

**INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA**

**CÂMPUS FLORIANÓPOLIS
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE SAÚDE E SERVIÇOS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

MARCELO DE SOUZA MARQUES

**VENDA CONSULTIVA DE
SOFTWARES E SERVIÇOS
EM TI. O APORTE DO
CONHECIMENTO
ADQUIRIDO NO CSTGTI:
UM ESTUDO DE CASO**

**Florianópolis - SC
2017**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor.

Marques, Marcelo de Souza
VENDA CONSULTIVA DE SOFTWARES E SERVIÇOS EM TI. O APORTE DO
CONHECIMENTO ADQUIRIDO NO CSTGTI: UM ESTUDO DE CASO
/ Marcelo de Souza Marques; orientação de Antônio
Pereira Cândido. Florianópolis, SC, 2017.
55 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - Instituto Federal
de Santa Catarina, Câmpus Florianópolis. CST em
Gestão da Tecnologia da Informação.
Inclui Referências.

1. Venda Consultiva. 2. Técnicas Comerciais.
3. Tecnologia da Informação.
- I. Cândido, Antônio Pereira.
- II. Instituto Federal de Santa Catarina. Departamento Acadêmico de Saúde e Serviços III. Título.

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
SANTA CATARINA**

DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE SAÚDE E SERVIÇOS

**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

MARCELO DE SOUZA MARQUES

**VENDA CONSULTIVA DE SOFTWARES E SERVIÇOS EM TI.
O APORTE DO CONHECIMENTO ADQUIRIDO NO CSTGTI:
UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação.

Professor Orientador:

Prof. Antônio Pereira Cândido, Dr.

FLORIANÓPOLIS/SC

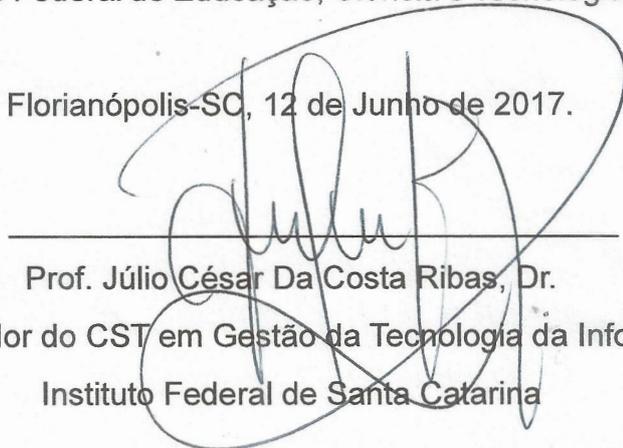
2017

**VENDA CONSULTIVA DE SOFTWARES E SERVIÇOS EM TI.
O APORTE DO CONHECIMENTO ADQUIRIDO NO CSTGTI:
UM ESTUDO DE CASO.**

MARCELO DE SOUZA MARQUES

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do Título de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação e aprovado na sua forma final pela banca examinadora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

Florianópolis-SC, 12 de Junho de 2017.



Prof. Júlio César Da Costa Ribas, Dr.

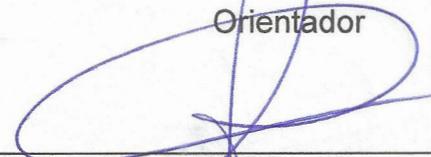
Coordenador do CST em Gestão da Tecnologia da Informação
Instituto Federal de Santa Catarina

Banca Examinadora:

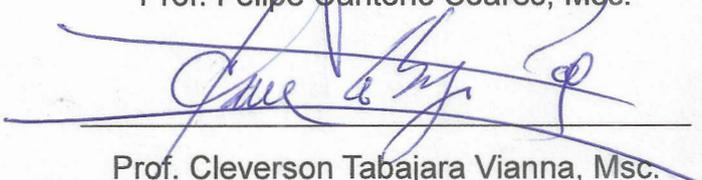


Prof. Antônio Pereira Cândido, Dr.

Orientador



Prof. Felipe Cantório Soares, Msc.



Prof. Cleverson Tabajara Vianna, Msc.

Dedico à minha família, especialmente a minha Esposa Adriana pelo apoio, incentivo, colaboração, companheirismo e amor, à minha querida Mãe pelo amor, confiança e dedicação incansáveis e da mesma forma in memoriam ao meu Pai Ivo de Souza Marques.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus, sobretudo, por ter permitido que nesta jornada concluísse mais este desafio, agregando sabedoria riquíssima, e ampliando meus conhecimentos, não somente para empregá-los nesta vida, mas, principalmente para armazená-lo na soma das minhas existências empregando-os sempre em prol do bem e do bom.

A minha esposa Adriana por estar sempre ao meu lado, incentivando, apoiando e principalmente pelo amor e carinho.

Aos meus pais Antônia e Ivo por toda a dedicação e preocupação em construir uma pessoa de caráter com amor e dedicação incansáveis.

Aos meus irmãos Ivete, Myriam, Ivan e Rosana, pela amizade e apoio.

A toda a família que de alguma maneira sempre se mostrou incentivadora e amável.

Agradeço a esta instituição de ensino, ao corpo docente e a todos os que fizeram parte da minha vida acadêmica. Agradeço em especial aos professores, Jorge Luiz Silva Hermenegildo, Herval Daminelli, Adriano Heis, Felipe Cantório e Cleverson Tabajara pelo tanto de aprendizado, e especialmente ao, ao Professor Antônio Cândido pela orientação e por todo apoio durante o desenvolvimento deste trabalho.

“Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes.”
(Leonardo da Vinci)

RESUMO

A vantagem competitiva de uma organização pode ser criada quando há efetividade no processo comercial como um todo. Este processo refere-se desde a captação do cliente, seja por *inbound* ou *outbound* marketing, passando pela boa qualificação do perfil e do modelo de negócio do cliente, seguido de uma elaboração e condução do projeto que visa e contempla todas as necessidades do cliente que são inerentes a solução comercializada. Existem inúmeras técnicas que são utilizadas em cada uma das etapas do processo comercial, aqui, serão descritas apenas algumas, as quais permitiram ao autor ter muita assertividade em seus projetos. Saliento que, tais técnicas, tiveram como forte aliado em sua aplicação a expertise angariada na sua formação acadêmica como Gestor da Tecnologia da Informação, no respectivo curso que leva o nome de CSTGTI Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação, ministrado do Instituto Federal de Santa Catarina.

Desta forma este trabalho, baseado em um estudo de caso, busca demonstrar que o autor teve muito sucesso na aplicação das técnicas comerciais no desenvolvimento do seu papel profissional como vendedor consultivo. Técnicas estas que foram enriquecidas devido ao subsídio colhido em salas de aula do Curso de Gestão de TI, dado a relevância dos assuntos discutidos.

Conclui-se que o CSTGTI tem grande relevância na qualidade da formação de profissionais de Gestão de TI, contribuindo diretamente na empregabilidade dos que optaram por esta formação acadêmica.

Palavras-chave: Venda Consultiva. Técnicas Comerciais. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

The competitive advantage of an organization is created when there is effectiveness in the business process as a whole. Since client capture, whether by inbound or outbound marketing, through nice rate profile and the customer business template, followed by an elaboration and conduct of the project aimed and considerate all the customer needs which are inherent in up a commercialized solution. There are lots techniques which are used at each of the steps of the commercial process, here will be described just some, which have allowed the author have lot of assertivity in their projects. Would point out that such techniques were a strong ally in at its application to expertise gained in their academic education as a Manager of Information Technology, in the respective course takes the name of CSTGTI Course of Technology in Information Technology Management, ministered in the Institute Federal de Santa Catarina.

This manner this job, based on a study case, seeks to show that the author had much success in applying the commercial techniques in the development of their professional role by a consultative seller. Techniques these, which were enriched due to the subsidies, gathered in classrooms of IT Management Course, because the relevance of the subjects discussed.

It is concluded that the CSTGTI is highly relevant at the quality of education of IT management professionals, contributing directly into the employability of them that have opted for this academic education.

Keywords: Consultative Seller. Commercial techniques. Information Technology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As eras da administração do século XX.....	20
---	----

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de <i>e-Commerce</i>	28
Quadro 2 - Disciplinas do CSTGTI.....	37
Quadro 3 - Contribuição das disciplinas do CSTGTI na formação do profissional de vendas consultivas em TI.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
B2E	<i>Business to Employee</i>
C2B	<i>Consumer to Business</i>
C2C	<i>Consumer to Consumer</i>
CSTGTI	Curso Superior em Tecnologia de Gestão da Tecnologia da Informação
GTI	Gestão da Tecnologia da Informação
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
TI	Tecnologia da Informação
SO	<i>Strategic Outsourcing</i>
TI	Tecnologia da Informação
VC	<i>Virtual Communities</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	14
1.1.	Justificativa	16
1.2.	Definição do problema.....	17
1.3.	Objetivo geral.....	17
1.4.	Objetivos específicos.....	18
1.5.	Estrutura do trabalho	18
2.	VENDA CONSULTIVA DE <i>SOFTWARES</i> E SERVIÇOS EM TI.....	19
2.1.	A evolução da tecnologia da informação e o impacto nas eras das organizações em termos de vantagem competitiva.....	19
2.2.	O novo papel do trabalhador na era da informação e a economia pós-industrial de serviços	23
2.3.	<i>e-Commerce</i> (comércio eletrônico).....	24
2.3.1.	<i>Dimensões e tipos de e-Commerce</i>	27
2.3.1.1.	<i>Tipos de e-Commerce</i>	27
2.3.1.2.	<i>e-Commerce como estratégia empresarial</i>	29
2.4.	Vendas Consultivas de Software e Prestação de Serviços de TI	31
2.4.1.	Vendas Consultivas de Software	31
2.4.2.	Prestação de Serviços em TI.....	33
3.	METODOLOGIA.....	36
4.	O APORTE DO CONHECIMENTO ADQUIRIDO NO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ...	37
4.1.	Habilidades e conhecimentos requeridos do profissional de TI em vendas consultivas.....	38
4.2.	Contribuição efetiva das cadeiras contidas no Curso Superior de Tecnologia Em Gestão da Tecnologia da Informação.....	39
4.3.	Sugestões de cadeiras a serem incluídas na grade do Curso.....	49
5.	CONCLUSÕES	50
	REFERÊNCIAS.....	52

1. INTRODUÇÃO

As recentes mudanças na economia mundial têm trazido grandes desafios como consequência às organizações, o que impacta na necessidade de mudanças drásticas na forma como atuam.

A passagem do milênio caracteriza-se pela alta intensidade de mudanças de relevante importância e impactos econômicos, políticos e sociais. Em épocas de transformações tão radicais e abrangentes como essa, caracterizada pela transição de uma era industrial para uma baseada no conhecimento, aumenta-se, em muito, o grau de indefinições e incertezas. Há, portanto, que se fazer esforço redobrado para, em primeiro lugar, identificar e entender esses novos desafios. (LASTRES, 2002, p. 60).

Dentre as mudanças significativas estão a globalização e o advento das Tecnologias da Informação (TI). A partir desses eventos se desdobram outros aspectos relacionados, que acabam por configurar os reais impactos (positivos e negativos) para as empresas.

No que diz respeito à globalização há uma "(...) forte tendência a identificar o fenômeno **globalização** como uma fonte geradora de oportunidades de desenvolvimento mundial no contexto de uma economia planetária aberta e competitiva" (CAVALCANTI, 2001, p. 69), assim, na medida que novos mercados são alcançados e as possibilidades de ganhos nos negócios aumentam, em contrapartida, aumenta a concorrência porque o mesmo sucede a todas às demais empresas. As organizações podem estar em diferentes partes do mundo, independente de barreiras geográficas e mercadológicas, o que potencializa o alcance das organizações de modo geral.

Dessa maneira, as estratégias eleitas pelas empresas quanto a produtos, processos e pessoas irão determinar a sua efetividade frente à concorrência, de modo que se visa a geração de vantagem competitiva, "Em geral, uma empresa possui uma vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais." (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 10). De modo similar, a escolha de estratégias que não levem em conta o cenário de rápidas mudanças onde são exigidas flexibilidade e capacidade de adaptação por parte das organizações, e/ou ainda, a falta de estratégias que considerem o referido cenário, podem conduzir a empresa à obsolescência e ao fracasso.

A TI por sua vez, permeia todo este cenário dando suporte às organizações, as apoiando na construção da vantagem competitiva, onde o “O uso eficaz da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio vão além da ideia de ferramenta de produtividade, sendo muitas vezes fator crítico de sucesso” (LAURINDO et al, 2001, p. 161). Nesse contexto, as soluções de TI apoiam as atividades finalísticas das organizações, é o caso do e-Commerce (comércio eletrônico), “(...) pois de um papel de suporte na operação de uma empresa comercial, passa a ser agente transformador do negócio” (LAURINDO et al, 2001, p. 164). A rápida e crescente evolução tecnológica abriu uma série de novas possibilidades que impactam diretamente na vida das pessoas e por consequência das organizações, sobretudo, quanto à diminuição de limites geográficos. Dessa forma, uma organização pode atuar em diferentes locais, a partir da internet. As transações comerciais podem ser feitas utilizando-se a rede mundial de computadores, e muitas organizações tem adotado essa estratégia como forma de adquirem vantagem sobre seus concorrentes. De modo que, “A ênfase na qualidade e competitividade constitui aspecto fundamental para as organizações em um mundo de transações rápidas e globais (CHIAVENATO, 2005, p. 54), e,

O novo ambiente empresarial é fundamentalmente baseado no ambiente digital, que tem como componente básico a Internet, considerada infraestrutura de comunicação pública de acesso fácil, livre e de baixo custo (ALBERTIN, 2000, p. 95).

Entretanto não basta apenas “estar” conectado, é preciso estruturar a organização, pois,

A exploração das vantagens dos sistemas de comércio eletrônico exigirá grande esforço por parte das organizações que nele se envolverem. O desenvolvimento e implementação de tais sistemas demandará investimentos em recursos humanos com visão estratégica, conhecimento dos processos de negócio, dos sistemas herdados, competência tecnológica e habilidades gráficas. A capacidade de gerenciar equipes com habilidades multifuncionais e a definição do que deve ou não ser terceirizado serão elementos críticos. (DINIZ, 1999, p. 79).

Assim, o presente estudo de caso tem em vista a construção de uma análise acerca do uso de TI como estratégia para organizações de diversos portes e diferentes mercados de atuação, especificamente utilizando-se plataformas de comércio eletrônico. A referida análise levará em conta a perspectiva acerca do

profissional da área comercial que deverá atuar de forma consultiva, uma vez que a estratégia de TI eleita está intimamente relacionada à estratégia de negócios da organização, demandando que o profissional tenha conhecimentos e habilidades que ultrapassem o rol de conhecimentos técnicos sobre a (s) ferramenta (s). O que está bastante aderente à proposta do Curso Superior de Gestão da TI (GTI), assim, neste trabalho, também serão analisados o aporte dos conhecimentos adquiridos no Curso de Gestão da TI, no processo de consolidação de uma venda consultiva.

1.1. Justificativa

A TI é o futuro sendo uma poderosa ferramenta empresarial (ALBERTIN, 1999), que demandará profissionais que possuam conhecimentos específicos sobre tecnologias da informação, mas ainda conhecimentos sobre o negócio das organizações. Onde cada vez mais a área de TI da organização precisa definir suas estratégias de modo aderente à estratégia da organização, de outra forma, os resultados alcançados poderão não ser aqueles que as empresas potencialmente poderiam alcançar. Assim, o profissional de TI precisa diferenciar-se nesse sentido, e de outro lado, no processo de fornecimento de produtos e prestação de serviços em TI, o profissional de venda precisa ter conhecimentos e habilidades adicionais aos conhecimentos técnicos propriamente ditos.

Assim, a relevância do estudo de caso aqui proposto para o curso superior de Gestão em Tecnologia da Informação, é evidenciar as habilidades e conhecimentos adquiridos através do curso são aportes essenciais para os profissionais de TI que atuam no processo de venda consultiva de soluções de tecnologia da informação. De modo que o fornecimento de produtos de TI e serviços correlacionados, implica na entrega de solução às organizações. O consultor de negócios em TI, atua efetivamente na consultoria sobre a melhor solução dada o entendimento sobre a real necessidade de seus clientes, apoiando a área de TI das organizações na escolha das soluções que melhor as atenda, tendo-se em vista que a estratégia de TI deve estar em consonância com a estratégia da organização.

1.2. Definição do problema

O mercado globalizado, onde “as economias nacionais agora funcionam efetivamente e em tempo real como unidades de um todo global” (LASTRES; ALBAGI, 1999, p. 11), cria desafios para o profissional de TI, tanto de ordem técnica porque as tecnologias evoluem rapidamente, o que demanda atualização constante, mas também quanto à negócios, o que faz necessário que esses profissionais adquiram conhecimentos também sobre gestão, estratégia, processos, etc. Laurindo et al (2001, p. 161) enfatiza que a TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização, o que denota mudanças significativas para o profissional de TI.

Outro aspecto, é que a TI é fundamental para as organizações na construção de vantagem competitiva, mas também constitui importante o capital intelectual, “(...) as organizações acordaram para o fato de que o capital humano – a capacidade, o comportamento e a energia dos trabalhadores – não poderia ser desconsiderado para “conseguir vantagem competitiva”” (DAVENPORT, 1999, p. 9). Sendo que o “(...) valor do capital humano está nas suas habilidades, competências, conhecimento, experiência e atitudes” (MAGNANI; HEBERLÊ, 2010, p. 112).

Sendo assim, o presente trabalho busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais as contribuições para um profissional em vendas consultivas de software e serviços de tecnologia da informação propiciadas pelo curso superior em Gestão da Tecnologia da Informação?

1.3. Objetivo geral

Analisar os aspectos relacionados à venda consultiva de *software* e serviços de TI e correlaciona-los aos conhecimentos e habilidades requeridos em um profissional em vendas consultivas em TI identificando efetivas contribuições adquiridas e aprimoradas no Curso Superior de Tecnologia Em Gestão da Tecnologia da Informação.

1.4. Objetivos específicos

- Identificar conceitos relacionados à venda consultiva e a estratégia de vendas;
- Identificar os desafios do profissional de vendas consultivas em TI na realização da venda técnica;
- Identificar habilidades e conhecimentos requeridos do profissional de TI nas vendas consultivas.
- Identificar a contribuição das cadeiras contidas no Curso Superior de Tecnologia Em Gestão da Tecnologia da Informação.
- Identificar a necessidade de inclusão de novas abordagens no Curso.

1.5. Estrutura do trabalho

O presente capítulo, introdutório, dedicou-se à contextualização do tema, à apresentação do problema bem como os objetivos geral e específicos do estudo.

No capítulo seguinte, através da revisão de literatura são tratados os conceitos relativos à venda consultiva, estratégia de vendas e uso das tecnologias pelas organizações para construir vantagem competitiva, especificamente no *e-Commerce*.

No capítulo de Metodologia, é feita a caracterização da pesquisa onde são considerados os fatores relativos à aplicação, os objetivos, a abordagem e os procedimentos adotados para o estudo. Sendo que o estudo em termos de aplicação é uma pesquisa científica aplicada, quanto aos objetivos é descritivo, quanto à abordagem é qualitativa, e quanto aos procedimentos adotados utiliza o estudo de caso.

O quarto capítulo dedica-se à análise detalhada sobre o tema da venda consultiva de *software* e serviços de TI, buscando-se contextualizar acerca do *rol* de conhecimentos e habilidades requeridos para o Consultor de negócios em TI. Especificamente, no que diz respeito à identificação dos desafios do profissional de vendas consultivas em TI na realização da venda técnica, identificação de habilidades e conhecimentos requeridos do profissional de TI nas vendas consultiva,

a contribuição efetiva das cadeiras contidas no Curso Superior de Tecnologia Em Gestão da Tecnologia da Informação, e a identificação da necessidade de inclusão de cadeiras na grade do Curso.

Por fim, o quinto e último capítulo, apresenta as conclusões relativas ao objetivo geral que engloba os aspectos relacionados à venda consultiva de *software* e serviços de TI e os conhecimentos e habilidades requeridos, especificando-se as conclusões acerca de cada objetivo específico, e ainda, a indicação de sugestões de trabalhos futuros acerca do tema proposto.

2. VENDA CONSULTIVA DE SOFTWARES E SERVIÇOS EM TI

Neste capítulo serão abordadas as bases conceituais que servirão de referencial acerca do tema proposto para esta pesquisa. Sendo assim, serão abordados os aspectos relativos à TI, venda consultiva, estratégia de vendas e uso das tecnologias pelas organizações para construir vantagem competitiva, especificamente no *e-Commerce*.

2.1. A evolução da tecnologia da informação e o impacto nas eras das organizações em termos de vantagem competitiva

A rápida evolução das tecnologias da informação, sobretudo a partir dos anos 90, impactou fortemente as organizações, onde **a nova riqueza é o conhecimento**. (ANGELONI, 2003, p. 18):

O conhecimento pode então ser considerado como a informação processada pelos indivíduos. O valor agregado informação depende dos conhecimentos anteriores desses indivíduos. Assim sendo, adquirimos conhecimento por meio do uso da informação nas nossas ações. Desta forma, o conhecimento não pode ser desvinculado do indivíduo; ele está estritamente relacionado com a percepção do mesmo, que codifica, decodifica, distorce e usa a informação de acordo com suas características pessoais, ou seja, de acordo com seus modelos mentais.

A popularização do uso de computadores e as telecomunicações invadiu a vida das pessoas e das organizações, agregando novas características tais como a diminuição de espaço com o conceito de escritório virtual, miniaturização, portabilidade, virtualização de dispositivos, menor tempo com mais mobilidade e

comunicação rápidas, flexíveis e diretas e maior contato, mesmo que as pessoas estejam longe fisicamente, através de tecnologias podem trabalhar juntas através de *workgroups* (CHIAVENATO, 2005). Onde,

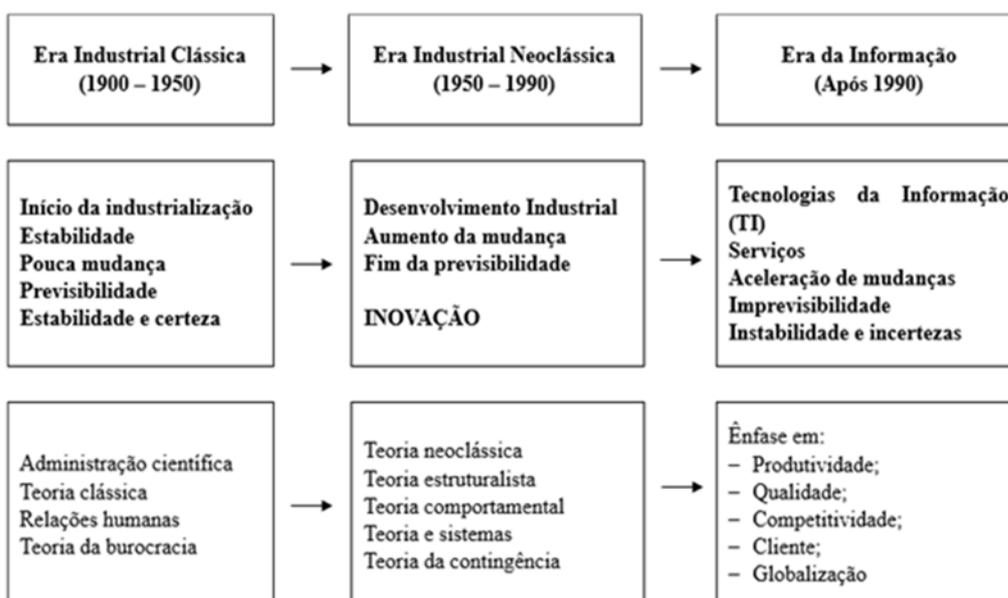
(...) os desafios das empresas estão baseados na globalização dos negócios, na introdução de novos produtos no mercado global e distribuição destes produtos, focando e se especializando em satisfazer as reais necessidades dos **consumidores** (CAVALCANTI, 2001, p. 184, grifo nosso).

Levando em consideração que as necessidades dos consumidores, são as mais variadas possíveis, como, características, condições e especificações dos produtos, é preciso ter seus sistemas intrinsecamente ligados, tanto que para Tigre e Dedrick (2003 *apud* CASTELLS, 1997):

A economia global irá se expandir no século XXI valendo-se do aumento de poder das telecomunicações e do processamento das informações. Ela penetrará todos os países, territórios e culturas, todos os fluxos de comunicações e redes financeiras, implacavelmente varrendo o planeta em busca de novas oportunidades de lucro.

Para melhor compreensão desse novo cenário, reflexo de profundas mudanças socioculturais que vêm transformando a sociedade, é importante analisar a evolução ocorrida nos eras da administração no século XX: Era Industrial Clássica, Era Industrial Neoclássica e Era da Informação (figura abaixo):

Figura 1 - As eras da administração do século XX



Neste contexto a “(...) informação = matéria-prima; conhecimento = produto”: (SANTOS, 2009, p. 56). Vemos assim, que em aproximadamente 100 anos – de 1990 e até após 1990, o mundo passou por profundas mudanças.

A Era Industrial Clássica foi marcada pela **Revolução Industrial**¹, iniciando no final do século XIX e indo até aproximadamente 1950, onde o capital financeiro passou a constituir a principal fonte de riqueza, e, apesar das guerras mundiais, o ambiente empresarial era **estável, previsível e tranquilo** (CHIAVENATO, 2005, p. 32).

Na Era Industrial Neoclássica (1950 a 1990) houve uma forte transição no mundo dos negócios, propulsionados pelo desenvolvimento tecnológico e a inovação (avião a jato, televisão, telefonia digital, computador), a ampliação dos mercados que passaram de local para regionais, nacionais ou internacionais, o surgimento de potências emergentes como os Tigres Asiáticos e a globalização da economia.

(...) tem sido concebida como ação à distância (quando os atos dos agentes sociais de um lugar podem ter consequências significativas para “terceiros distantes”); como compreensão espaço-temporal (numa referência como a comunicação eletrônica instantânea desgasta as limitações da distância e do tempo na organização e na interação sociais); como interdependência acelerada (entendida como a intensificação do entrelaçamento entre economias e sociedades nacionais, de tal modo que os acontecimentos de um país têm impacto direto em outros); como um mundo em processo de encolhimento (erosão de fronteiras e das barreiras geográficas à atividade socioeconômica); e entre outros conceitos como a integração global (...). (HELD; MCGREW, 2000, p. 11)

A partir desses novos fatores de mercado vieram desafios, pois o **mercado tornou-se mutável e instável**, o que exigiu que as organizações tivessem que se reinventar e adaptar-se às mudanças (CHIAVENATO, 2005, p. 33).

A Era da Informação iniciada a partir de 1990, por sua vez, surge a partir do impacto provocado pela TI, a “(...) **nova riqueza passa a ser o conhecimento**, o recurso mais valioso e importante, **substituindo o capital financeiro**. Em seu lugar surge o capital intelectual” (CHIAVENATO, 2005, p. 33, grifo nosso).

Em termos práticos a tecnologia da informação tem papel importante, pois,

(...) baixo custo dos computadores e redes criou uma infraestrutura potencial para o intercâmbio do conhecimento (...) os recursos de comunicação e armazenamento de computadores ligados em rede

fazem deles propiciadores de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 21).

E também porque “A Internet e seus serviços básicos, tais como correio eletrônico e a *World Wide Web*, têm criado um novo espaço para a realização de negócios” (ALBERTIN, 2000, p. 95), “A Internet criou uma série de empresas bem-sucedidas, extremamente jovens e com alto valor de mercado” (CAVALCANTI, 2001, p. 306).

E, ainda,

(...) a Internet criou uma revolução nos meios de comunicação global; está alterando dramaticamente as possibilidades de se transacionar comercialmente em todo o mundo. A Web está cada dia se consolidando como o canal mais eficiente de interligação entre empresas e consumidores, sejam eles indivíduos ou outras organizações. (DINIZ, 1999, p. 83).

Apesar desta revolução transformar todo o contexto da web como canal de vendas, nota-se que,

Desenvolveu-se um mercado global de ideias, havendo um pequeno número de conceitos e fórmulas cuja disponibilidade é restrita. Os concorrentes podem reproduzir rapidamente a maioria dos produtos e serviços (...). As vantagens de novos produtos e pontos de eficiência são cada vez mais difíceis de se sustentarem. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 19).

Nesse contexto, **a informação¹ passou a desempenhar papel estratégico**, de modo que “A informação torna-se a principal fonte de energia da organização, seu principal combustível, seu mais importante insumo” (CHIAVENATO, 2005, p. 34).

De modo que a informação passa a ser vista e utilizada como insumo para as organizações:

A informação é o insumo de fundamental importância na geração de conhecimento, ao impulsionar o desenvolvimento da sociedade. Como desenvolver qualquer atividade ou empreendimento, qualquer que seja o cenário do trabalho, sem dispor de informações? (AMARAL, 2008, p. 60).

¹ “(...) uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 2), e ainda, “(...) são dados com significado (...) dados processados e contextualizados.” (ANGELONI, 2003, p. 18).

Na nova perspectiva, a empresa,

(...) é entendida como um estoque de conhecimento que consiste basicamente de como a informação é codificada e disponibilizada para aplicação (...). O que vai determinar o sucesso da empresa (...) o conhecimento aplicado no plano de ações. (CAVALCANTI, 2001, p. 219).

Entretanto,

(...) é virtualmente impossível impedir os concorrentes de copiar e até mesmo aperfeiçoar novos produtos e métodos de produção com razoável rapidez numa era caracterizada pela mobilidade, pelo livre fluxo de ideias, pela engenharia reversa e por tecnologia amplamente disponível. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 19).

Assim, a vantagem competitiva através da tecnologia da informação não proporciona vantagem a longo prazo, pois a mesma tecnologia está disponível a todos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 19 apud WEBBER).

2.2. O novo papel do trabalhador na era da informação e a economia pós-industrial de serviços

Na era da informação, os seres humanos agregam valor ao transformar dados e informações em conhecimento (DAVENPORT, 1998). Avaliando-se em termos de competitividade, onde se estabelece "(...) uma nova ordem mundial (...) derrubando fronteiras, ultrapassando diferentes línguas e costumes e criando um mundo inteiramente novo e diferente" (CHIAVENATO, 2005, p. 96), e a partir da qual "(...) as fronteiras dos negócios no mundo estão desaparecendo rapidamente" (CHIAVENATO, 2005, p. 96 *apud* OHMAE, 1998), assim, passa a ser vital para a sobrevivência das organizações que estas busquem recursos capazes de sustentar a construção do posicionamento estratégico da organização.

Então,

(...) os intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento: know-how técnico, projeto de produto, apresentação de marketing, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 16 apud QUINN).

Para Lastres e Albagli (1999, p. 9) “(...) o novo papel da informação e do conhecimento nas economias vem provocando modificações substantivas nas relações, forma e conteúdo de trabalho, o qual assume um caráter cada vez mais “informativo””.

Nesse contexto, surge o novo perfil do trabalhador,

O mercado de trabalho trocou, ao longo da Revolução Industrial, as fazendas pelas fábricas. Agora, na revolução da informação está se deslocando rapidamente do setor industrial para a economia de serviços (...) a indústria oferece menos emprego, embora produzindo cada vez mais (...). E cada vez mais, o setor de serviços oferece mais empregos. (CHIAVENATO, 2005, p. 96)

Por exemplo, ocorreu no Japão na fábrica da NEC onde robôs foram substituídos nas linhas de montagem por trabalhadores humanos, “(...) porque a flexibilidade e a inteligência humana os tornam mais eficientes em lidar com mudanças (DAVENPORT, 1998, p. 17), o que fez com que a eficiência –alvo fosse atingida em 1/8 do tempo requerido pelas máquinas – de 64.000 unidades para 8.000 unidades. Deste modo, “Mesmo o trabalho de linha de montagem, em geral considerado meramente mecânico, beneficia-se da experiência, preparo e capacidade de adaptação do ser humano” (DAVENPORT, 1998, p. 18).

Neste novo cenário, apesar da massificação da robotização, ainda assim é preciso da mão de obra, e que esta seja cada vez mais especializada. Levando em consideração que,

Em uma das pontas, há a redução do número de funcionários e conseqüente redução da oferta de empregos em cada organização. Mas, na outra ponta, temos o aumento do mercado e a conseqüente oportunidade para um maior número de organizações com mais empregos em uma economia eminentemente dinâmica e competitiva. (CHIAVENATO, 2005, p. 112)

2.3. e-Commerce (comércio eletrônico)

Para Cavalcanti (2001), surgem novas estratégias empresariais com base na conexão de funcionários, consumidores, não-consumidores e parceiros nesta época em que tanto se fala de Internet e de seu impacto nas organizações. Assim, as tecnologias para o comércio eletrônico surgem como viabilizadoras de tais conexões. Leve-se em conta que o número de usuários que acessa páginas na *web*

dobra a cada 30 (trinta) meses, assim, se verifica que o crescimento de *pageviews*² está crescendo exponencialmente (SILVA, 2004, p. 8 *apud* UPCHURCH *et al*, 2001), o que significa que cada vez mais a Internet se consolida como o local para onde cada vez mais negócios podem ser viabilizados.

Para Silva (2004, *apud* KALAKOTA; WHINSTON, 1996):

A Internet é o componente de maior visibilidade mundial e está espalhada por vários continentes. Sua estrutura é genérica e não engloba somente o Comércio Eletrônico, mas também um amplo aspecto de serviços baseados em computadores.

Para Albertin (2000), o comércio eletrônico é:

(...) a realização de toda a cadeia de valores dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio.

O comércio eletrônico pode ser visto sob vários pontos de vista, tais como o de comunicações, entrega de informações, produtos, serviços, pagamentos por meio de linhas telefônicas, redes de computadores e outros meios eletrônicos. A tecnologia é voltada para a automação das transações, fluxo de dados, etc., e em termos de processo de transações *on-line* e a utilização da tecnologia viabiliza com as condições para comprar e vender produtos e serviços na Internet (KALAKOTA; WHINSTON, 1997).

Para Tigre (1999), o comércio eletrônico nas últimas três décadas com o uso da TI, a área mais fortalecida é a chamada de e-Commerce, ou comércio eletrônico.

(...) é visto por muitos especialistas como uma nova forma de transações capaz de promover o desenvolvimento econômico, de eliminar barreiras geográficas ao comércio e de transformar completamente os sistemas econômicos.

Corroborando para tal pensamento Drucker (2000, p.22):

O comércio eletrônico representa para a Revolução da Informação o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial: um avanço totalmente inusitado, inesperado. E, como a ferrovia de 170 anos atrás, o

² Medida para quantificar o número de páginas vistas na internet.

comércio eletrônico está gerando um boom novo e distinto, provocando transformações aceleradas na economia, na sociedade e na política.

O comércio eletrônico identifica o uso intensivo de Tecnologia da Informação na mediação das relações entre consumidores e fornecedores (DINIZ, 1999, p. 72 *apud* BEAM; SEGEV, 1997). E para Costa e Diniz “Atualmente a vantagem competitiva reside em uma forte relação da empresa com seus clientes (2011, p. 152).

Para Diniz (1999):

Imaginar que o comércio eletrônico se restringe unicamente à venda direta de informações, serviços e produtos estreita a visão do impacto potencial sobre os negócios que a utilização comercial da Web pode oferecer a uma organização.

Para o autor o comércio eletrônico “(...) pode funcionar como instrumento de promoção (pré-venda), como novo canal de vendas de fato ou de atendimento ao cliente (pós-venda)” (DINIZ, 1999, p. 73).

No que diz respeito às barreiras para implementação de e-Commerce pelas organizações, pode-se afirmar que,

A introdução de sistemas de comércio eletrônico pode implicar a necessidade de se redefinir alguns processos organizacionais para torná-los perfeitamente integrados com os sistemas de solicitação de pedidos e serviços feitos pelos consumidores. Essa integração vai exigir esforços de integração de sistemas e plataformas, especialmente nos casos em que os sistemas de controle dos processos internos pré-existentes foram concebidos sobre tecnologias e filosofias de desenvolvimento diferentes daquelas que predominam no ambiente da Internet e da Web. (DINIZ, 1999, p. 79).

Quanto ao aspecto de redefinição de processos e introdução de novas tecnologias, Tigre e Dedreck (2003, p. 381) reiteram que,

Apesar de reconhecer a existência de “janelas de oportunidades” criadas pelo comércio eletrônico para a entrada de novas empresas do mercado, rompendo barreiras à entrada longamente estabelecidas, entendemos que o sucesso da introdução das novas tecnologias depende fortemente da experiência prévia e da capacitação tecnológica e organizacional adquirida por indivíduos e instituições em tecnologias da informação.

Tal situação se aplica independente da atuação ser global ou regional. Para Drucker (2000):

Na geografia mental do comércio eletrônico, a distância foi eliminada. Existe apenas uma economia e um mercado. Uma consequência disso é que toda empresa precisa se tornar competitiva em nível global, mesmo que produza ou venda apenas dentro de um mercado local ou regional.

No que diz respeito ao Brasil, apesar da acessibilidade muitas vezes precárias.

(...) é nítido o crescimento do comércio eletrônico no mundo, e no Brasil não seria diferente, mesmo com as desigualdades sociais e da precariedade da infraestrutura de telecomunicações, o país conta com uma gigante comunidade on-line capaz de proporcionar um mercado atraente e uma força inovadora para o desenvolvimento. (COSTA; RUIZ, 2011, p. 156).

Entretanto como pode ser notado em países mais ricos,

(...) o e-commerce é mais desenvolvido nos Estados Unidos que no resto do mundo, muito por conta do vasto número de pessoas que possuem computadores particulares e ao baixo custo do acesso a Internet, que se encontra em qualquer lugar. (NASCIMENTO, 2011, p. 25 *apud* CATEORA, 2007, p. 224-225).

Para Tigre e Dedreck (2003), o Brasil tecnologicamente é heterogêneo, se por um lado combina ilhas de excelência em tecnologia, por outro, amplos segmentos da economia e sociedade estão desconectados dessa realidade. Assim, em termos de comércio eletrônico, sendo o Brasil o quinto país mais populoso do planeta com renda *per capita* próxima à média mundial, possui consumidores potenciais suficientes para difusão do comércio eletrônico. Entretanto, as grandes empresas mais se beneficiam com o comércio eletrônico, enquanto as pequenas e médias empresas, ainda não incorporam melhoramentos tecnológicos. Do outro lado, a heterogeneidade da difusão de Internet entre os indivíduos é marcante, na medida que o país ainda encontra grandes dificuldades para realizar a inclusão digital.

2.3.1. *Dimensões e tipos de e-Commerce*

Neste tópico serão abordados os aspectos relativos às dimensões e tipos de *e-Commerce*.

2.3.1.1. *Tipos de e-Commerce*

As diversas configurações possíveis de modelos de negócio das atividades de venda pela internet e que determina o tipo de *e-Commerce*, baseado em função do tipo de relação entre as partes, compradora e vendedora. A seguir (quadro abaixo), definições de Valle (2016) acerca dos modelos de *e-Commerce Business to Business* (B2B), *Business to Consumer* (B2C), *Business to Employee* (B2E), *Consumer to Business* (C2B) e *Consumer to Consumer* (C2C):

Quadro 1 - Tipos de *e-Commerce*

TIPO	DESCRIÇÃO
B2B	Tem como característica a relação comercial entre duas empresas, nesta modalidade se concentra o maior volume de negociações no comércio eletrônico mundial.
B2C	Agrupar as vendas feitas diretamente ao consumidor, partindo de fabricantes e distribuidores, por ser um comércio varejista, é o mais conhecido pelo grande público. Neste modelo de negócio, encontra-se também os MarketPlaces, que se assemelham aos Shopping Centers, pois, tem a característica de agrupar diversas lojas em um único endereço virtual.
B2E	É praticado no formato de intranet por empresas visando oferecer produtos e serviços aos seus colaboradores, tem como característica a oferta de aquisições a um custo significativamente menor do que o praticado no comércio aberto.
C2B	As ofertas de produtos e serviços são feitas pelos consumidores para as empresas, o que no Brasil ainda é pouco conhecido, mas, em outros países já tem grande utilização, principalmente na oferta de Freelances.
C2C	Permite a relação comercial entre consumidores, é geralmente intermediado através de uma plataforma de e-Commerce que se carrega de promover esta negociação.

Fonte: <http://www.guiadeecommerce.com.br/modelos-de-ecommerce/> Acessado em Mai-17

No Brasil é mais comum a utilização do B2B e B2C, onde,

(...) o modelo de e-commerce B2B tem em sua maioria comércio de empresas industriais e comerciais, estas empresas são as que proporcionam aos consumidores a oportunidade de compra e entrega de produtos em local definido pelo cliente. (SILVEIRA COELHO; OLIVEIRA; ALMERI, 2013, p. 67)

E, “(...) o maior destaque é para o B2C (business-to-consumer) que possui o maior número de transações” (SILVEIRA COELHO; OLIVEIRA; ALMERI, 2013, p. 67).

Assim,

A visão do comércio eletrônico, como qualquer tipo de apoio de transações comerciais por meio do uso de infra-estrutura digital, tem a vantagem de englobar uma gama variada de utilizações da Web para favorecer ou incentivar transações comerciais. (DINIZ, 1999)

Assim, o comércio eletrônico não se restringe apenas às transações realizadas através da internet, mas à geração de valor na realização de negócios, utilizando-se tecnologias da informação para viabilização e geração de novos cenários de negócios.

2.3.1.2. *e-Commerce como estratégia empresarial*

Cada vez mais empresas vêm adotando a utilização da Internet como ferramenta para aumentar seu alcance de mercado, através das tecnologias de *e-Commerce*, por ser considerado uma grande oportunidade estratégica (ALBERTIN, 2016).

No entanto,

Enquanto a maioria concorda que a habilidade de uma empresa sobreviver e prosperar depende principalmente da escolha e da implementação de uma boa *estratégia*, há menor consenso sobre o que é uma *estratégia* e menor ainda sobre o que constitui uma *boa estratégia*. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 5).

Assim, a escolha da estratégia de utilização de recursos de tecnologias da informação, deve ser apreciada sob importantes aspectos, pois,

A tecnologia por si só não é suficiente para alavancar um negócio na direção de garantir retorno na adoção de sistemas de comércio

eletrônico. É preciso que seja criada uma vantagem competitiva sustentável, que garanta certa fidelidade do cliente para com a empresa. A qualidade do serviço oferecido e o nível de relacionamento entre as partes são críticos para o estabelecimento de tal fidelidade. (DINIZ, 1999, p. 79).

Diniz (1999) alerta que existem barreiras organizacionais, estruturais, culturais e tecnológicas. No que diz respeito às barreiras organizacionais, as empresas devem possuir uma definição clara acerca da estratégia de negócios para integrar à nova tecnologia à organização, estando cientes das implicações administrativas do uso das tecnologias de comércio eletrônico. Quanto às barreiras estruturais, segundo o autor, os sistemas regulatórios devem evoluir na mesma velocidade que a tecnologia da informação, e configura-se necessário alterar a relação inversa entre a confiança na realização das transações e o custo implicado. Em relação às barreiras culturais, embora a utilização da Internet para realização de transações *on-line* venha crescendo muito nos últimos anos, a sua consolidação implica na necessidade de uma mudança nos hábitos de consumo das populações de diferentes culturas e quanto às barreiras tecnológicas o autor destaca dois pontos de relevância, que é a facilidade do acesso e custo da tecnologia, mas ainda, e a facilidade do uso, que está relacionado à evolução das interfaces.

Albertin e Moura (1998), alertam ainda, para o aspecto relativo a segurança da informação:

Os aspectos complexos sobre segurança, privacidade, autenticação e anonimato têm especial importância para o comércio eletrônico. Confidencialidade, confiabilidade e proteção das informações contra ameaças de segurança são um pré-requisito crítico para a funcionalidade do comércio eletrônico.

Cernev e Leite (2005, p. 3), complementam quanto à segurança da informação e comércio eletrônico, que,

(...) segurança na Internet, então, é um conceito cujos limites são ainda mais tênues. Segurança é confundida facilmente com privacidade, ao mesmo passo em que a falta de segurança se confunde com risco. Segurança muitas vezes é entendida como confiança, e vice-versa. Segurança envolve aspectos técnicos e jurídicos, mas segurança pode ser entendida como um aspecto basicamente subjetivo de percepção. A percepção da segurança, por sua vez, pode ser analisada sob o ponto de vista corporativo e, alternativamente, sob o ponto de vista dos internautas. Segurança pode ainda estar relacionada com a própria

concepção da Internet e sua infraestrutura, ou estar restrita aos meios de pagamento, ambientes e transações eletrônicas.

Para Albertin (2004) a questão da segurança essencialmente como um problema importante ou obstáculo a ser superado, ou melhor, uma imensa fonte de riscos tanto para as empresas quanto para seus clientes.

Costa e Ruiz (2011), apontam que estudos realizados com e-consumidores de diferentes faixas etárias, que os *sítes* que conseguem tornar a experiência de compra dos usuários mais confiáveis, e que apresentam uma interface mais amigável e fácil de aprender a usar são os que conseguem converter mais visitantes em compradores.

Assim,

A estruturação e a facilidade em encontrar as informações desejadas e a forma como o produto é oferecido devem estar devidamente planejadas e relacionadas às ações de marketing da empresa. A usabilidade e o marketing devem andar juntos. Se um dos dois for esquecido, ou não considerado no projeto, o negócio pode ir por água abaixo. (COSTA; RUIZ, 2011, p. 154).

2.4. Vendas Consultivas de Software e Prestação de Serviços de TI

Neste tópico serão abordados os conceitos relativos às vendas consultivas de software, como também os serviços prestados em tecnologia da informação. Para fins do presente trabalho, o autor focará apenas nos aspectos relacionados ao comércio eletrônico.

2.4.1. Vendas Consultivas de Software

Vendas consultivas envolvem grande complexidade e necessidade de conhecimentos e habilidades acerca do mercado onde se está atuando. Neste sentido, "(...) a venda consultiva é o processo de ajudar o cliente a atingir objetivos de curto e longo prazos mediante o uso do serviço da empresa vendedora" (SPAREMBERGER, 2008, p.56 *apud* FUTRELL, 2003). Carvalho e Cruz (2016), complementam que, a

(...) venda consultiva como ferramenta estratégica de negociação, torna-se uma ferramenta para a fidelização, enfatizando a relação

duradoura com o cliente, isto é, reconfigurar o foco da venda para os clientes de “hoje” para a criação de clientes de “sempre”. (p.234).

No que diz respeito às capacidades do profissional de vendas,

A Venda consultiva exige que o profissional de vendas assuma os papéis de líder de equipe, consultor comercial e aliado de longo prazo. Ao desempenhar esses três papéis, o profissional de vendas pode diminuir o descompasso de relacionamento de modo a deixar o cliente satisfeito com os negócios que faz com o vendedor. (COELHO, 2011 p.21).

A venda de software, trata-se de uma venda consultiva, na medida que,

(...) os ciclos de venda de software costumam levar cerca de nove meses, podendo durar mais de um ano. Muitas das oportunidades de negócio geradas acabam não se concretizando, porque alguns empresários ficam com receio dos riscos e dos investimentos necessários. (KUBOTA, 2006, p.40).

O profissional de vendas consultivas se destaca por meio das características deste tipo de comercialização. Por este motivo existe a necessidade de que os profissionais tenham completo conhecimento de como se dá o processo decisório da compra por parte do cliente.

Para que o vendedor consultivo tenha suficientes argumentos em sua tarefa de persuadir o cliente a efetuar a compra é necessário que ele tenha amplos conhecimentos sobre os fatores que poderão influenciar sua decisão de compra e quais os fatores irão afetar a satisfação do cliente. (MORGAN, 1996 p.131).

Para que o profissional em vendas consultivas obtenha sucesso em sua carreira, é preciso que tenha propriedade em todo o processo da venda, cada fase da venda exige que o profissional esteja preparado para realiza-los com propriedade, este processo inicia-se na pré-venda onde o profissional identifica e prospecta os potenciais compradores.

(...) o vendedor deve estar sempre preparado: deve conhecer todos os procedimentos e produtos da empresa, saber se o contato que está realizando é realmente com um cliente potencial, procurar conhecer suas práticas de compra e estar ciente das técnicas e métodos mais eficazes para cada perfil de cliente. O vendedor também precisa identificar a melhor forma de apresentar seus produtos e serviços, superar objeções e saber como manter os clientes.” (SILVA, 2011, p.10 *apud* CÔNSOLI, 2007).

Desta forma o profissional deve se preparar, municiando-se não somente das informações pontuais que utilizará para realizar a venda, mas, deve também ter conhecimento sobre todos os temas que envolvem sua negociação.

2.4.2. Prestação de Serviços em TI

O conceito de serviço é abstrato e está ligado a utilidade e desempenho de um bem, o serviço é,

(...) algo que não se pode ver, apalpar ou sentir, ou seja, são intangíveis, embora possam estar associados a algo físico. Serviços são ideias e conceitos. Devido a natureza intangível dos serviços, é praticamente impossível estocá-los, tornando-os uma mercadoria perecível, pois, se não forem usados estarão perdidos. A perecibilidade dos serviços é resultante do abastecimento e consumo simultâneos dos mesmos, pois, geralmente os serviços são criados e entregues na hora.” (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p.481).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), os clientes das empresas e organizações não estão mais tão interessados em comprar somente produtos, mas sim embuti no pacote de compras serviços, por exemplo: garantia, entrega, logística, suporte, entre outros. Há também uma modalidade mais específica onde o cliente ou consumidor participam ativamente do processo de prestação de serviços, por exemplo: waze, aplicativo colaborativo onde os membros da comunidade postam informações que auxiliam os demais membros. Este fator social é relativamente antigo e cresceu significativamente após a 2ª guerra mundial, quando as pessoas por diversas razões sociais e demográficas aumentaram seu nível de expectativas em relação a compra de produtos e serviços.

Onde, “Serviços são atos, processos e o desempenho de ações”. (ZEITHAML, BITNER, 1996, p. 5). E, “Um serviço é uma experiência perecível, intangível desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010, p. 26). Os autores ainda complementam que, como experiência perecível, pode-se afirmar que o serviço não pode ser estocado, sendo intangível, implica que trata de ideias e conceitos; e ainda, é simultâneo, na medida que são produzidos e entregues ao mesmo tempo, é heterogêneo, pois o cliente participa da prestação do serviço, solicitando-o, produzindo-o ou reclamando ou elogiando.

É, também,

(...) uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor. GRONROSS, Christin. (SERVICE MANAGEMENT AND MARKETING, 1990, p. 27)

Assim, desenvolveu-se no fim dos anos 1980 pela *Central Computer and Telecommunications Agency*, a biblioteca ITIL, *Information Technology Infrastructure Library* — é um conjunto de boas práticas em infraestrutura, operação e manutenção de serviços de TI para as áreas operacional e tática da empresa. É composta,

“(...) por um conjunto das melhores práticas para definição dos processos (...) com o objetivo de permitir o máximo de alinhamento entre as áreas de TI e as demais áreas do negócio, de modo a garantir a geração de valor à organização.” (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007, p.64).

Assim, apoia a gestão de serviços em TI, que conforme já explanado é complexo e possui diversas especificidades. Neste sentido, cabe explicar sobre os tipos de serviços em TI, e, conforme já mencionado, o autor se deterá naqueles (serviços) relacionados à venda de *softwares*, a seguir detalhados:

- *Consultoria ao cliente*, entendendo seu contexto de negócio, e a partir disso, construindo junto ao mesmo a solução para a necessidade/problema que precisa resolver;
- *Implantação da solução* proposta, com:
 - Disponibilização do *software*/aplicação, com a implantação em *host* do cliente ou em *host* disponibilizado como serviço ao cliente, integrações, migrações de dados;
 - Treinamento da solução para administradores, formadores e usuários da solução;

- Operação assistida, apoiando o cliente no uso inicial da solução;
- *Suporte técnico*, dirimindo dúvidas específicas sobre a solução e realizando manutenções corretivas, resolvendo problemas e erros na aplicação/solução, e;
- Realizando manutenções adaptativas e perfectivas, incorporando melhorias/adaptações solicitadas pelo cliente.

Assim,

Os “serviços de software” correspondem à execução de funções que demandam conhecimentos relacionados à tecnologia de software, dentre as quais se destacam: consultoria, desenvolvimento de aplicativos/componentes, integração, treinamento, suporte técnico e manutenção, entre outros. (BRITO, 2010, p. 319).

Sendo que a fase inicial, a que diz respeito à consultoria que está relacionada à venda consultiva, é parte essencial, configurando-se como fator crítico de sucesso para o projeto. Assim, a escolha pela aquisição da solução e a consequente escolha da tecnologia são processos inerentes e relacionados à estratégia organizacional, de modo que “(...) uma empresa de consultoria bem qualificada facilita a definição de metas de melhores negócios para a empresa e uma maior aderência ao modelo de maturidade” (ALMEIDA; MACEDO; ALBUQUERQUE, 2011, p. 5).

3. METODOLOGIA

Esta seção do trabalho dedica-se ao detalhamento da metodologia utilizando para seu desenvolvimento, sendo realizada a caracterização do estudo, determinada a população e amostra e a coleta e análise dos dados, conforme especificado por Almeida (2011).

O estudo aqui apresentado é **empírico**, sendo construído a partir da vivência prática em venda consultiva de software e serviços em tecnologia da informação, e sua abordagem é **qualitativa** no sentido que é através da experiência vivenciada que é construído, constituindo-se como um **estudo de caso**. A **população da amostra** é a área comercial de uma empresa de tecnologia da informação com foco em venda de software, especificamente, de plataformas de e-Commerce; sendo a **amostra**, a experiência pessoal do autor nesta atividade.

Desta maneira, a coleta de dados não ocorreu em momento determinado, mas consistiu do resultado da experimentação vivenciada pelo autor durante os processos de venda consultiva dos projetos para implantação das referidas soluções. Sendo a análise desta experiência, suscitada a partir da reflexão do aporte do conhecimento adquirido durante o Curso superior de tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação, contrapondo-se as fases do processo de venda consultiva frente às disciplinas do referido curso.

4. O APORTE DO CONHECIMENTO ADQUIRIDO NO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Neste tópico serão trabalhadas as questões relativas às habilidades e conhecimentos requeridos do profissional de TI em vendas consultivas, contrapondo-se aos conhecimentos adquiridos no Curso Superior em Tecnologia de Gestão da Tecnologia da Informação (CSTGTI). Tal análise será viabilizada a partir da grade curricular do referido curso (quadro a seguir):

Quadro 2 - Disciplinas do CSTGTI

DISCIPLINA
Comunicação e Expressão
Empreendedorismo
Inglês Instrumental
Introdução à Informática
Introdução a Redes de Computadores
Introdução a Sistemas Operacionais
Lógica de Programação
Métodos e Técnicas de Pesquisa
Sistemas de Informação
Gestão Organizacional
Interação Humano-Computador
Metodologia para Elaboração e Aplicação de Projetos
Programação Orientada a Objetos
Qualidade de Software
Sistemas Operacionais de Redes (Unix/Linux)
Sistemas Operacionais de Redes (Windows)
Tecnologia de Hardware
Estatística Empresarial
Informática Ética e Sociedade
Infraestrutura de Redes de Computadores
Modelagem de Dados
Processos de Desenvolvimento de Sistemas
Programação para Web
Protocolos de Redes e Internet
Sistema de Informação Gerencial
Administração e Negócios na Web
Fundamentos de Banco de Dados
Gestão de Pessoas
Gestão Econômica e Financeira
Gestão Estratégica

DISCIPLINA
Modelagem de Processos
Planejamento Estratégico de TI
Redes Convergentes e de Alta Velocidade
Tomada de Decisão
Fundamentos de Marketing e Negócios
Gestão da Tecnologia da Informação
Gestão de Inovações Tecnológicas
Gestão de novos Negócios
Gestão de Processos e Produção
Liderança, Gerenciamento e Desenvolvimento de Equipes
Projeto de Redes de Computadores
Segurança da Informação
Técnicas de Apresentação
Auditoria de Sistemas
Gerência de Projetos
Gestão do Conhecimento
Sistemas Integrados de Gestão

Fonte: <http://moodle.florianopolis.ifsc.edu.br/> Acessado em Abr-17

Comparando-se as necessidades de conhecimentos em vendas consultivas frente aos conteúdos trabalhados.

4.1. Habilidades e conhecimentos requeridos do profissional de TI em vendas consultivas

Conforme descrito no item 2.4 do referencial teórico o processo de venda consultiva é complexo, especialmente a venda consultiva de *software* e serviços em tecnologia da informação. Requer do profissional de TI em vendas, habilidades e conhecimentos de ordem técnica, mas ainda, e sobretudo, de negócios e de estratégia organizacional.

Dessa maneira, conhecimento e habilidades fazem parte do rol de conhecimentos necessários e configura-se de primordial importância. Entretanto, a falta de tais conhecimentos não é inviabilizante tal como a falta de habilidades relacionais com o cliente, e a capacidade de ouvi-lo em busca de realizar o correto diagnóstico da necessidade e do problema que o cliente precisa resolver.

Outro aspecto, é a capacidade de entender o contexto de negócio do cliente e como a tecnologia da informação o irá apoiar no mercado onde atua, de modo que seja efetivamente um dos pilares sobre o qual, e a partir do qual possa estabelecer-se de maneira competitiva. Assim, é imprescindível que a oferta formatada ao cliente esteja aderente plenamente à sua necessidade, levando em consideração, inclusive, os aspectos não solicitados pelo cliente. É nesse interim, que entra o aspecto consultivo da venda, onde o profissional de TI em vendas, precisa atuar efetivamente como um consultor especialista em solução de tecnologia, mas também em consultoria de negócios.

Neste contexto, o desafio está na atuação do profissional em ter plenas condições de atuar sendo consultor de negócios, e sendo um consultor técnico de negócios. É um perfil específico que reúne diferentes habilidades e conhecimentos.

O tópico a seguir, destina-se a elencar quais foram as habilidades e conhecimentos propiciados pelo CSTGTI, que contribuíram efetivamente para a atuação do profissional em vendas de TI nos projetos de implantação de plataformas de comércio eletrônico.

4.2. Contribuição efetiva das cadeiras contidas no Curso Superior de Tecnologia Em Gestão da Tecnologia da Informação

Esta seção do trabalho destina-se a demonstrar quais as disciplinas tiveram maior aderência na necessidade do profissional em vendas, as que contribuíram e quais contribuições foram propiciadas através das mesmas. A análise está detalhada no quadro a seguir:

Quadro 3 - Contribuição das disciplinas do CSTGTI na formação do profissional de vendas consultivas em TI

DISCIPLINA	CONHECIMENTOS
Comunicação e Expressão	Auxiliou na capacidade de comunicar-se e interagir com os clientes, desde aqueles mais técnicos até aqueles decisores estratégicos para a aquisição.

DISCIPLINA	CONHECIMENTOS
	Também, através das técnicas de apresentação, possibilitou que fossem escolhidas estratégias e métodos adequados para cada tipo de apresentação requerida.
Empreendedorismo	Entender o processo de como funciona o empreendedorismo, auxiliou em como assistir devidamente o cliente frente à sua necessidade, uma vez que muitos desses clientes eram empreendedores, buscando novas ferramentas para ampliação de mercado.
Inglês Instrumental	Contribuiu de maneira relevante, pois há terminologias específicas do mercado de tecnologia da informação, que se originam no inglês.
Introdução a Redes de Computadores	Entender como funciona a arquitetura de redes de computadores, possibilitou pensar a solução de maneira integral, não apenas a solução em si, mas também as suas inter-relações com os demais sistemas, muito deles distribuídos em outros diferentes locais, interligados pela rede mundial de computadores. Neste item específico, encaixam-se os gateways de pagamento, por exemplo.
Lógica de Programação	Este conhecimento auxiliou no sentido de conseguir estruturar as solicitações dos clientes e sua viabilidade em ser implementado, e também, pensando-se em interoperabilidade entre diferentes tecnologias e linguagens de programação.

DISCIPLINA	CONHECIMENTOS
Sistemas de Informação	Conhecer a interrelação dos sistemas de informação e as diferentes interfaces entre os mesmos, viabilizados muitas vezes por webservices, auxiliou em construir a arquitetura da solução dado o ambiente tecnológico dos clientes assistidos.
Gestão Organizacional	O conhecimento sobre a estrutura organizacional dos clientes, ajudou a desenhar o projeto de forma a contemplar as diferentes necessidades das diferentes áreas funcionais envolvidas, desde a área técnica em si, até a área de marketing, de vendas e estratégica das organizações atendidas.
Interação Humano-Computador	Entender os aspectos relacionados à interação humano-computador, auxiliou em pensar na interface do sistema com o usuário, dando condições de auxiliar as empresas parceiras especializadas na construção de cada interface específica para cada cliente, e da identidade visual dos portais de vendas.
Qualidade de Software	Os aspectos relacionados à qualidade de software, foram primordiais pois fazia parte da entrega da solução, dentro das especificações acordadas com o cliente, mas também da continuidade dos serviços, após implantação, pois envolvia também a qualidade dos serviços prestados na resolução de problemas.

DISCIPLINA	CONHECIMENTOS
<p>Informática Ética e Sociedade</p>	<p>Esta disciplina mostrou-se de grande relevância, pois a atuação profissional em qualquer que seja o segmento onde se atua exige compromisso ético, sendo essencial esta atitude, sobretudo, do profissional de vendas.</p> <p>Outro ponto é que o mercado de tecnologia tem regras específicas de atuação como a Lei 9.609 e Lei 9.610, respectivamente Lei do Software e Lei dos Direitos Autorais.</p>
<p>Infraestrutura de Redes de Computadores</p>	<p>Tal como a cadeira de "Introdução a Redes de Computadores", o aprofundamento dos conhecimentos sobre redes de computadores, deu condições de analisar mais profundamente os fatores que levam em conta as interligações dos diversos sistemas envolvidos com a plataforma a ser implantada.</p>
<p>Processos de Desenvolvimento de Sistemas</p>	<p>Entender como funcionam os processos de desenvolvimento de sistemas, auxiliou na interface com o cliente, entre a área técnica da empresa (aquela que efetivamente desenvolve e implementa o código) e o cliente em si, ajudando a controlar as expectativas em ambas as frentes.</p>
<p>Programação para Web</p>	<p>As linguagens de programação para as plataformas de e-Commerce são as comumente utilizadas para desenvolvimento para web, então, conhecer a tecnologia com mais propriedade, deu condições de</p>

DISCIPLINA	CONHECIMENTOS
	conversar tecnicamente com os clientes técnicos, entendendo condições específicas e traduzindo-as para o contexto de negócio.
Sistema de Informação Gerencial	Os dados gerados pelas transações realizadas dentro das plataformas de comércio eletrônico são vitais para a definição de estratégias de vendas dos clientes. Assim, entender o processo de transformação de dados em informações, e de informações em conhecimento para auxiliar o processo de tomada de decisão e a definição de ações específicas com vistas a aumentar o tíquete médio, ou ainda, o volume de vendas, auxilia em pensar em solução que leve em conta estes aspectos. O que, ao final, implica em criar condições do cliente se diferenciar competitivamente com ações pontuais.
Administração e Negócios na Web	Os negócios realizados via plataforma de e-Commerce realizam-se essencialmente via web, e tem condições e regras específicas de negócios que se desenvolvem neste âmbito. Condições técnicas como escalabilidade e disponibilidade, mas também, regras e modelos de negócio específicos. Entender como essas variáveis atuam, auxiliam em pensar em solução, como solução em si, não apenas como tecnologia para apoiar na automação de vendas através da internet.

DISCIPLINA	CONHECIMENTOS
Fundamentos de Banco de Dados	As transações realizadas geram volume significativo de dados que serão armazenados em repositórios específicos e infraestruturas de banco de dados. O entendimento de como funcionam tais interfaces, e quais são as tecnologias que permeiam a solução como um todo auxiliam em entender e pensar como funciona a arquitetura de todo o ecossistema que compõe a solução.
Gestão de Pessoas	O consultor de negócios de vendas consultivas em TI é o líder do projeto, sendo assim, faz as interações necessárias entre as diferentes áreas da organização. Deverá então, entender as variáveis significativas em gerir expectativas, controlar crises, gerir conflitos, motivar o time técnico conduzindo-o de forma coesa para o que se visa alcançar, neste caso, estruturar uma solução que de fato entregue valor ao cliente.
Gestão Econômica e Financeira	Conhecimentos sobre retorno de investimento (ROI) e <i>payback</i> são essenciais na condução do processo de venda, pois são dados totalmente relevantes para os clientes, auxiliando-os no seu processo de tomada de decisão, e na escolha da melhor solução tecnológica com melhor custo x benefício.
Gestão Estratégica	Entender de estratégia organizacional, implica em entender como a solução proposta poderá efetivamente auxiliar o cliente na sua jornada. De modo que este entendimento, ajuda a posicionar a

DISCIPLINA	CONHECIMENTOS
	oferta formatada ao cliente de forma aderente à sua estratégia e necessidades específicas.
Modelagem de Processos	Tal como tecnologias da informação, a gestão de processos é pilar importante no suporte ao cliente. Assim, o conhecimento sobre o que são processos, e o entendimento sobre os processos do cliente estão intimamente relacionados à formatação de uma solução de tecnologia. São ações paralelas, de certa maneira interdependentes.
Planejamento Estratégico de TI	O PDTI das organizações é um desdobramento de seu Planejamento Estratégico, sendo assim, conhecer como funciona o processo, auxiliou no posicionamento da oferta frente ao processo decisório e na definição das estratégias de vendas para conseguir viabilizar o fechamento de negócios.
Tomada de Decisão	O processo de tomada de decisão é essencial em todas as organizações, conhecer como funciona este processo, promove uma atuação verdadeiramente consultiva no cliente, pois auxilia no estabelecimento de condições para que o cliente o possa realizar, de encontro com sua necessidade e suas estratégias.
Fundamentos de Marketing e Negócios	Conhecimentos específicos de marketing e negócios, foram largamente utilizados durante os processos de vendas consultivas de software. Pois a utilização de plataformas de e-Commerce muitas

DISCIPLINA	CONHECIMENTOS
	vezes deriva das estratégias de marketing digital adotadas pelas empresas, potenciais clientes.
Gestão da Tecnologia da Informação	Conhecer a gestão da TI de forma ampla, ajudou a consolidar uma visão holística sobre todo o ecossistema de tecnologia da informação no cliente e as variáveis que atuam neste cenário, auxiliando no entendimento de onde a solução proposta impactará e quais as interações que estabelecerá nestes cenários.
Gestão de Inovações Tecnológicas	O conhecimento sobre inovação ajudou no entendimento das necessidades dos clientes em seus próprios processos de inovação, de modo a ser efetivo na função de consultor, não estando dissociado do que de fato é o processo no cliente e a melhor maneira que fosse possível assisti-lo em sua necessidade.
Gestão de novos Negócios	Muitos dos clientes estavam diversificando seus negócios incorporando vendas online ao seu método tradicional de vendas (balcão, telefone, etc.), que trata de uma nova forma de fazer negócios, sob uma perspectiva específica, assim, tratando-se de um novo negócio dentro de um negócio já estabelecido, onde se busca ampliar fronteiras, diminuindo-se as barreiras geográficas.

DISCIPLINA	CONHECIMENTOS
Gestão de Processos e Produção	O conhecimento sobre gestão de processos e produção, auxiliou sobretudo, no atendimento de clientes que implementariam B2B. Em grandes indústrias, onde a efetiva gestão de processos e produção é essencial para a continuidade dos negócios, e onde a solução a apoiaria.
Liderança, Gerenciamento e Desenvolvimento de Equipes	Tal como a cadeira de "Gestão de pessoas", esta disciplina mostrou-se essencial. Pois é a partir das pessoas que as ações são viabilizadas, de modo que mantê-las motivadas e criar condições para que possam executar seu trabalho de maneira engajada é necessário em qualquer organização, ainda mais, em organizações onde o conhecimento e o ativo intelectual das pessoas se traduz na forma da solução a ser entregue e dos serviços a serem prestados.
Segurança da Informação	O conhecimento sobre requisitos de segurança, plano de segurança da informação e riscos complementou pensar em solução de forma completa. Sobretudo, porque tratam-se de transações realizadas online, com transações financeiras e aspectos de sigilo acerca dos dados dos clientes.
Técnicas de Apresentação	Tal como a disciplina de "Comunicação e Expressão", auxiliou, sobretudo, no conhecimento específico sobre técnicas de apresentação, dando

DISCIPLINA	CONHECIMENTOS
	fluidez ao consultor nas apresentações técnicas e de negócios aos clientes.
Gerência de Projetos	Cada negócio trabalhado, nada mais consistia em um projeto, empreendendo-se esforço em período de tempo específico e com vistas a um objetivo. Assim, cada negócio trabalhado é um projeto, com gestão de riscos, gestão de comunicação, gestão de cronograma, etc. O conhecimento sobre gestão de projetos, ajudou na jornada de venda de ponta a ponta, desde o desenho da arquitetura da solução a ser entregue para o cliente até a efetiva entrega, gerindo-se os aspectos relevantes durante o processo.
Gestão do Conhecimento	Esta disciplina auxiliou no aprendizado sobre vendas consultiva de software e na maximização dos resultados em vendas. Pois auxiliou na criação de um ambiente para compartilhamento de conhecimentos, e ainda, na criação de novos conhecimentos a partir das experiências vivenciadas em cada negócio conduzido. Incorporando-se nos projetos subsequentes novos conhecimentos advindos da experiência vivenciada.
Sistemas Integrados de Gestão	Tal como a disciplina de "Gestão da tecnologia da informação", forneceu ferramentas para a construção de uma visão holística do contexto em que os projetos foram desenvolvidos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3. Sugestões de cadeiras a serem incluídas na grade do Curso

Conforme pôde ser verificado no item 4.2, grande parte das disciplinas do CSTGTI contribuíram direta ou indiretamente na atuação do profissional de vendas consultivas de software e serviços em TI, mas nenhuma especificamente tratou da referida competência. Sendo assim, sugere-se que possa haver uma disciplina mais ao final do curso, que possa abordar conhecimentos específicos sobre esta necessidade, retomando alguns dos conteúdos trabalhados nas disciplinas citadas acima, mas também, trazendo novos conhecimentos sobre esta disciplina específica.

Pois, verifica-se que o mercado necessita cada vez mais de profissionais híbridos, ou seja, que conheçam tecnologia da informação, mas também que conheçam e atuem efetivamente em negócios de TI.

5. CONCLUSÕES

A partir do trabalho realizado foi possível construir relevantes conclusões sobre os aspectos relacionados à venda consultiva de *software* e serviços de TI, e ainda, foi possível correlaciona-los aos conhecimentos e habilidades requeridos em um profissional em vendas consultivas em TI, identificando-se efetivas contribuições adquiridas e aprimoradas no CSTGTI.

Quanto à identificação de conceitos relacionados à venda consultiva e a estratégia de vendas, conforme se verifica no item 2.4, da revisão de literatura do presente trabalho a abordagem direcionada aos aspectos relacionados ao comércio eletrônico, mais especificamente na área de atuação do autor.

Também foi possível identificar os desafios encontrados pelo profissional de vendas consultivas em TI na realização da venda técnica, onde no item 2.4 ficou claro que a preparação deste profissional não somente como vendedor técnico, mas, bem como consultor, faz com que os projetos por ele atendidos sejam assertivos e funcionais, também foi mencionado no item 4.1 que tal conhecimento e expertise em aplica-los faz parte do rol de conhecimentos necessários do profissional.

Ao identificar habilidades e conhecimentos requeridos do profissional de TI nas vendas consultivas, neste mesmo item, aborda-se o aspecto da capacidade do consultor em vendas de entender a complexidade do negócio do cliente e o quanto a tecnologia da informação o apoia neste sentido. Exigindo que ao formatar o projeto, preocupe-se que esteja totalmente aderente as necessidades do modelo de negócio. No seguinte item, 4.2 é possível identificar a contribuição efetiva das cadeiras contidas no CSTGTI, onde foram elencadas as cadeiras que propiciaram conhecimentos e contribuíram para o êxito do profissional em suas atividades correlacionadas a venda consultiva.

O item 4.3 deixa claro que grande parte das disciplinas contribuíram de forma efetiva, seja direta ou indiretamente para que o profissional de vendas consultivas pudesse realizar seu trabalho de uma forma completa e incisiva, bem como abordou a sugestão de implementação de uma cadeira que aborde os conhecimentos específicos das disciplinas do curso e sua aplicabilidade nesta modalidade profissional.

Como sugestão de trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos de casos para vendas consultivas em outros negócios em TI, como por exemplo, redes, aplicativos *mobile* e propriamente nos serviços consultivos para a área de TI.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Claudia Inacio Silva. **Pós-graduação lato sensu instituto a vez do mestre**. Rio de Janeiro: UCM, 2010.

ALBERTIN, A., & SANCHEZ, O. **Outsourcing de TI Impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ALMEIDA, Carlos Diego A.; MACEDO, Thiago C.; ALBUQUERQUE, Adriano B. **A continuidade da execução dos processos de software em empresas avaliadas no MPS. BR. anais do SBQS**, Curitiba, 2011.

AMARAL, S. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações e a orientação de marketing.**, Londrina, 2008.

ANGELONI, M. T. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Ci. Inf., Brasília, 2003.

ARAÚJO, A. (s.d.). **Info Escola**. Acesso em 11 de novembro de 2016, disponível em <http://www.infoescola.com/direito/poder-executivo/>

BRITTO, Jorge et al. **Inovação, cooperação e aprendizado no setor de software no Brasil**: análise exploratória baseada no conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs). **Economia e Sociedade, Campinas**, 2010.

CASTELLS, M., & CARDOSO, G. **A Sociedade em Rede Do Conhecimento à Ação Política**. Lisboa, 2005.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. A sociedade do conhecimento e a política industrial brasileira. **O futuro da indústria: oportunidades e desafios a reflexão da universidade**. Brasília: Ministério da indústria, Desenvolvimento e Comércio Exterior/IEL//SENAI, 2001.

CÔNSOLI, Matheus Alberto et al. **Vendas: técnicas para encantar seus clientes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Elsevier, 2005.

CAVALCANTI, E. Revolução da informação: algumas reflexões. **Cadernos de Pesquisas em Administração-Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP**, v. 1, n. 01, 1995.

CARVALHO, Nilson José; CRUZ, José Anderson Santos, **A venda consultiva e gestão do conhecimento como ferramenta estratégica de negociação**. Mato Grosso do Sul: Comunicação & Mercado Unigran, 2016.

CARVALHO, I. M., MENDES, S., & VERAS, V., **Gestão do Conhecimento uma estratégia empresarial**. Brasília: J J Gráfica e Comunicações, 2006.

COSTA, E., RIBAS, J. d., & LUZ FILHO, S. S., **Mídia, Educação e Subjetividade**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2011.

DA SILVEIRA COELHO, Lidiane; OLIVEIRA, Rafaela Carvalho; ALMÉRI, Tatiana Martins. **O crescimento do e-commerce e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente**. **Revista de Administração do UNISAL**, v. 3, n. 3, 2013.

DAVENPORT, T., **Capital Humano**. São Paulo: Editora Nobel, 1999.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Tradução: Lenke Peres. 10. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DINIZ, Eduardo Henrique. Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 71-86, 1999.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HELD, D., & MCGREW, A., **Prós e Contras da Globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

KUBOTA, Luis Claudio. **Desafios para a indústria de software**. 2006.

LASTRES, H., MARTINS, M., ALBAGLI, S., LEMOS, C., & LEGEY, L. R., **Desafios e oportunidades da era do conhecimento**. *São Paulo: perspectiva*, 16 (3), 2002.

LASTRES, H., & ALBAGI, S. (1999). **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus.

LEITE, J. (s.d.). **Casos de Uso**. Acesso em 06 de Fevereiro de 2017, disponível em Departamento de Informática e Matemática Aplicada - UFRN:
<http://www.dimap.ufrn.br/~jair/ES/slides/CasosdeUso.pdf>:

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex**. Novatec Editora, 2007.

MAGNANI, M., **Introdução à gestão do conhecimento**. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2010.

MORGAN, Jim. **Vendedores e líderes**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, Rafael Moraes do. **E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro**, FGV, Tese de Doutorado, 2011.

SPAREMBERGER, Ariosto. **Administração de vendas**. 2008.

FERNANDES L. M., **Venda e negociação com qualidade faz toda a diferença.**, Pós Graduação em Gestão Estratégica de Vendas e Negociação, Rio de Janeiro, AVM, 2010.

VALLE, A., **Modelos de eCommerce**. Acesso em 11 de Junho de 2016, disponível em Guia de eCommerce: <http://www.guiadeecommerce.com.br/modelos-de-ecommerce/>

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins e efeitos que **Marcelo de Souza Marques** apresentou o trabalho de Conclusão do Curso no Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação com o título: “**Venda Consultiva de Software e Serviços em TI. O Aporte do Conhecimento Adquirido no CST GTI: um estudo de caso**”, e teve como Banca de Defesa os seguintes integrantes.

Composição da Banca:

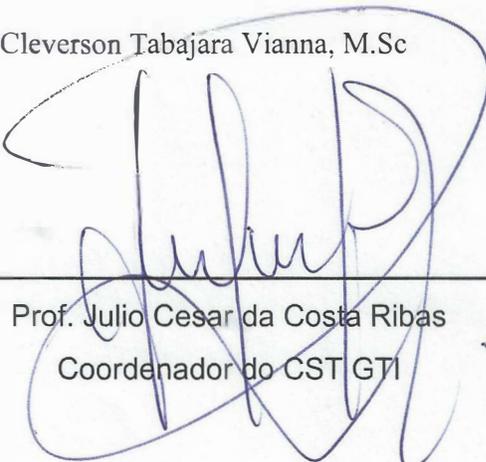
Professor(a) Orientador(a) e Presidente da Banca:

Prof. Antônio Pereira Cândido, Dr.

Coorientação: Não há Coorientação

Membro da Banca: Prof. Felipe Cantório Soares, Meng.

Membro da Banca: Prof. Cleverson Tabajara Vianna, M.Sc



Prof. Julio Cesar da Costa Ribas
Coordenador do CST GTI

Florianópolis, 22/06/2017



INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE SAÚDE E SERVIÇOS – DASS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Florianópolis, 22 de Junho de 2017.

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que o aluno: Marcelo de Souza Marques, do Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação, portador da carteira de identidade com registro geral nº 19.185.985-0 e CPF nº 53.632.048-00, obteve aprovação em TCC intitulado: VENDA CONSULTIVA EM SOFTWARES E SERVIÇOS DE TI. O aporte do conhecimento adquirido no CSTGTI. Um estudo de caso, em sessão pública de defesa realizada no dia 22 do mês de Junho de 2017 às 20 horas e 00 minutos.

O referido trabalho está apto para publicação pela biblioteca do IFSC.

Atenciosamente,

Prof. Antônio Pereira Cândido, Dr.
Orientador