



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**A importância da boa comunicação entre  
stakeholders na área comercial de  
distribuição de alimentos**

**João Pedro Silveira Nogueira**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2019.



**João Pedro Silveira Nogueira**

**A importância da boa comunicação entre stakeholders na  
área comercial de distribuição de alimentos**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Marcos Lopez Rego

Rio de Janeiro  
novembro de 2019.

## Resumo

Nogueira, João Pedro Silveira. A importância da boa comunicação entre stakeholders na área comercial de distribuição de alimentos. Rio de Janeiro, 2019. 33 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este artigo tem como objetivo investigar a importância da boa comunicação entre stakeholders e vendedores, e como ela afeta positivamente em todas as etapas comerciais de uma empresa distribuidora de alimentos, Frigorífico Novo Meriti. O artigo começa com um referencial teórico definindo gestão dos processos, processo de venda pessoal, e, também, o gerenciamento de comunicação de stakeholders. Após isso, foi feita uma entrevista semiestruturadas com vendedores da empresa para entender melhor as principais dificuldades que eles passam em seus processos de venda. Foi apontado como é feita a comunicação dos vendedores com seus clientes, com o setor da logística da empresa em questão, e com o financeiro. Para enfim, criar uma proposta de melhoria para a empresa acabar com os maiores problemas que os vendedores desta empresa possuem na comunicação em seu dia a dia.

### Palavras-chave

Comunicação. Stakeholder. Vendas. Gestão de processos. Gestão da comunicação. Negócio. Empresas.

## Abstract

Nogueira, João Pedro Silveira. The importance of good communication between stakeholders in the commercial food distribution area. Rio de Janeiro, 2019. 33 p. Course Completion Work - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This article aims to investigate the importance of good communication between stakeholders and sellers, and how it positively affect in all commercial stages of a food distribution, Frigorífico Novo Meriti. The article begins with a theoretical framework defining process management, personal selling process, and stakeholder communication management. Following this, a semi-structured interview was conducted with salespeople to better understand the main difficulties they experience in their sales processes. It was pointed out how the communication of the sales representatives is made with their customers, with the logistics sector of the company in question, and with the financial one. Finally, create an improvement proposal for the company to eliminate the biggest problems that salespeople have in their daily communication.

### Keywords

Communication. Stakeholder. Sales. Processes management. Communication management. Business. Company.

## Sumário

1 Introdução	1
1.1. Contextualização	1
2 Referencial teórico	3
2.1. Teoria dos stakeholders	3
2.2. Processos	5
2.3. Gestão por processos	6
2.4. Gerenciamento de processos	6
2.5. Processo de vendas	8
2.6. Processo de vendas pessoal	10
2.7. Comunicação entre stakeholders	11
3 Metodologia	14
3.1. Método da pesquisa	14
3.2. Coleta de dados	15
3.3. Tratamento dos dados	15
3.4. Limitações do método	15
4 Análise dos resultados	17
4.1. Descrição da empresa e seu setor de vendas	17
4.2. Comunicação com clientes	17
4.3. Comunicação com a logística	18
4.4. Comunicação com o financeiro	19
4.5. Falhas encontradas na empresa	21
4.6. Proposta de melhoria	23
5 Conclusão	25
6 Referências	26

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Rede de stakeholders.....	4
Figura 2: As cinco fases do APE (aperfeiçoamento de processos empresariais). 7	

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Importantes fatores para um bom plano de comunicação.....	12
Tabela 2: Processos a serem melhorados na empresa.....	24

# 1 Introdução

## 1.1. Contextualização

Os gerentes e supervisores passam a maior parte do tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas da empresa, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização. A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado da organização (PMI, 2017).

Isso se aplica também na área de vendas de distribuidoras de alimentos onde o gerenciamento de comunicação entre os stakeholders é de extrema importância, visto que a má comunicação entre todos os envolvidos diretamente ou indiretamente ligados à empresa podem impactar negativamente nas vendas da mesma, fazendo com que o resultado do trabalho não seja o esperado e programado inicialmente.

Segundo Wellington Moreira (2014), os maiores motivos pelos quais as empresas perdem vendas são o pouco envolvimento com a missão da empresa, falta de conhecimento do produto ou serviço, equipe despreparada e desmotivada e falta de foco e habilidade para gerenciar o relacionamento com o cliente.

Todos os motivos citados podem ser contornados, melhorados e até solucionados caso haja um bom gerenciamento das comunicações, onde o principal benefício deste processo, é possibilitar um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas da empresa.

O objetivo do trabalho é entender melhor quais são os fatores da comunicação mais relevantes que impactam negativamente ou positivamente nas vendas das empresas distribuidoras de alimentos, além de investigar a importância da boa comunicação entre os stakeholders e como ela afeta positivamente em todas as etapas comerciais (pré-venda, venda e pós-venda) de uma empresa distribuidora de alimentos. E, também, apresentar uma visão de como as melhores práticas de Gerenciamento da Comunicação e de Stakeholders podem ser aproveitadas no desenvolvimento das atividades da área comercial, apresentar as práticas nas relações entre supervisores, vendedores, logística,

fornecedor, financeiro, e o foco principal na satisfação do cliente da empresa tratada.

Por fim, o assunto a ser tratado será de uma empresa distribuidora de carnes e derivados, mostrando suas dificuldades nas comunicação entre seus stakeholders e como poderia ser solucionado os problemas e dificuldades que os vendedores desta empresa possuem no seu dia a dia.

## **1.2. Relevância do estudo**

As informações e pesquisas deste artigo apresentam relevâncias para o mercado, para a vida acadêmica e pessoalmente para o autor.

- 1) Relevância para o mercado: Para o mercado, este estudo apresenta os principais processos comerciais em uma distribuidora de alimentos, podendo associa-los a outras distribuidoras, as maiores deficiências neste setor, e uma proposta de melhoria para que os processos tornem-se mais eficazes.
- 2) Relevância para vida acadêmica: É um estudo sobre gestão de processos no ambiente brasileiro.
- 3) Relevância para o autor: Para mim, este artigo foi muito importante, por ter feito eu conhecer melhor o mercado, no qual eu trabalho, entendendo melhor a gestão e gerenciamento dos processos. Me ajudou a aprender e entender como funciona cada processo na área comercial dessa empresa, e assim, poder ter uma visão mais ampliada das áreas da empresa em si.

## **2 Referencial teórico**

A partir deste capítulo serão mostradas teorias que definem os assuntos como definição de stakeholder, que será mostrado quais são eles neste artigo. Processos, atribuindo às vendas da empresa, Gestão e Gerenciamento de processos, mostrando como os processos devem ser gerenciados e sua importância. Processo de vendas pessoal, o qual demonstra como é a venda pessoal, a qual, no caso, é utilizada na empresa em questão. Por fim, como deve ser feita a comunicação entre stakeholders para que ela se torne eficaz.

### **2.1. Teoria dos stakeholders**

Segundo Freeman (1984) em Teoria dos Stakeholders, o termo stakeholder possui um sentido amplo e outro mais estrito. O primeiro faz referência a todo grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado pelo alcance dos objetivos da organização. E no sentido mais estrito, se refere a indivíduos ou grupos que a organização depende para sobreviver.

Donaldson e Preston (1995) apontam que há uma multiplicidade de definições de stakeholders, que variam conforme suas abrangências. Definições mais abrangentes consideram os stakeholders como atores diversos, sejam eles pessoas, grupos ou entidades, e que tenham relações ou interesses diretos ou indiretos com ou na empresa. As definições menos abrangentes, por sua vez, os consideram como atores sem os quais a empresa inviabilizar-se-ia, como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários, acionistas e clientes, todos interessados e com expectativas em relação à organização.

Para Turner (2009, p. 77), um stakeholder pode ser definido como “qualquer pessoa que tenha algum tipo de interesse no projeto, no trabalho, nas saídas, nos resultados ou objetivos finais”. Segundo Clarkson (1995, p. 106), “stakeholders são pessoas ou grupos que possuem, ou reivindicam, propriedades, direitos, ou interesses em uma companhia, no passado, presente ou futuro”. Já para Bourne (2005), os stakeholders podem ser definidos como indivíduos ou grupos que possuem algum tipo de direito no projeto, podem contribuir com conhecimento ou suporte, ou podem afetar e serem afetados pelo projeto.



Para Oliveira (2008, p. 94), stakeholders podem ser definidos como “[...] grupos de interesse com certa legitimidade que exercem influência junto às empresas” e que pressionam proprietários, acionistas e gestores, interferindo, de certa forma, nos rumos da empresa. Portanto, a abordagem de stakeholders é aquela que prioriza o gerenciamento de relacionamentos entre os diversos atores que compõem o universo empresarial, procurando integrar esses diferentes interesses.

Os diversos stakeholders considerados para a gestão de uma organização são apontados por Evan e Freeman (1998), que cita como stakeholders os acionistas, os fornecedores, os empregados, administradores, comunidade e consumidores. Oliveira (2008) por sua vez, amplia essa rede, acrescentando funcionários, governo, mídia e Organizações Não Governamentais (ONG's). E Sousa e Almeida (2006) ampliam ainda mais tal rede, acrescentando a ela os sindicatos e os concorrentes. A Figura 1 ilustra essa rede de stakeholders, a partir das especificações apontadas pelos autores.

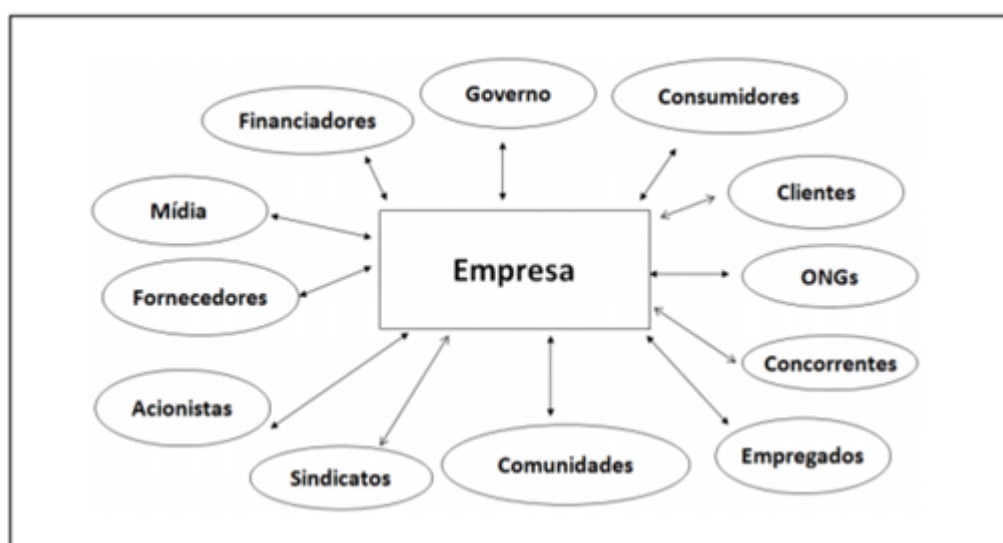


Figura 1: Rede de stakeholders. Fonte: Silva e Garcia (2011, p. 6).

Segundo o Guia PMBOK, o gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto (PMI, 2017).

## 2.2. Processos

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002), a partir da perspectiva da gestão por processos, podemos definir processos (de negócio) como a coleção das contribuições que cada micro-operação realizada na organização faz, de modo a satisfazer as necessidades dos consumidores e que, geralmente, cruzam os limites organizacionais convencionais.

Gonçalves (2000a) define processo como sendo atividade ou conjunto de atividades que recebem um input, adicionam valor a ele e fornecem um output a um cliente específico. Definição similar é apresentada por Hammer e Champy (1994), citados por Barbará (2008), que definem processo como um grupo de atividades realizadas em uma sequência lógica do modo a produzir bem ou serviço que tenham valor para o cliente.

Franco (2005), afirma que os processos são a estrutura pela qual uma organização gera valor aos seus clientes. De acordo com De Sordi (2012) os processos são fluxos de trabalho orientados para atender os objetivos da organização, e que, pela perspectiva do cliente, proporcionam a agregação de valor.

Davenport (1994, p. 8), citado por Franco (2005), afirma que “os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor aos seus clientes”. Logo, conhecer os processos e a melhor maneira de executá-los possivelmente afetará a opinião dos clientes, sejam externos ou internos, com relação aos serviços e produtos oferecidos por uma organização.

“Os processos são a fonte de muitas das oportunidades de melhorias que existem dentro de uma organização. Melhorar processos significa melhorar a maneira como as atividades são executadas” (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 475), e esses devem ser organizados, de acordo com Davenport (1994, p. 19), citado por Franco (2005), de modo a produzir resultados que satisfaçam às exigências do cliente, visto que a melhoria de processos começa “com um bom entendimento de quem são os clientes do processo e o que querem dele”.

Albuquerque e Rocha (2006, p. 33) afirmam que os processos mostram “como se agrega valor na organização, como o trabalho é feito e como é o fluxo de informações, materiais e serviços”, aspectos que formam o sincronismo da organização, que compreende:

[...] gerenciar o contexto de relacionamentos externos e internos da organização a partir de diretrizes estratégicas e indicadores de desempenho claramente definidos, bem como redesenhar e

ajustar continuamente os processos organizacionais mais importantes.

### **2.3. Gestão por processos**

A gestão por processos se consolida atualmente como um moderno sistema de gestão para as organizações, estabelecendo o foco em processos geradores de valor, e não mais em atividades atribuídas a cada função dentro da empresa, dentro da estrutura rígida de departamentos comumente encontrada (GONÇALVES, 2000b).

De acordo com Barbará (2008), podemos definir a gestão por processos como sendo um “modelo de gestão organizacional orientado para gerir a organização com foco nos processos”.

Lee e Dale (1998), conforme citados por De Sordi (2012), definiram a gestão por processos como uma metodologia de gerenciamento centrada no cliente, visando medir e melhorar os processos da organização através de times multifuncionais e delegação de autonomia aos colaboradores.

De acordo com Rotondaro (2005), citado por Frederico e Toledo (2008), a gestão por processos é uma metodologia para avaliar continuamente, analisar e melhorar o desempenho dos processos que são mais impactantes para a satisfação dos clientes.

Outra conceituação possível é entender a gestão por processos como um enfoque administrativo buscando melhorar e otimizar a cadeia de processos de uma organização, de modo a atender as necessidades e expectativas dos clientes e assegurar o melhor desempenho possível desse sistema integrado de processos (UNICAMP, 2003).

Slack, Chambers e Johnston (2002) entendem a gestão por processos como a organização da empresa em torno do processo total, que é o que agrega valor para o cliente, ao invés de se organizar em torno de funções ou atividades, que são meramente etapas da agregação de valor.

### **2.4. Gerenciamento de processos**

Conforme Georges (2010), diversas abordagens para o gerenciamento de processos vêm sendo desenvolvidas ao longo dos anos em diferentes áreas de estudo, com a finalidade de auxiliar as organizações nessa tarefa. O BPM (*Business Process Management*) é uma abordagem estruturada para analisar e

melhorar continuamente atividades como fabricação, marketing, comunicações e outros elementos da operação de uma empresa (ZAIRI, 1997).

Harrington (1993) relaciona cinco etapas para realizar o gerenciamento de processos empresariais ou APE (aperfeiçoamento de processos empresariais), conforme Figura 2. Essas etapas compreendem:

- a) organizar o aperfeiçoamento, pelo estabelecimento de liderança, entendimento e comprometimento;
- b) entender os processos empresariais atuais em todas as dimensões;
- c) aperfeiçoar eficiência, eficácia e adaptabilidade dos processos empresariais;
- d) implementar sistema de controle do processo que possibilite aperfeiçoamento contínuo;
- e) manter o aperfeiçoamento contínuo produzido na etapa anterior.



Figura 2: As cinco fases do APE (aperfeiçoamento de processos empresariais). Fonte: Harrington (1993, p. 27).

Na proposta de Harrington (1993), de aperfeiçoamento dos processos, cada processo tem um dono, que será o responsável pelas melhorias. A partir do mapeamento do processo são identificadas as etapas em que as melhorias precisam ser realizadas.

Albuquerque e Rocha (2006) utilizam o termo ruptura para referir-se às inconsistências e problemas identificados nos processos mapeados, que definirão os pontos destes em que deverão ser realizados ajustes no momento em que se fizer o redesenho.

“Para garantir a competitividade, os processos precisam estar alinhados a uma estratégia e a uma visão do futuro”, sendo necessária uma ação conjunta de três componentes do desenvolvimento organizacional: estratégia, processos e pessoas. Num momento inicial, a empresa deve repensar o “por que faz” e “por que faz desse jeito”, para que a partir desses questionamentos consiga definir qual é seu foco e de que maneira os processos serão realizados no futuro (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006, p. 34-35).

Harrington (1993, p. 18) afirma que os processos que passam por um bom gerenciamento possuem algumas características em comum:

Alguém responsável pelo desempenho do processo (o dono do processo); fronteiras bem definidas (o escopo do processo); interações internas e responsabilidades bem definidas; procedimentos, tarefas e especificações de treinamento documentados; sistemas de controle e feedback próximo ao ponto em que a atividade é executada; controle e metas orientados para as exigências do cliente; prazos de execução conhecidos; disposição de procedimentos para mudança formalizados; certeza de o quanto podem ser bons.

Harrington (1993, p. 28) também ressalta que, para aperfeiçoar os processos empresariais, é preciso “ter o apoio da alta administração, ter um compromisso de longo prazo, usar uma metodologia disciplinada, designar os donos dos processos, desenvolver sistemas de controle e de feedback”, empregando indicadores ou medidas de desempenho.

Segundo Hronec (1994), indicadores de desempenho são sinais vitais da organização, quantificando a forma como os processos atingem resultados específicos e, de acordo com Kaplan e Norton (1997), as medidas ou indicadores de desempenho direcionam os esforços das pessoas no sentido de alcançar os objetivos organizacionais.

## **2.5. Processo de vendas**

Segundo Teixeira et al. (2004), o processo de vendas é amplo, portanto, depende de um processo maior que vem da orientação de marketing. O profissional de marketing deve trabalhar em conjunto com vendas, perceber que ela é uma importante ferramenta para alcançar resultados. Deve oferecer apoio para a execução do serviço de venda, disponibilizar suporte e ferramentas para que as vendas atinjam os objetivos.

De acordo com Souki (2004), empreendimentos direcionados para o marketing focam sua atenção nas necessidades e nos desejos dos clientes. Depois de identificados, a empresa parte para satisfazê-los de forma mais eficaz que a concorrência.

Conforme Las Casas (1989), não importa a situação econômica, épocas de crises ou de desenvolvimento, as empresas sempre precisarão de profissionais de vendas com maior ou menor intensidade. A profissão de vendas apresenta características positivas diversas, e uma delas é a de contribuir para o desenvolvimento de profissionais de alto nível. Desenvolver a capacidade de

vender significa ampliar a própria habilidade para lidar com qualquer situação e, conseqüentemente, aumentar as oportunidades de obter melhores resultados.

Para Forte e Ramirez (2002), vender é influenciar a decisão do cliente, é persuadir, é convencer, mas antes de tudo, é fazer com que o cliente tenha absoluta certeza de ter tomado a decisão certa, por livre e espontânea vontade.

Segundo Castro e Neves (2006), o processo de vendas é uma sequência de passos ou etapas através da qual os vendedores realizam a venda. Essa sequência foi originalmente proposta por Dubinsky em 1980, citado por FGV (S. n.), e pode ser aplicada a diferentes setores em diferentes cenários. Sete passos são geralmente reconhecidos como formadores do processo de vendas:

- a) prospecção: vendedores utilizam diferentes técnicas para identificar clientes em potencial. Um cliente em potencial significa alguém que possui desejo, necessidade, habilidade, autoridade e é elegível para comprar;
- b) pré-abordagem: informações são coletadas a respeito do cliente a ser abordado para que o vendedor se prepare para a visita. A informação é usada para qualificar o cliente em potencial e também para desenvolver a abordagem e a apresentação ao cliente. Esse estágio geralmente termina com a marcação de uma visita ao cliente;
- c) abordagem: este passo está relacionado aos primeiros minutos de uma visita de venda. O objetivo do vendedor é garantir uma boa impressão inicial, além de despertar a atenção e o interesse do cliente;
- d) apresentação de vendas: esta é a principal parte do processo de vendas, na qual os vendedores apresentam suas ofertas e seus benefícios. O objetivo é aumentar o desejo do cliente em relação ao produto;
- e) lidar com objeções e superar resistências: o vendedor procura lidar com as objeções e superar as resistências para comprar o produto oferecido, através das respostas a objeções e ênfase nos benefícios em particular para promover a decisão de compra;
- f) fechamento: os vendedores iniciam as decisões dos compradores através de métodos desenhados para solicitar pedidos. Da forma mais apropriada e eficaz, os clientes são solicitados a comprar a oferta;
- g) atendimento pós-venda: os vendedores continuam a enfatizar a satisfação do consumidor no período após a venda ter sido realizada. As atividades durante este tempo incluem reduzir as preocupações do cliente após a compra, assegurar a entrega dentro do prazo, instalação ou treinamento, prover acompanhamento ou manutenção, além de lidar

com reclamações e questões. O objetivo é construir boa vontade e aumentar as chances de vendas futuras.

Complementam Castro e Neves (2006), o processo de vendas é uma sequência de passos ou etapas através dos quais os vendedores realizam a venda. Sendo a pré-venda, venda e pós-venda, importantes etapas para o sucesso do processo.

Dentro de cada uma dessas etapas existe uma grande quantidade de técnicas e ferramentas para tornar o processo de vendas mais eficiente e eficaz. Por exemplo, para prospecção de clientes, podem ser utilizados clientes satisfeitos, clientes visitados, contatos e redes de relacionamento, além de atividades de promoções de venda, para gerar novos nomes. Para pré-abordagem uma quantidade grande de informações pode ser buscada a respeito do cliente potencial, diferenciando clientes industriais de clientes finais.

Enquanto os primeiros devem se basear muito nas informações em relação à empresa e ao setor, além da identificação dos diversos participantes do processo de compra, os segundos devem se basear na coleta de informações pessoais, para identificar desejos e necessidades que estão por trás das necessidades mais superficiais.

## **2.6. Processo de vendas pessoal**

No processo de vendas pessoal normalmente se utiliza uma abordagem voltada para o cliente, conforme Kotler (2003) essa abordagem pressupõe que as necessidades do cliente geram como consequência, oportunidades de venda, considerando que esses clientes se tornam fiéis a representantes que defendem seus interesses.

Futrell (2003, p. 40) conceitua venda pessoal como uma “comunicação pessoal de informação para persuadir um cliente potencial a comprar algo - um bem, um serviço ou outra coisa - que atenda suas necessidades individuais”. Futrell (2003) afirma ainda que as principais funções da venda pessoal são gerar receita e oferecer serviço que ajude a volver os clientes satisfeitos com a compra. Isso sedimenta os relacionamentos e é a chave do sucesso no competitivo mercado atual.

Na visão de Soldow e Thomas (1993) o que se faz depois da venda normalmente é tão importante quanto o que se faz antes ou durante a negociação. Isto porque o sucesso em muitos trabalhos de venda depende das boas relações

mantidas com o cliente. É importante que o representante se certifique da rapidez da entrega e qualidade dos serviços ou produtos, isso prova que o representante está realmente interessado em atender as necessidades do cliente e não apenas em obter as vantagens de uma venda.

## **2.7. Comunicação entre stakeholders**

A comunicação eficaz, conseguida a partir de um bom gerenciamento da comunicação, é planejada a partir da lista dos stakeholders. O objetivo aqui é definir quais informações serão comunicadas, como será comunicada, quando será distribuída e com qual frequência. Quem será o responsável por comunicar, quais os modelos padrões e formatos a serem utilizados, tudo visando garantir um bom fluxo de informações, amenizar o retrabalho e os possíveis conflitos.

O processo de comunicação entre os stakeholders normalmente sofre bloqueios que aparecem entre os emissores e os receptores. Chiavenato (2004) denomina estes problemas como barreiras à comunicação, que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. Quando isso acontece, a comunicação não chega ilesa ao receptor, pois a mensagem original sofre distorções. É importante evitar que ocorram barreiras nas comunicações, elas tendem a distorcer o objetivo, dificultando uma comunicação eficaz.

Levando esses aspectos em consideração, focamos na importância da gestão de stakeholders nas vendas de uma distribuidora de alimentos. Gerenciar os stakeholders, na área comercial de uma empresa, significa lidar não somente com a equipe de vendas, mas também com todos os stakeholders envolvidos na área comercial, como o setor de logística, para verificar o andamento da entrega, ou do financeiro, para cobrança e controle das inadimplências, por exemplo.

Segundo Jacob (2010), o desenvolvimento de um bom plano de comunicação inclui alguns fatores como: administração da informação, conteúdo da informação, habilidade de comunicação, precisão da informação e expectativa das partes interessadas. Antes de mostrar a tabela que sintetiza as ideias dos autores, é possível fazer a comparação ao processo de vendas de qualquer distribuidora. Sendo:

- a) administração da informação, como será feito a venda e a entrega do produto;
- b) conteúdo da informação, quais são os produtos disponíveis para venda.
- c) habilidade de comunicação, sendo a capacidade de persuasão do vendedor para efetuar a venda em si;



- d) precisão da informação, seria tudo que foi conversado entre vendedor - cliente, seja correto e que a venda ocorra de maneira que não haja ruídos e que a entrega do produto, assim como o preço negociado seja entregue de forma correta;
- e) e, por último, expectativa das Partes Interessadas, onde o vendedor pode saber exatamente o que o cliente precisa no momento e pode atendê-lo sem frustração das duas partes (vendedor-cliente).

Segue a Tabela 1, na qual Jacob (2010) apresenta os fatores de um bom plano de comunicação:

Tabela 1: Importantes fatores para um bom plano de comunicação.

<b>Administração da Informação</b>	A administração da informação é de responsabilidade do gerente. Em um plano de comunicação, deve ser identificado de forma clara como uma informação será gerada e distribuída. Ex: Identificar os tipos de relatórios, a frequência em que os relatórios serão gerados, e em que momento deverão acontecer as reuniões.
<b>Conteúdo da Informação</b>	Após a identificação dos relatórios, devem ser documentados os elementos de dados e o nível de detalhe que cada relatório ou documento deve conter sendo de extrema importância entender que tipo de informações as partes interessadas pretendem receber.
<b>Habilidade de Comunicação</b>	A habilidade de comunicação é essencial para assegurar a compreensão de informações durante todo o ciclo de vida de um projeto. Fazer com que o time do projeto saiba qual a sua responsabilidade, liderar e motivar a equipe e fazer com que as partes interessadas estejam bem informadas é fundamental.
<b>Precisão da Informação</b>	A informação deve ser clara, objetiva e precisa. Um gerente de projeto honesto e que mostra segurança nas informações que gera, conseguirá obter de seu time a motivação necessária para o sucesso do projeto.
<b>Expectativas das Partes Interessadas</b>	Conhecendo as expectativas de todas as partes interessadas do projeto, minimiza o risco de desinformação, frustração ou insucesso do projeto.

Fonte: Smad (2013) adaptado de Jacob (2010).

Outro ponto importante destacado por Jacob (2010) é o fato de muitas pessoas acreditarem já possuir uma boa habilidade de comunicação e, por essa razão, não se dá devida importância ao plano de comunicação nas operações.

Um simples gesto ou uma expressão facial, não compreendida de forma correta, em uma reunião ou no processo de venda, pode fazer com que este nem ao menos se inicie. Falar de uma forma mais enérgica com uma pessoa chave do time, em um dia que este brigou com seu companheiro (a), por exemplo, pode causar sérios danos à produtividade do projeto.

## 3 Metodologia

### 3.1. Método da pesquisa

A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva e explicativa com base em fontes primárias, sendo elas, informações obtidas por representantes comerciais e um supervisor de vendas da empresa em questão, que trouxeram um melhor entendimento da importância da boa comunicação entre stakeholders de uma empresa para as vendas de uma Distribuidora de Alimentos, mais especificamente, de uma distribuidora de carnes e derivados que faz entregas diariamente no estado do Rio de Janeiro, cujo nome é “Frigorífico Novo Meriti Ind. E Com. De Carnes e Derivados Eireli”.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 1998. p. 45).

A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões do sucesso de determinado empreendimento. Pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações (VERGARA, 1998, p. 45).

Com base nos conceitos apresentados por Vergara (1998), pode-se concluir que ambos os tipos de pesquisa (descritiva e explicativa) foram aplicados no estudo.

A pesquisa descritiva representa o início do trabalho, através de análises e definições de gestão da comunicação, gerenciamento de processos, processos de vendas e comunicação entre as partes interessadas, contextualizando o trabalho a partir de seus principais tópicos. Apresentado no referencial teórico, que representa a parte descritiva do estudo.

Já a investigação explicativa pode ser observada a partir de informações obtidas sobre a prática da comunicação e a importância dela para o resultado nas vendas desta empresa. Fazendo com que as teorias sejam assimiladas na prática nos próximos capítulos.

As atribuições à empresa serão mostradas no próximo capítulo juntamente com definições para o melhor entendimento da prática no estudo.

### **3.2. Coleta de dados**

A pesquisa visa entender como é feita a comunicação entre a área comercial com outras áreas da empresa, diretamente ligadas às vendas. Foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com seis representantes comerciais da empresa em questão, sendo uma com o supervisor destes vendedores, e duas com três vendedores cada. O registro foi feito através de transcrição do que os entrevistados falaram durante a entrevista, e foram semiestruturadas para que siga na ordem, comunicação com cliente, setor de logística, e setor financeiro. E posteriormente, falhas nos três setores, como será mostrado no próximo capítulo.

A entrevista com os vendedores visou entender como funciona o processo de vendas da empresa, e como se relacionam com os stakeholders necessários, e, posteriormente quais as maiores dificuldades eles acreditam existir, as quais serão mostradas no próximo capítulo, juntamente com a descrição de como é feito a comunicação com stakeholders deles.

Já a entrevista do supervisor, foi feita para entender como é a comunicação dele com os seus respectivos stakeholders, no caso, excluindo comunicação com clientes, entrando comunicação com os vendedores. Também apontando maiores dificuldades que ele possui dentro da empresa com os vendedores que supervisiona.

### **3.3. Tratamento dos dados**

O tratamento dos dados foi feito através da análise do conteúdo adquirido através das entrevistas com os representantes da empresa em questão, que serão descritas no próximo capítulo.

### **3.4. Limitações do método**

As limitações encontradas no método utilizado, foram a pouca quantidade de entrevistados, poucos representantes comerciais dispostos a fazerem parte das entrevistas semiestruturadas. E o fato de abordar só uma empresa em questão, visto que, os mesmos problemas e dificuldades apontadas pelos representantes, valeriam, ou não, para outras empresas.



## **4 Análise dos resultados**

Neste capítulo será apresentado o resultado da pesquisa feita com os vendedores entrevistados e um supervisor de vendas do Frigorífico Novo Meriti, com dados de como é feita a comunicação entre as partes interessadas da área comercial desta empresa, suas limitações, e problemas apresentados pelos entrevistados.

### **4.1. Descrição da empresa e seu setor de vendas**

O Frigorífico Novo Meriti é uma empresa que atua há mais de quarenta anos no mercado de distribuição de alimentos, focando nas carnes. Fazem entrega diariamente em todo o estado do Rio de Janeiro com caminhões e carros.

Seu setor de vendas é constituído por três supervisores que dão suporte aos mais de trinta vendedores da empresa. Semanalmente é enviada uma tabela com os preços dos produtos possíveis para trabalhar, dividido em preços para pedidos no varejo e atacado.

Praticamente todos os dias chegam mercadorias em carretas para o Frigorífico, que possui duas câmaras frigoríficas refrigeradas. Por isso, alguns produtos acabam e outros surgem para os vendedores trabalharem, ou seja, o estoque é dinâmico.

Seu público-alvo é bem expandido, pois o faturamento mínimo da nota é de cento e cinquenta reais, então os vendedores podem atender desde lanchonetes e pequenos comerciantes até grandes mercados.

### **4.2. Comunicação com clientes**

Primeiramente, para iniciar as vendas, o vendedor precisa saber todos os produtos a serem oferecidos e seus respectivos preços. A cada semana, é enviado pelo supervisor ao vendedor uma tabela semanalmente com preços atualizados via WhatsApp e e-mail, por meio de um grupo com um supervisor e os vendedores do seu grupo de vendas. A venda no primeiro momento é feita através do boca-a-boca, pois o vendedor vai até o estabelecimento (pessoa jurídica) pessoalmente, oferecer seus produtos. Dependendo do tempo de convivência e da conversa com

o comprador, e com maior facilidade, a negociação passa a ser somente por telefonemas ou mensagens informais, à fim de criar uma relação interpessoal entre comprador e vendedor, facilitando o processo e as vendas do vendedor.

Após a aprovação do cliente, o vendedor envia informações como CNPJ, e contato do comprador do estabelecimento que deseja começar a vender, para o setor de cadastros do Frigorífico, por e-mail. Na primeira venda, o Frigorífico analisa o SERASA do cliente, aprovando ou não o cadastro, dependendo do prazo de pagamento escolhido pelo vendedor, com alternativas entre 3 a 14 dias.

A maioria dos clientes cotam preços com várias empresas distribuidoras de carnes, muitas vezes é feito um grupo no WhatsApp, com vendedores de cada empresa, e assim, cada um envia os preços que possui para o cliente cotar os preços, e assim escolher o melhor preço, levando em consideração a marca e as necessidades específicas de cada cliente.

A comunicação entre vendedor e supervisor, pode ser feita por meio de telefonemas e mensagens instantâneas. Muitas vezes ela é feita para o vendedor tentar negociar algum preço diferenciado de acordo com a quantidade da mercadoria que será vendida (preço de atacado), o qual é diferente do preço promocional (varejo).

Além disso, o supervisor entra em contato diariamente com os vendedores, para que eles estejam cientes dos boletos em aberto, para fazer devida cobrança das eventuais inadimplências. Nesta cobrança o vendedor opta por telefonemas ou mensagens instantâneas, mas os entrevistados apontaram que por telefonemas é mais fácil persuadir o cliente, fazendo com que o mesmo dê prioridade no pagamento.

#### **4.3. Comunicação com a logística**

Como as entregas do Frigorífico Novo Meriti são diárias (exceto aos domingos), é importante que o vendedor esteja diretamente comunicável com o setor de logística, para acompanhamento das entregas, e informações sobre algum imprevisto, tais como carga roubada, transporte enguiçado, ou até erro no endereço de entrega.

Este é um problema apontado pelo vendedor, pois o mesmo só consegue verificar tais informações falando primeiramente com seu supervisor, o qual a partir da solicitação do vendedor, entra em contato por telefonema no setor de logística, e passa a informação para o vendedor, para que a posição e previsão sejam informadas ao cliente.

Os representantes apontaram que a partir do segundo semestre do corrente ano, a empresa implementou o WhatsApp empresarial. Assim, qualquer imprevisto acontecido na logística, é passado diretamente para o vendedor através das mensagens instantâneas. Mas que mesmo assim, acredita que deveria poder entrar em contato diretamente com a equipe da logística para o rastreamento do transporte, à fim de fornecer uma previsão da chegada mais precisa do produto ao cliente.

#### **4.4. Comunicação com o financeiro**

A comunicação com o setor Financeiro da empresa é a que foi apontada com o menor número de falhas, devido ao fato de o representante comercial não precisar entrar em contato frequentemente com este setor.

É feita por meio de e-mails para recebimento de boletos e notas fiscais, caso o vendedor precise encaminhar para o cliente. Normalmente acontece em casos de perda do boleto bancário por parte do cliente ou quando o boleto entregue pelo entregador no recebimento do pedido está ilegível.

Em caso de devolução de mercadoria, o setor financeiro automaticamente no dia seguinte da devolução, encaminha o boleto corrigido ao vendedor do cliente em questão, e assim, o vendedor repassa ao cliente para que este possa fazer o pagamento.

Neste caso, as devoluções ocorrem em três casos: quando o vendedor digita o pedido errado e é faturado um produto para um cliente que não fez o pedido, quando o produto não chega em bom estado para o cliente, ou quando o peso que está na nota fiscal não é o mesmo que foi entregue ao cliente (neste caso o cliente tem que conferir enquanto os entregadores estiverem no seu estabelecimento). Assim que é feito a devolução, no dia seguinte, o financeiro encaminha um boleto bancário atualizado, para que o cliente possa fazer o pagamento do que realmente recebeu.

Em caso de pagamentos via depósito ou transferência bancária, o representante deve solicitar o comprovante de pagamento ao cliente, e assim pode ser passado para o setor financeiro via WhatsApp, informando o código do cliente e o número da nota fiscal que foi paga para a baixa na NF das contas a receber.

O único problema citado pelos representantes entrevistados é o fato de a empresa não ajudar em cobranças no caso de inadimplência. Neste caso, o vendedor fica inteiramente encarregado de receber o pagamento, feito por boleto



bancário, transferências ou depósitos nas duas possíveis contas da empresa, e como os pagamentos das vendas são a prazo, é possível que os clientes esqueçam de pagar ou não paguem pelo fato de poderem postergar o pagamento, mesmo com a cobrança de juros diários.

#### **4.5. Falhas encontradas na empresa**

Como mostrado em Análise dos Resultados obtidos nas entrevistas com representantes comerciais da empresa em questão, pode-se perceber pequenos atritos na comunicação entre as partes interessadas, que consequentemente atrapalham no processo de vendas da empresa.

Em relação à comunicação com o cliente, os representantes mostraram que muitas vezes gastam um certo tempo fazendo a primeira visita em um estabelecimento, mostrando sua tabela de preços e produtos, e no fim, não podem ao menos cadastrá-lo. Isso ocorre devido ao fato do CNPJ ou Inscrição Estadual do possível cliente estar impossibilitado para cadastro, devido a protestos no SERASA feitos por outras empresas. Então, eles alegaram que este tempo perdido no estabelecimento poderia ser aproveitado em algum outro possível cliente potencial o qual poderia ser cadastrado no seu código de vendedor sem problemas.

Outra falha apresentada pelos representantes, é o fato de que não possuem fotos dos produtos que eles podem vender, algo que alguns clientes solicitam antes de fazer a compra, por mais que neste mercado, os compradores normalmente já conhecem o produto e a marca que ele deseja utilizar em seu estabelecimento.

Além disso, alguns vendedores alegaram que muitas vezes já venderam produtos que não estavam disponíveis no estoque, e assim, comprometeu o cliente que foi avisado mais tarde que o produto não chegaria para ele no dia seguinte, comprometendo a imagem da empresa e consequentemente as futuras vendas para este cliente.

Isto ocorreu pelo fato de que a tabela de vendas é enviada pelo supervisor ao vendedor semanalmente, e, diariamente produtos chegam e acabam no estoque, por isso, os vendedores devem estar atentos ao estoque virtual que é disponibilizado na plataforma força de vendas (site) da empresa.

O problema é que este estoque é compartilhado com todos os vendedores da empresa, então pode acontecer de algum produto aparecer como disponível para venda, mas em poucos minutos acabar, por isso o representante deve estar com o site em mãos no ato da venda para poder digitar o pedido efetuado, o que,

apontado por alguns representantes, atrapalha na abordagem, tornando a venda mais difícil.

Já em relação à comunicação com a logística da empresa, os representantes entrevistados apontaram que os maiores problemas estão relacionados à dificuldade de entrar em contato com o setor, horário de entrega ao cliente e dificuldade de dar uma previsão do horário de chegada do produto ao cliente.

Como a empresa em questão é uma distribuidora de carnes e derivados, é possível entender que a maioria dos clientes deseja que seu produto chegue na parte da manhã, para ser utilizado no horário de almoço, apontaram os representantes. Mas isto, segundo os entrevistados, é impossível que a empresa atenda todos os clientes na parte da manhã, porque são muitas entregas diárias, e normalmente terminam no fim da tarde.

Para os vendedores, eles podem amenizar a situação dando uma previsão do horário que o produto chegará ao seu cliente, para assim, o mesmo se programar ao utilizar os produtos que ele comprou com a empresa.

O problema é que os representantes apontaram dificuldade em ter esta previsão com a equipe da logística que monitora os transportes que estão na rua fazendo as devidas entregas. Como falado anteriormente, o vendedor deve solicitar ao seu supervisor que entre em contato com a equipe para saber onde se encontra o caminhão, e assim, repassar a informação ao seu cliente.

Este processo apresenta falhas, por ter que passar por intermediações, e assim, perde tempo na resposta ao cliente. Além de possivelmente, a entrega em algum outro cliente demorar ou acontecer qualquer imprevisto, portanto, a previsão passada para o cliente não estaria certa.

Por fim, outro problema da empresa apontado pelos entrevistados, é a falta de apoio na cobrança aos clientes em casos de inadimplência. Os representantes apontaram que a responsabilidade é totalmente deles pelo recebimento do pagamento das notas em atraso, e que muitas vezes demoram para receber ou encontram dificuldades ao cobrar o cliente, como por exemplo se o devedor parar de responder ou atender suas ligações.

A seguir, foi feita uma tabela, elaborado pelo autor, com os principais processos da empresa, seguidos do seu setor responsável. De acordo com as entrevistas, alguns processos precisariam ser melhorados, e até criado um novo setor para a empresa, à fim de solucionar problemas da empresa, conforme citado pelos entrevistados.

#### **4.6. Proposta de melhoria**

Por fim, neste capítulo será mostrado uma proposta de melhoria para a distribuidora de carnes, Frigorífico Novo Meriti, à fim de tentar resolver e diminuir os problemas apontados pelos vendedores da empresa.

De início, para o vendedor não perder seu tempo visitando estabelecimentos que a empresa não deseja e que possuem protestos em seus CNPJs, sugere-se que o supervisor determine uma rota com seu vendedor. Assim, através de seu conhecimento do mercado, o supervisor apontaria clientes possibilitados para cadastro, e clientes que possuem um bom histórico de compras e pagamento, ou seja, clientes potenciais que agregarão valor para o vendedor, e consequentemente para a empresa.

À fim de facilitar a negociação entre vendedor e cliente, a empresa pode investir na área de Tecnologia de Informação. A proposta é criar uma plataforma para celulares ou tablet, na qual o vendedor consiga de uma forma mais prática, apresentar seu portfólio, dinamicamente, na mesma “aba”, com informações como foto do produto, quantidade disponível no estoque, e respectivos preços, mostrando ao cliente os diferentes preços para compras no varejo e no atacado.

Nesta mesma plataforma, pode-se disponibilizar ao vendedor o rastreamento do caminhão que fará a entrega no seu cliente, por meio de um mapa mostrando em tempo real onde está o veículo, apresentando a quantidade de entregas que estão na “fila” e um horário previsto que vai sendo atualizado conforme o trânsito da cidade. Com isto, o cliente fica ciente da localização em tempo real de sua mercadoria, e se preparar para receber a entrega.

Visto que os representantes possuem problemas ao dar uma previsão da chegada do produto ao cliente, além da plataforma que disponibiliza em tempo real o rastreamento do veículo, sugere-se que o vendedor consiga ver a rota planejada pelo roteirista no dia anterior das entregas. Por mais que a rota seja feita na parte da noite, após os pedidos serem digitados e faturados, o cliente já saberia em torno de que horas sua mercadoria chegará em seu estabelecimento.

Por fim, como os vendedores ficam encarregados de vender e cobrar o cliente, é sugerido a implementação de um setor de cobranças na empresa, com pessoas competentes especificamente na cobrança, juridicamente, fazendo a comunicação com os clientes inadimplentes, à fim de tirar a atribuição dos vendedores que tem a função de vender, diminuindo também os riscos de clientes devedores para a empresa.

Tabela 2: Processos a serem melhorados na empresa.

<b>Processo</b>	<b>Setor responsável</b>	<b>Proposta de melhoria ou não?</b>
Cadastro novos clientes	Setor de cadastros	Sim
Tabela de vendas semanal	Setor de vendas	Não
Dinamismo na venda	Setor de vendas	Sim
Previsibilidade da entrega	Setor de logística	Sim
Qualidade da entrega	Setor de logística	Não
Devolução de mercadoria	Setor de logística	Não
Emissão de boletos	Setor financeiro	Não
Cobrança boletos em atraso	Setor de cobranças	Sim

## 5 Conclusão

Este trabalho teve como objetivo entender melhor quais são os fatores da comunicação mais relevantes que impactam negativamente ou positivamente nas vendas das empresas distribuidoras de alimentos, além de investigar a importância da boa comunicação entre os stakeholders e como ela afeta positivamente em todas as etapas comerciais (pré-venda, venda e pós-venda) de uma empresa distribuidora de alimentos.

Para alcançar o objetivo do trabalho, foi realizada uma pesquisa descritiva e explicativa, com seis vendedores da empresa e um supervisor. Eles definiram os principais processos na área comercial, e descreveram passo-a-passo de cada processo desde a pré-venda, venda e pós-venda. Apontaram suas maiores dificuldades em cada processo, e as falhas que poderiam ser solucionadas.

Concluiu-se que dos oito principais processos apresentados pelos representantes da empresa, cinco foram escolhidos para melhoria para solucionar os problemas desta empresa em alguns setores que estão diretamente ligados às vendas da empresa.

## 6 Referências

- ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BARBARÁ, S. (Org.). **Gestão de processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- BOURNE, L. **Project relationship management and the stakeholder circle™**. Melbourne, 2005. 320 p. Tese (Doutorado em Gerenciamento de Projetos) – Graduate School of Business: RMIT University.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. O processo de vendas. In: CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92- 117, 1995.
- DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3.ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, jan. 1995.
- EVAN, W. M.; FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In: BEAUCHAMP, T.; BOWIE, N. (Eds.). **Ethical theory and business**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.
- FORTE, C. D.; RAMIREZ, P. **Gestão empresarial**. São Paulo: Copidart, 2002.
- FRANCO, R. G. P. **Metodologia para implantação da gestão por processos em empresas do setor metal-mecânico**. Florianópolis, 2005. 101 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção: Universidade Federal de Santa Catarina.
- FREDERICO, G. F.; TOLEDO, J. C. A gestão por processos: um estudo de caso de um operador logístico. **Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2008.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FUTRELL, C. M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GEORGES, M. R. R. Modelagem dos processos de negócio e especificação de um sistema de controle da produção na indústria de autoadesivos. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 3, p. 639-668, 2010.

- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000a.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000b.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- JACOB, M. I. Importância da comunicação na gerência de projetos. **Techoje**, Belo Horizonte, nov. 2010.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LAS CASAS, A. L. A profissão de vendas. In: LAS CASAS, A. L. **Técnicas de vendas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- O processo de vendas. **FGV**, [S. l.; S. n.].
- OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PMI. Project Management Institute. **The guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.
- SILVA, A. C.; GARCIA, R. A. M. **Teoria dos stakeholders e responsabilidade social: algumas considerações para as organizações contemporâneas**. Campo Grande, 2011. 17 p. Monografia (MBA - Executivo em Gestão Empresarial) - Pós-graduação lato sensu à distância: Universidade Católica Dom Bosco.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SOLDOW, G. F.; THOMAS, G. P. **Vendas, profissionalização para a década de 1990**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- SOUKI, O. Processo de decisão de compra. In: SOUKI, O. **Paixão por marketing**. 5. ed. Belo Horizonte: Souki House, 2004.
- SOUSA, A. F.; ALMEIDA, R. J. **O valor da empresa e a influência dos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- TEIXEIRA, E. et al. **Processo de vendas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- TURNER, J. R. **The handbook of project-based management**. 3. ed. London: McGraw-Hill, 2009.
- UNICAMP. Universidade Estadual de Campinas. **Gestão por processos**. Campinas, 2003. Disponível em: <[https://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Gestao\\_Processos\\_UNICAMP\\_170903.pdf](https://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Gestao_Processos_UNICAMP_170903.pdf)>. Acesso em: 28 de setembro. 2019.



VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 64-80, 1997.

MOREIRA, W. **Gestão de Micro e Pequenas Empresas**.

2014. Disponível em:

<https://gmpe.com.br/blog/conheca-os-6-principais-motivos-que-fazem-as-empresas-perderem-vendas--17.html>