

PROCESSO PARA GESTÃO COMERCIAL: UM ESTUDO DE CASO DE PIPELINE DE VENDAS

Diogo de Azevedo e Souza¹

June Tabah²

Liene Cunha Viana Bittar³

Resumo

Não é possível gerenciar o que não se mede. Esta afirmação provoca gestores e põe à prova qualquer modelo gestão mais instintiva, norteada pelas experiências e intuição do gestor, apenas. O presente estudo de caso analisa o processo de mudança de paradigma de uma empresa de serviços, que saiu da gestão às escuras, baseada apenas em resultados registrados ao final do mês e no *feeling* dos vendedores, e seguiu para a gestão com informações em tempo real, baseada na medição de performance dia a dia da equipe de vendas, com estimativas de resultado. O objetivo do artigo é verificar as etapas de um processo de gestão comercial, do diagnóstico de deficiências à aplicação de melhorias, além da aplicação do *Pipeline* de Vendas no departamento comercial de uma empresa de serviços brasileira, que atende indústria, comércio e serviços. De acordo com a diretoria da empresa, o setor comercial não apresentava bons resultados, tinha uma equipe com baixa produtividade e o clima organizacional conturbado, o que justificou a proposta conjunta para o estudo de caso. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso sobre a implantação do *Pipeline* de Vendas na empresa, com os indicadores estratégicos de KPIs, iniciado em janeiro do presente ano. Ao final do estudo, foi possível concluir que a implementação do *Pipeline* de Vendas foi benéfica para a instituição, já que todo o processo comercial foi mapeado em tempo real, 213 negócios foram fechados em 88 dias úteis e os vendedores agora têm noção quantitativa de seu próprio desempenho.

Palavras-chave: Gestão Comercial. Indicadores Estratégicos. *Pipeline* de Vendas.

Abstract

It is not possible to manage what is not measured. This statement provokes managers to tests any more instinctive management model, guided only by the manager's experiences and intuition. This case study analyzes the paradigm shift process of a service provider company, which shifted away from a blind management, based only on results recorded at the end of the month and the salespeople's perception, onto a management with real-time information, based on the measurement of a daily performance of the sales team, with outcomes estimates. The objective of this paper is to verify the stages of a commercial management process, from the diagnosis of

¹ Graduando em Gestão da Produção Industrial pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: diogo.azsouza@gmail.com

² Docente do Curso em Gestão da Produção Industrial pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: june.tabah@fatec.sp.gov.br

³ Docente do Curso em Gestão da Produção Industrial pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: liene.bittar@fatec.sp.gov.br

deficiencies to the application of improvements, besides the application of the Sales Pipeline in the commercial department of a Brazilian service provider company, which serves the industry, the market and services. According to the company's board committee, the commercial sector did not present good results, they had a team with low productivity and a troubled organizational environment, which justified this case study. The methodology followed some bibliographical research, and then a case study was conducted, since January of this current year, on the implementation of the sales pipeline in the company, with the strategic indicators of KPIs. At the end of the study, it was possible to conclude that the implementation of the Sales Pipeline was beneficial to the company, since the entire business process was structured in real time, 213 businesses were closed in 88 working days and now the salespeople have quantitative awareness of their own performance.

Keywords: *Commercial Management. Strategic Indicators. Sales Pipeline.*

1 Introdução

A aplicação de processos profissionais de gestão comercial faz fluir a gestão de uma empresa, agregando-lhe um diferencial competitivo ao torná-la eficiente em termos de custo e eficaz no atendimento. A empresa que trabalha de acordo com modernas ferramentas de gestão tem flexibilidade e sabe atender aos imprevistos, obtém informações de forma precisa, dentro do tempo esperado, a fim de cumprir as propostas traçadas.

Nesse sentido, o diagnóstico comercial é o processo que antecederia qualquer planejamento ou ação de uma empresa; assim, o entendimento da situação de clima, processos, status de negócios e resultados reais é um ponto de partida no processo comercial de vendas.

O objetivo deste artigo é conhecer o processo de gestão comercial e a aplicação do *Pipeline* de Vendas, diagnosticar as deficiências e realizar a aplicação de melhorias no departamento comercial de uma empresa de serviços brasileira, que atende indústria, comércio e serviços.

De acordo com a diretoria da empresa, o setor comercial não vinha apresentando bons resultados, a equipe apresentava baixa produtividade⁴ e o clima organizacional estava conturbado.

A metodologia consiste inicialmente em uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória, realizada por meio de livros e artigos acadêmicos sobre os processos de

⁴ Não é possível precisar com números esses dados devido ao fato de a empresa, anteriormente à aplicação das ferramentas de gestão de negócios, não realizar medições, registro de informações, agenda ou organização do negócio.

gestão comercial, conceitos e objetivos, o diagnóstico comercial, o organograma e o *Pipeline* de Vendas. Em seguida, desenvolve-se um estudo de caso sobre a implantação do *Pipeline* de vendas na empresa, a partir de janeiro do presente ano.

Neste artigo, será apresentada uma revisão bibliográfica com alguns conceitos e objetivos dos processos de gestão comercial, o diagnóstico comercial, o organograma, a descrição dos cargos de uma empresa, o *Pipeline* de Vendas, ferramenta de *software* para o *Pipeline* e os indicadores estratégicos.

Em seguida à apresentação do caso em estudo, apresenta-se a aplicação das ferramentas, analisa-se a carteira prévia de clientes, o organograma prévio e o implantado, as descrições dos cargos, a ferramenta de *software* escolhida para implantação, ferramentas de *Customer Relationship Management online* (CRM) com módulo de Funil de Vendas e os *Key Performance Indicators* (KPIs), que são os indicadores de desempenho.

Finalmente, são avaliados os dados pós-implantação.

O equilíbrio das vendas, na gestão comercial, acredita-se ser o melhor meio para suprir o consumidor final, com a maximização de resultados que é requerida e o volume e a intensidade de fazer comércio. Para tanto, faz-se necessário que a rotina de trabalho de vendas esteja organizada e planilhado, para as medições de resultados.

2 Processos de gestão comercial

Esta seção apresenta o conceito e os objetivos dos processos de gestão comercial, o diagnóstico comercial, o organograma organizacional, os descritivos de cargos e o *Pipeline* de Vendas, com ferramenta de *software* CRM e os indicadores KPIs.

2.1 Conceito e objetivo

O processo comercial é mais antigo do que a criação da moeda. Inicialmente, o homem comercializava por meio de simples troca em que a mercadoria era avaliada pela quantidade de tempo ou força de trabalho gasta para produzi-la ou a necessidade do comprador. Com o tempo, esse processo foi sendo aperfeiçoado (BOECHAT, 2015).

A gestão comercial busca o equilíbrio principalmente entre vendas e marketing, ou seja, o melhor meio para suprir com satisfação o consumidor final. “Essa ciência torna-se profunda na medida em que, de modo hábil, a maximização de resultados é requerida e o volume e a intensidade de fazer comércio crescem” (QUEIROZ, 2008, p.37).

Tomando como premissa que o consumidor pode mudar e o cliente tem poder de escolha, pode-se afirmar que serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis para dar satisfação ao consumidor, oferecendo tantas facilidades quanto possível a fim de que ele adquira o bem ofertado e tantas satisfações quanto possível em função do bem adquirido (QUEIROZ, 2008).

Ao estudar o processo, percebe-se que não existe um método para a realização desse objetivo, mas etapas que servem como bússolas para a estruturação das ações, que devem ser adaptativas para cada organização. Além disso, é importante salientar que a satisfação do cliente não se limita apenas a um item, mas também ao antes, ao durante e ao depois da venda, para garantir o pleno atendimento de suas expectativas, durante e após a compra de um serviço (BOECHAT, 2015).

Assim, o processo de gestão comercial envolve o planejamento das ações, a programação, o controle e o monitoramento das áreas comerciais, com objetivo de garantir a qualidade de serviço, de proporcionar a entrega rápida, com flexibilidade e realizar o diagnóstico da eficácia do serviço.

2.2 Diagnóstico comercial

O diagnóstico comercial parte de uma equação da eficácia no sentido em que os negociadores a alcançam quando conseguem resolver satisfatoriamente o conflito e, em simultâneo, atingem os seus próprios interesses e os da sua organização. Os negociadores eficazes têm uma atitude positiva perante as situações conflitantes, sendo capazes de encorajar o conflito como normal e construtivo. As competências de que se servem para resolver conflitos aprendem-se, no sentido de favorecerem a coragem e a autoconfiança que, por sua vez, são necessárias para estimular outros e estabelecer negociações positivas (BARROS, 2006).

Para conquistar a lealdade do consumidor e atender às expectativas dos clientes, com foco no diagnóstico comercial, uma prestação de serviço exemplar é tão importante quanto o próprio produto em si. Isso implica em ação de comprometimento desde a entrada do pedido até a entrega do produto (QUEIROZ, 2008).

É necessário também compreender a importância da negociação como competência estratégica na gestão comercial. O processo comercial caracteriza-se por uma relação de interdependência em que, para que se alcancem os objetivos propostos, as partes necessitam de consenso mútuo, implicando uma atuação comercial, do tipo negocial nos dois sentidos, o de satisfazer e o de sair satisfeito (BARROS, 2006).

Para efetuar o diagnóstico com vistas ao alcance dos objetivos propostos será necessário conhecer os atores que compõem a equipe de trabalho do setor comercial e a estrutura organizacional, normalmente organizada por meio de um organograma.

2.3 Organograma

O organograma é uma representação gráfica dos cargos e das relações hierárquicas travadas no ambiente organizacional. Afiando a estrutura formal da empresa, apresenta confiança e transmite informações que devem ser conhecidas por todas as partes envolvidas no gráfico (BERWANGER, 2013).

Acredita-se que, a partir de uma representação dos setores, pela elaboração do organograma, pode-se conhecer com clareza a estruturação da empresa, para melhor elucidar o setor e a divisão das tarefas (DOS SANTOS *et al*, 2015).

Para isso, o organograma deve revelar com fidelidade os movimentos da empresa na realização de trabalhos e refletir os passos que esta dá para ser organizada uma empresa, em que direção caminham esses passos (BERWANGER, 2013).

Na elaboração do organograma de uma empresa, será necessário conhecer os sujeitos envolvidos em cada etapa de funcionamento e mapear e entender cada cargo apresentado, assim como a descrição das principais atividades realizadas dentro do setor. Com isso, apresenta-se um fluxograma como forma de mapear e entender o funcionamento do departamento, com o propósito de organizar o setor e detectar possíveis falhas que acarretem a demora na execução dos serviços (DOS SANTOS *et al*, 2015).

Após a criação da representação gráfica das relações associadas entre os membros relacionados na elaboração do organograma de uma empresa, será necessário conhecer os sujeitos envolvidos em cada etapa de funcionamento, mapear e entender cada cargo apresentado.

2.4 Descritivo de cargos

As organizações comportam uma determinada realidade social, fruto das relações que se estabelecem entre os membros que as compõem. Paralelamente aos diferentes objetivos organizacionais, cada equipe de pessoas que compõe a organização reflete uma herança cultural específica, de um determinado meio e de uma determinada ambição (BARROS, 2006).

Para tanto, na organização os cargos precisam ser desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos; assim, são especificados em si e em relação aos demais cargos, para atender e alcançar os objetivos da organização, com o intuito de especificar o conteúdo de cada tarefa a ser executada, definir o que o ocupante deve fazer ou executar, especificar o método para realizar cada tarefa e, ainda, combinar as tarefas individuais em cargos específicos (CHIAVENATO, 2008).

Nesse aspecto, conhecendo o processo, que neste caso se trata de comercial, será possível mapear e denominar as habilidades e competências de cada cargo, e acredita-se que assim todos possam ter plena ciência das tarefas atribuídas ao cargo proposto.

2.5 Pipeline de Vendas

Sales Pipeline ou Funil de Vendas é uma técnica em vendas utilizada para gerir as vendas e oportunidades de vendas de forma a maximizar a eficiência da empresa. Esse processo gira em torno do produto ou serviço que a empresa vende. Aborda desde a conscientização a respeito de seus produtos, entendimento dos clientes e de mercado, noção de *timing* e geração de valor (MATSUDA; FERREIRA, 2016).

Desse modo, Matsuda e Ferreira (2016) afirmam que é possível direcionar os esforços e investimentos de uma empresa de modo eficaz, sem gerar desperdícios de tempo e trabalho. O *Pipeline* pode ser visualizado em forma de funil, com etapas ou fases de processo ou maturidade da oportunidade/venda.

O *Pipeline* de Vendas é uma ferramenta que contempla todas as etapas do processo de vendas, que nem sempre são concretizadas. Antes do início da elaboração do Funil de Vendas, a empresa precisa definir cada etapa do processo, com metas claras para esclarecer cada negócio (CAIRES, 2019).

O *Pipeline* não deve ser encarado como uma metodologia a ser seguida meticulosamente por um gestor de comercial, mas como um conjunto de marcações e métricas que representam como as oportunidades de uma venda evoluem. Assim,

o *Pipeline* possibilita o acompanhamento do pessoal de vendas do ponto de vista gerencial, com relevância em vários aspectos (DIAS, 2010, *apud* LUHM, 2016).

A Figura 1 apresenta como o *Pipeline* de Vendas pode ser estruturado na empresa, sendo que cada organização deve modificá-lo de acordo com sua realidade.

Figura 1 – Estruturação do funil de vendas



Fonte: MATSUDA; FERREIRA, 2016, p.17.

Verifica-se que cada etapa do Funil de Vendas representa uma situação da oportunidade de venda para uma empresa, projetando as etapas de prospecção, qualificação, apresentação, maturação, negociação, fechamento e o pós-venda.

A última fase do *Pipeline* de Vendas será o pós-venda. Para garantir a satisfação do cliente, sua fidelização para compras futuras e indicações de novos clientes, a equipe de vendas deve contatar todos os clientes ativos para resolver problemas e aferir seu grau de satisfação. O gerenciamento dos clientes inativos também deverá ser feito, para identificação de novas oportunidades de prospecção (CAIRES, 2019).

Alguns aspectos gerenciais são propostos como: o número de vendas concluídas e o valor final de conclusão, a quantidade de oportunidades novas que um vendedor está gerando, a quantidade de avanços que o vendedor tem feito perante suas oportunidades, a percentagem de sucesso de cada vendedor em determinado nível do *pipeline*, conseguido por intermédio do número de vendas concluídas; entre outros (DIAS, 2010, *apud* LUHM, 2016).

Além disso, o vendedor deverá manter *follow-up* para acompanhar o cliente durante o *Pipeline* de Vendas, pois isso evitará a perda de clientes por falta de atendimento durante todo o processo comercial, mantendo uma relação próxima entre vendedor e cliente (CAIRES, 2019).

As ações do vendedor como um *follow-up* de vendas são: na prospecção, enviar carta de apresentação da sua empresa; na apresentação, deverá agendar uma apresentação e, após, deverá fazer o convite para um café e certificar que não resta nenhuma dúvida sobre o seu serviço/produto. Na proposta, após a cotação ou apreciação de preço, marcar em uma agenda CRM (preferencialmente eletrônica) as datas de retorno. Na negociação, responder qualquer solicitação do cliente em menos de 24 horas e no fechamento enviar por e-mail um agradecimento e apresentar os relatórios (CAIRES, 2019).

A métricas de desempenho do Funil de Vendas, também conhecidas como indicadores, tem como meta e como utilizar: nas prospecções realizadas, contabilizar as ligações, reuniões, visitas e e-mails para prospecção do cliente; na meta de oportunidade levantadas; das oportunidade potenciais, quantas propostas ou orçamentos foram enviados; nos negócios potenciais, refere-se à intenção de compra do cliente, quantifica, após receber uma proposta, um orçamento, ou o interesse; na meta dos negócios fechados, verifica-se aquilo que foi fechado, chegando ao final do Funil de Vendas (ENDEAVOR, 2016, *apud* CAIRES, 2019).

Sabendo que todas as métricas de desempenho do Funil de Vendas devem ser quantificadas para o acompanhamento de todo processo comercial, relacionado ao *Pipeline* de Vendas, medido do início ao fim e efetivado em *feedbacks* para realimentar o sistema e a atenção do pessoal de vendas e do gestor, é necessário conhecer esses indicados estratégicos.

2.6 Indicadores estratégicos KPI

KPI é a sigla de *Key Performance Indicator*, uma estratégia de gestão conhecida em português como indicador-chave de desempenho. São ferramentas de gerenciamento para se executar a medição e o resultante nível de desempenho e sucesso de administração dentro de uma empresa ou de um determinado sistema, destacando o “como” e designando quão bem são realizados os processos dessa organização, na obtenção de seu objetivo (RODRIGUES; CANELADA, 2015).

Os indicadores de KPIs devem refletir os fatores-chave para o sucesso de venda. Por exemplo, um bom indicador é o número de propostas emitidas, pois é desse número que se desdobrarão os fechamentos de vendas e de rentabilidade, afinal, uma forma de se controlarem e medirem os resultados de todo o processo é o *Pipeline* de Vendas (CAIRES, 2019).

Podemos definir o “indicador de desempenho como um conjunto de medidas financeiras e não financeiras preestabelecidas pela administração, que servirão como metas a serem alcançadas ou superadas, para controle de desempenho da empresa” (PADOVEZE, 2010, p. 337, *apud* RODRIGUES; CANELADA, 2015).

Os indicadores representam formas quantificáveis de produtos e processos. São utilizados para melhorar e realizar o acompanhamento dos resultados e podem ser: indicadores de produtividade, que medem os recursos consumidos relacionados com as saídas de processos; os indicadores de qualidade, que priorizam a satisfação dos clientes e as características dos serviços; os indicadores de efetividade; os indicadores da capacidade; os indicadores estratégicos, que informam quanto a organização se encontra na direção dos seus objetivos, refletindo no desempenho em relação aos fatores decisivos de sucesso (RODRIGUES; CANELADA, 2015).

Assim, para medir esses resultados apresentados no funil de vendas, a empresa cria os KPIs, ou indicadores-chave de desempenho ou performance, usados para medir a performance de um processo comercial e avaliar se ele está dentro dos padrões desejados e cumprindo com seus objetivos e metas. Para isso, poderá ser utilizada uma ferramenta de CRM *online*, que será a introdução de um *software* de *Customer Relationship Management* ou Gestão de Relacionamento com o Cliente (CAIRES, 2019).

O *Customer Relationship Management* (CRM) é cada vez mais encontrado no topo das agendas corporativas. Sua implementação *online* na organização determina uma reestruturação complexa de todos os elementos e processos organizacionais. O processo de planejamento estratégico terá que se adaptar aos novos procedimentos centrados no cliente (GURÃ *et al*, 2003).

3 Estudo de caso de implantação do *Pipeline* de Vendas

Nesta etapa serão apresentadas a empresa, a metodologia, o levantamento de dados e os resultados da pesquisa com a implantação do *Pipeline* de Vendas como processo de gestão comercial.

3.1 Breve apresentação da empresa

A Empresa, assim denominada a partir deste momento, é uma empresa de serviços brasileira que presta atendimento de apoio a outras empresas, de serviço,

comércio e indústria. Há muitas décadas em atividade, baseada no associativismo, fornece serviços de interesses de gestão, como assessoria jurídicas, produtos financeiros, apoio em negócios internacionais, pesquisas de mercado e campanhas que promovem e fomentam comércio e indústria.

Passou por diversas gestões desde sua fundação e, por isso, experimentou modelos diferentes em sua operação e estratégias comerciais. Atualmente, a Empresa trabalha para modernizar-se em todos os seus aspectos, sobretudo na relação com seus clientes, que com o advento de novas tecnologias e novos padrões de consumo, esperam contar com as soluções de parceiro que acompanhe em tempo real todo este movimento mundial.

3.2 Metodologia de pesquisa

A metodologia consiste em uma breve pesquisa bibliográfica do tipo exploratória realizada em livros, trabalhos e artigos acadêmicos sobre os processos de gestão comercial, conceitos e objetivos, o diagnóstico comercial, o organograma e o *Pipeline* de Vendas. Em seguida, foi desenvolvido um estudo de caso sobre a implantação do *Pipeline* de Vendas na Empresa, a partir de janeiro do presente ano.

O estudo de caso é a estratégia de planos de investigação com base nas questões do estudo, nas suas proposições e observações, as análises, a lógica que liga os dados às proposições e os critérios para interpretar as descobertas (YIN, 2005).

O estudo de caso na Empresa advém de sua necessidade de obter informações estratégicas confiáveis de seu departamento comercial. Esperava-se entender a produtividade de seus vendedores (número de visitas e ligações com o objetivo de venda ou relacionamento com clientes); a quantidade, valores e status de cada negociação; obter a distância da meta em qualquer momento do mês e as perspectivas para alcançá-las.

O levantamento de dados do estudo de caso foi realizado por intermédio de pesquisa de campo, documental e por entrevistas com vendedores, liderança comercial e outras lideranças de setores relacionados ao departamento comercial.

3.3 Levantamentos e resultados da gestão comercial

Esta etapa apresenta o diagnóstico comercial da empresa, o organograma com os cargos do setor comercial e a introdução do *software* de CRM.

3.3.1 Diagnóstico comercial

O diagnóstico comercial é o processo que deveria anteceder qualquer planejamento ou ação na Empresa. O objetivo dessa etapa, no caso estudado, era obter um primeiro entendimento da situação de clima, processos, status de negócios e resultados reais do departamento, um ponto de partida para a análise da empresa.

Tais informações não poderiam ser encontradas tão facilmente em pouco tempo, já que o departamento não possuía ferramentas próprias para registros e a equipe, por razões culturais, tampouco entendia a necessidade de gerar informações sobre seu próprio desempenho.

A liderança do departamento dividia sua atenção com projetos paralelos na empresa e, apesar de esforços, não conseguia atuar estrategicamente ou contribuir nas questões operacionais da rotina, agindo somente em necessidades emergenciais, sintomáticas, mas raramente nas causas.

Foram reservadas 20 horas, durante 30 dias, para reuniões com a equipe, formada por 8 vendedores, um coordenador comercial e uma assistente comercial. Além disto, foram programados *workshops* com os demais departamentos e visitas a clientes, com o objetivo de perceber impressões externas a respeito do departamento.

As reuniões com a equipe tiveram caráter investigativo. Cada encontro individual teve duração média de 30 minutos. Observou-se a trajetória profissional, histórico na empresa, conquistas pessoais, formação acadêmica e outros treinamentos, aptidão para vendas e momento na empresa. Os dados foram preservados pela Empresa e não devem ser divulgados na íntegra. Somadas às informações obtidas nas entrevistas, foram também consideradas as informações de uma recente “Pesquisa de Clima” realizada pelo departamento de Recursos Humanos da Empresa.

Em linhas gerais, as primeiras constatações foram as seguintes, quanto aos vendedores, os quais possuíam ensino superior completo, em áreas diversas. 70% possuía mais de 5 anos de casa, vinha de outros cargos diferentes de área comercial, não possuía vivências com ferramentas de controle de rotinas comerciais ou cobrança de metas, era de confiança da gerência, possuía certa estabilidade no emprego, independente do não cumprimento de metas. 30% dos vendedores tinha menos de 2 anos de casa, vinha de cargos de vendas externas, já utilizou ao menos uma ferramenta de controle de rotinas comerciais, vivenciou uma rotina de

acompanhamento de metas. Porém, essa fatia também caminhava para a mesma “estabilidade apesar de resultados”.

Cada vendedor atendia um setor regional e era responsável pela prospecção de novos clientes e manutenção da carteira na área. Foi unânime a constatação de que a tarefa era incompleta, não sendo possível, assim, conter a evasão de clientes por intermédio de um relacionamento próximo e, ao mesmo tempo, performar com o aumento de carteira. Identificaram-se também relatos de frustração e baixas comissões.

Todos os vendedores registravam suas rotinas em dois tipos de planilha comuns: a planilha de visitas realizadas e a planilha de visitas a realizar. Controles de ligações realizadas, tarefas futuras, *follow-up* de propostas eram registrados em agendas pessoais, sem critérios.

O Coordenador Comercial, com experiência em gestão de equipe de vendas de serviços em outra oportunidade profissional, com vivência empreendedora, já completava uma década de casa. Conhecia profundamente os produtos oferecidos pela organização, tinha experiência com ferramentas de controles de rotinas comerciais; contudo, não chegou a implantá-las. Demonstrava sobrecarga de trabalho, por envolver-se em outros projetos a pedido da diretoria, que ao mesmo tempo o cobrava por seu baixo desempenho comercial. Com seu tempo tomado por reuniões e viagens com foco institucional, sem querer, negligenciava a rotina do próprio departamento.

Na coordenadoria, a sua falta de gestão e resultados estavam prejudicando sua imagem perante a diretoria e sua permanência era ameaçada. Apesar disso, era admirado por características pessoais por seus colegas e diretoria, condição que colaborou para a decisão da busca por um apoio externo, antes de um possível desligamento.

A Assistente Comercial, recém formada em Administração de Empresas, demonstrou bastante afinco em sua vida acadêmica e aptidão para tratamento de informações, confecção de relatórios gerenciais, conhecimento e habilidade com planilhas e suas fórmulas, domínio dos processos gerais da empresa e credibilidade em suas informações, o que era reconhecido por seus colegas, que normalmente a consultavam para dúvidas operacionais. Confessou que se sentia pouco desafiada em relação às suas potencialidades, mas ao mesmo tempo sobrecarregada de tarefas desinteressantes.

Após esse levantamento, foram verificados os resultados da já referida “Pesquisa de Clima”, que confirmava a sensação de abandono que a equipe de vendas tinha em relação ao seu gestor, a falta de direcionamento do trabalho, de treinamentos que pudessem contribuir efetivamente para o desempenho em vendas e a falta de políticas comerciais mais interessantes para ambos os lados (clientes internos e externos).

Em seguida, os próximos passos foram no sentido de redefinir as posições do setor, por meio da criação de um organograma; suas missões e rotinas esperadas, por meio dos descritivos e cargos e implantar uma ferramenta para coletar dados que apoiassem decisões estratégicas (o *Pipeline* de Vendas) e indicadores de performance.

3.3.2 Categoria de vendas e organograma da Empresa

Atualizar razoavelmente a posição de cada colaborador no setor só foi possível após um estudo mais detalhado da carteira geral de clientes da empresa e do potencial regional de novos clientes. As questões que se buscavam responder eram relativas a quem eram os clientes e quem eram/onde estavam as empresas que tinham potencial para se tornarem os clientes – um estudo do público-alvo.

Em análise da carteira anterior à aplicação da pesquisa, foi verificado que a Empresa possuía uma carteira de aproximadamente 3500 clientes. Nos quatro últimos meses de faturamento, foram criadas as linhas de corte de faturamento: A, B, C e D, de maiores a menores faturamentos, respectivamente.

Entende-se que os clientes de categoria A e B são responsáveis por maior faturamento porque consomem regularmente e em maior quantidade serviços de alto valor agregado. Já os clientes de categoria C e D consomem eventualmente os mesmos serviços ou apenas contribuem com uma mensalidade básica. Estes são mais vulneráveis, já que usufruem menos da Empresa.

Sobre a representatividade de cada categoria, identificou-se que 20% dos clientes da empresa (A e B) representavam 70% do faturamento total e 80% dos clientes da empresa (C e D) representavam 30% do faturamento total.

Esses números levaram à conclusão de que seria necessário “cuidar” com maior frequência e pessoalmente dos clientes A e B, cuja perda teria maior impacto, cultivando-se os clientes C e D para que crescessem, atingindo seu pleno potencial de faturamento.

Com base na representatividade de cada categoria das modulações de carteira de clientes, as novas funções foram designadas da seguinte forma: Gestor Interno, Gestor Especial, Hunter, entre outros.

O Gestor Interno será o profissional responsável pelo atendimento interno de clientes C e D, com foco em manutenção da experiência, rentabilidade e aumento do mix de produtos na carteira, por meio da venda consultiva.

O Gestor Especial foi destacado para cuidar dos clientes A e B. O profissional deve atender *in loco*, pessoalmente, garantindo também a manutenção da experiência, rentabilidade da carteira e aumento do mix de produtos na carteira, por meio da venda consultiva.

O Hunter foi designado como um profissional exclusivo para prospecção, para agregar novos clientes e distribuí-los nas carteiras internas ou especiais. Um novo organograma foi sugerido.

A Figura 2 apresenta o organograma anterior à reforma de funções (à esquerda), e o proposto (à direita) com base na representatividade de cada categoria das modulações de carteira de clientes e as novas funções.

Figura 2 – Organograma antes e após reforma.



Fonte: O autor, 2020.

O organograma proposto foi aceito e explicitado no setor por meio de visual fixo.

Os principais objetivos da nova configuração das pessoas do setor são: reduzir cancelamentos motivados pela falta de contato do cliente com a empresa; implantar cultura de gestão de carteira, com responsabilidade integral do colaborador com o sucesso do cliente; aumentar a frequência de relacionamentos e de oferta de novos

produtos e serviços a clientes; adequar cargos aos perfis dos colaboradores, dando-lhes novos desafios e oportunidades.

3.3.4 Pipeline de Vendas

Como estudado o modelo estratégico, o “Funil de Vendas” representa o caminho teoricamente seguido pelo cliente de uma empresa, desde o conhecimento de sua dor (necessidade) até a solução (compra), efetivamente. Esse caminho é composto por etapas fixas, mas seu número e denominações podem variar em cada empresa ou produto. São momentos de um processo de venda no qual, conforme a negociação avança, o vendedor posiciona sua oportunidade.

No Topo de Funil estão as etapas de prospecção, como ações com “Marketing de Conteúdo”, ligações ativas de primeiro contato, criação de feiras e eventos. São ações de instrução, inspiração, informações prévias, com foco em chamar a atenção do possível cliente. Nesses momentos ainda não se usa o tom de venda, mas sim de educação, para influenciar positivamente o mercado desejado. Fazer uma publicidade ou oferta explícita nesse momento tende a ser ineficaz, pois nem todos que precisam de um produto ou serviço consideram tomar alguma decisão precipitada - às vezes nem sabem de sua necessidade.

No Meio de Funil estão as etapas de instruções mais técnicas ao provável cliente e apresentações das possíveis soluções para suas “dores”. Nesse momento, o cliente em potencial já reconhece sua necessidade e busca informações para solucioná-la. Quer entender quais suas opções, quem é apto a resolver e quanto teria que investir para isso.

O Fundo de Funil é o momento de negociar e ajustar a proposta comercial, incentivando o provável cliente à decisão de compra. Nesse momento, ele já decidiu a compra, só resta escolher com quem finalizar. Aqui as habilidades do vendedor em lidar com objeções e reforçar pontos positivos do produto e ou serviço são importantes, mas a presença com autoridade e credibilidade da empresa nas etapas anteriores são fundamentais para a segurança na tomada de decisão.

Para tanto, na Empresa, embora sem um Funil de Vendas formalizado, identificou-se que o processo ideal transcorria conforme o esperado, representado na Figura 3.



Fonte: O autor, 2020.

Na lógica desse fluxo, o possível cliente é pesquisado pela equipe de vendas ou reconhecido em alguma ação de marketing da empresa; é qualificado pela equipe de vendas, que identifica seu potencial e congruência com a solução; uma apresentação dessa solução é feita; uma proposta de valor é enviada; a proposta é negociada; o cliente decide ou não pela compra.

Para que o Funil comece a gerar informação estratégica, os negócios em andamento e novos negócios precisam ser alocados em suas respectivas etapas, juntamente com seus históricos e alguma “temperatura”, que julgamos alertar os vendedores, ou seja, a tendência de fechamento, que pode ser simbolizada como frio, morno ou quente, ou com 1 a 5 estrelas.

As ferramentas de controle de negócios variam de acordo com a disponibilidade de investimento e aptidão para o *online* que empresa/profissional possuem. Desde o velho caderno a ferramentas de multinacionais *online* que custam milhares de reais. Existem diversas ferramentas de CRM *online* com módulo de Funil de Vendas no mercado. Seus preços variam de acordo com os tipos de recursos e relatórios disponíveis, algumas delas são gratuitas.

3.3.5 Key Performance Indicators e Customer Relationship Management

Seguindo a proposta de modernização e organização do setor comercial da Empresa, foi contratada uma ferramenta de CRM *online* que reuniu o melhor custo benefício. A diretoria efetuou a escolha dessa ferramenta entre as propostas recebidas amparada no custo-benefício, entendendo que representaria o controle necessário ao seu caso específico.

Na apresentação da ferramenta para a equipe de vendas, alguns conceitos tiveram que ser reforçados:

- Empresa: uma organização, seja em prospecção ou cliente efetivo recorrente. Uma organização pode ou não ter negócios em andamento.
- Negócio: oportunidade de venda de produto ou serviço em uma empresa. É caracterizado por um valor (mesmo que estimado), vinculado a um

produto/serviço, a uma pessoa, está em alguma etapa do Funil e tem uma temperatura.

- Pessoas: pessoas relacionadas a empresas, com seus cargos e contatos diretos.
- Tarefas de Relacionamento: qualquer interação/tarefa que não envolva interesse ou objetivo de venda. Tirar uma dúvida de um cliente recorrente, auxiliá-lo em questões administrativas, atualizações cadastrais, por exemplo.
- Tarefas de Negócios: qualquer interação/tarefa vinculada a alguma oportunidade de negócio, de venda. Envio de proposta, *follow-up*, visitas de apresentação, negociações de valores são exemplos.

Munidos cada um com seu perfil pessoal na nova ferramenta, foram convidados a cadastrar seus negócios em andamento e, a partir da data de implantação, qualquer movimentação de novos negócios e relacionamentos.

A implantação foi desafiadora e não foi imediata. Fatores culturais foram determinantes para o tempo de implantação e maturidade da ferramenta. Percebeu-se que vendedores mais antigos da casa, que não tiveram experiências anteriores com controles informatizados, apresentaram maior dificuldade e menor disciplina com a ferramenta.

Com vistas nos indicadores de desempenho KPIs, passaram a ser monitorados, semanalmente, a partir da implantação da ferramenta de CRM *online*: número de ligações por usuário, número de visitas por usuário, número de negócios abertos no período, número de negócios fechados no período (ganhos ou perdidos), *ranking* dos motivos de perda de negócios, taxa de conversão (abertos x ganhos), aproveitamento de carteira (quantas interações com clientes diferentes na carteira foram feitas no período, quantidade de atrasos em tarefas programadas).

Após quatro meses de atividades de vendas com a utilização da ferramenta, efetuando a combinação dos indicadores de desempenho, foram mensurados de acordo com a Figura 4.

Figura 4 – KPIs 02.2020 a 05.2020.



Fonte: Empresa, 2020.

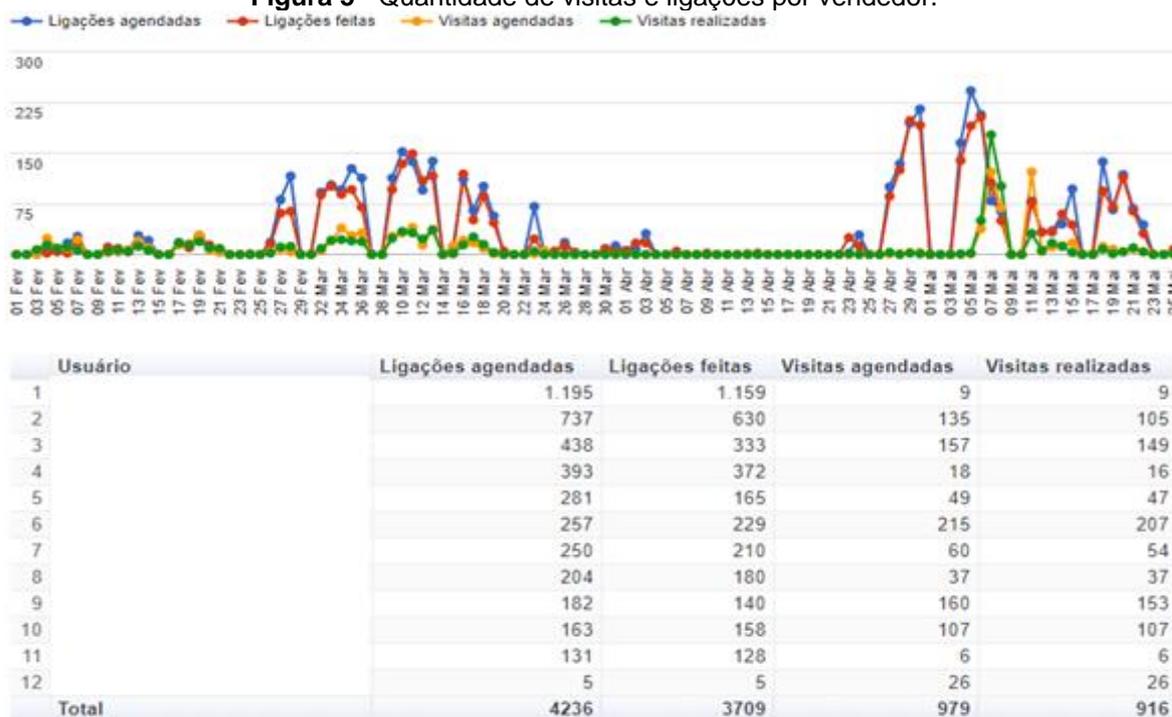
De um total de 854 negócios abertos pela equipe de vendas, 213 foram ganhos e 128 perdidos no período analisado, de 01/02/2020 a 25/05/2020. Isso significa que 513 negócios ainda estão abertos, em status de apresentação, negociação ou em fase de fechamento.

A relação entre negócios ganhos e perdidos é 62,5%, o que não significa que a equipe ganha mais do que perde, mas que demora a perceber que um negócio é perdido e que, talvez, tenha maiores dificuldades em obter um posicionamento final de fechamento do cliente.

Segundo os KPIs analisados, a relação de valores entre ganhos e perdidos é de 78,7%. Esse número, comparado à porcentagem anterior (relativa à diferença entre ganhos e perdidos) traz também uma constatação importante: de que a equipe ganha, em volume, negócios com baixo *ticket*, porém, parece perder com mais facilidade negócios com *ticket* maior. Estes, mesmo em menor volume, são significativos em valor. Essa constatação é de fundamental importância, uma vez que, como vimos anteriormente, a maior porcentagem dos ganhos da Empresa vem de clientes desse tipo.

A Figura 5 apresenta a quantidade de visitas e as ligações realizadas por vendedor, índices representados por um “Gráfico de Pareto” e uma tabela numérica, diretamente no *software* CRM.

Figura 5 - Quantidade de visitas e ligações por vendedor.



Fonte: Empresa, 2020.

O total de 3709 ligações no período mostrou que a equipe, em 88 dias úteis, realizou a média de 42 interações à distância e cerca de 10 visitas pessoais por dia. Estes números são expressivos, visto que anteriormente à divisão de carteiras e implantação de novos perfis de trabalho (Gestão Interna e Gestão Especial), a equipe não conseguia concentrar-se para a realização de um volume de ligações suficiente para a totalidade da abrangência da carteira (muitos clientes ficavam sem contato por muitos meses) e visitavam-se clientes somente conforme necessidade, para resolver questões sintomáticas.

Em resumo, entende-se que a equipe se tornou produtiva ao dividirem-se em times internos e externos. O ranking também é positivo para as análises futuras e pode ser comparado a resultados: ligar mais, visitar mais significa vender mais? Agora será possível avaliar.

Na Figura 6 apresenta-se a verificação do período e a quantidade de negócios abertos (em azul do gráfico) entre os vendedores em atividade de 01/02/2020 a 25/05/2020. O período sem vendas (abril de 2020) foi de recesso devido à pandemia do Coronavírus.



Fonte: Empresa, 2020.

Foi possível analisar no período a quantidade de negócios abertos entre os vendedores em atividade. A quantidade de negócios varia de acordo com o tempo na função (foram feitas novas contratações) e o valor médio de um negócio depende de questões regionais e foco de alguns vendedores em certos produtos. Entretanto, é possível comparar performances de vendedores com perfis semelhantes, criar campanhas de desempenho e simplesmente colocar na visão do vendedor o seu próprio desempenho.

Considerações finais

Após quatro meses de trabalho de intervenção no setor comercial da Empresa, foi possível concluir que o emprego de pessoas qualificadas nos lugares corretos, apresentação de missões claras e indicadores de desempenho factíveis, ao alcance do próprio usuário, assim como *feedbacks* pontuais e constantes durante o processo de implantação são benéficos para apuração de resultados nas organizações.

Não é possível gerenciar o que não se mede. Isso é perceptível ao identificar a criação de uma equipe mais independente, que agora conhece sua própria performance e o resultado que ela produz.

O trabalho foi prejudicado pelo período de crise em meio à pandemia em curso, mesmo assim os resultados apurados apontam que a implantação de Funil de Vendas, organograma, descritivos de cargo e indicadores de desempenho mostrou-se eficaz e dificilmente será descartada no futuro pela organização.

O objetivo do artigo foi alcançado, de conhecer o processo de gestão comercial e a aplicação do *Pipeline* de Vendas a uma empresa de serviços brasileira, que atende indústria, comércio e serviços. Efetivou-se o diagnóstico das deficiências e se aplicaram as melhorias no departamento comercial.

A pesquisa na empresa mostrou ainda que as vendas menores são mais fáceis de fechar e por isso estão em maior volume, já as maiores são perdidas mais facilmente. Para tanto, o processo de implementação de mudanças na Empresa em estudo deverá ser mantido, a fim de obter-se um histórico daquilo que realmente está proposto para o departamento comercial, agora com gestão do processo comercial.

Este artigo não pretende esgotar o assunto, tal a dinâmica com que os acontecimentos fluem no mundo globalizado, as constantes mudanças do setor comercial e a decorrente necessidade de aperfeiçoamento dos envolvidos. Trabalhos futuros poderão abordar, por exemplo, “a adesão de vendedores antigos às ferramentas modernas de gestão de *Pipeline* de Vendas” ou “as mudanças das etapas de *Pipeline* de Vendas após a modernização de canais de venda pós pandemia”.

Referências

BARROS, Maria Manuela Rodrigues de Sousa de. **Competências estratégicas de negociação em gestão comercial**: estudo sobre a relevância da eficácia negocial e assertividade. 2006. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Fernando Pessoa, Porto- Portugal. Disponível em: <<https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/473/1/MariaManuelaRodriguesSousaBarros.pdf>>. Acesso em 29.mai.2020.

BERWANGER, Paulo Roberto. **Modelo de organograma integrado entre setores**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Empresarial. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Bento Gonçalves-RS. 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5516/PAULO+ROBERTO+BERWANGER_.pdf?sequence=1>. Acesso em 31.mai.2020.

BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Gestão de vendas e política comercial**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

CAIRES, Abdalla Carla. **Planejamento de vendas e técnicas de negociação**. São Paulo: Senac, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DIAS, 2010, *apud* LUHM, Erik Franco. **Proposta e desenvolvimento de um protótipo de um sistema gerenciador de *pipeline* comercial para pequenas empresas**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba-PR. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/8236/1/CT_COSIS_2016_01.pdf> Acesso em 28.abr.2020.

DOS SANTOS, Lucas Almeida; PERUFO, Larissa Disconzi; MARZALL, Luciana Fighera; GARLET, Eliane; GODOY, Leoni Pentiado. Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 2015. Disponível em: <<http://stat.cbism.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/3667>>. Acesso em 31.mai.2020.

ENDEAVOR, 2016, *apud* CAIRES, Abdalla Carla. **Planejamento de vendas e técnicas de negociação**. São Paulo: Senac, 2019.

GURĂ, Călin; RANCHHOD, Ashok; HACKNEY, Ray. Planejamento estratégico centrado no cliente: integração de CRM em sistemas de negócios *online*. **Tecnologia e gerenciamento da informação**, v. 4, 2003. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022902412594>>. Acesso em 23.mai.2020.

MATSUDA, Arthur Massao; FERREIRA, João Carlos Espíndola. **Automação do sistema de indicadores para controle e integração do processo de sales pipeline**. 2015. Projeto de Fim de Curso de Engenharia de Controle e Automação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/171337/PFC-20151-ArthurMassaoMatsuda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 28.abr.2020.

PADOVEZE, 2010, *apud* RODRIGUES, Alessandra Candido; CANELADA, Mayale. Utilização de KPI–Indicadores de desempenho na cadeia de suprimentos. Um estudo de caso em indústria metalúrgica no setor da construção civil. 2015. Disponível em: <https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1418/TCC%20Finalizado_Altera%20a7%20b5es%20banca.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 15.mai.2020.

QUEIROZ, Marcos Antônio. **Gestão Comercial**. Curitiba: IESDE, 2008.

RODRIGUES, Alessandra Candido; CANELADA, Mayale. Utilização de KPI–Indicadores de desempenho na cadeia de suprimentos. Um estudo de caso em indústria metalúrgica no setor da construção civil. 2015. Disponível em: <https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1418/TCC%20Finalizado_Altera%20a7%20b5es%20banca.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 15.mai.2020

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.