



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



LETÍCIA CÂNDIDO SILVA

**USO DO CRM COMO ESTRATÉGIA PARA MELHORIA DA EFICIÊNCIA
COMERCIAL: UM ESTUDO DE CASO**

OURO PRETO - MG
2025

LETÍCIA CÂNDIDO SILVA

**USO DO CRM COMO ESTRATÉGIA PARA MELHORIA DA EFICIÊNCIA
COMERCIAL: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Professor orientador: Yã Grossi Andrade

**OURO PRETO – MG
2025**



FOLHA DE APROVAÇÃO

Letícia Cândido Silva

Uso do CRM como estratégia para melhoria da eficiência comercial: um estudo de caso

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Aprovada em 02 de julho de 2025

Membros da banca

Dr. Yã Grossi Andrade - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Magno Silvério Campos - Universidade Federal de Ouro Preto

Yã Grossi Andrade, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 03/07/2025



Documento assinado eletronicamente por **Yã Grossi Andrade, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 03/07/2025, às 10:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0938177** e o código CRC **67144195**.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo propor melhorias para os gargalos do processo de prospecção comercial identificados e analisados através da Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), com foco na utilização de um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) como ferramenta estratégica de aprimoramento. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e utiliza como estratégia o estudo de caso único, realizado no setor comercial de uma distribuidora de combustíveis, com atuação nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. A coleta de dados foi realizada com base em dados secundários, utilizando planilhas e documentos internos da empresa, além do histórico de clientes. Foram aplicadas as quatro primeiras etapas do MASP: identificação do problema, observação, análise de causas e proposta de plano de ação, e a utilização do funil de vendas e das ferramentas da qualidade: o Diagrama de Ishikawa, os 5 Porquês e o fluxograma. A análise evidenciou gargalos no processo de prospecção relacionados à ausência de padronização, à falta de histórico de interações, ao uso de métodos manuais e à desorganização da base de dados. Como proposta de melhoria, foi indicada a adoção de um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*), que possui funcionalidades associadas aos gargalos identificados no processo de prospecção, demonstrando potencial para aumentar a eficiência comercial da empresa.

Palavras chaves: CRM. MASP. Prospecção de clientes. Eficiência comercial. Ferramentas da qualidade.

A B S T R A C T

This study aims to propose improvements for the bottlenecks in the commercial prospecting process, identified and analyzed through the Problem Analysis and Solving Methodology (MASP), focusing on the use of a Customer Relationship Management (CRM) system as a strategic improvement tool. The research adopts a qualitative approach and employs a single case study strategy, conducted in the commercial sector of a fuel distribution company operating in the South and Southeast regions of Brazil. Data collection was based on secondary sources, using internal spreadsheets and company documents, as well as customer history. The first four stages of MASP were applied: problem identification, observation, cause analysis, and proposal of an action plan, along with the use of the sales funnel and quality tools such as the Ishikawa Diagram, the 5 Whys, and the flowchart. The analysis revealed bottlenecks in the prospecting process related to the lack of standardization, absence of interaction history, use of manual methods, and disorganization of the database. As an improvement proposal, the adoption of a CRM system was recommended, as it includes features that address the identified bottlenecks and demonstrates potential to increase the company's commercial efficiency.

Keywords: CRM. MASP. Customer prospecting. Commercial efficiency. Quality tools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Funil de vendas	27
Figura 2 - Diagrama de Ishikawa	29
Figura 3 - Fluxograma do processo de prospecção	31
Figura 4 - Fluxograma do processo após implementação do CRM	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Metodologia.....	24
Tabela 2 - Taxa de conversão do funil de vendas.....	27
Tabela 3 - 5 porquês	33
Tabela 4 - Cronograma de implementação.....	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Formulação do Problema.....	10
1.2	Objetivos.....	11
1.2.1	Objetivo Geral	11
1.2.2	Objetivos Específicos	11
1.3	Estrutura do Trabalho	12
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1	Metodologia de Análise e Solução de Problema (MASP).....	13
2.2	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	14
2.2.1	Definição.....	14
2.2.2	Tipos de CRM e possibilidades de aplicação	15
2.2.3	Vantagens do uso do CRM.....	16
2.2.4	Dificuldades de aplicação do CRM.....	16
2.2.5	Aplicações do CRM em processos semelhantes ao estudado.....	17
2.3	Funil de Vendas	19
2.4	Diagrama de Ishikawa	20
2.5	5 Porquês	21
3	METODOLOGIA.....	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	25
4.1	Identificação do Problema	26
4.1.1	Funil de Vendas	26
4.1.2	Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe)	29
4.2	Observação do Problema	31
4.2.1	Fluxograma	31
4.3	Análise de Causas	32
4.3.1	5 Porquês (5 Whys)	33
4.4	Proposta de Plano de Ação	34
4.4.1	Viabilidade Técnica e Financeira	37
4.4.2	Proposta de Cronograma de Implementação	38
4.5	Resultados Esperados	39
4.6	Resultados Obtidos em outras empresas com a Utilização do CRM.....	42
4.6.1	Implementação do CRM no Laboratório Alfa.....	42
4.6.2	Implementação do CRM em Indústria.....	43
4.6.3	Implementação do CRM em uma consultoria de Marketing Digital.....	43

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
	Referências bibliográficas	46

1 INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do Problema

Mações (2017) afirma que uma organização moderna não se define apenas pelo seu produto, mas também pelos seus clientes. O autor destaca que, os clientes são o principal ativo de uma organização, e em mercados altamente competitivo, como o atual, as empresas necessitem não só produzir e vender produtos, mas criar e manter relações de confiança com os seus clientes. De acordo com Becker (2024), a competitividade e a agilidade são impulsionadas pela inovação tecnológica, possibilitando a adaptação da empresa às demandas do mercado e dos consumidores. A construção de um relacionamento sólido com os clientes, a capacidade de adaptação, programação e customização são indispensáveis para que empresa obtenha sucesso (BECKER, 2024).

A competitividade entre as empresas tem impulsionado a busca por melhorias constantes em seus processos internos, principalmente naqueles que impactam diretamente os resultados comerciais. "A prospecção de clientes é de extrema importância dentro da empresa e deve ser feita constantemente e da forma que a empresa considerar mais adequada ao seu perfil, porém essa forma exige constante revisão e adaptação" (LANA; SCHRAMP, 2009, p. 74). A prospecção de clientes destaca-se entre esses processos, visto que é o passo inicial para a construção do relacionamento entre empresa e cliente, além de manter e expandir os negócios, sobretudo em empresas que atuam no modelo de negócios business to business (B2B).

O tema escolhido nesta pesquisa, está relacionado a identificação de possíveis falhas no sistema de prospecção na equipe de vendas das regiões Sul e Sudeste, focado na venda de empresas para empresas (B2B), em uma empresa de distribuição de combustíveis. Observou-se que mesmo com a realização do processo de prospecção por todos os colaboradores do setor, a conversão de potenciais compradores em clientes ativos estava baixa, já que o indicador de clientes ativos mensais se mantinha na média e com os mesmos clientes.

A falta de critérios padronizados para qualificação de *leads*, a ausência de um sistema centralizado para registrar e acompanhar as interações, além do uso de métodos manuais e não integrados, foram identificados como fatores que contribuem para a perda de eficiência do processo de prospecção. De acordo com Mações (2017), as organizações necessitam de informação dos seus clientes para gerirem a relação, e afirma que a

informação é pouca e normalmente está perdida pelos vários departamentos da organização.

A implementação do sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) mostra uma forma de sanar os problemas que foram notados na fase de busca por novos clientes. O CRM se mostra como um recurso no processo de prospecção de clientes, viabilizando que os dados fiquem em um único lugar, o histórico das conversas entre o cliente e a empresa seja salvo, as fases do projeto sejam monitoradas e os índices de performance sejam criados. Becker (2024) declara que a implementação de um *Customer Relationship Management* (CRM) é indicada como um plano estratégico para o negócio, permitindo entender e antecipar as necessidades dos atuais clientes e dos clientes potenciais.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Propor melhorias para os gargalos do processo de prospecção comercial com foco na utilização de um sistema de CRM como ferramenta estratégica de aprimoramento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear o processo de prospecção atual, identificando suas etapas e pontos críticos.
- Aplicar as primeiras etapas do MASP para identificar e analisar os principais gargalos no processo de prospecção.
- Aplicar ferramentas da qualidade como Diagrama de Ishikawa e os 5 Porquês para aprofundar a análise do problema.
- Propor um plano de ação que apresente a implementação do sistema de CRM como solução para os problemas diagnosticados.
- Apresentar os resultados esperados com base em estudos similares que utilizaram o CRM como ferramenta de melhoria do processo comercial.

1.3 Estrutura do Trabalho

A presente monografia está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução do estudo, na qual são abordados o tema, a explicação do problema no qual queremos resolver, a justificativa, os objetivos e a metodologia adotada. Também são definidos o contexto da pesquisa e os principais aspectos que motivaram a realização do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, que reúne os principais conceitos e fundamentos teóricos relacionados ao processo de prospecção de clientes: o uso de sistemas CRM (*Customer Relationship Management*) e às ferramentas da qualidade utilizadas, como o MASP, o Diagrama de Ishikawa e os 5 Porquês.

No terceiro capítulo, é feita a aplicação das quatro primeiras etapas do MASP: identificação do problema, observação, análise de causas e elaboração do plano de ação. Essa etapa realiza o uso prático das ferramentas da qualidade no diagnóstico do processo comercial da empresa analisada.

O quarto capítulo refere-se aos resultados esperados a partir da proposta de implementação do CRM. Como o trabalho possui caráter diagnóstico e propositivo, não contempla a execução do plano de ação, sendo apresentados, então, estudos de caso realizados em outras organizações que implementaram sistemas de CRM em contextos similares.

O quinto capítulo compreende a conclusão do estudo, apresentando um resumo dos principais achados, a relevância da proposta realizada e sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica apresentada nesta seção, buscar apresentar e contextualizar as metodologia e ferramentas utilizadas para a realização deste estudo. Inicialmente, será apresentada a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), utilizada para diagnosticar e propor melhorias no processo. Em seguida, será tratado o conceito de *Customer Relationship Management* (CRM), ferramenta e estratégia para gestão de relacionamento. Também serão apresentados: o funil de vendas, utilizado para estruturar e visualizar as etapas da prospecção comercial, e as ferramentas da qualidade: Diagrama de Ishikawa e os 5 Porquês, utilizadas para identificação e análise das causas do problema diagnosticado.

2.1 Metodologia de Análise e Solução de Problema (MASP)

A Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), é uma técnica que visa identificar as causas de um problema e em seguida propor medidas para as solucioná-las de maneira eficiente e viável. O MASP é mais do que um método para detectar problemas, mas uma ferramenta de compreensão de causas-raiz, garantindo uma análise completa e sistemática.

De acordo com Seleme (2013), o MASP é uma adaptação do ciclo PDCA (planejar, desenvolver, controlar e ajustar) feita por Falconi, no Brasil. Enquanto o ciclo PDCA segue em buscando a melhoria contínua, o MASP realiza a análise de problema e valida as soluções formuladas e propostas.

Conforme Seleme (2013), o MASP possui oito fases, descritas abaixo:

1º fase: Identificação do problema: Problemas identificados através de uma não conformidade ou desvio do objetivo planejado. A análise deve indicar quais são as principais causas e separá-las para aplicação do método.

2º fase: Observação: Fase de investigação, através de registros e dados para a análise dos problemas.

3º fase: Análise para descobrir as causas: Registro de ideias e sugestões. Ferramentas como o diagrama de Ishikawa e os cinco “porquês” podem auxiliar na descoberta. Nessa fase ocorre a formulação e a verificação e a confirmação das hipóteses.

4º fase: Plano de ação: De acordo com as informações encontradas na identificação, verificação e análise do problema, são sugeridas as propostas que deverão ser realizadas para eliminar ou minimizar os problemas.

5º fase: Ação para eliminar as causas: Etapa onde é colocado em prática as ações para eliminar ou minimizar as principais causas dos problemas. Nessa fase, é necessário o treinamento de todos os envolvidos na ação, além da execução cuidadosa e da observação dos resultados.

6º fase: Verificação da eficácia da ação: Fase de averiguação. Caso os resultados sejam positivos, são registrados para utilização e padronização. Caso sejam negativos, devem ser analisados novamente para obter novas hipóteses.

7º fase: Padronização: Etapa de registro documentado dos procedimentos que todos os participantes devem seguir, para a garantia de que a causa mitigada não retorne.

8º fase: Conclusão :Finalização da aplicação do MASP

O seu foco é a identificação dos problemas para elaboração de ações corretivas e preventivas para eliminá-los ou minimizá-los (FERNANDES et al., 2012).

2.2 *Customer Relationship Management (CRM)*

Customer Relationship Management(CRM), também conhecido como gestão de relacionamento de clientes, é uma estratégia de negócios baseada no relacionamento e interação com os consumidores, de forma a poder garantir a fidelização e satisfação dos clientes e ao mesmo tempo aumentar o desenvolvimento organizacional pela eficiência.

2.2.1 Definição

Silveira (2022) aponta que o *Customer Relationship Management (CRM)* surgiu através da junção do marketing antigo com o marketing de relacionamento, com o propósito de fornecer meios que reconheçam e atendam as necessidades dos clientes em tempo real.

De acordo com Valente (2002), o CRM é um software capaz de indicar os meios integrados mais eficazes para atender e reconhecer o cliente, em tempo real, transformando dados em informações.

De acordo com Mações (2017), o CRM pode ser definido como uma prática de marketing, que analisa e utiliza a bases de dados referente aos clientes, com o apoio das novas tecnologias de comunicação, para determinar práticas e métodos que prolonguem e maximizam o valor do cliente. O autor afirma que, a gestão da relação com o cliente (*Customer Relationship Management – CRM*) é uma ferramenta que pode ser utilizada por toda a organização, para analisar e influenciar o comportamento do cliente, objetivando o desenvolvimento de relações de longo prazo, de forma a aumentar a captação, retenção e fidelização do cliente.

Mações (2017) aponta que as organizações necessitam de informação dos seus clientes para gerirem a relação, e afirma que a informação é pouca e normalmente está perdida pelos vários departamentos da organização. Visando esses problemas, o uso do CRM é utilizado para avaliar o valor de cada cliente, identificar os clientes mais valiosos e utilizar um tratamento personalizado, além da customização de produtos ou serviços de acordo com suas necessidades (MAÇÃES, 2017).

2.2.2 Tipos de CRM e possibilidades de aplicação

Existem três segmentos do tipo de tecnologia CRM: operacional, analítico e colaborativo. Greenberg (2002) afirma que: o CRM operacional, é referente aos serviços ao consumidor, como gerenciamento de pedidos, faturamentos e contabilidade; o CRM analítico envolve a captação, armazenagem, acesso, processamento, interpretação e transmissão dos dados dos clientes; já o CRM colaborativo, oferece interação entre o cliente e o canal de comunicação, como em portais.

E, de acordo com Zambon (2015), o CRM Operacional visa à criação de cantele como objetivo criar relacionamento com o cliente; o CRM Analítico aplica os dados que foram levantados através do CRM Operacional e para melhorias nas condições de atendimento e na oferta de produtos; enquanto o CRM Colaborativo realiza a colaboração inteligente dos clientes, através dos dados recolhidos.

Conforme Greenberg (2002), o CRM envolve a mensuração do valor do ciclo de vida dos clientes, estabelecendo a atenção que cada cliente necessita, além de englobar funções analíticas, operacionais e colaborativas, forma que não existe foco apenas nas vendas, mas também as parcerias, marketing e serviços ao cliente.

2.2.3 Vantagens do uso do CRM

O *Customer Relationship Management* (CRM), e Gestão do Relacionamento com o cliente em português, oferece diversos benefícios para as empresas, como: retenção e fidelização dos clientes e melhoria da gestão do relacionamento.

De acordo com Mações (2017), o CRM oferece muitos benefícios para os clientes e para a organização, ajudando no processo de venda dos produtos ou serviços, tornando-o mais eficaz. Segundo o autor, através do CRM é possível criar relações mais fortes com os clientes, ter os clientes, deixar os consumidores satisfeitos, servir os clientes de maneira facilitada e possuir uma propaganda gratuita através da recomendação dos clientes satisfeitos.

Algumas das vantagens do CRM, para Brown (2001), são ajudar: na segmentação de clientes; na geração e oferta de serviços diferenciais para a unidade produtora; no aumento da agilidade de desenvolver e comercializar produtos; no investimento direcionado as propagandas assertivas ao público desejado, na redução dos riscos de propagandas de massa; no aumento da capacidade de mensuração dos resultados das campanhas; na abordagem de clientes específicos; na utilização eficiente do banco de dados; no melhor dimensionamento do investimento; na realização de customização de produtos e serviços e na customização em massa na internet

De acordo com Swift (2001), o CRM permite: a descoberta e o conhecimento dos clientes, além de manter o contato com eles; verificação e garantia de que os clientes recebam o que desejam e o que lhes foi prometido, e manter o cliente. O autor também destaca a capacidade de retenção de clientes, obtenção de clientes corretos e aumento da lucratividade, dentre os principais objetivos e benefícios de um processo de CRM.

2.2.4 Dificuldades de aplicação do CRM

O CRM (*Customer Relationship Management*), assim como qualquer ferramenta ou estratégia, possui riscos e dificuldades em sua implementação e uso. Os maiores riscos referente ao uso do CRM são relacionados à escolha, desenvolvimento, implantação e utilização do CRM de maneira incorreta (ZAMBON, 2015).

Se o CRM for usado corretamente, de acordo com Zambon (2015), é uma decisão muito inteligente, apesar de não ser mágico ou permanente. O autor acredita que possivelmente, o maior erro da aplicação do CRM, se dá pela crença de que ele resolveria

todos os problemas referentes a clientes, como por exemplo, aceitação de produtos. A implantação do CRM deve ser bem conduzida, além de respeitar os perfis buscados de negócios e clientes.

Conquistar e reter clientes errados é outro risco grave citado por Zambon (2015) em seu trabalho. De acordo com o autor, não é interessante o foco na retenção de clientes como grande prioridade se a maior parte dos clientes retidos não retornam e nem retornarão lucro para a organização. Zambon (2015) cita como exemplo o setor bancário, no qual, o custo de prestar serviços para os clientes, supera os benefícios que eles geram.

A resistência dos funcionários a mudanças, também é considerado um risco. De acordo com Ullmann (2011) a maior ameaça referente a implantação do CRM é o fator humano, visto que mudanças geram resistências e dúvidas sobre as pessoas.

Valente (2002) cita como dificuldades da implementação do CRM: a complexidade de implementação, a necessidade de mudanças nos processos internos, a falta de apoio da alta administração, a falta de treinamento adequado e a cultura organizacional.

2.2.5 Aplicações do CRM em processos semelhantes ao estudado

A seguir, são demonstrados casos de aplicação do CRM em contextos semelhantes:

2.2.5.1 Implementação do CRM no Laboratório Alfa

No estudo realizado por Souza (2006), no laboratório Alfa que implementou o CRM para cumprir os seguintes desafios: Aumentar as vendas e evitar a perda de clientes. O CRM permitiu que a gerência de relacionamento com o cliente obtivesse informações sobre os clientes que auxiliasse na tomada de decisão.

Na primeira etapa da implementação do CRM, no estudo em questão, focaram nas informações que já existiam no banco de dados da empresa, e foi identificado que o cadastro que possuíam era simples e os sistemas não tinham interligação entre si, de maneira que as ligações ao setor errado eram encaminhadas a outro setor, provocando a espera do cliente. Após, foi criado um histórico do cliente para criar estatísticas, como por exemplo quantidade e tipo de exames consumidos. Também foram criadas pesquisas

de satisfação, que permitiram identificar novas necessidades que foram alinhadas com a equipe de TI.

De acordo com a gerência de Marketing, o autor complementa que, o mais importante para o Laboratório foi a possibilidade de classificar os clientes, conhecer as quantidades e o perfil de produto que consomem. Dessa forma, os clientes podem ter um atendimento diferenciado.

Para Souza (2006), a implantação do CRM, na percepção de uma funcionária, foi o ganho de agilidade, trabalho dos funcionários facilitado, possibilidade de compartilhamento de informações com outros setores da empresa, além do maior entendimento dos clientes. Também foi notado por ela a diminuição do número de relatórios, devido a concentração de informações dos clientes em um sistema informatizado no qual todos os funcionários têm acesso, e a possibilidade de que todos saibam das ocorrências e situações de cada cliente.

Segundo essa vendedora, o trabalho em seu setor foi otimizado com o CRM, e o mais relevante foi a redução de processos que eram feitos por mais de uma pessoa, de forma que o cliente tivesse que explicar sua solicitação ou reclamação mais de uma vez (SOUZA, 2006).

2.2.5.2 Implementação do CRM em Indústria

Mendonça et al. (2017), realizou um estudo multicascos que identificou que o CRM na indústria promove a melhoria na eficiência do atendimento ao cliente, o aumento da fidelização e a maximização dos resultados. No estudo são apresentadas três empresas, A B e C, sediadas no estado de São Paulo, com fornecimento e mercado consumidor diferentes, mas com o mesmo objetivo: adoção da gestão de relacionamento com o cliente.

De acordo com Mendonça et al. (2017), o vendedor da indústria B (informação verbal), relatou:

“O software de CRM é um facilitador para nós no processo de relacionamento com os clientes, nós dependemos muito dos registros de histórico que estão ali para dar andamento nas negociações e através dessa ferramenta temos disponibilizado todas as informações necessárias para atender os clientes.”

No estudo, também é relatado por todos os vendedores entrevistados, que os processos de CRM, proporcionam um processo de vendas mais eficaz, visto que todas as informações necessárias estão disponibilizadas para o vendedor e assim, agilizam o atendimento. E segundo o vendedor da empresa A, a redução do tempo de atendimento possibilita o atendimento de mais clientes, e mais prospecções de vendas.

O benefício notado com a gestão do relacionamento com o cliente mais citados pelos entrevistados, segundo o autor, foi a quantidade de informações disponíveis para o atendimento ao cliente e sua relação com a agilidade e eficiência dos processos.

2.2.5.3 Implementação do CRM em uma consultoria de Marketing Digital

Oliveira (2024) realizou um estudo no qual analisou os efeitos da implementação do CRM (*Customer Relationship Management*) na otimização do relacionamento com o cliente e no aumento das taxas de conversão do funil de vendas em uma empresa de marketing digital localizada em Campo Grande, MS.

No estudo, é demonstrado a possibilidade de acompanhar o desempenho comercial, através da coleta e análise de dados a partir do sistema CRM. O autor destaca também, as etapas no funil de vendas: Contato feito; Qualificação do *Lead*; Diagnóstico Feito; Apresentação Feita e Venda. Ele mapeou também, os motivos pelos quais as oportunidades não foram convertidas em vendas e após, indica de maneira qualitativa a otimização de cada um dos motivos levantados através do uso do CRM.

Por fim, o autor aponta que o CRM provou ser uma decisão estratégica que promoveu transformações positivas nas operações de venda da empresa, já que no período de 6 meses, evidenciou melhorias nas taxas de conversão em todas as etapas do Funil de Vendas. Ele afirma que foi notável a melhora na qualidade de suas oportunidades de vendas, a produtividade diária, a capacidade de resposta às necessidades do cliente e o tempo de resposta reduzido.

2.3 Funil de Vendas

O funil de vendas é uma demonstração visual que representa toda jornada de compra de um cliente, desde o momento da captação até a conversão final.

Segundo Prado, Guissoni e Kehdi (2018), o topo do funil representa a prospecção e qualificação, onde o vendedor busca um maior número de clientes, os esforços dessa comunicação contribuem para que o consumidor se atraia para o topo do funil, neste caso, se houver falhas a etapa de prospecção pode ser prejudicada.

O meio do funil representa a abordagem e apresentação com o cliente. Essa apresentação é fundamental para que o consumidor compreenda o valor da oferta da empresa, o contato e a conexão com o consumidor possibilitam respostas mais imediatas e as dúvidas dos clientes sanadas de maneira mais efetiva (PRADO, GUISSONI E KEHDI, 2018).

Por fim, segundo Prado, Guissoni e Kehdi (2018) o fundo do funil consiste na negociação, superação de objeções e fechamento de negócios. Nessa fase, o autor acrescenta, que o vendedor faz uso do levantamento das necessidades e das questões estabelecidas na etapa anterior para que ocorra o fechamento da venda.

2.4 Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa, espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, é uma ferramenta da qualidade na qual as possíveis causas são levantadas para identificar a causa raiz de um determinado problema.

O diagrama de Ishikawa ou conhecido como Espinha de Peixe tem o objetivo de organizar e evidenciar causas que são levantadas para se chegar à causa raiz de um determinado problema (VILLA et al., 2014).

Fornari (2010) descreve que o diagrama pode ser elaborado seguindo os passos:

Identificação do efeito, determinando o problema;

Descrição das possíveis causas desse problema;

Construção do diagrama agrupado as causas em mão de obra, método, matéria prima, medida e meio ambiente (“6M”).

Avaliação do diagrama para identificar as causas verdadeiras do problema;

A correção efetiva do problema.

O resultado desse diagrama advém de um *brainstorming*, ou seja, de pensamentos e ideias dos membros do grupo de discussão envolvido no problema exposto sem restrições e democraticamente discutido (FORNARI, 2010).

2.5 5 Porquês

Os 5 Porquês são uma ferramenta estratégica da qualidade que possui o objetivo de encontrar a causa raiz de um problema através de perguntas sequenciais.

A metodologia dos 5 porquês é uma ferramenta de resolução de problemas desenvolvida por Taiichi Ono, pai do Sistema de Produção Toyota e baseia-se em formular a pergunta “Por quê” cinco vezes para compreender a causa raiz (COSTA E MENDES, 2018). Corroborando, Rocha, Pakes e Silva (2022) acrescentam que caso a causa raiz não seja identificada após a quinta indagação, se torna necessário realizar a repetição das perguntas até a chegada da origem do problema. Costa e Mendes (2018), contribuem que não tem um impeditivo para que ocorra mais ou menos perguntas, que essa quantidade foi uma observação de Ono do que costuma ser eficiente para se chegar a causa raiz.

De acordo com Weiss (2012) existe um conjunto específico de etapas para encontrar a causa inicial do problema. O mesmo autor, ainda, simplifica com 5 passos que devem ser aplicados nesse método: (i) iniciar a análise com uma afirmação da situação analisada; (ii) perguntar se a afirmação do passo anterior é verdadeira; (iii) para ação descrita para explicar o por quê anterior é verdadeira, perguntar o por quê novamente; (iv) continuar indagando o por quê até que não possa mais respondê-lo e (v) ao cessar essas respostas se obteve a causa raiz.

Costa e Mendes (2018), afirmam que o método dos 5 porquês proporciona ir afundo na busca pela causa raiz. Essa ferramenta é de fácil uso e soluciona problemas de menos complexidade até para a análise sistemática nos mais diversos ambientes produtivos (PRADO et al., 2021).

3 METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa com o intuito de compreender o funcionamento de um processo organizacional específico, descrevê-lo e mapear os pontos de falhas e acertos, considerando seu contexto real.

MEIRINHOS (2010, p. 50) afirma que “metodologia qualitativa orienta-se por uma perspectiva mais interpretativa e construtivista”.

Creswell (2021) sugere que a pesquisa qualitativa seja utilizada para entender algo, quando as variáveis e a base teórica são desconhecidas. O autor afirma também, que em um projeto qualitativo, o desenvolvimento de um conceito ou fenômeno facilita a compreensão de um problema descrito. E de acordo com Resende (2016), o método qualitativo reforça a importância do estudo do todo, além dos estudos da interpretação das pessoas, com foco nas suas experiências subjetivas.

A ferramenta selecionada foi o estudo de caso único, aplicado em uma empresa do segmento de distribuição de combustíveis, com atuação em âmbito nacional. MEIRINHOS (2010, p. 49) descreve em seu trabalho “o estudo de caso como estratégia de investigação.”

De acordo com Ventura (2007), o estudo de caso é adequado para pesquisadores individuais, já que permite que características de um problema sejam estudados em um período limitado. O autor também afirma que o estudo de caso facilita a construção de hipóteses, reformulação de problemas, exploração de novos processos ou comportamentos, novas descobertas, compreender comportamentos e concepções de pessoas, em diferentes localidades e organizações

Assim, Ventura (2007) evidencia que as vantagens dos estudos de caso são: estímulo de novas descobertas, multiplicidade de dimensões de um problema enfatizadas, simplicidade nos procedimentos e análise profunda dos processos e suas relações entre si.

A escolha pelo estudo de caso é justificada pela necessidade de analisar o processo de prospecção de clientes da área comercial, com o objetivo de identificar obstáculos, propor melhorias e tornar mais eficientes os processos executados pelos colaboradores do setor, através da reformulação do processo. A pesquisa foi conduzida no setor comercial

que gerencia uma carteira de clientes estratégicos e enfrenta o desafio de aumentar o número de clientes ativos mensais.

Durante uma reunião semanal do gerente do setor estudado, com a equipe composta por sete pessoas: seis consultores comerciais, e um assessor, foi abordado o indicador de clientes ativos mensais, e demonstrado que houve um crescimento no número total de ativos do mês de janeiro para fevereiro, e decaimentos de fevereiro para março, e de março para abril. A partir disso, decidiu-se seguir com o projeto de estudo de caso sobre o processo de prospecção realizado pelo setor.

Para a coleta de dados, foram utilizados instrumentos de dados secundários, como planilhas internas, relatórios de desempenho, histórico de clientes e documentos institucionais fornecidos pela empresa, que possibilitaram compreender como o processo é executado na prática e quais são os desafios enfrentados. Através dessas informações, foi possível mapear o processo de prospecção de maneira detalhada e identificar as causas que o comprometem.

A análise dos dados foi realizada com base na aplicação das etapas do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), metodologia que fornece a gestão e manutenção da qualidade da organização. De acordo com Fernandes (2012) o MASP possui capacidade de identificação dos problemas para elaboração de ações corretivas e preventivas para eliminá-los ou minimizá-los. O MASP foi escolhido por ser acessível, prático e aplicável ao momento atual da empresa em estudo, além de permitir o uso de ferramentas como o funil de vendas, o Diagrama de Ishikawa, a técnica dos 5 Porquês e o fluxograma do processo, que foram fundamentais para o diagnóstico do problema.

Diferente de outras metodologias como o PDCA, o Lean ou o Seis Sigma, o MASP mostrou-se mais apropriado à realidade do setor analisado, por não exigir processos de alto nível ou um grande volume de dados quantitativos.

Neste estudo, foram aplicadas as quatro primeiras etapas do MASP: identificação do problema, observação do problema, análise das causas e proposição de plano de ação. As etapas subsequentes (execução do plano, verificação dos resultados, padronização e conclusão) não foram realizadas, pois o presente trabalho tem caráter diagnóstico e propositivo, sem a implementação prática da solução durante sua execução.

Ao final, espera-se que a aplicação da metodologia proporcione um diagnóstico estruturado do processo de captação de clientes, evidencie as causas dos principais

obstáculos existentes e apresente uma solução prática (a utilização do CRM) que contribua para o aprimoramento do desempenho do processo de captação de clientes da empresa.

Abaixo, Tabela 1 demonstrando o resumo da metodologia:

Tabela 1 - Metodologia

Etapa	Descrição	Referência
Tipo de Pesquisa	Qualitativa, com abordagem interpretativa e construtivista.	Meirinhos (2010); Creswell (2021); Resende (2016)
Estratégia de Pesquisa	Estudo de caso único, aplicado no setor comercial de uma empresa de distribuição de combustíveis.	Meirinhos (2010); Ventura (2007)
Coleta de Dados	Dados secundários (planilhas internas, relatórios, histórico de clientes e documentos institucionais).	Ventura (2007)
Método de Análise	Aplicação das quatro primeiras etapas do MASP (identificação, observação, análise e plano de ação).	Seleme (2013); Fernandes et al. (2012)
Ferramentas utilizadas	Funil de Vendas, Diagrama de Ishikawa, 5 Porquês, Fluxograma.	Costa e Mendes (2018); Fornari (2010); PRADO et al. (2021); Prado, Guissoni e Kehdi (2018); Villa et al. (2014); Weiss (2011)
Solução Proposta	Implementação de um sistema de CRM para otimizar o processo de prospecção.	Brown (2001); Mações (2017); Mendonça et al. (2017); Greenberg (2002); Oliveira (2024); Silveira (2022); Souza (2006); Swift (2001); Valente (2002); Zambon (2015)
Delimitação	Não houve implementação prática; estudo de caráter diagnóstico e propositivo.	Autoria própria

Fonte: Elaboração própria (2025)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa estudada possui grande porte, de acordo com a MP nº 2.190-34/2001 e a Lei Complementar nº 139/2011 utilizadas pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e está inserida no setor de petróleo e energia, atuando no setor de distribuição de combustíveis. O setor analisado atua no modelo B2B (business to business), atendendo outras empresas, e é responsável pela gestão comercial nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Trata-se de uma área estratégica para a empresa, considerando a relevância das regiões Sul e Sudeste no Brasil.

A necessidade de aprofundar a análise do processo surgiu a partir da observação de um indicador da empresa: o número de clientes ativos mensais, que vinha mantendo uma média estável ao longo do tempo, com recorrência dos mesmos clientes sendo ativados mês após mês. Esse padrão de comportamento foi analisado por um colaborador do próprio setor analisado, após uma reunião semanal conduzida pelo gerente do setor, onde foi demonstrado que houve um crescimento de aproximadamente 6,5% no número total de ativos do mês de janeiro para fevereiro, e um decaimento de aproximadamente 14,8% de fevereiro para março, e aproximadamente 1,88% do mês de março para abril. A partir disso, decidiu-se seguir com o projeto de estudo de caso sobre o processo de prospecção realizado pelo setor, pela identificação da possibilidade de melhorias no processo de prospecção, considerando a possibilidade de ampliação da base de clientes ativos mensais, a partir da conversão de novos clientes prospectados.

Ainda não havida sido aplicado o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) ou qualquer outra metodologia para investigação e melhoria de processos no setor estudado, até a execução deste trabalho, e como não havia nenhum histórico a ser consultado, optou-se pelo uso do MASP por se tratar de uma ferramenta sistemática, que permite desde a identificação do problema até a implementação e controle das soluções. Ao contrário de outras metodologias como o PDCA, o MASP apresenta uma abordagem mais detalhada e orientada para a análise de causas e resolução prática de problemas, o que se mostrou melhor, considerando a realidade do setor e da empresa. Já metodologias como Lean ou Seis Sigma precisam de estruturas mais completa de dados e processos consolidados, o que não condiz com o momento atual da área analisada.

Dessa forma, inicia-se a aplicação do MASP, neste momento busca-se compreender como o processo de prospecção de clientes funciona atualmente, e reconhecer os principais gargalos e limitações que podem estar interferindo no desempenho da área. A seguir, serão descritas as etapas do processo e as considerações que sustentam a necessidade de melhoria.

4.1 Identificação do Problema

A identificação do problema é a primeira etapa do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP). Essa etapa consiste em compreender qual é o problema existente, e qual o seu impacto no processo analisado. Esta fase é fundamental para garantir que as próximas etapas estejam alinhadas com o cenário atual da empresa.

Durante essa etapa, utilizou-se o funil de vendas, que permite visualizar o processo de prospecção de forma estruturada, e a ferramentas da qualidade: o Diagrama de Ishikawa (ou espinha de peixe), utilizado para identificar as possíveis causas que contribuem para o problema.

Após essa etapa de identificação, o estudo seguiu para a segunda fase do MASP: observação do problema, onde foi feita uma análise mais detalhada das causas levantadas.

4.1.1 Funil de Vendas

O funil de vendas é uma ferramenta estratégica que organiza visualmente a jornada do cliente, desde o primeiro contato com a empresa até a conclusão da venda. Composto por etapas sequenciais que representam o avanço do *lead* ao longo do processo comercial, permitindo uma gestão mais eficiente das oportunidades e a identificação de gargalos e melhorias.

No caso da empresa estudada, o funil foi estruturado com base nas ações reais da equipe comercial e nas necessidades do processo de prospecção. As etapas envolvem: a busca ativa de clientes com perfil adequado, o primeiro contato, o cadastro do cliente, a análise e liberação de crédito, a negociação periódica de preços e a venda efetiva.

Figura 1 - Funil de vendas

FUNIL DE VENDAS



Fonte: Elaboração própria (2025)

Após a construção do funil de vendas, foi elaborada a Tabela 2 **Erro! Fonte de referência não encontrada.** com o objetivo de calcular a taxa de conversão em cada etapa do processo. Essa análise permitiu mensurar, o desempenho da prospecção e identificar em quais fases ocorrem as maiores perdas de clientes ao longo do funil. A partir desses dados, tornou-se possível compreender com maior precisão os pontos críticos que impactam a conversão e os resultados comerciais do setor analisado.

Tabela 2 - Taxa de conversão do funil de vendas

Estágio	Quantidade de Clientes	Taxa de Conversão (%)
Procurar clientes	100	-
Contato	62	62,0%
Cadastro	37	59,7%
Liberação de Crédito	30	81,1%
Negociação de Preço	22	73,3%
Venda Efetiva	5	22,7%
Conversão Final	5 / 100	5,0%

Fonte: Elaboração própria (2025)

A Tabela 2 representa o funil de vendas real da empresa, com base em dados estimados ao longo do processo de prospecção de clientes a partir da base da ANP, no período de 01/01/2025 a 10/05/2025.

Durante a Procura de Cliente, considerou-se 100 pontos autorizados filtrados com perfil potencial. Em seguida, durante a fase de Contato, 62 desses clientes são de fato identificados ou acessíveis, parte desses contatos são inválidos ou inexistentes, o que representou uma perda inicial de 38%.

Já na etapa de Cadastro, identificou-se que 37 clientes seguiram no processo. Isso ocorreu porque alguns são desqualificados após o primeiro contato, por não terem o perfil ideal, não demonstrarem interesse ou já estarem fidelizados com fornecedores concorrentes.

No processo de Liberação de Crédito, 30 clientes são aprovados, enquanto 7 não avançam devido a restrições financeiras que impedem a concessão de crédito. Na fase seguinte, de Negociação de Preço, 22 clientes permanecem interessados, mas 8 desistem, muitas vezes por conta da demora no processo de formalização da proposta.

Por fim, durante a etapa de Venda Efetiva, o processo é concluído com apenas 5 clientes, o que representou uma taxa de conversão de 22,7%.

Considerando da primeira até a última etapa do funil, a taxa de conversão foi de 5%, o que evidencia perdas ao longo do processo.

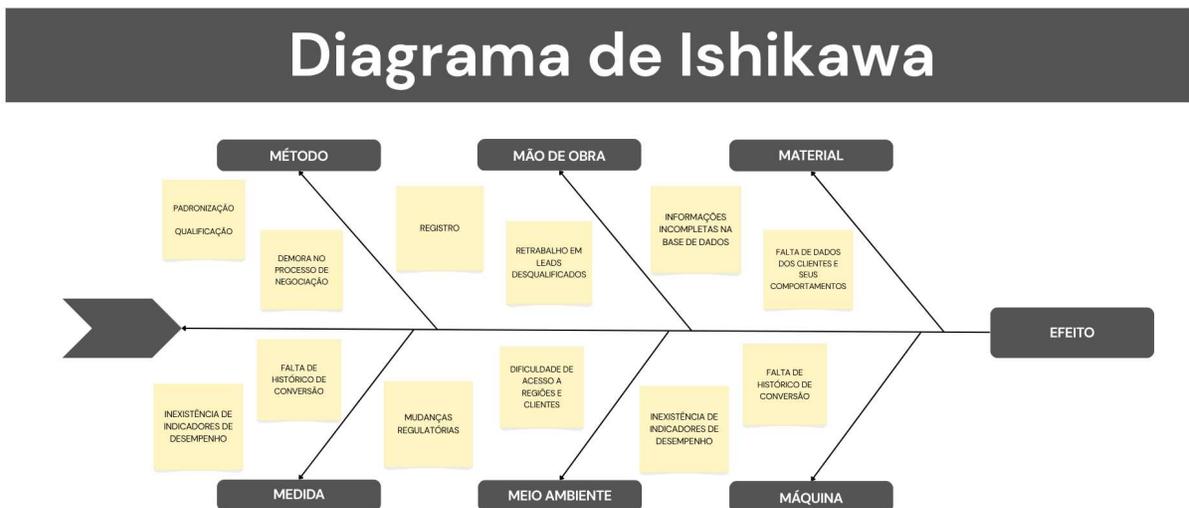
A partir desse resultado, identificou-se a importância de revisar e otimizar etapas intermediárias, como o tratamento da base de dados, a qualificação prévia e a agilidade nas negociações, para aumentar o aproveitamento da prospecção e, conseqüentemente, a efetividade comercial da empresa.

Após mapear e realizar a taxa de conversão das etapas do funil de vendas, é importante a utilização de outros métodos que auxiliem na identificação das causas que afetam a efetividade do processo de prospecção de clientes. Assim, utilizou-se o Diagrama de Ishikawa, ou espinha de peixe, para auxílio na identificação das causas.

4.1.2 Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe)

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, é uma ferramenta da qualidade utilizada para identificar, organizar e visualizar as possíveis causas de um determinado problema. Por meio da categorização dessas causas em: método, mão de obra, material, medida, meio-ambiente e máquina, o diagrama facilita a compreensão dos fatores que contribuem para a ocorrência do problema. A seguir, apresenta-se o Diagrama de Ishikawa construído com base no problema identificado na etapa anterior deste estudo.

Figura 2 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaboração própria (2025)

O diagrama de Ishikawa foi elaborado com o objetivo de identificar as principais causas que contribuem para a baixa taxa de conversão final no processo de prospecção de clientes, que foi de 5%, conforme demonstrado na Tabela 1. Essa baixa conversão evidencia a existência de gargalos ao longo das etapas do funil comercial.

A análise foi estruturada em seis categorias principais, cada uma representando um grupo de fatores que impactam diretamente no desempenho da prospecção:

1. **Método:** Relaciona-se à ausência de um processo padronizado e ágil, junto à falta de segmentação estratégica por perfil de cliente e à morosidade nas negociações, o que leva à desistência de clientes potenciais.
2. **Mão de Obra:** A equipe comercial, por não registrar contatos rejeitados ou *leads* desqualificados, acaba tendo retrabalhos.
3. **Meio Ambiente:** Fatores externos como a qualidade da base da ANP, (com dados desatualizados), presença de concorrência, mudanças regulatórias e dificuldades logísticas de contato com certos clientes também prejudicam a eficiência do processo.
4. **Máquina (Tecnologia):** A ausência de ferramentas adequadas como um CRM, a falta de automações para o acompanhamento do cliente, além da pouca integração entre os sistemas comercial e financeiro, tornam o processo lento e desorganizado.
5. **Medida:** A inexistência de indicadores claros por etapa do funil, além da ausência de metas e de análises comparativas, dificulta a identificação e tratamento dos gargalos ao longo do processo.
6. **Material (Dados/Informações):** A baixa qualidade da base de dados, a falta de informações relevantes sobre os clientes e a ausência de um histórico consolidado de interações dificultam a tomada de decisão e a abordagem personalizada pelo comercial.

Esse mapeamento permite uma visão sistêmica das causas que influenciam o problema, sendo um passo importante para propor ações corretivas eficazes e aumentar a conversão ao longo do funil de vendas.

Com a construção do funil de vendas, a análise da taxa de conversão em cada etapa e a elaboração do Diagrama de Ishikawa, identificou-se de forma estruturada os principais gargalos que afetaram o desempenho do processo de prospecção de clientes no setor analisado. As ferramentas aplicadas permitiram descrever o problema de forma objetiva e levantar as possíveis causas relacionadas.

Dessa forma, concluiu-se a etapa de identificação do problema, a qual forneceu informações importantes para o aprofundamento da análise e para a observação do problema.

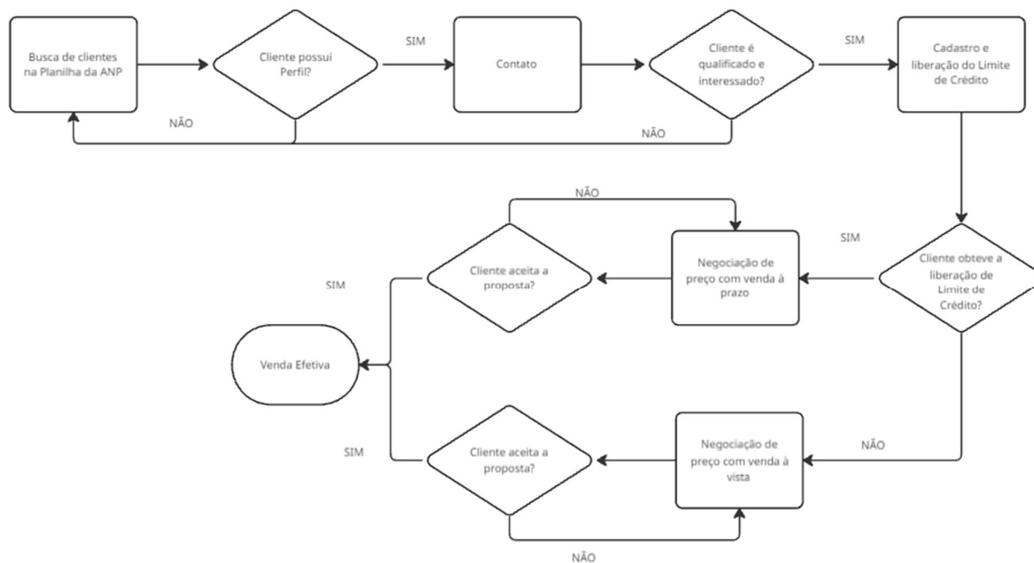
4.2 Observação do Problema

A segunda etapa do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) é a observação do problema. Após a identificação inicial do problema e o levantamento de suas possíveis causas, essa fase teve como objetivo aprofundar a análise, entendendo como, onde e em que condições o problema acontece dentro do processo analisado.

4.2.1 Fluxograma

Nesta etapa foi utilizada a ferramenta fluxograma, que possibilitou representar de forma visual e sequencial todas as etapas do processo de prospecção de clientes realizado pela equipe comercial. Essa representação permitiu mapear o caminho desde a busca dos potenciais clientes até a venda efetiva para o cliente, facilitando visualizar as áreas críticas do processo.

Figura 3 - Fluxograma do processo de prospecção



Fonte: Elaboração própria (2025)

O fluxograma apresentado na Figura 4 **Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra o processo atual de prospecção de clientes na empresa, tal como ele é conduzido pela equipe comercial. O processo se inicia com a identificação de potenciais

clientes a partir da base da ANP, que reúne os pontos autorizados para distribuição de combustíveis. Em seguida, parte-se para a tentativa de contato com esses clientes. No entanto, nessa etapa já surgem os primeiros gargalos: muitos dos contatos são inválidos, desatualizados ou não existem. Para aqueles clientes que são de fato contatados, é feita uma avaliação inicial para verificar se possuem perfil compatível com os critérios da empresa. Nesse momento, há novas perdas, já que alguns clientes não têm interesse, não atendem aos requisitos comerciais, ou possuem contratos de exclusividade com outros fornecedores.

Caso o cliente demonstre interesse e perfil adequado, segue-se para o cadastro formal. A partir daí, a equipe solicita a liberação de crédito, que é conduzida pelo setor específico da empresa, responsável por essa análise. Esse ponto representa uma divisão importante dentro do processo: até o cadastro, todas as etapas são responsabilidade direta da equipe comercial.

A negociação e venda efetiva também são de responsabilidade do setor comercial, estas etapas não são tratadas neste trabalho, já que estão ligadas à dinâmica do mercado e à competitividade de preços, fatores externos que não podem ser mudados com a melhoria de processos internos.

Portanto, o presente estudo avalia a possibilidade de melhoria exclusivamente nas etapas da prospecção até o cadastro do cliente e solicitação de liberação de crédito, com o objetivo de identificar gargalos internos do processo e propor melhorias que aumentem a eficiência da prospecção e contribuam para melhores resultados comerciais.

Concluída a etapa de observação segue-se para a próxima fase do MASP: a análise das causas.

4.3 Análise de Causas

Após observado o problema, tem-se o início da análise de causas, terceira etapa do MASP (Método de Análise e Solução de Problemas). Nesta etapa, identifica-se três tipos de causa, (i) causas influentes são aquelas possíveis; (ii) as prováveis, a partir das influentes que já foram levantadas, e (iii) as causas raiz, que foram identificadas e devem ser trabalhadas nas próximas etapas.

Dessa forma, foi utilizado a ferramenta da qualidade dos 5 Porquês, que investiga a origem das causas através de etapas sequenciais, e através dela, identificou-se as causas

raiz a partir dos problemas identificados nas fases anteriores. Essa análise de causa fornece, então, a base necessária para construção do plano de ação, desenvolvido na próxima fase do MASP.

4.3.1 5 Porquês (5 Whys)

Buscando aprofundar a investigação das causas relacionadas ao problema identificado, utilizou-se a ferramenta da qualidade dos 5 Porquês para análise de causas raiz. Essa ferramenta questiona de modo sucessivo o motivo pelo qual um problema ocorre, até alcançar sua origem.

A aplicação dessa ferramenta permitiu entender os principais gargalos identificados na etapa anterior, de observação do problema, como a repetição de contatos com *leads* desqualificados e a ausência de histórico de interações, buscando compreender as suas razões. Assim, foi possível evidenciar falhas relacionadas à gestão da informação, à falta de padronização nos registros e ao uso de métodos manuais e não integrados.

Apresenta-se, em seguida na Tabela 3 a aplicação da técnica dos 5 Porquês, com base nos principais problemas mapeados ao longo das etapas do MASP já aplicadas.

Tabela 3 - 5 porquês

Problema Inicial	Por quê? 1	Por quê? 2	Por quê? 3	Por quê? 4	Por quê? 5
Baixa taxa de conversão no processo de prospecção	Muitos clientes são contatados mais de uma vez, mesmo sem potencial	Não há registro dos contatos realizados	Não existe um local centralizado para armazenar essas informações	A equipe utiliza métodos manuais e dispersos (planilhas, e-mails, etc.)	A empresa não conta com um sistema de CRM estruturado para organizar o processo
<i>Leads</i> desqualificados continuam sendo abordados	A equipe não sabe se o <i>lead</i> já foi descartado anteriormente	Falta de histórico de interações	Não há integração das informações entre os membros da equipe	O acompanhamento de dados é feito de forma informal e individual	A empresa não possui uma base única e atualizada de clientes potencialmente qualificados

Fonte: Elaboração própria (2025)

Com base na análise das etapas que compõem o processo de prospecção, aplicou-se a técnica dos 5 Porquês com o objetivo de identificar as causas fundamentais relacionadas aos principais problemas observados. O foco da análise consistiu na compreensão dos gargalos operacionais e informacionais que impactam negativamente a conversão de *leads* em clientes ativos.

A análise revelou que, nos dois problemas centrais destacados, as causas estão associadas à falta de controle sobre as informações, à ausência de histórico de interações, ao uso de métodos manuais, e à desorganização da base de dados. As informações sobre os clientes ficam dispersas entre diferentes formatos e pessoas, sem padronização ou atualização, o que dificulta o acompanhamento e compromete a tomada de decisões.

Além disso, a inexistência de uma base segmentada e atualizada impede que a equipe comercial saiba com clareza quais *leads* têm potencial e quais já foram desqualificados anteriormente, resultando em retrabalho, perda de tempo e ineficiência no processo.

Diante dos resultados obtidos com a aplicação da técnica dos 5 Porquês e da consolidação das causas mais relevantes, torna-se possível propor um Plano de Ação para repará-las.

4.4 Proposta de Plano de Ação

O Plano de Ação é a quarta fase do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), na qual se define ações específicas e viáveis para o tratamento das causas identificadas, com foco na eliminação ou mitigação dos gargalos que impactam negativamente o processo analisado.

A definição das soluções foi estabelecida através das causas raiz e pela viabilidade da implementação dentro da realidade do setor estudado. O objetivo principal desta etapa é criar um plano de ação claro e objetivo, que permita alcançar melhorias reais no processo de prospecção de clientes.

Dessa forma, propõe-se como solução principal a implantação de um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*). A escolha dessa ferramenta tecnológica está diretamente relacionada às causas identificadas ao longo da investigação, e se mostra eficaz para mitigar os gargalos encontrados no processo atual de prospecção da empresa.

Em seguida, são detalhadas as principais causas diagnosticadas e como o uso de um CRM pode contribuir para a sua resolução:

1. Reabordagem de *leads* desqualificados

Atualmente, a ausência de um sistema centralizado de registro faz com que diferentes membros da equipe comercial entrem em contato, repetidamente, com clientes que já foram considerados sem potencial ou que já demonstraram desinteresse. Com a adoção de um CRM, cada interação com um cliente passa a ser registrada em tempo real, com a possibilidade de atribuir status como “não tem perfil”, “já possui fornecedor exclusivo”, “interessado”, entre outros. Essa rastreabilidade evita retrabalho e torna o processo mais ágil e inteligente.

2. Falta de histórico de interações com os clientes

Sem uma plataforma dedicada, as informações trocadas com os *leads* se perdem entre e-mails, ligações e anotações informais. O CRM resolve esse gargalo ao consolidar todo o histórico de contatos em um só lugar, tornando acessível o que foi conversado, quando, por quem, e com qual resultado. Essa funcionalidade é essencial para decisões futuras, além de possibilitar que qualquer integrante da equipe possa assumir um contato sem perda de informações já tratadas.

3. Uso de métodos manuais e dispersos

A dependência de planilhas, e-mails e arquivos paralelos torna o processo vulnerável a erros e perda de informações. O CRM substitui esse modelo frágil por uma plataforma integrada, em que os dados são atualizados de forma dinâmica. Dessa forma, a equipe passa a trabalhar de forma padronizada, com uma visão unificada e compartilhada do funil de vendas e dos *leads* em prospecção.

4. Falta de integração e comunicação entre membros da equipe

Em ambientes sem um sistema colaborativo, é comum que as informações fiquem descentralizadas, dificultando o alinhamento entre os vendedores.

Um CRM permite que toda a equipe visualize os *leads* ativos, inativos e descartados, e acompanhe os avanços por etapa. Isso facilita a divisão de tarefas, melhora o aproveitamento de oportunidades e reduz conflitos internos causados por abordagens duplicadas.

5. Inexistência de critérios padronizados para qualificação de *leads*

O processo atual carece de padronização nas etapas de avaliação dos clientes prospectados. Com o CRM, é possível criar campos obrigatórios e *checklists* que guiam o colaborador a seguir um padrão de análise, classificando os *leads* com base em critérios como localização, volume de compra, tipo de produto, forma de pagamento, entre outros. Isso contribui para uma qualificação mais precisa e objetiva.

6. Base de dados desorganizada e sem atualização contínua

O CRM atua como repositório da base de *leads*, permitindo não apenas o armazenamento de dados, mas também a atualização automática de informações por meio de integrações ou revisões manuais. Isso garante que a empresa trabalhe com uma base confiável, segmentada e sempre atualizada, essencial para resultados consistentes em prospecção.

Essa mudança será importante para tornar o processo de prospecção mais inteligente, eficiente e competitivo.

Concluída a quarta etapa do MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), estruturou-se um plano de ação com base nas causas raiz identificadas. A solução proposta, a implementação de um sistema de CRM, foi sugerida com foco na reorganização do processo de prospecção, buscando reduzir perdas operacionais, padronizar informações e aumentar a eficiência da equipe comercial.

Cabe destacar que este estudo tem como finalidade o diagnóstico e a proposição de melhoria, não abrangendo a etapa de aplicação e validação das ações sugeridas. Dessa forma, a próxima etapa será dedicada à apresentação dos resultados esperados, os quais serão projetados com base nas funcionalidades do CRM e na resolução das causas analisadas. Esses resultados servirão como referência para futuras implementações por parte da organização.

4.4.1 Viabilidade Técnica e Financeira

Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada uma análise de viabilidade técnica e econômica para a proposta de implementação de um sistema de Customer Relationship Management (CRM), considerando diferentes empresas presentes no mercado. A ferramenta Ploomes foi inicialmente avaliada já que suas funcionalidades estão associadas às necessidades identificadas no setor comercial da empresa analisada no estudo de caso. Essa plataforma se destacou por oferecer recursos voltados à gestão de funil de vendas, centralização de informações e automação de tarefas.

A Ploomes possui um plano básico no valor mensal de R\$85,00 por usuário, além da possibilidade de adicionar módulos extras com funcionalidades adaptadas ao negócio. Dentre as funcionalidades oferecidas no plano básico, estão o controle e personalização do funil de vendas, organização de históricos e tarefas, gestão da base de clientes e painéis e relatórios de análise, além de estar disponível em português, o que contribui para facilitar o processo de implantação e capacitação da equipe.

Para aprofundar a análise, foi utilizada como base comparativa a pesquisa de Kechichian (2022), que avaliou diferentes ferramentas de CRM utilizadas por empresas brasileiras. No estudo, foram analisadas as plataformas Salesforce, Pipefy, RD Station e Monday, com foco em aspectos como preço, usabilidade, armazenamento, integrações, aplicabilidade móvel, compatibilidade com sistemas e a comercialização no Brasil e apoio à implementação.

De acordo com Kechichian (2022), o Salesforce apresentou custo de R\$ 175,00 por usuário/mês e entre os diferenciais da ferramenta, estão a possibilidade de integração com outras plataformas como o Google Agendas, a capacidade de customização e a variedade de relatórios e painéis e o armazenamento interno. No entanto, o autor afirma que o sistema opera apenas em inglês e assim, condiciona a sua utilização e afeta o uso amplo da ferramenta por parte dos colaboradores.

Kechichian (2022) analisou também o Pipefy, com preço identificado de R\$ 120,00 por usuário/mês, e é uma ferramenta considerada pelo autor como nível médio de facilidade de utilização, e possui uma equipe que auxilia na implementação da ferramenta, além da possibilidade de armazenamento interno, integração com o Google agendas, compatibilidade com sistemas e a customização do sistema informático.

Já o RD Station, é colocado pelo autor como a plataforma com o menor custo mensal, R\$ 50,00 por usuário/mês, sendo também a ferramenta com a melhor avaliação em termos de usabilidade (nota 4,5 em 5), além de também possuir uma equipe que colabora com as dúvidas sobre a implementação da ferramenta, além da possibilidade de armazenamento interno, integração com o Google agendas, compatibilidade com sistemas e a customização do sistema informático.

Para finalizar, Kechichian (2022) aborda o Monday, com custo de R\$ 75,00 por usuário/mês, e afirma que possui todas as características das plataformas anteriores, citando: equipe que colabora com as dúvidas sobre a implementação da ferramenta e possibilidade de customização.

A análise realizada, apoiada na comparação de Kechichian (2022) reforça que a escolha do CRM deve considerar além das funcionalidades das ferramentas disponíveis, o custo, idioma disponível e facilidade de implementação. Diante da análise técnica e econômica realizada, verificou-se que a implementação de um sistema de CRM apresenta viabilidade para a realidade da empresa estudada, tanto em termos de custo quanto de funcionalidade. Considerando esse cenário favorável, elaborou-se a seguir um cronograma de implantação que visa estruturar o processo de implementação da ferramenta.

4.4.2 Proposta de Cronograma de Implementação

Propõe-se um cronograma de implementação do sistema de CRM, de forma gradual e integrada à rotina do setor comercial, atendendo as necessidades específicas da empresa analisada, e permitindo que as etapas sejam realizadas sem comprometer o operacional do setor. A proposta contempla a escolha da ferramenta, o planejamento da implementação, estruturação inicial da base de dados, treinamento da equipe, testes, implantação gradual e o monitoramento e realização de ajustes caso necessário.

Tabela 4 - Cronograma de implementação

Etapa	Atividades previstas	Responsável	Duração estimada
Escolha da ferramenta	Avaliação final de fornecedores; negociação e contratação da solução CRM	Gestor / TI	1 semana
Planejamento da implementação	Definição das metas de uso e integração com sistemas atuais	Gestor / TI	1 semana
Estruturação inicial da base de dados	Organização da base de clientes atual (planilhas ANP, históricos internos, contatos)	Equipe comercial	1 semana
Treinamento da equipe	Capacitação dos usuários nas funcionalidades do sistema	Fornecedor + Interno	1 semana
Testes	Configuração do funil de vendas, formulários, campos obrigatórios e testes internos	TI / Comercial	2 semanas
Implantação gradual	Início do uso no dia a dia; acompanhamento e sugestão de correções pontuais	Equipe comercial	2 semanas
Monitoramento e ajustes	Coleta de feedback, pequenas correções, revisão dos registros e reforço no treinamento	Comercial / Gestão	2 semanas

Fonte: Elaboração própria (2025)

O cronograma proposto na Tabela 4 foi estruturado para atender às necessidades do setor comercial, respeitando a adaptação da equipe e permitindo a realização das atividades operacionais. A implantação gradual possibilita que cada etapa seja realizada antes de seguir para a seguinte, buscando a efetividade da implementação do CRM como ferramenta de melhoria do processo de prospecção.

4.5 Resultados Esperados

O Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) propõe como quarta etapa a Execução, onde é aplicado todas as soluções propostas no Plano de Ação. Porém, visto

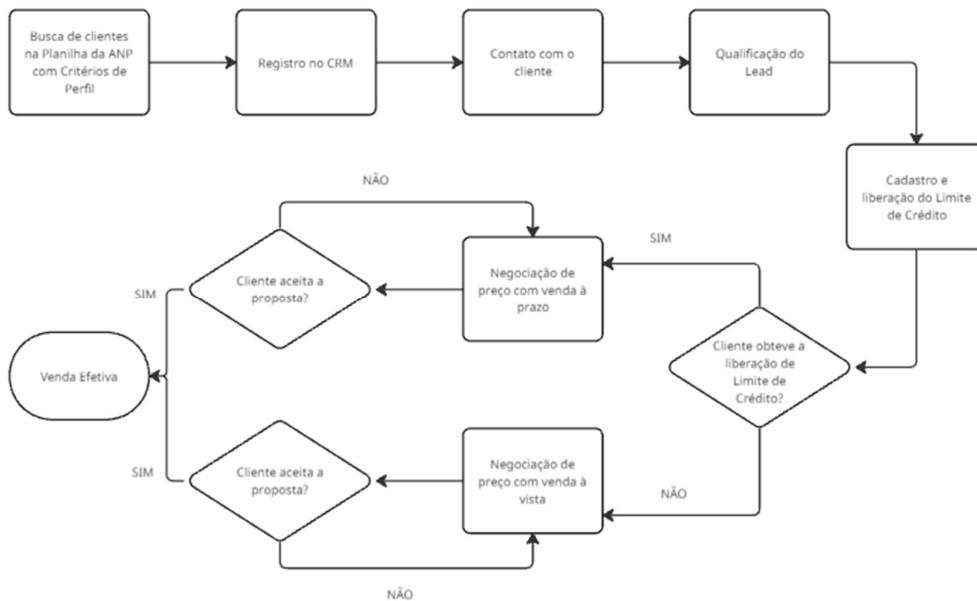
que o presente estudo tem caráter diagnóstico e propositivo, a implementação do plano de ação não será realizada.

Em função disso, esta etapa apresenta os resultados esperados com base nas funcionalidades da solução sugerida, a adoção de um sistema de CRM, e na análise das causas que impactam o processo de prospecção de clientes. A projeção desses resultados foi feita a partir da relação direta entre os problemas identificados e os benefícios operacionais esperados com a aplicação da ferramenta proposta.

A seguir, são descritos os principais impactos positivos previstos, caso a solução venha a ser implantada pela organização.

Com a implantação do CRM, o processo de prospecção é reorganizado de forma mais fluida e padronizada. O novo fluxo inicia com a busca por clientes na base da ANP (Agência Nacional de Petróleo), agora filtrada com base em critérios definidos previamente. Em seguida, os contatos são inseridos no CRM, onde já é possível registrar a origem, adicionar informações complementares e iniciar o acompanhamento, conforme Figura 4:

Figura 4 - Fluxograma do processo após implementação do CRM



Fonte: Elaboração própria (2025)

Com a implementação do Plano de Ação proposto, o sistema CRM, espera-se uma reestruturação nas etapas de responsabilidade da equipe comercial, no processo de prospecção de clientes. A seguir, descreve-se como o processo passaria a funcionar a partir da adoção dessa ferramenta.

Na primeira etapa do novo processo, a base de clientes da ANP é previamente segmentada, eliminando pontos fora do perfil antes do início da prospecção. Depois, os *leads* qualificados são inseridos em um sistema padronizado com nome, CNPJ, localização, *status* atual, entre outras informações, de maneira que, toda a equipe tem acesso às informações em tempo real.

Já na terceira etapa do fluxograma, a tentativa de contato é registrada automaticamente no CRM, com marcação de status (não atendeu, retornou, interessado, não possui perfil, etc.), além de todas as informações necessárias sobre o cliente, como por exemplo o consumo mensal.

Após a finalização do contato com o cliente, o *lead* é classificado com base em critérios objetivos, definidos previamente pela empresa (tipo de produto consumido, volume potencial, localização, se possui registro na ANP, etc.). Se for desqualificado, é encerrado no sistema com justificativa e data, evitando contatos futuros.

Na etapa de cadastro do cliente, os *leads* aprovados seguem para a etapa de cadastro com os dados previamente coletados no CRM, o que agiliza o preenchimento. As demais etapas permanecem as mesmas, visto que são realizadas por outros setores da empresa e/ou dependem de influências externas.

Portanto, com a implementação do CRM, esperamos a eliminação de contatos repetidos, já que com o histórico centralizado, evita-se a reabordagem de *leads* desqualificados, a padronização das etapas, visto que todos os *leads* passam por critérios objetivos e o processo fica mais uniforme, além da integração da equipe, dado que todos os membros podem acompanhar o funil de vendas em tempo real, reduzindo retrabalho.

A base de dados também seria mais organizada com a segmentação e atualização contínua, que tornam a prospecção mais eficiente. O tempo de resposta seria reduzido, uma vez que o CRM permite automatizar etapas como *follow-up*, agendamento e envio de propostas, e o acompanhamento com indicadores melhoraria, já que a equipe pode monitorar métricas de conversão, tempo médio por etapa, e gargalos operacionais.

Concluída a etapa de apresentação dos resultados esperados, observou-se que a solução proposta neste trabalho tem o potencial de gerar melhorias significativas no processo de prospecção da empresa analisada.

No entanto, é importante lembrar que, por se tratar de um estudo com caráter diagnóstico e propositivo, as próximas etapas do MASP (execução, verificação de resultados, padronização e conclusão) não serão aplicadas neste trabalho. Dessa forma, não será realizada a implementação prática da solução nem o monitoramento dos resultados obtidos em campo.

Considerando essa limitação, a próxima seção apresenta referências bibliográficas com exemplos de aplicação do CRM em outras organizações, com o objetivo de reforçar os benefícios da ferramenta e demonstrar, com base em estudos e casos reais, os resultados que podem ser alcançados a partir dela. Dessa forma, pode-se validar a proposta apresentada, de acordo com a similaridade dos resultados obtidos por essas empresas e os resultados esperados na empresa estudada e oferecer fundamentos extras para uma possível implementação futura pela empresa.

4.6 Resultados Obtidos em outras empresas com a Utilização do CRM

Buscando complementar a proposta de melhoria da escolha do CRM como solução para os problemas identificados, será apresentada uma revisão de estudos, pesquisas e casos aplicados em outras organizações que utilizaram sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) nos seus processos.

O levantamento de casos reais e concluídos, busca demonstrar os benefícios práticos já observados em diferentes contextos empresariais, evidenciando como a adoção do CRM pode contribuir para o aumento da produtividade e redução de retrabalho.

4.6.1 Implementação do CRM no Laboratório Alfa

O estudo de caso apresentado por Souza (2006) demonstra os impactos positivos que a implementação do CRM gerou na organização dos processos e na qualidade do atendimento ao cliente ao centralizar e integrar as informações e eliminar retrabalhos. Esses benefícios entram em acordo com os gargalos identificados no presente estudo, principalmente referente à ausência de padronização, histórico de interações e integração

de dados no processo de prospecção. Assim, a experiência do Laboratório Alfa reforça a viabilidade e a relevância da solução proposta neste trabalho.

4.6.2 Implementação do CRM em Indústria

O estudo de Mendonça et al. (2017) mostra que a adoção do CRM nos casos analisados do setor industrial, contribui para a agilidade e eficiência dos processos, devido a facilidade de encontrar informações e os históricos dos clientes. Essas características reforçam o alinhamento entre os resultados obtidos nas indústrias analisadas e os objetivos propostos neste trabalho, visto que uma das causas identificadas no presente estudo, é referente a falta de históricos de interações com os clientes.

4.6.3 Implementação do CRM em uma consultoria de Marketing Digital

É evidenciado, no estudo de Oliveira (2024), que a implementação do CRM em uma consultoria de marketing digital promoveu melhorias nas taxas de conversão ao longo do funil de vendas, por meio da organização das etapas comerciais. O autor afirma que o uso do CRM permitiu maior controle sobre os leads e agilidade na resposta às necessidades dos clientes. Esses resultados reforçam a coerência entre os resultados observados no estudo e os propósitos deste trabalho, já que uma das causas levantadas na análise do processo de prospecção foi a ausência de registros padronizados e acessíveis, dificultando a qualificação e o acompanhamento eficaz dos clientes potenciais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo propor uma solução para melhorar a conversão de clientes no processo de prospecção de clientes em uma empresa de grande porte do setor de distribuição de combustíveis, por meio da aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP). A escolha da metodologia qualitativa e do estudo de caso único justificou-se pela necessidade de analisar um processo específico e real, permitindo compreender os gargalos existentes com base em dados secundários e na experiência dos colaboradores do setor comercial.

Ao longo do trabalho, foram aplicadas as quatro primeiras etapas do MASP: identificação do problema, observação do problema, análise de causas e elaboração do plano de ação. As ferramentas da qualidade utilizadas foram :o funil de vendas, o

diagrama de Ishikawa, os 5 Porquês e o fluxograma. O uso dessas ferramentas permitiu uma análise profunda do processo de prospecção, identificando que as principais dificuldades enfrentadas estão relacionadas à ausência de padronização, à falta de integração entre os membros da equipe, à inexistência de um histórico centralizado de interações com os clientes e ao uso de métodos manuais e não sistematizados.

Assim, foi proposto como solução a implantação de um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*), visando à centralização e organização das informações, à eliminação de retrabalhos e à melhoria da eficiência nas etapas de responsabilidade da equipe comercial. A adoção dessa ferramenta se mostrou coerente com os problemas diagnosticados ao longo da pesquisa e compatível com a realidade e os recursos do setor analisado.

Os principais problemas identificados foram: a ausência de histórico das interações com os clientes, a falta de padronização no processo de qualificação do *lead*, a desorganização da base de dados, a comunicação sem integração entre os membros da equipe e o uso de métodos manuais e dispersos, como planilhas e e-mails, comprometendo o acesso às informações.

O CRM, então, apresenta funcionalidades que permitem centralizar as informações dos clientes em um único sistema, registrar o histórico de interações, padronizar etapas e critérios de qualificação, além de integrar as informações em tempo real entre os membros da equipe.

A análise de viabilidade técnica e econômica, comparando diferentes sistemas de CRM, indicou que a proposta apresentada é acessível a realidade da empresa estudada. A possibilidade de escolha da ferramenta considerou tanto as funcionalidades necessárias para resolver os gargalos identificados quanto os custos. Para facilitar a aplicação prática da solução proposta, foi apresentada uma proposta de cronograma de implementação que busca a efetividade da implementação do CRM como ferramenta de melhoria do processo de prospecção.

Apesar da proposta de implementação do sistema de CRM estar alinhada com os gargalos identificados no processo de prospecção, é importante considerar que existem desafios para sua implementação. O uso dessa ferramenta exige a capacitação de toda a equipe, a adaptação dos processos e a integração com os sistemas que já são utilizados pela empresa. Além disso, é necessário acompanhamento contínuo para evitar que o

sistema se torne obsoleto com o passar do tempo. O uso do CRM, quando não acompanhado de treinamentos adequados, pode promover uma baixa adesão por parte dos funcionários e a perda da efetividade esperada. Dessa forma, é importante que a implementação seja feita com cautela, considerando os aspectos operacionais e humanos envolvidos no processo.

Por se tratar de um trabalho com caráter diagnóstico e propositivo, a etapa de execução do plano de ação e as fases posteriores do MASP (verificação, padronização e conclusão) não foram realizadas. No entanto, para reforçar a viabilidade da proposta de plano de ação, foram apresentados estudos de caso em diferentes organizações que implementaram o CRM e tiveram importantes resultados na produtividade, no atendimento ao cliente e na conversão de vendas, o que reforça o alinhamento entre os objetivos propostos neste trabalho e os resultados esperados.

Dessa forma, conclui-se que o uso de metodologias estruturadas, como o MASP, aliado a ferramentas de gestão como o CRM, tem o potencial de melhorias nos processos comerciais. Espera-se que este estudo contribua como referência prática para a empresa analisada e para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes no processo de prospecção de clientes. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos que acompanhem a implementação prática do sistema de CRM na empresa analisada, permitindo a verificação dos resultados obtidos a partir dos resultados esperados, além da realização de estudos quantitativos com aplicação de indicadores antes e depois da adoção do sistema, visando mensurar os efeitos da solução proposta de forma mais aprofundada. Também seria relevante investigar os impactos do CRM em outros setores da organização, como pós-venda ou atendimento, levando a análise para além do processo de prospecção.

Referências bibliográficas

BECKER, Larissa Goulart. Como a tecnologia impulsiona o sucesso comercial? A importância do CRM na gestão de vendas. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, p. 131-149, 2024.

BROWN, Stanley A. **CRM: Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business**. Makron Books, 2001.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

COSTA, Taiane Barbosa da Silva; MENDES, Meirivone Alves. Análise da causa raiz: Utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. **Anais do X SIMPROD**, 2018.

DA ROCHA, Tiago Soares; PAKES, Paulo Renato; SILVA, Brena Bezerra. Aplicação De Ferramentas Da Qualidade No Processo De Melhoria Contínua Na Engenharia De Produto Em Uma Empresa De Produtos Hospitalares. **Revista Foco**, v. 15, n. 3, p. e397-e397, 2022.

DE MENDONÇA, Daniel Amancio et al. Vantagens da implementação do CRM na Indústria: uma análise multicase. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 7, n. 2, p. 107-132, 2017.

KECHICHIAN, Lucas Carneiro Granjeiro. **Proposta de implementação de CRM para fidelização de clientes: um estudo de caso em serviço em uma corretora de seguro de vida**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2022.

OLIVEIRA, Gustavo Anilton Bezerra de. **CRM como ferramenta estratégica comercial: engenharia organizacional**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2024.

DO PRADO, Matheus Borges et al. Determinação e gestão de causas raízes de falhas e proposta de melhoria por meio do 5W2H no setor de atendimento de uma pizzeria em de Minas Gerais. **Brazilian Journal of Business**, v. 3, n. 4, p. 3295-3305, 2021.

FERNANDES, Emanuele da Silva Goulart et al. MASP no controle de desperdício: um estudo de caso em uma gráfica. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-ENEGEP**, v. 32, 2012.

GREENBERG, Paul; SIGNORI, Paola. **CRM Customer Relationship Management**. Apogeo, 2002.

LANA, Rogério Adilson; SCHRAMP, Jaqueline. Prospecção de clientes internacionais: estudo de caso da empresa X. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v. 3, n. 2, p. 74-97, 2009.

MAÇÃES, Manuel. **Marketing e Gestão da Relação com o Cliente-Vol. VIII**. Leya, 2017.

MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EduSer**, v. 2, n. 2, 2010.

RESENDE, Rui. Técnica de investigação qualitativa: ETCI. **Journal of sport pedagogy & research**, v. 2, n. 1, p. 50-57, 2016.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade:: as ferramentas essenciais**. Editora Intersaberes, 2013.

SILVEIRA, Joelson Santos. **Gestão de relacionamento com o cliente (CRM): ferramenta para promover a satisfação e fidelização de seus clientes no mercado atual**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Unidade de Ensino Superior Dom Bosco, São Luís, 2022.

SOUZA, Fernando Cunha de. **Estudo de caso sobre a implementação do Customer Relationship Management (CRM) do Laboratório Alfa**. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2006.

SWIFT, Ronald. **CRM: Customer Relationship Management: o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente**. Elsevier Brasil, 2001.

ULLMANN, Diego Luis. **Projeto de implantação de CRM**. 2011. 103 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sistemas de Informação) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011.

VALENTE, Thais Regina Godoi. Marketing de relacionamento e CRM: uma análise da gestão de clientes no setor financeiro. **São Paulo. Faculdade de economia, administração e contabilidade. Departamento de Administração**, 2002.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VILLA, Alvaro Antonio Ochoa. et al. Utilização da lean construction e das ferramentas da qualidade na construção de casas populares. **Revista de Trabalhos Acadêmicos Universo Recife**, v. 1, n. 2, 2014.

WEISS, Antonio E. **Key business solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know**. Pearson UK, 2012.

ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. Cengage Learning Edições Ltda., 2015.

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE E RESPONSABILIDADE

Eu, Leticia Cândido Silva, declaro que este Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) foi elaborado em conformidade com as exigências do Regulamento do Curso de Engenharia de Produção da Escola de Minas da Universidade Federal de Ouro Preto e que não foi submetido a nenhum outro prêmio acadêmico. Exceto quando indicado por referência específica, este texto é de minha autoria, sendo as opiniões nele expressas de minha única e exclusiva responsabilidade. Recursos tecnológicos, incluindo ferramentas de inteligência artificial, caso tenham sido utilizados, tiveram único fim suporte técnico, sem comprometer a autoria e a integridade intelectual do trabalho.

Ouro Preto-MG, 17 de junho de 2025

 Documento assinado digitalmente
LETICIA CANDIDO SILVA
Data: 07/07/2025 13:06:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura