



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

VITOR PERES VERARDI DA SILVA

**O FUNIL DE VENDAS E A MELHORIA DO PROCESSO COMERCIAL EM UMA
STARTUP QUE UTILIZA AUTOMAÇÃO DE VENDAS**

Florianópolis

2023

VITOR PERES VERARDI DA SILVA

**O FUNIL DE VENDAS E A MELHORIA DO PROCESSO COMERCIAL EM UMA
STARTUP QUE UTILIZA AUTOMAÇÃO DE VENDAS**

**Projeto de Trabalho de Curso apresentado à disciplina
CAD7304 como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração pela Universidade
Federal de Santa Catarina.**

Enfoque: Aplicado - Artigo

Área de concentração: Vendas

Orientador: Prof. Dr. Leandro Dorneles dos Santos

Florianópolis

2023

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

Silva, Vitor Peres Verardi

O FUNIL DE VENDAS E A MELHORIA DO PROCESSO COMERCIAL EM UMA STARTUP QUE UTILIZA AUTOMAÇÃO DE VENDAS / Vitor Peres Verardi Silva ; orientador, Leandro Dorneles dos Santos, 2023.

41 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Vendas. 3. Prospecção. 4. Automação. 5. Mapeamento de Processos. I. dos Santos, Leandro Dorneles. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

VITOR PERES VERARDI DA SILVA

**O FUNIL DE VENDAS E A MELHORIA DO PROCESSO COMERCIAL EM UMA
STARTUP QUE UTILIZA AUTOMAÇÃO DE VENDAS**

**Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela
Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 29 de junho de 2023.

**Prof.^a Ana Luiza Paraboni, Dr.^a
Coordenadora de Trabalho de Curso**

Avaliadores:

**Prof. Leandro Dorneles dos Santos, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina**

**Prof.^a Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dr.^a
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina**

**Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina**

Dedico este trabalho a todas as pessoas que dominam a arte das vendas, em especial ao meu pai, o maior vendedor que conheço.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas e instituições que me apoiaram ao longo desta jornada acadêmica e profissional, culminando na conclusão desta pesquisa. Agradeço de coração a todos que estiveram ao meu lado, oferecendo seu apoio, orientação e encorajamento.

Primeiramente, gostaria de expressar minha eterna gratidão à minha família, em especial aos meus pais. Vocês foram meu porto seguro durante todo o percurso deste trabalho e de minha trajetória acadêmica. Agradeço a vocês pelo amor, apoio e incentivos demonstrados em todas as etapas deste desafio. Vocês foram a motivação e a inspiração por trás de cada conquista.

Também gostaria de agradecer ao professor Leandro Dornelles. Sua orientação e conhecimento sobre o tema foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa. Sua dedicação e sua disponibilidade para esclarecer minhas dúvidas foram de extrema importância para o sucesso deste trabalho.

Não poderia deixar de expressar minha gratidão à empresa pesquisada. Foi nessa organização que tive a oportunidade de adquirir grande parte do conhecimento prático sobre vendas. Os aprendizados adquiridos contribuíram significativamente para a construção deste trabalho e para minha formação como administrador e profissional de vendas.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os vendedores que me impactaram de alguma forma e contribuíram para meu interesse em vendas. A cada vendedor que cruzou meu caminho, agradeço por compartilhar seu conhecimento e experiência, que foram fundamentais para meu crescimento pessoal e profissional.

A todos que mencionei e também àqueles que, porventura, não foram mencionados aqui, deixo meu sincero agradecimento. Cada um de vocês contribuiu de maneira única para minha jornada acadêmica e profissional.

Que essas palavras de agradecimento possam expressar o quão grato sou a cada um de vocês. Espero que meu sucesso também seja uma forma de retribuição a todo o apoio e incentivo que recebi. Vocês foram peças-chave nessa conquista, e serei eternamente grato.

Muito obrigado a todos!

O mapeamento de processos de vendas é o primeiro passo para aprimorar a eficiência e a eficácia da sua equipe de vendas. É como desvendar um mapa que revela os segredos do sucesso comercial.

(Brian Tracy, 2006)

RESUMO

O processo de vendas em uma empresa tem importância ímpar, já que garante o crescimento e o funcionamento da organização por meio da prospecção de novos clientes. A prospecção de clientes pode ser um processo trabalhoso e muito custoso para as organizações, com isso o uso de ferramentas de automação de vendas vêm sendo uma ótima alternativa para reduzir custos e aumentar a eficiência do processo comercial, uma vez que o vendedor pode se manter focado apenas na etapa de fechamento. Sendo assim, o presente estudo teve como objetivo propor um novo processo comercial para uma startup que utiliza uma ferramenta de automação de vendas. A pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, quanto aos delineamentos é classificada como bibliográfica. Além disso, a técnica escolhida para a elaboração deste trabalho foi a pesquisa-ação com análise de dados de natureza qualitativa. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 4 gerentes comerciais da empresa. Como principais resultados, destaca-se o fato de que a empresa não possui padronização e formalização em seus processos comerciais, assim como não fornece métodos e procedimentos concretos para a venda de sua solução. Portanto, foi sugerida a utilização das metodologias BANT e SPIN Selling a fim de aumentar a conversão de clientes e foi proposto um mapeamento de processo comercial em BPMN a fim de formalizar as atividades necessárias de acordo com as etapas do funil de vendas tradicional.

Palavras-chave: Prospecção. Vendas. BPMN. BANT. Spin Selling.

ABSTRACT

The sales process in a company is of unique importance, as it ensures the growth and functioning of the organization through prospecting for new customers. Customer prospecting can be a laborious and very costly process for organizations, so the use of sales automation tools has been a great alternative to reduce costs and increase the efficiency of the commercial process, since the seller can remain focused only on the closing stage. Therefore, the present study aimed to propose a new business process for a startup that uses a sales automation tool. The research was characterized as exploratory and descriptive, as for the outlines, it is classified as bibliographical. In addition, the technique chosen for the preparation of this work was action research with qualitative data analysis. For data collection, semi-structured interviews were carried out with 4 commercial managers of the company. As main results, the fact that the company does not have standardization and formalization in its business processes stands out, as well as it does not provide concrete methods and procedures for selling its solution. Therefore, the use of BANT and SPIN Selling methodologies was suggested in order to increase customer conversion and a commercial process mapping in BPMN was proposed in order to formalize the necessary activities according to the stages of the traditional sales funnel.

Keywords: Prospection. Sales. BPMN. BANT. Spin Selling.

1 INTRODUÇÃO

O ato de vender está presente em todas relações sociais que as pessoas desenvolvem, afinal essa ação está diretamente relacionada com a prática do convencimento. Constantemente, as pessoas precisam convencer as demais ou até a si mesmas de que precisam de algo, de alguém ou de alguma coisa. No ambiente empresarial não é diferente, as empresas são criadas para resolver problemas, sanar dores, atender necessidades e, em um ambiente competitivo, precisam convencer seus consumidores de que seu produto ou serviço realmente os atenderá e que o fará melhor do que seus concorrentes. Por isso, os vendedores e a área comercial como um todo, podem ser comparados a um “motor” que garante o crescimento e o funcionamento das organizações, visto que não se trata apenas de convencimento, mas também de prospecção. Sem prospecção não há oportunidades de negócio e sem oportunidades de negócio não há clientes para convencer.

O processo de vendas inclui ações individuais que os vendedores realizam desde o primeiro contato com um cliente em potencial, seguido de todas as etapas até o fechamento. A representação das oportunidades de vendas ao longo de cada uma das etapas, pode ser chamada de funil de vendas (SALES, 2016). O funil de vendas começa com a atração, em que os vendedores prospectam e qualificam os *leads*¹, seguido pela conversão (fechamento de vendas), onde eles devem utilizar de técnicas de persuasão com o objetivo de converter esses prospectos em clientes. Essas duas atividades são essenciais para a aquisição de novos clientes, o que gera receita para as empresas e as mantém em funcionamento, sendo assim, a prospecção, a qualificação e a conversão são as razões pelas quais os vendedores são contratados (SYAM; SHARMA, 2012). O processo de prospecção de clientes é um trabalho difícil, muitas vezes acaba sendo massivo para os vendedores e custoso para as empresas. A prospecção ativa também conhecida como prospecção de vendas *outbound*, é o processo no qual os chamados Sales Development Representatives (SDRs) vão em busca de novos clientes, gerando *leads* e, posteriormente, oportunidades qualificadas que devem ser repassadas para um executivo de vendas (ROSS; TYLER, 2020).

De forma congruente à isso, é notório que as tecnologias emergentes podem alterar significativamente as interações humanas, permitindo que os computadores resolvam problemas com mínima ou nenhuma intervenção humana (SYAM; SHARMA, 2018). Novos softwares de automação e inteligência artificial, permitem que todo o processo de prospecção

¹ Um lead é um potencial cliente que demonstrou interesse em adquirir um produto ou serviço oferecido por uma empresa.

e qualificação seja feito por robôs, enquanto o vendedor se torna responsável unicamente pelo fechamento, utilizando da arte do convencimento. Dessa forma, as empresas conseguem uma alternativa mais barata e eficiente para manter seu funil de vendas constantemente abastecido, garantindo a criação de novas oportunidades de negócio e a previsibilidade de vendas.

Segundo Ross e Tyler (2020), sem um funil de vendas com os processos definidos, a previsão sobre as vendas é prejudicada e, por isso, exige-se que sejam definidas normas para mensuração e acompanhamento de todas as etapas que compõem o processo de geração de novas oportunidades de negócio. Ainda de acordo com os autores, uma vez que métodos e ações para lidar com o cliente são estabelecidos, em cada uma dessas etapas, os vendedores se tornam mais eficazes (ROSS; TYLER, 2020).

Assim, o presente estudo se desenvolveu a partir de uma análise do processo comercial em uma startup de automação e inteligência artificial de vendas ativas, utilizando a pesquisa-ação² como principal técnica, sendo que na primeira fase da pesquisa, foi verificado que, com o uso de uma ferramenta de automação para vendas, a empresa detectou a necessidade de uma adaptação das funções do vendedor para cada etapa do funil de vendas. A questão é que, segundo a startup, este material não está formalizado, o que implica em uma falta de padronização dos processos comerciais na organização. Essa ausência de padronização permite que cada um de seus gerentes comerciais oriente seus vendedores da forma que achar melhor, causando problemas que poderiam ser evitados se houvessem processos de referência a serem seguidos. Com isso, a presente pesquisa buscou resolver o seguinte problema: como melhorar o processo comercial de uma startup que utiliza uma ferramenta de automação de vendas?

Diante deste contexto e da problemática apresentada, o objetivo do presente estudo consistiu em propor um novo processo comercial para uma startup que utiliza uma ferramenta de automação de vendas. Como objetivos específicos foram elencados: a) Identificar as ações necessárias para cada etapa do funil de vendas de acordo com os gerentes comerciais; b) Propor metodologias de vendas que agreguem valor ao processo comercial; c) Gerar o mapeamento do processo de vendas com o BPMN.

A importância do presente artigo não se deve apenas às possibilidades de melhorias propostas para o processo comercial da empresa em questão, mas também pela escassez de pesquisas acadêmicas sobre prospecção e vendas ativas, uma vez que poucos trabalhos foram encontrados nas pesquisas bibliográficas realizadas. Portanto, o trabalho justifica-se devido aos impactos positivos que a formalização dos processos comerciais pode trazer para a startup

² A descrição das fases da pesquisa-ação estão no item 3.1 PESQUISA-AÇÃO.

e também pela contribuição científica que o estudo do funil de vendas, considerando os avanços tecnológicos dos últimos anos, pode trazer para a comunidade acadêmica da área da Administração e para novos pesquisadores interessados na temática. Ainda, o trabalho foi relevante para o pesquisador, pois aprimorou os conhecimentos práticos e teóricos adquiridos durante a graduação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

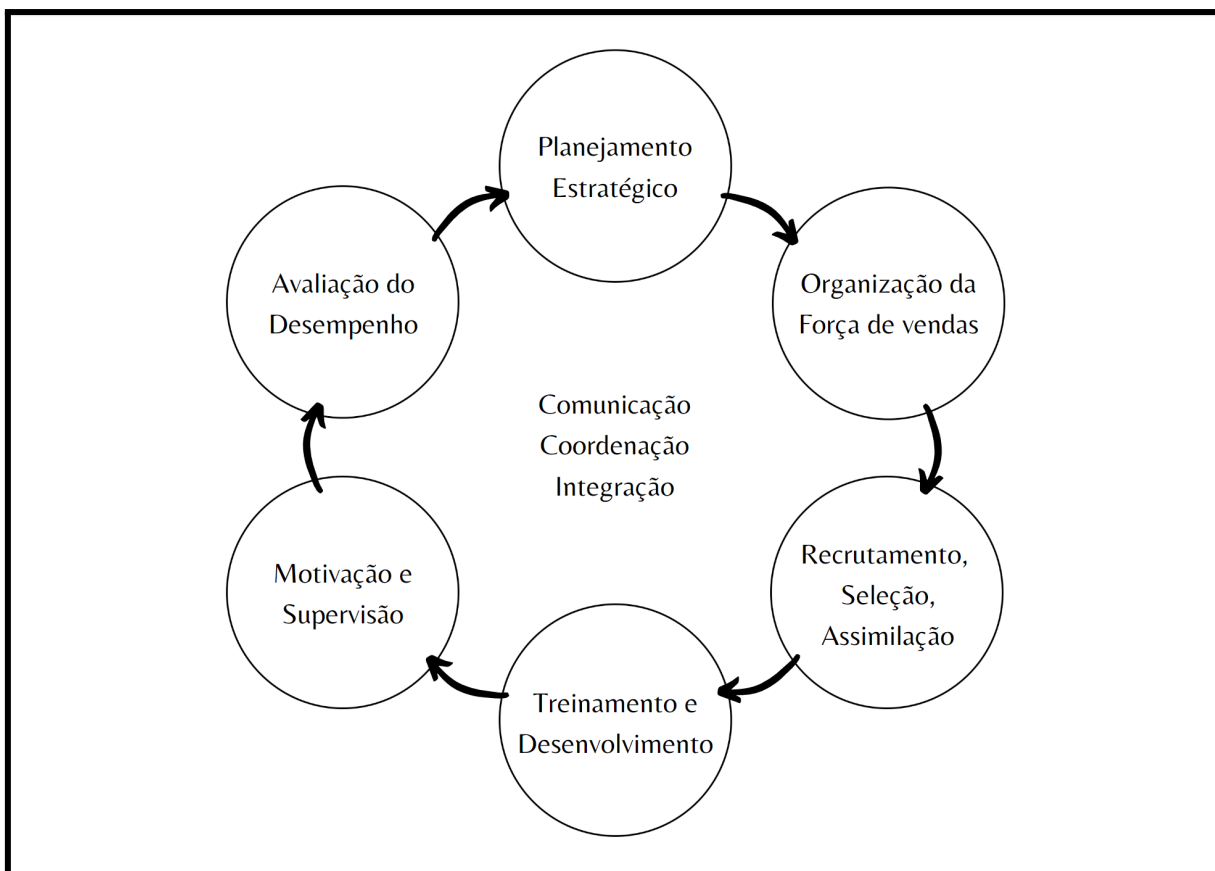
Neste item foram abordados os conceitos e teorias fundamentais, utilizados para a construção desta pesquisa. Os itens a seguir compreendem definições e argumentos de diferentes autores acerca de Gestão de Vendas, Funil de Vendas, Qualificação de Clientes e o Método BANT, Spin Selling, Automação de Vendas, Mapeamento de Processos e BPMN.

2.1 GESTÃO DE VENDAS

A gestão de vendas, assim como as demais áreas da administração, corresponde ao planejamento, organização, direção e controle, funções de um administrador que, no caso da área comercial, estão relacionadas com as atividades de vendas, previsão de vendas, definição de metas, além da gestão da equipe de vendas o que inclui recrutamento, seleção, treinamento e remuneração (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Stanton e Spiro (2000), a gestão de vendas passou por mudanças ao decorrer do tempo sendo que, nos seus primeiros estágios, tinha um escopo estreito que se limitava ao recrutamento e seleção da força de vendas e, posteriormente, o treinamento, a supervisão e a motivação dessas pessoas. Atualmente, são demandadas novas funções e responsabilidades do gestor de vendas, como o planejamento estratégico, as previsões, o orçamento, as análise de vendas e todas as demais atividades tradicionais. Dessa forma, o gestor de vendas é responsável por garantir uma boa operação comercial, buscando realizar suas atividades de forma integrada (STANTON; SPIRO, 2000), conforme pode ser visualizado na FIGURA 1.

Figura 1 - Responsabilidades da Administração de Vendas



Fonte: Adaptado de Stanton e Spiro (2000, p. 13).

Segundo Piercy (2006), o tradicional papel do gestor de vendas está sendo transformado na responsabilidade estratégica de construir e manter relacionamentos lucrativos com os clientes nos mercados-alvo. Ainda, as estratégias de vendas devem ser sublinhadas pelo crescimento de canais diretos baseados na internet, como o WhatsApp, e pela tendência de terceirizar muitas funções de vendas tradicionais (ANDERSON; TRINKLE, 2005). Desta forma, o foco da gestão de vendas da empresa está no relacionamento estratégico com os clientes.

Por fim, deve-se salientar a importância dos sistemas de informação e dos dados para a gestão de vendas. Em um momento de transformação tecnológica, os dados são cada vez mais importantes para a tomada de decisão estratégica e acompanhamento dos resultados, e decisões estratégicas e processos organizacionais construídos com base em dados, são chamados de *Data Driven* (NEOWAY, [2022?]). Sendo assim, uma das ferramentas utilizadas para o controle dos resultados de vendas e seus processos, além de apoiar o gestor e seus

vendedores em suas estratégias e planejamento, é o funil de vendas (MARQUES; LEVI, 2019).

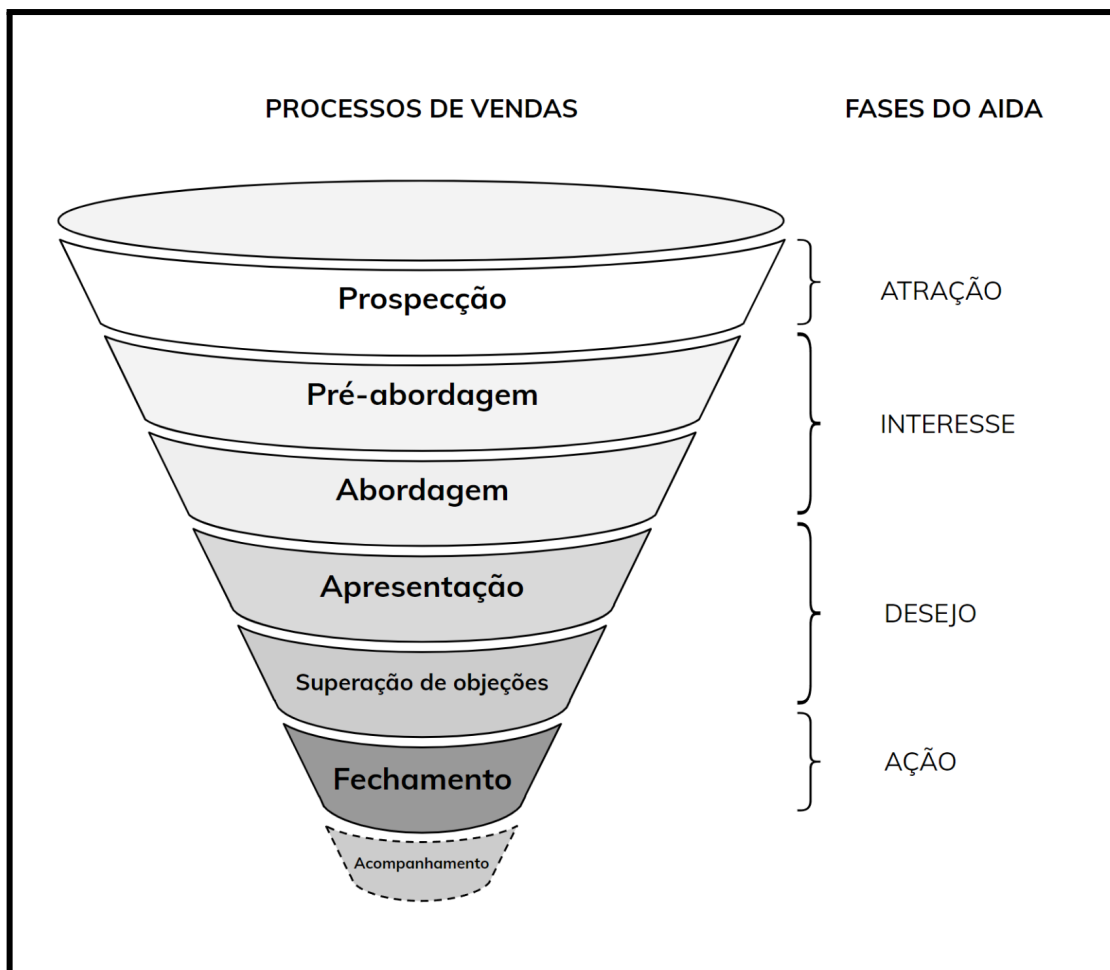
2.1.1 FUNIL DE VENDAS

O funil de vendas é reconhecido como uma adaptação, evolução ou mesmo um complemento do método AIDA utilizado no marketing (MARQUES; LEVI, 2019), o qual representa as fases que o cliente deve passar até a decisão de compra, são elas: Atração, Interesse, Desejo e Ação.

Visto isso, o funil de vendas representa os processos ou etapas para que o cliente possa avançar em cada uma das fases do AIDA (FIGURA 2) e, para isso, os vendedores devem desempenhar ações orientadas para o cliente de forma que consigam atender suas necessidades e garantir sua satisfação ao longo prazo (HOMBURG et al., 2011). De acordo com Paschen, Wilson e Ferreira (2020), os 7 estágios principais do processo de vendas são: (1) Prospecção, (2) Pré-abordagem, (3) Abordagem, (4) Apresentação, (5) Superação de objeções, (6) Fechamento e (7) Acompanhamento. Esses processos de vendas são considerados por grande parte dos autores, porém, cabe salientar que cada empresa possui seu próprio processo de vendas e, apesar de apresentarem numerosas variações, não se distanciam dos processos tradicionais (GREENBERG, 2001).

Castro, Neves e Cònsoli (2018), corroboram com a visão tradicional e trazem uma abordagem atualizada dos processos citados, sendo eles: (1) Prospecção e Qualificação, (2) Planejamento da venda, (3) Abordagem, (4) Apresentação, (5) Superação de objeções, (6) Fechamento e (7) Manutenção e acompanhamento. A FIGURA 2 ilustra uma associação dos processos de vendas e das fases do AIDA (MARQUES; LEVI, 2019, PASCHEN; WILSON; FERREIRA, 2020, CASTRO; NEVES; CÒNSOLI, 2018).

Figura 2 - O funil de vendas e o as fases do AIDA



Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Ross e Tyler (2020) o primeiro passo para iniciar o funil de vendas, é estabelecer o perfil ideal do cliente, o que torna todo o restante do processo mais eficaz, uma vez que o vendedor passa a realizar ações direcionadas aos clientes em potencial. Dessa forma, a (1) Prospecção é o ato de identificar e atrair os potenciais clientes, também conhecidos como *leads* que, por sua vez, devem possuir a qualificação necessária para seguir adiante no funil de vendas (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018). Em seguida, inicia-se a (2) Pré-abordagem e (3) Abordagem que, para Wilson e Ferreira (2020), é o processo de ‘nutrição’ dos potenciais clientes no qual o vendedor deve captar mais informações dos seus *leads* e entrar em contato.

A próxima etapa é a (4) Apresentação, que é conhecida como a etapa principal de todo o processo, uma vez que o vendedor irá apresentar sua solução com o objetivo de despertar o desejo do potencial cliente em seu produto ou serviço, agregando o máximo de valor possível (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018). A etapa subsequente à apresentação é a (5) Superação

de objeções, na qual muitos vendedores sentem dificuldade pois não conseguem superar as resistências apresentadas pelo possível cliente. Para isso, deve-se dar respostas que demonstrem os benefícios que a solução trará para ele (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018). Chegando ao fundo do funil, tem-se o (6) Fechamento que, segundo Arruda (2002), é o momento em que o vendedor verifica até que ponto seu desempenho foi satisfatório, com a conclusão da negociação. Um fechamento satisfatório é aquele no qual predomina o ‘ganha x ganha’, ou seja, que ambas as partes são beneficiadas, tanto o vendedor e a empresa com o incremento de receita, quanto o cliente com uma solução que atende suas necessidades (ARRUDA, 2002).

Por fim, a última etapa é o (7) Acompanhamento, também conhecido como ‘pós-venda’, em que o vendedor deve garantir a satisfação do cliente durante toda a sua permanência, aumentando a fidelidade e as possibilidades de vendas futuras (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018). Na FIGURA 2 a etapa (7) Acompanhamento está tracejada visto que, atualmente, vem se desenvolvendo uma nova visão acerca da experiência do cliente, na qual as empresas evoluem seus processos de vendas e atendimento a fim de implantar o modelo de *Customer Experience* (Experiência do Cliente) e *Customer Success* (Sucesso do Cliente), com uma ou mais áreas responsáveis pelas atividades de manutenção e acompanhamento dos clientes no pós-venda, portanto, esse processo pode não ser mais considerado de exclusiva responsabilidade da área de vendas (MADRUGA, 2021).

É evidente que para cada etapa do funil de vendas, os vendedores deverão desempenhar atividades para que seu possível cliente possa avançar até o final do funil. Por isso, existem uma série de metodologias para que esse avanço se dê de forma mais eficiente. No presente artigo, foram abordados o método BANT e o SPIN Selling.

2.1.2 QUALIFICAÇÃO DE CLIENTES E O MÉTODO BANT

Uma das etapas mais importantes do funil de vendas é a prospecção que, segundo Stanton e Spiro (2000), além de ser a etapa em que o vendedor deve gerar informações identificando possíveis compradores, também é a etapa em que se deve qualificar os possíveis clientes de acordo com os que tem a maior probabilidade de fechamento. Deste modo, o vendedor deve analisar quatro características primordiais para entender se os *leads* gerados na prospecção terão a capacidade de gerar benefícios para a empresa, além de mensurar o tamanho do esforço necessário para atender suas necessidades (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018). As quatro características a serem analisadas dizem respeito ao orçamento

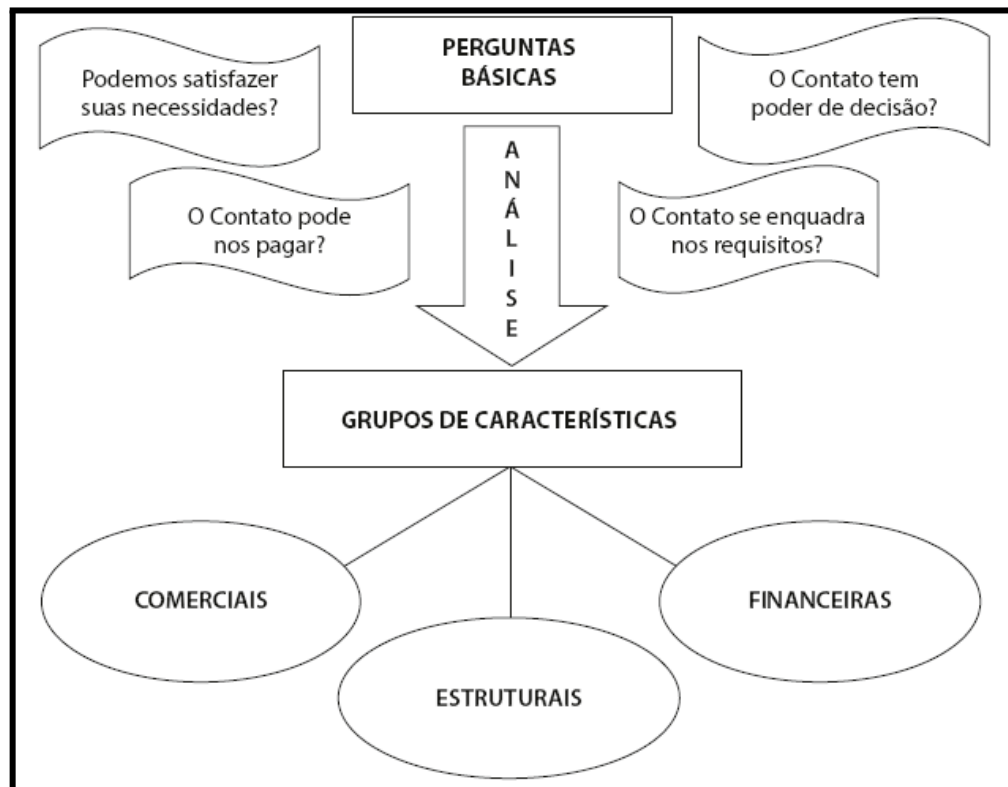
do possível cliente - Possui o orçamento necessário para comprar? -, sua capacidade de tomada de decisão - É o decisor final? -, suas 'dores' ou necessidades a serem atendidas - A solução atende a necessidade dele? - e a urgência para que isso aconteça - Quando estará disposto a comprar? - (WEINREB, 2002).

Com isso, em 1950 a IBM, empresa americana de tecnologia, criou a metodologia BANT, sigla para *Budget* (Orçamento), *Authority* (Autoridade), *Need* (Necessidade) e *Timing* (Urgência) a fim de auxiliar seus vendedores a determinarem o nível de qualificação dos potenciais clientes para que, dessa forma, fosse possível priorizar as negociações com maiores chances de fechamento (RESULTADOS DIGITAIS, 2022).

Destaca-se que, segundo Stanton e Spiro (2000), o processo de qualificação é mais eficiente quando fica sob responsabilidade do marketing, visto que os vendedores podem direcionar seus esforços e tempo em apresentações para as oportunidades geradas. Para isso, muitas empresas utilizam do telemarketing, atualmente com foco em ferramentas de automação, para realizar este processo (STANTON; SPIRO, 2000).

Em contrapartida, Castro, Neves e Cònsoli (2018) classificam a qualificação como uma função do vendedor e afirmam que há três características a serem analisadas conforme a FIGURA 3, são elas: estruturais, comerciais e financeiras. Os autores ainda 'reduzem' o método BANT, deixando de lado a Urgência (*Timing*) e sustentando que os vendedores devem avaliar se o possível cliente pode pagar pela solução, se ele tem poder de decisão e se a empresa é capaz de satisfazer suas necessidades.

Figura 3 - Processo de qualificação de clientes empresariais



Fonte: (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018).

Por fim, para que um contato seja considerado qualificado, o vendedor precisa responder positivamente a quatro perguntas básicas: (1) Podemos satisfazer suas necessidades?; (2) O Contato pode nos pagar? (3) O Contato tem o poder de decisão? (4) O Contato se enquadra nos requisitos? (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018).

O BANT não é o único método de vendas baseado em perguntas, o SPIN Selling também é desenvolvido com questionamentos por parte do vendedor.

2.1.3 SPIN SELLING

O papel do vendedor é fazer com que o cliente entenda que sua solução é a ideal para resolver seus problemas, de forma a apresentar uma proposta de valor que satisfaça as suas necessidades (ROSS; TYLER, 2020). Segundo Rackham (2009), o vendedor precisa desenvolver a necessidade do cliente durante a venda, de forma a transformar uma necessidade implícita em uma necessidade explícita.

O SPIN Selling foi criado a fim de auxiliar nesse processo de desenvolvimento de necessidades, sendo uma metodologia utilizada para vendas mais complexas que envolvem

mais de uma variável de decisão (RACKHAM, 2009). O método pode ser aplicado por meio de quatro etapas, nas quais o vendedor deve fazer perguntas ao possível cliente, são elas: Situação, Problema, Implicação e Necessidade de Solução (RACKHAM, 2009). Na etapa de Situação, o vendedor deve fazer perguntas iniciais com o objetivo de entender o contexto atual em que o cliente está inserido (RACKHAM, 2009). São exemplos de perguntas de Situação: ‘Que sistemas de vendas você utiliza?’; ‘Quais são seus objetivos atuais?’; ‘Qual é o seu público-alvo?’. Cabe ressaltar que, segundo o autor, na etapa de Situação não é interessante que sejam feitas perguntas em excesso, pois isso pode causar certo aborrecimento ou impaciência por parte dos compradores.

Em seguida, tem-se a etapa de Problema, na qual o vendedor pode fazer “Perguntas de Problema” com o objetivo de transparecer as necessidades implícitas do comprador (RACKHAM, 2009). São exemplos de perguntas de problema: ‘A ferramenta que você utiliza, te traz o retorno esperado?’; ‘Você está satisfeito com seu nível de vendas?’; ‘Você tem problemas com esta estratégia?’. Ao contrário das perguntas de Situação, segundo Rackham (2002), as perguntas de Problema podem ser feitas com maior frequência uma vez que, ao se identificar um problema que se pode resolver, fica mais fácil oferecer uma solução útil para o comprador.

Após o Problema é apresentada a etapa de Implicação, na qual o vendedor busca evidenciar os efeitos e consequências causados pelo problema apresentado, sendo que o objetivo desta etapa é superar objeções e fazer com que o comprador entenda que compensa adquirir a solução devido à gravidade do problema (RACKHAM, 2009). Alguns exemplos de perguntas de Implicação são: ‘Esse problema pode afetar suas vendas?’; ‘Isso pode aumentar seus custos?’. De acordo com Rackham (2002), as perguntas de Implicação devem ser utilizadas para vendas maiores e mais complexas, sem a necessidade de uso em vendas menores visto que possuem menos objeções a serem superadas e que, muitas vezes, apenas a apresentação do problema já é um fator de convencimento para o comprador.

Por fim, tem-se a etapa de Necessidade de Solução, na qual são feitas perguntas que “fazem o cliente dizer a você os benefícios que sua solução poderia oferecer” (RACKHAM, 2009, p. 32). São exemplos de perguntas de Necessidade: ‘Você acha que é importante resolver este problema?’; ‘Se você pudesse automatizar este processo, como isso te ajudaria?’; ‘Seria bom se você pudesse aumentar suas vendas?’; ‘Essa solução faz sentido para você?’.

O SPIN Selling é um dos métodos utilizados em vendas que foi abordado mais adiante na presente pesquisa, bem como sua relação com as ferramentas para automação de vendas analisadas.

2.2 AUTOMAÇÃO DE VENDAS

As ferramentas de automação, com o uso de inteligência artificial, vêm trazendo mudanças para a área de vendas, principalmente para empresas B2B (*business to business*), resultando em alterações fundamentais nos processos desenvolvidos no setor. Isso ocorre pois as tecnologias de automação com inteligência artificial ajudam a traduzir dados coletados em informações relevantes para o desenvolvimento de estratégias de vendas, além de automatizar atividades para que os vendedores possam focar em processos fundamentais, como a Apresentação e o Fechamento (PASCHEN; WILSON; FERREIRA, 2020).

Segundo Greenberg (2001), os sistemas de automação de vendas aumentam a eficácia do processo comercial gerando diversos benefícios para os vendedores e para as empresas, como o aumento de receita, redução de custos nas vendas, manutenção do cliente, aumento do alcance da força de vendas, fácil acesso às informações dos clientes, entre outros.

Por fim, com o desenvolvimento de novas tecnologias e a competitividade do mercado atual, as ferramentas de automação são uma necessidade para processos de grande escala, como a prospecção de clientes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021). Segundo Sheth e Sharma (2008), algumas empresas entendem que o foco das forças de vendas deve estar voltado para o cliente, enquanto a prospecção e qualificação são responsabilidades de terceiros. Visto isso, as automações de vendas reduzem a necessidade de pessoal e aumentam a eficiência dos processos de vendas, ou seja, os processos de vendas que não são automatizados exigirão maiores investimentos em profissionais de vendas, além de mais habilidades por parte dos vendedores (SHETH; SHARMA, 2008). Entretanto, para entender quais processos devem ou não ser automatizados, é preciso mapeá-los.

2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos diz respeito à “construção de um modelo que mostra os relacionamentos entre as atividades, pessoas, dados e objetos envolvidos na produção de uma saída específica” (BIAZZO, 2002, p. 42). Dessa forma, seu objetivo é a criação de um ‘mapa de processo’, que pode ser representado graficamente por meio da interligação de cada atividade envolvida em um determinado processo com o uso de formas, conexões e demais elementos (CARPINETTI, 2016).

Segundo Leal, Pinho e Corrêa (2005), o mapeamento de processos é uma das fases do que compreendem o gerenciamento de um processo, sendo que as duas fases seguintes são a

análise do processo e a melhoria do processo, respectivamente. Com isso, infere-se que nenhum processo pode ser gerenciado, incluindo os processos de vendas, se não houver um mapeamento dos mesmos.

Para que um mapeamento de processos seja utilizado para a análise e identificação dos pontos de melhoria, é preciso criar um aprofundamento em cada elemento que o compõe e, para tanto, deve-se compreender a hierarquia dos processos que constituem a estrutura da organização ou, mais especificamente, do processo a ser mapeado (VILLELA, 2000). Segundo Villela (2000), a hierarquia dos processos inicia-se com um macroprocesso, ou seja, um processo que envolve várias funções e que tem um grande impacto na operação.








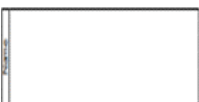




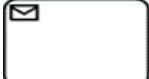
Em seguida, tem-se a definição de processo que, por sua vez, constitui o conjunto de atividades sequenciais que partem de uma entrada (*input*) e se encerram em uma saída (*output*). Adiante na hierarquia, tem-se os subprocessos, que contribuem para determinados objetivos do macroprocesso, seguidos das atividades, que são desempenhadas pelos atores do processo constituindo grande parte da representação gráfica (fluxograma) e que são compostas pela última parte da hierarquia, as tarefas, que são as ações específicas que devem ser realizadas para o cumprimento das atividades (VILLELA, 2000). A hierarquia dos processos, bem como o detalhamento de cada elemento, pode ser representada graficamente por fluxogramas utilizando o padrão *Business Process Modeling Notation* (BPMN), sobre o qual foi tratado a seguir.

2.3.1 BPMN

BPMN trata-se de um padrão gráfico desenvolvido a fim de oferecer uma notação para a fácil compreensão dos processos organizacionais (VALLE; OLIVEIRA, 2013). Esta forma de representação gráfica, que permite mapear os processos de uma organização, foi desenvolvida em 2002 pelo grupo *Business Process Management Initiative* (CAMPOS, 2014) e, de acordo com Valle e Oliveira (2013), pode ser utilizada para o mapeamento e modelagem de quaisquer tipos de processos, sejam eles administrativos, financeiros, operacionais ou outros. Para Rodrigues (2014), os processos devem ser modelados a fim de obter melhorias contínuas por meio de uma representação mais definida, detalhada e de fácil compreensão.

A notação gráfica é composta por símbolos e conexões que formam uma espécie de diagrama, sendo facilmente interpretados e muito comuns para analistas de processos de negócio, visto que os diagramas são constituídos pelos mesmos elementos de um fluxograma, como pode ser observado no QUADRO 1 (CRUZ, 2008).

Quadro 1 - Elementos de Fluxo Básico BPMN

ELEMENTO	NOTAÇÃO	DESCRIÇÃO
Tarefa		É uma atividade simples, usada quando o trabalho executado no processo não é definido em um nível mais detalhado.
Gateway exclusivo		Um Gateway é usado para controlar a divergência e convergência do fluxo de sequência. Assim, determinará a ramificação, bifurcação, fusão e junção de caminhos.
Evento inicial		Sinaliza o início de um processo. Estes não possuem nenhum fluxo de entrada.
Evento Intermediário		Representa qualquer evento que ocorre ou pode ocorrer entre um evento inicial e final.
Evento Final		Sinaliza o passo final em um processo. Estes não possuem nenhum fluxo de saída.
Fluxo de Sequência		Conecta objetos de fluxo em uma ordem sequencial própria. É usada para demonstrar a ordem que o processo deve seguir.
Fluxo de Mensagem		É usado para mostrar o fluxo de mensagens entre duas entidades ou processos. Nem todos os fluxos de mensagens são atendidos para cada instância do processo, nem existe ordem específica.
Pools (piscinas)		Pool (piscina) é um “contêiner” de um único processo. O nome do pool pode ser considerado como o nome do processo. Sempre haverá pelo menos um pool principal.
Lanes (raias)		Uma lane (raia) é uma subdivisão de um pool (piscina). Representa uma função ou uma área organizacional.
Objeto de dados		Fornecem informações adicionais sobre a entrada e saída de uma atividade.
Anotação		Fornece informações adicionais sobre o processo.
Grupos		É um mecanismo visual que permite o agrupamento de atividades para fins de documentação ou análise.
Mensagem		Aciona o processo, facilita processos intermediários ou finaliza o processo.

Fonte: Adaptado de OMG (2008), Bizagi (2015).

Segundo Havey (2010), para que haja uma boa gestão dos processos de um negócio, é preciso entendê-los descrevendo as suas atividades e relações. Dessa forma, o BPMN é tido como o padrão de notação de maior aceitação em empresas, visto que foi criado para dar suporte ao mapeamento, análise e otimização de um determinado processo organizacional (RODRIGUES, 2014; OMG, 2011).

3 MÉTODO

A presente pesquisa foi classificada como exploratória já que, de acordo com Gil (2017), a pesquisa exploratória é feita quando existe a necessidade de analisar um fenômeno pouco explorado de forma a torná-lo explícito. Ademais, esta pesquisa também foi classificada como descritiva visto que objetiva descrever características do processo de vendas em uma startup e Gil (2017) afirma que as pesquisas descritivas fazem um levantamento de opiniões e atitudes, algo que foi trabalhado a seguir com a coleta e análise de dados.

Quanto aos delineamentos, a presente pesquisa foi classificada como bibliográfica uma vez que foi desenvolvida seguindo métodos já trabalhados em livros e artigos científicos (GIL, 2017). Além disso, a técnica escolhida para a elaboração deste trabalho foi a Pesquisa-ação, que será melhor descrita a seguir em um novo tópico (item 3.1). Cabe ressaltar que, em algumas das fases da pesquisa ação, foi utilizada a observação participante na qual, segundo Gil (2017), o observador participa do grupo encontrando indícios para que os problemas propostos possam ser solucionados.

Os dados analisados foram de natureza qualitativa. Segundo Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa lida com um grande volume de dados que possuem diferentes significados e, portanto, cabe ao pesquisador utilizar ferramentas capazes de transformar os dados em objetos de maior clareza e compreensão.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 4 gerentes de vendas da empresa estudada (roteiro disponível no APÊNDICE A). A entrevista é um instrumento básico para a coleta de dados, trata-se de uma conversa entre duas pessoas na qual é possível entender o que os entrevistados pensam sobre os fatos investigados e, dessa maneira, obter dados relevantes que não se encontram em fontes documentais (MARCONI; LAKATOS, 2007). Segundo DiCicco-Bloom e Crabtree (2006, p. 315), a entrevista semi-estruturada é “organizada em torno de um conjunto de questões abertas pré

determinadas, com outras questões emergindo a partir do diálogo entre entrevistador e entrevistado”.

3.1 PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação é uma metodologia de pesquisa com base empírica que é realizada de acordo com a resolução de um problema coletivo, no qual o pesquisador está envolvido de modo participativo (THIOLLENT, 2011). Ainda segundo Thiollent (2011), na pesquisa-ação, o pesquisador visa tomar atitudes ativas perante a realidade analisada. Cabe ressaltar que a presente pesquisa se desenvolveu a partir de uma análise do processo comercial, do qual o pesquisador faz parte, em uma Startup de automação e inteligência artificial de vendas ativas sendo que na primeira fase da pesquisa foi verificado, através do diagnóstico inicial, que a empresa tem a necessidade de uma adaptação das funções dos vendedores para cada etapa do funil de vendas devido ao uso de uma ferramenta de automação para vendas.

De acordo com Thiollent (2011), a metodologia de pesquisa-ação é composta por uma fase inicial chamada de “Fase Exploratória” e uma fase final denominada “Divulgação Externa”. As demais fases podem ser flexíveis, sem um planejamento sequencial rígido, a depender das circunstâncias da situação analisada (THIOLLENT, 2011). A seguir, foram citadas as fases da pesquisa-ação.

3.1.1 FASE EXPLORATÓRIA

A primeira fase da pesquisa-ação é desenvolvida com o intuito de encontrar o campo de pesquisa, bem como realizar um diagnóstico inicial da situação. Abaixo os pressupostos, procedimentos e mecanismos de controle e execução, conforme o QUADRO 2.

Quadro 2 - Descrição da primeira fase da pesquisa-ação

Pressupostos da pesquisa-ação
Nesta fase, foi definido o campo de pesquisa (processos comerciais e funil de vendas em uma Startup que utiliza automação) e os interessados (pesquisador, gerentes comerciais e a própria empresa analisada). Foram verificadas as expectativas dos interessados e foi efetuado um diagnóstico da situação atual, dos problemas prioritários, culminando em eventuais ações necessárias.
Procedimentos adotados para o estudo
Definiu-se o problema (disponível no item 1), os objetivos (disponível no item 1), os atores (diretos - pesquisador; indiretos - gerentes comerciais) e o cronograma de atividades (parte integrante do projeto da

pesquisa). Também se estabeleceu o comprometimento da equipe dos gerentes comerciais para a realização da pesquisa.
Mecanismos de controle e execução de atividades
Atores diretos: pesquisador; Atores indiretos: gerentes comerciais; Aspectos metodológicos e técnicos: pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevistas semi-estruturadas; Variáveis de pesquisa: Funil de Vendas;

Fonte: O autor, adaptado de Thiollent (2011)

3.1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Como seu próprio nome sugere, a segunda fase da pesquisa-ação tem como foco o problema da pesquisa, de acordo com o QUADRO 3.

Quadro 3 - Descrição da segunda fase da pesquisa-ação

Pressupostos da pesquisa-ação
Consistiu em definir uma problemática na qual o tema escolhido fosse pertinente.
Procedimentos adotados para o estudo
Definiu-se como problema: Como melhorar o processo comercial de uma startup que utiliza uma ferramenta de automação de vendas?
Mecanismos de controle e execução de atividades
Atores diretos: pesquisador; Aspectos metodológicos e técnicos: pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevistas semi-estruturadas; Atividades executadas: Foram feitas observações da área comercial, ademais, em pesquisas realizadas, não se encontrou nenhum estudo sobre o exato tema, apenas acerca de temas correlatos que serviram de apoio.

Fonte: O autor, adaptado de Thiollent (2011)

3.1.3 SEMINÁRIO

Na terceira fase da pesquisa-ação, a reunião dos interessados na pesquisa com o pesquisador foi o tema principal, de acordo com o QUADRO 4.

Quadro 4 - Descrição da terceira fase da pesquisa-ação

Pressupostos da pesquisa-ação
Consistiu em reunir os interessados na pesquisa para discutir o andamento do trabalho e garantir o bom andamento do processo de pesquisa como um todo.
Procedimentos adotados para o estudo
Foram feitas conversas individuais com 4 gerentes comerciais da organização, a fim de discutir o andamento do trabalho até a finalização do mesmo.
Mecanismos de controle e execução de atividades
Atores diretos: pesquisador; Aspectos metodológicos e técnicos: entrevistas semi-estruturadas e reuniões; Atividades executadas: Videoconferências individuais com os gerentes de vendas.

Fonte: O autor, adaptado de Thiollent (2011)

3.1.4 COLETA DE DADOS

A quarta fase da pesquisa foi a coleta de dados, cujo os procedimentos de escolha do método bem como a ferramenta utilizada estão descritos no QUADRO 5.

Quadro 5 - Descrição da quarta fase da pesquisa-ação

Pressupostos da pesquisa-ação
Consistiu na definição do melhor método para a coleta de dados, assim como na elaboração da ferramenta utilizada para tal.
Procedimentos adotados para o estudo
Foi escolhida a entrevista semi-estruturada como método coleta de dados. Foram utilizados recursos da Web para a gravação das videoconferências e posteriormente, realizada a transcrição da conversa. Além disso, foram observados os métodos de trabalho de cada gerente comercial e realizada verificação da existência de possíveis documentos com processos mapeados diretamente com o gestor da empresa.
Mecanismos de controle e execução de atividades
Atores diretos: pesquisador; Atores indiretos: gerentes comerciais e gestor da empresa; Aspectos metodológicos e técnicos: pesquisa documental, observação participante, entrevistas semi-estruturadas e reuniões; Atividades executadas: Definição da estrutura da entrevista; aplicação das entrevistas, gravação e transcrição das conversas; verificação de documentos relacionados ao mapeamento de processos já existentes com o gestor e observação dos métodos de trabalho dos gerentes comerciais.

Fonte: O autor, adaptado de Thiollent (2011).

3.1.5 PLANO DE AÇÃO

Nesta fase, foi traçado um plano de ação e as ferramentas necessárias para a realização do mesmo, de acordo com o Quadro 6.

Quadro 6 - Descrição da quinta fase da pesquisa-ação

Pressupostos da pesquisa-ação
Consistiu na descrição das ações necessárias para o atingimento dos objetivos da pesquisa
Procedimentos adotados para o estudo
Foi feito o Cronograma de Execução da Pesquisa a fim de delimitar prazos para a coleta de dados e a realização do mapeamento de processos comerciais, bem como, foram definidas as atividades necessárias para cada etapa do processo, considerando o uso da ferramenta de automação para vendas.
Mecanismos de controle e execução de atividades
Atores diretos: pesquisador; Aspectos metodológicos e técnicos: Gráfico de Gant e BPMN; Atividades executadas: Construção do(s) plano(s) de ação; desenho do diagrama do processo..

Fonte: O autor, adaptado de Thiollent (2011).

3.1.6 DIVULGAÇÃO EXTERNA

A sexta e última fase da pesquisa-ação, diz respeito aos procedimentos para a divulgação dos resultados da pesquisa, conforme o QUADRO 7.

Quadro 7 - Descrição da sexta fase da pesquisa-ação

Pressupostos da pesquisa-ação
Consiste em divulgar os resultados interna e externamente em diferentes setores interessados, assim como em congressos, conferências ou outro meio de interesse dos atores do processo.
Procedimentos adotados para o estudo
Após a aprovação da banca avaliadora a pesquisa será disponibilizada aos gerentes comerciais e ao gestor da startup, podendo também ser publicada em eventos, revistas e outros.
Mecanismos de controle e execução de atividades
Atores diretos: pesquisador; Atores indiretos: gerentes comerciais e gestor da Startup; Aspectos metodológicos e técnicos: escrita científica e/ou técnica dos resultados da pesquisa;

Atividades desenvolvidas: divulgação do trabalho de pesquisa aos gerentes de vendas e ao gestor, publicação em eventos, revistas e outros

Fonte: O autor, adaptado de Thiollent (2011).

Com base na descrição das fases que compõem a pesquisa-ação realizada, acredita-se que os objetivos específicos foram atingidos de acordo com a sequência do trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos objetivos definidos e dos referenciais teóricos citados, foi feita a análise e a discussão dos resultados. A presente etapa foi estruturada com os seguintes tópicos: Caracterização da Empresa Alvo, com uma breve explicação da startup utilizada para a pesquisa; Processo Atual de Vendas, tópico no qual foram abordadas as respostas obtidas por meio das entrevistas realizadas com os gerentes da empresa; Sugestão de Novas Metodologias, espaço em que o autor recomendou metodologias de vendas a serem incorporadas no processo comercial da empresa; e, por fim, Sugestão de Melhoria no Processo de Vendas, tópico final com o mapeamento do processo de vendas sugerido utilizando o BPMN.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALVO

Durante o período de pandemia, no qual as empresas passaram por uma redução expressiva na demanda, a startup em questão lançou seu software de vendas no mercado. O produto é uma ferramenta on-line que automatiza a captação de contatos com a importação de *leads* segmentados a partir de fontes externas, como perfis de Instagram, e a prospecção de clientes, com o envio de mensagens personalizadas em massa por meio do WhatsApp. Desde o início de suas operações em Julho de 2020, a startup já auxiliou mais de 15.000 empresas em 23 países a otimizarem seu processo comercial e alavancarem suas vendas³. Uma constatação importante, a partir da pesquisa, é de que a própria empresa utiliza sua própria ferramenta para prospectar, qualificar e atender seus clientes. Os gestores consideram que mais de 80% do total de vendas realizadas vêm do êxito da equipe comercial em utilizar o software desenvolvido para automatizar os processos de vendas.

³ A fonte das informações foi suprimida do trabalho por questões de confidencialidade.

No entanto, a partir da análise dos dados coletados observou-se que, apesar de ser especialista em vendas e atuar no mercado mundial, a organização ainda não possuía um processo comercial formalizado e métodos padronizados de trabalho considerando as mudanças provocadas no funil de vendas tradicional pelo uso de seu sistema de automação comercial.

4.2 PROCESSO ATUAL DE VENDAS

De acordo com o tópico anterior, a análise dos dados coletados a partir das entrevistas realizadas com os 4 gerentes da empresa revelou divergências no processo comercial utilizado pelos entrevistados atualmente. Apesar disso, também foram identificados pontos em comum, o que aponta a existência de padrões na forma como os gerentes atuam.

Visto isso, a seguir, serão abordados os principais destaques observados no processo atual de vendas, relacionando com as etapas do funil de vendas⁴.

1) Prospecção: Na primeira etapa do funil de vendas foram encontradas mais convergências do que divergências nas atividades realizadas. A primeira convergência é que o processo de captação dos *leads* é feito através da importação de contatos do Instagram. Nesse processo, o vendedor faz a segmentação do seu público por um determinado perfil do Instagram e o sistema gera os contatos dos seguidores do perfil escolhido, gerando *leads* segmentados. Outro destaque foi que 3 dos 4 gerentes entrevistados utilizam o mecanismo de envio de mensagens em massa pelo WhatsApp para fazer a prospecção dos seus *leads*. Esse padrão acontece pois essa é a proposta da empresa, portanto os gerentes utilizam aquilo que vendem para prospectar seus próprios clientes. O gerente que não costuma utilizar o mecanismo de automação, pontuou que não o faz pois é habituado a prospectar seus clientes pessoalmente, visto que ele realiza uma segunda atividade que demanda o atendimento presencial, portanto ele aproveita as visitas para prospectar clientes.

2) Pré-Abordagem e Abordagem: Já na segunda etapa, observou-se que a abordagem é realizada de formas diferentes e não existe um padrão. Alguns relataram que utilizam uma mensagem de texto para a abordagem, outros que utilizam áudio, e o gerente que faz visitas presenciais aborda pessoalmente também. De acordo com um dos gerentes, que será identificado como Entrevistado B, “Parece que o processo é sazonal e que varia com o público, uma abordagem que não é boa para um público,

⁴ A descrição das etapas do funil de vendas estão no item 2.1.1 FUNIL DE VENDAS.

pode ser para o outro”. Apesar disso, segundo o CEO da empresa, após diversos testes realizados em diferentes segmentos, chegou-se à conclusão de que a abordagem em áudio costuma resultar em mais retornos positivos por parte dos prospectos. Por fim, é um consenso entre os entrevistados que a abordagem, quando feita o uso de um sistema de automação, deve ter o objetivo de identificar os *leads* interessados na proposta e, em seguida, realizar uma *call to action* (chamada para ação) a fim de agendar uma demonstração da solução. Vale salientar que, em sua maioria, os gerentes utilizam a etapa de abordagem para qualificar seus contatos, ou seja, para identificar se eles têm perfil para serem clientes da empresa. Dessa forma, qualificando os *leads* por meio da análise das informações coletadas durante a prospecção e abordagem, os gerentes evitam levar adiante contatos que não tem as características ideais⁵.

3) Apresentação: Apesar de parecer simples, os resultados das entrevistas mostraram que a etapa de apresentação pode ser a mais complexa, uma vez que envolve contato direto com o possível cliente. Como convergência, 3 dos 4 gerentes comerciais entrevistados relataram que buscam direcionar os rumos da reunião de acordo com as necessidades do cliente, agregando valor para a solução. Por outro lado, observou-se a falta de técnicas e metodologias comerciais utilizadas durante o processo, o que demonstra uma visão de que este processo é "básico". Um exemplo disso, é o depoimento do Entrevistado C, segundo ele a demonstração é realizada da seguinte forma: “compartilhamos a tela, explicamos como funciona a plataforma e interagimos com o cliente, tirando dúvidas”. Entretanto, um dos relatos divergiu dos demais, o Entrevistado B aponta uma maior importância para a etapa de apresentação e para a aplicação de metodologias:

Essa é uma questão muito importante. Eu e a equipe utilizamos uma abordagem da técnica dos 7 passos da Wise Up, que consiste em: apresentação pessoal, apresentação da empresa, ouvir o cliente e entender suas necessidades, decisão imediata (falar pra ele decidir na reunião), fechamento, pedir indicações e validar indicações. Exploramos as dores do cliente durante a reunião, ao final da apresentação resolvemos a principal objeção do cliente, perguntando se faz sentido pra ele e fazendo ele assumir que precisa do sistema e que ele atende suas necessidades. Também "bato" na parte financeira durante a apresentação dos planos, comparando o custo da ferramenta com outras soluções mais caras.

Um dos destaques observados no relato do Entrevistado B, é o fato de prosseguir com o fechamento na mesma reunião em que demonstra a solução. Segundo os demais

⁵ As características ideais são definidas pelos próprios gerentes com base em sua experiência.

gerentes, o fechamento logo após a reunião não é algo comum, uma vez que, em grande parte dos casos, os possíveis clientes apresentam objeções.

4) Superação de objeções: Visto isso, a superação de objeções é essencial para o avanço do processo comercial até a etapa de fechamento. Dentre as principais objeções relatadas pelos gerentes, as duas principais foram sobre o preço ou alegações de que não possuem cartão de crédito para efetuar a compra⁶. Segundo o Entrevistado A, o ideal é superar as objeções antes mesmo que elas apareçam: “Tento resolver as objeções antes de elas aparecerem. Caso as objeções continuem, tento quebrá-las usando informações que o próprio cliente me passou anteriormente”. Portanto, é perceptível a importância da coleta de informações sobre o cliente uma vez que, conhecendo o *lead* e suas necessidades, o vendedor pode usar isso para superar as objeções. Por fim, com a análise das entrevistas, apresentaram-se convergências entre os métodos de trabalho dos gerentes visto que estão acostumados a lidar com as objeções.

5) Fechamento: Uma vez que as objeções são superadas, é chegada a hora do fechamento. Para o fechamento, a empresa criou um sistema de links de pagamento no qual cada vendedor possui um link associado ao seu atendimento. Para concluir a compra, o cliente deve realizar seu cadastro e efetuar o pagamento pelo link do vendedor. De forma geral, após a análise das respostas, os gerentes de vendas consideram difícil realizar o fechamento logo após a apresentação, devido às objeções que surgem por parte do possível cliente. Portanto, buscam resolver as objeções ao final da apresentação por meio da chamada de vídeo ou manter o contato com o cliente por WhatsApp até o momento do fechamento. Apesar disso, o Entrevistado B afirma que busca realizar o fechamento na apresentação ou, em um segundo momento, por ligação ou em uma nova chamada de vídeo. Esse fato demonstra uma diferença na forma de fechamento em relação aos demais gerentes que, em sua maioria, seguem com o fechamento após a apresentação, resolvendo as objeções pelo WhatsApp, exceto se houver necessidade de um novo encontro por parte do cliente. Um destaque importante é que, analisando os resultados de cada entrevistado, o Entrevistado B é o que possui o menor número de vendas nos últimos meses.

6) Acompanhamento: Por fim, tem-se a etapa de acompanhamento ou pós-venda. A empresa em questão fornece treinamentos para que os novos clientes

⁶ A empresa em questão aceita apenas pagamentos realizados por cartão de crédito, uma vez que se trata de um serviço de assinatura.

possam aprender a operacionalizar o sistema, e é papel dos vendedores orientar o cliente para que ele faça o agendamento dos treinamentos. Portanto, a orientação da empresa é para que logo após o fechamento, o vendedor chame o cliente e faça o direcionamento para que a mesma possa seguir com a aplicação dos treinamentos iniciais e o pós-venda. A empresa possui um canal direto para atendimento e resolução de problemas que, segundo os gerentes, está constantemente sobrecarregado e, por esse motivo, muitas dúvidas e problemas que surgem não são solucionados. É consenso entre os gerentes entrevistados que após o fechamento eles orientam o cliente a manter o contato com eles mesmos em caso de dúvidas, exceto quando for relativo à questões técnicas ou financeiras. Eles também relataram que devido à sobrecarga de atendimento, muitos clientes acabam cancelando se eles não derem suporte. Por fim, 2 dos 4 gerentes afirmaram que mantêm um contato ativo com seus clientes a cada 15 dias para coletar feedbacks e pedir indicações, como afirmou o Entrevistado D: “Programo a ferramenta para enviar uma mensagem automática após 15 dias. Se o feedback for positivo, peço indicações e se for negativo entendo o problema para poder resolver”.

Após a análise dos dados coletados, verificou-se que o processo atual de vendas possui uma série de divergências entre as atividades realizadas por cada um dos gerentes comerciais e suas equipes. Sendo assim, a empresa não apresenta uma padronização dos processos comerciais. Vale salientar que, ao final, os entrevistados foram indagados com as seguintes perguntas: “Você entende que a empresa fornece processos e métodos concretos a serem seguidos para vender a solução?”; “Acha que um mapeamento de processos comerciais ajudaria com seus resultados e da sua equipe?”. Dois dos quatro gerentes entrevistados assumem que a empresa não fornece processos e métodos concretos para a venda da solução, enquanto que para a segunda pergunta, todos os gerentes afirmaram que o mapeamento dos processos comerciais da empresa ajudaria com os seus resultados e das suas equipes. Com isso, identificou-se a oportunidade de melhorias no processo comercial da empresa analisada, a iniciar com o seu respectivo mapeamento e com a sugestão de uso de metodologias de vendas.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIA NO PROCESSO DE VENDAS

Compreendendo a necessidade da organização em fazer usos de metodologias de vendas e em possuir um mapeamento dos processos comerciais, foram feitas as seguintes sugestões: Aplicação do método de qualificação de clientes BANT durante a abordagem; Utilização do método SPIN Selling durante a apresentação da solução; e Formalização dos processos comerciais por meio do mapeamento de processos em BPMN.

Como detalhado no tópico 2.1.2 QUALIFICAÇÃO DE CLIENTES, o método BANT, sigla para *Budget* (Orçamento), *Authority* (Autoridade), *Need* (Necessidade) e *Timing* (Urgência), foi criado em 1950 pela empresa americana IBM, a fim de auxiliar seus vendedores a determinarem o nível de qualificação dos potenciais clientes para que, dessa forma, fosse possível priorizar as negociações com maiores chances de fechamento (RESULTADOS DIGITAIS, 2022). A sugestão de uso da técnica BANT na startup tem o mesmo objetivo, fazer com que os vendedores priorizem negociações com maiores chances de fechamento e não percam tempo com *leads* desqualificados. Nesse caso, sugeriu-se que a metodologia seja aplicada através de perguntas durante a etapa de abordagem. No QUADRO 8, perguntas sugeridas de acordo com cada tópico do BANT:

Quadro 8 - Sugestões de Perguntas BANT

TÓPICO	PERGUNTAS SUGERIDAS
Budget (Orçamento)	Você já utilizou ou utiliza algum software? Pode me falar um pouco melhor sobre o seu negócio e seus desafios? Que tipo de clientes você atende?
Authority (Autoridade)	Você que toma este tipo de decisão? Você tem sócios? Acha pertinente envolver algum outro setor ou pessoa na conversa?
Need (Necessidade)	Como você acha que o sistema pode te ajudar? O que chamou mais sua atenção quando te falei sobre a ferramenta? Quais suas expectativas em relação às nossas soluções?
Timing (Urgência)	Se eu te mostrar uma solução que pode te ajudar com tudo isso, você compraria hoje? Pra quando que você enxerga essa mudança? Você precisa que esse problema seja solucionado rapidamente?

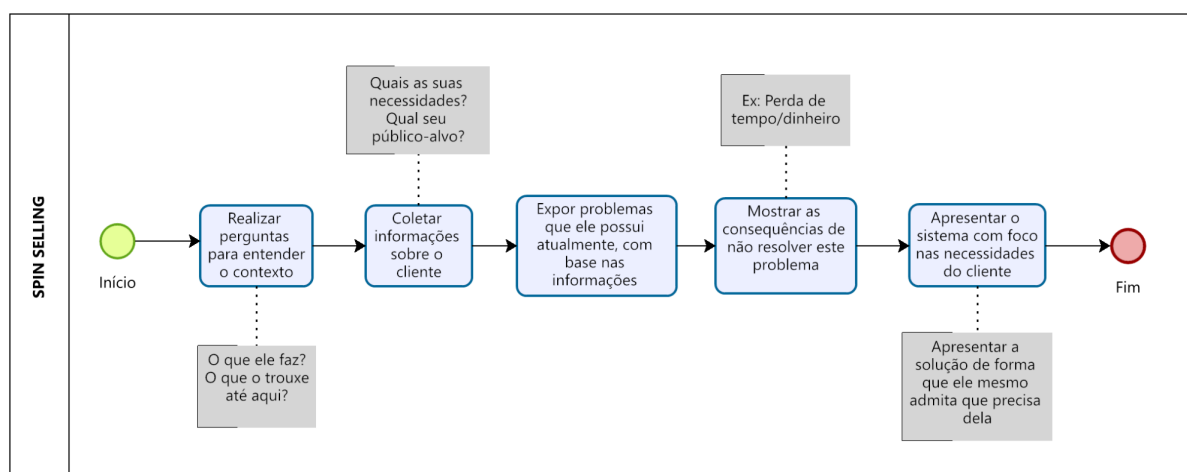
Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe ressaltar que nem todas as perguntas precisam ser realizadas e que, apesar de ter sido sugerido o uso durante a abordagem para que seja possível evitar apresentações desnecessárias, muitos dos questionamentos apresentados também podem ser realizados na apresentação caso a mesma seja agendada, o que permite reafirmar a qualificação do *lead* e identificar maiores chances de fechamento. De forma geral, o uso das perguntas sugeridas depende de cada situação, em muitos casos a análise das redes sociais do possível cliente já serve como um método de qualificação capaz de responder muitas perguntas do BANT.

Além da metodologia BANT, recomendou-se a utilização do método SPIN Selling com o intuito de aumentar o número de conversões durante a apresentação, expondo as necessidades que o cliente possui a fim de agregar valor à solução apresentada. A recomendação de uso do SPIN Selling na organização estudada se deve pelo fato de que, de acordo com dois dos entrevistados, a empresa não fornece processos e métodos concretos a serem seguidos para realizar a venda da solução.

Como abordado no tópico 2.1.3 SPIN SELLING, o método pode ser aplicado por meio de quatro etapas, são elas: Situação, Problema, Implicação e Necessidade de Solução (RACKHAM, 2009). Na FIGURA 4, é apresentado o mapeamento simplificado das atividades necessárias na empresa considerando o método SPIN Selling e utilizando o BPMN:

Figura 4 - BPMN Spin Selling



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além da recomendação para uso das metodologias BANT e SPIN Selling, foi proposta a formalização dos processos comerciais da empresa por meio de um mapeamento de processos realizado com o uso da representação gráfica BPMN, disponível no APÊNDICE B.

Após as recomendações para uso das metodologias apresentadas e a formalização dos

processos de vendas com o BPMN, espera-se que a empresa em questão consiga melhorar significativamente seu processo comercial uma vez que os métodos e processos sugeridos contemplam as ações vistas como oportunas para se obter maiores conversões com o uso uma ferramenta de automação de vendas.

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como problema o seguinte questionamento: como melhorar o processo comercial de uma startup que utiliza uma ferramenta de automação de vendas? A pergunta se deve ao fato de que, com o uso da pesquisa-ação como principal técnica, foi identificado que a empresa analisada possui a necessidade de uma adaptação das funções do vendedor para cada etapa do funil de vendas, uma vez que a mesma faz o uso do próprio sistema de automação para vendas em seu processo comercial. Também foi observado que não existia um material formalizado para a orientação dos vendedores sobre suas funções e atividades necessárias para cada etapa do funil de vendas, o que implicava em uma falta de método e padronização dos processos comerciais na organização.

Com isso, o objetivo principal da pesquisa consistiu em propor um novo processo comercial para uma startup que utiliza uma ferramenta de automação de vendas. A seguir, foram elencados os objetivos específicos da pesquisa, com os principais resultados encontrados, a fim de esclarecer o propósito do estudo.

No primeiro objetivo específico que consistiu em “Identificar as ações necessárias para cada etapa do funil de vendas de acordo com os gerentes comerciais”, conforme os resultados apresentados após as entrevistas com os gerentes de vendas, verificou-se que o processo atual de vendas possui divergências entre as atividades realizadas por cada um dos gerentes comerciais e suas equipes. Sendo assim, a empresa não apresenta uma padronização dos seus processos comerciais. Observou-se também que 100% dos gerentes entrevistados afirmaram que o mapeamento dos processos comerciais da empresa ajudaria com os seus resultados e da equipe. Portanto, a conclusão para o primeiro objetivo específico, conforme os gerentes de vendas, foi que se fazia necessário um mapeamento do processo de vendas bem como das respectivas atividades a serem desempenhadas em cada etapa pelos seus vendedores.

Em relação ao segundo objetivo específico, o qual consistiu em “Propor metodologias de vendas que agreguem valor ao processo comercial”, identificou-se que a empresa não fornece métodos concretos para a venda da solução, conforme 50% dos gerentes entrevistados. Sendo assim, com esse entendimento por parte de metade dos gerentes de

vendas, viu-se oportuna a sugestão de metodologias comerciais que agreguem valor ao novo processo da empresa. Os métodos utilizados na presente pesquisa foram o BANT e o SPIN Selling.

No que tange ao terceiro objetivo específico, que se tratou de “Gerar o mapeamento do processo de vendas com o BPMN”, foi sugerido um mapeamento completo relacionando as atividades necessárias por parte dos vendedores, de acordo com o ponto de vista dos gerentes comerciais, com cada etapa do funil de vendas tradicional. Além disso, foram agregadas ao fluxograma as metodologias BANT e SPIN Selling com o intuito de indicar aos vendedores em que momento devem utilizá-las e como devem utilizá-las. Para a indicação de como utilizar, foram feitas duas entregas: para o BANT, uma lista com perguntas sugeridas, enquanto para o SPIN Selling, um BPMN detalhando as ações básicas para avançar em cada etapa da metodologia.

Acredita-se que a pesquisa foi de grande valia, pois trouxe ao pesquisador a oportunidade de estudar sobre um tema pouco explorado na academia atualmente, além de possibilitar um melhor entendimento sobre a empresa analisada e as diferentes formas de trabalho de cada gerente comercial e seus respectivos vendedores. Para a empresa, acredita-se que será importante a padronização do processo comercial a fim de alcançar maiores resultados, principalmente pois a mesma está em expansão e, com isso, novos vendedores surgirão. Este fato mostra que será cada vez mais necessária uma formalização das atividades comerciais para evitar erros que possam fazer a empresa perder oportunidades de negócio, bem como ocasionar em falhas que causem danos à sua imagem e reputação. Além disso, com a sugestão das metodologias BANT e SPIN Selling, acredita-se que os gerentes e seus vendedores conseguirão maiores índices de conversão, aumentando os resultados da organização assim que começarem a aplicar. Cabe ressaltar que os gerentes poderão ser beneficiados com um melhor desempenho de sua equipe, assim como os vendedores poderão ser beneficiados com um melhor desempenho individual, por meio do uso dos processos e métodos definidos durante a pesquisa.

Por fim sugere-se que os processos e métodos aqui apresentados, sejam aplicados e validados junto à equipe de vendas. Dessa forma, será possível calcular o real impacto causado com as entregas aqui realizadas, bem como identificar novos pontos de melhoria para um estudo futuro. Como entrega futura, sugere-se um quadro com as principais objeções dos clientes e como resolvê-las, fator que foi uma das limitações na presente pesquisa. Além disso, as demais atividades relacionadas no BPMN podem ser melhor detalhadas por meio da criação de novos subprocessos, aumentando o nível de detalhes e profundidade da pesquisa

em um estudo futuro. Como sugestão de pesquisas futuras, é interessante que sejam realizados novos mapeamentos de processos para empresas que utilizem automação de vendas em diferentes segmentos e que novas metodologias sejam sugeridas e incorporadas nos processos.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Erin; TRINKLE, Bob. **Outsourcing the Sales Function: the real costs of field sales**. Mason: South-Western Educational Pub, 2005.

ARRUDA, Helvio Moreira. **Força de Vendas**. Belém: Unama, 2002.

BIAZZO, Stefano. Process mapping techniques and organizational analysis: Lessons from sociotechnical system theory. **Business Process Management Journal**, Padua, v. 8, p. 42-52, 2002. <https://doi.org/10.1108/14637150210418629>

BIZAGI. **Welcome to the Bizagi Modeler and Modeler Services documentation**. 2015. Disponível em: http://help.bizagi.com/process-modeler/en/index.html?intro_welcome.htm. Acesso em: 18 nov. 2022.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de processos com BPMN**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

CARPINETTI, Luis Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão**. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

GAURAV, Batra; KAZA, Sri. Unlocking sales-force potential in the semiconductor industry. **McKinsey On Semiconductors**. Palo Alto, p. 66-75. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Vendas: Uma Abordagem Introdutória – Transformando o Profissional de Vendas em um Gestor de Vendas**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

HOMBURG, Christian; MÜLLER, Michael; KLARMANN, Martin. When Should the Customer Really be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. **Journal Of Marketing**, [S.L.], v. 75, n. 2, p. 55-74, mar. 2011. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.75.2.55>.

CRUZ, Tadeu. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Management Systems**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

DICICCO-BLOOM, Barbara; CRABTREE, Benjamin F. The qualitative research interview. **Medical Education**, [S.L.], v. 40, n. 4, p. 314-321, abr. 2006. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre, Artmed: 2009

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GREENBERG, Paul. **CRM, customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- HAVEY, Michael. **Essential Business Process Modeling**. Sebastopol: O'Reilly Media, 2005.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- LEAL, Fabiano; PINHO, Alexandre Ferreira de; CORRÊA, Carlos Eduardo Souza. Análise comparativa de técnicas de mapeamento de processos aplicadas a uma célula de manufatura. **Anais In: Simpósio de Engenharia de Produção, XII**, Bauru - SP, 2005.
- MADRUGA, Roberto. **Gestão do Relacionamento e Customer Experience - A Revolução na Experiência do Cliente**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770083. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770083/>. Acesso em: 04 nov. 2022.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARQUES, Humberto; LEVI, Renato. **Funil de Vendas: um jeito fácil para você realizar bons negócios**. São Paulo: Senac SP, 2019.
- NEOWAY. Tecnologia. **Data driven: quais as vantagens e como aplicar**. [2022?]. Disponível em: <https://blog.neoway.com.br/data-driven/>. Acesso em: 21 out. 2022.
- SHETH, Jagdish N.; SHARMA, Arun. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. **Industrial Marketing Management**, [S.L.], v. 37, n. 3, p. 260-269, maio 2008. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.010>.
- SYAM, Niladri; SHARMA, Arun. Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. **Industrial Marketing Management**, [S.L.], v. 69, p. 135-146, fev. 2018. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019>.
- OMG. **Available Specification**. Business Process Modeling Notation, v 2.0. Janeiro 2011. Disponível em: <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0> . Acesso em: 14 nov. 2022.
- OMG, Inc. **Business Process Modeling and Notation, V1.1**. OMG Available Specification, 2008. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF>. Acesso em: 18. nov. 2022.
- PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 2. ed. São Paulo: Papirus, 1997.
- PASCHEN, Jeannette; WILSON, Matthew; FERREIRA, João J.. Collaborative intelligence: how human and artificial intelligence create value along the b2b sales funnel. **Business Horizons**, Stockholm, v. 63, n. 3, p. 403-414, jun. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003>
- PIERCY, Nigel F.; LANE, Nikala. The Strategic Sales Organization –. **Marketing Review St. Gallen**, [S.L.], v. 25, n. 3, p. 6-11, jun. 2008. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1365/s11621-008-0158-z>.

RACKHAM, Neil. **Alcançando excelência em Vendas Spin Selling**: Construindo Relacionamentos de Alto Valor para seus Clientes. São Paulo: M. Brooks do Brasil Editora Ltda, 2009.

RESULTADOS DIGITAIS. **O que é BANT?** Entenda como usar a metodologia para qualificar prospects. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/vendas/bant/>. Acesso em: 04 nov. 2022.

RODRIGUES, Regina. **Porque usar a Notação BPMN?** 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/porque-usar-a-notacao-bpmn>. Acesso em: 14 nov. 2022.

ROSS, Aaron; TYLER, Marylou. **Receita Previsível**. São Paulo: Autêntica Business, 2020.

SALES Pipeline Visualization Tool in Patent Application Approval Process (USPTO 20160189073). **Politics & Government Week**, 21 Julho 2016, p. 3438. Gale Academic OneFile. Disponível em: <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=capes&id=GALE|A458496400&v=2.1&it=r&sid=blookmark-AONE&asid=bdc3222e>. Acesso em: 05 out. 2022.

STANTON, Willian J.; SPIRO, Rosann. **Administração de Vendas**. Rio de Janeiro: Ltc, 2000.

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

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócios**: Foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WEINREB, Michael. Don't waste your time: how to know when a prospect isn't worth it. (best practices). **Sales & Marketing Management**, Minnesota, v. 154, n. 11, nov. 2002.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

QUESTÕES DE ENTREVISTA

O FUNIL DE VENDAS E A MELHORIA DO PROCESSO COMERCIAL EM UMA STARTUP QUE UTILIZA AUTOMAÇÃO DE VENDAS

Vitor Peres Verardi da Silva

Objetivo Geral: Propor um novo processo comercial para uma startup que utiliza uma ferramenta de automação de vendas

Objetivos Específicos e Questões de Entrevista

• **Identificar as ações necessárias para cada etapa do funil de vendas de acordo com os gerentes comerciais**

- Como você e sua equipe fazem a prospecção e a qualificação dos *leads*?
- Como você e a sua equipe fazem a abordagem dos *leads*?
- De que forma você e sua equipe realizam a demonstração da solução para seu possível cliente?
Como agrega valor ao produto durante a apresentação?
- Quais objeções são mais recorrentes e como você e sua equipe as superam?
- Como você e sua equipe procedem com o fechamento após superar as objeções?
- Por fim, como você e sua equipe fazem o pós-venda?

• **Propor metodologias de vendas que agreguem valor ao processo comercial**

- Você e sua equipe utilizam algum método ou técnica de vendas durante o processo?
- Conhece/usa a técnica do Spin Selling? Se sim, utiliza em qual etapa do processo?
- Conhece/usa a técnica de qualificação BANT? Se sim, acha que é útil no processo comercial da empresa?

• **Gerar o mapeamento do processo de vendas com o BPMN**

- Você entende que a empresa fornece processos e métodos concretos a serem seguidos para vender a solução?
- Acha que um mapeamento de processos comerciais ajudaria com seus resultados e da sua equipe?

APÊNDICE B - BPMN DE PROCESSOS COMERCIAIS PARA A EMPRESA

