



## A CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO DE PROSPECÇÃO *OUTBOUND* EM UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE PARA GESTÃO DA CADEIA LOGÍSTICA NO ANO DE 2023

## THE CONSTRUCTION OF AN *OUTBOUND* PROSPECTING PROCESS AT A SOFTWARE DEVELOPMENT COMPANY FOR LOGISTICS CHAIN MANAGEMENT IN THE YEAR 2023

### ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

Rita Aparecida Guerem Pinheiro do Prado, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, ritaguerem@gmail.com

Luiz Fernando Lara, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, lflara@uepg.br

### Resumo

O presente artigo pretende determinar um processo de prospecção *outbound* com foco na geração de receita previsível em uma empresa de desenvolvimento de *software* para gestão da cadeia logística, por meio da questão norteadora que visa identificar como se pode manter a previsibilidade na receita de uma organização a partir de suas vendas. A empresa objeto está localizada no estado do Paraná e possui como base de análise o ano de 2023. Dessa forma, trata-se de um estudo de caso em que será realizado a análise do fluxo de prospecção e as taxas de conversão para identificar o funil ideal para que a meta de novas oportunidades de negócio seja alcançada e auxilie na previsibilidade de receita. Além disso, foi realizado o estudo das principais ações que a organização executou para a construção de uma área dedicada à prospecção e qualificação. Através do estudo realizado, foi possível projetar o funil para que a meta de oportunidades qualificadas seja efetivada, bem como compreender a importância da construção de uma metodologia de vendas baseada em um perfil ideal de cliente.

**Palavras-chave:** (prospecção *outbound*; funil de prospecção; previsibilidade das vendas; perfil ideal de cliente; tecnologia.)

### Abstract

This article intends to determine an *outbound* prospecting process focused on generating predictable revenue in a software development company for supply chain management, through the guiding question that aims to identify how to maintain predictability in the revenue of an organization to from your sales. The object company is located in the state of Paraná and has the year 2023 as an analysis base. Thus, it is a case study in which the analysis of the prospecting flow and the conversion rates will be carried out to identify the funnel ideal for achieving the goal of new business opportunities and helping predict revenue. In addition, a study was carried out of the main actions that the organization carried out for the construction of an area dedicated to prospecting and qualification. Through the study carried out, it was possible to design the funnel so that the goal of qualified opportunities is achieved, as well as to understand the importance of building a sales methodology based on an ideal customer profile.

**Keywords:** (*outbound* prospecting; prospecting funnel; sales predictability; ideal customer profile; technology)

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda o tema prospecção *outbound* elaborada em uma empresa de

desenvolvimento de *software*. Esse tipo de prospecção diz respeito a uma metodologia ativa de buscar potenciais clientes em um perfil definido. Nesse método, o cliente que a organização julga como potencial não espera o seu contato e muitas vezes não a conhece. (Marques & Levi, 2020).

A base fundamental para esse processo de busca é a definição do perfil ideal de cliente de forma clara, pois através dessa identificação a empresa irá manter o foco na abordagem de contatos que estão no momento oportuno para a compra do seu produto ou serviço, possuindo as características ideias e desafios que a solução ajuda a resolver. (Ross & Tyler, 2022).

Na construção dessa metodologia de vendas, a organização visa manter uma previsibilidade de receita, visto que manterá uma equipe dedicada, buscando a abordagem de *prospects* dentro do perfil ideal que possui o potencial de compra.

Um ponto inquietante levantado no presente estudo é a falta de previsibilidade na geração de receita a partir das vendas para novos clientes. No ano de 2022, a empresa que o presente estudo está sendo aplicado teve o seu melhor resultado em vendas ao longo de todos os seus anos de operação, porém em determinados meses batia recordes de vendas e em outros as vendas eram zero, o que gerava uma deficiência em seu fluxo de caixa para manter a estrutura adequada para a sua operação e funcionamento.

A partir dessa realidade, decidiu-se criar no setor comercial uma função de *Sales Development Representative* (SDR), que realiza a prospecção, busca a conexão e qualificação de clientes potenciais. Na realização dessa abordagem, não existia um método e um processo, cada membro da equipe realizava de uma forma que julgava correta. Dessa maneira, também não existia uma visão de prioridades, de forma que, a cada dia de trabalho, os contatos abordados eram aleatórios e não existia a definição de perfil ideal de cliente. Além disso, o trabalho de prospecção era feito de maneira totalmente manual e sem ferramentas de automação. Dentro desse cenário, busca-se responder a seguinte pergunta: de que forma é possível manter a previsibilidade na receita de uma organização a partir de suas vendas?

Para o problema de pesquisa apresentado, sugerem-se as seguintes suposições: a construção de uma equipe dedicada à realização de prospecção e qualificação de *prospects* e *leads*, gerando oportunidades de negócios conforme o perfil ideal de cliente para a realização de demonstrações do produto ou serviço junto ao vendedor. A construção de um funil de vendas com etapas que possibilitem a análise de taxas de conversão, facilitando a criação de uma rotina de contatos.

A partir do exposto, o objetivo deste trabalho é determinar um processo de prospecção *outbound* com foco na geração de receita previsível em uma organização de desenvolvimento de *software* para gestão da cadeia logística, localizada no Estado do Paraná, no ano de 2023. Para que o objetivo central seja atingido, é necessário determinar o modelo de *Ideal Customer Profile* (ICP), definir o fluxo de cadência e abordagem de contatos e determinar o funil de prospecção para que a taxa de conversão em oportunidades de negócios qualificadas seja efetivada.

O estudo se justifica pela necessidade da organização que o presente estudo está sendo realizado de manter uma perspectiva de receita que deve ser gerada a partir das vendas realizadas de maneira proativa, procurando novas oportunidades de negócios em conjunto com oportunidades que buscam os seus serviços e produtos de forma espontânea.

Além disso, como acadêmica do último ano do curso de administração e profissional da área de geração de negócios, acredita-se que estudar sobre as formas e boas práticas que especialistas no assunto sugerem e levar para as empresas em que tiver atuação, agrega nas possibilidades de crescimento e em relação ao conhecimento que pode ser aplicado no cotidiano

do trabalho.

No que se refere a comunidade acadêmica e sociedade em geral, acredita-se que quando se trata do tema vendas, é uma das habilidades mais buscadas no mercado atualmente, visto que uma empresa sem uma área comercial e sem geração de receita, está fadada ao fracasso, desse modo o assunto se torna prioritário.

O estudo inicia com o referencial teórico, onde serão apresentados os principais conceitos sobre o corpo teórico delineado para o presente, seguido pela metodologia adotada, os principais resultados alcançados, finalizando com a conclusão e referências.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente referencial aborda os aspectos que integram o processo de vendas *outbound*, com uma visão mais prática indicada pelos autores pesquisados. Não se trata de uma discussão teórica, posto que essa metodologia foi construída com base na análise das práticas organizacionais.

Quando se aborda sobre a metodologia de vendas *outbound*, nota-se que esse processo é geralmente incorporado ao mercado *business to business* (B2B) ou também conhecido como mercado organizacional, nesse modelo é estabelecida uma relação de compra e venda de uma organização para outra organização. (Rocha & Trevisan, 2018).

No mercado empresarial existem menos compradores, porém seu porte é maior, geralmente a sua demanda é derivada de uma necessidade do seu consumidor final, além disso, pode-se considerar que nesse mercado a demanda é inelástica, visto que não é muito afetada no curto prazo pelas mudanças de preço. (Kotler & Keller, 2018).

As compras organizacionais envolvem mais pessoas e são mais profissionais, dessa forma as decisões são mais complexas, visto que é necessária uma análise de viabilidade econômica e especificação dos atributos técnicos e funcionais dos produtos a serem comprados. Dessa maneira, o tempo de decisão para a compra é maior, devido ao risco, pois se o produto ou serviço adquirido não atender as necessidades, a perda de recursos será grande. Em decorrência dos riscos e da complexidade é construído um relacionamento de interdependência entre vendedor e comprador, a solução entregue geralmente possui um nível de customização para poder agregar valor. (Kotler & Keller, 2018).

Devido a essas características citadas, as relações de compra e venda no mercado organizacional são denominadas complexas, visto que envolvem mais pessoas e são processos longos que podem durar um grande período. Em um processo de compra organizacional que é altamente competitivo, é importante que a organização fornecedora mantenha um relacionamento com a empresa compradora para que quando surgir uma necessidade de compra, essa oportunidade seja aproveitada. (Rocha & Trevisan, 2018).

As necessidades de compra organizacionais podem ser divididas em três situações: a primeira delas é quando a necessidade não foi percebida, mas pode ser estimulada, a segunda é quando a demanda já existe, é percebida, mas sua satisfação não é prioritária e a terceira quando a necessidade está presente e sua satisfação é urgente. (Rocha & Trevisan, 2018).

Em razão das características da segunda situação, apenas a primeira e a terceira serão analisadas, pois dizem respeito diretamente às estratégias de vendas da empresa.

Pode-se relacionar a primeira situação em que a necessidade não foi percebida e é necessário ser estimulada com o processo de vendas *outbound*, visto que de acordo com Ross e Tyler (2022), constitui-se de uma metodologia em que ocorre a busca ativa por clientes em

um perfil definido que estão no momento e possuem a necessidade da solução que está sendo ofertada, mesmo que a necessidade não esteja latente, pode ser instigada.

Tratando-se da terceira situação, quando a necessidade já está presente, pode-se relacionar com o processo de vendas *inbound*, uma vez que, o cliente procura a organização de maneira proativa, procurando uma solução para atender a sua demanda. (Ross & Tyler, 2022).

A construção de um processo de vendas *outbound* está relacionado com a prospecção ativa de clientes. A prospecção constitui-se na etapa de procura, identificação e qualificação de clientes potenciais e é relevante, visto que quanto mais opções de clientes que podem adquirir os serviços ou produtos da organização, maiores as hipóteses de fechamento de vendas. (Castro, Cònsoli & Neves, 2018).

O primeiro contato feito entre a empresa e o cliente potencial, pode ser apenas para aproximação e criação de relacionamento, nesse primeiro momento, é importante levantar informações relevantes para um próximo momento ou em caso de avanço para uma etapa comercial. (Castro et. al, 2018).

Quando se trata do cliente potencial é importante a sua definição: uma organização com a possibilidade de comprar o produto ou serviço ofertado, ou seja, está apta financeiramente e interessada em ouvir uma nova proposta de mercado e conhecer novos produtos. (Alvarez & Carvalho, 2019).

Os clientes potenciais são mapeados através do *Ideal Customer Profile* (ICP) que é a identificação se aquele determinado *prospect* ou *lead* se enquadra em características estabelecidas pela empresa como as mais relevantes em relação ao momento para a compra e os desafios que possui e pretende contornar com uma solução que a organização pode entregar. (Ross & Tyler, 2022).

De acordo com Ross e Tyler (2022), os *prospects* são uma lista de nomes extraídos de um determinado banco de dados que ainda não deram nenhuma resposta positiva, nesse caso, esses contatos ainda não tiveram nenhum tipo de interação com a empresa. Os *leads*, por sua vez, são contatos que responderam positivamente e demonstraram interesse na oferta do produto ou serviço da empresa de alguma forma.

Na construção do processo de prospecção e qualificação de *prospects* ou também de *leads*, existem alguns papéis que auxiliam nesse desenvolvimento. O *Sales Development Representative* (SDR), são representantes de vendas *outbound*, ou seja, realizam a prospecção ativa de potenciais clientes, eles não fecham vendas. (Ross & Tyler, 2022).

O *Market Response Representative* (MRR), cuida somente da qualificação de *leads* gerados através do site ou redes sociais da empresa, ou seja, através do *inbound marketing*, são aqueles que manifestaram interesse em conhecer mais o produto ou serviço da organização. (Ross & Tyler, 2022).

Na organização que o presente estudo está sendo realizado o papel do *Sales Development Representative* (SDR) engloba também o papel do *Market Response Representative* (MRR), ou seja, ele faz a triagem de contatos *inbound* e *outbound*.

As oportunidades geradas pelas frentes de *inbound* e *outbound* são repassadas para os Executivos de Contas que são vendedores internos ou externos responsáveis por fechar negócios com essas empresas previamente selecionadas e qualificadas. (Ross & Tyler, 2022).

Essas divisões de tarefas entre *Sales Development Representative* (SDR) e os Executivos de Contas, auxiliam na especialização da função de cada profissional, os SDR (s) cuidam da prospecção de contas que nunca foram atendidas pela organização, sendo

oportunidades de negócios e os executivos de contas ficam responsáveis pelo fechamento da venda propriamente dita. (Ross & Tyler, 2022).

Em organizações que existem as frentes de geração de oportunidades *inbound* e *outbound*, essa metodologia é denominada de funil de vendas em “Y” e procura a conexão entre ambas as estratégias, enquanto a equipe *inbound* busca atrair potenciais clientes com conteúdos ricos, converter através da troca de informações por materiais oferecidos após o preenchimento de um formulário, por exemplo e nutrir um possível cliente com informações para educar e originar uma compra futura, os times de *outbound* visam captar oportunidades em um perfil ideal, conectar-se com esses *prospects* e qualificá-los. (Pires, 2019).

Quando se trata do funil em “Y”, por exemplo, existe a possibilidade de facilitar a conexão no *outbound*, oferecendo para os *prospects* conteúdos ricos para serem atraídos e convertidos no *inbound* e aqueles que já consumiram conteúdo, foram nutridos e educados no *inbound*, podem passar para o processo de qualificação no *outbound*. (Pires, 2019).

Quando se trata do processo de vendas *outbound*, após definido o *Ideal Customer Profile (ICP)* é construída uma lista de *prospects*, o SDR irá iniciar a sua operação com a abordagem dessas empresas da lista. Essa abordagem pode ser feita por diferentes canais como *e-mail*, ligação ou também redes sociais, como *Linkedin*, o importante é a construção de um fluxo claro e lógico por meio de uma cadência.

O fluxo de cadência, de acordo com Pires (2020), é uma forma de organização que ajuda a definir uma rotina de contato com os *prospects*, nesse processo são definidos os meios de comunicação, a abordagem e o intervalo entre os contatos. O objetivo do fluxo é a efetivação do contato, avançando uma oportunidade no funil de vendas, sem essa sequência de contatos, oportunidades boas de negócio podem ser perdidas pela falta de tentativas estratégicas.

Em um fluxo de cadência é estruturado como os meios de comunicação serão utilizados, sendo os principais o *e-mail*, o telefone e as redes sociais, como *Whatsapp* e *Linkedin*.

A abordagem de *prospects* através do telefone é chamada de *Cold Call*, definido por Ross e Tyler (2022) como: entrar em contato com uma pessoa que ainda não conhece e não está esperando a ligação da organização. Os autores também denominam essa ação como *Cold Calling 1.0* e trazem a tona a nova metodologia de *Cold Calling 2.0*, que significa criar processos e sistemas bem definidos para a geração previsível de *leads*, a ideia é que seja realizado um fluxo de contatos por *e-mail*, por meio de campanhas de *e-mail outbound*, telefone e redes sociais.

O *Cold Mail* são *e-mails outbound* que devem ser formatados em um estilo de mensagens simples enviadas por um vendedor, sem a utilização de *layouts* muito elaborados para ser possível a leitura até mesmo do próprio celular, dessa forma, deve deixar claro o motivo do contato, uma boa prática é utilizar evidências de credibilidade com clientes que já usam o serviço. (Ross & Tyler, 2022)

Outro meio de contato que pode auxiliar na efetividade do contato com os *prospects*, são as ferramentas de *social selling*, que é o processo de prospectar clientes e relacionar-se com eles através das redes sociais para gerar vendas, nesse caso, os SDR (s) procuram o *prospect* com o perfil ideal e buscam aproximação para gerar confiança. As ferramentas de *social selling* também são uma forma de pesquisar sobre os *prospects* e se preparar para uma ligação. (Souza, 2020).

A organização desses contatos e a avaliação de sua efetividade pode ser feita por meio de uma ferramenta de *Customer Relationship Marketing (CRM)*, uma tecnologia de informação ou comunicação que ajuda, tanto no processo de organização de vendas, quanto no

desenvolvimento e execução de processos para sustentar relacionamentos lucrativos de longo prazo. (Castro et. al, 2018).

Em uma abordagem por meio de uma dessas ferramentas citadas, *cold call*, *cold mail* ou ferramentas de *social selling*, um ponto importante é a construção do *rapport* que é uma conexão criada entre pessoas, de maneira harmoniosa, que geralmente ocorre além da consciência racional, ou seja, trata-se de entrar na mesma frequência que o *prospect*, gerando conexão. Nas vendas, é uma habilidade de relacionamento para criar confiança e compreensão, visto que as pessoas geralmente não compram de quem não gostam. (Cassell & Bird, 2019).

O *rapport* pode ser construído de diferentes formas, no processo de prospecção *outbound*, pode-se criar *rapport* enviando *e-mails* ou utilizando ferramentas de *social selling* para criar conexão logo de começo.

Uma estratégia de *rapport* é levantar informações referente a aspectos pessoais do *prospect*, visando entender mais sobre os interesses dele e utilizar essa informação na conversa, visto que as pessoas gostam de falar sobre elas muito mais do que ouvir sobre outras pessoas. Além disso, pode-se usar a técnica do espelho, que é buscar identificar a maneira como a pessoa fala e se movimenta e copiar seus comportamentos de forma sutil, dessa forma, quando essas técnicas são utilizadas, o *prospect* se sente à vontade para falar e nesse momento é importante que a pessoa do outro lado demonstre interesse, por meio da linguagem corporal atenta, fazendo também perguntas, sendo amigável e procurando descontrair a conversa. (Cassell & Bird, 2019).

Ao criar a conexão com o *prospect* e abrir a conversa, em uma *cold call*, é possível utilizar diferentes abordagens para conduzir a conversa, efetivar a qualificação do contato e gerar interesse. Uma dessas metodologias de abordagem é o *Spin Selling*.

O *Spin Selling* é uma metodologia de sucesso em vendas desenvolvida pela organização de pesquisa denominada *Huthwaite*. A pesquisa que originou o *Spin Selling* teve um investimento de 30 milhões de dólares e foi o resultado da observação de 35 mil visitas de vendas realizadas em 23 países. O objetivo dessa pesquisa era a criação de um novo modelo de vendas com validade científica, visto que vender estava se tornando cada vez mais sofisticado e os métodos de vendas desenvolvidos até aquele momento eram muito simples para serem úteis, além disso os métodos até então utilizados eram dos Estados Unidos e focavam em como influenciar o comportamento do norte-americano e dessa forma, buscava-se desenvolver um modelo de vendas efetivo para o restante do mundo. (Rackham, 2009).

O método *Spin* diz respeito a uma sequência de perguntas que visa investigar e desenvolver as necessidades do cliente, seu objetivo em vendas maiores é transformar necessidades implícitas em explícitas e está baseado em quatro principais etapas: situação, problema, implicação e necessidade. (Rackham, 2009).

As perguntas de situação são sobre fatos, dados históricos e antecedentes, visa identificar qual é o cenário atual do cliente, pessoas menos experientes ficam muito tempo na fase de situação e como consequência podem irritar ou entediar o comprador. (Rackham, 2009).

A segunda etapa, refere-se a perguntas que buscam identificar problemas na operação do cliente e exploram insatisfações e dificuldades em áreas que o produto ou serviço do vendedor pode ajudar. (Rackham, 2009).

Em vendas simples, as perguntas de situação e problema são suficientes para efetivar o sucesso da venda, porém em vendas complexas é necessário um terceiro tipo de pergunta que são as de implicação, nessa etapa explora-se os problemas identificados e quais seus efeitos e consequências para auxiliar o cliente a entender a urgência de sua resolução. (Rackham, 2009).

Para concluir o objetivo do *Spin Selling*, a última etapa são perguntas de necessidade de solução, de maneira estratégica o vendedor faz perguntas para que o comprador lhe diga que benefícios a sua solução traria em sua operação. (Rackham, 2009).

No decorrer da abordagem, mesmo usufruindo de uma metodologia, é possível surgirem objeções. Uma objeção, é uma resistência do cliente em seguir no processo de venda e deve ser entendida e compreendida, visto que é uma forma de conhecer o que se passa pela mente dos compradores e quais são as principais preocupações no momento de sua compra. (Castro et. al, 2018).

Nas conversas com diferentes clientes, é possível identificar quais objeções são mais recorrentes e uma maneira para evitar que elas ocorram é a sua antecipação, ou seja, trazer a objeção no próprio processo da abordagem, antes mesmo que o cliente diga. (Castro et. al, 2018).

Com a efetivação do contato com o cliente que está no momento e possui as dores que a solução que está sendo ofertada resolve, passando por todo o processo de abordagem e qualificação, o *Sales Development Representative* (SDR) realiza o agendamento de uma conversa entre o *lead* e o vendedor, finalizando a sua atuação no processo. Essa etapa de passagem do SDR para o vendedor é denominada de “passagem de bastão”. (Ross & Tyler, 2022).

A partir do momento que ocorre essa “passagem de bastão”, o executivo de vendas realiza o processo de demonstração das soluções que é possível entregar a partir das necessidades levantadas pelo SDR e segue com as tratativas de elaboração de proposta comercial, negociação até que ocorra o fechamento do negócio.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A pesquisa que visa a construção de um processo de prospecção *outbound* que gere a previsibilidade de receita, pode ser classificada como aplicada. Gil (2022) aponta que essa pesquisa está voltada para a aquisição de conhecimentos com a sua aplicação em situações específicas. Como forma de operacionalização, utilizou-se de uma pesquisa de campo que pretende coletar informações sobre um problema para o qual se procura uma resposta, consiste na observação de fatos e fenômenos. (Lakatos, 2021).

Além disso, foi realizada a análise documental de materiais disponibilizados pela organização, notadamente de cunho eletrônico, essa análise é baseada em arquivos que se caracterizam como fontes primárias, ou seja, compilados após os acontecimentos pelo autor, dessa forma são analisados de maneira retrospectiva. (Lakatos, 2021).

Em relação, a abordagem, no presente estudo optou-se por uma pesquisa de método misto (quanti-quali) que realiza a integração de dados quantitativos e qualitativos. (Creswell & Creswell, 2021).

A pesquisa de cunho quantitativo busca testar teorias objetivas e analisar a relação entre variáveis medidas por instrumentos para que possam ser analisadas por procedimentos estatísticos, buscando evitar viés e tendenciosidade e usufruir da sua capacidade para generalizar e replicar os achados. (Creswell & Creswell, 2021). Apesar de não ter sido realizada uma análise estatística aprofundada, a quanti serviu para analisar as quantidades de oportunidades que devem ser cadastradas em cada etapa do funil de vendas para que a meta seja alcançada.

Por outro lado, a pesquisa de cunho qualitativo é uma abordagem que tem em vista explorar e entender o significado que os indivíduos dão aos problemas sociais ou humanos, a

coleta de dados geralmente ocorre no ambiente do participante e possui uma análise indutiva com um foco no significado individual e na importância do relato da situação em sua complexidade. (Creswell & Creswell, 2021). Neste trabalho, utilizou-se dessa abordagem quando foi realizada a análise da definição do ICP e da metodologia de abordagem.

No que diz respeito ao procedimento de pesquisa, trata-se de um estudo de caso, visto que é definido como um estudo profundo e exaustivo de uma determinada situação, de maneira que permite um amplo e detalhado conhecimento, referente a determinado contexto em que essa situação está inserida, é possível também explicitar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas, dessa forma permite uma visão global do problema e de identificar possíveis fatores que podem ou não o influenciar. (Gil, 2022).

Em relação à coleta de dados, foi realizada a análise do fluxo de prospecção da equipe de SDR (s) e como o seu funil está estruturado para que de acordo com um determinado número de contas cadastradas, seja gerado uma conexão com um *prospect* ou *lead* e dessa conexão, seja realizado o agendamento de uma oportunidade qualificada. Foi analisado quais são as taxas de conversão para identificar, conforme as metas de agendamento que devem ser realizados, qual o funil padrão e a quantidade de contas ideais em cada etapa para que a meta seja alcançada e auxilie na previsibilidade para fechamento de vendas. Além disso, foi realizado o estudo das principais ações que a organização executou para construir o seu processo de prospecção, onde iniciou com a definição do *Ideal Customer Profile* (ICP), definição de ferramenta para geração de listas qualificadas com base no ICP, definição da abordagem de contatos e fluxo de cadência.

#### 4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

A elaboração deste trabalho, como já especificado, ocorreu no ano de 2023 em uma empresa de desenvolvimento de *software* para gestão da cadeia logística, localizada no Estado do Paraná, em um contexto de falta de previsibilidade em relação à realização de vendas dentro da equipe comercial. Como citado anteriormente, no ano de 2022, a empresa teve o seu melhor desempenho em relação a vendas durante todos os seus anos de operação, porém não houve uma previsibilidade, em alguns meses batia recordes de vendas e em outros não tinha nenhuma venda, o que afetava o fluxo de caixa da empresa.

Neste contexto, a decisão para auxiliar na geração de novas oportunidades de negócios, foi a criação de uma equipe dedicada à prospecção e qualificação dessas novas oportunidades, estabelecendo uma nova função na área comercial que é a do *Sales Development Representative* (SDR), segundo a organização (2023), dentre as suas principais atividades estão:

- Executar o processo de qualificação de contatos da base de dados através de ligações, garantindo o alcance das metas e gerando oportunidades de negócios para o time de vendas;
- Qualificação e triagem de contatos;
- Executar e acompanhar o processo de qualificação, com base em: identificação de necessidades de cada *prospect*; identificação de perfil de clientes; criação de *rapport*, espelhamento e gerenciamento de objeções; agendamento de contatos para o time de vendas;
- Estudar métodos e processos de qualificação;
- Entender o funil de qualificação, acompanhar os resultados, identificar melhorias e orientar a resultados;
- Atualizar e compreender ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM).

Foram alocadas duas pessoas do time comercial para iniciar os trabalhos como *Sales Development Representative* (SDR) dedicados a essa função, após um período de execução dessas atividades, foi inserido uma nova pessoa para integrar esse time.

O primeiro passo para iniciar esse trabalho foi a definição do *Ideal Customer Profile* (ICP) que foi construído baseado nas características dos principais clientes da carteira da organização, mapeando qual o momento que eles decidiram fechar negócio com a empresa, quais características possuem e quais problemas a proposta de soluções da organização ajudaria a resolver. A versão mais recente do ICP é a que vai ser detalhada no presente trabalho, porém é importante ressaltar que já foram realizadas diferentes mudanças, devido às experiências da equipe comercial com os clientes que foram qualificados a partir dos parâmetros do ICP, como, por exemplo, faixa de faturamento desejável.

O *Ideal Customer Profile* (ICP) foi construído em um formato de calculadora em que a cada resposta obtida na qualificação, ela possui um peso para que ao final seja totalizada a pontuação do *prospect* ou *lead* e seja possível analisar se ele se encaixa ou não no ICP. Caso a pontuação seja abaixo da linha de corte estabelecida, o SDR não agenda esse *prospect* ou *lead* para o executivo de vendas, visto que não está dentro do perfil ideal de cliente.

A calculadora foi moldada em um formato único para todos os subprodutos do sistema de gerenciamento para transporte que é o *Transportation Management System* (TMS) fornecido pela organização, que são: TMS Médio, TMS Grande e TMS *Enterprise*. O que diferencia cada subproduto é o nível de gestão que proporciona e a disponibilidade para possíveis customizações no sistema.

Em relação aos pesos das respostas para cada pergunta e para cada subproduto, a definição foi realizada a partir das experiências da organização em relação aos parâmetros que são mais relevantes no momento da venda e para que a solução tenha aderência para o *lead* ou *prospect*.

A calculadora de análise é dividida em quatro blocos: mercado, momento, dores do cliente e informações adicionais gerais.

No bloco de mercado são avaliados a faixa de faturamento, quantos veículos a empresa possui entre frota, agregados e terceiros, qual o investimento do cliente em tecnologia no momento, qual o seu modelo de operação de transporte, ou seja, se executa frete fracionado ou se opera somente com carga fechada, quais as características dos clientes por ele atendidos e qual o seu modelo de gestão, que se refere a gestão familiar ou executiva.

No bloco de momento é analisado o negócio, se está adquirindo caminhões, modificando as modalidades de transporte (ferroviário, marítimo, aéreo), diversificando a frota para também agregados e terceiros, qual a estrutura do time e como seus departamentos estão organizados, qual o modelo de estratégia, relacionado com a gestão, qual a estruturação financeira e contábil e o como está o cenário para a procura e aquisição de novos clientes.

No bloco de dores do cliente são definidos os possíveis problemas que ele pode estar passando para que durante o processo de qualificação seja possível analisar se a solução atende a essas necessidades.

Em informações adicionais estão algumas características específicas que o *lead* ou *prospect* pode possuir e que são importantes para a pontuação no processo de qualificação.

Para exemplificar, abaixo tem-se um exemplo de uma calculadora executada com um determinado *lead*:

<b>Blocos</b>	<b>Análise</b>	<b>Resposta</b>
<b>Mercado</b>	Faturamento	F2 - Faturamento médio entre 6 e 60 milhões por ano
	Entre veículos frota, agregado e terceiro	V1 - está entre 30 a 100 conjuntos
	Quanto o lead investe em MRR atualmente em TI?	TI1 - Investe menos que 4 mil mensal
	Modelo de operação do lead	O2 - Rodoviário, carga lotação ou múltiplas entregas
	Olhando para o cliente do nosso cliente	C1 - Mais de 50% do faturamento é centralizado em 20% dos clientes
	Sobre o modelo de gestão do lead	G1 - Empresa de dono, ele ainda está na operação e tem mais de 1 negócio
<b>Momento</b>	Pensando na quantidade de conjuntos	CO2 - Está comprando caminhões ou comprou nos últimos 2 anos
	Pensando no momento do negócio	M2 - Decidiu fazer logística e/ou gestão de manutenção/ borracharia interna
	Sobre a estruturação da empresa (time)	ES3 - Empresa precisando de ajuda para organizar suas áreas
	Sobre a estratégia/gestão do lead	GE2 - Cresceu e perdeu gestão dos números ou é muito difícil extrair as informações
	Olhando a visão financeira/fiscal e contábil do lead	FI1 - Contabilidade externa, porém quer internalizar
	Pensando no cliente do nosso cliente	CC1 - Fechou um contrato com um cliente grande, ou está buscando bid de grandes empresas
<b>Dores</b>	Dor do lead número 1	D1 - Não sabe a rentabilidade por modalidade (frota, terceiro e agregado) - Gestão de margem
	Dor do lead número 2	D3 - Desorganização nos números para analisar resultado (medição de resultado/KPIs/BI) é rápido?
	Dor do lead número 3	D5 - Não sabe o custo da frota (motorista, pneu, combustível, peça e financiamento)
	Dor do lead número 4	D8 - Falta de produtividade na alocação de recursos produtivos
	Dor do lead número 5	D9 - Atual fornecedor de TMS não entende/acompanha o crescimento
<b>Adicionais</b>	AD1 - Na operação internacional tem complexidade (CD, Import., Export.)	Não
	AD2 - Trocou de sistema recentemente? (6 meses)	Não
	AD3 - Não é empresa de transporte de cargas ou operador logístico	Não
	AD4 - Tem funcionário/prestador que já usou o nosso sistema	Não
	AD5 - Lead inbound - Veio de alguma indicação quente?	Sim
	AD6 - Abriu algum e-mail no processo outbound?	Não
	AD7 - Quem é seu ponto de contato?	DD2 - Está falando com um gerente?
	AD8 - Pensando na previsão de fechamento?	DD1 - Está pensando em mudar o sistema até o próximo mês

Quadro 1: Calculadora ICP - Versão 1º Trimestre de 2023

Com base nas respostas atribuídas, tem-se o resultado de qual a solução é a mais adequada para o *prospect* ou *lead*:

Solução	Resultado da Análise	Nota de Corte do Produto
TMS Médio	2675	1695
TMS Grande	1825	2166
TMS <i>Enterprise</i>	700	2415

Tabela 1: Resultado da análise para definição da solução a ser entregue

Nesse caso, conforme a pontuação do *lead*, a solução mais adequada é o TMS Médio.

Após realizada a definição do *Ideal Customer Profile* (ICP), o próximo passo do fluxo *outbound* é a geração de lista de *prospects* que estão adequados aos parâmetros definidos nele. Para facilitar esse processo, a organização utiliza uma plataforma de *big data* para geração de *prospects* adequados ao mercado B2B, baseada em alguns aspectos principais do ICP.

A pesquisa na ferramenta é baseada principalmente na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) e porte da empresa por faturamento, dessa forma, a ferramenta disponibiliza uma série de empresas com o perfil solicitado, com contatos de telefone e e-mail validados que facilitam o processo de prospecção.

Os CNAE(s) aderentes as soluções que a empresa oferece no mercado são:

- 4930-2/01 Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, municipal;
- 4930-2/02 Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional;
- 4930-2/03 Transporte rodoviário de produtos perigosos.

Após definido o ICP e já possuir uma lista de contatos, o próximo passo é a exportação dessa lista para o CRM, que pode ser feita de maneira automática, através da integração da ferramenta de geração de *prospects* com o CRM.

Na organização que o estudo está sendo realizado o CRM é organizado nas etapas conforme o quadro 2:

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Novo <i>Lead</i>	É a etapa destinada à pesquisa de informações sobre a empresa para auxiliar na construção do seu ICP, nessa fase ainda não foi efetivado o contato com uma pessoa que pode auxiliar nessa construção, porém foi feito atividades de tentativas de contato com a empresa.
Conexão	São aquelas empresas em que já foi realizado um contato efetivo com alguém que pode auxiliar na construção do ICP, que pode ser um gestor de frota, gestor de logística, coordenador, gerente de TI, entre outros.
Apresentação de necessidade x solução	Nesta etapa estão todas as oportunidades de negócios que foram qualificadas e que possuem uma agenda para a demonstração da solução da empresa entre o lead e o executivo de vendas.
Proposta Comercial	Foi realizada a agenda de apresentação de necessidade x solução e foi alinhado o envio de uma proposta comercial com as informações da solução e os valores.

Continua

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Negociação	A organização e a empresa interessada na aquisição da tecnologia estão buscando um acordo comum para que fique adequado para ambas as partes as condições para a entrega da solução.
Ganho	O <i>lead</i> adquiriu a solução e decidiu fechar o negócio.
Perdido	O <i>lead</i> não evoluiu em alguma etapa do processo.
Adiado	Por algum motivo, o <i>lead</i> decidiu não seguir com a compra da solução no momento.

Quadro 2: Etapas do CRM como ferramenta do processo de vendas

Para evoluir para as etapas de conexão, apresentação de necessidade x solução, proposta comercial e negociação, foi parametrizado no CRM alguns critérios para que a oportunidade de negócio seja repassada para a próxima etapa com as informações necessárias para aquele momento.

No caso da etapa de conexão, é necessário que o contato que irá auxiliar na montagem do ICP esteja mapeado e cadastrado no CRM. Para evoluir para a etapa de apresentação da necessidade x solução o ICP deve estar anexado. Na sequência, na etapa de proposta comercial o *Roadmap to Close*, que é uma ferramenta que vai identificar todas as etapas que irão ocorrer até o fechamento do negócio, deve estar montado. De maneira semelhante, para evoluir para a etapa de negociação comercial, a proposta deve ter sido entregue ao cliente e anexada à oportunidade de negócio. Por último, para que a oportunidade seja dada como ganha, o cronograma, sendo a sequência de etapas para a execução do projeto, deve estar montado.

Com esse processo definido e estruturado, a abordagem dos *prospects* e *leads* pode ser iniciada. Para isso, foi construído uma cadência de pontos de contato que pode ser via telefone, e-mail, *whatsapp* ou *linkedin*.

O quadro abaixo demonstra qual o fluxo de cadência utilizado atualmente pela organização:

Ponto de Contato	Dia 1	Dia 3	Dia 5	Dia 7	Dia 11
Pesquisa de Ativação	x				
Cold Mail	x			x	x
Cold Call Manhã	x		x		x
Cold Call Tarde		x		x	
Conexão Likedin	x				
Mensagem Whatsapp		x		x	

Quadro 3: Fluxo de Cadência

A cadência foi montada com o intuito de efetivar o contato com o *prospect* o mais rápido possível, tratando-se do processo *outbound*, existe um intervalo entre as abordagens realizadas, como pode ser observado no quadro acima, é de um dia, para que seja possível o *prospect* ter o devido tempo para responder aos contatos realizados.

No fluxo de cadência, primeiramente, o *Sales Development Representative* (SDR) faz uma pesquisa de ativação para buscar informações referente ao negócio e as pessoas que pretende conversar, esse processo visa coletar informações para a construção de *rapport*, após realizada essa pesquisa, o próximo passo é a realização de sua primeira tentativa de *cold call*,

que caso ocorra de maneira efetiva, ou seja, o SDR estabeleça o contato com o *prospect*, é seguido um roteiro de abordagem personalizado.

Em primeiro lugar, o SDR se apresenta e pede permissão para continuar aquela ligação, para isso utiliza frases como: “Oi João, tudo bem? Aqui é a Maria da empresa X, a gente pode conversar 5 minutos?”. Caso a resposta para essa pergunta seja positiva, o SDR segue as próximas etapas da *Cold Call*, porém caso o *prospect* solicite a ligação em outro momento, o SDR faz a finalização da ligação e marca o horário que o *prospect* solicitou contato em seu CRM, modificando a etapa de novo *lead* para conexão, visto que já conseguiu efetivar o contato.

Considera-se que o *prospect* disse: “Sim, sobre o que seria?”. O SDR continua a ligação e explica o que é a empresa e de que forma a organização atua no mercado, citando em sua abordagem alguns clientes que possui na carteira e que fazem sentido para o segmento que o *prospect* atua. Para exemplificar, considera-se que o SDR está conversando com uma empresa de transporte de combustível, o discurso é: “Como comentei, eu falo aqui da empresa X e nós atuamos com sistemas para gestão de transportadoras, hoje nós atendemos as empresas X, Y e Z que também operam com o transporte de combustíveis, você já ouviu falar de algum deles?”

Nesse momento, o *prospect* vai falar se já ouviu falar desses clientes que o SDR possui em sua carteira, nessa etapa é muito importante que seja citadas empresas que são do mesmo segmento ou também próximas à região geográfica do *prospect*, pois a probabilidade de ele conhecer será maior.

Dessa forma, o SDR segue a conversa e diz que pesquisou o site da empresa e imagina pelo tamanho da operação que ele já possui uma tecnologia para gestão e que o seu objetivo é entender como funciona determinados aspectos de sua operação e como está o contexto de tecnologia atualmente para que ele envie um material. Nesse momento, o SDR antecipa duas das objeções mais utilizadas que são: “já possuo uma tecnologia para gestão” e “me envie um material por *e-mail*”. Além disso, demonstra interesse em entender quais são os desafios atuais da empresa que está abordando.

O *script* segue da seguinte forma: “Pelo que vi em seu site, eu já imagino que vocês têm uma tecnologia para gestão e antes de eu te mandar um material, eu quero entender mais da sua operação e como está o contexto de tecnologia aí na empresa X, você pode me contar um pouco mais?”

Nesse momento, o *prospect* começa a contar mais da sua operação e o seu contexto atual de tecnologia, essa é a primeira fase do *Spin Selling*, a situação, o SDR começa a coletar informações de possíveis dores que podem existir e direciona perguntas específicas em relação a esses aspectos para preencher a calculadora de ICP. Nesse momento da conversa, quando é identificado uma dor, a próxima etapa é a realização de perguntas relacionadas aos problemas e suas possíveis implicações, seguindo o fluxo do *Spin Selling*, ao final da conversa, o SDR fala como pode auxiliar a resolver essas dores com a sua solução, finalizando o ciclo do *Spin* com as perguntas de necessidade.

No momento que o *prospect* entende que pode resolver suas dores, o SDR segue para o agendamento, o qual é o momento com o executivo de vendas para ser apresentado, conforme as necessidades levantadas, como a empresa pode atuar.

Caso não seja possível realizar essa *cold call* no primeiro contato, o SDR segue a sua cadência com pontos de contato via *e-mail* e *linkedin*, canais que envia materiais relevantes para o segmento do *prospect*, buscando personalizar a sua abordagem. O *Whatsapp* também é utilizado com o intuito de gerar relacionamento de uma maneira mais rápida, visto que é um meio de contato muito utilizado e pretende direcionar para uma *cold call*.

Durante a execução desses contatos com oportunidades que estão dentro do funil de vendas, elas são repassadas para a equipe de *inbound* marketing para serem nutridos com conteúdos da organização para execução da estratégia do funil de vendas em “Y”.

Caso a cadência seja finalizada e o não foi possível contato com o *prospect*, o SDR finaliza a sua interação tentando o último contato por telefone e um envia um último e-mail, na sequência em seu CRM atualiza a oportunidade para a fase “perdido” com o motivo: “Tentativas de contato esgotadas”.

Para concluir o objetivo do presente trabalho, foi analisado o resultado do mês de maio de 2023 do funil da equipe de SDR(s).

O CRM utilizado pela organização, apresenta o relatório referente às taxas de conversão. Será analisado a origem das oportunidades geradas e o *lead time* que se refere ao período desde o cadastro do *prospect* no CRM até a efetivação da agenda e qual a taxa de conversão ideal para ser gerada um número de 3 agendas semanais para cada SDR e a meta se efetive, considerando que são três SDR (s) no time.

O relatório abaixo, demonstra o funil de vendas com todas as oportunidades cadastradas e convertidas no mês de maio de 2023, ou seja, para que a oportunidade seja contabilizada, o seu cadastro deve ter ocorrido e deve ter sido convertida no mesmo mês.

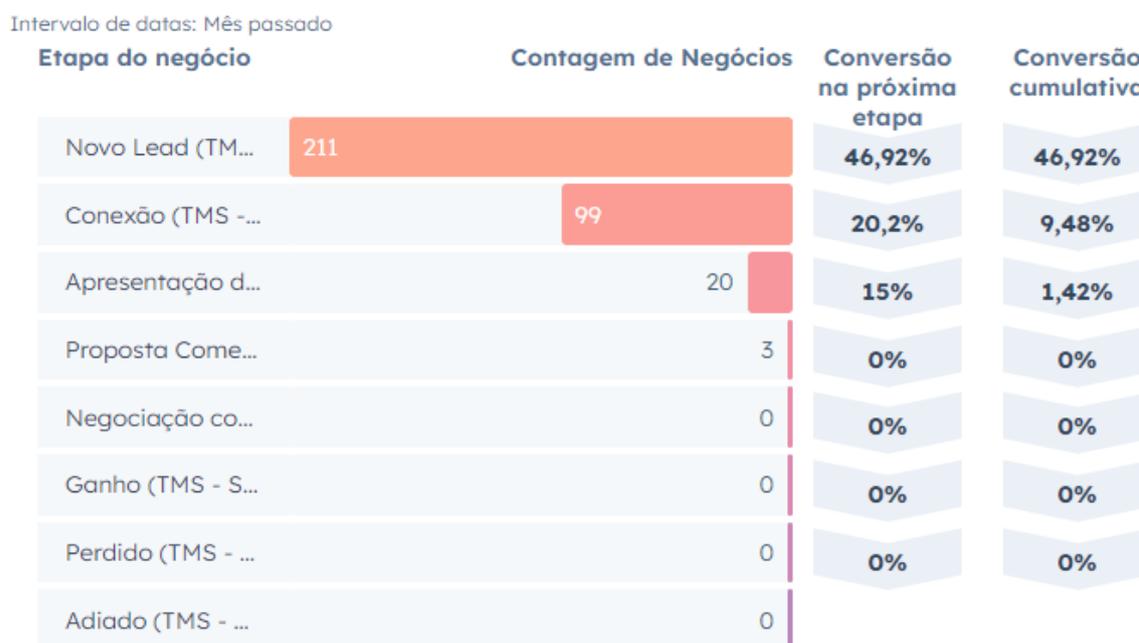


Figura 1 – Funil de Vendas SDR

Conforme os dados disponibilizados pelo CRM da organização, é possível perceber que 46,92% das oportunidades de negócios cadastradas passam para a etapa de conexão e dessas que passam para a etapa de conexão, 20,20% são passadas para a etapa de apresentação de necessidade x solução, sendo o agendamento, três oportunidades de negócios foram para a etapa de apresentação da proposta comercial no mesmo mês, demonstrando uma taxa de conversão de 15%.

As demais etapas estão zeradas, pois não foi movimentada nenhuma oportunidade para essas no mesmo período que foram cadastradas. O relatório apresenta também a conversão cumulativa que demonstra a porcentagem de contatos que passam da primeira etapa “Novo Lead” para as demais etapas. Outro ponto importante é que dessas oportunidades agendadas 55% foram *inbound* e 45% foram *outbound*.

O *lead time* médio para ser efetivada uma agenda é de 7 dias, considerando oportunidades *inbound* e *outbound* que são cadastradas e agendadas no mesmo mês.

Considerando esse cenário, para que a equipe de SDR atinja a meta de 3 agendamentos semanais de oportunidades cadastradas e as converta no mesmo mês, é necessário o seguinte funil projetado:

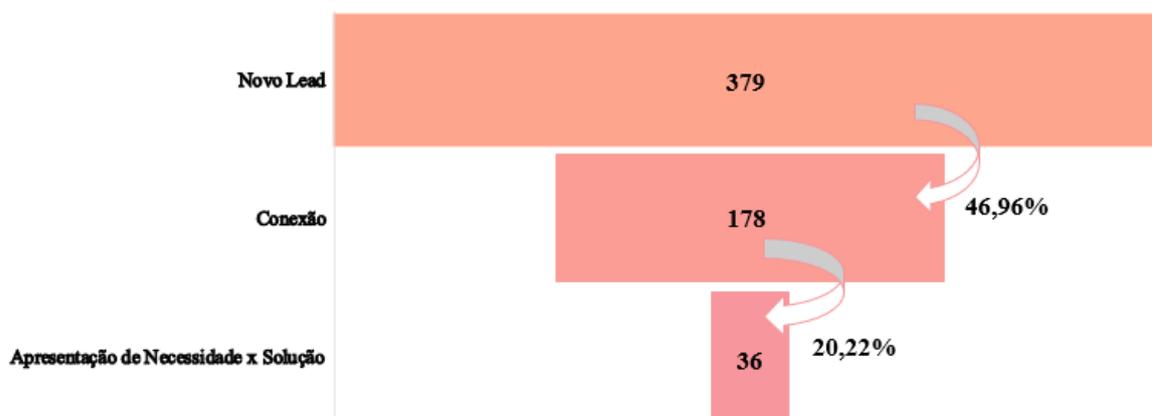


Figura 2 – Funil projetado SDR

Para efeitos de análise foi considerado o mês com 20 dias úteis, o que totaliza 4 semanas no mês, dessa forma, é necessário a efetivação de 36 agendas, considerando três SDRs na equipe.

## CONCLUSÃO

Diante do estudo realizado, é possível concluir que a questão problema inicialmente levantada - a respeito de como manter a previsibilidade na receita de uma organização a partir de suas vendas – que estruturação de uma área de prospecção e qualificação auxilia na geração de oportunidades de negócios que são pertinentes ao objetivo da organização, dessa forma, a possibilidade de efetivação do fechamento da venda torna-se maior, visto que quando é definido o *Ideal Customer Profile* (ICP) o *lead* ou *prospect* está no momento correto para a compra e possui as necessidades que a solução pode auxiliar na resolução. Assim, pode-se afirmar que o objetivo delineado inicialmente, foi alcançado.

Além disso, o presente trabalho contribuiu para que a organização tenha uma visão analítica de qual deve ser o planejamento de seu funil de prospecção para que as metas sejam efetivadas, através da construção realizada do funil projetado.

Uma sugestão para a organização, visando melhorar o seu processo, é a especialização da sua equipe de *Sales Development Representative* (SDR) com a construção dos denominados territórios de vendas em que além do *Ideal Customer Profile* (ICP) identificado, os participantes desses territórios são especializados no atendimento de *leads* e *prospects* que possuem algumas características em comum que podem ser o ramo de atuação, o seu porte, os clientes que atendem, personalizando de maneira mais efetiva a abordagem.

Pode-se, ainda, apontar que há a necessidade de estudos futuros que visem uma análise mais profunda do funil de vendas para que após a etapa de efetivação da agenda de apresentação de necessidade x solução, o vendedor possa analisar quantas apresentações precisa realizar para que efetivar o envio da proposta comercial, dessa forma inicie a negociação e realize o fechamento de venda.

## REFERÊNCIAS

- Alvarez, F., & Carvalho, M. (2020). *Gestão Eficaz de Equipe de Vendas* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva Educação.
- Andrade Marconi, M., & Maria Lakatos, E. (2021). *Técnicas de Pesquisa* (9ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Carlos Gil, A. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7ª ed.). Barueri: Atlas.
- Carlos Gil, A. (2021). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Barueri: Atlas.
- Cassel, J., & Bird, T. (2019). *Vendas : o que os melhores vendedores sabem, fazem e falam*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Creswell, J., & Creswell, D. (2021). *Projeto de pesquisa : métodos qualitativo, quantitativo e misto* (5ª ed.). Porto Alegre: Penso.
- Donizete Aparecido Rocha, M., & Maziero Trevisan, N. (2018). *Comportamento de compra e consumo em B2B*. São Paulo: Saraiva Educação.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2018). *Administração de marketing* (15ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Maques, H., & Levi, R. (2019). *Funil de vendas: um jeito fácil para você realizar bons negócios*. Senac São Paulo.
- Pires, R. (2020). Fluxos de cadência: o que são e como estruturar nas vendas. *Rock Content*. Recuperado de <https://rockcontent.com/br/blog/fluxos-de-cadencia/>.
- Pires, R. (2019). Funil de vendas em Y: tudo o que você precisa saber sobre esse conceito!. *Rock Content*. Recuperado de: <https://rockcontent.com/br/blog/funil-de-vendas-em-y/>.
- Rackham, N. (2009). *Alcançando excelência em vendas: SPIN Selling*. São Paulo: M.Books.
- Ross, A., & Tyler, M. (2022). *Receita previsível: como implementar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa* (2ª ed.). São Paulo: Autêntica Business.
- Souza, I. (2020). Social selling: o que é e como aumentar as vendas sociais?. *Rock Content*. Recuperado de: <https://rockcontent.com/br/blog/social-selling/>
- Thomé e Castro, L., Fava Neves, M., & Alberto Cônsoli, M. (2018). *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.