

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE SERVIÇOS PARA EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE VENDAS

BEATRIZ ALVES SUZARTH (Faculdade de Tecnologia de Araras – Antonio Brambilla)
beatriz.manzoli@fatec.sp.gov.br

CELSO SOARES DA SILVA CRUZ (Faculdade de Tecnologia de Araras – Antonio Brambilla)
celso.cruz@fatec.sp.gov.br

Orientadora
PROF.^a MA. AMANDA THAIS GONÇALVES VICENTE DE CARVALHO
(Faculdade de Tecnologia de Araras – Antonio Brambilla)
amanda.carvalho18@fatec.sp.gov.br

RESUMO

No contexto atual de alta competitividade no mercado, a busca por eficiência nos processos organizacionais tornou-se essencial para a diferenciação entre empresas e a conquista de novos clientes. Nesse cenário, a gestão de serviços se destaca por abranger, além dos processos fabris, todas as atividades envolvidas na entrega de valor ao cliente. A utilização dos ciclos de serviços como ferramenta para estruturar as interações com o cliente contribui diretamente para a organização e o desempenho das equipes de vendas. A integração entre a gestão de serviços e os processos comerciais promove maior eficiência operacional, otimização de recursos, fortalecimento do relacionamento com o cliente e melhoria contínua do desempenho comercial. Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender e estruturar o processo de vendas, além de implantar um indicador para verificação do desempenho comercial. Como objetivos específicos, busca-se mapear o fluxo operacional de vendas passivas, estabelecer um processo de vendas ativas e implementar um indicador de desempenho. O estudo será realizado em uma empresa de médio porte do setor de embalagens, que apresenta carência de processos estruturados e ferramentas de avaliação de desempenho. A metodologia prevê a aplicação de fluxogramas e indicadores como instrumentos de suporte à tomada de decisão e ao aprimoramento da gestão comercial. A relevância deste estudo reside tanto na sua aplicabilidade prática quanto na sua contribuição para futuras pesquisas no campo da gestão de serviços.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de serviços. Vendas. Indicadores de desempenho. Eficiência.

ABSTRACT

In today's highly competitive market environment, the pursuit of efficiency in organizational processes has become essential for business differentiation and customer acquisition. In this context, service management stands out by encompassing not only manufacturing processes but also all activities involved in delivering value to the customer. The use of service cycles as a tool to structure customer interactions directly contributes to the organization and performance of sales teams. The integration between service management and commercial processes promotes greater operational efficiency, resource optimization, stronger customer relationships, and continuous improvement of commercial performance. This research aims to understand and structure the sales process, in addition to implementing a performance indicator for commercial evaluation. The specific objectives include mapping the operational flow of passive sales, establishing an active sales process, and implementing a performance indicator. The study will be applied to a medium-sized company in the packaging sector, which lacks structured processes and performance evaluation tools. The methodology includes the use of flowcharts and indicators as instruments to support decision-making and improve commercial management. The relevance of this study lies both in its practical applicability and its contribution to future research in the field of service management.

KEYWORDS: Service management. Sales. Performance indicators. Efficiency.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário de negócios, caracterizado por alta competitividade e constantes transformações, a eficiência dos processos organizacionais tornou-se um diferencial estratégico essencial.

Realizar investimentos na otimização desses processos não apenas proporciona vantagens competitivas, como também amplia a capacidade de atração e fidelização de clientes (SEBRAE, 2023).

A gestão de serviços se destaca como uma importante aliada nesse contexto, por contemplar não apenas os processos produtivos, mas todas as atividades envolvidas nas operações de fornecimento (Fitzsimmons et al., 2014). Paralelamente, o conceito de ciclos de serviços — que orienta a estruturação das interações com os clientes — contribui de forma significativa para a organização das atividades desempenhadas pelas equipes comerciais (Albrecht, 2000).

A integração entre a gestão de serviços e os processos comerciais permite maior eficiência operacional, otimização de recursos, fortalecimento do relacionamento com o cliente e desenvolvimento contínuo das equipes de vendas.

A empresa analisada neste estudo atua no segmento de embalagens com operação no interior de São Paulo, oferece soluções que buscam atender principalmente os setores de alimentícios e suplementos, desenvolvendo embalagens que asseguram a qualidade dos produtos acondicionados.

A justificativa da pesquisa tem como finalidade apresentar a motivação que impulsiona o estudo, sendo, portanto, um elemento essencial na sua fundamentação (Marconi et al., 2022). Este trabalho busca orientar e direcionar investigações no campo da Gestão de Serviços, destacando sua aplicabilidade na área de comercial.

A formulação do problema de pesquisa, por sua vez, envolve a identificação de uma dificuldade específica a ser resolvida, guiando o estudo na busca por soluções práticas (Marconi et al., 2022). Assim, esta pesquisa propõe-se a identificar como a gestão de serviços pode contribuir para a otimização do desempenho dos processos comerciais. A partir desta proposta, o estudo consiste em: compreender e estruturar o processo de vendas, implantando indicadores que possibilitem a mensuração do desempenho comercial. Além de vislumbrar os aspectos específicos abaixo.

- Mapear o fluxo operacional das vendas passivas;
- Estruturar o processo de vendas ativas;
- Implementar um indicador de desempenho comercial.

A pesquisa foi realizada em uma empresa de médio porte do setor de embalagens, diante da ausência de processos estruturados e de ferramentas eficazes de avaliação de desempenho, este estudo propõe a aplicação de fluxogramas operacionais e indicadores como instrumentos para melhoria contínua.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como principal referencial teórico para o desenvolvimento deste estudo, adotou-se a Gestão de Serviços, definida como ações que desempenham atividades de natureza intangível. Compreende-se como serviço todas as atividades econômicas que não seja realizado o processo fabril para fornecimento de um produto. Fitzsimmons et al. (2014)

Para Fitzsimmons et al. (2014), os serviços são adquiridos e utilizados de maneira instantânea, no momento de seu fornecimento. Caracterizam-se como serviços a produção de valores por pessoas, processos e tecnologias, uma experiência precíval, intangível.

Os ciclos de serviços são os eventos pelos quais o cliente perpassa durante serviço prestado. Este conceito permite a estruturação das interações com o cliente e avaliação de qual

sua perspectiva sobre os momentos vivenciados (Albrecht 2000), o que evidencia a importância da validação positiva do cliente, relacionando-se diretamente com a estruturação dos processos.

Zeithaml et al. (2014), descreve os encontros de serviços ou hora da verdade como os instantes de interação entre cliente e empresa prestadora do serviço. Estes contatos contribuem para validação positiva do cliente, para a empresa, estes encontros simbolizam uma oportunidade de comprovar o serviço prestado e aumentar a fidelidade do cliente, reforçando a necessidade de organizar os processos de forma estruturada conforme propõe-se o estudo.

São definidos por momento de verdade as interações em que o cliente contata qualquer departamento da empresa, que com base neste contato, toma seu posicionamento sobre seus serviços e ou produtos. Albrecht et al. (1992)

Albrecht et al. (1992), define que para avaliar uma entrega de qualidade, é necessário medir e para tanto, é imprescindível a elaboração de um “Sistema de Avaliação de Qualidade de Serviço (SAQS)”. Este, por sua vez, deve recolher e analisar dados obtidos por meio de pesquisas com os clientes, devendo ser obrigatoriamente recorrente e confiável. Este conceito sustenta a importância da coleta e análise de dados para assegurar a qualidade nas entregas.

A captação de clientes refere-se aos esforços para conquistar novos compradores para o produto ou serviço ofertado, é de extrema importância que se crie uma estratégia personalizada para atrair clientes de maior probabilidade de compra. SEBRAE (2020)

As vendas ativas se caracterizam pela abordagem proativa do vendedor, sendo o responsável por iniciar o contato, tomando ações, ainda que não haja um interesse manifestado por parte do cliente. Em contrapartida, para as vendas passivas, o cliente é quem toma iniciativa de contato com o fornecedor. Speedio (2024)

SEBRAE (2023) propõe que o funil de venda é o processo pelo qual o cliente passa desde o primeiro contato até a concretização da compra. Identificar as etapas deste processo permite desenvolver estratégias para avançar no negócio.

O funil de vendas percorre três etapas essenciais: topo, meio e fundo. O topo do funil consiste na conscientização do cliente acerca da empresa no mercado, quais produtos são ofertados e quais são as soluções propostas, o início do relacionamento. O meio do funil é o momento em que o cliente considera sua necessidade e a utilização das soluções oferecidas, por fim, há a condução do cliente para a tomada de decisão no fundo do funil, a concretização ou não da compra do serviço ou produto ofertado. SEBRAE (2023) Justifica-se a utilização deste instrumento como orientação para estruturar os fluxos operacionais desenvolvidos neste estudo bem como as ferramentas descritas posteriormente.

Key Performance Indicator (KPI) são indicadores-chave de desempenho, são utilizados como ferramenta estratégica para na gestão do negócio, analisando o status das operações da empresa. SEBRAE (2023)

O indicador de Ticket médio é de extrema relevância para avaliar o desempenho das vendas, simplificando, basta dividir o faturamento total de vendas pelo número de vendas daquele determinado período. A utilização deste orientativo permite a tomada de decisão mais coerente com o negócio, direcionando seus investimentos. SEBRAE (2023)

O Ticket médio é responsável por indicar o número de clientes e qual valor médio de compras no decorrer do período, este se coloca como uma vantajosa métrica para traçar a estratégia financeiras da empresa. Sales Force Brasil Blog (2024)

Figura 1 - Cálculo Ticket médio

$$\text{Ticket médio} = \frac{\text{faturamento total de vendas}}{\text{número de vendas}}$$

Fonte: Os autores, 2025.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa se define, na obtenção de dados, permitindo interpretação e avaliação, a fim de significar e contextualizar os fenômenos sociais, compreende o resultado da análise e experiência de um determinado fato ao cenário submetido, neste sentido, este estudo qualifica-se como tal. Marconi et al. (2022)

Para coleta de dados, este estudo utilizou-se de uma entrevista estruturada, caracterizada por um roteiro pré-estabelecido, com perguntas formuladas antecipadamente ao momento do encontro. Marconi et al. (2022)

Justifica-se a utilização das metodologias citadas acima devido a busca pela compreensão da aplicação da gestão de serviços nos processos comerciais, em especial, a entrevista permite uma abordagem aprofundada acerca do tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo como alvo de suas operações o mercado de alimentícios e suplementos, a empresa foco deste estudo opera no mercado global de embalagens. A escolha por esta empresa é motivada pela identificação de deficiências nos processos comerciais atualmente adotados, evidenciadas pela ausência de padronização e de ferramentas para avaliação de desempenho.

A entrevista foi possibilitada com auxílio de um gerente de contas atuante há 9 anos na posição. Totalizando 15 anos de empresa, 14 anos como CLT e 1 ano de estágio. O entrevistado iniciou sua jornada profissional na área de vendas e atualmente atua como gerente de contas, responsável pelas contas chaves (maiores contas e exportação) e desde agosto de 2024 assumiu a liderança do time de vendas internas. Ingressou como estagiário em vendas, foi efetivado como assistente administrativo de vendas, atuou como analista administrativo de vendas, na área de planejamento estratégico, na posição de vendedor, coordenador de contas e como gerente de contas, posição da qual ocupa há 9 anos.

4.1 Captação de clientes

Por meio da pesquisa realizada identificou-se que não há um processo estruturado para captação de novos clientes no mercado, em geral, a aquisição é realizada por meio de vendas passivas, através do site ou indicação de outras parcerias, conforme exposto pelo entrevistado.

Não possuímos um roteiro travado. Temos um *checklist* que é o caminho. Temos uma orientação do que precisa ser feito, mas depende muito de como chega para gente. Assim, tem aquela venda ativa, tem a venda passiva e hoje atuamos muito mais pelo momento. As nossas vendas, são concretizadas muito mais pelo formato passivo. Seja pelo site ou até mesmo indicação.

(Entrevistado, 2025)

A ausência de um processo estruturado para captação de novos clientes contrapõe as ideias de Albrecht (2000) que declara os ciclos de serviço como eventos que estruturam as interações com cliente e Zeithaml et al. (2014) que expõe os encontros de serviços como sendo primordial para validação positiva do cliente, logo, o mapeamento deste processo possibilita a otimização das operações.

Ao ser questionado sobre os processos utilizados na captação de clientes, o entrevistado relatou que “O relacionamento é muito importante, mas ele sozinho não resolve tudo. Não adianta eu construir um ótimo relacionamento se as entregas não forem coerentes. É preciso ter

consistência em tudo o que fazemos, porque o resultado vem da combinação desses fatores.” (Entrevistado, 2025)

A captação de clientes é definida como o conjunto de esforços voltados à atração de perfis com maior potencial de compra SEBRAE (2020). Contudo, essa definição diverge da estratégia atualmente adotada pela empresa, que se fundamenta na manutenção da carteira de clientes existente, priorizando a entrega de serviços de excelência nas áreas de logística e qualidade, em detrimento da implementação de processos voltados à aquisição de novos clientes.

4.2 KPIs

Conforme informado pelo entrevistado, não há KPIs – Indicadores Chave de Performance para o departamento comercial, apenas a pesquisa CSAT – *Customer Satisfaction Score*, um modelo de avaliação para o time de vendas internas. Para casos de maior relevância indicados pela pesquisa anual de satisfação realizada pelo departamento de qualidade, os problemas são repassados a alta gerência e então, elaborado um plano de ação.

Na verdade, não é algo específico da nossa área, mas de toda a empresa. Embora não esteja diretamente ligado a vendas, temos a pesquisa de satisfação, que é realizada anualmente pela área de qualidade, sempre no primeiro semestre. A partir dessa pesquisa, fazemos o monitoramento de uma pontuação que não está relacionada apenas à qualidade, mas que também avalia o atendimento comercial e a satisfação de forma geral. Por isso, mesmo não sendo uma atividade exclusiva da nossa área, atuo diretamente nesse processo e também sou responsável pelos resultados.

(Entrevistado, 2025)

A deficiência identificada na utilização de KPIs específicos voltados ao departamento comercial contrasta a proposta de um Sistema de Avaliação de Qualidade de Serviço (SAQS) de Albrecht et al. (1992), que afirma a necessidade de coleta e análise de dados para entregas de qualidade.

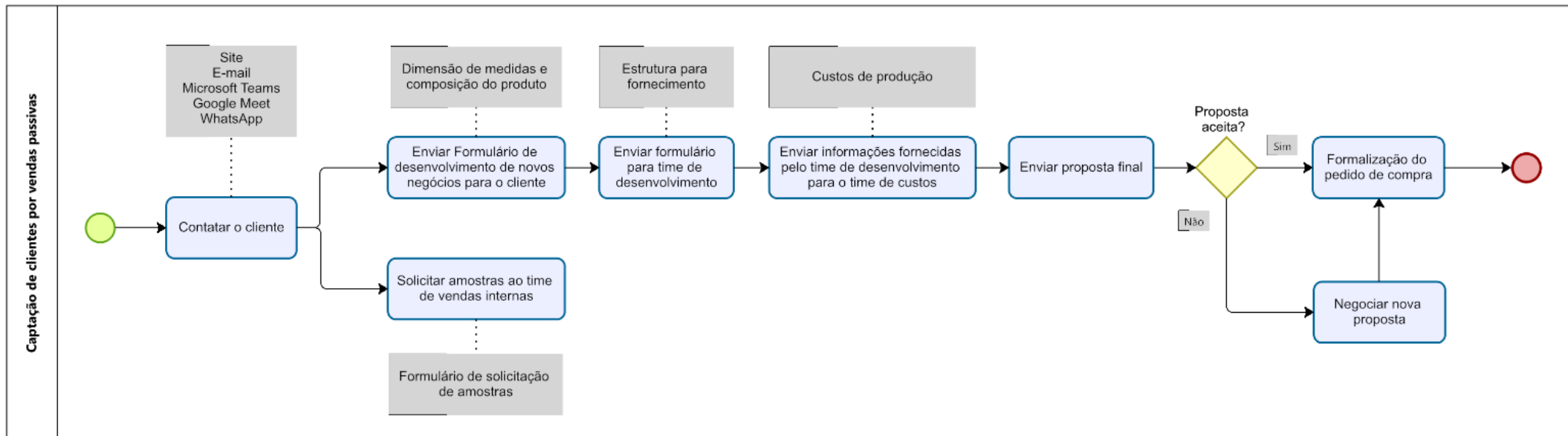
A aplicação do indicador de Ticket médio se justifica pela alta aplicabilidade em análise de performance e manipulação estratégica da carteira de clientes conforme apontado por SEBRAE (2023) e Sales Force Brasil Blog (2024). Este indicador esclarece os esforços empreendidos pela empresa, permitindo mensurar o valor médio gerado pelas operações e contribui para identificar oportunidades de crescimento, aumentando a eficiência do departamento comercial e a rentabilidade do negócio.

A inexistência de métricas compromete diretamente a gestão eficiente do negócio e dificulta a tomada de decisões estratégicas. A carência de KPIs juntamente à falta de processo de captação de clientes se mostra como um grande desafio. Neste sentido, orienta-se a utilização contínua do fluxograma de processo e acompanhamento do indicador para controle das operações do departamento.

4.3 Proposta de melhoria

A operação mais comumente adotada pela empresa se baseia em vendas passivas caracterizadas pela iniciativa do cliente para fornecimento Speedio (2024). Com o objetivo de orientar as operações de vendas passivas, desenvolveu-se o fluxograma apresentado a seguir, tendo como propósito estruturar as etapas envolvidas e promover eficiência neste processo.

Figura 2 - Captação de clientes por vendas passivas

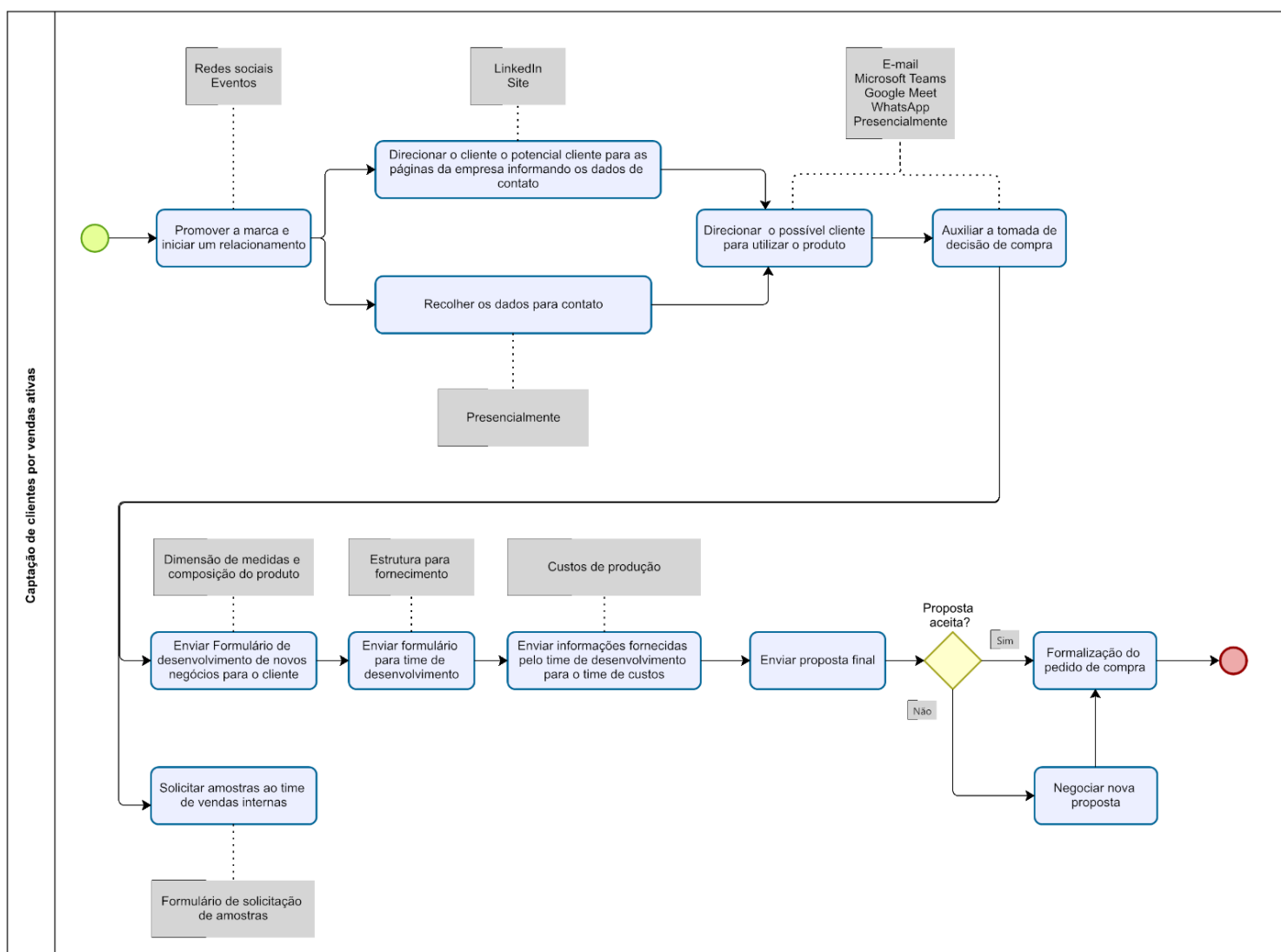


Fonte: Os autores, 2025.

O fluxo inicia-se no contato, que intenciona o reconhecimento dos produtos e serviços ofertados pelo cliente. Em seguida, paralelamente são realizadas duas atividades, o envio de amostras para que o cliente possa experimentar o produto e o envio do formulário de desenvolvimento de novos negócios, este que por sua vez, será tratado como orientativo para desenvolvimento da estrutura de fornecimento ao cliente e então, avaliado o custo de produção pelo time de custos. Realizadas todas as análises pertinentes, é direcionado a proposta final ao cliente, avaliando todas as condições internas e solicitações do cliente que poderá realizar o aceite ou recusa da proposta.

Intencionando orientar a busca por novos mercados, desenvolveu-se o fluxograma para captação de novos clientes com abordagem ativa, onde o vendedor é responsável pelo contato inicial. Speedio (2024)

Figura 3 - Captação de clientes por vendas ativas



Fonte: Os autores, 2025.

Essencialmente, o que difere este processo de vendas ativas é que ele se baseia em um funil de vendas, percorrendo as três etapas fundamentais: reconhecimento, consideração e tomada de decisão. Sendo respectivamente topo, meio e fundo do funil. SEBRAE (2023)

Com o objetivo de trazer reconhecimento para a empresa, o processo se inicia na promoção da marca e então, se desdobra para recolhimento de dados presencialmente ou por vias digitais. Neste segundo momento, se faz necessário orientar o potencial cliente para considerar a solução, o produto ofertado e finalmente a tomada de decisão de compra. Após a realização destas etapas, as seguintes são organizadas no mesmo fluxo operacional de captação de clientes por vendas passivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, observou-se que o processo de aquisição de novos clientes não continha um fluxo operacional mapeado, comprometendo a padronização e eficiência das atividades desempenhadas pelo setor comercial.

De acordo com SEBRAE (2023), fluxogramas consistem em representações visuais estruturadas dos fluxos de trabalho, permitindo a organização estratégica e sequencial dos processos operacionais de uma empresa, o que o torna uma ferramenta fundamental neste estudo.

Como ferramenta para análise de performance orienta-se a utilização do Ticket médio, um indicador que avalia valor médio de compras, o que o torna uma ferramenta de grande valia Sales Force Brasil Blog (2024) possibilitando a análise das operações e permitindo a manipulação estratégica da carteira de clientes.

Por intermédio deste estudo, verificou-se que transformar a cultura organizacional centralizando-a no cliente e em suas experiências é imprescindível. Para além do relacionamento, os encontros de serviços são essenciais para validar a percepção do cliente Zeithaml et al. (2014) e em consonância com os ciclos de serviço de Albrecht (2000) a estruturação dos processos são fatores determinantes para captação de clientes.

Este estudo propõe-se a contribuir com o desenvolvimento de futuras pesquisas na área de Gestão de Serviços, demonstrando sua importância e a aplicação dos conceitos utilizados. Como referencial teórico, a pesquisa busca orientar novos estudos direcionados à otimização de processos e ao aprimoramento do desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000. 254 p.

ALBRECHT, Karl et al. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992. 216 p.

FITZSIMMONS, James A. et al. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 541 p.

MARCONI, Marina de Andrade et al. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 354 p.

SALESFORCE BRASIL BLOG. **Ticket médio**: o que é e por que é importante para a empresa? Informe-se sobre o que é o ticket médio e como você pode utilizar a métrica a favor dos resultados da empresa. [S. l.], 6 fev. 2024. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/blog/ticket-medio/>. Acesso em: 7 abr. 2025.

SEBRAE. **Entenda (e aproveite) o funil de vendas:** aprender a aplicar o funil de vendas do marketing digital pode garantir excelentes negócios. [S. 1.], 20 abr. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-e-aproveite-o-funil-de-vendas,aa71143cf10e6810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=O%20funil%20de%20vendas%20%C3%A9,%20tamb%C3%A9m%20o%20p%C3%B3s%20venda>. Acesso em: 20 abr. 2025.

SEBRAE. **KPIs são estratégicos para medir o desempenho do seu negócio:** os chamados indicadores-chave de desempenho são um apoio importante na definição de estratégias para atingir determinada meta. Conheça a técnica KPI. [S. 1.], 13 jan. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/kpis-sao-estrategicos-para-medir-o-desempenho-do-seu-negocio,56302a20c11a5810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Esta%20sigla%20corresponde%20ao%20termo,que%20n%C3%A3o%20ocupam%20cargos%20elevados>. Acesso em: 20 abr. 2025.

SEBRAE. **Mercado: o que é diferencial competitivo?** Neste artigo da série Mercado, saiba como criar um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. [S. 1.], 1 fev. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/mercado-o-que-e-diferencial-competitivo,adec5cbd646c5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SEBRAE. **O que é ticket médio?** Veja a importância do ticket médio para o negócio e dicas de como aumentá-lo. [S. 1.], 27 mar. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-ticket-medio,5d4a00d232766810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 7 abr. 2025.

SEBRAE. **Organize e distribua melhor fluxos e processos:** saiba as dicas para organizar a gestão de processos da sua empresa. [S. 1.], 16 jun. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/organize-e-distribua-melhor-fluxos-e-processos,d693d8f8f0e4e710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Basicamente%20%20%C3%A9%20um%20amontoado%20de,a%20ter%20os%20melhores%20resultados>. Acesso em: 21 abr. 2025.

SEBRAE. **Práticas matadoras para captação de clientes:** manual completo. [S. 1.], 28 ago. 2020. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/PRATICAS-MATADORAS-PARA-CAPTACAO-DE-CLIENTES_MANUAL-COMPLETO.pdf. Acesso em: 21 abr. 2025.

SPEEDIO. **Qual a diferença entre venda ativa e passiva?** [S. 1.], 24 jan. 2024. Disponível em: <https://speedio.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-venda-ativa-e-passiva/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

ZEITHAML, Valarie A. et al. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 640 p.

Os conteúdos expressos no trabalho, bem como sua revisão ortográfica e adequação às normas ABNT são de inteira responsabilidade dos autores.

Declara-se pelos autores que durante a preparação deste trabalho foi utilizado o ChatGPT para revisão de texto. Após utilizar esta ferramenta, os autores editaram e revisaram o conteúdo conforme necessário e assumem total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.