



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LILIANE DA SILVA PONTES**

**CONTRIBUIÇÕES AO APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS:**  
estudo do macroprocesso de vendas de serviços de tecnologia da  
informação em uma empresa especializada no mercado de gestão da  
transmissão de dados entre máquinas (M2M)

**João Pessoa  
2022**

**LILIANE DA SILVA PONTES**

**CONTRIBUIÇÕES AO APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS:** estudo do macroprocesso de vendas de serviços de tecnologia da informação em uma empresa especialista no mercado de gestão da transmissão de dados entre máquinas (M2M)



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel (a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Me. Fernanda de Araújo Nóbrega

**JOÃO PESSOA**  
**2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

P814c Pontes, Liliane da Silva.

Contribuições ao aperfeiçoamento de processos : estudo do macroprocesso de vendas de serviços de tecnologia da informação em uma empresa especialista no mercado de gestão da transmissão de dados entre máquinas (M2M) / Liliane da Silva Pontes. – 2022.

65 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Prof<sup>a</sup> Ms. Fernanda de Araújo Nóbrega.

1. Gestão de processos. 2. Vendas. 3. Satisfação. 4. Serviço level agreement (SLA). 5. Tecnologia da informação. I. Título.

CDU 005.83(043)

Lucrecia Camilo de Lima  
Bibliotecária – CRB 15/132

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Liliane da Silva Pontes**

Matrícula: 20142460529

**CONTRIBUIÇÕES AO APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS: estudo do macroprocesso de vendas de serviços de tecnologia da informação em uma empresa especialista no mercado de gestão da transmissão de dados entre máquinas (M2M)**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **29 de junho de 2022**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 01/07/2022.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Fernanda de Araújo Nóbrega (IFPB)**

Orientador(a)

**Agnes Campello Araujo Braz (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Cibele de Albuquerque Tomé (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Fernanda de Araujo Nobrega, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/07/2022 14:10:55.
- Cibele de Albuquerque Tome, COORDENADOR DE CURSO - FUC1 - CCSBA-JP , em 04/07/2022 15:13:33.
- Agnes Campello Araujo Braz, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 05/07/2022 07:23:09.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 01/07/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 310862

Código de Autenticação: 02c06b173c



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

**LILIANE DA SILVA PONTES**

**CONTRIBUIÇÕES AO APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS:** estudo do macroprocesso de vendas de serviços de tecnologia da informação em uma empresa especialista no mercado de gestão da transmissão de dados entre máquinas (M2M)

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**

João Pessoa, \_\_\_\_\_

RESULTADO:

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Ms. Fernanda de Araujo Nóbrega (IFPB)**  
**Orientadora**

---

**Prof.(a) Cibele de Albuquerque Tomé (IFPB)**  
**Examinador(a) interna**

---

**Prof.(a) Agnes Campello Araujo Braz (IFPB)**  
**Examinador(a) interna**

## **AGRADECIMENTOS**

Serei sempre grata ao Deus eterno, imortal, invisível, mas real, por ter me dado o dom da vida e o dom de gerar a minha preciosa Sieli Victoria, ela é a minha grande motivação e inspiração. Agradeço ao meu querido esposo, Silvio Quirino, pela cumplicidade, por sempre me apoiar e me ajudar em todas as minhas decisões. Agradeço a minha mãe, Josefa Maria da Silva, que sempre foi meu ponto de equilíbrio, meu exemplo de vida, de perseverança, coragem, dedicação e amor, Deus me presenteou com a melhor mãe do universo. Sou grata ao meu eterno pai, Olívio Pontes Filho, pelo exemplo, amor e cuidado. Meu pai, o senhor sempre me apoiou, me mostrando a direção certa e segura, a conclusão desse curso era um sonho seu para mim, lutarei para alcançar todos os sonhos que um dia sonhamos juntos.

Sou muito grata à minha orientadora, Fernanda de Araújo Nóbrega, cujo apoio e toda a dedicação foram cruciais para que eu pudesse atingir os objetivos propostos.

Agradeço a todos os professores do IFPB - Instituto Federal da Paraíba, que tive a honra de ser aluna.

Por fim, agradeço a todos os amigos que fizeram parte de forma direta ou indireta, desta etapa da minha vida.

“E nós sabemos que Deus coopera em tudo para o bem daqueles que o amam” (Rm 8: 28)

## RESUMO

O mercado, as perspectivas de mudanças, assim como a necessidade de identificação de elementos competitivos que diferenciam as organizações uma das outras fazem com que os processos sejam questões centrais em uma organização. O presente estudo teve como objetivo estudar o macroprocesso de vendas de serviços de tecnologia da informação em uma empresa especialista no mercado de gestão da transmissão de dados entre máquinas (M2M). As escolhas metodológicas que fundamentam o estudo mostram que a pesquisa é do tipo básica, caracterizando-se como exploratório-descritiva, podendo ser considerada um estudo de caso, onde se fez uso dos instrumentos de pesquisa questionário e observação e se fez uso de abordagens quantitativa e qualitativa para a análise dos resultados. Como principais resultados da pesquisa, o macroprocesso de vendas de produtos e serviços de tecnologia da informação atual teve suas atividades sequenciais descritas, sendo interpretado pelos participantes da pesquisa como um processo regular que necessita de atenção. O nível de satisfação dos participantes da pesquisa aponta a necessidade de ajuste no processo, em especial no que diz respeito às autorizações que são exigidas atualmente para a sua consecução. Os participantes da pesquisa recomendaram que o SLA (Service Level Agreement) fosse melhor definido, que estratégias voltadas para a revisão da autonomia de negociação fossem consideradas, planejamento de campanhas de marketing e definição de estratégias relacionadas com a forma de como a empresa se posiciona frente à concorrência sejam pautadas nas discussões acerca do aperfeiçoamento dos processos na organização.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos. Vendas. Satisfação. SLA (Service Level Agreement)

## ABSTRACT

The market, the perspectives of change, as well as the need to identify competitive elements that differentiate organizations from one another make processes central issues in an organization. The present study aimed to study the macroprocess of information technology service sales in a company specializing in the market for managing machine-to-machine (M2M) data transmission. The methodological choices that underpin the study show that the research is of the basic type, characterized as exploratory-descriptive, and can be considered a case study, where use was made of the research instruments questionnaire and observation and use was made of quantitative and qualitative approaches for the analysis of the results. As main results of the research, the current macro-process of sales of information technology products and services had its sequential activities described, being interpreted by the research participants as a regular process that needs attention. The level of satisfaction of the survey participants points to the need for adjustment in the process, especially with regard to the authorizations that are currently required for it to take place. The research participants recommended that the SLA (Service Level Agreement) be better defined, that strategies directed towards the revision of negotiation autonomy be considered, that marketing campaign planning and the definition of strategies related to how the company positions itself in relation to the competition be guided in the discussions about the improvement of the organization's processes.

**Keywords:** Process Management. Sales. Satisfaction. SLA (Service Level Agreement)

## LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Fluxo das atividades que compõem o macroprocesso de vendas de produtos e serviços de tecnologia da informação.....	37
<b>GRÁFICO 1:</b> Função dos (as) participantes .....	35
<b>GRÁFICO 2:</b> Tempo de trabalho .....	35
<b>GRÁFICO 3:</b> Formação Acadêmica .....	36
<b>GRÁFICO 4:</b> Avaliando o processo de vendas atual .....	39
<b>GRÁFICO 5:</b> Satisfação quanto ao método de captação de novos clientes .....	40
<b>GRÁFICO 6:</b> Satisfação quanto a comunicação entre os setores envolvidos no processo de vendas .....	41
<b>GRÁFICO 7:</b> Satisfação quanto a autonomia de negociação para manter os clientes da base .....	42
<b>GRÁFICO 8:</b> Satisfação quanto ao SLA dos setores envolvidos no processo de vendas.....	43
<b>GRÁFICO 9:</b> Satisfação quanto a autonomia nas aprovações das propostas .....	43
<b>GRÁFICO 10:</b> Satisfação quanto a ferramenta de captação de leads para encher o topo do funil de oportunidades.....	44
<b>GRÁFICO 11:</b> Satisfação quanto a campanha de marketing focada no público PME .....	45
<b>GRÁFICO 12:</b> Satisfação quanto a padronização para o envio e coleta de produtos.....	45
<b>GRÁFICO 13:</b> Satisfação quanto a autonomia nas negociações de retenção de clientes de base.....	46
<b>GRÁFICO 14:</b> Nível de satisfação de desempenho das atividades do colaborador quanto ao processo atual de vendas .....	47

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Descrição das atividades que compõem o fluxo do macroprocesso de vendas estudado .....	37
<b>QUADRO 2:</b> Possíveis melhorias a serem implementadas no processo de vendas conforme perspectiva dos pesquisados.....	47
<b>QUADRO 3:</b> Sugestões de melhoria propostas para aperfeiçoar o processo em estudo conforme perspectiva dos pesquisados .....	48

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

M2M	Machine to machine
SLA	Service Level Agreement
PME	Pequenas e médias empresas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	13
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	16
1.3.1 Objetivo Geral .....	16
1.3.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>2 REFLEXÕES CONCEITUAIS ACERCA DA GESTÃO DE PROCESSOS VOLTADOS PARA A ÁREA DE VENDAS</b> .....	<b>17</b>
2.1 COMPREENDENDO MELHOR A GESTÃO DE PROCESSOS E OU POR PROCESSOS .....	19
2.2 TIPOS DE PROCESSOS .....	21
<b>2.1.3 Abordagens de mapeamento de processos</b> .....	<b>23</b>
<b>3 GARGALOS EXISTENTES NO PROCESSO DE VENDAS</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1 Prejuízos ocasionados pela má gestão no processo de vendas</b> .....	<b>28</b>
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>31</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	31
4.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM .....	31
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	33
4.4 Abordagem de tratamento dos dados da pesquisa .....	33
<b>5 ESTUDO DO MACROPROCESSO DE VENDAS DE SERVIÇOS DE TECNO- LOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA EMPRESA ESPECIALISTA NO MERC- ADO DE GESTÃO DA TRANSMISSÃO DE DADOS ENTRE MÁQUINAS (M2M)</b> 33	
5.1 DESCRIÇÃO DO MACROPROCESSO DE VENDAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	36
5.2 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES ENVOLVIDOS COM A IMPLEMENTAÇÃO ATUAL DO MACROPROCESSO DE VENDAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	39
5.3 PERSPECTIVA DOS COLABORADORES ACERCA DAS POSSÍ- VEIS CONTRIBUIÇÕES DE MELHORIAS NO MACROPROCESSO DE VENDAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	47
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>

## INTRODUÇÃO

O movimento vigente de investimentos em novas soluções tecnológicas tem orientado a definição de novos caminhos para a gestão de processos e para as dinâmicas dos objetivos organizacionais, onde a tecnologia favorece a automação, a agilidade na resposta e traz benefícios ao cliente, que deverá ser o centro das atenções dos processos.

Sendo assim, as organizações que pretendem sobreviver, crescendo e se mantendo em um nível de excelência e em condições de competitividade, sendo forte presença no mercado, precisam adotar mecanismos de gestão por processos.

Não é mais possível fazer gestão sem definições claras dos processos organizacionais. Sabe-se que o “retrabalho”, trabalho duplicado, dentre todas as atividades e categorias nas quais podem se enquadrar as atividades repetidas, geram o aumento do custo de valor das operações sem agregar aos negócios. Neste contexto, Viana (2000), acrescenta que há um conjunto de aspectos que podem ser adotados para que se obtenha equilíbrio para uma boa gestão de processos, viabilizando assim o máximo de eficiência e ao menor custo.

O objetivo da gestão por processos deve se pautar no entendimento da organização como o conjunto integrado das atividades, recursos, tempo e pessoas envolvidas. Assim, a organização é analisada a partir da perspectiva de sua capacidade de gerar valor: atividades que agregam valor tem sua existência justificada na organização; já as que não geram valor, apenas consumirão recursos sem a contrapartida de aumento do valor para os seus clientes (internos e/ou externos) (GONÇALVES, 2000).

A Gestão por Processos tem se estabelecido como um moderno modelo de gestão, primando pela racionalização das atividades organizacionais através da ótica de detalhamento dos processos de negócio e visualização da organização como o conjunto de seus processos integrados que geram valor para o cliente (GONÇALVES, 2000). Schiar e Domingues (2002) concluem que a adoção da gestão por processos nas organizações surge como uma maneira para que elas se adequem melhor ao atual cenário competitivo.

A partir deste contexto, este estudo foi realizado numa empresa de tecnologia, reconhecida por ser líder global em soluções seguras de gestão de transmissão de dados, que atua no segmento de oferta de tecnologia M2M (machine-to-machine), onde a matriz está localizada na capital João Pessoa - PB.

## 1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Levando em consideração a escolha da temática proposta e os aspectos mencionados, ressalta-se que a justificativa pela escolha de realização da pesquisa em pauta foi atrelada a três aspectos. O primeiro deles, refere-se a uma inquietação no que diz respeito a propor uma reflexão de como o avanço das novas tecnologias impactam o desenvolvimento social em todo o mundo, não sendo diferente esse aspecto no cenário Brasileiro, que é totalmente receptivo a tecnologias e uma prova disso são os sucessos das *startups* nacionais.

Analisando esse fator na área temática estudada, destaca-se que a tecnologia M2M precisa entregar a conexão dos dispositivos através de qualquer tecnologia de telecomunicações: rede de operadoras celular, telefonia fixa, Internet etc. Além disso, agregar diversos serviços que simplificam os processos operacionais das empresas, como provisionamento, ativação ou suspensão on-line de SIM cards, gerenciamento de tráfego em tempo real, integração da plataforma de conectividade com os sistemas de gestão dos possíveis clientes e outros serviços disponibilizados por um sistema seguro, cumprindo todos os pré-requisitos necessários e que precisa ser de altíssima disponibilidade.

Ressalta-se que esses aspectos impactam diretamente no mundo dos negócios, existindo assim uma necessidade contínua de melhoria e automatização dos serviços/produtos oferecidos por diferentes empresas. O mercado M2M (machine-to-machine) no Brasil possui diferenças verticais, onde a oferta para tecnologia avançada ainda é pouco acessível mesmo sendo um mercado consolidado e com várias empresas atuando nesse cenário.

O segundo aspecto que motivou este estudo está relacionado à atuação profissional de uma das pesquisadoras no *lôcus* do estudo, percebendo que existem alguns aspectos que podem ser melhorados no processo de gestão do processo de vendas da empresa que poderá, se aperfeiçoado, contribuir para a melhoria do

alcance dos objetivos organizacionais. Esses aspectos mencionados podem ser confirmados no relatório anual de internet da Cisco, publicado no ano de 2018 (Cisco Annual Internet Report 2018–2023) que abordou dados sobre o setor de tecnologia M2M: fora mencionado que apenas 33% das conexões existentes na internet eram do tipo M2M (machine to machine). Ou seja, se alguém tiver um assistente de voz, contar com qualquer dispositivo doméstico inteligente ou estiver acompanhando a evolução rápida dos automóveis, carros, motos e caminhões, já imagina a proliferação de sensores e dispositivos conectados à nuvem e sobretudo, ligados uns aos outros.

Em 2021, as conexões M2M devem atingir 50% de todas as conexões, segundo a Cisco - A transformação digital global continuará a ter um impacto significativo nas demandas e requisitos das redes IP, de acordo com dados divulgados no Cisco Visual Networking Index (VNI), Fala também sobre aumento previsto para os usuários da Internet que é de 3,3 bilhões vai saltar para 4,6 bilhões, ou seja, 58% da população mundial, com uma maior adoção de dispositivos pessoais e conexões máquina-máquina (M2M) (VOGELS, 2021).

Por fim, a terceira motivação está relacionada no interesse em contribuir por meio de dados coletados para a melhoria do processo de vendas estudado, onde serão levantados, a partir da perspectiva dos profissionais (consultores) atuantes no processo, quais as possíveis soluções no gerenciamento de processos que podem gerar gargalos no setor comercial de transmissão de dados entre máquinas M2M, otimizando assim os serviços ofertados. Trata-se também da oportunidade de obter e aprofundar conhecimentos que servirão de subsídio para a atuação profissional enquanto futura administradora, que buscará contribuir para uma melhor otimização do processo e aumento da produtividade das empresas.

## 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo da necessidade da organização de aprimorar o seu processo de vendas, este estudo surge da necessidade de realização de pesquisa voltada para estudar com maior profundidade este processo que tem importância significativa para a organização, uma vez que é o processo que articula uma das relações mais importantes da empresa: a relação entre empresa e público consumidor no processo de negociação para a venda.

De Sordi (2014) relaciona a gestão de processos à teoria geral dos sistemas (TGA), descrevendo-a como a condição de interdependência entre as partes de uma organização que torna os ambientes complexos. Sendo os processos componentes típicos do sistema organizacional, compreende-se que os processos podem ser interdependentes e poderão influenciar outros processos na organização. Esta reflexão fundamenta um dos aspectos críticos da temática em questão, uma vez que o processo de vendas da empresa estudada está totalmente conectado a outros setores e processos da organização, o que atribui a este processo um caráter estratégico e complexo na organização.

Foi visto que existem gaps do processo em questão impactam diretamente no processo de vendas como um todo, desde a prospecção de novos clientes até o fechamento do negócio e a expedição/liberação do serviço/produto. Estes gaps possuem necessidade de esclarecimento das etapas consideradas como pouco produtivas no processo, sobretudo, visando melhor aproveitamento do tempo e autonomia do setor comercial da organização estudada.

Conforme as preocupações apontadas, a oportunidade de realização desta pesquisa adotando a seguinte questão de pesquisa: *Como se dá o macroprocesso de vendas de serviços de tecnologia da informação em uma empresa especialista no mercado de gestão da transmissão de dados entre máquinas (M2M)?*

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Estudar o macroprocesso de vendas de serviços de tecnologia da informação em uma empresa especialista no mercado de gestão da transmissão de dados entre máquinas (M2M).

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Descrever o macroprocesso de vendas de produtos e serviços de tecnologia da informação;

Conhecer a satisfação dos colaboradores envolvidos com a implementação atual do macroprocesso de vendas de produtos e serviços de tecnologia da informação;

Levantar, sob a perspectiva dos colaboradores, contribuições de melhorias no macroprocesso de vendas de produtos e serviços de tecnologia da informação.

## **2 REFLEXÕES CONCEITUAIS ACERCA DA GESTÃO DE PROCESSOS VOLTADOS PARA A ÁREA DE VENDAS**

Com o passar dos anos houve inúmeras mudanças em todos os cenários mundiais, inclusive no setor econômico, entretanto, não se pode negar nas últimas décadas, em especial o Século XXI é marcado por grandes inovações, interligando processos gerenciais e serviços que possam atender e estejam alinhados com as necessidades diárias da sociedade. Torres, (2009, p. 45), sabiamente afirma que “nos últimos séculos no mundo dos negócios [...] ou você entende o que está acontecendo ou é devorado pelo mercado. ”

Na perspectiva de Vargo e Lusch (2004) com todo o avanço da sociedade, e conseqüentemente um amadurecimento no que se refere a visão de serviços e produtos recebidos o conceito de qualidade se molda ao longo dos anos, este também é um aspecto trabalhado diariamente por diferentes marcas do mercado como uma maneira de sair à frente da concorrência, no sentido de atrelar maior valor aos produtos e serviços, ultrapassando uma barreira por muitos anos cultivada na cultura de compra e vendas meramente atrelada à precificação, assim, valor e qualidade têm sido buscados como máxima no mercado de consumo como um todo.

Esses aspectos estão atrelados a uma sociedade cada vez mais informada, com necessidades específicas e um nível de exigência mais aguçado, principalmente no que diz respeito a produtos e serviços, ganhando maior confiança aqueles que, sobretudo, proporcionam melhor praticidade ao cotidiano.

Na visão de Rodrigues (2016) com o avanço das novas tecnologias, e o poder de acesso a diferentes informações a sociedade também passou a ficar mais atenta a tudo que está a sua volta, incluindo o processo de aquisição de serviços e produtos, estando incluso neste sistema de ganha e perde, a gestão de processo de vendas, é através deste escopo que existe a oportunidade de que o cliente construa um novo olhar mediante aos serviços e produtos que busca adquirir, hoje as informações sobre determinada marca chegam ao cliente num clique de um computador, smartphones e tablets, etc., interferindo inclusive no seu poder de compra.

Outrossim, é importante enfatizar que tais aspectos estão relacionados a maneira como as pessoas escolhem produtos e serviços, desde a forma em que se

vestem até a maneira que se comunicam. Dito isso, acrescenta-se a importância da gestão de processo de vendas como elemento importante ao definir como determinados produtos chegam aos clientes, e qual o nível de satisfação dos clientes com a experiência de compra. Dessa maneira, uma preocupação contínua com o desenvolvimento e manutenção constante do processo de vendas exige a necessidade de “analisar o mercado competitivo, uma vez que, são de grande importância para que a utilização desses processos que correspondam às expectativas e os esforços dedicados” (SILVA; PACHECO, 2019, p. 101).

Corroborando com o exposto Luz e Redaelli (2016) frisam que o estado-da-arte em vendas é exatamente além de promover conforto, qualidade e bem-estar superar as expectativas do cliente, não basta oferecer um produto ou serviço, mas também trabalhar em prol da promoção de experiências únicas.

O consumidor tem de ser mais do que compreendido, ele precisa ser surpreendido. Por isso que o processo de vendas precisa ser tão dinâmico ao mesmo tempo que bem pensado, para suportar os constantes desafios que as clientes apresentam. E justamente no sentido de estar preparado para estas incertezas, fica evidente que as empresas devem definir muito bem a sua estratégia e garantir que seus processos estejam alinhados aos produtos e/ou serviços ofertados (LUZ; REDAELLI, 2016, p.3).

Na concepção de Silva e Pacheco (2019) nos últimos anos muitas organizações passaram a entender melhor as vantagens de utilizarem a gestão de processos para guiar de maneira eficiente a equipe de colaboradores, voltando-os para alcançar os objetivos previamente estabelecidos pela da empresa e alcançando um gerenciamento do processo de vendas de forma eficiente e eficaz, através da utilização de técnicas e ferramentas gerenciais concretas e estruturadas, faz com seu a missão da organização fique visível para todos os colaboradores.

“Os processos de negócios são coleções de atividades multifuncionais que oferecem valor aos clientes da organização e demais partes interessadas. Eles são a forma como uma empresa entrega valor ao seu cliente” (TREGGAR, JESUS; MACIEIRA, 2010, p. 17).

Ou seja, não basta apenas vender, se faz necessário estar atento às necessidades dos clientes, promover novas e ricas experiências, criando uma fidelidade assertiva, e se tornando conceito no ramo ao qual escolheu fazer parte no mercado, se adequando assim as inúmeras mudanças do mercado e perspectivas do

cliente, que geram demandas diárias principalmente se levado em consideração os inúmeros valores de consumo das novas gerações.

## 2.1 COMPREENDENDO MELHOR A GESTÃO DE PROCESSOS E OU POR PROCESSOS

O mercado, as perspectivas de mudanças, assim como a necessidade de identificação de elementos competitivos que diferenciam as organizações uma das outras fazem com que os processos sejam questões centrais em uma organização.

Gonçalves (2000) enfatiza que qualquer empresa, durante a sua evolução, passa por diferentes estágios em direção à organização por processos. Sendo assim, faz-se necessário enfatizar que cada empresa se encontra em algum estágio do seu processo de evolução e que, ao se deparar com os processos como sendo possibilidades de reais diferenciais competitivos, poderá tomar decisões voltadas para o avanço de tais estágios, permitindo a evolução do ciclo de vida da organização e o amadurecimento dos seus processos organizacionais.

Essas mudanças surgem com as diversas aplicabilidades e práticas cotidianas, vivenciadas por profissionais que precisam resolver questões na área administrativa anulando situações corriqueiras que demandam tempo e muitas vezes causam prejuízos financeiros, essa diferenciação também é utilizada para facilitar processos. “Com a cultura de uma empresa orientada a processos, tomadas de decisões, gestão de colaboradores, envio e visualização de documentos e interação entre equipes passam a ser atividades integradas, melhorando a produtividade de modo geral” (MORAIS, 2018, p.1).

Na busca por melhor compreensão acerca do conceito de processos, Sordi (2014) explica o processo de negócios como sendo uma sequência de atividades que buscam alcançar um objetivo. Esta sequência de atividades, ou etapas, são baseadas no princípio da divisão do trabalho sendo integradas e são capazes de proporcionar resultados de valor para o cliente.

Silva (2015) ) apresenta o conceito de processo com base em vários autores, compreendendo que processo é ação, sendo um movimento de aplicação de recursos organizacionais para a geração de valor através da oferta de produto/serviço.

Segundo Brocke e Roseman (2013) , a gestão de processos possuem alguns princípios que orientam a sua definição: Todo trabalho é processual; Qualquer processo é melhor que nenhum processo; Um bom processo é melhor que um processo ruim; uma versão de processo é melhor que várias; Até mesmo um bom processo deve ser executado eficazmente; Mesmo os bons processos podem ser aprimorados; Todo bom processo, com o tempo, torna-se um processo ruim. Tais princípios apontam para a condição que os processos passam de receber influências para a mudança, necessitando de aprimoramentos.

Hammer (2007, p.7) enfatiza que:

Por meio da gestão de processos, uma empresa pode garantir que seus processos cumpram o prometido e funcionem de forma coerente com o nível de desempenho que eles são capazes de oferecer. A gestão de processos é base fundamental para uma empresa poder determinar quando um processo não está mais atendendo às suas necessidades e às dos clientes e, por isso, precisa ser substituído.

Diante do exposto, percebe-se a importância da gestão de processos nas organizações, sobretudo na interligação da empresa com o público atendido, uma vez que se configura como uma maneira de analisar e modificar, caso necessário, as estratégias existentes que já não atendem as expectativas público-alvo.

Guelbert (2012) ressalta que a busca por potencializar a qualidade, suas sequências e interações passam pela definição de responsabilidades referentes à gestão e desempenho de processos, tornando-os essenciais para a implantação de todo e qualquer sistema voltado para a qualidade em uma organização.

Pode-se também acrescentar que essas especificações estão relacionadas com a velocidade das novas tecnologias organizacionais, onde passam a impactar a forma que gestores passam a administrar suas empresas, devendo os mesmos serem vistos como um processo de inovação diária, essas modificações são necessárias para que também as empresas enquadrem de melhor forma aos novos perfis de clientes, transformando seus serviços e colocando a frente a preferência de seu novo público.

É neste cenário que é apresentado o conceito de gestão por processos que segundo Kipper (2011, p. 90) “[...] permite que as organizações funcionem e criem valor através do estabelecimento de todo o funcionamento da empresa em função de

todos os seus processos. Dessa forma, todo o funcionamento de uma organização passa a ser gerenciado pelos seus próprios processos”.

Dessa forma, pode-se dizer que a gestão por processos inclui um número de ações que devem ser pré-estabelecidas e desenvolvidas de forma contínua para que a empresa possa se manter no mercado de forma inteligente. Corroborando com o exposto, Candido Ferreira e Zuhlke (2008, p. 3) enfatizam que a gestão por processos é mais do que uma ferramenta de gestão que auxilia nas tomadas das decisões estratégicas e operacionais da empresa. Tratando-se de um novo conceito de gestão baseado na melhoria contínua dos processos críticos e com foco constante nas necessidades dos clientes”.

Por fim, mesmo com diferenciações, pode-se dizer que tanto a gestão de processos quanto a gestão por processos devem ser trabalhadas de forma consolidada, auxiliando a empresas e organizações na definição de atividades bem consolidadas permitindo que colaboradores e gestores possam acompanhar de forma transparente de todas as ações que envolvem os pressupostos necessários para a oferta de um produto e/ou serviço, viabilizando que os mesmos possam chegar ao cliente sem maiores problemas aumentando a percepção de qualidade em relação ao produto, e conseqüentemente a consolidação da empresa no mercado.

## 2.2 TIPOS DE PROCESSOS

É fato que nunca se falou tanto em procedimentos, técnicas e novas maneiras de garantir a sobrevivência das organizações no mercado. “Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação” (GONÇALVES, 2000, p. 14).

O crescimento econômico se apresenta como uma pressão a empresários, administradores e gestores, que não podem ignorar o ambiente no qual a empresa está inserida, consumidores, fornecedores, uma vez que o mercado está cada dia mais exigente, esse aspecto está intrinsecamente ligado à globalização e competitividade, fazendo com que a tomada de medidas estratégicas sejam recorrentes, principalmente aqueles que estão relacionados a tomada de decisões

sobre fatores que melhorem de forma contínua os processos produtivos, qualidade, a capacidade e a eficiência que os mesmos chegam até ao cliente.

Outrossim, se faz plausível acrescentar que é através das inúmeras técnicas e métodos de comunicação interna que as empresas que são líder de mercado conseguem atender as necessidades dos clientes, expectativas do mercado, e consequentemente obter melhores lucros, tais métodos são utilizados com intuito de melhorar a comunicação interna, desempenho e o clima organizacional das empresas, dessa maneira cita-se como o uso de diferentes processos ajudam no desenvolvimento das empresas, sendo os mesmos conhecidos como: 1) Processos primários; 2) Processos de apoio; 3) Processos gerenciais.

Ressalta-se que cada um desses processos é responsável pela melhoria da empresa, e que interligados tornam-se case de sucesso, o primeiro a ser mencionado, os processos primários são especialmente responsáveis por aspectos internos e externos já que estabelece diferentes premissas que vão desde o desenvolvimento do produto serviço, até ao atendimento das expectativas do cliente, conforme defendido por Buccelli e Costa Neto, (2014, p. 664):

Processos Primários, identificados como aqueles que caracterizam a estratégia de atuação da empresa e geram um produto ou serviço para o cliente externo. Tais processos assumem especial importância, pois são ligados à essência do funcionamento da organização e é por meio deles que se pode agregar valor ao cliente. [...] dessa maneira cita-se genericamente os processos de desenvolvimento de produto, vendas e distribuição, atendimento de pedidos e atendimento de garantia (BUCCELLI; COSTA NETO, 2014, p. 664).

Dando continuidade à descrição dos tipos de processos, é importante frisar que para que haja uma comunicação interna eficiente e eficaz é preciso estabelecer alguns critérios, é nesta seara que destaca-se a importância dos processos organizacionais, responsável por detectar falhas, problemas, evitando que os mesmos se repitam. Na percepção de Marques e Leitão (2019) o uso de estratégias de qualquer organização deve unir ferramentas e processos que facilitem a comunicação interna, desenvolvendo uma cultura corporativa que também motiva as mudanças organizacionais, fortalecendo assim, o relacionamento com os colaboradores, esse aspecto é imprescindível para um bom funcionamento, desempenho, sucesso financeiro e satisfatório das empresas.

Processos Organizacionais ou de Suporte/apoio são aqueles que garantem o suporte adequado à operação dos processos primários do negócio. Tais processos geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a condução do negócio. Entre as atividades pertinentes a esses processos podem ser incluídos o recrutamento e seleção de empregados, suprimentos e o controle da qualidade do produto (BUCCELLI; COSTA NETO, 2014, p. 664).

Por fim, enfatiza-se que os cargos de liderança exercem um importante papel nas empresas, assim como no clima organizacional, se fazendo necessário o uso de diferentes performances pessoais, profissionais e técnicas para um bom andamento dos negócios da empresa, desta maneira, cita-se a função e importância dos processos gerenciais.

Segundo Moura Júnior e Reis Filho (2019) o Processo gerencial é aquele que está ligada à gestão estratégica da empresa, estando relacionado aos outros dois tipos descritos anteriormente, é partir desse tipo de processo que as demais atividades podem ser continuamente monitoradas e melhoradas, processos gerenciais ajudam a trazer mais eficácia a empresa.

Processos Gerenciais, aqueles que são direcionados aos gerentes e suas relações e tomadas de decisões, incluindo as ações de medição e ajuste do desempenho. Tais processos abrangem atividades como o planejamento estratégico, a definição das metas departamentais, alocação de recursos para a execução das atividades, avaliação de resultados e gestão das interfaces com as diversas áreas da organização (BUCCELLI; COSTA NETO, 2014, p. 664).

Destarte, pode-se dizer que os processos gerenciais exercem grande influência na tomada de decisões, e na maneira como a equipe gerencial passa a desenvolver ações em prol do crescimento da empresa, promovendo assim um ambiente harmonioso e propício ao crescimento.

Ao serem descritos os aspectos dos Processos primários, Processos de apoio e Processos gerenciais, pode-se concluir que a gestão dessas três ferramentas assegura a integração, de colaboradores, serviços, produtos e clientes com cada um deles executa uma tarefa fundamental na tomada de decisões, tendo assim, a mesma importância.

### 2.3 Abordagens de mapeamento de processos

O desenvolvimento de práticas assertivas dentro de qualquer empresa depende de inúmeras ações que são desempenhadas por diferentes profissionais, a adoção de tais medidas faz com que as organizações desenvolvam atividades de forma eficiente e eficaz, assim, dentro das diferentes estratégias encontram-se as abordagens de mapeamento de processos, sendo as mesmas fundamental para o crescimento de qualquer negócio. O mapeamento de processos auxilia no conhecimento real da execução das atividades, percebe-se a existência e aponta os possíveis motivos dos gargalos, altos custos, entre outros (CORREIA; CRUZ; SILVA, 2020, p. 2274).

“O investimento em ferramentas de planejamento que possam melhorar atendimento e imagem da marca comercializada, através de estratégias que atendam às expectativas dos consumidores, é um fator importante para o crescimento de qualquer empresa [...]” (LEITÃO, *et al.*, 2019, p. 20) Onde as ações com foco no mapeamento de processos têm ganhado bastante destaque nos últimos anos pelo fato de impactarem de forma direta na venda de produtos e serviços, diante de um mercado globalizado.

Rezende (2008) afirma que com o surgimentos de novas tecnologias inúmeras ferramentas podem ser utilizadas em prol do crescimento de qualquer empresa, podendo as mesmas serem entendidas como uma contribuição para o desempenho efetivo da organização, auxílio às organizações na obtenção de melhor desempenho com baixos custos, diferenciação do concorrente, concentração de mercado, a utilização de ferramentas de gestão, auxiliam o apoio a geração de oportunidades e vantagens competitivas ao negócio, planejamento de novas tecnologias para a organização, apoio na vantagem competitiva e promoção da capacidade criativa, como é o caso do mapeamento de processos.

Nesta seara, Avelar (2014, p. 35) enfatiza que o mapeamento de processos consiste em definir dentro de qualquer empresa a distribuição de processos para os processadores, reduzindo o tempo de execução de uma aplicação paralela. “Em um mapeamento de processos pode ser adotado vários critérios para montar uma estratégia: número de comunicações entre os processos, disponibilidades e necessidade de recursos, tempo de execução de cada processo, dentre outros”.

Testificando com o exposto Barbrown e Hartline, (2015) enfatizam que o mapeamento de processos dentro de qualquer organização vem ao encontro da identificação dos principais passos e decisões em um fluxo de trabalho de rotina de forma visual, responsável pelo controle de fluxo de informações, materiais e documentos envolvidos no processo e esclarece tarefas, decisões e ações que são necessárias em determinados pontos no tempo para a resolução de problemas dentro de qualquer organização. Carvalho (2017, p.1) destaca que os principais benefícios do mapeamento de processos são:

Redução de tempo e retrabalhos das rotinas diárias; aumento da eficácia na execução das atividades; identificar e reforçar as interações entre setores (fornecedores/clientes internos) Identificação dos gargalos operacionais; Identificação dos riscos envolvidos no processo; Estimativa dos recursos de cada processo (tempo, pessoas, infraestrutura, entre outros).

Ressalta-se que com o avanço das diferentes tecnologias à medida que surgem novas ferramentas novas estratégias empresariais também são agregadas, gerando valor a empresa em busca de aumentar lucros. “O mapeamento de processo também pode ser útil para a redução de custos e tempo operacional, além do cumprimento das metas, principalmente quando posto em linha com uma explicação narrativa mais detalhada dos principais elementos que compõem o mesmo” (SANTOS, *et al.*, 2015, p.112).

Entender que o mapeamento de processos é parte revolucionária no que diz respeito à forma como a empresa se comporta frente às dinâmicas diárias é um diferencial, uma vez que o mercado está cada dia mais exigente. Na perspectiva de Carvalho (2017, p.1) o mapeamento de processos geralmente acontece em duas fases principais:

1ª fase: o mapa de processo deve demonstrar como o processo acontece hoje (“as is”), para que a organização possa entender, documentar e descobrir informações; 2ª fase: a organização deve desenhar esse processo no formato ideal (“to be”), ou seja, como ele deverá ficar após as melhorias implantadas. Essas melhorias buscam detectar gargalos, falhas no processo e ausência de informações. Devem buscar elevar o nível de satisfação dos clientes, do trabalho e aumentar o gerenciamento dos negócios tanto com o foco no cliente quanto na satisfação dos colaboradores da própria organização.

Padronização de processos pode ser definida como a uniformização do trabalho realizado por uma equipe ou empresa. Ou seja, é deixar que o fluxo de

atividades e a forma como elas são executadas seja sempre igual. Deste modo, a operação fica estruturada e produtiva, evitando especialmente a existência de gargalos. Dessa maneira, o mapeamento de processos é um excelente recurso para o ambiente empresarial, já que as empresas estão submersas a constantes mudanças de um mercado de constantes mudanças e competitividade, que se intensificam cada dia mais, principalmente após a globalização dos mercados, sendo as organizações pressionadas de forma involuntária, devendo recorrer sempre a técnicas logísticas assertivas, analisando o cenário que se encontra e sempre que necessário investir em implementação e aperfeiçoamento de práticas e gestão.

### **3 GARGALOS EXISTENTES NO PROCESSO DE VENDAS**

Dentro de qualquer organização, uma pauta recorrente é sobre custos logísticos, existindo assim, um número de ações a serem desenvolvidas em prol de um maior lucro e menor gasto. A alacridade para um consumidor de tecnologia pode se modificar de acordo com seus predicados pessoais em relação à facilidade que possuem em usar tais tecnologias, no acesso fácil e manuseio das mesmas (LEITÃO; LIMA; BERNARDO, 2019).

Neste contexto, destaca-se que um problema que pode causar preocupação, são os gargalos existentes no processo de vendas, dito isso a presente seção discutirá os possíveis gargalos existentes no processo de vendas em empresas de soluções seguras de gestão de transmissão de dados, que atuam no segmento de oferta de tecnologia M2M. Lima *et al.*, (2013) ao abordar as características de empresas de comunicação que utilizam a tecnologia mencionam que:

Com o crescimento da rede mundial de computadores, a comunicação passa a ter papel essencial para a dinamização das mais diversas relações humanas. Comércio, trabalho, ambientes acadêmicos entre outros necessitam cada vez mais de redes de dados mais rápidas e eficazes nas trocas de informações. Seguindo esse paradigma de resposta rápida às mais diversas situações cotidianas, o custo com a tecnologia de redes, a integridade da informação requisitada, bem como a segurança dessa informação passam a integrar um conjunto de metas a serem alcançadas para o desenvolvimento de redes seguras, não onerosas e que viabilize a informação de maneira rápida, proporcionando a execução de novas tarefas.

Nesta seara, traz-se uma reflexão de Bertaglia (2003) ao mencionar que para se obter uma boa administração, toda empresa deve seguir o planejamento e

estratégias de forma rígida, sendo assim, ela se tornará competitiva em preço, qualidade de serviço, flexibilidade, se tornará diferenciada, tendo respostas rápidas como também redução de custos as necessidades do mercado onde se encontra e compete.

Ressalta-se que essa tomada de decisões contribui também para a construção de um ambiente ergonômico, evitando o desgaste físico de colaboradores, desgaste dos equipamentos utilizados na movimentação e redução de números de problemas envolvendo a administração como um todo. Oliveira; Vacca e Nunes (2020) destacam que:

Os gargalos logísticos no processo de importação são alguns dos grandes problemas que afligem inúmeras empresas, sejam elas de oferta de produtos e/ou de serviços. Custos, prazos e atendimento são os pilares que regem o processo da importação e tentar equalizar estes três elementos é um dos maiores desafios das organizações que precisam lucrar diante de todas as dificuldades que os gargalos apresentam [...]

Yin (2017) acrescenta que nos sistemas M2M, um dos problemas que podem gerar gargalos no processo de vendas é a ausência do registro de dados históricos, uma vez que é através do acesso, consulta e análise de dados que se podem identificar as principais informações e fatores que influenciam a qualidade do produto, essa ausência acarreta no processo de distribuição do mesmo.

O sistema de coletores (M2M) tem sido bastante utilizado, sendo um veículo de apoio que movimenta a área coletando dados das máquinas, e posteriormente, descarregando na nuvem quando se encontra em área com acesso à alguma opção de comunicação, seja telefonia móvel, WiFi ou outro meio, se apresentando como solução e não como uma área que gere gargalos (SILVA, 2021).

Outros tipos de problemas que podem atrapalhar a venda desse tipo de serviço podem estar relacionados ao mal-uso e utilização de recursos, erro nos sistemas de distribuição, o que pode acarretar no tempo gasto no uso do sistema ou em parte dele, espera nas respostas dos servidores, gerando assim gargalos nas etapas sequenciais dos serviços (MARTINS, 2019).

Outrossim, com a alta competitividade do mercado atual não se pode ficar à mercê de erros cotidianos, principalmente quando se trata da expansão de serviços que incluem dados, é preciso que as empresas fiquem atentas a tomada de decisões que possam diminuir e eliminar tais gargalos.

Gomes *et al.*, (2018) enfatizam que os problemas de gargalos em qualquer empresa impactam de forma direta no aumento de custos, na qualidade dos serviços oferecidos, rapidez na entrega dos produtos, além de impactar de forma negativa na qualidade de oferta dos produtos, o que diminui também a confiabilidade e fidelização dos clientes.

Tão importante quanto a eliminação dos gargalos logísticos de importação, é o planejamento das organizações, quanto a gestão dos seus serviços para atender as demandas do seu negócio. Procedimentos e regras de gestão são tão importantes quanto o planejamento, para as diretrizes do processo sejam o fator norteador e decisório para que os processos aconteçam de forma planejada e organizada (OLIVEIRA; VACCA; NUNES, 2020, p. 47).

Dessa forma percebe-se a importância em se manter uma logística assertiva que use de tecnologias que possam agregar valores às organizações e serviços ofertados pelas mesmas, impactando de forma direta no fluxo logístico, gerando aumento da produtividade, agilidade nos serviços oferecidos e consequentemente aumentando os ganhos da empresa.

### **3.1 Prejuízos ocasionados pela má gestão no processo de vendas**

Os processos administrativos de uma empresa não são fáceis, se faz necessário uma preocupação desde a elaboração de um plano de negócios até o funcionamento integral da mesma, incluindo, local de funcionamento, comodidade dos colaboradores, assim como o gerenciamento na aquisição de distribuição dos serviços/produtos ofertados, onde uma boa gestão faz toda diferença.

De acordo com o Sebrae (2008, p. 60) após a abertura de qualquer negócio continuam inúmeros fatores continuam presentes e precisam ser solucionadas, “sendo os principais deles: (ex.: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/ auxílio). Cursos de gestão empresarial, participação em palestras e ações conjuntas com empresas do mesmo ramo podem ajudar.”

Neste cenário de competitividade ressalta-se que o empresário do século atual ao ingressar no mercado deve ter consciência de que se deparará com uma concorrência assertiva, precisando dispor de grandes habilidades gerenciais, tendo a consciência de que uma má gestão pode influenciar diretamente no processo de

vendas, e conseqüentemente representar o fechamento do novo negócio. Segundo Hashimoto (2013, p. 6) estão presentes nas dificuldades encontradas pelos empreendedores brasileiros “[...] trabalhar com um mínimo de infraestrutura, depender de clientes e fornecedores, aprender administrar um negócio na base da tentativa e erro, tudo sempre da maneira mais difícil.”

Neste contexto, destaca-se uma pesquisa realizada pelo Sebrae, onde fora levado em consideração aspectos que determinam o sucesso e o fracasso de um empreendimento, foi apontado que a maioria das empresas que fecham nos primeiros cinco anos de vida são impactadas negativamente pela falta de uma boa gestão ocasionado o encerramento de atividades das mesmas (SEBRAE, 2013).

Desta forma, não basta apenas abrir uma empresa, ou gerenciar, é preciso ficar atento a gargalos que possam surgir com a vida útil da mesma e estudar as soluções de melhorias tendo como maior foco a redução de avarias, estando sempre atento quando for preciso tomar novas decisões diminuindo os gastos causados por práticas inadequada, as principais a metas a serem atingidas.

Toda marca ao ingressar no mercado busca além de atender as necessidades específicas do cliente, obter lucro por meio da venda de produtos ou distribuição de serviços, dito isso, o ambiente empresarial deve visar e investir em uma organização que disponha de diretrizes e projeção de serviços de maneira eficiente e eficaz e eficaz nos processos no qual se obtenha a maximização de proveito de recursos disponíveis, incluindo recursos humanos e de equipamentos, quando isso não ocorre da maneira esperada o impacto é direto nas vendas, causando inúmeros prejuízos financeiros a empresa.

Dessa maneira, destaca-se que quando não existe um bom planejamento, o que acarreta na má gestão, principalmente no que se refere a gestão das movimentações da empresa tem-se como resultados várias problemáticas, onde as principais de acordo com Ballou (2006) são: aquisição em excesso de produtos desnecessários, gerando um acúmulo de estoque, resultando em avarias, ou até mesmo a obsolescência do produto; falha nos serviços exigidos pelo cliente, causando uma insatisfação, fazendo que procure em seu concorrente, e fazendo com que a empresa perca assim credibilidade no mercado ou até mesmo a fidelidade de seu cliente; a má gestão pode impactar na atualização instantânea de informações o que resultará em alterações nos inventários, atingindo assim o capital da empresa; a falta

de comunicação de setores, agindo de forma independente e isolada, apenas dificulta a compreensão no fluxo de vendas e demandas, podendo gerar conflitos entre departamentos; a carência de implementação de softwares especializados na gestão pode ser um erro crucial; não realizar parcerias com fornecedores resultará em aumento de custos logísticos.

É importante destacar que as empresas precisam estar atentas às demandas, procurando definir bem suas ações, com colaboradores competentes, ferramentas de alta resolução, não é possível contar apenas com o conhecimento individual, e sim intercalar, capital humano, intelectual e de fatores gerenciais, unindo esses aspectos é possível conseguir resultados impactantes ao negócio. Thomé (2008), sabiamente destaca que: Quem produz algo, o faz para vender, entretanto, ter ou não prejuízos vai depender, fundamentalmente, da assertividade de saber medir o quanto se gastou para produzir.

Dito isso, a WK (2020) menciona quatro principais problemas causados pela falta de gestão em uma empresa: Aumento dos gastos além do necessário; Atraso ou não execução das atividades; Falta de perspectiva de crescimento; Desmotivação profissional, onde todos esses aspectos impactam de forma direta no processo de vendas, e conseqüentemente gera prejuízos à empresa.

Dentro deste contexto, ressalta-se que sem a adoção de uma boa gestão é praticamente invalida a ideia que se possa obter eficiência e eficácia desde os processos de preparo até a entrega final de um produto, ou serviço ao cliente, gerando assim uma relação no aumento dos custos envolvidos na operação logística, e uma insatisfação ao cliente.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este tópico objetiva explicar a metodologia que será utilizada na pesquisa, bem como direcionar, quais ferramentas serão usadas na condução e análise dos resultados.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A busca de dados para a elaboração deste estudo se dará através da pesquisa, de campo, exploratória-descritiva. Sobre as pesquisas exploratórias e de campo Gil (2002, p. 28);

Enfatiza que as mesmas [...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Sendo inúmeros os estudos que podem ser classificados como exploratórios, onde uma de suas características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A aplicação e uso da pesquisa descritiva busca entender o cenário estudado. Na perspectiva de Prodanov e Freitas (2013):

Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador. Incluem-se, entre as pesquisas descritivas, a maioria daquelas desenvolvidas nas ciências humanas e sociais, como as pesquisas de opinião, [...] os levantamentos socioeconômicos e psicossociais (PRODANOV, FREITAS, 2013, p.52).

A pesquisa se deu de forma descritiva e como conseguinte, demonstra uma série de fatos organizacionais conforme o critério de coleta de dados por meio de um questionário.

### 4.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

A empresa que serviu como locus do presente estudo foi fundada em 2007 na Paraíba e cresceu expandindo sua atuação para outras cidades do Brasil. Em 2019 a empresa passou a ser administrada por uma cooperativa, líder global em soluções seguras de transmissão de dados que buscou o parceiro ideal para iniciar suas operações na América Latina. Este marco na história da empresa trouxe a oportunidade de expandir utilizando novas tecnologias e desenvolvendo a

performance da sua equipe para conquistar novos mercados e resultados ainda mais promissores.

A organização disponibiliza de uma plataforma de conectividade que possibilita realizar a conexão entre máquinas para capturar informações e enviá-las a um servidor remoto, onde uma aplicação específica analisa os dados e toma as ações necessárias. Dessa forma, a plataforma pode atender vários segmentos de mercado, como de rastreamento e monitoramento de veículos, gestão de frotas e logística, finanças, segurança patrimonial, saúde, utilities, entre outros. Dentro do contexto apresentado, ressalta-se que os principais serviços ofertados pela empresa são: Soluções de conectividade para os mercados de Payments, Rastreamento, Telemetria e Telecomando, Segurança Patrimonial, entre outros.

Atualmente a organização possui, na sua filial na cidade de João Pessoa - PB, 110 funcionários, sendo que 15 colaboradores estão voltados diretamente para a área de relacionamento com clientes que implementam o processo de vendas. O perfil dos clientes atendidos por este processo é formado por pequenas e médias empresas que consomem produtos e serviços de tecnologia da informação.

A amostra da pesquisa foi constituída pela participação de 13 colaboradores que integram a equipe de vendas, correspondendo a 12% dos colaboradores envolvidos diretamente com o processo de vendas estudado. A definição da amostragem se deu de maneira não probabilística e por acessibilidade, considerando que a pesquisa desejava voltar a coleta de dados especificamente para o grupo de colaboradores envolvidos com o processo de vendas estudado.

#### 4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No que se refere ao instrumento de coleta de dados, o trabalho consiste em obtenção de dados através do questionário sendo utilizado um roteiro estruturado de perguntas e respostas (ver apêndice 1).

O questionário é um instrumento de coleta de dados que inclui diversas questões escritas apresentadas a entrevistados com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, atitudes, aspectos sociodemográficos, etc. (RICHARDSON; PFEIFFER, 2017, p. 209).

Desta maneira, utilizou-se de um questionário para ampliar a visão da pesquisadora no que concerne aos conhecimentos relacionados ao panorama Geral

do grupo e assim, obter informações relevantes que servirão para exposição dos resultados do estudo.

O questionário foi estruturado com base em perguntas abertas e fechadas, sendo seis questões fechadas e duas abertas. As perguntas fechadas foram elaboradas com utilização da escala Likert. Ainda, para fins de coleta das informações, o questionário foi estruturado na plataforma *Google Forms*, facilitando a disseminação do instrumento de pesquisa e futura tabulação dos dados.

#### 4.4 Abordagem de tratamento dos dados da pesquisa

O tratamento dos dados se deu de forma quanti-qualitativa. Os dados quantitativos fizeram uso da abordagem de análise dos dados com base na estatística descritiva simples, onde a tabulação dos dados foi estruturada pela ferramenta *Google Forms*. Os dados quantitativos foram representados através de gráficos, a fim de ilustrar a apresentação dos resultados.

Vale ressaltar que a análise quantitativa, segundo Donald R. Cooper e Pamela S. Schindler (2016), consiste em tentar fazer uma mensuração precisa de algo. Nesta pesquisa foi medido o nível de satisfação, conhecimento e opiniões de consultores que realizam o processo de venda de produtos de tecnologia da informação.

Para fins de tratamento dos dados qualitativos, foi feita uma descrição dos conteúdos dos participantes da pesquisa à luz da análise do contexto atual. Conforme Marconi e Lakatos (2006), a análise qualitativa dos dados consiste em explorar todo o universo amostral, espelhando sobre uma visão mais profunda, expondo os pormenores de forma mais detalhada, descrevendo a complexidade dos dados da pesquisa de forma mais acentuada.

## **5 ESTUDO DO MACROPROCESSO DE VENDAS DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA EMPRESA ESPECIALISTA NO MERCADO DE GESTÃO DA TRANSMISSÃO DE DADOS ENTRE MÁQUINAS (M2M)**

Neste capítulo apresenta os resultados da pesquisa conforme a definição do objetivo geral e objetivos específicos estabelecidos para fins de estudo.

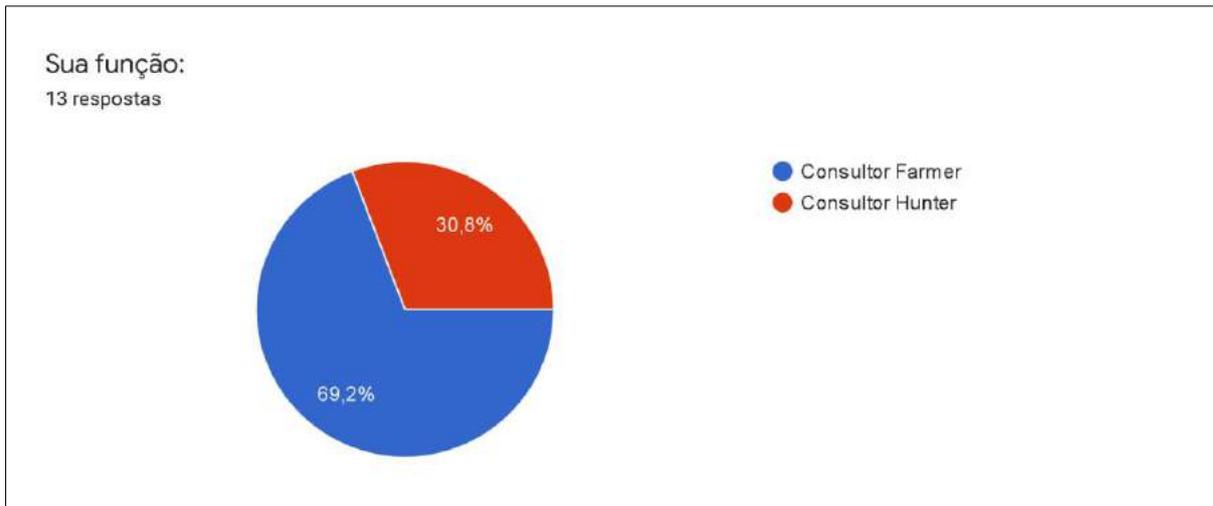
Para iniciar a descrição das informações alcançadas, informações acerca do perfil dos pesquisados introduz este capítulo do presente trabalho.

O time de colaboradores que compõem o setor comercial está estruturado com base na existência de cargos denominados consultores comerciais “*hunters*” e “*farmes*”. Atualmente, a equipe é constituída por 13 consultores e 2 coordenadores. Estes últimos respondem pela Diretoria Comercial da organização estudada.

As responsabilidades do consultor comercial hunter consistem em: Desenvolver e gerenciar pipeline de vendas, prospectar de forma ativa leads em potencial, fornecer ou facilitar demonstrações de produtos e suporte geral para clientes e prospects, entender quando escalar os principais problemas e oportunidades para as pessoas certas no lado do cliente, bem como para o gerenciamento interno e manter-se a par da concorrência com questões competitivas de produtos e serviços (Dados da pesquisa, 2022).

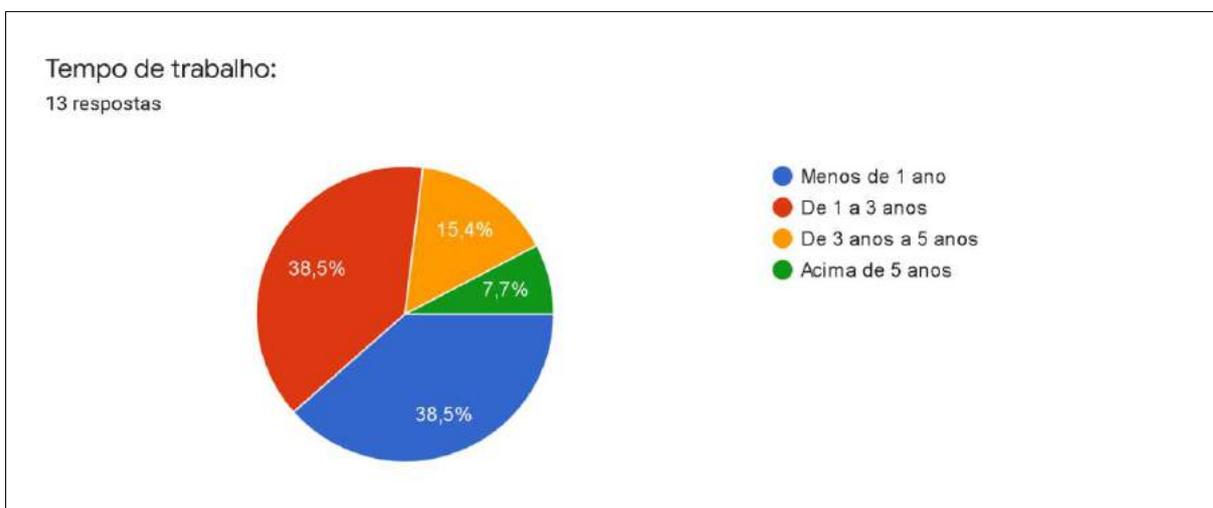
As responsabilidades do consultor comercial farmer consistem em: Nutrir e ampliar o relacionamento da empresa com as contas dos clientes, garantir faturamento preciso para todas as contas atribuídas, pipeline de relatórios para contas atribuídas a líderes de vendas, fornecer relatórios regulares de pipeline e previsão através do sistema CRM, ajudar com precisão a prever resultados de vendas e prazos de fechamento de negócios (Dados da pesquisa, 2022).

No que diz respeito às informações referentes à função desempenhada pelos participantes da pesquisa, o Gráfico 1 indica que 69,2% (n=9) dos participantes da pesquisa atuam na função de consultores Farmer e 30,8% (n=4) participantes atuam na função de consultores Hunter.

**Gráfico 1 – Função dos (as) participantes.**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

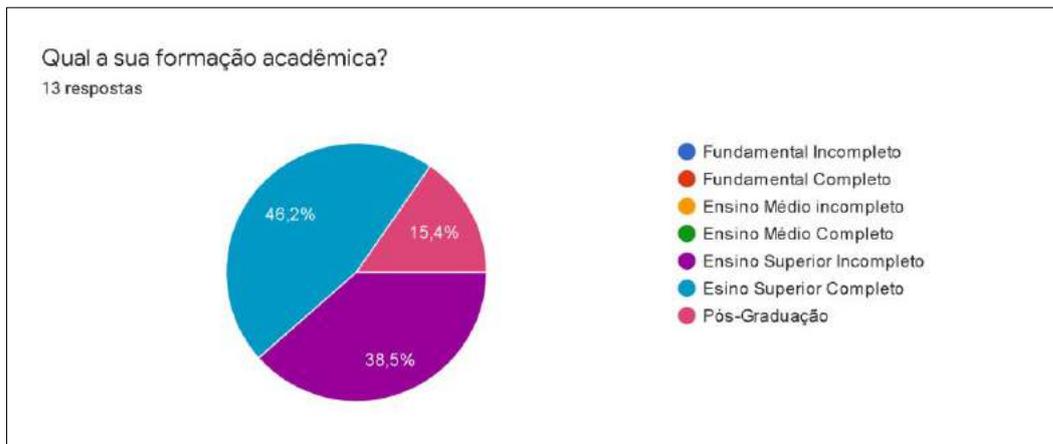
Ao analisar o tempo de trabalho dos participantes, foi verificado que 38,5% (n= 5) participantes possuem menos de 1 ano de tempo de trabalho, o que aponta para um terço da equipe estar em processo de conhecimento e envolvimento com os processos de trabalho estabelecidos. Igualmente, 38,5% (n= 5) participantes possuem entre 1 a 3 anos de tempo de trabalho, apontando que um terço da equipe tem uma maior experiência no trabalho realizado de acordo com o tempo de atuação. Ainda, entre os pesquisados, um percentual de 15,4% (n=2) participantes possuem mais de 3 a 5 anos e apenas 7,7% (n=1) dos participantes da pesquisa possuem acima de 5 anos de tempo de trabalho.

**Gráfico 2 – Tempo de trabalho**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

No tocante a formação acadêmica dos pesquisados, o Gráfico 3 representa a formação acadêmica. Os participantes da pesquisa estão distribuídos em três grupos de formação: um dos grupos de pesquisados ( 15,4%, m= 2) possuem pós-graduação. A maioria dos participantes (46,2%, n= 6) possuem ensino superior completo e o terceiro grupo de participantes (38,5%, n= 5) possuem ensino superior incompleto.

**Gráfico 3 – Formação Acadêmica**

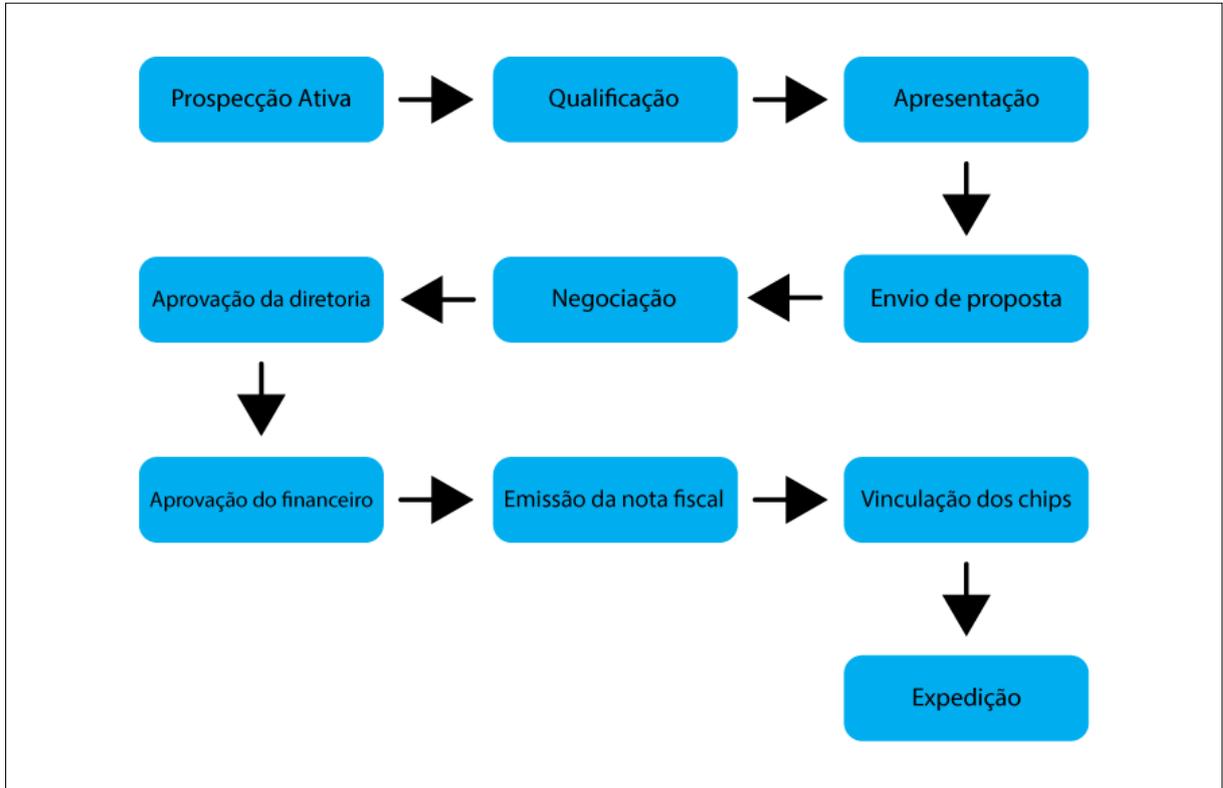


**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

## 5.1 DESCRIÇÃO DO MACROPROCESSO DE VENDAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Com base no levantamento realizado na própria empresa, foi possível desenhar a sequência de atividades que compõem o processo de vendas de serviços de tecnologia da informação da forma como ele é implementado atualmente. A Figura demonstrará a sequência de atividades que foram a operação deste fluxo dentro da organização:

Figura 1: Fluxo das atividades que compõem o macroprocesso de vendas de produtos e serviços de tecnologia da informação:



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A seguir apresenta-se, através do Quadro 1, a descrição de cada atividade que compõe o fluxo do macroprocesso de vendas estudado:

Quadro 1: descrição das atividades que compõem o fluxo do macroprocesso de vendas estudado:

Etapas do processo de vendas	Descrição
Prospecção ativa	Função inerente ao consultor comercial hunter que por sua vez capta os leads através de abordagens utilizando o aplicativo de mensagens whatsapp em grupos públicos de empresas de rastreadores, utilizam também as redes sociais como o Facebook, sobretudo as comunidades que empresas que possuem o co-business de transmissão de dados participem, também captam leads através da OLX e de pesquisa orgânica em motores de buscas como o Google.

Qualificação	Nesta etapa é importante averiguar se o lead possui congruência com as regras da empresa em estudo para comercialização dos serviços ofertados, como por exemplo: Se possui CNPJ e o mesmo está ativo na Receita Federal.
Apresentação	A apresentação é o momento de detalhar tudo que a empresa em estudo propõe e também sondar o que o lead necessita de fato.
Envio da proposta	Depois de levantar a necessidade do lead e apresentar a solução da empresa em estudo, é enviado para o mesmo, a proposta de valor para avançar no fechamento.
Negociação	Esta etapa do processo é comum a barganha por parte do lead da proposta. É trabalhado aqui o prazo para pagamento, pacote de dados, valor do chip e a quantidade de chips,
Aprovação da diretoria	Com o cadastro aprovado e com todas as comprovações alinhadas, seguiremos para aprovações setoriais dentro do sistema de CRM: Coordenador comercial, Diretor comercial e o próprio CEO. O SLA é de 24 horas.
Aprovação do setor financeiro	O setor financeiro realiza pesquisas inerentes à área, como dívidas fiscais que impossibilitem a aprovação. O SLA é de 24 horas.
Emissão da nota fiscal	O setor financeiro emite a nota fiscal com o prazo estipulado na negociação.
Vinculação de chips	O setor logístico vincula todos os chips no sistema para as devidas ativações. O SLA é de 48 horas
Expedição	A logística realiza o envio de acordo com a proposta de envio negociada com o cliente que pode ser via correios, aéreo ou transportadora. O SLA é de 24 horas após a vinculação dos chips.

**Fonte:** Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A pesquisa questionou os colaboradores do processo quanto à percepção sobre o processo de vendas atual adotado pelo setor comercial da organização, e observamos que 61,5% (n=8) dos consultores comerciais responderam que acham o processo regular e apenas 38,5% (n=5), dos consultores pesquisados responderam que o processo de vendas adotado pela empresa em estudo é bom. Observamos aqui uma insatisfação no dia-a-dia do processo de vendas por parte da maioria dos consultores, o norte ofertado pela empresa não agrada e isso impacta diretamente nos resultados.

Considerando que a maior parte dos pesquisados atribuem ao macroprocesso de vendas o atributo regular, num primeiro momento, quantitativamente percebe-se a necessidade de aperfeiçoar o processo para que ele alcance outras avaliações em futuras pesquisas.

**Gráfico 4** - Avaliando o processo de vendas atual.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

## 5.2 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES ENVOLVIDOS COM A IMPLEMENTAÇÃO ATUAL DO MACROPROCESSO DE VENDAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

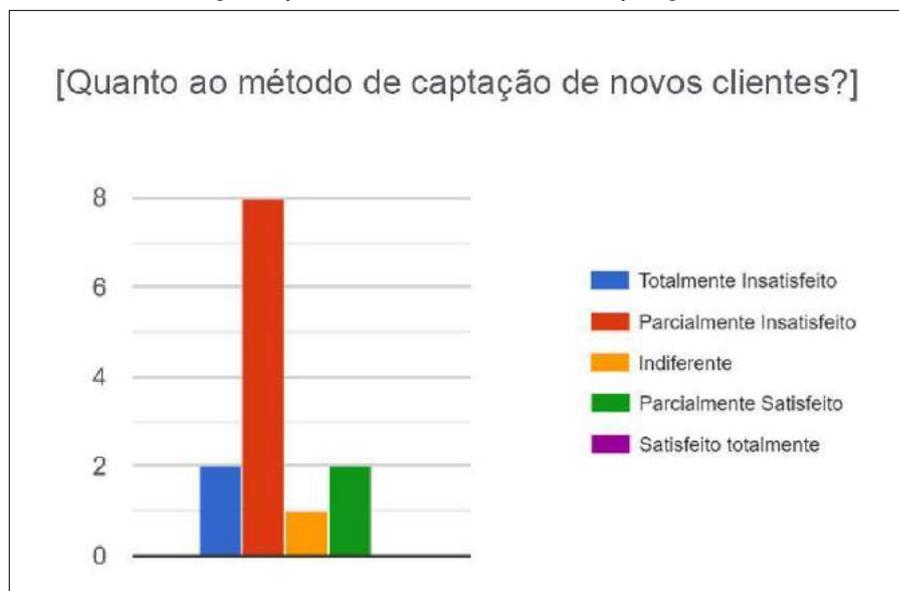
Em relação à satisfação dos colaboradores envolvidos com a implementação atual do macroprocesso de vendas de produtos e serviços de tecnologia da informação, nos gráficos a seguir são representadas as opiniões dos consultores conforme os questionamentos propostos.

Quanto ao método de captação de novos clientes: 61,5% (n=8) colaboradores responderam que estão parcialmente insatisfeitos com o processo de vendas, 15% (n=2) responderam que estão totalmente insatisfeitos, seguidos de 15% (n=2) que informaram que estão parcialmente satisfeitos e apenas 8% (n=1) respondeu como indiferente ao processo de vendas atual.

Vemos aqui um retrato de um nível de insatisfação muito elevado, notamos que o processo atual de captação de novos clientes não agrada nenhum dos consultores, apenas um dos consultores informou ser indiferente quanto ao assunto de importância

diária na vida de um funcionário do setor comercial que é captar novos clientes e consequentemente vender.

**Gráfico 5** - Satisfação quanto ao método de captação de novos clientes



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Quanto a comunicação entre os setores envolvidos no processo de vendas: 61,50% (n=8) colaboradores responderam que estão parcialmente insatisfeitos com a comunicação dos setores envolvidos no processo de vendas, 8% (n=1) respondeu estar totalmente insatisfeito, 15% (n=2) responderam que estão parcialmente satisfeitos com e 8% (n=1) respondeu que para ele é indiferente a questão da comunicação entre os setores para o bom andamento do processo de vendas.

As engrenagens de uma empresa só funcionam se todos conseguirem enxergar o mesmo norte, para o setor comercial, ganhar um negócio é mapear problemas, entender e sanar a necessidade de um cliente, discutir prioridades, desenhar cenários, tratar ansiedades e ajudar na tomada de decisão e os setores precisam alinhar-se a mesma prioridade e a comunicação alinhada é imprescindível nesse processo. Vimos mais uma vez que há um elevado índice de insatisfação com esta etapa do processo de vendas, a comunicação entre os setores não agrada a maioria dos consultores.

**Gráfico 6** - Satisfação quanto a comunicação entre os setores envolvidos no processo de vendas



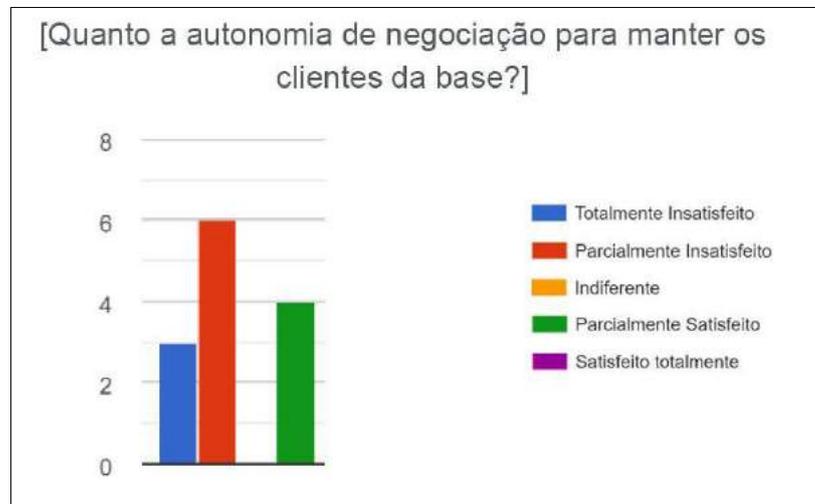
**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Quanto a autonomia de negociação para manter os clientes da base: 46% (n=6) colaboradores responderam que estão parcialmente insatisfeitos com a autonomia de negociação, 23% (n=3) estão totalmente insatisfeitos e 31% (n=4) responderam estar parcialmente satisfeitos com a autonomia atual de negociação para manter clientes da base.

A autonomia no processo traz agilidade na conversão, diminui o ciclo de venda e conseqüentemente, gera mais receita, principalmente para clientes que compõem a base da carteira atual dos consultores. Segundo Pires (2019, s.p.) “Funcionários mais autônomos conseguem ter uma sensação maior de pertencimento porque entendem que os seus superiores confiam no seu trabalho e nas suas decisões, o que melhora o clima organizacional como um todo”.

Nesta etapa enxergamos grande parte do time comercial buscando autonomia nas negociações para não perder a temperatura da negociação pois isso pode culminar em perder a venda e o cliente da carteira. A grande maioria está insatisfeita com a pouca ou quase nenhuma autonomia no processo de negociação com os clientes da base.

**Gráfico 7** - Satisfação quanto a autonomia de negociação para manter os clientes da base.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Quanto ao SLA dos setores envolvidos no processo de vendas?

38% (n=5) colaboradores responderam que estão parcialmente insatisfeitos com o SLA dos setores envolvidos no processo de vendas, 23% (n=3) responderam estar totalmente insatisfeito, 23% (n=3) responderam que estão parcialmente satisfeitos e 15% (n=2) responderam que para eles é indiferente o SLA dos setores envolvidos no processo de vendas.

O SLA padronizado e acordado com todas as áreas, para a maioria dos colaboradores do setor comercial em estudo, é um dos maiores desafios pois o ciclo de vendas dos serviços é muito curto e o SLA precisa seguir o mesmo ritmo.

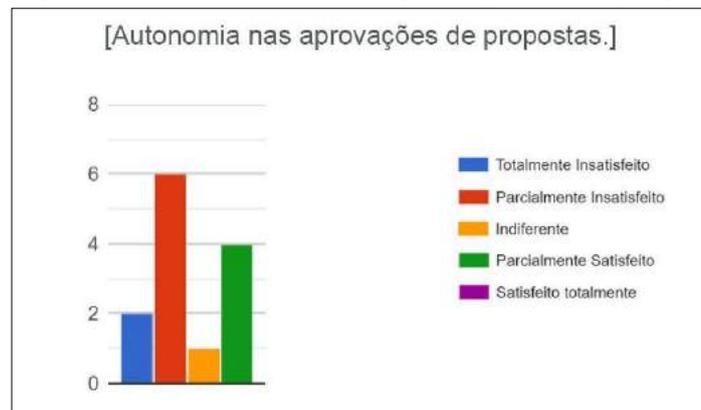
**Gráfico 8** - Satisfação quanto ao SLA dos setores envolvidos no processo de vendas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Quanto a autonomia nas aprovações de propostas: 46% (n=6) dos colaboradores responderam que estão parcialmente insatisfeitos com esse tema, 15% (n=2) responderam que estão totalmente insatisfeitos, o processo atual não atende, 31% (n=4) informaram que estão parcialmente satisfeitos e apenas 8% (n=1) respondeu que para ele é indiferente o tema, não o afeta.

**Gráfico 9** - Satisfação quanto a autonomia nas aprovações das propostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Ferramenta de captação de leads para encher o topo do funil com oportunidades? Um total de 61,50% (n=7) colaboradores estão parcialmente insatisfeitos com as ferramentas utilizadas para captação de leads atual, seguidos de 23% (n=3) que responderam que estão totalmente insatisfeitos com as ferramentas atuais, contra 15% (n=2) que responderam estar parcialmente satisfeitos e apenas 8%

(n=1) escolheu que é indiferente a essa questão. Topo de funil reflete no volume de leads para trabalhar e conseqüentemente alimentar as atividades do consultor no decorrer de suas metas mensais, individuais ou do setor. Grande parte do time tem a percepção de que não existe uma fonte profissional para buscar esses leads e não possuem uma ferramenta que faça esse tipo de entrega, que possibilite encurtar o caminho do colaborador na busca pelo perfil de cliente desejado.

**Gráfico 10** - Satisfação quanto a ferramenta de captação de leads para encher o topo do funil de oportunidades



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Campanha de marketing focada no público PME (Pequenas e médias empresas)? Nesse tema, 46% (n=6) responderam que estão totalmente insatisfeitos com a estratégia de marketing focada no público de pequenas e médias empresas, 38% (n=5) estão parcialmente insatisfeitos, seguidos de apenas 8% (n=1) que está parcialmente satisfeito e 8% (n=1) que escolheu ser indiferente ao tema.

É importante ressaltar que o nível de satisfação apurado nesta pesquisa mostra o desequilíbrio quanto a importância da marca ser lembrada pelo público alvo em questão. Na percepção do colaborador a empresa não cria campanhas e/ou conteúdos relevantes para atrair leads que ainda não conhecem a empresa.

**Gráfico 11** - Satisfação quanto a campanha de marketing focada no público PME

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Padronização para o envio e coleta de produtos? 46% (n=6) colaboradores indicaram que no momento a padronização de envio e coleta de produtos remete à o nível de parcialmente insatisfeito, 15% (n=2) informaram que estão totalmente insatisfeitos, 23% (n=3) escolheram que estão parcialmente insatisfeitos e 15% (n=2) informaram que para eles esse tema é indiferente.

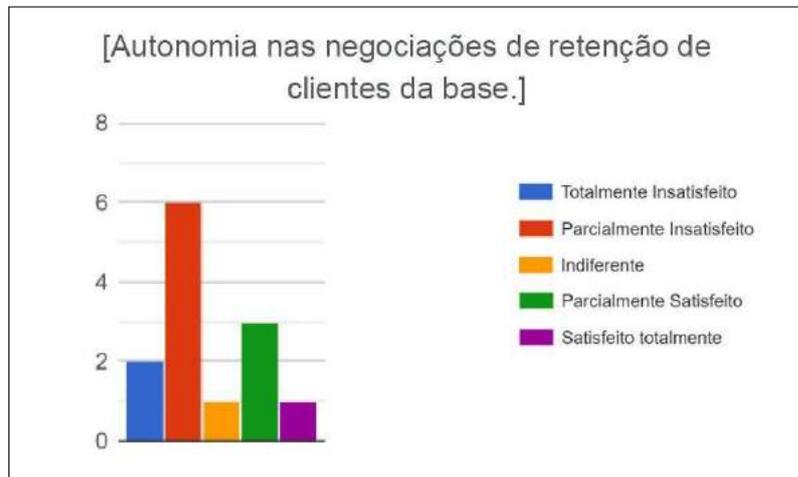
**Gráfico 12** - Satisfação quanto a padronização para o envio e coleta de produtos

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Autonomia nas negociações de retenção de clientes da base? A autonomia para 46% (n=6) colaboradores é algo que precisa ser melhorado, eles informaram que estão parcialmente insatisfeitos, 15% (n=2) estão no nível de se sentir totalmente insatisfeitos, enquanto 23% (n=3) informaram que estão parcialmente satisfeitos, 8% (n=1) deles informou que está satisfeito totalmente e apenas 8% (n=1) informou ser algo indiferente para ele. Uma vez que o cliente faz parte de uma carteira ativa, o

consultor farmer busca autonomia para cumprir as metas de retenção em suas negociações, eles buscam fechar as vendas sem o de acordo da diretoria comercial para vender para clientes da base.

**Gráfico 13** - Satisfação quanto a autonomia nas negociações de retenção de clientes de base



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Quanto ao sentimento de satisfação em relação ao desempenho das atividades relacionadas ao processo de vendas atual, conseguimos perceber que 69% (n=9), indicaram que estão parcialmente satisfeitos com desempenho atual. 23% dos participantes responderam que estão parcialmente insatisfeitos, e apenas 8% (n=1) colaborador está totalmente satisfeito com a atividade exercida atualmente no setor comercial.

**Gráfico 14** - Nível de satisfação de desempenho das atividades do colaborador quanto ao processo atual de vendas.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

### 5.3 PERSPECTIVA DOS COLABORADORES ACERCA DAS POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DE MELHORIAS NO MACROPROCESSO DE VENDAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A pesquisa levantou as opiniões dos colaboradores envolvidos no processo analisado sobre as melhorias que poderiam ser realizadas no macroprocesso de vendas de produtos e serviços para o segmento de PME's (pequenas e médias empresas).

Neste sentido, no Quadro 2 é apresentada as principais contribuições dos pesquisados, que foram solicitados para descrever três principais aspectos que precisam ser aperfeiçoados no processo de vendas em vigência:

Quadro 2: Possíveis melhorias a serem implementadas no processo de vendas conforme perspectiva dos pesquisados:

Participantes da pesquisa	Possíveis melhorias a serem implementadas no processo de vendas
Participante 1	SLA de atendimento ao cliente
Participante 2	Cliente como centro no atendimento

Participante 3	Atendimento humanizado
Participante 4	Melhorar as ferramentas de captação de clientes, ter uma proposta comercial mais competitiva e ter uma campanha de marketing mais eficaz.
Participante 5	Fluxograma de processo por função, SLA bem definido, autonomia de negociação.
Participante 6	Negociação, pós venda e serviços
Participante 7	Negociação, pós venda e suporte.
Participante 8	Treinamento, qualidade nos serviços e produtos comercializados, logística mais integrada.
Participante 9	Logística
Participante 10	Margem de negociação, garantias da oferta imposta, maior agilidade logística
Participante 11	Melhorar a forma como a empresa se apresenta nas redes sociais, aprimorar o suporte técnico em apoio ao cliente, e investir em treinamentos tanto para novos colaboradores quanto em reciclagem para os mais experientes para evitar assim vícios do ofício.
Participante 12	Flexibilidade comerciais, preços, envio via sedex
Participante 13	Tempo de aprovação da proposta, tempo de logística.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Os aspectos mais citados remetem a ter um Service Level Agreement (SLA) bem definido entre todas as áreas da empresa que vai refletir diretamente na percepção de valor frente ao cliente final, passando mais profissionalismo e transparência nos âmbitos de contato com o cliente, seja no momento da venda, liberação do serviço e também no pós-venda. Foi citado também a não autonomia de negociação, campanhas de marketing e a forma de como a empresa se posiciona frente à concorrência.

A pesquisa ainda solicitou dos participantes possíveis sugestões de melhorias para aperfeiçoar o processo em estudo. No Quadro 3 são apresentadas as sistematizações das sugestões propostas:

Quadro 3: Sugestões de melhoria propostas para aperfeiçoar o processo em estudo conforme perspectiva dos pesquisados:

Participantes da pesquisa	Possíveis melhorias a serem implementadas no processo de vendas
Participante 1	Conscientização de todos para que o cliente seja o centro, sendo o ponto focal de todas as demandas necessárias.
Participante 2	Diminuir a burocracia para aprovação de pedidos
Participante 3	O relacionamento com o cliente deveria ser mais pessoal e não engessado.
Participante 4	Montar um plano de treinamento mais técnico e integrar mais os clientes nos processos que os envolvem.
Participante 5	Treinamento com padronização do processo para os novos colaboradores.
Participante 6	Análise de carteira, pesquisa de mercado e análise SWOT
Participante 7	Maior autonomia comercial para os gestores e processos mais claros.
Participante 8	Abordaria com certeza área de treinamento.
Participante 9	Treinar o setor de logística.
Participante 10	Margem de negociação, garantias da oferta imposta, maior agilidade logística
Participante 11	Aperfeiçoar o processo de captação de clientes, com foco na melhora da imagem da empresa nas redes sociais para ampliar essas captações através principalmente do meio online.
Participante 12	Melhorar esses três pontos: Flexibilidade comerciais, preços, envio via sedex

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Quanto às sugestões de melhoria proposta no Quadro 3, podemos dizer que há uma percepção de que o cliente precisa estar no centro de todas as demandas. Os participantes propuseram que haja mais autonomia por parte das negociações comerciais e que tivessem mais treinamentos técnicos e padronização nos processos como um todo.

Holmes (2011) afirma que a produtividade em vendas é maior quando o profissional/colaborador se dedica a aprender mais e mais e de forma constante, com treinamentos e capacitações.

Segundo Kotler (2006, p. 623), é esperado que um profissional de vendas possua um conhecimento amplo do produto ou serviço que está comercializando, que consiga passar total segurança, que seja eficiente e que contribua com as ideias de planejamento para melhorar determinadas operações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ressalta-se que alguns gargalos podem afetar as empresas, pode-se dizer que um ponto a ser levado em consideração na organização, locus deste estudo é falta de padronização na divisão de atividades do setor comercial. Na empresa pesquisada atualmente o consultor “hunter” executa as atividades de prospecção outbound, faz a análise do perfil, qualificação, negociação, proposta, fechamento e acompanhamento do cliente no período de até 90 dias.

Percebe-se que existe pouco ou nenhum investimento em automação: O acompanhamento da prospecção de leads por parte dos consultores é muito manual, como a prospecção é totalmente ativa, eles utilizam diversos canais para encontrar o lead em potencial, grupos de whatsapp, grupos no telegram, OLX, Instagram, grupos no facebook e buscas no google de forma geral.

Não existe uma ferramenta de inteligência em vendas que encurte o caminho para encontrar os leads em potencial. Sendo assim, os acompanhamentos dessas prospecções não configuram dados mensuráveis no dia a dia, como por exemplo: Quantos leads em potencial um consultor precisa ter para fechar uma venda? Necessidade de haver uma previsibilidade de vendas mensais (Forecast)

Falta de padronização na prospecção para obter leads em potencial: Como mencionado, não possuem ferramenta de inteligência comercial que consiga filtrar leads com perfil de compra e que se encaixe devidamente no perfil de cliente ideal (PCI), facilitando o dia a dia dos consultores e diminuindo o esforço e focando energia em uma aposta mais certa. Falta de SLA para os setores envolvidos nos processos de vendas: Se faz necessário definir um SLA na cadeia de processos no momento da aprovação e o mais importante, no processo de envio dos produtos (chips M2M).

A proposta de melhoria deste estudo para a melhoria do macroprocesso de vendas estudado está totalmente ligada ao SLA atual e principalmente na autonomia do setor comercial para aprovação da proposta. Sendo assim, a melhoria pode se dar com a retirada da aprovação por parte da diretoria e também do CEO, tendo em vista que, o consultor cumpre a tabela comercial e tudo fica registrado no CRM. A pesquisa mostrou que essa etapa consome em média 1 dia por conta da agenda do CEO e do diretor envolvido no processo, e a retirada desta aprovação reduziria o prazo alinhando essa etapa com a aprovação financeira que resultaria na diminuição de 24 horas na implementação do processo.

Quanto ao SLA de 72 horas do setor logístico é importante a mudança para no máximo 48 horas, levando em consideração a agilidade no envio, gerando mais segurança e transparência para o cliente final.

Para fins de sugestão ainda, recomenda-se que o processo possa ser redesenhado e que seja utilizado para tais fins ferramentas tecnológicas como o Bizagi para elaboração de uma representação gráfica de fácil compreensão por todas as pessoas que implementam e poderão implementar futuramente o macroprocesso de vendas estudado.

Os impactos sociais que a pesquisa proporcionou baseia-se na oportunidade que a organização teve de revisitar o seu processo e permitir que os seus colaboradores fossem consultados sobre possibilidades de aperfeiçoamento das atividades sequenciais que compõem o macroprocesso de vendas. Esta revisão poderá favorecer a empresa em ganhos de competitividade uma vez que a gestão poderá ser mais ágil e rápida, beneficiando a equipe envolvida e o cliente que está em busca da solução tecnológica para os seus negócios.

No que diz respeito às limitações da pesquisa, observou-se que a amostra desejada para o estudo foi menor que a inicialmente esperada. Ademais, a pesquisa recorreu de maneira eficiente e eficaz.

Por fim, espera-se que o caso estudado possa inspirar outras pesquisas na área de gestão de processos, preparando as organizações para lidarem melhor com as mudanças que são impostas pelo ambiente. Investir nos processos é investir na organização e nas pessoas que nela fazem parte.

## REFERÊNCIAS

- AVELAR, Cíntia Pinto. **Avaliação de abordagens de mapeamento de processos em redes-em-chip para aplicações paralelas**. 2014. Dissertação (Mestrado em Informática) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.
- BARBROW, Sarah; HARTLINE, Megan. Process mapping as organizational assessment in academic libraries. **Performance Measurement and Metrics**, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2015.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BUCCELLI, Dalton Oswaldo; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. A importância dos processos gerenciais nos resultados de produção mais limpa: Um estudo na indústria do plástico. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, v. 18, n. 2, p. 662-673, 2014.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CANDIDO, Rafael Monteiro.; FERREIRA, Michele da Trindade Ferreira Machado; ZUHLKE, Rodrigo Figueira. **Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas**. 2008. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_070\\_501\\_11683.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_070_501_11683.pdf) Acesso em: 26 mar. 2022.
- CISCO. **Cisco Annual Internet Report (2018–2023) White Paper** Disponível em: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/executive-perspectives/annual-internet-report/white-paper-c11-741490.html>. Acesso em: 10 abr. 2022.
- CORREIA, Maria Fernanda Zelaya; CRUZ, Luis Gustavo Zelaya; DA SILVA, Patricia Furtado. Principais desafios no suprimento para unidades hospitalares—uma abordagem com mapeamento de processos para análise de critérios de compra de materiais cirúrgicos. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 3, p. 2272-2288, 2020.
- CARVALHO, Josiani. **Desvendando o Mapeamento de Processos em 5 minutos**. 2017. Disponível em: <https://www.8quali.com.br/desvendando-o-mapeamento-de-processos-em-5-minutos/#:~:text=A%20abordagem%20de%20processos%20nada,para%20alcan%C3%A7ar%20os%20resultados%20desejados>. Acesso em: 31 mar. 2022.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed São Paulo: AMGH, 2016.
- DISTRIBUIDOR FARMACÊUTICO. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 15, p. 34, 2020.

- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo?. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.
- GUELBERT, Marcelo. **Estratégia de Gestão de Processos e da Qualidade**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, Vanessa, et al. **Gestão de estoque e armazenagem: uma análise em um supermercado no noroeste fluminense**. Rev. Lat.-Am. Inov. Eng. Prod. Curitiba, Paraná, Brasil, v. 6 n. 9 p. 175 – 188, 2018.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.
- HAMMER, Michael. **O que é Gestão de Processos de Negócio?**. 2007. Disponível em: <https://statics-americanas.b2w.io/sherlock/books/firstChapter/13204327.pdf> Acesso em: 26 mar. 2022.
- HOLMES, Chet. **A máquina definitiva de vendas: turbine seu negócio com um foco implacável em 12 estratégias-chave**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- YIN, Shiyong *et al.* M2M security technology of cps based on blockchains. **Symmetry**, v. 9, n. 9, p.193-199, Sept. 2017.
- KIPPER, Liane Mahlmann. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.
- LUZ, Gregui Becker; REDAELLI, Emir José. **Gestão do processo de vendas: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação**. 2016. Disponível em: [http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6161/Gr%C3%A9gu+i+Becker+Luz\\_.pdf?sequence=1](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6161/Gr%C3%A9gu+i+Becker+Luz_.pdf?sequence=1) Acesso em: 23 mar. 2022.
- LEITÃO, Alessandro Pinon *et al.* É possível utilizar a comunicação interna para aproximar líder e liderado? *In*: LEITÃO, Alessandro Pinon; SOUSA, Hercílio de Medeiros; LIMA, Antonia Lucineide Francisco de Lima. **Olhares científicos e mercadológicos do marketing 2**. Cabedelo, PB: Editora IESP, 2019. p. 10-26.
- LIMA, Fernando Santos et al. VPN: Uma solução prática e economicamente viável. **TECNOLOGIAS EM PROJEÇÃO**, v. 4, n. 1, p. 30-40, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed São Paulo: Atlas, 2006.

MARQUES, Andrêssa Carlla de Carvalho; LEITÃO, Alessandro Pinon. É possível utilizar a comunicação interna para aproximar líder e liderado? *In*: LEITÃO, Alessandro Pinon; SOUSA, Hercílio de Medeiros; LIMA, Antonia Lucineide Francisco de Lima. **Olhares científicos e mercadológicos do marketing 2**. Cabedelo, PB: Editora IESP, 2019. p. 10-26.

MARTINS, Geraldo José Dolce Uzum. **Avaliação do blockchain aplicado no processo de compras de uma organização**. 2019. Dissertação (Mestrado em ciências) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

MORAIS, Mauro Renato. **Gestão DE Processos ou Gestão POR Processos?** 2018. Disponível em: <https://www.neomind.com.br/blog/gestao-por-processos-ou-gestao-de-processos/#:~:text=Enquanto%20a%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos,processos%20funcionais%20dentro%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es> Acesso em: 26 mar. 2022.

MOURA JUNIOR, Antonio José; REIS FILHO, Ramilio Ramalho. Um estudo sobre gestão por processos na produção industrial. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 2, p. 359-370, 2019.

NUNES, Samuel Fernandes; DE OLIVEIRA, Fabio Henrique; VACCA, Ary Celso. GARGALOS LOGÍSTICOS DE IMPORTAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UM DISTRIBUIDOR FARMACÊUTICO. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 15, p. 34, 2020.

PIRES, R. **Autonomia no trabalho: a importância da liberdade para o profissional**. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/autonomia-no-trabalho/>. Acesso em: 09 jun. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, L. M. Análise das estratégias de marketing digital em uma empresa de tecnologia. Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. PFEIFFER, Klaus. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

SANTOS, Lucas Almeida *et al.* Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015.

SORDI, José Oswaldo. **Gestão por processos: uma abordagem moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SEBRAE. **CAUSA MORTIS**: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. 2013. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf) Acesso em: 05 de abr. 2022.

SEBRAE. “**Sobrevivência das empresas no Brasil – coleção estudos e pesquisa**”, Brasília, 2013. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf) . Acesso em: 05 de abr. 2022.

REZENDE, Denis Alcides e ABREU, Alice França de. **Tecnologia da informação: Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

SILVA, Jálisson Feliciano Vieira; PACHECO, Veruska Albuquerque. Gestão de processos: a tecnologia a favor do processo de vendas da empresa JJ Móveis. **NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO**, v. 10, n. 1, p. 101-113, 2019.

SILVA, Arthur Araújo. **Tecnologias digitais aplicadas na gestão do corte florestal com harvester**. 2021. Tese (Doutorado Ciência Florestal) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2021.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

THOMÉ, Marcelo Luis. **Análise de fatores condicionantes na adoção de um sistema de custeio em micro e pequenas empresas no setor metal-mecânico de Caxias do Sul-RS**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

TREGGAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. Estabelecendo o escritório de processos. **Rio de Janeiro: Elo Group**, v. 133, p. 12-25, 2010.

WK. **Conheça 4 problemas causados pela falta de gestão em uma empresa**. 2020. Disponível em: <https://wk.com.br/blog/problemas-causados-pela-falta-de-gestao-em-uma-empresa/#:~:text=Na%20verdade%2C%20a%20falta%20de-quanto%20para%20a%20sua%20reputa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 10 mar. 2022.

VIANA, João José. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

VOGELS, Werner. **8 pontos em que a tecnologia continuará mudando nossa vida em 2021**. 2021. Disponível em: <https://marcasmais.com.br/minforma/noticias/marketing/8-pontos-em-que-a-tecnologia-continuara-mudando-nossa-vida-em-2021/> Acesso em: 10 mar. 2022.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

## FORMULÁRIO DE PESQUISA

### Formulário de pesquisa TCC\_2022

Convido você, colaborador de empresa multinacional da área de tecnologia, a participar desta pesquisa contribuindo para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso (Administração - IFPB Campus João Pessoa) da Aluna: Liliane da Silva Pontes - Orientada pela Profa Fernanda de Araújo Nóbrega. Se possível, ao responder as perguntas, leia com atenção e esteja em um momento apto para a reflexão. Sua contribuição será muito importante. Obrigada.

---

**\*Obrigatório**

#### Dados sócio-demográficos:

1. Sua função: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Consultor Farmer

Consultor Hunter

2. Tempo de trabalho: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Menos de 1 ano

De 1 a 3 anos

De 3 anos a 5 anos

Acima de 5 anos

3. Qual a sua formação acadêmica? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Fundamental Incompleto
- Fundamental Completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação

Percepção dos colaboradores sobre o processo de vendas adotado pelo Setor Comercial da Organização:

Processo de vendas em uma empresa multinacional de tecnologia

4. Em linhas gerais, como você avalia o processo de trabalho de vendas adotado pela organização que norteia o trabalho do setor comercial em estudo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

5. Qual o seu nível de satisfação com o desenvolvimento do processo de vendas vigente no setor comercial atualmente, seja atuando como Hunter ou como Farmer? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Satisfeito totalmente
Quanto ao método de captação de novos clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto a comunicação entre os setores envolvidos no processo de vendas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto a autonomia de negociação para manter os clientes da base?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto ao SLA (Service Level Agreement - Acordo de nível de serviço) dos setores envolvidos no processo de vendas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia nas aprovações de propostas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferramenta de captação de leads para encher o topo do funil com oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campanha de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

marketing  
focada no  
público PME.

---

Padronização  
para o envio e  
coleta de  
produtos.

Autonomia nas  
negociações  
de retenção de  
clientes da  
base.

---

6. De forma breve, descreva três principais aspectos que precisam ser aperfeiçoados no processo de vendas em vigência. \*

---

---

---

---

---

7. Conforme sua experiência profissional, quais sugestões de melhoria vocês poderiam propor para aperfeiçoarmos o processo em estudo? \*

---

---

---

---

---

8. Qual o seu nível de satisfação no desempenho de sua atividade profissional \* relacionados ao processo atual de vendas, seja como Hunter ou como Farmer?

*Marcar apenas uma oval.*

- Totalmente insatisfeito
- Parcialmente insatisfeito
- Indiferente
- Parcialmente Satisfeito
- Totalmente Satisfeito
-

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Trabalho de conclusão de curso

**Assunto:** Trabalho de conclusão de curso  
**Assinado por:** Liliane Pontes  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Liliane da Silva Pontes, ALUNO (20142460529) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 18/07/2022 16:47:30.

Este documento foi armazenado no SUAP em 18/07/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 573848

Código de Autenticação: 6a2269432e

