

OS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CRM NOS PROCESSOS DE VENDAS EM UMA STARTUP DE EDUCAÇÃO VOLTADA PARA CAPACITAÇÃO DE LÍDERES E GESTORES DE VENDAS¹

Eduardo Henrique Rodrigues Bueno

Márcia Freire de Oliveira (orientadora)

1. Introdução

O trabalho em questão trata-se de um relato técnico que tem como objetivo relatar e analisar o processo de vendas de uma startup de educação, buscando identificar os problemas existentes no processo vigente e propor ações de melhoria através da implementação de um software de CRM (customer relationship management).

O avanço tecnológico e o volume de informação no qual estamos sujeitos no dia a dia faz com que as empresas precisem desenvolver novas estratégias relacionadas ao relacionamento com o cliente, inclusive nos processos comerciais. Uma dessas estratégias é o CRM, *customer relationship management*, que consiste em utilizar um software para gerenciar o relacionamento entre empresa e seus clientes, atuais e potenciais.

Compreende-se que o CRM é uma ferramenta que possui o objetivo de melhorar o relacionamento entre a empresa e seus potenciais clientes e clientes, afim de servir de base para eventuais estratégias que o setor de marketing da empresa possa vir a executar. Segundo Castro (2015), esta tecnologia é de suma importância para que a empresa cresça de forma saudável, uma vez que com ela é possível gerir de forma mais eficiente os diferentes clientes que a empresa trabalha.

Para o Gartner Group (2000), o CRM pode ser utilizado como uma estratégia de negócios que visa tornar a operação mais eficiente em três aspectos: relacionamento e satisfação dos clientes, vendas e lucros. Isso se deve ao fato de que a execução desta estratégia possibilita a segmentação de clientes, implementação de processos que incentivem o relacionamento e também a satisfação dos clientes.

Segundo Bretzke (2000), a implementação de um CRM pode ser compreendida como a integração da área de marketing e tecnologia da informação (TI) que busca tornar os processos mais eficazes e inteligentes para que a empresa possa lidar melhor com os pontos de

¹.Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina Trabalho de Curso II do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração

atendimento na jornada do cliente. Além disso, neste processo são gerados inúmeros dados que podem ser repassados para toda a organização a fim de que todas as áreas possam cuidar e acompanhar o cliente.

Para Gordon (2001), o CRM possui maiores chances de sucesso se o sistema estiver presente em um contexto que valorize a troca relacional com os clientes, mantendo-se no conceito de marketing de relacionamento. Segundo Berry (2002), o marketing de relacionamento pode ser compreendido como a forma de atrair, manter e ampliar os relacionamentos com o cliente, destacando novamente a importância do contexto no qual o CRM estaria inserido.

A implementação de um CRM no âmbito empresarial surgiu com a dificuldade dos responsáveis pelos processos comerciais em absorver a demanda de mercado de forma eficiente, sem que houvesse impactos negativos na taxa de conversão. De acordo com Kotler (2000), o custo para adquirir novos clientes pode representar de 5 a 7 vezes mais custos para operação do que manter os clientes atuais, corroborando com o aumento das buscas e implementações deste tipo de ferramenta.

Conforme Swift (2001), as instituições devem definir internamente como o software irá colaborar para que a empresa tenha sucesso no mercado em que estiver inserida. Dessa maneira, é de extrema importância que a empresa como um todo compreenda o motivo da implementação de uma estratégia com CRM e também quais seriam as métricas desejadas a partir do uso da ferramenta.

Payne (2006), menciona que dentre as principais dificuldades na implementação desse tipo de software estão diretamente relacionadas com questões internas da organização. Com isso, pode ser destacada a possibilidade de resistência por parte dos funcionários às mudanças realizadas nos processos.

Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo relatar e analisar o processo de vendas de uma pequena startup de educação, identificando problemas nesse processo e propor ações de melhoria por meio da implementação do CRM. Apesar da complexidade de uma implementação desta magnitude, a empresa analisada já contava com uma cultura de tomada de decisões baseada em dados e isso corroborou para que a implementação descrita nesse relato tecnológico fosse bem-vista e recebida com grandes expectativas de melhorias pelo time responsável pelo relacionamento com clientes e potenciais clientes.

2. Contexto e realidade investigada

A Escola Exchange é um startup de educação, voltada para a capacitação e formação de líderes e gestores da área comercial, que foi fundada em 2019. A idealização da empresa surgiu em uma conversa na qual dois Diretores Comerciais de empresas concorrentes perceberam uma insuficiência relacionada ao nível de preparo dos líderes de operações na área de vendas, enaltecendo uma oportunidade de capacitação e desenvolvimento destes líderes e futuros líderes.

Em harmonia à oportunidade citada no parágrafo anterior e o início da pandemia da Covid-19, o ensino a distância passou a ser uma das melhores possibilidades de estudo, além de possuir custos (tanto para o aluno quanto para os professores) relativamente menores. Dessa forma, as capacitações da startup começaram a serem realizadas à distância.

Segundo Azevedo (2022), Diretor da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do MEC disse que o crescimento pela busca de cursos na modalidade de educação a distância (EaD) foi bem alta, resultando em um aumento de 474% de 2011 até 2021. É válido destacar que em 2011 o número de ingressos por meio da EaD correspondia a 18,4% do total e em 2021 este número chegou a 62,8% do total.

Diante das medidas emergenciais causada pelos impactos sanitários da pandemia da Covid-19, os atendimentos escolares precisaram ser contidos visando a não aglomeração e possível disseminação do vírus da Covid-19. Segundo Churkin (2020), para que o ensino e aprendizagem não fossem interrompidos, o ensino a distância passou a ser um bom caminho para que os alunos, e também as instituições, pudessem dar continuidade no processo de aprendizagem.

Destaca-se que os fundadores da empresa tinham especialidades diferentes, porém complementares: um deles era voltado para a área de liderança e gestão de pessoas e o outro na parte de gestão voltada para dados e planejamento. Essa complementaridade de habilidades dos fundadores somada ao gap do mercado foi importante para a empresa, desse início ao curso de Liderança e Gestão em Vendas para que fosse possível formar líderes mais preparados para os desafios na área comercial que iriam surgir em suas carreiras. Em meados de 2019 e em 2022, respectivamente, foram convidadas mais duas pessoas com especialidades diferentes (Sales Enablement e Growth) para compor a empresa e tornar o curso ainda mais completo e preparatório.

Diante do impacto que vinha causando no mercado, com mais de 6.000 alunos inscritos, mais de 500 profissionais mentorados e mais de 100 empresas aceleradas ao longo dos três anos e metas de se tornar a escola referência para os líderes e gestores da área de vendas, a Escola Exchange estaria se tornando muito mais que uma escola, mas um meio de facilitar a troca de conhecimento e experiências entre profissionais da área comercial. Atualmente a Escola Exchange têm crescido por intermédio das capacitações e preparação dos líderes das áreas comerciais para estarem aptos para escalarem os resultados das operações lideradas por eles.

Em meados de 2022, foi realizado um estudo com a base de alunos da Escola Exchange visando entender um pouco mais do perfil de carreira, através da aplicação de uma pesquisa de abordagem quantitativa com o objetivo de compreender quais as escalas de tempo de atuação em cargos de liderança e em cargos de vendedor. É válido destacar que este estudo foi idealizado e realizado pelo autor deste relato.

Segundo Silva e Simon (2005) é aconselhável utilizar a abordagem quantitativa quando se conhece as dimensões e características, principalmente se o objetivo for compreender as escalas de comportamento e hierarquia. A partir disso foi possível constatar que 69,9% dos alunos possuem até seis anos em cargos de liderança sendo que 65% destes 69,9% possuíam mais de sete anos de experiência como vendedor.

A empresa hoje conta com oito pessoas dedicadas, sendo quatro delas sócios e professores da formação existente e as outras quatro pessoas responsáveis por aquisição de novos clientes, design e marca, geração de conteúdo e relacionamento com clientes. O objetivo da Escola Exchange é se tornar a escola referência para a capacitação do líder em vendas.

3. Diagnóstico da situação problema

O processo de vendas da Escola Exchange é baseado na metodologia inside sales, onde a equipe de vendas desempenha todas as atividades relacionadas à abordagem e relacionamento com clientes e potenciais clientes de dentro da empresa por meio de ferramentas que propiciam reuniões à distância (Paulillo, 2018). Este modelo teve bastante aderência nos últimos anos e foi intensificado durante o período da pandemia da Covid-19 já que não era possível que vendedores realizassem visitas e houvesse algum tipo de contato físico.

É válido destacar que a prospecção de novos clientes é pautada na técnica de Inbound Marketing. Segundo Justino (2016), nessa metodologia é possível educar os potenciais clientes sobre o serviço vendido e o próprio cliente fica interessado e passa a ir atrás da empresa com

intuito de compra. Sendo assim, o processo de vendas da Escola Exchange consiste em atender a demanda vinda do inbound marketing, compreender o cenário de carreira atual e as necessidades do possível cliente e só assim evoluir para uma negociação.

Conforme o número de alunos da empresa foi crescendo, naturalmente a busca pela capacitação também aumentou e a produtividade da equipe comercial começou a reduzir, devido às limitações operacionais humanas para absorver grandes demandas, e impactar de forma negativa na taxa de conversão dos potenciais clientes que buscavam as capacitações. Essa queda de desempenho operacional chamou a atenção dos fundadores que começaram a analisar o processo de vendas mais a fundo em busca de possíveis problemas para serem resolvidos e retomar a eficiência.

Para Kotler (1998), a diferença entre as expectativas e a percepção de desempenho resultam na satisfação. Ao realizar essa análise, foi constatado que a forma de documentação e gestão dos possíveis clientes era feita em diversas planilhas online do Google e que em situações de maiores demandas provavelmente iriam desencadear ineficiência em parte do processo e até mesmo insatisfação dos clientes e potenciais clientes.

4. Análise da Situação Problema e Proposta de Intervenção

O processo de vendas executado pela equipe comercial na startup de educação analisada neste relato não possuía rotinas padrões para serem executadas e, de certa forma, dependia da gestão e organização pessoal do vendedor. No que se diz respeito a sequência de atividades que deveriam ser executadas pelos vendedores com cada possível cliente, não havia um controle estruturado e também os lembretes dessas atividades eram feitos manualmente, tornando o processo ineficiente (principalmente em demandas mais elevadas).

Devido ao fato dos processos de vendas serem todos feitos em planilhas online, não integradas, existia uma limitação humana na gestão, organização e controle de todas as etapas e conseqüentemente da qualidade das mesmas. Além disso a desorganização na gestão dos potenciais clientes que buscavam a Escola Exchange, poderia causar experiências desagradáveis para o cliente, tais como ausência de resposta, dificuldades na conciliação de agenda para cumprimento dos compromissos (ligações e apresentações) com os potenciais clientes, pouca visibilidade dos dados e indicadores da operação de vendas da própria Escola Exchange, como:

- Tempo médio de conversão: é a média do ciclo de venda da Escola Exchange, ou seja, a média de tempo que a equipe comercial precisava para converter um potencial cliente em cliente (aluno);
- Tempo médio de resposta: é o tempo médio que o potencial cliente demorava para receber uma resposta ou comunicação da equipe de vendas da Exchange;
- Quantidade de contatos efetuados: é a quantidade média de contatos que a equipe comercial realizou até converter o potencial cliente em aluno.

Sendo assim, além de todo o processo de venda propriamente dito (desde o os primeiros contatos com cliente até a negociação final) o vendedor precisava organizar sua agenda diariamente separando quais potenciais clientes iriam ser contactados, quais seriam as atividades executadas com esses clientes, qual seria o nível de maturidade daquele potencial cliente baseado na percepção do vendedor e operacionalizar tudo isso. Após a análise, foi possível observar que os esforços direcionados para atividades de gestão e organização pessoal de rotina e atividades de venda acabavam dissipando a eficiência do vendedor, e conseqüentemente gerava um impacto negativo indireto na motivação do mesmo.

Com isso, foi decidido que o processo de vendas precisaria passar por algumas mudanças e houvesse a necessidade de implementação de um CRM (customer relationship manager). A implementação de um CRM teria impacto em todo o processo de venda já que seria possível realizar várias atividades de forma mais eficiente e automatizada. Os objetivos de implementação deste software na Escola Exchange eram:

- A. Centralização dos dados relacionados à área de vendas
- B. Automatizar o lembrete de atividades pendentes para os vendedores se baseando em cada etapa que o possível cliente estaria dentro do processo;
- C. Envio automático de e-mails que seriam utilizados para auxiliar no aumento da taxa de contato com os possíveis clientes e também diminuir o tempo de primeiro atendimento.
- D. Ter visibilidade e controle da jornada de venda, já que os dados quantitativos ficariam centralizados na ferramenta de CRM
- E. Análise qualitativa das atividades que os vendedores estavam executando com cada cliente, possibilitando identificar padrões e relacioná-los com as negociações para entender quais aspectos poderiam levar o potencial cliente à compra da capacitação
- F. Criar gráficos de desempenho da operação;

G. Melhorar a rotina operacional do time de vendas

Utilizar os dados para otimizar os processos e tornar a jornada de compra mais eficiente. De acordo com Chen e Popovich (2003), para que as implementações de ferramentas de CRM sejam bem-sucedidas, é importante que as empresas estejam dispostas a realizar algumas alterações em sua estrutura de pessoas e processos de negócio, visando intensificar os benefícios da gestão de sua base de clientes e potenciais clientes.

O software escolhido pela empresa para ser utilizado foi o Hubspot, já que o colaborador responsável pela implementação já conhecia e dominava as funcionalidades e configurações da ferramenta. O Hubspot é basicamente uma plataforma online que tem o propósito de organizar as informações dos clientes, democratizar o acesso a essa informação e de certa forma evitar a insatisfação do cliente, que segundo Almeida e Toledo (2003) a ausência da insatisfação não necessariamente é a satisfação, mas em contrapartida abre espaço para a satisfação. Essa implementação do CRM na Escola Exchange começou em abril de 2022 e os processos de criação, configuração e automação de todas as etapas foi concluído em julho de 2022.

Essa ferramenta seria utilizada em todo o processo de venda, desde a entrada de um potencial cliente no topo funil até a sua conversão em venda ao fim da jornada de compra no fundo do funil. Também seria implementado algumas ferramentas de marketing para colaborar no enriquecimento da jornada desse usuário dentro da companhia, por intermédio de disparos de cadências de e-mail automatizadas, acompanhamento de custos de aquisição de clientes por meio de anúncios online e desenvolver gráficos para gestão e insights acerca dos resultados alcançados pela operação, buscando identificar oportunidades de crescimento e mitigar erros.

O funil de vendas foi montado em nove etapas que contemplariam toda a jornada, desde etapas de pré-vendas e qualificação até a venda concretizada. As etapas são:

1. Lead
2. MQL (Marketing Qualified Lead)
3. Conexão
4. Reunião de apresentação
5. Diagnóstico
6. Negociação
7. Compromisso
8. Perdido

9. Ganho

- Lead, seria a etapa em que o objetivo do vendedor é pré-qualificar o possível cliente e entender se ele possui os pré-requisitos para se tornar um cliente da startup. Nesse caso este requisito seria estar atuando como líder de uma operação de vendas;

- MQL (Marketing Qualified Lead) é a etapa em que um potencial cliente entra para o funil de vendas a partir de alguma ação realizada pelo time de marketing, nesse caso seria por meio dos anúncios online;

- Conexão seria a etapa em que o objetivo do vendedor é estabelecer algum contato efetivo com o potencial cliente, seja por e-mail, ligação ou mensagem via WhatsApp;

- Reunião de Apresentação teria como objetivo fazer uma apresentação da empresa e do produto ofertado;

- Diagnóstico seria a etapa em que o vendedor faz, juntamente com o potencial cliente, um mapeamento das suas necessidades e compreende se há sinergia entre a demanda do cliente e a capacitação oferecida;

- Negociação, nesta etapa o objetivo do vendedor é alinhar o interesse de ambas as partes e conseguir que o potencial cliente evolua a negociação para um compromisso de compra;

- Compromisso é a etapa em que o potencial cliente já afirmou que tem interesse e que irá concluir a compra da capacitação e o objetivo do vendedor é garantir que o pagamento seja realizado;

- Perdido é a etapa em que não foi possível concluir a venda da capacitação;

- Ganho é a etapa em que o pagamento da capacitação foi realizado e o potencial cliente passa a se tornar cliente, neste caso aluno.



Figura 1: Etapas do funil de vendas implementado na startup

Fonte: O autor

Para complementar o processo comercial na ferramenta, foram criadas cadências de atividades para o vendedor realizar em cada etapa do funil apresentado acima, que eram baseados em situações como: tempo de permanência do potencial cliente em cada etapa, contato estabelecido, tempo desde a última atividade realizada e até objeções do potencial cliente.

Essas cadências geravam lembretes das atividades que o vendedor precisaria executar com cada potencial cliente durante sua jornada de compra e isso proporciona um aumento de produtividade, pois possibilita que o vendedor fique mais focado na venda e não precise desperdiçar tempo para organizar as tarefas e fazer seu controle de execução em uma agenda ou bloco de notas, por exemplo.

Os principais resultados obtidos com a implementação do CRM no funil de vendas foram:

1. Houve um aumento considerável na média de atividades diárias executadas pelo vendedor, totalizando 123,21%. Deste total, a média de atividades por dia aumentou 26,78% do primeiro para o segundo mês; 45,07% de aumento do segundo para o terceiro mês e 21,35% de crescimento quando comparado o terceiro e o quarto mês. Isso foi causado após a implementação do CRM devido à organização e lembretes referentes às atividades de venda pendentes pelo time comercial. Sendo assim, os vendedores conseguiram canalizar seus esforços em estabelecer relacionamento e conduzir a venda e não precisavam se preocupar com a gestão pessoal das atividades.

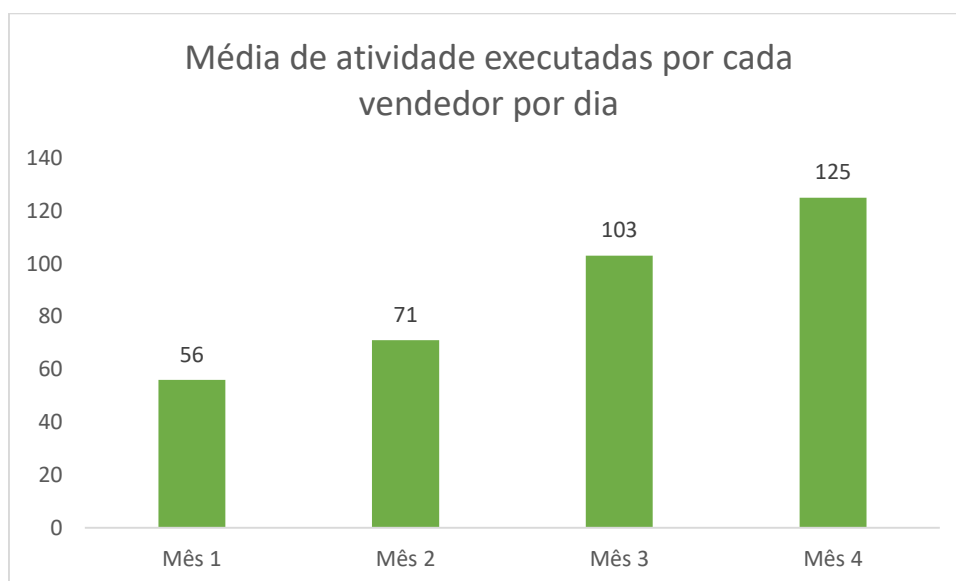


Figura 2: Média de atividade executadas por cada vendedor por dia

Fonte: Banco de dados do CRM

2. O ticket médio pago por cada aluno nas turmas de capacitação para líderes e gestores em vendas aumentou 118% ao longo de quatro turmas preenchidas, sendo um aumento de 22,58% da primeira para a segunda turma; 33,37% da segunda para a terceira turma e 33,36% da terceira para a quarta turma. Não foi possível constatar a influência direta da implementação do crm nesta curva ascendente de ticket médio das turmas vendidas no período comparado



Figura 3: Ticket médio por aluno em cada turma

Fonte: Banco de dados do CRM

Dessa maneira, é importante retomarmos os objetivos desta implementação de CRM para entendermos os resultados obtidos. Com relação ao ponto A, após a implementação da ferramenta foi possível manter todos os dados relacionados a gestão de clientes e potenciais clientes no mesmo ambiente do Hubspot. No ponto B, foi possível criar automações que disparavam lembretes das atividades pendentes para os vendedores em cada etapa do funil de vendas em que o potencial cliente ou cliente se enquadrava, seguindo a cadência de atividades planejada para ser executada com os mesmos.

No ponto C, como o plano contratado do Hubspot incluía funcionalidades de disparos de e-mail, foi possível criar cadências de e-mail automático de primeiro contato que são

disparadas 2 minutos após o potencial cliente preencher o formulário solicitando contato, propiciando uma redução considerável no tempo de primeiro contato. Além disso, os disparos de e-mail também tinham o objetivo de aumentar a taxa de contato com os possíveis clientes, mas não foi possível concluir o impacto nesta taxa devido à ausência de dados que mensuravam este dado no período que antecedeu a implementação da ferramenta.

Quanto ao ponto D, pode-se considerar como alcançado, pois foi desenvolvido um novo funil de vendas dentro da plataforma (que centralizava todas as ações dos vendedores com os potenciais clientes) e isso permitiu o acompanhamento da jornada de venda. No ponto E, foi possível passar a desenvolver as análises qualitativas das atividades dos vendedores uma vez que todas as atividades executadas por eles são registradas dentro do CRM e ficam salvas e disponíveis para acompanhamento dos gestores. Dessa forma, é plausível que seja feita uma separação dos potenciais clientes que foram convertidos em clientes (alunos) e separá-los dentro do CRM para realizar uma análise mais detalhada em busca de identificar padrões e ideias para otimizações de uma jornada de venda mais eficiente.

Com relação ao ponto F e conforme foi citado nos parágrafos que antecederam este, a plataforma utilizada pela Escola Exchange possibilitou a criação de diversos gráficos para acompanhamento dos resultados da operação. Desde gráficos relacionados aos dados das atividades realizadas pelo time de vendas quanto gráficos relacionados às vendas e evolução de ticket médio dos alunos com o passar das turmas.

Já o ponto G, é um dos benefícios mais visíveis já que a centralização dos dados no Hubspot e a automação dos lembretes das atividades de venda que são disparados para os vendedores favorecem uma rotina operacional mais eficiente para o time de vendas. Dessa forma, o time de vendas consegue ser mais eficiente e ficar mais focado na gestão e conversão dos potenciais clientes e não se preocupam com quais atividades deveriam estar executando (já que o sistema envia notificações).

Por fim, o ponto H pode ser correlacionado com os demais pontos já que se refere à um objetivo mais macro que consolidaria as vantagens de uso do CRM no caso da Escola Exchange. Com esta implementação, seria possível utilizar os dados para otimizar os processos e tornar a jornada de compra mais eficiente e, conseqüentemente, aumentaria a taxa de conversão de potenciais clientes em clientes (alunos) nas capacitações.

Segundo Baker (2005), o CRM unifica as forças das estratégias de marketing de relacionamento e Tecnologia de Informação para relacionamentos mais lucrativos. Ademais, uma ferramenta de CRM tal como o Hubspot seria útil para desenvolver melhores

oportunidades na utilização dos dados e informações para uma melhor compreensão de clientes e potenciais clientes, além de ter um potencial de apoio na implementação de estratégias de marketing mais eficientes.

5. Considerações finais

Este relato tecnológico foi elaborado com o objetivo de evidenciar os resultados obtidos por uma startup de educação, focada na capacitação de líderes e gestores de venda, após a implementação de um CRM (customer relationship management) nos processos da área comercial da empresa. A implementação e os resultados foram alcançados pelo autor deste trabalho, que era responsável pela área de crescimento e operações da startup de educação.

É importante ressaltar que as ferramentas de CRM no geral são robustas e podem ser utilizadas de diversas formas dentro de uma organização, porém a implementação supracitada foi pontual, não houve resistência por parte do time comercial e a adaptação foi rápida já que a eficiência estava sendo afetada, e almejava retomar a eficiência da operação de vendas que decaiu conforme o aumento da demanda, buscando um crescimento operacional saudável. Ademais, essa análise de resultados da implementação ocorreu durante os quatro meses de 2022, porém continua sendo utilizada pelo time comercial e passando por melhorias conforme necessário.

Para concluir este relato, fica evidente que o uso de uma ferramenta que organiza as informações dos clientes e facilita o acesso a esses pontos pode ser responsável por bons resultados em uma operação de vendas, tornando-a mais processual e eficiente. Conforme Kimball e Ross (2002), dentre os objetivos de uma implementação de CRM é converter clientes não rentáveis em clientes rentáveis. Todavia para que seja possível obter resultados satisfatórios, é de suma importância que os times das áreas envolvidas estejam adeptos a ideia e corroborem para mitigar as barreiras de um processo de implementação como este.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. O. A.; TOLEDO, G. L. Retenção De Clientes: recuperação de falhas de serviços. In: VI SEMEAD, São Paulo, 2003.

AZEVEDO, M. “Crescimento em cursos superiores EAD é um caminho sem volta”, avalia secretário do MEC, que defende avaliação para medir qualidade do ensino. 2022. Disponível em: <<https://jc.ne10.uol.com.br/colunas/enem-e-educacao/2022/11/15114654-crescimento->

em-cursos-superiores-ead-e-um-caminho-sem-volta-avalia-secretario-do-mec-que-defende-avaliacao-para-medir-qualidade-do-ensino.html>. Acesso em: 19 de dezembro de 2022

BAKER, MICHAEL J. Administração de Marketing. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BERRY, L. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. Journal of Relationship Marketing, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BRETZKE, Miriam. Marketing de relacionamento e Competição em tempo real com CRM. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

CASTRO, D. J. de O. A IMPORTÂNCIA DO CRM – Customer Relationship Management – dentro do universo empresarial para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento por parte das empresas. Revista Pensar Gestão e Administração, v.3, n.2, jul. 2015. Disponível em: <http://revistapensar.com.br/administracao/pasta_upload/artigos/a119.pdf>. Acesso em 28 de janeiro de 2023.

Chen, I.J.; Popovich, K. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", Business Process Management Journal, Vol. 9 No. 5, pp. 672-688. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/14637150310496758>>. Acesso em 18 de novembro de 2022.

CHURKIN, Ody Marcos. Educação a distância um marco civilizatório, um olhar holístico da pedagogia: sinergia e reflexões na conectividade em tempos de Covid-19. Brazilian Journal of Health Review, Curitiba, v. 3, n. 2, p.3178-3196,2020. Disponível em:<<https://doi.org/10.34119/bjhrv3n2-160>>. Acesso em: 27 de dezembro 2022.

GARTNER GROUP, CRM and E-commerce Summit Conference Presentation, São Paulo, March 2000

GORDON, I. CRM is strategy, not a tactic. Ivey Business Journal, v. 66, n. 1, p. 6-8, 2001.

HUBSPOT. O CRM gratuito que sua empresa usará. [S.I.] 2021. Disponível em: <https://br.hubspot.com/products/crm?hubs_content=br.hubspot.com/&hubs_content-cta=hsg-nav_box-link>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

JUSTINO, C. O que é Inbound Marketing. Hubspot. 2016. Disponível em: <<https://br.hubspot.com/blog/o-que-e-inbound-marketing>>. Acesso em 17 de outubro de 2022.

KIMBALL, Ralph, ROSS, Margy. The Data Warehouse Toolkit (Segunda Edição). Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. 494 p.

KOTLER, PHILIP. Administração de marketing. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998

KOTLER, P. & FOX, K.F.A. Marketing Estratégico para Instituições Educacionais, Editora Atlas, 1994.

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

PAULILLO, Gustavo. Inside Sales: o que é e como implementar? 2018. Acesso em 12 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/insidesales-o-que-e-e-como-implementar/>

PAYNE, A. (2006). Handbook of CRM: achieving excellence in customer management Oxford: Elsevier.

SILVA; D.; SIMON, F. O. Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. Cadernos do CERU, v. 2, n. 16, p. 11-27. 2005.

SWIFT, R. (2001) Accelerating Customer Relationship Using CRM and Relationship Technologies. Prentice Hall Inc., New York.