

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO GRIZON DA COSTA

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA
GESTÃO COMERCIAL EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

CAXIAS DO SUL
2026

PEDRO GRIZON DA COSTA

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA
GESTÃO COMERCIAL EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no
Curso de Administração da Universidade de Caxias
do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Área de concentração: Diagnóstico Empresarial

Orientador do TCC I e TCC II: Prof. Me. Leonardo
Roth

CAXIAS DO SUL

2026

PEDRO GRIZON DA COSTA

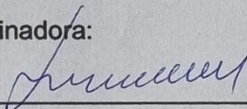
**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA
GESTÃO COMERCIAL EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado no Curso de Administração da
Universidade de Caxias do Sul, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Área de concentração: Diagnóstico Empresarial

Aprovado em: 01/07/2026

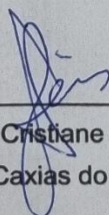
Banca examinadora:



Prof. Me. Leonardo Roth (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul – UCS



Prof. Me. Sidnei Alberto Fochesatto
Universidade de Caxias do Sul – UCS



Profa. Dra. Zaida Cristiane dos Reis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, pelo apoio e incentivo ao longo de toda a minha trajetória acadêmica. A presença e o suporte de vocês foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Ao meu orientador Leonardo Roth, agradeço pela disponibilidade, pelas orientações e pelo comprometimento com a qualidade deste trabalho. Sua contribuição foi fundamental para o desenvolvimento deste estudo.

Também gostaria de agradecer a todos que, de alguma forma, fizeram parte desta jornada, entre colegas, professores e funcionários da Universidade de Caxias do Sul. A conclusão deste curso representa o resultado de muito esforço e aprendizado que levarei para a vida.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo propor a estruturação de um modelo comercial mais sistematizado para a empresa Impacto Positivo, especializada em pesquisa de mercado, consultoria em experiência do cliente e terceirização de atendimento, com atuação na região da Serra Gaúcha. A empresa apresenta uma gestão comercial sem processos formalizados de prospecção ativa e sem indicadores regulares de acompanhamento do desempenho. Para isso, foi realizado um diagnóstico organizacional que abrangeu as principais áreas da empresa, com ênfase na área comercial. A metodologia adotada caracteriza-se como um estudo de caso de natureza qualitativa e nível exploratório, utilizando como fontes de dados o sistema de CRM, documentos internos e a observação das atividades comerciais. Com base no diagnóstico, foram propostas recomendações integradas: a contratação de um assistente comercial com evolução progressiva em duas fases, a estruturação de um processo de prospecção ativa, a padronização do uso do CRM HubSpot, a implementação de indicadores de desempenho e a diversificação da carteira de clientes, permitindo que a empresa construa capacidade comercial de forma consistente e sustentável ao longo do tempo.

Palavras-chave: Gestão comercial. Diagnóstico organizacional. Prospecção de clientes. Indicadores de desempenho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logo da Impacto Positivo	13
Figura 2 – Fluxo comercial atual da Impacto Positivo	55
Figura 3 – Fluxo comercial proposto com assistente dedicado	57
Figura 4 – Cadência de contato sugerida	57
Figura 5 – Exemplo de criação de negócio no CRM HubSpot	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz FOFA	33
Quadro 2 – Delineamento da pesquisa	51
Quadro 3 – Fases da estruturação comercial com assistente dedicado	56
Quadro 4 – Modelo de roteiro de abordagem	58
Quadro 5 – Indicadores comerciais prioritários	61
Quadro 6 – Plano de ação 5W2H	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	13
2.1 Dados cadastrais	13
2.2 Histórico da empresa	14
2.3 Produtos	15
2.4 Ambiente externo	18
2.5 Participação no mercado	18
3 ÁREA ADMINISTRATIVA	20
3.1 Planejamento estratégico	20
3.2 Inovação	20
3.3 Sistema de informações	21
3.4 Organização	21
4 ÁREA COMERCIAL	23
4.1 Pesquisa de mercado	23
4.2 Produto/Serviços	23
4.3 Política de preços	24
4.4 Comunicação	24
4.5 Força de vendas	24
4.6 Relacionamento com os clientes	25
5 ÁREA FINANCEIRA	26
5.1 Gestão financeira	26
5.2 Estrutura de receitas e custos	26
5.3 Controle e Análise	27
5.4 Centralização e decisões de investimento.....	28
6 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	29
6.1 Recrutamento e seleção	29

6.2	Treinamento e desenvolvimento	29
6.3	Avaliação e acompanhamento de desempenho	30
6.4	Clima organizacional e motivação	30
6.5	Estrutura de cargos, salários e comunicação interna	31
7	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	32
7.1	Pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades	32
8	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	35
8.1	Objetivo geral	35
8.2	Objetivos específicos	35
8.3	Justificativa	35
9	REFERENCIAL TEÓRICO	37
9.1	Gestão comercial	37
9.2	Processo de vendas e venda consultiva	39
9.3	CRM (Customer Relationship Management)	40
9.4	Indicadores de desempenho comercial	42
9.5	Prospecção e diversificação de clientes	44
9.6	Marketing de serviços e experiência do cliente (cx)	46
10	METODOLOGIA	47
10.1	Delineamento da pesquisa	50
10.2	Processo de coleta e análise de dados	51
11	APRESENTAÇÃO DOS PROBLEMAS E RECOMENDAÇÕES	53
11.1	Processo comercial atual	54
11.2	Proposta de melhoria: estruturação do processo comercial	55
11.3	Estruturação da prospecção ativa	58
11.4	Uso do CRM como ferramenta de gestão	59
11.5	Indicadores de desempenho comercial	60
11.6	Diversificação da carteira de clientes	61
11.7	Plano de ação (5W2H)	62

12 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	63
13 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

A gestão comercial representa um dos principais fatores de sustentabilidade para empresas de serviços, especialmente aquelas que atuam em mercados B2B com alto grau de personalização e ciclos de venda mais longos. Nesses contextos, a capacidade de estruturar processos de prospecção, gerenciar oportunidades de forma sistemática e monitorar indicadores de desempenho torna-se determinante para o crescimento previsível e sustentado da organização.

A Impacto Positivo é uma empresa de consultoria e serviços especializada em pesquisa de mercado, consultoria em experiência do cliente e terceirização de atendimento, com atuação consolidada na região da Serra Gaúcha. Ao longo de sua trajetória, a empresa construiu uma reputação sólida e uma carteira de clientes fidelizados, apoiada fundamentalmente em indicações e no relacionamento direto do diretor com o mercado. Esse modelo, embora funcional em estágios iniciais, passa a apresentar limitações à medida que a empresa busca ampliar sua base de clientes e reduzir sua dependência de contratos concentrados.

O presente trabalho tem como objetivo propor a estruturação de um modelo comercial mais sistematizado para a empresa, visando ampliar a captação de clientes, reduzir riscos financeiros e fortalecer o crescimento sustentável da empresa. Para isso, foi realizado um diagnóstico organizacional que abrange as principais áreas da empresa (administrativa, comercial, financeira e de recursos humanos), com ênfase na área comercial, onde foram identificados os principais desafios e oportunidades de melhoria.

O trabalho inicia com a caracterização da Impacto Positivo, apresentando seu histórico, portfólio de serviços e posicionamento no mercado regional oferecendo o contexto necessário para compreender a realidade da organização analisada. Nos capítulos 3 a 7, são apresentadas as análises das principais áreas funcionais da empresa: administrativa, comercial, financeira e de recursos humanos, com identificação dos pontos fortes e fracos de cada setor.

O capítulo 8 sintetiza os achados do diagnóstico, apresentando o problema de pesquisa que orienta o estudo, os objetivos propostos e a justificativa para a realização do trabalho. O capítulo 9 desenvolve o referencial teórico, abordando os conceitos que

fundamentam as recomendações, como gestão comercial, processo de vendas e venda consultiva, CRM, indicadores de desempenho comercial, prospecção e diversificação de clientes, e marketing de serviços e experiência do cliente, vinculando a teoria com o contexto específico de empresas de serviços B2B.

A metodologia adotada é descrita no capítulo 10, detalhando as escolhas metodológicas, as fontes de dados utilizadas e os procedimentos de coleta e análise que sustentam as conclusões do estudo. Já no capítulo 11, são apresentados os problemas identificados no diagnóstico e as recomendações de melhoria para a área comercial, estruturadas de forma progressiva e orientadas à realidade da empresa.

Por fim, os capítulos 12 e 13 trazem, respectivamente, as limitações do estudo e as considerações finais, com a síntese dos principais resultados e percepções sobre o processo de desenvolvimento do trabalho.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O objetivo deste capítulo é fornecer uma visão geral dos principais dados, histórico, serviços e produtos da Impacto Positivo.

2.1 DADOS CADASTRAIS

Razão social: Impacto Positivo Consultoria e Serviços Ltda.

Nome fantasia: Impacto Positivo

CNPJ: 37.332.099/0001-39

Endereço: Rua Tronca, 2085, bairro Exposição

Cidade: Caxias do Sul

Estado: Rio Grande do Sul

CEP: 95010-100

Fone: (54) 2991-1997

E-mail: adm@impactopositivo.com.br

A Impacto Positivo caracteriza-se por ser uma empresa especializada em pesquisas de mercado, consultoria em experiência do cliente e serviços de atendimento terceirizados (SAC e Ouvidoria). Atua de forma estratégica, com foco em dados, inovação e cultura centrada no cliente, atendendo empresas de diferentes portes e segmentos.

Figura 1 - Logo da Impacto Positivo



Fonte: arquivo da empresa

2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Fundada há 20 anos, a Impacto Positivo consolidou-se como uma referência no mercado de gestão da experiência do cliente. Desde o início, sua atuação esteve voltada para compreender profundamente o comportamento do consumidor e transformar essas percepções em estratégias eficazes de gestão e atendimento.

Ao longo de sua trajetória, a empresa incorporou metodologias como o design thinking, o mapeamento da jornada do cliente e métricas de avaliação de desempenho, em especial o Net Promoter Score (NPS), que se tornou um dos principais indicadores de sucesso de seus projetos.

Atualmente, a Impacto Positivo é reconhecida por sua capacidade de unir consultoria estratégica, tecnologia e atendimento especializado, sempre com a ideia de que o verdadeiro retorno sobre o investimento está na satisfação do cliente.

2.3 PRODUTOS

A Impacto Positivo atua com um portfólio de soluções integradas que unem pesquisa, consultoria e tecnologia, com foco na experiência do cliente. Seus serviços podem ser organizados em três categorias: Pesquisas de Mercado e Satisfação, Consultoria e Terceirização e Soluções Tecnológicas.

a) Pesquisas de Mercado e Satisfação

As pesquisas representam um dos principais produtos da Impacto Positivo, sendo utilizadas para mapear percepções e comportamentos de clientes, identificar oportunidades de melhoria e apoiar estratégias de crescimento.

- Net Promoter Score (NPS): ferramenta de referência mundial que mede a lealdade e a probabilidade de recomendação de clientes, permitindo classificar os respondentes em promotores, neutros e detratores. Seu uso possibilita priorizar ações de fidelização e identificar pontos críticos do relacionamento.
- Customer Satisfaction Score (CSAT): mede o nível de satisfação dos clientes em interações específicas, como após um atendimento ou a entrega de um serviço. Permite mensurar a qualidade percebida em momentos-chave da jornada.
- Customer Effort Score (CES): avalia o esforço necessário para que o cliente tenha sua necessidade atendida. Quanto menor o esforço, maior a chance de retenção e satisfação.
- Cliente Oculto: metodologia qualitativa em que avaliadores especializados vivenciam a experiência de atendimento da empresa contratante, fornecendo relatórios detalhados sobre pontos fortes e fragilidades do processo.
- Focus Group: grupos de discussão que permitem aprofundar percepções, emoções e expectativas de consumidores em relação a produtos, serviços ou marcas.
- Pesquisas de Concorrência e Market Share: possibilitam entender a posição da empresa no mercado, identificar diferenciais competitivos e avaliar a fatia de mercado ocupada em relação aos concorrentes.
- Perfil de Consumo e Geolocalização de Leads: ferramentas que permitem

mapear hábitos de consumo e identificar potenciais clientes em determinadas regiões, apoiando estratégias comerciais e de marketing.

b) Consultoria e Terceirização

Além das pesquisas, a Impacto Positivo oferece serviços de suporte direto às operações de seus clientes, garantindo eficiência, qualidade e foco na experiência do consumidor final.

- Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC): terceirizado e especializado, com atendimento humanizado e orientado à satisfação. Esse serviço garante agilidade na resolução de demandas, além de reduzir custos operacionais das empresas contratantes.
- Ouvidoria: canal estratégico para resolução de conflitos e recebimento de manifestações de clientes de forma imparcial e sigilosa, atendendo às exigências legais e promovendo confiança na relação empresa-consumidor.
- Jornada do Consumidor: serviço que mapeia todos os pontos de contato entre cliente e empresa, permitindo identificar momentos críticos, eliminar gargalos e fortalecer a experiência de ponta a ponta.
- Mentoria Estratégica: acompanha gestores na análise dos resultados de pesquisas, transformando dados em planos de ação concretos que geram impacto positivo e duradouro.

c) Soluções Tecnológicas

A tecnologia é utilizada como base de sustentação dos projetos, garantindo precisão, agilidade e integração entre diferentes canais e processos.

- Omnichannel: plataforma integrada que reúne todos os canais de comunicação do cliente (telefone, e-mail, chat, redes sociais), garantindo consistência no atendimento e sincronização em tempo real.
- CRM HubSpot: ferramenta de gestão de relacionamento com clientes, que organiza contatos, registra interações, automatiza processos de vendas e gera

insights estratégicos.

- **Mineração de Dados:** técnica que permite identificar padrões ocultos em grandes volumes de informações, possibilitando decisões mais inteligentes e identificação de novas oportunidades de negócio.
- **Dashboards Personalizados:** painéis visuais que consolidam indicadores-chave de desempenho (KPIs) de forma clara e acessível, auxiliando gestores a monitorar em tempo real o desempenho de vendas, atendimento e pesquisas.

Como resultado, os produtos e serviços da Impacto Positivo permitem que as empresas tomem decisões mais assertivas e baseadas em dados confiáveis, transformando informações coletadas em insights estratégicos. Por meio das pesquisas de mercado e de satisfação, os gestores conseguem compreender em profundidade o comportamento e as expectativas dos consumidores, o que facilita a priorização de ações e o desenvolvimento de estratégias comerciais mais eficazes.

Na área de consultoria e terceirização, as entregas contribuem para a implantação prática de melhorias nos processos de atendimento e gestão, garantindo que as percepções identificadas nas pesquisas sejam efetivamente traduzidas em planos de ação. Essa abordagem amplia a competitividade das empresas clientes e fortalece o relacionamento de longo prazo com os consumidores.

Já nas soluções tecnológicas, os ganhos estão relacionados à otimização de processos, redução de custos operacionais e aumento da eficiência por meio de ferramentas integradas e análises em tempo real. A integração omnichannel, os dashboards personalizados e a mineração de dados, por exemplo, asseguram que as empresas tenham uma visão clara e atualizada de seus indicadores-chave de desempenho, o que torna possível agir de forma ágil diante de mudanças no mercado.

Em conjunto, esses elementos resultam no aprimoramento da experiência do cliente, na identificação de novas oportunidades de mercado e no fortalecimento da fidelização, consolidando a Impacto Positivo como parceira estratégica para organizações que buscam crescimento sustentável e diferenciação competitiva.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

A Impacto Positivo está inserida em um ambiente competitivo dinâmico, caracterizado por mudanças constantes nas necessidades dos clientes empresariais e nas tendências de mercado voltadas para experiência do consumidor. Sua atuação concentra-se na região da Serra Gaúcha, onde empresas de médio e grande porte têm buscado cada vez mais soluções voltadas à pesquisa, consultoria e atendimento especializado.

Os principais concorrentes podem ser divididos entre consultorias especializadas, que disputam diretamente em áreas como pesquisa de mercado e gestão da experiência do cliente, e concorrentes indiretos, que atuam de forma segmentada em apenas alguns dos serviços ofertados, como call centers, institutos de pesquisa ou empresas de tecnologia. Essa diversidade de players amplia a competitividade do setor, exigindo da Impacto Positivo diferenciação constante.

Além da concorrência, fatores externos como o avanço das tecnologias de relacionamento (plataformas de CRM, inteligência artificial, soluções omnichannel), a maior valorização da experiência do cliente como diferencial competitivo e mudanças em exigências regulatórias sobre canais de atendimento e ouvidoria influenciam diretamente a forma como a empresa estrutura seu portfólio de serviços. Nesse sentido, a Impacto Positivo precisa manter sua capacidade de adaptação para alinhar sua oferta às novas demandas do mercado.

2.5 POSICIONAMENTO NO MERCADO

Na região da Serra Gaúcha, a Impacto Positivo consolidou-se como referência em pesquisas de satisfação e mercado, além de possuir destaque crescente na área de terceirização de SAC. Seu portfólio diversificado de soluções, aliado à cultura organizacional centrada no cliente, representa um dos principais diferenciais competitivos, permitindo atender diferentes necessidades em um único parceiro estratégico.

A empresa concentra sua atuação em clientes de médio e grande porte, segmento que apresenta maior capacidade de investimento em projetos de pesquisa,

consultoria e tecnologia. Esse posicionamento possibilita que a Impacto Positivo ofereça soluções com maior valor agregado e impacto estratégico, fortalecendo sua imagem de parceira de negócios voltada para resultados e fidelização de clientes.

Embora existam concorrentes em nichos específicos, a Impacto Positivo diferencia-se por integrar em um mesmo portfólio serviços de pesquisa, consultoria e tecnologia, o que amplia sua relevância e fortalece sua presença no mercado regional.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Impacto Positivo possui missão e visão institucional claramente definidas, mas ainda não apresenta um planejamento estratégico formalizado com metas de longo prazo amplamente divulgadas a toda a equipe. As reuniões periódicas concentram-se na análise de indicadores operacionais, principalmente ligados ao atendimento e às pesquisas, não havendo uma abordagem mais ampla para acompanhamento de resultados estratégicos.

As decisões de maior relevância continuam sendo centralizadas no proprietário, característica comum em empresas de menor porte, embora haja esforços recentes para ampliar a autonomia dos líderes de área. Esse cenário reflete um modelo de gestão que mistura características empreendedoras com práticas mais estruturadas de administração. Segundo Oliveira (2013), o planejamento estratégico é o processo que orienta as organizações na definição de objetivos de longo prazo e na alocação de recursos para atingi-los.

3.2 INOVAÇÃO

A empresa apresenta uma forte orientação para inovação, tanto na incorporação de novas ferramentas tecnológicas quanto na abertura para ideias de seus colaboradores. A utilização de inteligência artificial em tarefas operacionais tem contribuído para ganhos de produtividade e qualidade, reforçando a busca por diferenciação no mercado.

O Omnichannel é atualmente o serviço em que a inovação tem maior destaque, com aplicações práticas em eventos regionais, como o Congresso Serrano de Vendas da Microempma e o Let's Marketing da CIC, em que a empresa promoveu interação com os participantes via WhatsApp em tempo real. Além disso, há esforços contínuos na melhoria dos dashboards em Power BI, visando entregar análises mais úteis e intuitivas aos clientes.

Esse contexto evidencia uma cultura inovadora aberta à participação dos funcionários, estimulando o aprendizado organizacional e reforçando a

competitividade da empresa na Serra Gaúcha.

Para Tidd e Bessant (2015), a gestão da inovação deve estar incorporada à estratégia organizacional, estimulando a experimentação e o aprendizado contínuo.

3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

A Impacto Positivo utiliza diferentes ferramentas de gestão da informação para sustentar suas operações. O HubSpot é empregado para gestão de tickets de SAC e atividades comerciais, enquanto o Office 365 (com SharePoint e outras aplicações) organiza documentos e fluxos internos.

O acompanhamento de dados provenientes de canais de atendimento e do Omnichannel ocorre semanalmente, permitindo à gestão monitorar indicadores de desempenho. Apesar da disponibilidade de informações, a tomada de decisão ainda ocorre de forma híbrida, combinando análises quantitativas com a intuição e a experiência do Sproprietário.

Segundo Laudon e Laudon (2014), os sistemas de informação gerencial são fundamentais para integrar dados de diferentes áreas e transformá-los em informações úteis para a tomada de decisão. Além disso, o uso inteligente de dados permite aumentar a competitividade, desde que esteja alinhado à cultura organizacional.

3.4 ORGANIZAÇÃO

A empresa não possui um organograma formalizado, mas apresenta uma divisão interna de cargos e funções distribuídas entre estagiários, auxiliares, assistentes, analistas e líderes. Conforme documento interno (2025), os colaboradores estão alocados nas áreas de vendas, atendimento, financeiro, pesquisa, análise de dados/TI e apoio administrativo.

Atualmente, a estrutura é enxuta, com cerca de oito colaboradores principais, além do proprietário, que centraliza as principais decisões. No entanto, já existem iniciativas para ampliar a autonomia de líderes de área, em especial no

atendimento ao cliente e na área comercial.

A gestão de pessoas ainda ocorre de forma informal, sem políticas estruturadas de comunicação interna ou plano de desenvolvimento, embora práticas como treinamentos e processos seletivos já façam parte da rotina. Esse formato reforça a necessidade de evolução da empresa em direção a uma estrutura mais clara e descentralizada, que permita maior agilidade e engajamento da equipe.

De acordo com Chiavenato (2020), a estrutura organizacional deve ser desenhada de modo a alinhar pessoas, processos e objetivos estratégicos. Mintzberg (2003) ressalta que a definição clara de papéis e responsabilidades favorece a coordenação e a tomada de decisão, reduzindo a dependência de centralização excessiva.

4 ÁREA COMERCIAL

4.1 PESQUISA DE MERCADO

A prospecção comercial da Impacto Positivo é realizada de forma ainda pouco ativa, predominando a aquisição de clientes por meio de indicações, rede de contatos e relacionamento com clientes já existentes. Apesar de existirem algumas tentativas de prospecção ativa, a estratégia principal baseia-se na construção de credibilidade e reputação no mercado regional.

Segundo Kotler e Keller (2012), o relacionamento e a confiança são elementos centrais para o desenvolvimento de parcerias de longo prazo em mercados B2B, especialmente em serviços de alto valor agregado. Nesse sentido, a estratégia atual da Impacto Positivo contribui para fortalecer vínculos, embora possa limitar o alcance e a velocidade de expansão comercial.

4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS NA PERSPECTIVA COMERCIAL

A comercialização dos serviços é altamente personalizada, o que garante aderência às necessidades específicas de cada cliente, mas também diminui a agilidade na elaboração de propostas comerciais, já que cada orçamento exige um desenho sob medida.

Não existem pacotes padronizados que acelerem o processo de venda, embora o setor comercial participe ativamente da definição do portfólio de soluções, contribuindo para que os serviços ofertados reflitam as demandas identificadas junto ao mercado.

De acordo com Churchill e Peter (2012), em serviços complexos, a personalização agrega valor ao cliente e fortalece a percepção de exclusividade, mas deve ser equilibrada com processos padronizados que garantam escalabilidade e rapidez no atendimento às propostas.

4.3 POLÍTICA DE PREÇOS

A política de preços é definida caso a caso, com negociações personalizadas para cada cliente. O processo de definição de valores ainda é centralizado no proprietário, que avalia as condições do cliente e o escopo do projeto antes de fechar a proposta comercial.

Para Las Casas (2019), a precificação em serviços deve considerar não apenas os custos e a margem de lucro desejada, mas também a percepção de valor pelo cliente e o posicionamento da empresa frente aos concorrentes. A prática atual da Impacto Positivo reforça o caráter consultivo de sua atuação, mas depende de maior formalização para facilitar a gestão da área.

4.4 COMUNICAÇÃO

As estratégias de comunicação são voltadas principalmente para o relacionamento com o mercado regional. A empresa utiliza o Instagram para divulgar relatos de clientes atendidos, mostrar resultados obtidos e compartilhar cases de sucesso. Além disso, o marketing ocorre de forma relacional, com forte presença em feiras, eventos e interações presenciais.

Conforme Lovelock e Wirtz (2022), em serviços B2B, a comunicação relacional é mais eficaz do que a publicitária, pois transmite confiança e permite demonstração prática da competência ao longo do relacionamento. Esse enfoque contribui para consolidar a imagem da Impacto Positivo como referência em experiência do cliente na Serra Gaúcha.

4.5 FORÇA DE VENDAS

A força de vendas é enxuta, composta por um colaborador dedicado com apoio de outros funcionários. As vendas são conduzidas principalmente pelo proprietário da empresa, o que reforça a centralização do processo comercial.

A abordagem de vendas é fortemente consultiva, priorizando a compreensão das necessidades do cliente e a adaptação da proposta de valor. Segundo Rackham (1997), a venda consultiva é fundamental em mercados de serviços complexos, pois desloca o foco da apresentação do produto para o diagnóstico das necessidades do cliente, criando soluções mais alinhadas e relacionamentos mais duradouros.

4.6 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

A gestão do relacionamento com clientes é apoiada pelo CRM HubSpot, utilizado para organizar o pipeline de vendas e manter histórico de interações. Esse processo garante maior controle sobre as oportunidades comerciais e o acompanhamento de potenciais clientes.

Kotler e Armstrong (2015) destacam que o marketing de relacionamento é essencial para aumentar a retenção e a fidelização, especialmente em serviços nos quais a confiança desempenha papel central. A prática atual da Impacto Positivo segue essa lógica, reforçando sua posição como parceira estratégica dos clientes.

5 ÁREA FINANCEIRA

5.1 GESTÃO FINANCEIRA

A Impacto Positivo realiza sua gestão financeira por meio de uma combinação entre planilhas de Excel e o uso de softwares específicos, como o Hábil (sistema de apoio interno), o Gif (voltado à emissão de notas fiscais) e o Banco Inter, utilizado para a geração de boletos e execução de pagamentos. Essa estrutura, embora prática, ainda mantém parte do processo financeiro dependente de controles manuais, característica comum em empresas de pequeno e médio porte que buscam equilibrar flexibilidade com custos de sistemas mais robustos.

Além disso, a empresa conta com relatórios mensais que permitem a análise por centros de custos e por serviços/produtos, garantindo uma visão detalhada sobre quais áreas geram maior retorno e quais concentram os principais gastos. Esse acompanhamento contribui para manter a saúde financeira da organização e oferece subsídios importantes para a definição de estratégias de crescimento.

Segundo Gitman (2010), a gestão financeira deve ser entendida como um processo contínuo de planejamento, captação e utilização dos recursos financeiros, de modo a maximizar a riqueza da organização no longo prazo. Para o autor, empresas que desenvolvem controles mais estruturados conseguem reduzir riscos e alinhar decisões financeiras à estratégia corporativa. Brigham e Ehrhardt (2016) complementam que a administração financeira não se restringe ao controle de caixa, mas envolve também a análise de investimentos, a avaliação de riscos e a escolha de estruturas de capital que favoreçam a perenidade dos negócios.

5.2 ESTRUTURA DE RECEITAS E CUSTOS

As receitas da Impacto Positivo são geradas por um portfólio diversificado de serviços, entre eles SAC terceirizado, Pesquisa 360, pesquisas customizadas, Omnichannel, CRM, NPS, e Ouvidoria. Observa-se, no entanto, que há uma concentração de receitas em determinados serviços, como o SAC e as pesquisas, que representam um percentual significativo do faturamento. Essa dependência, embora

positiva pela consolidação da expertise da empresa nessas áreas, também pode gerar vulnerabilidades caso ocorram mudanças na demanda.

Do lado das despesas, os principais custos relacionam-se a:

- Folha de pagamento dos colaboradores, que constitui a maior parte das saídas financeiras;
- Impostos e tributações, acompanhados pela empresa terceirizada Enigma Contabilidade;
- Licenciamento de softwares e recursos tecnológicos, como Office 365, HubSpot e Canva, que são fundamentais para a operação e a entrega dos serviços aos clientes;
- Custos administrativos e eventuais terceirizações específicas.

De acordo com Assaf Neto (2014), a análise da estrutura de receitas e custos é essencial para que a empresa compreenda não apenas a sua situação de liquidez imediata, mas também a sua capacidade de gerar valor no longo prazo. O autor ressalta que empresas que dependem excessivamente de poucas fontes de receita ficam mais expostas a riscos de mercado, enquanto aquelas que diversificam seus serviços podem equilibrar melhor o fluxo de caixa e garantir maior estabilidade financeira.

5.3 CONTROLE E ANÁLISE

A Impacto Positivo demonstra avanço em sua prática de controle financeiro, uma vez que utiliza indicadores que permitem mensurar receitas por cliente, por serviço e por centro de custos. Essa prática amplia a transparência e possibilita avaliar a rentabilidade individual de cada contrato, fornecendo insumos importantes para a precificação e para o direcionamento comercial.

Apesar disso, a análise ainda apresenta forte dependência do proprietário, que participa ativamente da avaliação dos relatórios antes de tomar decisões estratégicas. A colaboradora responsável pelo setor financeiro organiza os dados e garante sua acuracidade, mas a decisão final é centralizada.

Para Brigham e Ehrhardt (2016), o papel do setor financeiro deve transcender a função operacional de registrar entradas e saídas, atuando como parceiro estratégico da gestão ao transformar dados em informações relevantes para o processo decisório. Nesse mesmo sentido, Hoji (2011) argumenta que o controle financeiro deve servir como instrumento de planejamento e avaliação, contribuindo para antecipar riscos e identificar oportunidades de investimento. A prática atual da Impacto Positivo caminha nessa direção, mas ainda pode evoluir para uma maior autonomia e descentralização do processo decisório.

5.4 CENTRALIZAÇÃO E DECISÕES DE INVESTIMENTO

As decisões de investimento permanecem sob responsabilidade direta do proprietário, que define a alocação de recursos a partir dos relatórios preparados pela área financeira. Esse modelo reflete o caráter empreendedor da empresa, em que a figura do dono acumula funções estratégicas e operacionais. Embora esse formato garanta rapidez em algumas decisões, pode também limitar a escalabilidade e a visão de longo prazo, uma vez que concentra o poder em uma única pessoa.

Segundo Assaf Neto (2014), a sustentabilidade financeira das organizações depende de um equilíbrio entre centralização e descentralização: enquanto a primeira garante controle, a segunda proporciona agilidade e aproveitamento das competências internas. Já Hoji (2011) ressalta que a delegação parcial de responsabilidades financeiras pode aumentar a eficiência operacional, ao liberar o gestor principal para atividades mais estratégicas.

Nesse sentido, observa-se que a Impacto Positivo possui práticas financeiras consistentes e instrumentos de controle razoavelmente bem estruturados, mas enfrenta o desafio de reduzir a dependência decisória do proprietário, caminhando para um modelo em que a área financeira possa assumir papel mais estratégico no futuro.

6 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

6.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção da Impacto Positivo é feito de forma interna e simplificada, conduzido diretamente pelo diretor e pelos líderes das áreas. As contratações ocorrem principalmente por indicação de pessoas conhecidas ou por meio de parcerias com o CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola), voltadas a estagiários de ensino médio e superior. Essa prática tem se mostrado eficiente para atender à demanda da empresa, mas ainda não segue um processo formal estruturado com etapas padronizadas de avaliação.

De acordo com Chiavenato (2020), o recrutamento é o processo de atrair candidatos qualificados e adequados às necessidades da organização. O autor reforça que, mesmo em empresas menores, a definição de critérios objetivos contribui para reduzir erros de contratação e aumentar o alinhamento entre o perfil do colaborador e a cultura organizacional. Nesse sentido, a Impacto Positivo poderia evoluir ao adotar um procedimento mais formal de seleção, o que facilitaria a padronização e a transparência nas futuras contratações.

6.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Os treinamentos são voltados principalmente aos estagiários e novos colaboradores, com o objetivo de garantir que conheçam os processos e consigam desempenhar suas funções com segurança. Além disso, a empresa mantém uma plataforma interna (Extranet) com conteúdos de apoio, cursos e orientações sobre os métodos da Impacto Positivo, o que demonstra uma preocupação com a padronização e a qualidade do trabalho.

A participação em eventos externos, como congressos e workshops, também ocorre, mas de forma pontual e conforme surgem oportunidades. Segundo Gil (2017), o treinamento é um investimento essencial para o desenvolvimento organizacional, pois aprimora habilidades técnicas e comportamentais que impactam diretamente no

desempenho da equipe. Marras (2012) complementa que o aprendizado contínuo contribui para o engajamento e a valorização do colaborador. Dessa forma, ampliar a oferta de treinamentos e estabelecer um plano de desenvolvimento mais regular pode fortalecer ainda mais a capacitação interna e reduzir a dependência de experiências externas pontuais.

6.3 AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO

O acompanhamento de desempenho na Impacto Positivo ocorre de maneira mais voltada à execução dos serviços e ao cumprimento das entregas, sem um modelo formal de metas individuais ou avaliações periódicas de desempenho. As análises são feitas de modo prático, com base na observação direta e na qualidade das entregas.

Robbins (2016) destaca que a avaliação de desempenho é um instrumento que ajuda a orientar o crescimento profissional e alinhar os objetivos individuais aos organizacionais. A ausência de um modelo estruturado, porém, é comum em empresas menores, onde o contato entre líder e equipe é constante. Nesse contexto, a implantação de avaliações periódicas e de feedbacks formais poderia contribuir para maior clareza nas expectativas, possibilitando a identificação de pontos de melhoria e o reconhecimento dos bons resultados.

6.4 CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

O clima de trabalho é um dos pontos fortes da Impacto Positivo. O ambiente é próximo, colaborativo e de fácil comunicação, o que favorece a troca de ideias e o engajamento. Os bônus e reconhecimentos são definidos de forma mais informal, conforme análise do diretor, o que demonstra flexibilidade e proximidade na relação com os colaboradores.

Chiavenato (2020) afirma que o reconhecimento é um dos principais fatores de motivação, pois reforça o sentimento de pertencimento. Robbins (2016) acrescenta que ambientes onde há abertura e diálogo tendem a apresentar maior

comprometimento e satisfação. Mesmo com esse bom clima, seria interessante formalizar políticas de reconhecimento e incentivo, garantindo que os critérios sejam claros e aplicados de maneira uniforme a todos os membros da equipe.

6.5 ESTRUTURA DE CARGOS, SALÁRIOS E COMUNICAÇÃO INTERNA

A Impacto Positivo possui uma tabela de cargos e salários, mas a definição sobre o enquadramento de cada colaborador é feita diretamente pelo diretor, o que mantém a gestão de cargos centralizada. A comunicação interna ocorre principalmente por reuniões pontuais, conversas presenciais e grupos de WhatsApp, que são eficazes para trocas rápidas, mas ainda pouco estruturados como ferramenta de gestão.

Segundo Marras (2012), políticas claras de cargos e salários garantem transparência e ajudam a criar um ambiente de confiança. Chiavenato (2020) reforça que a comunicação interna tem papel essencial na integração e na eficiência das equipes.

Com isso, a empresa poderia avançar ao adotar uma política mais clara de progressão de cargos e canais formais de comunicação, sem perder a agilidade e proximidade que já caracterizam sua cultura.

7 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA





Neste capítulo será abordada a situação atual e proposta de melhoria para a Impacto Positivo, sendo examinados os desafios atuais e apresentadas estratégias destinadas a aprimorar a eficiência operacional, reduzir custos e fortalecer a posição competitiva da empresa no mercado.

7.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

No quadro 1, que segue, está representada a matriz FOFA da empresa Impacto Positivo, destacando seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Através dessa análise, demonstra-se a importância de avaliar e implementar melhorias, cruzando estes elementos para fins de compreensão.

Quadro 1 - Matriz FOFA

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO							
		PONTOS FRACOS				PONTOS FORTES			
		Centralização das decisões	Baixa formalização dos processos	Ausência de indicadores estruturados	Dependência de indicações nas vendas	Reputação e fidelização	Relacionamento próximo e fidelização	Conhecimento técnico na área de CX	Alto nível de personalização
AM BE I A Ç O S E P O R T U N I D A D E S	Alta rotatividade de funcionários	CRÍTICO	CRÍTICO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	ATENÇÃO	ATENÇÃO
	Corte de custos por parte de clientes	ATENÇÃO	ATENÇÃO	CRÍTICO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	ATENÇÃO
	Entrada de concorrentes digitais com estrutura mais escalável	ATENÇÃO	CRÍTICO	ATENÇÃO	CRÍTICO	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
	Necessidade constante de atualização tecnológica	ATENÇÃO	ATENÇÃO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	ATENÇÃO
	Dependência financeira de grandes contratos específicos	ATENÇÃO	ATENÇÃO	CRÍTICO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	ATENÇÃO
	Crescente valorização da experiência do cliente	ATENÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
	Avanço de tecnologias de análise de dados	ATENÇÃO	ATENÇÃO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
	Digitalização e terceirização de serviços empresariais	ATENÇÃO	CRÍTICO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
	Possibilidade de criação de serviços padronizados para pequenas e médias empresas	ATENÇÃO	CRÍTICO	CRÍTICO	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	ATENÇÃO

LEGENDA	
	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA
	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO
	SOB CONTROLE
	SEM RELAÇÃO

Fonte: Elaborado pelo Autor 2026.

Através da Matriz FOFA demonstra-se que os principais pontos críticos concentram-se no cruzamento entre fraquezas internas e ameaças externas, especialmente a alta rotatividade de funcionários e a dependência de grandes contratos. Esses fatores, quando combinados, aumentam o risco de perda de

conhecimento, dificuldade de adaptação tecnológica e vulnerabilidade financeira, indicando necessidade de ações estruturais no curto prazo.

Por outro lado, os pontos fortes da empresa, como o relacionamento próximo com clientes, o conhecimento técnico em experiência do cliente e o alto nível de personalização, mostram-se bem alinhados às oportunidades do mercado, como a crescente valorização do CX e o avanço das tecnologias de análise de dados. Assim, o quadro evidencia que a Impacto Positivo possui base competitiva sólida, mas precisa aprimorar sua estrutura interna para sustentar crescimento e reduzir riscos futuros.

8 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A Impacto Positivo apresenta boa reputação na região, relacionamento consolidado com clientes e modelo de venda consultiva baseado em personalização. Entretanto, observa-se que a prospecção de novos clientes ocorre predominantemente por meio de indicações e redes de contato, sem um processo comercial estruturado e sistematizado. Além disso, há concentração de receita em contratos recorrentes de maior porte, o que pode representar risco financeiro diante de cancelamentos ou redução de investimentos por parte dos clientes.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa que orienta este trabalho pode ser assim formulado: como estruturar o processo comercial da Impacto Positivo de forma mais estratégica e organizada, visando ampliar a base de clientes e reduzir a dependência de contratos concentrados?

8.1 OBJETIVO GERAL

Propor a estruturação de um modelo comercial mais sistematizado para a Impacto Positivo, visando ampliar a captação de clientes, reduzir riscos financeiros e fortalecer o crescimento sustentável da empresa.

8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o atual processo de prospecção e vendas da empresa;
- Identificar fragilidades relacionadas à dependência de indicações e concentração de receitas;
- Propor a implantação de indicadores de desempenho comercial;
- Sugerir diretrizes para diversificação da carteira de clientes;
- Estruturar recomendações para fortalecimento do uso estratégico do CRM.

8.3 JUSTIFICATIVA

A área comercial é um dos principais pontos de decisão para o crescimento organizacional, especialmente em empresas de serviços com estrutura enxuta.

Embora a Impacto Positivo possua forte relacionamento com seus clientes e elevado conhecimento técnico, a ausência de um modelo estruturado de prospecção pode limitar a expansão de mercado e aumentar a vulnerabilidade financeira decorrente da concentração de contratos.

Além disso, o avanço da digitalização e da concorrência no setor de experiência do cliente exige maior organização estratégica na gestão comercial, com uso sistemático de indicadores e ferramentas de CRM. Assim, a proposta de estruturação do processo comercial busca se fortalecer por meio de maior previsibilidade, organização e diversificação da base de clientes.

9 REFERENCIAL TEÓRICO

9.1 GESTÃO COMERCIAL

A gestão comercial pode ser entendida como o conjunto de práticas responsáveis por planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades relacionadas à geração de receitas em uma organização, conectando a proposta de valor da empresa às demandas do mercado. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), a atuação comercial nas organizações contemporâneas está cada vez mais orientada à criação de valor e à construção de relacionamentos, exigindo maior integração entre marketing e vendas.

Em empresas de serviços como a Impacto Positivo, essa função assume características específicas. A intangibilidade dos serviços faz com que o processo de decisão do cliente seja menos baseado em atributos físicos e mais influenciado por fatores como confiança, credibilidade e percepção de qualidade. Lovelock e Wirtz (2022) destacam que a intangibilidade, a inseparabilidade e a heterogeneidade dos serviços tornam o processo de decisão do cliente fortemente dependente da confiança e da credibilidade percebida no fornecedor, de modo que o cliente avalia a qualidade antes mesmo da entrega, com base em sinais como reputação e consistência das entregas anteriores.

Em serviços com maior nível de personalização, o processo comercial possui mais complexidade, exigindo maior interação com o cliente e maior capacidade de adaptação por parte da empresa. Isso faz com que a gestão comercial precise lidar com um equilíbrio constante entre flexibilidade e padronização. A flexibilidade permite atender necessidades específicas, já a padronização contribui para a eficiência e a escalabilidade. Como observam Zeithaml, Bitner e Gremler (2023), a padronização em serviços não implica perda de qualidade, mas sim a criação de processos que garantam consistência na entrega sem eliminar a flexibilidade necessária para atender contextos específicos.

Entretanto, em muitas organizações de pequeno e médio porte, especialmente em empresas de serviços como a que está sendo analisada, observa-se que a gestão comercial se desenvolve de forma pouco estruturada, baseada principalmente na experiência do gestor e em relações construídas ao longo do tempo. Esse modelo pode gerar resultados consistentes em determinados momentos. Porém, tende a

apresentar limitações quando a empresa busca crescimento mais acelerado ou previsível. Esse padrão, embora compreensível em estágios iniciais, tende a se tornar um limitador estrutural à medida que a empresa cresce, especialmente quando a captação de clientes depende quase exclusivamente da figura do gestor principal.

Essa realidade torna-se ainda mais evidente em contextos nos quais a captação de clientes ocorre predominantemente por meio de indicações, em que o crescimento tende a ser orgânico, porém pouco controlado. Conforme Ingram, LaForge, Avila, Schwepker e Williams (2019), a ausência de planejamento comercial e de metas claras dificulta o acompanhamento do desempenho e limita a capacidade de projeção de resultados. Isso pode gerar cenários em que a empresa cresce, mas sem controle sobre a sustentabilidade desse crescimento, o que tende a dificultar decisões futuras.

Nesse mesmo contexto, destaca-se também o fator de centralização das decisões comerciais. Quando aspectos como definição de preços, negociação com clientes e direcionamento estratégico ficam concentrados em um único gestor, a empresa pode ganhar agilidade no curto prazo, mas perde capacidade de expansão no longo prazo. Esse modelo tende a dificultar a delegação de responsabilidades e a construção de uma equipe comercial mais autônoma.

A centralização excessiva das decisões comerciais também pode impactar diretamente a continuidade das atividades, especialmente em situações de aumento da demanda ou ausência do gestor responsável. Nesse contexto, a dependência de uma única pessoa tende a limitar a capacidade de resposta da empresa e dificultar a padronização de práticas comerciais, tornando o processo menos replicável e mais vulnerável a variações.

Esse tipo de estrutura se aproxima do que Daft (2019) descreve como organizações com elevada centralização das decisões, comuns em empresas de menor porte, nas quais o controle e a coordenação estão concentrados em poucos níveis hierárquicos. Essa configuração favorece a rapidez e o controle direto. No entanto, à medida que o negócio cresce, pode se tornar um obstáculo conforme a empresa se torna mais complexa.

A formalização gradual da gestão comercial contribui para organizar melhor o relacionamento com os clientes e proporcionar maior previsibilidade ao crescimento da empresa, sem necessariamente comprometer a flexibilidade que caracteriza empresas de serviços. Nesse sentido, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) reforçam

que a gestão comercial contemporânea deve estar orientada à geração contínua de valor e à adaptação às mudanças no comportamento do cliente, exigindo maior integração entre estratégia, dados e relacionamento.

9.2 PROCESSO DE VENDAS E VENDA CONSULTIVA

O processo de vendas pode ser entendido como a sequência de etapas pelas quais uma oportunidade comercial é conduzida até se tornar um cliente. Segundo Ingram, LaForge, Avila, Schwepker e Williams (2019), a estruturação desse processo permite maior controle das atividades comerciais, além de facilitar o treinamento de equipes e a padronização de práticas.

De forma geral, o processo de vendas envolve etapas como prospecção, qualificação, diagnóstico, elaboração de proposta, negociação e fechamento. Essa estrutura é frequentemente representada por meio do funil de vendas, que permite visualizar a quantidade de oportunidades em cada etapa e analisar a eficiência do processo. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), o acompanhamento dessas etapas contribui para identificar gargalos e direcionar melhorias no desempenho comercial.

A taxa de conversão entre as etapas do funil é um dos principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho do processo de vendas. Quando há grande perda de oportunidades em determinada fase, isso pode indicar problemas na abordagem comercial, na qualificação dos leads ou na adequação da proposta ao cliente. Além da taxa de conversão, a análise do volume de oportunidades em cada etapa do funil também é relevante para a gestão comercial. Um funil desequilibrado, com muitas oportunidades nas etapas iniciais e poucas evoluindo para as fases finais, pode indicar falhas na qualificação dos leads ou na condução do processo de vendas. Dessa forma, o acompanhamento contínuo dessas informações permite ajustes mais precisos nas estratégias comerciais.

Outro ponto importante refere-se à definição de critérios claros para o avanço das oportunidades entre as etapas do funil. Quando esses critérios não estão bem estabelecidos, o processo tende a se tornar subjetivo, dificultando a análise de desempenho e a padronização das práticas comerciais.

Em empresas que atuam com serviços personalizados, a venda consultiva tende a ser predominante. No modelo SPIN Selling, Rackham (1997) destaca que em

vendas mais complexas, o cliente nem sempre possui clareza sobre suas necessidades, sendo papel do vendedor conduzir o processo de diagnóstico e auxiliar na construção da solução.

Nesse modelo, o processo de vendas deixa de ser apenas uma apresentação de produto e passa a envolver um entendimento mais profundo do contexto do cliente. O vendedor atua como um facilitador, ajudando o cliente a identificar problemas, avaliar alternativas e tomar decisões de forma mais consciente.

Las Casas (2019) reforça que a venda consultiva agrega valor ao cliente, pois oferece soluções mais alinhadas às suas necessidades. No entanto, esse modelo também exige maior organização interna, uma vez que o processo tende a ser mais longo e envolve múltiplas interações ao longo do tempo.

Em contextos nos quais não há estruturação do processo de vendas, é comum que cada negociação siga um caminho diferente, dificultando o acompanhamento e a análise do desempenho. Além disso, a ausência de critérios claros para o avanço das etapas pode gerar inconsistências na condução das oportunidades e dificultar o aprendizado organizacional.

Outro ponto relevante refere-se à entrada de novas oportunidades no funil. Conforme Johnston e Marshall (2022), a consistência na geração de leads é um dos fatores que mais impactam a previsibilidade das vendas e a estabilidade do pipeline comercial.

Por isso, a organização do processo de vendas, aliada à adoção de práticas de venda consultiva, permite transformar a atividade comercial em um processo mais estruturado, mensurável e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, contribuindo para maior previsibilidade e consistência nos resultados. De forma complementar, destaca-se que a formalização do processo de vendas é um dos principais fatores para o aumento da eficiência e da performance comercial nas organizações.

9.3 CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

O Customer Relationship Management (CRM) pode ser entendido como uma abordagem estratégica voltada à gestão do relacionamento com clientes, integrando processos, tecnologia e análise de dados. Segundo Kumar e Reinartz (2018), o CRM não se limita a um sistema informatizado, mas representa uma filosofia de gestão

orientada à criação de valor ao longo do tempo, por meio da construção de relações consistentes e duradouras.

A evolução do CRM está diretamente relacionada à crescente importância da informação nas organizações. Também é destacado que, em mercados cada vez mais competitivos, a capacidade de coletar, organizar e interpretar dados sobre clientes tornou-se um diferencial estratégico, sendo o CRM o instrumento que permite transformar dados de relacionamento em inteligência comercial e, como os próprios autores ressaltam, seu valor está diretamente vinculado à qualidade do relacionamento construído ao longo do tempo, exigindo consistência no comprometimento com o cliente a cada interação.

No contexto da gestão comercial, o CRM exerce papel fundamental na organização do pipeline de vendas. Ele permite o registro das interações com clientes, o acompanhamento das negociações em andamento e a visualização das oportunidades em diferentes estágios do processo. Buttle e Maklan (2019) ressaltam que a utilização adequada dessas ferramentas contribui para aumentar a eficiência das equipes comerciais, reduzir perdas de informação e melhorar a qualidade das decisões.

Entretanto, a efetividade do CRM não está necessariamente associada à complexidade da ferramenta, mas sim à forma como ela é utilizada. Em muitos contextos organizacionais, observa-se que o CRM é adotado, mas seu uso se restringe ao registro básico de contatos ou atividades, sem exploração analítica das informações disponíveis. Nesses casos, o sistema passa a funcionar como um repositório de dados, sem gerar valor efetivo para a gestão.

Dando continuidade à análise do papel do CRM na gestão comercial, outro aspecto relevante está relacionado ao seu uso como ferramenta de apoio à gestão do funil de vendas. Quando bem utilizado, o sistema permite identificar padrões de comportamento dos clientes, acompanhar o histórico de interações e gerar relatórios que auxiliam na tomada de decisão. No entanto, quando essas funcionalidades não são exploradas, o CRM perde grande parte de seu potencial estratégico.

Esse cenário é comum em empresas nas quais não há definição clara de indicadores comerciais ou uma cultura orientada a dados. Sem objetivos definidos e sem acompanhamento sistemático, as informações registradas no CRM deixam de ser utilizadas como suporte à tomada de decisão. Como consequência, perde-se a oportunidade de transformar dados em conhecimento estratégico.

Outro fator crítico refere-se à qualidade e consistência das informações. O CRM depende diretamente do comprometimento dos usuários no registro e atualização dos dados. Quando esse processo não é padronizado ou não faz parte da rotina da equipe, o sistema tende a apresentar informações incompletas ou desatualizadas, comprometendo sua confiabilidade.

Além disso, a integração do CRM com outros processos organizacionais é um aspecto relevante. Quando utilizado de forma isolada, seu impacto tende a ser limitado. Por outro lado, quando integrado à gestão comercial, aos indicadores de desempenho e ao planejamento estratégico, o CRM passa a atuar como um elemento central na organização das atividades e no suporte à tomada de decisão.

Assim, o CRM apresenta maior potencial quando utilizado como ferramenta estratégica, e não apenas operacional. Sua efetividade está diretamente relacionada à capacidade da empresa de integrar dados, processos e pessoas em torno de uma gestão comercial mais estruturada e orientada a resultados. Sob essa perspectiva, Buttle e Maklan (2019) destacam que o uso estratégico de dados no relacionamento com clientes tem se consolidado como um dos principais diferenciais competitivos nas organizações contemporâneas.

9.4 INDICADORES DE DESEMPENHO COMERCIAL

A utilização de indicadores de desempenho é fundamental para a gestão comercial, pois permite transformar atividades do dia a dia em informações que apoiam a tomada de decisão. De acordo com Parmenter (2015), a definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) é essencial para o acompanhamento estratégico das organizações, permitindo que gestores monitorem resultados e alinhem suas ações aos objetivos estabelecidos.

No contexto comercial, os indicadores permitem avaliar não apenas os resultados finais, como volume de vendas ou faturamento, mas também a eficiência do processo que leva a esses resultados. Entre os principais indicadores utilizados estão a taxa de conversão, o ticket médio, o tempo de ciclo de vendas e o custo de aquisição de clientes (CAC), sendo amplamente utilizados em práticas contemporâneas de gestão comercial orientada a dados.

A análise conjunta desses indicadores permite uma visão mais completa do desempenho comercial. Por exemplo, uma alta taxa de conversão combinada com um

baixo volume de oportunidades pode indicar um processo eficiente, porém com baixa capacidade de geração de novos negócios. Já o inverso pode indicar excesso de leads pouco qualificados. Dessa forma, os indicadores devem ser analisados de forma integrada, e não isoladamente.

A taxa de conversão representa a proporção de oportunidades que efetivamente se transformam em vendas. Esse indicador é especialmente relevante para a análise do funil de vendas, pois permite identificar em quais etapas ocorrem maiores perdas. Quando há baixa conversão em determinada fase, isso pode indicar problemas na abordagem comercial, na qualificação dos leads ou na adequação da proposta ao cliente.

O ticket médio, por sua vez, representa o valor médio das vendas realizadas, sendo um indicador importante para a análise da rentabilidade. Em empresas com alto nível de personalização, esse indicador tende a apresentar maior variação, o que reforça a necessidade de um acompanhamento mais contínuo para melhor entendimento do comportamento das vendas.

O tempo de ciclo de vendas refere-se ao período necessário para converter uma oportunidade em cliente. Esse indicador está diretamente relacionado à previsibilidade das receitas, pois permite estimar o tempo necessário para transformar oportunidades em resultados financeiros. Em processos de venda consultiva, esse ciclo tende a ser mais longo, exigindo maior controle e acompanhamento por parte da gestão.

O custo de aquisição de clientes (CAC) relaciona os investimentos realizados na captação de clientes com o número de novos contratos fechados. Segundo Parmenter (2015), esse tipo de métrica é importante para avaliar a eficiência das estratégias de marketing e vendas, permitindo identificar se os custos envolvidos estão alinhados aos resultados obtidos.

A utilização de indicadores contribui para reduzir a subjetividade na gestão, tornando as decisões mais consistentes e baseadas em dados. Conforme Marr (2012), organizações que utilizam métricas de desempenho de forma estruturada apresentam maior capacidade de análise e adaptação. Nesse mesmo sentido, o Net Revenue Retention (NRR) é um indicador relevante para empresas de serviços recorrentes: ele mede não apenas se os clientes permanecem ativos, mas se estão expandindo seu volume de negócios com a empresa. Um NRR superior a 100% indica que o crescimento proveniente da base existente supera as perdas por cancelamento, o que

reduz a pressão sobre a prospecção constante de novos clientes.

De acordo com Parmenter (2015), a implementação de indicadores não exige sistemas complexos, mas sim clareza na definição das métricas e disciplina no acompanhamento. A adoção gradual de KPIs permite que a empresa desenvolva uma cultura orientada a resultados, evoluindo conforme sua maturidade gerencial.

A partir disso, os indicadores de desempenho comercial desempenham papel essencial na profissionalização da gestão, permitindo maior controle das atividades, melhor previsibilidade dos resultados e maior alinhamento entre estratégia e execução. Conforme Marr (2012), organizações orientadas por dados tendem a apresentar maior capacidade de adaptação e tomada de decisão, reforçando a importância da mensuração contínua no ambiente empresarial atual.

9.5 PROSPECÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO DE CLIENTES

A prospecção de clientes é uma das etapas fundamentais da gestão comercial, sendo responsável por garantir a entrada contínua de novas oportunidades de negócio. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), a capacidade de atrair e desenvolver novos clientes é essencial para sustentar o crescimento organizacional e manter a competitividade em mercados dinâmicos.

Em muitas empresas, especialmente aquelas que atuam com serviços e possuem alto grau de relacionamento com os clientes, a prospecção ocorre de forma predominantemente passiva, baseada em indicações, networking e contatos já estabelecidos. Embora esse modelo possa gerar clientes com maior nível de confiança e menor resistência inicial, ele tende a limitar a capacidade de expansão e reduzir a previsibilidade do crescimento ao longo do tempo, especialmente quando não há canais estruturados de geração de leads, o que limita a capacidade da empresa de ampliar sua atuação e acessar novos mercados de forma mais consistente.

Nesse sentido, a combinação entre prospecção ativa e estratégias relacionais tende a ser mais adequada, permitindo que a empresa mantenha a qualidade dos contatos gerados por indicação, ao mesmo tempo em que amplia seu alcance por meio de ações mais estruturadas.

Diante disso, a ausência de estratégias estruturadas de prospecção pode comprometer o desempenho comercial. Conforme Ingram, LaForge, Avila, Schwepker

e Williams (2019), empresas que não desenvolvem práticas sistemáticas de geração de oportunidades tendem a apresentar maior instabilidade nos resultados e menor controle sobre o fluxo de vendas.

Outro ponto relevante refere-se à diversificação da carteira de clientes. Empresas que concentram grande parte de sua receita em poucos clientes ficam mais expostas a riscos, como cancelamentos ou redução de contratos. Essa dependência pode comprometer a estabilidade financeira e dificultar o planejamento de longo prazo, especialmente em contextos de maior incerteza.

Cespedes (2021) argumenta que um dos problemas mais comuns em pequenas empresas de serviços é a confusão entre relacionamento e processo de vendas: ter uma boa rede de contatos é um ativo valioso, mas não substitui critérios claros de qualificação, definição de perfil ideal de cliente e acompanhamento sistemático das oportunidades.

De acordo com Ingram, LaForge, Avila, Schwegker e Williams (2019), a gestão da carteira de clientes deve considerar não apenas o volume de vendas, mas também o perfil e o potencial de cada cliente. A segmentação permite direcionar esforços comerciais de forma mais eficiente, aumentando a probabilidade de conversão e retenção.

Além disso, a diversificação contribui para reduzir a vulnerabilidade da empresa frente a oscilações de mercado ou mudanças no comportamento de clientes específicos. Ao ampliar sua base de clientes, a organização tende a alcançar maior equilíbrio financeiro e maior previsibilidade de receitas, reduzindo a dependência de contratos isolados.

Em contextos nos quais a prospecção é limitada e a carteira de clientes é concentrada, o crescimento tende a ocorrer de forma mais lenta e menos controlada. Conforme Johnston e Marshall (2022), a ausência de processos estruturados de geração e gestão de oportunidades compromete a previsibilidade das vendas e dificulta o planejamento comercial. Essa situação reforça a importância de desenvolver práticas mais estruturadas, que incluam definição de metas, acompanhamento de resultados e utilização de ferramentas de apoio, como o CRM, contribuindo para maior consistência nas ações comerciais. O risco desse modelo é que o crescimento, quando ocorre, reflete mais as circunstâncias do mercado do que a capacidade comercial da empresa, o que dificulta sua replicação e sustentação no longo prazo.

Dessa forma, a prospecção ativa e a diversificação da base de clientes configuram-se como elementos essenciais para a sustentabilidade e o crescimento organizacional, especialmente em empresas que buscam evoluir de um modelo mais relacional para uma gestão comercial mais estruturada e orientada a resultados. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), a busca por novos clientes e a adaptação a diferentes perfis de consumo tornaram-se fatores críticos para a competitividade em mercados dinâmicos.

9.6 MARKETING DE SERVIÇOS E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE (CX)

O marketing de serviços se desenvolveu como campo específico de estudo a partir do reconhecimento de que as ferramentas e os conceitos elaborados originalmente para bens tangíveis não se aplicam de forma plena a empresas prestadoras de serviços. As características fundamentais dos serviços exigem uma abordagem distinta, na qual a gestão da experiência durante a entrega assume papel tão relevante quanto a própria oferta. Lovelock e Wirtz (2022) propõem que o mix de marketing de serviços vá além dos tradicionais 4Ps, incorporando processos, pessoas e evidências físicas como dimensões igualmente determinantes para a percepção de valor pelo cliente. Essa ampliação do modelo clássico reflete uma mudança de perspectiva: em serviços, a qualidade não é avaliada apenas no resultado final, mas em cada interação ao longo da entrega.

No contexto da Impacto Positivo, esse princípio adquire uma dimensão adicional: a empresa que vende excelência em CX precisa, antes de tudo, praticá-la internamente. Zeithaml, Bitner e Gremler (2023) desenvolveram o modelo de lacunas para identificar as discrepâncias entre as expectativas dos clientes e a qualidade efetivamente percebida na entrega do serviço. Isso evidencia que as falhas na experiência raramente decorrem de má vontade, mas de desalinhamentos entre o que a empresa promete, o que planeja entregar e o que de fato entrega.

A experiência do cliente (CX) consolidou-se como conceito central na estratégia de negócios, especialmente após as transformações aceleradas pela digitalização e pelos novos padrões de consumo que emergiram na década de 2020. Pine e Gilmore (2019), ao atualizarem sua teoria da economia da experiência, reforçam que em mercados saturados de ofertas similares, a experiência se torna o principal fator de diferenciação, e não como percepção subjetiva, mas como um valor econômico

mensurável que se traduz em retenção, recomendação e disposição do cliente a pagar mais. Nessa perspectiva, CX deixa de ser uma iniciativa de melhoria operacional e passa a ser uma escolha estratégica com impacto direto sobre a competitividade e o crescimento.

A jornada do cliente é a representação prática desse conceito e um dos instrumentos mais utilizados para identificar oportunidades de melhoria na experiência. Homburg, Jozić e Kuehnl (2017), em estudo publicado no *Journal of the Academy of Marketing Science*, demonstram que empresas que gerenciam ativamente a jornada do cliente apresentam maiores taxas de satisfação e fidelização do que aquelas que focam em interações isoladas. Esse achado é especialmente relevante para empresas de serviços recorrentes, como a Impacto Positivo, nas quais a renovação de contratos depende da percepção acumulada ao longo de todo o relacionamento, e não apenas de uma entrega pontual bem-sucedida.

Por fim, métricas como o Net Promoter Score (NPS), o Customer Satisfaction Score (CSAT) e o Customer Effort Score (CES) emergem nesse contexto não apenas como instrumentos vendáveis, mas como indicadores que a própria empresa deveria utilizar para monitorar a qualidade da experiência que entrega aos seus clientes. Reichheld e Markey (2021) demonstram que organizações com alto NPS consistente apresentam crescimento orgânico superior ao de seus concorrentes, pois a lealdade dos clientes se converte em recomendações espontâneas. No caso específico da Impacto Positivo, isso fecha um ciclo estratégico relevante: ao entregar experiências de alto valor para seus clientes, a empresa fortalece justamente o canal que mais alimenta sua carteira que são as indicações, conectando a qualidade da entrega diretamente à sustentabilidade do crescimento comercial.

10 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa pode ser compreendida como o conjunto de procedimentos, técnicas e instrumentos utilizados para orientar a realização de um estudo científico, definindo de que forma os dados são coletados, organizados, analisados e interpretados. Mais do que um conjunto de regras formais, ela representa o caminho pelo qual o pesquisador transita entre a questão de investigação e as conclusões do trabalho. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a metodologia examina,

descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas ou questões de investigação.

Nesse sentido, a escolha adequada da metodologia não é uma etapa meramente formal do trabalho acadêmico, mas uma decisão que interfere diretamente na qualidade e na validade dos resultados obtidos. Conforme Lakatos e Marconi (2021), o método científico permite ao pesquisador organizar o pensamento e estruturar a investigação de forma lógica e sistemática, reduzindo a influência da subjetividade e garantindo maior consistência nas conclusões. A metodologia, portanto, confere ao estudo o rigor necessário para que seus resultados possam ser compreendidos, avaliados e replicados por outros pesquisadores.

Além de orientar a coleta e a análise de dados, a metodologia contribui para a validação dos resultados, estabelecendo critérios claros que conferem transparência ao processo investigativo. Thiollent (2011) destaca que a escolha dos procedimentos metodológicos deve estar alinhada com os objetivos da pesquisa e com a natureza do problema investigado, de modo que os métodos adotados sejam coerentes com o contexto e com as possibilidades concretas de acesso às informações.

Neste contexto, o presente estudo utiliza métodos científicos compatíveis com o objetivo de analisar a realidade da empresa Impacto Positivo, com foco na área comercial. A empresa atua principalmente com serviços de pesquisa de mercado, consultoria em experiência do cliente e terceirização de atendimento, e enfrenta desafios relacionados à estruturação do seu processo comercial, à diversificação da carteira de clientes e à redução da dependência da figura do diretor na condução das vendas. Compreender essa realidade de forma aprofundada, identificando suas causas e propondo alternativas viáveis, exigiu a adoção de uma abordagem metodológica compatível com a complexidade do objeto de estudo.

Os métodos científicos podem ser classificados em métodos de abordagem, que estão relacionados ao raciocínio lógico que orienta a investigação, e métodos de procedimento, que se referem às técnicas utilizadas na coleta e análise dos dados. Conforme Prodanov e Freitas (2013), enquanto os métodos de abordagem são mais abstratos e direcionam o raciocínio do pesquisador, os métodos de procedimento são mais concretos e definem as estratégias técnicas utilizadas ao longo da pesquisa. São diversos os métodos dessa natureza nas ciências sociais aplicadas, sendo comum a utilização combinada de mais de um método em um mesmo estudo.

Dentre os métodos adotados neste trabalho, destaca-se o método monográfico, também denominado estudo de caso, que consiste na análise aprofundada de uma única organização, permitindo compreender suas características, processos e desafios de forma detalhada. Segundo Gil (2019), o estudo de caso tem por objetivo principal analisar um caso em grande profundidade, podendo envolver indivíduos, grupos sociais, instituições ou comunidades, de modo que o pesquisador examine o tema selecionado em sua totalidade, observando todos os fatores relevantes e analisando-os em seus múltiplos aspectos. Essa abordagem é especialmente indicada quando se busca compreender fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto real, nos quais os limites entre o fenômeno e o ambiente não são claramente definidos. Yin (2016) reforça que o estudo de caso permite ao pesquisador preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, sendo particularmente adequado para investigar como e por que determinados processos ocorrem dentro das organizações.

A escolha por esse método justifica-se pela necessidade de examinar de forma detalhada a realidade da Impacto Positivo, considerando suas especificidades enquanto empresa de serviços B2B de pequeno porte, seu modelo de atuação comercial baseado em relacionamentos e indicações, e os fatores que contribuem para os desafios identificados na área de vendas. Esse nível de profundidade analítica não seria alcançado por meio de métodos que privilegiam a amplitude em detrimento da profundidade, como levantamentos por questionário ou pesquisas de larga escala.

Adicionalmente, foi adotado o método histórico como suporte à compreensão do desenvolvimento da gestão comercial da empresa ao longo do tempo. De acordo com Lakatos e Marconi (2021), o método histórico consiste na investigação de acontecimentos, processos e instituições do passado para compreender sua natureza e função atual, reconhecendo que as organizações alcançam sua configuração presente por meio de alterações graduais influenciadas pelo contexto em que estão inseridas. No caso da Impacto Positivo, a compreensão histórica do desenvolvimento das práticas comerciais de como a empresa foi construindo sua carteira de clientes, de que forma o papel do diretor se consolidou como central nas negociações e por quais razões a prospecção ativa nunca foi sistematizada, é fundamental para compreender a origem dos desafios identificados e propor soluções que sejam viáveis dentro da cultura organizacional existente.

10.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento geral adotado para sua realização, integrando de forma coerente e lógica os diferentes elementos que compõem a investigação. Conforme Gil (2019), o delineamento estabelece a estratégia global do pesquisador para garantir o efetivo tratamento do problema e o alcance dos objetivos propostos, contemplando as decisões sobre natureza, nível e procedimentos técnicos da pesquisa.

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com nível exploratório. A abordagem qualitativa foi adotada por permitir uma análise mais aprofundada dos processos e práticas organizacionais, considerando aspectos que não podem ser mensurados exclusivamente por dados numéricos. No contexto deste estudo, essa abordagem é especialmente adequada para examinar elementos como a forma de condução das negociações, a dinâmica do relacionamento com os clientes, a cultura interna da área comercial e a organização dos processos de vendas (aspectos que dificilmente seriam capturados de forma satisfatória por instrumentos quantitativos). Segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa é especialmente indicada quando se busca compreender o comportamento e as perspectivas dos envolvidos em determinada situação, sendo o contexto real em que os fenômenos ocorrem parte essencial da análise.

O nível exploratório, por sua vez, foi adotado em função do objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema de estudo, identificando suas causas e possíveis caminhos de solução. Segundo Almeida (2021), a pesquisa em nível exploratório tem como objetivo proporcionar maiores informações e conhecimentos sobre um determinado assunto, facilitando a delimitação do tema e orientando a formulação de proposições. Esse tipo de pesquisa é indicado quando o tema ainda não se encontra plenamente estruturado ou quando se busca uma visão mais aprofundada e contextualizada sobre determinada situação organizacional.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso aplicado à Impacto Positivo, utilizando como principais formas de coleta de dados a análise de informações internas da empresa e a observação das atividades relacionadas à área comercial. A pesquisa bibliográfica também foi utilizada como recurso complementar, permitindo fundamentar teoricamente as análises realizadas e relacionar os achados empíricos ao conjunto de conhecimentos

científicos produzidos sobre gestão comercial, CRM, venda consultiva, indicadores de desempenho e marketing de serviços. Segundo Lakatos e Marconi (2021), a pesquisa bibliográfica não consiste na simples repetição do que já foi escrito sobre determinado assunto, mas propicia o exame do tema sob novo enfoque, chegando a conclusões mais embasadas e relevantes para o contexto investigado.

Quadro 2 – Delineamento da pesquisa

Campo	Conteúdo
Natureza	Qualitativa
Nível	Exploratório
Estratégia	Estudo de caso
Coleta de Dados	Análise do CRM (HubSpot), documentos e relatórios internos, observação das atividades comerciais, pesquisa bibliográfica
Análise	Identificação de padrões, inconsistências e oportunidades de melhoria na gestão comercial da Impacto Positivo
Fonte	Elaborado pelo autor (2026)

10.2 PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados constitui a etapa em que são aplicadas as técnicas e os instrumentos definidos para a obtenção das informações necessárias à pesquisa. Conforme Lakatos e Marconi (2021), essa etapa é fundamental para garantir a qualidade das análises e a consistência dos resultados, sendo que os procedimentos adotados variam de acordo com o tipo de investigação e com o objeto de estudo. A definição adequada das fontes de dados é determinante para que as informações coletadas sejam suficientes e confiáveis para sustentar as análises propostas.

No presente estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de três fontes principais: a análise de dados internos da empresa, a observação das atividades comerciais e a pesquisa bibliográfica. A combinação dessas fontes permitiu uma visão mais completa e contextualizada da realidade organizacional, reduzindo as limitações que decorreriam do uso exclusivo de apenas uma delas.

A análise de dados internos constituiu a principal fonte de informações sobre o desempenho comercial da empresa. Foram utilizadas informações provenientes do sistema de CRM da empresa (HubSpot), bem como documentos e relatórios

relacionados à área comercial. Os dados do CRM permitiram identificar padrões de comportamento das vendas ao longo do tempo, acompanhar o histórico de negociações em diferentes etapas do funil comercial e analisar indicadores como taxa de conversão, tempo de ciclo de vendas e distribuição das oportunidades por segmento de cliente. Essa base de informações foi fundamental para compreender como o processo comercial da Impacto Positivo está estruturado na prática, identificando os principais pontos de perda e os gargalos que comprometem a eficiência das vendas.

Os documentos e relatórios internos complementaram essa análise ao permitir a compreensão do desempenho financeiro e operacional da empresa em perspectiva histórica. A análise desses materiais possibilitou identificar tendências na evolução da carteira de clientes, verificar o grau de concentração de receita em contratos específicos e compreender a relação entre as práticas comerciais adotadas e os resultados obtidos. Essa dimensão histórica é especialmente relevante para o presente estudo, pois permite contextualizar os desafios atuais como resultado de decisões e práticas consolidadas ao longo do tempo.

A observação das atividades comerciais foi adotada como técnica complementar, possibilitando uma aproximação direta com a realidade da organização. Esse acompanhamento foi realizado a partir da participação ativa do pesquisador nas atividades da área comercial da empresa, o que permitiu identificar como os processos são conduzidos no dia a dia, de que forma as decisões comerciais são tomadas e quais as dificuldades enfrentadas pela equipe na gestão das oportunidades. Conforme Lakatos e Marconi (2021), a observação participante consiste na participação real do pesquisador com o grupo analisado, utilizando os sentidos para obter aspectos da realidade que não se limitam à observação visual, mas envolvem o exame direto dos fenômenos estudados. Esse tipo de técnica é especialmente valioso em estudos organizacionais, pois permite capturar aspectos informais dos processos que dificilmente aparecem em documentos ou relatórios formais.

Cabe destacar que a inserção do pesquisador na empresa analisada, na condição de funcionário com amplo acesso às dinâmicas organizacionais da empresa, representa tanto uma vantagem quanto um desafio metodológico. A vantagem está na familiaridade com as rotinas, os processos e as dinâmicas internas da empresa, o que conferiu maior profundidade e autenticidade à leitura da realidade comercial,

mesmo sem uma atuação direta nessa área.

A análise dos dados foi realizada de forma interpretativa, buscando identificar padrões, inconsistências e oportunidades de melhoria nos processos comerciais da Impacto Positivo. Para isso, as informações coletadas foram organizadas e relacionadas aos conceitos do referencial teórico, permitindo uma análise mais estruturada e orientada pelos objetivos da pesquisa. Segundo Yin (2016), a análise de dados em estudos de caso consiste no exame, na categorização e na interpretação das evidências coletadas em conformidade com as proposições iniciais do estudo, transformando dados dispersos em informações relevantes para a compreensão do fenômeno investigado.

A partir da triangulação entre os dados do CRM, os documentos internos e as observações das atividades comerciais, foi possível construir um diagnóstico mais robusto da situação atual da empresa. Essa triangulação de fontes é recomendada por Gil (2019) como forma de aumentar a validade interna dos estudos de caso, uma vez que a convergência de evidências provenientes de fontes distintas fortalece as conclusões obtidas e reduz o risco de interpretações parciais ou equivocadas. Com base nesse diagnóstico, o presente trabalho propõe um conjunto de recomendações voltadas à estruturação da gestão comercial da Impacto Positivo, com foco na redução da dependência do diretor nas vendas, na ampliação e diversificação da carteira de clientes e na melhoria do uso das ferramentas e indicadores já disponíveis na empresa.

11 APRESENTAÇÃO DOS PROBLEMAS E RECOMENDAÇÕES

A partir do diagnóstico organizacional realizado na Impacto Positivo, com base na análise dos dados do CRM, dos relatórios internos e da observação das atividades comerciais, foi possível identificar um conjunto de desafios que limitam o crescimento e a previsibilidade da área de vendas da empresa. Este capítulo apresenta esses problemas de forma estruturada e propõe recomendações práticas voltadas à melhoria do processo comercial, com foco na estruturação das atividades de prospecção e no uso mais efetivo do CRM e dos indicadores de desempenho.

A análise evidenciou que as principais dificuldades da área comercial estão interligados: a concentração das atividades de venda na figura do diretor limita a capacidade de prospecção ativa; a ausência de processos formalizados dificulta o uso

estratégico do CRM; e a falta de indicadores regulares impede a identificação precoce de problemas e oportunidades. As recomendações propostas a seguir buscam endereçar esses pontos de forma progressiva e viável para a realidade da empresa.

11.1 PROCESSO COMERCIAL ATUAL

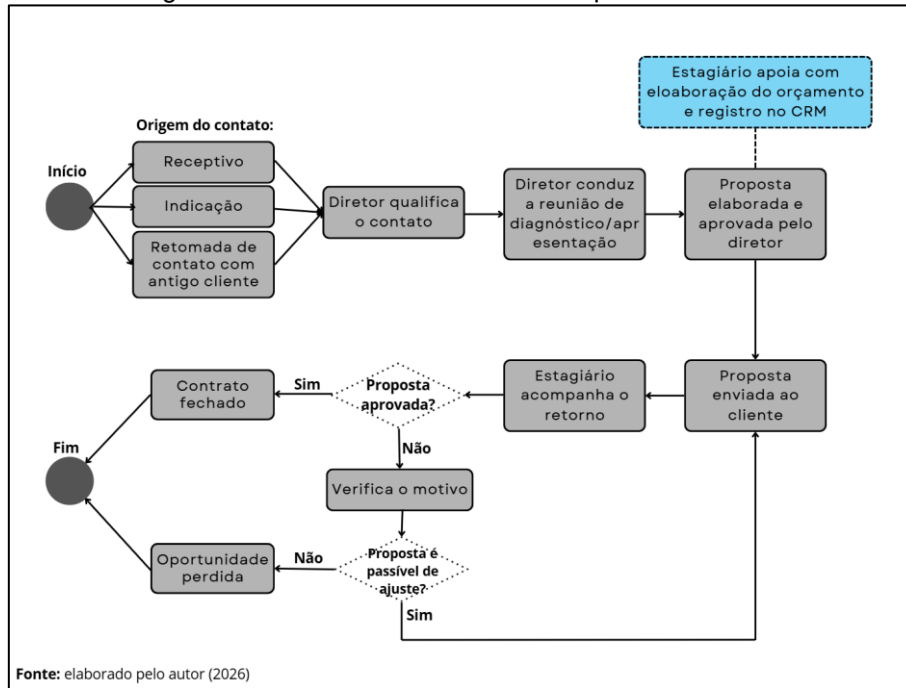
O processo comercial da Impacto Positivo apresenta características típicas de empresas de serviços em estágio inicial de profissionalização. A geração de oportunidades ocorre predominantemente de forma passiva, por meio de indicações e da rede de relacionamentos do diretor, que concentra em si as funções de prospecção, negociação, elaboração de propostas e fechamento de contratos. Esse modelo tende a se tornar um limitador estrutural à medida que o volume de demanda aumenta e as exigências de escalabilidade se intensificam.

Atualmente, a empresa conta com um estagiário que auxilia informalmente em algumas atividades administrativas relacionadas à área comercial (como elaboração de orçamentos e no registro de informações no CRM), entretanto, sem ter um papel definido no processo de vendas. Não há uma estrutura de prospecção ativa formalizada, critérios claros de qualificação de leads ou um fluxo padronizado de acompanhamento das oportunidades. As informações sobre negociações em andamento estão registradas no HubSpot, mas o sistema não é utilizado de forma sistemática como ferramenta de gestão e análise, sendo explorado principalmente como repositório de contatos e histórico de interações.

Essa configuração gera consequências diretas sobre a previsibilidade comercial da empresa. Sem um fluxo constante de novas oportunidades e sem indicadores que permitam antecipar o comportamento do funil, o planejamento de receita fica comprometido. Além disso, a dependência de um único tomador de decisões no processo comercial cria vulnerabilidade operacional: qualquer ausência ou sobrecarga do diretor impacta diretamente a capacidade da empresa de avançar nas negociações em andamento.

A Figura 2 ilustra o fluxo comercial atual da Impacto Positivo, evidenciando a centralização das etapas na figura do diretor e o papel pontual do estagiário no suporte à elaboração do orçamento, ao registro no CRM e ao acompanhamento do retorno do cliente.

Figura 2 – Fluxo comercial atual da Impacto Positivo



11.2 PROPOSTA DE MELHORIA: ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO COMERCIAL

A proposta central deste trabalho é a criação de uma função dedicada de apoio comercial, por meio da contratação de um assistente comercial, combinada à formalização dos processos de prospecção, ao uso mais efetivo do CRM e à implementação de indicadores de acompanhamento. A lógica da proposta segue uma estrutura progressiva, dividida em duas fases, que permite à empresa ganhar capacidade operacional sem exigir uma ruptura imediata com a forma atual de trabalhar.

Essa abordagem se apoia no entendimento de Cespedes (2021) de que a profissionalização comercial em pequenas empresas de serviços não exige uma transformação radical, mas sim a construção gradual de processos que possam ser executados de forma consistente, independentemente de quem os conduz. A criação de uma função comercial de suporte é o primeiro passo nessa direção: ela libera o diretor das atividades operacionais de menor valor (como pesquisa de leads, envio de e-mails de prospecção e agendamento de reuniões) e permite que ele concentre seu tempo nas etapas que mais dependem de sua experiência e autoridade, como o fechamento de contratos e a gestão de relacionamentos estratégicos.

Quadro 3 – Fases da estruturação comercial com assistente dedicado

Fase	Atividades principais	Responsabilidade do diretor	Tempo estimado
Apoio operacional	Pesquisa e qualificação de leads, envio de e-mails de prospecção, agendamento de videochamadas, follow-up e atualização do CRM	Conduz reuniões e elabora propostas; Define estratégia e aprova abordagens	3 meses
Mais autonomia	Condução de videochamadas de diagnóstico, elaboração de propostas comerciais, negociação de condições sob supervisão	Revisão e aprovação de propostas; Envolvimento nos casos mais complexos	6 meses

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Na primeira fase, o assistente comercial atuaria como suporte operacional ao processo de vendas: responsável pela pesquisa e qualificação de leads com base no perfil ideal de cliente (ICP) definido pela empresa, pelo envio de comunicações de prospecção, pelo agendamento de videochamadas e pelo registro e atualização das informações no CRM. Nessa fase, a condução das reuniões e a elaboração de propostas permaneceriam sob responsabilidade do diretor, garantindo a qualidade das entregas enquanto o assistente desenvolve familiaridade com o portfólio e os processos da empresa.

Na segunda fase, prevista para acontecer em até seis meses após o início das atividades, o assistente evoluiria para uma atuação mais autônoma: condução de videochamadas de diagnóstico com potenciais clientes, elaboração de propostas comerciais para os serviços mais padronizados do portfólio e participação ativa nas negociações, com supervisão do diretor. Essa progressão não apenas amplia a capacidade operacional da área comercial, como também começa a reduzir a dependência estrutural do processo em relação a uma única pessoa.

A Figura 3 apresenta o fluxo comercial proposto, distribuindo as responsabilidades entre o assistente comercial e o diretor nas duas fases de implementação. Também, a Figura 4 demonstra uma cadência de contato sugerida para orientar o assistente comercial na prospecção ativa, distribuída entre canais de contato como e-mail, LinkedIn e ligação telefônica.

Figura 3 – Fluxo comercial proposto com assistente dedicado

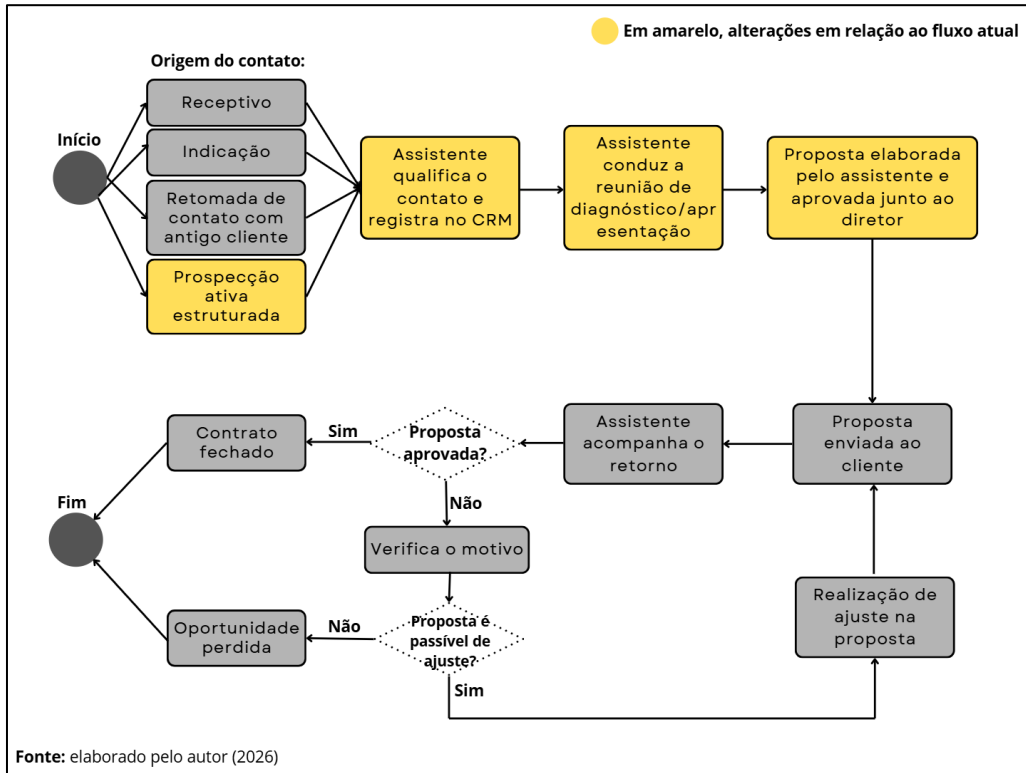
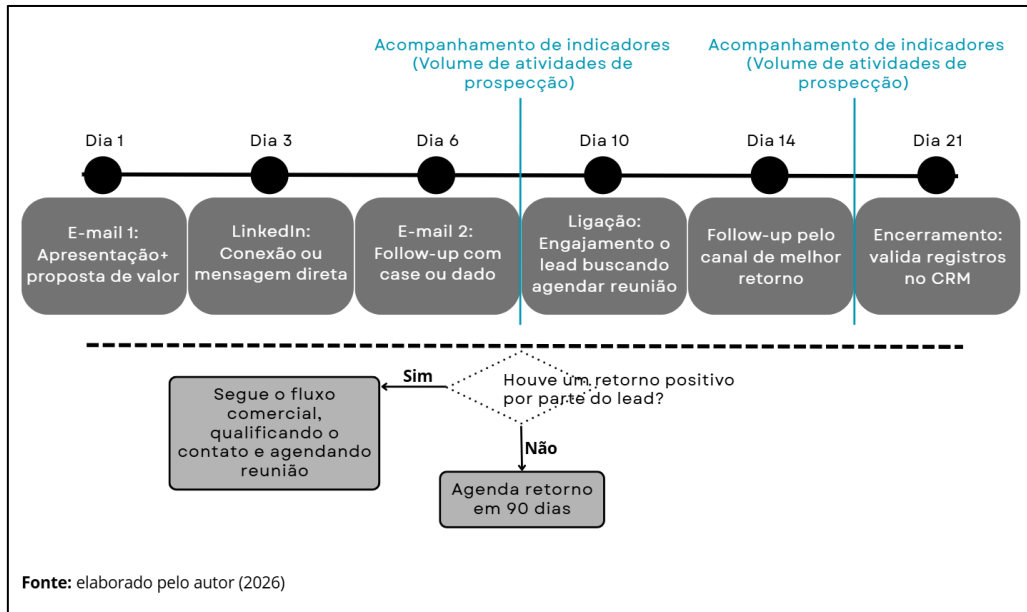


Figura 4 – Cadência de contato sugerida



11.3 ESTRUTURAÇÃO DA PROSPECÇÃO ATIVA

A estruturação da prospecção ativa é condição necessária para que a empresa reduza sua dependência de indicações e ganhe previsibilidade sobre o fluxo de novas oportunidades. Conforme apontam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), em mercados dinâmicos a aquisição de novos clientes precisa ser tratada como um processo sistemático. Para isso, é necessário que a empresa defina com clareza quem são os clientes que deseja atingir, de que forma pretende abordá-los e quais critérios determinam que uma oportunidade está suficientemente madura para avançar no funil.

O primeiro passo nesse processo é a definição do perfil ideal de cliente (ICP), que orienta os esforços de prospecção para os segmentos com maior probabilidade de conversão e de geração de valor para a empresa. A partir desse perfil, o assistente comercial poderá realizar pesquisas sistemáticas de potenciais clientes em plataformas como LinkedIn e bases setoriais, construindo um pipeline de leads qualificados que alimenta o funil de forma contínua. A abordagem inicial deve seguir um roteiro estruturado que conecte a proposta de valor da Impacto Positivo às dores mais comuns do segmento-alvo, conforme a lógica do SPIN Selling desenvolvida por Rackham (1997) e já apresentada no referencial teórico: partir do contexto do cliente, identificar seus problemas e ajudá-lo a perceber as implicações de não resolvê-los.

Quadro 4 – Modelo de roteiro de abordagem

Elemento	Conteúdo
Abertura	Referência direta à empresa ou ao setor: "Vi que a [empresa] atua com [setor/produto] e queria compartilhar algo que pode ser relevante para o momento de vocês."
Contexto / dor	Conectar com uma dificuldade comum do segmento: "Empresas do setor de [X] frequentemente relatam dificuldade em medir com precisão a satisfação dos seus clientes ao longo do relacionamento, o que acaba impactando a retenção, a renovação de contratos e a percepção de valor entregue."
Solução	Apresentar a Impacto Positivo de forma objetiva: "A Impacto Positivo trabalha com pesquisas de satisfação, serviços de atendimento e consultoria em experiência do cliente para empresas que querem tomar decisões mais orientadas e reduzir o risco de perder clientes por problemas que poderiam ter sido identificados antes."
Propor reunião	Propor reunião de uma maneira fácil de aceitar: "Faria sentido conversarmos 20 minutos para entender se há alguma aderência ao que vocês precisam agora? Fico à disposição para agendar no horário que for melhor para você."

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

O follow-up estruturado é outro elemento fundamental do processo de prospecção ativa. A ausência de acompanhamento sistemático é uma das principais causas de perda de oportunidades em processos comerciais pouco formalizados. Com o assistente responsável por esse acompanhamento e com as interações registradas no CRM, a empresa passa a ter visibilidade sobre o estágio de cada oportunidade e pode tomar decisões mais fundamentadas sobre onde concentrar os esforços em cada período.

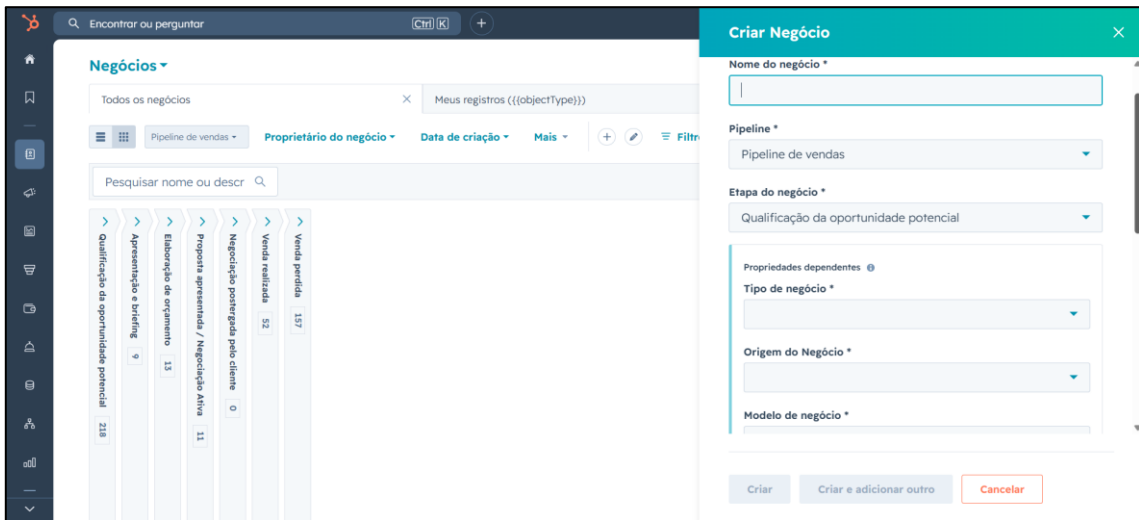
11.4 USO DO CRM COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

O HubSpot já está implantado na Impacto Positivo, o que representa uma vantagem concreta em relação a muitas empresas de porte similar. O desafio identificado, no entanto, não é de adoção da ferramenta, mas de profundidade no seu uso. Conforme observam Buttle e Maklan (2019), a efetividade do CRM depende menos da sofisticação da plataforma e mais da consistência com que seus processos são seguidos e de como os dados gerados são utilizados para orientar decisões.

A recomendação central nesse ponto é a criação de critérios claros para o avanço de uma oportunidade entre as fases. Sem esses critérios, o funil perde valor analítico: oportunidades avançam ou permanecem estagnadas com base em uma percepção subjetiva, e não em evidências objetivas sobre o comportamento do cliente.

Com o assistente comercial responsável pela atualização regular do CRM, o diretor ganha uma visão estruturada do pipeline em tempo real, podendo identificar rapidamente onde estão as oportunidades mais próximas do fechamento, quais clientes estão há mais tempo sem interação e quais etapas do funil concentram as maiores taxas de perda. Essa inteligência, conforme destaca Kumar e Reinartz (2018), é o que transforma o CRM de um repositório de contatos em um ativo estratégico da gestão comercial.

Figura 5 – Exemplo de criação de negócio no CRM HubSpot



11.5 INDICADORES DE DESEMPENHO COMERCIAL

A ausência de indicadores formais de desempenho é um dos pontos críticos identificados no diagnóstico da Impacto Positivo. Sem métricas definidas e acompanhadas regularmente, não é possível avaliar se o processo comercial está evoluindo, identificar onde estão as principais dificuldades ou tomar decisões fundamentadas sobre alocação de esforços. Conforme Parmenter (2015), a implementação de indicadores deve ser gradual e priorizar poucas métricas bem definidas, em vez de um painel amplo que gere mais sobrecarga do que clareza.

Portanto, se propõe a adoção de um conjunto inicial de seis indicadores comerciais prioritários, apresentados no Quadro 5 a seguir. A escolha desses indicadores considera tanto a viabilidade de coleta a partir dos dados já disponíveis no HubSpot quanto a relevância de cada métrica para o contexto da empresa, contribuindo para que a gestão comercial evolua de forma progressiva e orientada a dados.

Quadro 5 – Indicadores comerciais prioritários

Indicador	O que é medido	Frequência
Taxa de conversão por etapa do funil	Percentual de oportunidades que avançam entre cada fase do processo comercial	Mensal
CAC (Custo de Aquisição de Clientes)	Investimento total em atividades comerciais dividido pelo número de novos clientes obtidos no período	Trimestral
Ticket médio por contrato	Valor médio dos contratos fechados, permitindo identificar tendências de crescimento ou retração	Mensal
NRR (Net Revenue Retention)	Crescimento ou retração da receita da base de clientes existentes, considerando renovações, expansões e cancelamentos	Trimestral
Volume de atividades de prospecção	Quantidade de contatos realizados, respostas obtidas e reuniões agendadas no período	Semanal
Tempo médio de ciclo de vendas	Tempo médio entre o primeiro contato com um lead e o fechamento do contrato	Trimestral

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

11.6 DIVERSIFICAÇÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES

O diagnóstico identificou uma concentração relevante da receita da Impacto Positivo em um número reduzido de contratos. Esse padrão, comum em empresas que cresceram por indicação, representa o risco de que a perda de um único cliente de grande porte impacte de forma significativa o fluxo de caixa e a capacidade operacional da empresa.

A recomendação é que, a partir da definição do ICP e da estruturação do processo de prospecção ativa, a empresa direcione parte de seus esforços para segmentos e perfis de clientes ainda sub-representados na carteira atual. Esse direcionamento pode ser feito com base na análise dos dados já disponíveis no HubSpot: identificando quais setores concentram os contratos de maior valor e duração, e quais segmentos ainda não foram explorados sistematicamente. A diversificação não precisa significar uma mudança de posicionamento, mas sim uma expansão deliberada do alcance comercial para além dos canais e perfis que já dominam a carteira hoje.

A médio prazo, com o assistente comercial atuando ativamente na prospecção de novos segmentos e com o CRM fornecendo visibilidade sobre a evolução da carteira, a empresa estará em condições de reduzir gradualmente sua exposição à concentração de receita, tornando o crescimento mais previsível e menos vulnerável

a fatores externos.

11.7 PLANO DE AÇÃO (5W2H)

O quadro a seguir sintetiza as principais recomendações deste trabalho na forma de um plano de ação estruturado segundo a metodologia 5W2H, que organiza cada ação a partir das dimensões: o quê (what), por quê (why), como (how), quem (who), quando (when) e quanto custa (how much). Essa estrutura facilita a operacionalização das propostas e permite acompanhar o progresso de cada iniciativa ao longo do tempo.

Quadro 6 – Plano de ação 5W2H

O Quê?	Por Quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
Contratar assistente comercial	Reduzir a dependência do diretor e estruturar a prospecção ativa	Definir perfil da vaga, processo seletivo com foco em comunicação e organização, integração gradual às rotinas comerciais	Diretor / RH	Curto prazo (0–3 meses)	Custo de contratação + salário mensal
Estruturar processo de prospecção	Garantir fluxo contínuo de oportunidades e reduzir dependência de indicações	Definir ICP (perfil ideal de cliente), criar roteiro de abordagem por e-mail e LinkedIn, estabelecer meta semanal de contatos	Assistente comercial + diretor	Curto prazo (1–2 meses)	Baixo custo direto (horas internas)
Padronizar uso do CRM HubSpot	Garantir visibilidade do funil e rastreabilidade das oportunidades	Definir etapas do funil com critérios claros de avanço, rotina de atualização	Assistente comercial + diretor	Curto prazo (1–2 meses)	Sem custo adicional (ferramenta já contratada)
Implementar indicadores comerciais	Permitir análise de desempenho e tomada de decisão orientada a dados	Definir KPIs prioritários (taxa de conversão, CAC, NRR, ticket médio), criar painel de acompanhamento mensal no HubSpot	Diretor + assistente comercial	Médio prazo (2–4 meses)	Sem custo adicional
Diversificar carteira de clientes	Reduzir concentração de receita e aumentar previsibilidade	Mapear setores sub-representados na carteira, direcionar prospecção para novos segmentos, acompanhar evolução da diversificação via CRM	Assistente comercial + diretor	Médio prazo (3–6 meses)	Sem custo adicional direto

O Quê?	Por Quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
Capacitar assistente para videochamadas e orçamentos	Ampliar autonomia comercial e reduzir gargalo no fechamento de propostas	Treinamento sobre portfólio, participação acompanhada em reuniões, elaboração supervisionada de propostas até autonomia plena	Diretor + assistente	Médio a longo prazo (3–6 meses)	Custo de treinamento interno

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

As ações propostas foram organizadas de forma progressiva, com as iniciativas de menor custo e maior impacto imediato posicionadas no curto prazo. A contratação do assistente comercial e a estruturação dos processos de prospecção e uso do CRM constituem a base sobre a qual as demais melhorias se apoiam. O horizonte de seis meses estimado para a consolidação das Fases 1 e 2 do assistente é compatível com o ritmo de aprendizado esperado e com a complexidade dos serviços e produtos da Impacto Positivo.

12 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Tendo em vista que este estudo se concentrou na análise da gestão comercial da Impacto Positivo e na proposição de melhorias para a sua estruturação, foram identificadas as seguintes limitações:

a) Ausência de dados quantitativos históricos

Embora a empresa utilize o HubSpot como sistema de CRM, o uso irregular da ferramenta ao longo do tempo resultou em registros incompletos e inconsistentes. Isso limitou a análise quantitativa do funil de vendas (como taxa de conversão por etapa, tempo médio de ciclo e volume histórico de oportunidades).

b) Caráter exploratório e subjetividade do estudo

Por se tratar de um estudo de caso de natureza qualitativa, os resultados refletem a realidade específica da Impacto Positivo e não podem ser generalizados para outras empresas de serviços. Além disso, a condição do pesquisador como funcionário da empresa, embora tenha proporcionado acesso privilegiado às informações, pode introduzir um viés de interpretação que um observador externo

evitaria.

c) Propostas não foram implementadas durante o período do estudo

As recomendações apresentadas no capítulo 11 como a contratação do assistente comercial, a estruturação da prospecção ativa e a implementação dos indicadores não foram colocadas em prática durante a realização do trabalho. Portanto, não foi possível avaliar os resultados concretos das melhorias propostas nem mensurar o impacto real sobre o desempenho comercial da empresa.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo propor a estruturação de um modelo comercial mais sistematizado para a Impacto Positivo, visando ampliar a captação de clientes, reduzir riscos decorrentes da concentração de receita e fortalecer o crescimento sustentável da empresa. Para isso, foi realizado um diagnóstico organizacional que abrangeu as principais áreas da empresa, com foco na área comercial, onde foram identificados os principais desafios e oportunidades de melhoria.

O diagnóstico evidenciou que a empresa apresenta uma gestão comercial sem processos formalizados de prospecção ativa, sem critérios objetivos de qualificação de leads e sem indicadores regulares de acompanhamento do desempenho. Esse modelo, embora tenha sustentado o crescimento inicial da empresa com base em relacionamentos e indicações, representa um limitador estrutural à medida que a organização busca ampliar sua base de clientes de forma previsível e escalável.

Com base nesse diagnóstico, foram propostas recomendações integradas: a contratação de um assistente comercial com evolução progressiva em duas fases; a estruturação de um processo de prospecção ativa orientado pelo perfil ideal de cliente; a padronização do uso do CRM HubSpot como ferramenta de gestão e não apenas de registro; a implementação de um conjunto inicial de indicadores comerciais prioritários; a diversificação da carteira de clientes para reduzir a concentração de receita; e a capacitação gradual do assistente para conduzir reuniões e elaborar propostas com mais autonomia.

A lógica que conecta essas recomendações é a progressividade: cada ação prepara a organização para a seguinte, sem exigir uma transformação imediata da cultura ou dos recursos da empresa. Isso torna a proposta viável para a realidade de uma pequena empresa de serviços, que não dispõe de estrutura para mudanças amplas e simultâneas, mas pode construir capacidade comercial de forma consistente ao longo do tempo.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho permitiu aprofundar conceitos a partir de uma situação organizacional real, consolidando o aprendizado acumulado ao longo do curso de Administração. A vivência dentro da empresa analisada proporcionou uma perspectiva mais concreta sobre os desafios da gestão comercial em pequenas empresas de serviços, um contexto que raramente aparece em sua totalidade nos estudos teóricos. Foi possível perceber na prática como a ausência de processos estruturados impacta diretamente a previsibilidade e o crescimento de uma organização.

Por fim, a realização deste diagnóstico representa um ponto de partida para o crescimento da área comercial da Impacto Positivo. A implementação das recomendações propostas tende a gerar resultados progressivos e sustentáveis ao longo do tempo. O que se propõe é a construção de um modelo comercial orientado por processos, em que cada etapa seja conduzida com método e consistência, independentemente de quem a executa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ítalo D'Artagnan. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. Recife: UFPE, 2021.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BUTTLE, Francis; MAKLAN, Stan. **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**. 4. ed. Londres: Routledge, 2019.

CESPEDES, Frank V. **Sell Smarter: What Elite Sales People Do Differently**. Boston: Harvard Business Review Press, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DAFT, Richard L. **Organization Theory and Design**. 13. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

INGRAM, Thomas N.; LAFORGE, Raymond W.; AVILA, Ramon A.; SCHWEPKER JR., Charles H.; WILLIAMS, Michael R. **Sales Management: Analysis and Decision Making**. 10. ed. Nova York: Routledge, 2019.

JOHNSTON, Mark W.; MARSHALL, Greg W. **Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology**. 13. ed. Nova York: Routledge, 2022.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. São Paulo: Sextante, 2021.

KUMAR, V.; REINARTZ, Werner. **Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools**. 3. ed. Berlim: Springer, 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégias**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARR, Bernard. **Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know**. Harlow: Pearson, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PARMENTER, David. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. 3. ed. Hoboken: Wiley, 2015.

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. **The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money**. Edição atualizada. Boston: Harvard Business Review Press, 2019.

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

RACKHAM, Neil. **SPIN Selling: alcançando excelência em vendas**. São Paulo: M. Books, 1997.

REICHHELD, Fred; MARKEY, Rob. **Winning on Purpose: The Unbeatable Strategy of Loving Customers**. Boston: Harvard Business Review Press, 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.