

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

RAQUEL SCOPEL HAGELIN

**COMO AUMENTAR A CONVERSÃO DOS PROSPECTS ATRAVÉS DA VENDA
POR TELEFONE NA EMPRESA ABC TECNOLOGIA**

**São Leopoldo
2019**

RAQUEL SCOPEL HAGELIN

**COMO AUMENTAR A CONVERSÃO DOS PROSPECTS ATRAVÉS DA VENDA
POR TELEFONE NA EMPRESA ABC TECNOLOGIA**

Projeto Aplicado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo Curso de MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Wagner Junior Ladeira

São Leopoldo

2019

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO	3
2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	5
2.1 Revisão da literatura técnica	5
2.1.1 Métodos de prospecção.....	5
2.1.2 A Gestão de vendas no conceito organizacional.....	6
2.1.3 Objetivos e estratégia da força de vendas	7
2.1.4 O perfil do vendedor.....	10
2.1.5 Formas de contatos da força de vendas – O telemarketing	12
2.2 Entendimento aprofundado do problema.....	13
2.3 Apresentação da solução	20
2.4 Retorno previsto da solução	21
4 COMENTÁRIOS FINAIS	23
REFERÊNCIAS	24
RESUMO DAS REFERÊNCIAS.....	25

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

O objeto de análise desse projeto aplicado, será a empresa ABC Tecnologia S/A. Líder no mercado na gestão de frotas, com 24 anos de experiência, mais de 27 mil clientes e 1 milhão de veículos administrados, a empresa tem como objetivo a captação de novos clientes e rentabilização dos clientes da carteira, visando o nicho de mercado PME (Pequenas e Médias Empresas) que representam praticamente 80% do mercado frotista.

A empresa atua com processos estruturados, utilizando uma ferramenta como *CRM (Customer Relationship Management)*, que traduzido significa Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente, para relacionamento com clientes e composição dos indicadores. Para utilização dos clientes, é oferecido uma plataforma de gestão e acompanhamento das suas operações, também disponibilizado em versão mobile para facilitar o dia a dia dos gestores.

A empresa trabalha com três principais produtos, chamados Fleet: sistema de gestão de frotas com parametrização para frota leve. Cargo: sistema de gestão de frotas com parametrização para frota pesada (focado em transportadoras) e produto Car: meio de pagamento disponibilizado como ajusta de custo para funcionários. O meio de captura é através do cartão que é passado na maquininha de cartão, que dá maior segurança ao cliente para que seu funcionário não utilize dinheiro correndo o risco de assaltos. Além disso, os proprietários dos postos também são beneficiados, pois podem acompanhar suas movimentações financeiras por meio de extratos on-line e receber o valor de suas vendas sempre no prazo contratado e elimina-se o risco de inadimplência e cheques devolvidos ou roubados.

A empresa passou pela *joint venture* em junho de 2016 com a aliança da AB + C, duas empresas referências no mercado de gestão de frotas com o objetivo de aumentar sua participação no mercado do segmento através de soluções inteligentes.

Missão:

Promover serviços e soluções inovadoras em gestão de despesas que proporcionem produtividade aos negócios de nossos clientes e parceiros de forma flexível e sustentável.

Visão:

Ser referência em soluções de gestão de despesas contribuindo para a melhoria da performance dos clientes e parceiros.

Valores:

Espírito empreendedor, inovação, simplicidade, performance e compartilhamento.

O projeto será aplicado na unidade de Campo Bom - RS, sede onde ficam aproximadamente 500 colaboradores e será aplicado na área de Vendas Remotas que conta com o apoio da área de Marketing, e tem objetivo de captar novos clientes através de ferramentas digitais e entregar para o setor comercial iniciar a prospecção deste mercado. É uma área extremamente relevante, responsável pela comunicação, captação e relacionamento com o mercado.

O setor comercial (vendas remotas) tem como objetivo realizar vendas por telefone, de forma ativa com *leads*, CNPJs caracterizados como potenciais de negócios, atuando com os *leads* que solicitam um contato pelo site.

O principal desafio é aproveitar um maior percentual dos prospects que entram no site da empresa, através do processo chamado *Inbound Marketing* que corresponde a um conjunto de estratégias e têm como objetivo atrair voluntariamente os consumidores para o site da empresa. Portanto, a metodologia faz uso de várias estratégias, como conteúdo, para fidelizar o usuário à sua marca e educá-lo para o fazer compreender acerca da necessidade em fazer a compra.

Estas estratégias são utilizadas captar os leads através de *landing pages* (páginas de acesso) e conteúdo. A área de Marketing tem um recurso especializado em marketing digital. Ele atua com todo o gerenciamento de mídia e estratégia junto aos fornecedores e os *leads providers*, que são os geradores de *leads*. Os *prospects* atingidos preenchem um formulário com informações básicas que se tornam insumo para área comercial iniciar os contatos. Após a atração via ferramentas de Marketing, entende-se que as empresas que preenchem o formulário com as suas informações, se tornam leads e gostariam de receber contato de um vendedor, de forma receptiva. Automaticamente estes *leads*

integram com o *CRM* de vendas e são distribuídos para os vendedores de acordo com orientação do supervisor, de forma balanceada, onde ganham mais leads quem tiver melhor conversão.

2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Este capítulo está estruturado em 6 seções que seguem: Métodos de prospecção, a Gestão de vendas no conceito organizacional, Objetivos e estratégia da força de vendas, o perfil do vendedor, Formas de contato da força de vendas – o telemarketing.

2.1 Revisão da literatura técnica

A revisão de literatura está organizada nos seguintes temas: Métodos de prospecção, a Gestão de vendas no conceito organizacional, Objetivos e estratégia da força de vendas, o perfil do vendedor, Formas de contato da força de vendas – o telemarketing.

Com o objetivo de proporcionar validade teórica sustentável, através da revisão bibliográfica dos autores: Futrell, Cobe, Kotler, Rudelius, Las Casas, Freitas e Dantas que formarão o conjunto de conhecimento abrangido pelo presente trabalho.

2.1.1 Métodos de prospecção

Segundo Futrell (2003), existem vários métodos de prospecção, porém os mais conhecidos poderão ser mostrados no quadro 1. O mais recente avanço na prospecção é a prospecção eletrônica, o uso da Internet para encontrar potenciais compradores. É uma das maneiras mais rápidas e fáceis de encontrar informações sobre clientes e fornecedores por meio da tecnologia e sem precisar de deslocar do ambiente de trabalho.

Para Futrell (2003, p.175): “Nada acontece até que alguém venda alguma coisa”. Porém, mesmo a venda exige uma etapa anterior – nada acontece até que alguém tenha feito algum trabalho de prospecção. Na empresa o setor comercial

deve trabalhar vendas como prioridade, pois, é a sustentação para geração de recursos de qualquer empreendimento.

Prospecção eletrônica	Uso da internet para encontrar potenciais compradores
Prospecção a frio	Baseia-se na lei das médias, em cada 10 pessoas 1 comprará.
Cadeia sem fim	Indicação de clientes
Clientes órfãos	Contatar clientes que foram abandonados por vendedores que mudaram de emprego e os clientes ficam órfãos.
Clubes de Leads de vendas	Grupo de profissionais de vendas de áreas relacionadas que se encontram para trocar indicações e dicas de prospecção
Lista de clientes potenciais	Elaborar uma lista de clientes potenciais ideais
Publicações	Enviar artigos sobre a área trabalhada, revistas comerciais e jornais
Centro de influência	Encontrar e cultivar relacionamentos numa comunidade ou território, com pessoas que estejam dispostas a cooperar com o vendedor
Mala Direta	Eficaz quando há um número grande de clientes potenciais, custos relativamente barato
Telefone e Telemarketing	Indicado para grande número de clientes.
Observação	O profissional poderá encontrar clientes potenciais por meio da atenção constante ao que está acontecendo na área de vendas
Trabalho em rede	Método para profissionais que acreditam que a prospecção nunca termina, estão sempre à procura de clientes.

QUADRO 1: Doze métodos mais utilizados para alavancar vendas.

Fonte: Futrell (2003, p.177)

2.1.2 A Gestão de vendas no conceito organizacional

A gestão de vendas é aquela que desenvolve e mantém processos comerciais eficientes das empresas e que agreguem valor ao cliente. No universo dos negócios, vendas é definido por Futrell (2014) como uma comunicação de informações e dados, através de ferramentas e técnicas específicas, para que um

cliente em potencial compre um determinado produto/serviço ou até mesmo uma ideia.

Segundo Cobe (2007), a área de vendas assim como outras áreas da empresa é impactada diretamente sobre a filosofia da empresa. O relacionamento com clientes e fornecedores é em grande parte fruto da conceituação da missão e dos objetivos da organização. Uma venda realizada que não atende as necessidades dos clientes, logo não haverá permanência e fidelização com a utilização. Considerando esse aspecto, de nada adianta realizar o número de vendas se o vendedor não consegue identificar de fato a necessidade do cliente (COBE, 2007). Para entender se o vendedor está empurrando uma venda, é necessário que as vendas sejam auditadas através das ligações gravadas e pontuadas sobre os *gaps* que o determinado vendedor tenha a melhorar, através do *script* que adotou para conversar com o cliente. Com base nisso, a honestidade, fideliza o cliente e direciona naturalmente para o canal de *network* entre empresas, sendo uma valiosa forma de propaganda.

2.1.3 Objetivos e estratégia da força de vendas

Se foi aquele tempo em que a força de vendas tinha que 'vender, vender e vender'. Atualmente as pessoas são muito informadas através da mídia e o principal papel do vendedor é atender a necessidade do cliente sendo interessado e não interesseiro. Os clientes observam de longe um vendedor que tem o intuito apenas de empurrar uma venda, simplesmente para fechar sua meta, daquele outro vendedor que é atencioso, dedicado, tem empatia e consegue atender a necessidade do cliente. Esse perfil de vendedor fideliza seu cliente para uma recompra, além do que é indicado para outros possíveis clientes também (Kotler 2012).

Kotler (2012) as empresas precisam definir os objetivos específicos e a rotina de atuação das suas forças de vendas. Depois de determinada a previsão de vendas da empresa, temos que determinar a participação de mercado que ela deseja obter. Verificado este potencial que se pretende conquistar é necessário estruturar a força de vendas para a execução desse objetivo.

Para Futrell (2003) muitas pessoas acreditam que as vendas e marketing são termos sinônimos. Porém a venda faz parte de um dos muitos componentes do marketing, envolve também a comunicação e expressão entre vendedor e comprador. Ambos discutem entre as necessidades e conversam sobre como o produto ou serviço atenderá tais necessidades.

Qualquer que seja o contexto de venda os vendedores precisam seguir um roteiro conforme descrito abaixo:

Prospecção e qualificação: Pesquisa de clientes potenciais, qualificar clientes em potenciais para a equipe de vendas atuar e indicações de outros clientes, *networking*,

Pré abordagem: O vendedor deve dominar a empresa em prospecção, fazendo um pré estudo do ramo, site, quem está envolvido na decisão de compra? Como o processo de compra é conduzido na empresa? Em resumo é: “quem, como, onde por que. “

Apresentação e demonstração: Abordagem ao cliente sobre o produto ou serviço a ofertar, sempre atrelado a necessidade do cliente, seguindo pelos atributos, vantagens, benefícios e valor.

Superação de Objeções: O vendedor deve manter a uma abordagem positiva, pedir ao comprador que esclareça a objeção e questioná-lo para que ele responda às suas próprias objeções.

Fechamento: O comprador emite sinais inclusive físicos para fechamento de uma venda. Se o cliente continua resistente a compra ou o vendedor não está negociando com o decisor, ou o cliente não entendeu sobre a solução que tal serviço tem para sua empresa.

Acompanhamento e Manutenção: Fidelização e blindagem do cliente através de oferta de demais serviços aos clientes — consultoria de pós-vendas, assistência técnica, nas entregas.

Kotler (2012) ainda defende que a determinação de uma estratégia de vendas depende da escolha do composto de abordagem de vendas que for mais eficaz à empresa, como por exemplo: venda individual, venda em equipe, reunião de vendas. No gerenciamento da força de vendas há cinco etapas envolvidas segundo Kotler (2012):

a) Recrutamento e seleção de vendedores:

É imprescindível que o perfil do candidato esteja alinhado a descrição do cargo, para que ele se encaixe na descrição das atividades e as desempenhem trazendo o resultado esperado. Segundo Kotler (2012) é um grande desperdício contratar pessoas erradas, pois a rotatividade resulta em vendas perdidas, gastos com seleção e treinamentos, além de tudo isso ainda sobrecarrega os vendedores que permanecem na empresa. De acordo com Rudelius (2003) é necessário que sejam contratadas pessoas que se encaixem no perfil de vendas estabelecidas pela empresa. **O recrutamento e seleção de vendedores se iniciam através de uma avaliação do cargo que é um estudo sobre a atuação das atividades do dia a dia do vendedor.**

b) Treinamento e supervisão de vendedores:

Atualmente os clientes são mais exigentes, devido também as informações de fácil acesso e a tecnologia. Eles esperam que os vendedores dominem profundamente o produto/serviço que está negociando. Os clientes esperam uma venda consultiva na qual o vendedor se aprofunde da necessidade do cliente a fim de trazer uma solução para seu problema, e que seja eficiente e confiável para o cliente, Kotler (2012).

Segundo Las Casas (2004), O programa de treinamento dentro das empresas, precisa ser ajustado as reais necessidades da área de vendas, aliado a descrição de cargo, que é o que se espera do determinado profissional, que ele seja aderente e após treinamento atenda às necessidades descritas de acordo com a sua função a ser desempenhada na empresa.

c) Produtividade dos vendedores:

Mensura a produtividade dia/mês/ano que os vendedores devem ter de rotina sobre os clientes. Em estudos de pesquisas sugerem para os vendedores priorizarem os atendimentos das contas maiores e mais lucrativas, portanto importante obtermos vendedores dedicados atendendo as contas menores. Importante criar a rotina para vendedores e nortear sua atuação diária.

d) Motivação dos vendedores:

Na maioria das vezes os vendedores precisam de incentivos e estímulos especiais, devido à complexidade da rotina e os desafios diários. Conforme opinião dos profissionais de marketing, quanto maior a motivação do vendedor, maior o resultado que ele trará para empresa, maior recompensa e satisfação – tudo isso, por sua vez, reforça a motivação. A recompensa mais valorizada é a remuneração, seguida de promoção, crescimento profissional e sensação de ter realizado algo relevante. Kotler (2012).

Mesmo contratando o perfil adequado de acordo com a descrição de cargo, é preciso manter a equipe motivada, caso contrário será difícil manter bons resultados. Os vendedores trabalharão para ganhar cada vez mais, porém nem sempre estarão motivados. É importante o gerente/supervisor de vendas conhecer as necessidades da sua equipe para poder manter motivados. Las casas (2004).

e) Avaliação dos vendedores:

Descreve os critérios de performance que o determinado vendedor é avaliado. Importante ter esse acompanhamento frequente e regular, com feedbacks claros norteando o vendedor, quanto ao seu desempenho, Kotler (2012). A avaliação de desempenho dos vendedores, refere-se a um sistema formal e estruturado, a gerência avalia os vendedores e compara resultados de performance com as metas estabelecidas, Futrell, (2003). Segundo o autor, existem algumas razões para tais comparações, como avaliar o resultado dos meses passados do profissional e desenvolver plano de recuperação para melhorar o desempenho e até formas de motivar o vendedor para alcançar a meta.

2.1.4 O perfil do vendedor

Este profissional, muitas vezes desvalorizado, é a peça fundamental e cartão de visita da empresa, pensando nisso a capacitação e segurança desses profissionais é essencial para o sucesso das vendas. Em tempos de maior competitividade, cada vez mais a palavra profissionalização fará parte do dia a dia das organizações, além de exercerem maior controle sobre seus processos deverão investir na capacitação para valorizar colaboradores e reter talentos,

profissionais qualificados são um diferencial competitivo no mercado. Para se vender no mercado atual é preciso muito mais que talento, a empresa tem que apostar em habilidades de vendas que podem ser adquiridas por meio de processos, derrubando a noção de que vendas é um dom nato. Saber vender de forma eficaz atualmente pode e deve ser aprendido como qualquer outra profissão. Já passou a época em que o bom vendedor era aquele que falava mais do que o cliente, o cliente compra de quem compreende melhor o seu negócio, um vendedor que se preocupa com a satisfação que está gerando e, que correspondam às suas necessidades e expectativas.

A apresentação de vendas é a expressão de todo o esforço e capacidade do vendedor. Portanto, a experiência que ele adquire no dia-a-dia, em contato com seus clientes, além dos conhecimentos assimilados por esforço próprio, em treinamentos ou mesmo em convívio com os colegas de profissão, permite que se desenvolvam as necessárias habilidades. (LAS CASAS; Alexandre Luzzi. Técnicas de Vendas: Como vender e obter bons resultados. 7.Ed. pág.46).

O vendedor também precisa investir na sua carreira, se deseja ser um especialista, deve reservar tempo, recursos e esforços, investindo em saber cada vez mais sobre as melhores práticas da sua atividade, cursos, palestras, à volta as salas de aula, técnica de vendas, tudo vale a pena na busca de crescimento e do conhecimento para si próprio e para compreender a necessidade do outro, no caso o que o cliente necessita e que muitas vezes nem ele sabe. Alguns vendedores empenharão seus melhores esforços sem nenhum compromisso da gerência. Para eles vender é o trabalho mais fascinante do mundo. Mas a maioria dos vendedores requer encorajamento e estímulos especiais (KOTLER, 2012). Conhecer o negócio do cliente e estar atento com quem ele está interagindo, conversar sobre os negócios da empresa transmite segurança ao cliente. Bem diferente do vendedor que chega falando de seus produtos e serviços, sem conhecer primeiro as necessidades do cliente. Ter boa comunicação, comunicar-se bem está mais atrelado a saber ouvir e saber fazer perguntas direcionadas, embasadas nas técnicas de vendas. O vendedor deve mapear a situação do cliente, entender qual o seu maior problema, implicar esse problema e trazer a solução. Conhecer bem seu produto ou serviço não significa despejar sobre o

cliente todas as características técnicas. Significa conhecer as capacidades do produto, envolver o cliente mostrando os benefícios e onde a solução/produto pode lhe ajudar no dia a dia. De acordo com Cobra (1991), para que ocorra a venda, é preciso que haja necessidades e desejos de um lado e formas de satisfazê-los de outro. Por esse motivo a importância da metodologia e da técnica de vendas e principalmente o uso da criatividade para envolver o cliente, colocar ele no cenário de compra e persuadi-lo para isso.

2.1.5 Formas de contatos da força de vendas – O telemarketing

Os profissionais de marketing podem usar vários canais para prospectar clientes. Na venda pessoal, uma das mais eficazes formas de comunicação, o contato pode ocorrer pessoalmente, como também através de contatos por telefone, e-mail, através de um script norteador, Las casas (2004). De acordo com Freitas (2008) no passado as empresas tinham como principal objetivo vender o produto, trazer lucratividade e rentabilidade ao negócio. Já não é mais o que ocorre nos dias atuais, onde o mercado está cada vez mais competitivo e faz com que as empresas se especializem a cada dia e tornem seus profissionais de vendas cada vez mais capacitados, com domínio de produto e técnica de vendas é primordial para se destacar da concorrência. Com essas mudanças as empresas precisaram criar mecanismos para reduzir custos e maximizar os recursos.

Eis que surge o telemarketing como um sistema interativo, que possibilita um maior número de contatos e reduz despesas como deslocamento e que quando bem planejada, traz resultados a curto e médio prazo. O telemarketing é extremamente importante para as empresas que desejam expandir suas atividades comerciais, prospectar novos clientes e alcançar metas. (FREITAS, 2008). Dantas (2000) explica que apenas as grandes empresas caracterizavam a atividade de telemarketing em seu quadro de colaboradores. Porém atualmente independente do porte da empresa, esta função está inserida justamente para maximizar a força de vendas, o autor relata que o telemarketing é uma ferramenta de marketing utilizada em todos os setores da economia ampliando o crescimento e beneficiando o mercado

Atualmente as empresas vem utilizando muito a ferramenta do marketing o telemarketing para realizar vendas através do telefone. Segundo Las Casas (2004) o telefone na visão do marketing pode ser utilizado para realizar uma venda, marcar visitas, selecionar e qualificar clientes, prestar serviços e avaliar resultados. Os profissionais que atuam com vendas através do telefone precisam ter uma rotina e organização, como por exemplo ter planejamento, desenvolver a técnica de vendas, escolher os clientes e avaliar resultados. Kotler (2012) apresenta quatro tipos de telemarketing utilizados pelas empresas:

Televendas: São contatos realizados através do contato telefônico entre vendedores e compradores para receber solicitações de compras, realizar vendas, fazer vendas cruzadas, incrementar pedidos e também contatar clientes que não fazem a recompra há um determinado período.

Teleprospecção: Para desenvolver e qualificar novos clientes potenciais, com principal objetivo de realizar vendas ativas por outros canais.

Serviço ao cliente e suporte técnico: Tem a finalidade de responder perguntas sobre os serviços e questões técnicas. O telemarketing vem se aperfeiçoando cada vez mais, porém existem públicos diferentes e aderentes para os canais de vendas, sejam elas pessoais/presenciais ou através do telefone/telemarketing. Para concluir as vendas realizadas por telefone são para empresas onde possuem menor número de interlocutores para efetivar e decidir sobre a compra. Vendas onde possuem mais decisores, elas tendem a aumentar o tempo de negociação até a assinatura do contrato e alguns não fecham o negócio pois exigem uma visita presencial.

2.2 Entendimento aprofundado do problema

A área comercial é estruturada com 8 células de vendas, composta, no total, por 60 vendedores que realizam o processo de atendimento e venda de novos contratos. A hierarquia é distribuída com 8 supervisores, responsáveis por cada célula comerciais e 2 coordenadores que fica sob responsabilidade de 4 supervisores cada um e 1 gerente que conduz a gestão geral do setor.

Para cumprir o processo de vendas, o setor precisa se relacionar com diversos setores durante as etapas de trabalho, conforme descrito abaixo:

- **Setor de Inteligência de Mercado:** Setor que fornece os *leads* (CNPJs) para abertura de novas oportunidades de negócios.
- **Setor de Crédito:** Realiza a análise de crédito para vendas de modalidade pós-pago, avaliando a saúde financeira (score) do cliente no mercado, caso seja negado, precisa ser convertido para pré-pago, onde não existe risco de inadimplência para empresa prestadora do serviço.
- **Setor Jurídico:** Avalia o contrato da empresa, bem como seu devedor solidário e se a documentação está aderente para seguir a contratação.
- **Setor de Logística:** Realiza a confecção, envelopamento dos cartões e despacha via distribuidora para entrega as empresas clientes.
- **Setor de Relacionamento:** Realiza o treinamento para deixar o cliente preparado para utilização do sistema de gestão, é responsável pelo início da utilização, rentabilização dos clientes, fidelização e blindagem da carteira de clientes.

Como recursos de infraestrutura, por ser uma área com atuação remota, utiliza de um sistema de *Contact Center* (Central Telefônica) para realizar as ligações, em conjunto, o setor também disponibiliza a ferramenta *CRM* onde percorre todo o fluxo do processo de vendas, bem como todo o controle/gestão de indicadores da área comercial.

Os principais indicadores mensurados diariamente na área são: abertura de novas oportunidades, ou seja, quantidade de oportunidades (empresas) que foram abertas; fechamento dos contratos (quantidade de clientes fechados); cartões embossados, que significa a quantidade de cartões confeccionados oriundo das vendas geradas para envio aos clientes, valor autorizado (volume de transações dos clientes) e receita (lucro). Todos estes indicadores são vistos na periodicidade diária, semanal e mensal pela gestão.

Os resultados desses indicadores são expostos em reuniões que ocorrem semanalmente, onde a coordenação e gerência da área apresentam os mesmos, direcionamento para semana atual e como foi a semana anterior. Também acontece uma reunião dos supervisores com suas equipes semanalmente com foco em motivação, feedback e alinhamento, e por fim, ocorre uma reunião semanal da gestão da área com a diretoria para apresentação dos indicadores mencionados acima e plano de ação.

Avaliando a procura dos clientes através do site da empresa, como melhorar a conversão dos clientes sinalizando interesse em conhecer nossas soluções?

Atualmente nosso índice de conversão para esse tipo de prospect / cliente é de 25% que nos procura através do canal do site. O objetivo é aumentar para 30% a conversão destes clientes, visto que temos o descarte/declínio dos clientes que não fecham negociação e talvez vão procurar a concorrência.

Os principais fatores de perda desses prospects, de acordo com os indicadores do setor, são por dificuldade de contato e falta de argumentação para fechar a negociação com os possíveis clientes. Segundo Kotler (2012) que o fechamento é quando o vendedor fecha de fato a venda. Alguns vendedores não chegam a esse estágio, pois faltam-lhes confiança e segurança no serviço que está negociando e acaba deixando a negociação nas mãos do cliente e permitindo a ele tomar conta da negociação, ficando assim mais complicado para que o cliente tome a iniciativa para assinar o contrato. O vendedor acaba perdendo o *timing* psicológico para tal ação possibilitando ao cliente tomar conta da negociação.

Para se compreender o problema pesquisado, percebe-se que algumas causas e efeitos. A priori foram definidos para o trabalho quatro causas que são:

O Declínio com prospects antes de esgotar as 6 tentativas de contato, utilizar canal de e-mails, WhatsApp e buscar outros números de telefones na internet.

Como os vendedores recebem uma média de 10 prospects novos por dia para realizar contato, acabam descartando antes de realizar as 6 tentativas de contatos, pois estão seguros de que todos os dias terão clientes para realizar contato.

Dificuldade de abordagem de vendas com cliente, os vendedores que são contratados, grande maioria vem de comércio, então é um processo de adaptação para ele começar a realizar a abordagem de venda pelo telefone e não mais presencial.

Falta de argumentação e segurança para negociar com o prospect.

Foram identificados quatro efeitos abaixo relacionados:

Alto descarte de prospects que entram através do site com interesse na gestão do abastecimento.

Perda possíveis clientes aumentando a carteira da concorrência, isso não é positivo visto que somos líderes neste segmento de gestão de despesas corporativas.

Resistência de alguns vendedores em seguir o roteiro e as regras / scripts de vendas, com isso reduz o poder de argumentação.

Alinhando o melhor aproveitamento de clientes a empresa ganharia com *Market share*.

Como instrumentos de pesquisa, foram utilizadas entrevistas com os vendedores escolhidos aleatoriamente da empresa ABC Tecnologia. Foram realizadas coletas de dados nas entrevistas, bem como a transcrição e interpretação das mesmas.

Duas entrevistas foram realizadas pessoalmente com vendedores e, pelo WhatsApp, via áudio, com os outros dois vendedores.

Abaixo seguem dos dados dos entrevistados:

Vendedores	Supervisão	Data de admissão	Idade	Formação	Contratos assinados Jan a Jun	Valor Autorizado Jan a Jun
Entrevistado 1	Supervisão A	07/05/2018	27	Gestão Financeira	96	142.379
Entrevistado 2	Supervisão B	21/05/2018	27	Gestão Comercial	201	171.587
Entrevistado 3	Supervisão C	12/09/2014	20	Public. E Propaganda	220	483.079
Entrevistado 4	Supervisão D	05/01/2019	25	Educação Física	170	373.729

QUADRO 1. Dados entrevistados.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

As entrevistas foram compostas por seis perguntas norteadoras:

1	No seu ponto de vista, quais são as características que os profissionais que atuam em vendas por telefone possuem, dos demais profissionais de vendas?
2	Como você se motiva no ambiente de trabalho?
3	Você recebe feedbacks? Qual a frequência? São claros?
4	No seu ponto de vista, por que alguns vendedores não utilizam a jornada de vendas?
5	Na sua opinião, como fazer para que todos os vendedores sigam corretamente os scripts e procedimentos do setor?
6	No seu ponto de vista, por que não temos a conversão de clientes do site perto de 30% (inbound) que é benchmark mundo?

QUADRO 2. Entrevista estruturada para os vendedores.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

O problema estava envolvido em melhorar a conversão de qualidade dos clientes que entram em contato com interesse através do site da empresa. Existem algumas variáveis que possam vir ao encontro do por que estamos aproveitando um percentual menor estes clientes, do que a empresa espera.

Este capítulo tem como objetivo caracterizar os resultados da pesquisa que foram adotados para a conclusão deste estudo.

Na análise das entrevistas realizadas com os vendedores, foram observadas duas categorias de quem atua com vendas por telefone: Características pessoais e motivacionais. O aspecto motivação no ambiente de trabalho foi destacado na maioria das entrevistas, conforme evidenciado através do entrevistado 1:

“Não se sentir apenas um número, é uma coisa que eu penso e que me motiva, é saber que você é importante para aquele setor”...

Ainda os entrevistados relataram a importância do feedback e como eles julgam importante para correção do dia a dia, para que assim, possam executar de melhor maneira suas atividades. A entrevistada 2 relata:

“Eu acho Super importantes feedbacks, assim tu sabes onde está errando para poder melhorar, para reverter a situação, para reverter o mês que tu não estejas legal, entende? Então os feedbacks para mim até o momento particularmente foram bem claros...”

A recompensa mais valorizada é a remuneração, seguida de promoção, crescimento profissional e sensação de ter realizado algo relevante. Kotler (2012).

Os vendedores são avaliados através de alguns critérios de performance. Importante ter esse acompanhamento frequente e regular, com feedbacks claros norteando o vendedor, quanto ao seu desempenho. Kotler (2012).

Sobre a jornada de vendas/script a ser seguido, os vendedores entrevistados relataram que precisam muito de identificação com o que estão falando e que o modelo hoje está muito engessado e eles não conseguem se identificar com a metodologia conforme a entrevistada 4 fala:

“A questão da jornada de vendas acho que a grande maioria não se identifica com a jornada, ou tem alguma dificuldade para seguir a jornada, eu particularmente uso como um norte para que eu possa voltar a conversa com o cliente e que não haja distrações, então não precisa ser claramente seguida a risca o que está lá mas para a gente poder também saber que a gente está falando daquele assunto e que ponto a gente parou. ”

“Eles precisam se identificar, que aquilo ali faz parte deles, da rotina, e se sintam a vontade com aquilo, eu particularmente gosto dos scripts, quando eu preciso adaptá-los eu trago eles a minha maneira para que eu tenha intimidade com eles também e sinta que aquilo ali parte de mim, que aquilo ali é o meu dia a dia, é o que eu faço, o que eu gosto, e que o me sinto confortável, e eu acho que se sentir confortável é o principal. ”

O contato pode ocorrer pessoalmente, como também através de contatos por telefone, e-mail, através de um script norteador, Las casas (2004).

Sobre a categoria perfil do cliente alinhado ao produto, a comunicação de MKT e ao script, os entrevistados relatam em mais de 50% das respostas que são os perfis de clientes e nossos materiais de MKT que não estão mais aderentes ao

momento atual dos perfis de clientes que estamos recebendo, conforme relato do entrevistado 1:

“No meu ponto de vista isso hoje se refere na questão dos nossos leads, do nosso mercado hoje o nosso mercado ele é formado mais por MEI que é aqueles clientes menores e eles que fazem tudo, eles são O DONO, eles são GESTOR, o MOTORISTA, eles fazem praticamente todas as funções”.

Relato do entrevistado 4:

“Entra muito o fato do "prometido" hoje o cliente vem por meio de uma solicitação que ele faz através de uma mídia social, onde prometem pra ele desconto, economia no litro, então diversos fatores que a gente não consegue atender ele né de uma forma direta que é o que ele interpretou e até mesmo uma forma de pagamento, é pós é pré...então a gente passa primeiro por uma série de desconstrução do cliente e a gente tenta reverter ele por uma ideia que ele vai ter economia mas através dos benefícios.

Para Futrell (2003) muitas pessoas acreditam que as vendas e marketing são termos sinônimos. Porém a venda faz parte de um dos muitos componentes do marketing, envolve também a comunicação e expressão entre vendedor e comprador. Ambos discutem entre as necessidades e conversam sobre como o produto ou serviço atenderá tais necessidades.

Abaixo o quadro com o resumo das categorias das entrevistas realizadas:

Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Características pessoais Características motivacionais	Perfil dos profissionais com vendas por telefone
Aspectos profissionais Aspectos pessoais	Fatores motivacionais
Feedbacks positivos Feedbacks norteadores Feedbacks frequentes, claros e objetivos Feedbacks formais e informais	Importância do feedback

Roteiro robótico e engessado atrapalha o vendedor na hora de conversar com o cliente. Falta de identificação com a jornada de vendas proposta pela empresa	Utilização da jornada de vendas
Scripts serem aderentes a realidade dos clientes Padronização dos scripts e materias de treinamento	Scripts alinhados e padronização das rotinas
Perfil aderente dos clientes para atendimento Perfil ativo dos clientes para atendimento Comunicação com o mercado - divulgação mídia digital	Perfil do cliente alinhado ao produto, a comunicação de MKT e ao script

QUADRO 3. Categorias oriundas das entrevistas.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

2.3 Apresentação da solução

Conforme análise das categorias extraídas das entrevistas, abaixo seguem planos de ação específicos para melhorias dos pontos abordados pelos entrevistados.

O que será feito?	Quem fará?	Quando será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Como será feito?	Quanto vai custar?
Jornada de Vendas / Scripts	Analista de Monitoria e Qualidade	Ago/set 19	Alinhamento de abordagem padrão dos vendedores com o mercado	Setor de televendas	Através de um link on line as perguntas padrões (script) serão adicionadas e será acomaphada a utilização através de dashboard	carga horária de trabalho do Analista de Monitoria e Qualidade + empresa terceira DEX digital
Materiais de MKT atualizados	Especialista de MKT	Ago/set 19	Para padronizar a comunicação com o mercado PME, materiais mais aderentes à realidade	àrea de MKT	Realizado em julho/19 bate papo com os vendedores e através das anotações, criar materiais mais especificos e aderentes a realidade PME (pequenas e médias empresa)	Carga horária de trabalho do especialista de MKT para criação do enxoval de MKT
Monitoria de ligação	Analista de Monitoria e Qualidade	ago/19 - contínuo	Para auditar os vendedores sobre o seguindo padrão do script na ferramenta on line jornada de vendas	Setor de televendas	Escuta mensal de 5 ligações aleatórias de cada vendedor, após realização de feedback técnico	Carga horária do Analista de Monitoria e Qualidade referente as escutas de ligação + feedback aos vendedores

Calendário trimestral de treinamentos técnicos, motivacionais e nível de gestão	Área de Monitoria e Qualidade + RH	mensalmente	Necessidade de capacitação técnica, motivacional e nível de gestão, também integração e treinamento para o novo vendedor	Sala de treinamento da empresa ABC Tecnologia	De acordo com o cronograma, o treinamento terá lista de frequência, avaliação de reação e acompanhamento pós treinamento	Carga horária do Analista de Monitoria e Qualidade + RH para ministrar o treinamento
Check List candidatos – seleção de vendas/entrevistas	Gestão + RH	Ago/19 - contínuo	Filtrar e identificar de forma assertiva o perfil dos candidatos, para vendas	Entrevistas de seleção com RH	Roteiro com 11 questões, sendo 6 dissertativas e 5 questões de lógica	Aplicação do questionário através da Analista de RH nas entrevistas de seleção

QUADRO 4. Quadro 5w2H – Plano de ação

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

2.4 Retorno previsto da solução

Espera-se que o retorno previsto após a concretização do plano de ação, seja o aumento da conversão dos prospect para 30%. As empresas concorrem entre si para obter pedidos dos clientes. Assim, devem dispor suas forças de vendas estrategicamente para que cheguem aos clientes certos, no momento certo e da maneira correta Kotler (2012).

Segue abaixo principais ações que serão executadas a fim de ser alcançado o objetivo de aumento da conversão dos clientes:

- ✓ Jornada de Vendas / Scripts: Alinhamento com a abordagem voltada para o público atual e aderente a utilização dos vendedores, que seja um material útil para consulta;
- ✓ Materiais de MKT atualizados: Trabalhar em parceria com o MKT para confeccionar peças de MKT para pequenas e médias empresas, perfis de clientes que estamos recebendo no momento.
- ✓ Monitoria de ligação: a fim de padronizar a comunicação com o mercado e reduzir a perda dos possíveis clientes;
- ✓ Calendário trimestral de treinamentos técnicos, motivacionais e nível de Gestão: Trabalhando assim o gap individual e a dificuldade de cada vendedor pontualmente, sobre sua argumentação para minimizar a perda do cliente e para o nível de gestão realizar treinamentos específicos e reforçar os feedbacks constantes aos vendedores.

- ✓ Check List candidatos – seleção de vendas/entrevistas, para sermos mais assertivos no perfil ideal para contratação de vendedores para atuar com vendas por telefone.

4 COMENTÁRIOS FINAIS

Este projeto aplicado tinha como principal objetivo entender como aumentar a conversão dos prospects através da venda por telefone na empresa ABC tecnologia, assunto que possui grande relevância para a organização. Pensando neste assunto que é muito amplo quando aprofundado as entrevistas, pois foram avaliados que são vários fatores envolvidos, tais como: perfil do vendedor, perfil dos clientes que estão entrando através do site, conhecimento dos vendedores para venda dos serviços, materiais de MKT estruturados para realidade atual, jornada/scripts aderentes para utilização, estruturação de treinamentos e reciclagens de acordo com os gaps dos vendedores e monitorias de ligações padronizando a comunicação com o mercado.

Ao longo do trabalho foi possível perceber atuação de plano para vários eixos, tais como os citados acima, ou seja, não adianta melhorar o público/cliente com maior potencial que iremos captar para venda, se os vendedores não estiverem capacitados adequadamente para um atendimento com sucesso e que se converta então para um contrato assinado.

Como esse fator de treinamento sobre serviço e gestão foram muito citados, em reunião com a direção, foi decidido criar uma área de capacitação tática comercial, para atender essa demanda e acompanhar os KPIS de aumento de performance do time.

Com a implantação da área sugere-se após três meses realizar nova pesquisa com os vendedores para acompanharmos a evolução dos temas questionados a eles. Foi muito importante a realização deste trabalho, pois pude perceber esses pontos de melhoria, também poderei contribuir com o crescimento dos vendedores, da organização através da execução dos planos de ação e para minha carreira dentro da organização.

REFERÊNCIAS

COBE, Antônio Carlos e MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de Vendas**, 3° ed. São Paulo: Saraiva. 2007.

COBRA, M. **Administração de Vendas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas: 1991.

DANTAS, E. B. **Telemarketing**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, P. H. G. de **Telemarketing**. Portal do marketing, 2007. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br> Acesso em: 01 de maio de 2019.

FUTRELL, Charles M. Vendas: **Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** 14° ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RUDELIUS, W. **Marketing**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

RESUMO DAS REFERÊNCIAS

Temas centrais	Palavras - Chave	Referências
Gestão de vendas no conceito organizacional	Relacionamento com cliente e fornecedores	COBE, Antônio Carlos e MOREIRA, Júlio César Tavares. Administração de Vendas , 3° ed. São Paulo: Saraiva. 2007.
Técnica de vendas	Necessidades e desejos de compra	COBRA, M. Administração de Vendas . 3. Ed. São Paulo: Atlas: 1991.
Telemarketing para maximizar a força de vendas	Vendas por telefone	DANTAS, E. B. Telemarketing . 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
redução de custos e maximização de recursos	Profissionais capacitados	FREITAS, P. H. G. de Telemarketing. Portal do marketing , 2007. Disponível em: < www.portaldomarketing.com.br > Acesso em: 01 de maio de 2019.
Nada acontece até que alguém venda alguma coisa	Doze métodos mais utilizados para alavancar as vendas	FUTRELL, Charles M. Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão . São Paulo: Saraiva, 2003.
Objetivos e estratégia da força de vendas	Roteiro de vendas; motivação de vendedores	KOTLER, Philip. Administração de Marketing 14° ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
Formas de contato da força de vendas - O telemarketing	Treinamento e supervisão de vendedores	LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de vendas . 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
Recrutamento e seleção	Perfil de vendas aderentes ao cargo	RUDELIUS, W. Marketing . 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.