

# GESTÃO DO PROCESSO DE VENDAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

## SALES PROCESS MANAGEMENT: A CASE STUDY ON AN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANY

Gregui Becker Luz<sup>1</sup>

Emir José Redaelli<sup>2</sup>

Resumo: A abordagem de gestão organizacional centrada em processos é relativamente recente dentro do contexto de empresas brasileiras de tecnologia da informação. Embora grandes corporações e multinacionais já utilizem uma gestão orientada por processos, a vasta maioria nas empresas brasileiras ainda não adotou tais práticas. O presente estudo aborda os temas gerenciamento de processos de negócios (*business process management* – BPM) e processo de vendas, especificamente e, por meio de um estudo de caso, propôs-se analisar como se desenvolve o processo de vendas de um *software* utilizado para a gestão de atendimento, pertencente a uma empresa de tecnologia da informação, localizada na cidade de Porto Alegre/RS. O resultado da análise apontou que uma gestão orientada para processos melhora o fluxo de informações e o controle sobre os resultados da organização. Além disso, observou-se algumas lacunas entre o processo de vendas da empresa Alfa e a literatura de métodos de vendas estudada, evidenciando oportunidades de melhoria. Assim, este estudo contribui para a literatura de métodos de vendas com a proposição de comparar os principais autores da literatura especializada. Referente às implicações gerenciais, este artigo contribui para empresas de tecnologia da informação, pois estas poderão utilizar este estudo para analisar seu próprio processo de vendas e para a empresa Alfa, ao identificar oportunidades de melhoria no seu processo de vendas atual.

Palavras-chave: Gerenciamento de Processos de Negócios; Métodos de Vendas; Tecnologia da Informação.

Abstract: The process organizational management approach is relatively new within the context of Brazilian companies of information technology. Although large corporations and multinationals already use a process management-driven, the vast majority of Brazilian companies has not yet adopted these practices. This study deals with the business process management (BPM) and the sales process issues and, through a case study, it is proposed to analyze how the sales process of a service management software works, which belongs to an information technology company, located in the city of Porto Alegre/RS. The result of the analysis indicates that a process-oriented management improves the organization's flow of information and control over results. Moreover, there are some gaps between the company Alfa

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração com Ênfase em Negócios Internacionais pela Universidade FEEVALE. E-mail: gregui.luz@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Administração de Empresas pela UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Mestre em Engenharia da Produção pela UFRGS; Pós-graduado em Marketing pela FGV-RJ. Bacharel em Engenharia Mecânica e em Direito pela UCS. Diplomado pela ESG - Escola Superior de Guerra em Estratégias e Geopolítica. E-mail: emir.redaelli@terra.com.br

sales process and the sales methods of the literature studied, showing opportunities for improvement. So, this study contributes to the issue of sales methods with the proposition to compare the main authors of the literature. On the managerial implications, this article contributes to information technology companies, as they may use this study to examine their own sales process, and to the company Alfa, identifying opportunities for improvement in its current sales process.

Keywords: Business Process Management; Sales Methods; Information Technology.

## 1 INTRODUÇÃO

O estado-da-arte em vendas é superar as expectativas do cliente. Experiências são únicas. O consumidor tem de ser mais do que compreendido, ele precisa ser surpreendido. Por isso que o processo de vendas precisa ser tão dinâmico ao mesmo tempo que bem pensado, para suportar os constantes desafios que as clientes apresentam. E justamente no sentido de estar preparado para estas incertezas, fica evidente que as empresas devem definir muito bem a sua estratégia e garantir que seus processos estejam alinhados a ela.

Atualmente, em qualquer segmento existem inúmeras empresas similares, atuando local ou globalmente, tanto em lojas físicas quanto digitais. E quanto mais elas estiverem com seus processos alinhados ao cerne de sua estratégica, mais chances elas terão de obter sucesso no que fazem. A *Association of Business Process Management Professionals – ABPMP* (2013) afirma que a gestão voltada para os processos proporciona uma visão holística de como organizar e gerir o negócio, fortalecendo a importância dos processos para o sucesso empresarial.

Entretanto, o cenário brasileiro revela uma cifra muito pequena de organizações que aderiram às práticas de Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM, em inglês, *Business Process Management*). A edição de 2015 da Pesquisa Nacional de Gerenciamento de Processos de Negócio da ABPMP Brasil, que identifica o status e evolução do gerenciamento de processos de negócio nas organizações brasileiras, reuniu pouco mais de 600 organizações participantes, um número quase inexpressivo perante as mais de 15 milhões de empresas ativas no país. E isso demonstra o potencial extraordinário que existe neste segmento.

Não obstante, o crescimento do mercado brasileiro de Tecnologia da Informação (TI) é formidável. Em 2014, o setor cresceu 7%, enquanto o PIB brasileiro decresceu mais de 3%. As regiões Sudeste e Sul do país são as responsáveis pela fatia maior deste resultado, pois juntas concentram mais de 75% das empresas de TI do Brasil. Ademais, o mercado brasileiro de *software* e serviços de TI já é o oitavo maior mercado do mundo, e o aumento dos investimentos

brasileiros no setor tem superado a média mundial, o que evidencia a relevância deste segmento. (ABES, 2015; IDC, 2016).

A empresa Alfa, objeto deste estudo, atua no mercado de TI, no segmento de desenvolvimento de sistemas. Além disso, a empresa já aplica uma gestão orientada para processos há algum tempo. O sistema em evidência para este estudo é um *software* de gestão de atendimento (SGA) que possui um módulo de BPM no sistema. Portanto, a empresa Alfa além de vivenciar BPM em sua estratégia e operações diárias, contribui para a disseminação do seu conceito por meio da venda do seu produto.

Dentre todos os processos de uma organização cujas práticas de BPM surgiram para gerenciar e controlar, entende-se que o processo de vendas é de grande relevância para organização. Segundo Rackham (2009), E. K. Strong, doutor em Psicologia norte-americano, desenvolveu estudos pioneiros sobre vendas na década de 1920 e, desde então, seus “conceitos foram copiados, adaptados e refinados” (Op. Cit. p. 11), com a premissa de que deveriam se aplicar a qualquer processo de vendas, doravante um erro, pois as estratégias tradicionais de vendas nem sempre são adequadas em um cenário tão dinâmico quanto o atual.

Por isso, é muito importante seguir um método de vendas adequado ao seu negócio. Os métodos de vendas tradicionais, baseados em relacionamento e reuniões presenciais, podem estar próximos da obsolescência caso não evoluam no caminho dos costumes e hábitos de compra atuais – compras *online*. Não é novidade que boa parte da informação que se precisa para tomar a decisão de compra está à distância de um clique. A revolução é demasiadamente rápida e a cada ano que passa, mais organizações vendem seus produtos e serviços por meio da Internet.

Entretanto, vender um *software* seguindo um método de vendas tradicional não é algo simples de se fazer. Exige muito conhecimento técnico do vendedor e o processo completo pode levar meses para ser concluído. Além do mais, o mercado carece de mão-de-obra qualificada nesse segmento, principalmente devido à usual complexidade de sistemas de gestão. Assim sendo, a empresa Alfa está desenvolvendo um projeto para vender seu software em uma plataforma *online*, utilizando a “Nuvem” para hospedar o sistema. Com isso, espera-se que o usuário tenha a possibilidade de conhecer e experimentar o sistema antes de comprá-lo. Todavia, a versão atual do *software* necessita de parametrização para rodar a pleno, gerando desafios constantes em cada novo negócio fechado, para a empresa e para os vendedores.

Baseado nisso, este estudo traz a seguinte questão de pesquisa: como se desenvolve o processo de vendas de um *software* de gestão de atendimento (SGA) na empresa Alfa? De maneira que o objetivo geral deste estudo é analisar como se desenvolve o processo de vendas

do *software* de gestão de atendimento SGA pertencente a empresa Alfa. Nesse sentido, os objetivos específicos foram assim estabelecidos: a) apresentar os conceitos de BPM e mapeamento e melhoria de processos; b) identificar os pontos-chave dos processos dos principais métodos de vendas disponíveis na literatura comercial especializada e elaborar um quadro comparativo; c) mapear o processo de vendas atual da empresa objeto de estudo; e d) apontar pontos de melhoria no processo de vendas atual da empresa Alfa.

Desta forma, este estudo contribui para a análise de métodos de vendas por meio da proposição de comparar os principais autores da literatura especializada e estruturar um quadro comparativo que contemple essas teorias. O estudo contribui também para a lacuna empírica, já que empresas de TI brasileiras poderão utilizá-lo como referência para analisar seu próprio processo de vendas. Além disso, contribui para a empresa Alfa, ao identificar lacunas potenciais de melhoria no método atual de venda do SGA, segundo a análise dos métodos de vendas pesquisados.

A fundamentação teórica desta pesquisa pautou-se em algumas categorias como: gerenciamento de processos de negócios (BPM), de acordo com as literaturas de Brocke e Rosemann (2013), ABPMP (2013) e Paim et al. (2009); assim como métodos de vendas segundo as bibliografias de Carew (1991), Gitomer (2005), Carnegie (2007) e Rackham (2009).

No que diz respeito à metodologia que embasou o trabalho, utilizou-se a técnica de estudo de caso, com uma pesquisa qualitativa quanto a abordagem, aplicada quanto a sua natureza e descritiva quanto aos seus objetivos. Este estudo limitou-se a um estudo de caso, pois se observa ainda um número pouco representativo de estudos empíricos qualitativos desenvolvidos sobre a gestão de processo de vendas. E pretende-se preencher esta lacuna a partir de uma análise em profundidade do processo de vendas de uma empresa do setor de TI.

O que segue é a seção sobre a fundamentação teórica, onde se apresentam os conteúdos pesquisados na literatura de gerenciamento de processos de negócio e também de métodos de vendas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Duas abordagens podem ser adotadas para explicar desempenho organizacional. A visão baseada em recursos externos da organização prediz que a estrutura de uma empresa é um fator determinante no seu desempenho competitivo no mercado. (PORTER, 1980). Outra abordagem mais recente é a perspectiva de visão baseada em conhecimentos e capacidades (SELZNICK, 1957; PENROSE, 1959; CHANDLER; 1962; NELSON e WINTER, 1982; WERNFELT, 1984;

RUMELT, 1984) que emergiu com foco no ambiente interno da organização, tratando recursos, competências, habilidades, capacidades da organização como fatores cruciais para se destacar perante os concorrentes.

Sob a perspectiva do ambiente externo, os recursos e capacidades de uma empresa permitem que se explore uma oportunidade ou se neutralize ameaças externas. Os recursos são valiosos a medida que permitem à empresa melhorar sua posição competitiva. (BARNEY, 1991). Logo, a cadeia de valor de uma empresa requer a aplicação e integração de diferentes recursos e capacidades (PORTER, 1989) e sugere que a criação de valor das empresas envolve atividades de desenvolvimento tecnológico, design de produto, manufatura, marketing, distribuição e serviços.

Especificamente em se tratando de ações de marketing, os métodos de venda são importantes porque dispõe de uma maneira lógica e organizada de conduzir as ações comerciais da organização, traduzindo em atividades diárias os macro objetivos do seu planejamento estratégico. Logo, uma visão orientada para processos permite gerenciar e controlar as ações e os resultados oriundos das atividades do método de vendas.

Nessa perspectiva, o presente capítulo versa sobre a revisão bibliográfica da literatura especializada na esfera de processos assim como literaturas no campo dos métodos de vendas, e para ilustrar a ligação entre os construtos propostos e os referenciais teóricos, construiu-se um demonstrativo apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Construtos e variáveis do estudo de caso

<b>Construto</b>	<b>Variável</b>	<b>Base Teórica</b>
BPM – <i>Business Process Management</i>	Conceito de BPM	ABPMP (2013)
		Brocke e Rosemann (2013)
	Mapeamento do Estado Atual ( <i>AS-IS</i> )	ABPMP (2013)
	Melhoria de Processos	ABPMP (2013)
		Paim et al. (2009)
	Importância do Processo de Vendas na Cadeia de Valor	ABPMP (2013)
Porter (1989)		
Processo de Vendas	Métodos de Vendas	Carew (1991)
		Gitomer (2005)
		Carnegie (2007)
		Rackham (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores.

O que segue são os detalhamentos da fundamentação teórica referente aos construtos evidenciados e suas variáveis.

## **2.1 BPM – *Business Process Management***

Segundo Scheer e Nüttgens (2000, p. 376), “um processo de negócio é descrito como um procedimento relevante para adicionar valor para uma organização”. Sob a ótica da ABPMP (2013, p. 35), “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Baldam et al. (2007, p. 19) descrevem processo como “um encadeamento de atividades executadas dentro de uma companhia ou organização”. E ainda, Ritzman et al. (2008) afirmam que processos são as atividades fundamentais que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos e que toda organização, pública ou privada, deve gerenciar processos e as operações onde eles são executados.

Entretanto, simplesmente trazer o significado de processo não é abrangente o suficiente para a total compreensão de uma gestão orientada por processos. Para isso, é preciso entender o conceito de BPM.

### **2.1.1 Conceito de BPM**

Organizar processos se tornou um tema amplamente estudado nos estudos organizacionais de operações estratégicas durante a década de 80 e 90. Nesse período, estudiosos debruçaram-se sobre os temas de Gestão da Qualidade (TQM) e Reengenharia de Processos, respectivamente. Fluxos consistem na automatização de processos de negócio, no qual informações, tarefas e documentos são transmitidos entre participante por meio de ações, de acordo com um conjunto de regras processuais. (LAWRENCE, 1997). Essa aceção fez com que muitos profissionais e acadêmicos considerassem BPM como a evolução de fluxos de trabalhos. (BROCKE e SINNL, 2011).

Nesse sentido, BPM é um tema promissor que emergiu desses estudos. Dada a necessidade por softwares organizacionais que suportassem a execução desses processos operacionais, a gestão dos processos gerenciais surgiu com enfoque em sistemas de TI como *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Customer Relationship Management* (CRM). Porém, hoje a abordagem do tema é muito mais ampla e holística.

Sendo assim, segundo Brocke e Rosemann (2013, p. 6), “BPM é uma abordagem de gestão organizacional centrada no cliente”. Entende-se que BPM - *Business Process*

*Management* ou Gerenciamento de Processos de Negócios (em português) visa transformar a organização a partir de uma gestão orientada por processos, com finalidade maior de entregar melhores produtos ou serviços para os clientes. Segundo a ABPMP (2013, p. 12), “BPM é uma disciplina gerencial e um conjunto de tecnologias que provê suporte ao gerenciamento por processos”. Ou seja, BPM compreende mais do que uma abordagem de gestão da administração, pois abrange também os sistemas e as tecnologias desenvolvidas para o gerenciamento por processos.

Sendo assim, uma organização pode ser observada como um sistema de processos interligados e interativos, os quais são responsáveis pelo seu correto funcionamento. E para garantir que a estratégia central esteja corretamente traduzida nos processos diários é preciso ter muito alinhamento, o que significa criar sinergia entre todos os processos para alcançar o objetivo organização. (BOUER, CARVALHO e PRIETO, 2013). O alinhamento fortalece a estratégia e cria um caminho único a seguir. A ABPMP (2013) afirma que esta prática envolve uma continuidade, inclusive um ciclo de *feedback* de maneira a assegurar que os processos estejam realmente alinhados com a estratégia. Para isso, não há um modelo absoluto de ciclo de vida de processo, de modo que cada empresa pode definir seu próprio modelo, com as fases que considerar relevantes.

Por definitivo, entende-se que é importante tratar os processos como algo contínuo e cíclico, ou de ponta a ponta, a fim de possibilitar melhoria contínua e para que o valor percebido pelo cliente também se fortaleça. Naturalmente, a totalidade do valor para o cliente não deve estar representada em um único processo, mas no conjunto de todos os processos da organização.

Não obstante, sempre que se desejar melhorar um processo, é interessante mapear e compreender o seu estado atual (*AS-IS*), ou seja, como que determinado processo está sendo executado atualmente, quem o executa, em quanto tempo, quais indicadores são medidos, dentre outras informações relevantes.

### 2.1.2 Mapeamento do estado atual (*AS-IS*)

De acordo com a ABPMP (2013, p. 107), “o primeiro passo para definir um novo processo ou atualizar um que já exista é criar um entendimento comum do estado atual (“*AS-IS*”) do processo e como ele cumpre seus objetivos”. Para isso, deve-se fazer uma análise dos processos para compreender suas atividades e seus resultados esperados, além de identificar possíveis rupturas e restrições.



A ABPMP (2013) discorre que poucas pessoas verdadeiramente realizam seu trabalho de acordo com o que se espera. Até mesmo gestores, por vezes, têm certa dificuldade de expressar objetivamente qual resultado cada processo deveria entregar. Por esse e outros motivos é que se realiza uma análise dos processos da empresa, para saber como eles estão acontecendo e em que grau de plenitude. E quando se analisa *AS-IS* de um processo, evidencia-se uma compreensão comum a todos de como ele é realizado e este é o principal benefício desta análise.

Sobretudo, essa visão completa do processo (de ponta a ponta) viabiliza que os gestores compreendam perfeitamente seu objetivo, além do impacto e origem dos seus problemas (ABPMP, 2013). E isto também é fundamental para propor melhorias no processo.

### 2.1.3 Melhoria de processos

Os processos de negócio devem evoluir constantemente para seguir atingindo os resultados planejados. Paim et al. (2009, p. 25) afirmam que “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente”. A ABPMP (2013, p. 236) corrobora que “melhoria de processos de negócio (BPI – *Business Process Improvement*) é uma iniciativa específica ou um projeto para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente”. De maneira que se espera melhores resultados uma vez implementada alguma ação de melhoria.

Além disso, a ABPMP (2013) assevera haver práticas de melhoria que podem ser mais do que apenas projetos específicos para um ponto ou outro de um processo e indica que se utilize de alguma abordagem de melhoria contínua, abordagens como Lean, Six Sigma e *Total Quality Management* (TQM).

Lean é uma abordagem que evidencia as ações de maior valor do processo produtivo. Trata-se de um alinhamento das principais ações de valor de forma a realiza-las com cada vez mais eficácia. (WOMACK e JONES, 2010). Nas palavras de Dennis (2009, p. 31), Lean “representa fazer mais com menos – menos tempo, menos espaço, menos esforço humano, menos maquinaria, menos material – e, ao mesmo tempo, dar aos clientes o que eles querem”. E ainda sob uma visão processual, “Lean é basicamente obter as coisas certas, para o lugar certo, na hora certa, na quantidade certa, minimizando o desperdício e sendo flexível e aberto à mudança” (ABPMP, 2013, p. 237).

Six Sigma, de acordo com Harry (2005, p. 40), “é um processo altamente disciplinado que ajuda a empresa a focar no desenvolvimento e entrega de produtos e serviços quase



perfeitos”. O método Six Sigma busca mapear todas as possíveis falhas do processo para eliminá-las, com objetivo primordial de que almeja manter um padrão de 3,4 defeitos por milhão de oportunidades (Op. Cit., 2005). Já do ponto de vista processual, a ABPMP (2013, p. 239) apresenta o conceito de Six Sigma como “uma abordagem para eliminar defeitos com base em fatos e dados estatísticos em qualquer processo, desde a manufatura até o transacional e do produto ao serviço”. Em suma, entende-se que Six Sigma propõe identificar possíveis falhas no processo para corrigi-las, a fim de manter uma margem de erro extremamente baixa.

Gestão da Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*), segundo Ross e Perry (1999, p. 1), significa “a integração de todas as funções e processos de uma organização com objetivo de atingir melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços”. Sob a ótica processual, a ABPMP (2013, p. 239) delinea que “TQM coloca forte ênfase em medição e controles de processo como um meio para melhoria contínua. A análise estatística é utilizada para monitorar o comportamento de processos e identificar defeitos e oportunidades de melhoria”. De maneira que, pode-se entender que TQM significa atuar junto à qualidade dos produtos e serviços, buscando melhoria contínua e a satisfação dos clientes, através do controle frequente e severo dos processos.

#### 2.1.4 Importância do processo de vendas na cadeia de valor

Segundo Porter (1989, p. 34), “valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa oferece”. Não obstante, a ABPMP (2013, p. 185) diz que “o valor do processo para a organização é bastante claro – aumentar as vendas”. Portanto, uma organização deve definir e gerir muito bem seus processos, a fim de oferecer mais valor para os clientes e, com isso, melhorar seus resultados.

O processo de vendas é de vital importância para a cadeia de valores de uma organização. A gestão por processos entende “vendas” como sendo uma das funções de negócio da organização, assim como marketing, finanças, etc., normalmente representadas por departamentos, e estas seriam classificações do trabalho por habilidades específicas. (ABPMP, 2013).

Gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla posicionando processos como a pedra angular da estruturação organizacional. Embora a estruturação funcional continue válida, pois a especialização leva à produtividade, a geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente em uma visão notadamente interfuncional ponta a ponta. (ABPMP, 2013, p. 39).

Porter (1989) entende “vendas” como uma atividade primária dentro da cadeia de valores. “Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”. (Op. Cit., p. 33).

De uma maneira ou de outra, percebe-se que o processo de vendas é um dos pontos-chave para o sucesso da organização e, por isso, julga-se importante verificar os principais métodos disponíveis na literatura especializada, a fim de identificar lacunas de oportunidade de melhoria para as organizações cumprirem seus objetivos de vendas.

## 2.2 Métodos de Vendas

Os métodos e modelos de venda estão cada vez mais sofisticados e dinâmicos. Na década de 1920, E. K. Strong, doutor em Psicologia norte-americano, executara estudos pioneiros sobre métodos de vendas. Ao longo de todo século 20, os mesmos conceitos foram aproveitados por outros estudiosos, pois acreditavam que eles se aplicariam a todas as vendas. (HACKHAM, 2009). Porém, as estratégias tradicionais de vendas não atendem completamente as demandas atuais. Empresas requerem estratégias inovadoras de vendas, que sirvam para ambientes complexos, dinâmicos e com rápidas mudanças.

Nesse sentido, este capítulo discorre sobre os principais métodos de vendas identificados na literatura comercial especializada e apresenta suas correlações por meio de um quadro comparativo para posterior cruzamento com os dados coletados no estudo de caso junto a empresa objeto de estudo.

Embora os métodos de vendas apresentem pontos em comum nas literaturas, cada um possui uma abordagem peculiar. O “*Positional Selling*” de Carew (1991) propõe que se estruture as etapas da venda a partir do primeiro contato até o fechamento e, ainda mais relevante, defende que o vendedor deve certificar-se de que o cliente compreendeu todos benefícios da solução apresentada por meio do modelo do Diamante<sup>3</sup> adaptado para vendas.

Por outro lado, a “Bíblia de Vendas” de Gitomer (2005) trata das diversas adversidades corriqueiras que vendedores enfrentam e sugere ações práticas de melhoria para cada uma delas. Já “Alta Performance em Vendas” de Carnegie (2007) sugere um processo de vendas passo-a-passo, bem definido, desde a descoberta de uma oportunidade de negócio até o acompanhamento pós-venda, ao mesmo tempo que discorre sobre as dificuldades de cada etapa e propõe soluções para elas. Enquanto que o “*SPIN Selling*” de Rackham (2009) enfatiza a etapa

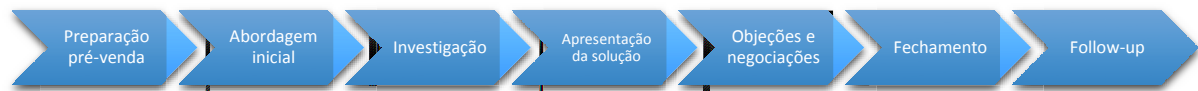
---

<sup>3</sup> *The Diamond of National Advantage, The Competitive Advantage of Nations*, Michael E. Porter, HBR, 1990.

de investigação da venda em seu método, propondo perguntas-chave para que se compreenda exatamente para qual problema o cliente necessita uma solução.

O que segue é o detalhamento das etapas dos métodos estudados, comparando as visões de cada literatura. E com intuito de tornar a leitura mais fluída, mais lógica sob o ponto de vista processual, foi necessário agrupar conceitos e criar macroprocessos unindo pontos-chave de cada método estudado, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Macroprocessos dos métodos de vendas



Fonte: Elaborado pelos autores.

### 2.2.1 Preparação pré-venda

O processo de vendas possui importantes etapas antecedentes à efetiva venda. A primeira refere-se à preparação psicológica do vendedor, o seu estado de espírito. Nesse sentido, Carew (1991) diz que o vendedor precisa ter autoconfiança e assumir a liderança da situação. Enquanto Gitomer (2005) afirma que a fórmula do sucesso depende de três elementos principais: atitude, humor e ação. E Carnegie (2007) fala em cinco propulsores para obter sucesso em vendas e o primeiro deles refere-se justamente ao controle da atitude, em manter uma atitude positiva.

A segunda lembra da importância de colocar o cliente no centro das atenções. Carew (1991) destaca que quando o vendedor só pensa em si próprio, e os interesses do cliente ficam em segundo plano, só é possível obter ganhos de curto prazo. Gitomer (2005) reforça que saber ouvir o cliente é o primeiro mandamento de vendas. E Carnegie (2007) lembra que é realmente difícil conseguir um encontro com um cliente potencial quando o vendedor enfatiza os seus produtos e serviços antes mesmo de conhecer a necessidade do cliente.

Outra questão muito importante trata do relacionamento. Carew (1991) defende que estabelecer um bom relacionamento com o cliente é fundamental, e sugere a utilização do processo de escutar, reconhecer, diagnosticar e responder (ERDiR) como ferramenta para fortalecer o relacionamento. Gitomer (2005) afirma que a melhor oportunidade de o vendedor obter sucesso é construir relacionamentos, oferecendo valor. Carnegie (2007) expõe ainda que um dos maiores ativos de um vendedor é sua lista de contatos e que o relacionamento com os clientes existentes pode trazer as melhores novas oportunidades. E, não obstante, Rackham

(2009) afirma que estabelecer um relacionamento com o cliente é fundamental, especialmente na venda grande, de onde se espera uma relação de longo prazo.

Outro passo primordial é o planejamento. Nesse sentido, Carew (1991) utiliza um Plano Estratégico de Vendas com o intuito de estabelecer uma organização padronizada, que “ajuda-o a lembrar do conteúdo das conversas que teve e registrá-las de tal maneira que lhe serão muito úteis no futuro” (Op. Cit., p. 133). Gitomer (2005) acredita que todo vendedor que almeje sucesso deve preparar-se intensamente antes de qualquer tentativa de venda. Ele sugere que se utilize a técnica *Top-Down Selling*, que significa mirar no topo da hierarquia decisória, talvez até para o CEO<sup>4</sup> da empresa, passando por cima de assistentes, analistas, supervisores, etc. Carnegie (2007) chama essa etapa de pré-abordagem e relata que preparar-se é “a primeira ação lógica e necessária após a identificação de nossas novas oportunidades” (Op. Cit., p.52), pois ela encoraja o vendedor durante a conversa inicial e ajuda-o a evitar erros e a qualificar os clientes potenciais. Rackham (2009) comenta que abrir uma visita de modo padrão e repetitivo desagrada a qualquer pessoa e que por uma gafe dessas pode-se perder uma venda. Por isso, o autor entende que planejar cada visita é essencial para ser bem-sucedido.

Sendo assim, entende-se que a etapa de preparação pré-venda é realmente muito importante para o sucesso em vendas. O vendedor deve manter a autoconfiança e uma atitude positiva, priorizar as necessidades do cliente às suas próprias para gerar empatia e colher melhores resultados, manter sempre um bom relacionamento com os clientes e potenciais clientes e planejar muito bem cada passo em direção à sua primeira abordagem.

### 2.2.2 Abordagem inicial

Uma vez identificada uma nova oportunidade, cabe ao vendedor fazer uma abordagem inicial com o cliente potencial - pessoalmente, ou por telefone, ou carta... Carew (1991) lista quatro perfis distintos de vendedor: o apresentador, o interrogador, o visitante e o realizador, sendo este último o perfil ideal para abordagens de vendas.

Um realizador mantém-se atento e receptivo às necessidades do cliente. Ele trata as informações como sendo essenciais para desenvolver uma percepção exata a respeito das necessidades do cliente. E a apresentação que faz *reconhece o mérito do cliente* de ter fornecido informações sobre suas necessidades. O realizador *joga em equipe* e reconhece que só pode ter sucesso se o cliente também alcançá-lo. (CAREW, 1991, p. 183).

Gitomer (2005) acrescenta que o profissionalismo do vendedor é a primeira coisa que um cliente percebe, por isso a importância da sinceridade e criatividade desde o primeiro

---

<sup>4</sup> CEO é a abreviação para *Chief Executive Officer*, que significa Diretor Executivo.

contato. Carnegie (2007) recomenda como ponto de partida criar uma declaração de credibilidade - uma mensagem que se possa entregar ou enviar ao cliente potencial, e que contenha informações direcionadas e úteis ao cliente. Segundo Rackham (2009), inúmeros vendedores atestam que os primeiros minutos de uma visita podem influenciar todo restante do processo de vendas. Por isso, o autor lembra que fazer uma afirmação sobre um benefício na abordagem inicial é uma forma bem-sucedida de abrir uma visita.

Nesse sentido, entende-se que o estágio de abordagem inicial precisa ser algo espontâneo ao mesmo tempo que organizado. É muito importante que vendedor tenha tido a iniciativa do contato inicial. Deve-se evitar abrir uma visita de modo padrão e repetitivo, pois desagradará a qualquer pessoa ouvir o mesmo discurso (ou a mesma piada) mais de uma vez. E vale lembrar que a apresentação de benefícios dos produtos ou serviços no primeiro contato pode ser fundamental para o segmento da negociação.

### 2.2.3 Investigação

Quando em frente ao cliente, precisa-se investigar quais são as suas reais necessidades antes de oferecer-lhe quaisquer produtos ou serviços. Carew (1991) assevera que é preciso encontrar a “lacuna” existente entre o que o cliente tem atualmente e o que ele deseja. Para tanto, deve-se investigar qual é a situação atual do cliente, o que ele realmente precisa e o que se pode fazer para preencher esta lacuna.

Não obstante, Gitomer (2005) entende que as perguntas certas, para a pessoa certa e no momento certo farão o cliente potencial lhe dizer tudo que você precisa para conseguir vender. Gitomer cita a “Estratégia de três níveis”<sup>5</sup> de Ray Leone (1992), na qual se faz primeiro uma afirmação factual, segundo uma observação pessoal para somente então fazer por terceiro uma pergunta aberta que incorpore os dois passos anteriores.

Para Carnegie (2007), é primordial que se aprenda a ouvir. Portanto, o vendedor deve fazer perguntas e deixar o cliente falar. O autor entende que o propósito da investigação deve ser “descobrir o interesse primário, o critério de compra, outras considerações e – mais importante – o Motivo Dominante da Compra” (Op. Cit., p. 119). Este último está ligado ao fator emocional da decisão de compra. Segundo o autor, compramos por emoção e não por lógica, e justificamos essa decisão usando a lógica. De maneira que para investigar as reais intenções do cliente, as perguntas devem clarear qual é a situação atual, onde/como se gostaria de estar, quais são as barreiras que travam a situação ideal e quais os resultados esperados.

---

<sup>5</sup> Estratégia de três níveis, *Success Secrets of the Sales Funnel*, Ray Leone, Leone Resource Group, 1992.

Seguindo este processo, é comum encontrar uma lacuna – a diferença entre a situação atual e a desejada –, e essa lacuna de oportunidade ajuda os vendedores a serem mais eficientes no seu trabalho.

Conquanto, Rackham (2009, p. 26) reforça que por meio da investigação “pode-se descobrir necessidades ou ter um entendimento melhor dos clientes e de suas organizações”. Para isso, o autor apresenta o Modelo *SPIN*, uma ferramenta para organizar as perguntas de investigação em quatro tipos: (i) perguntas de situação – para entender a situação atual do cliente; (ii) perguntas de problema – que visam compreender problemas, dificuldades e/ou insatisfações do cliente que estejam relacionados com a solução que o vendedor tem a oferecer; (iii) perguntas de implicação – as quais servem para transformar a percepção do cliente sobre o problema, de um problema pequeno (talvez trivial ou aceitável) para algo grande e importante o suficiente para justificar uma ação imediata; e (iv) Perguntas de Necessidade de Solução – que destacam o valor e a utilidade da solução ofertada.

Diante do exposto, entende-se que o processo de investigação é decisivo para o sucesso em vendas. O vendedor precisa pensar muito bem que perguntas fazer e precisa estar preparado para ouvir as respostas: primeiro para encontrar a lacuna, a oportunidade entre o que o cliente tem e o que ele gostaria de ter; segundo para identificar qual é o motivo dominante da compra (o fator emocional); e terceiro para saber exatamente qual solução ofertar. E o modelo *SPIN* de Rackham (2009) apresenta uma forma bem organizada de administrar essas perguntas.

#### 2.2.4 Apresentação da solução

Assim que identificada a necessidade (oportunidade) junto ao cliente, é chegada a hora de apresentar uma solução. Carew (1991) recomenda que se apresente a solução ressaltando seus benefícios, e que se verifique que a apresentação da solução (e dos benefícios) tenha sido compreendida plenamente. Nesse sentido, sugere a utilização do modelo do “Diamante” adaptado para vendas, que segue as seguintes etapas: contato positivo, proposta, solução, síntese e fechamento. De acordo com o autor, quando se utiliza este modelo em uma apresentação, cria-se um clima de receptividade e as necessidades do cliente ficam em evidência, o que facilita a introdução dos benefícios e a solicitação do comprometimento da outra parte.

Por outro lado, Gitomer (2005) afirma que envolver o cliente na apresentação da solução resulta em mais vendas: “o envolvimento físico do cliente potencial provoca um sentimento de propriedade que leva a uma compra” (Op. Cit., p. 159). A apresentação precisa ser um diálogo,

não um monólogo, e o vendedor deve usar perguntas abertas e investigativas para sentir o quanto o cliente está interessado durante o processo.

Segundo Carnegie (2007), a apresentação da solução requer do vendedor muita habilidade de comunicação, pois é importante transmitir informações sempre com entusiasmo, com animação em sua voz e gestos, de forma direta, e também sendo conciso e objetivo. Vale fazer resumos com certa frequência e, sempre que possível, envolver o cliente de forma interativa. Além disso, o autor ressalta o poder da evidência no impacto de uma apresentação, pois evidências tornam a sua solução mais factível para o cliente.

Para Rackham (2009), apresentar ao cliente as suas soluções para as necessidades que foram reveladas durante a investigação é o estágio de demonstração da capacidade. Rackham (Op. Cit., p. 26) relata que “às vezes se demonstra essa capacidade através de uma apresentação formal, às vezes mostrando o produto em ação, e às vezes descrevendo alguns benefícios potenciais que ele poderia fornecer”. Cabe ao vendedor identificar a mais adequada para cada cliente em particular.

Desta maneira, entende-se que a apresentação da solução para o cliente exige organização, e o modelo do “Diamante” pode ser uma ferramenta valiosa nesse sentido. Além disso, o vendedor deve dominar a habilidade de comunicação, para que o cliente compreenda exatamente quais são as características da solução exposta. Deve-se envolver o cliente na apresentação a fim de que ele se sinta parte da solução e, portanto, fique mais propenso a comprar. E também é importante lembrar de demonstrar evidências bem-sucedidas da solução em casos anteriores para dar-lhe mais credibilidade.

### 2.2.5 Objeções e negociações

As objeções estão sempre presentes na rotina de vendas. Gitomer (2005) revela que existem os impedimentos (falsas objeções) e objeções reais. Os impedimentos são pequenas mentiras inocentes que compradores utilizam para não ferir os sentimentos dos vendedores ou porque eles têm medo de dizer a verdade. Objeções reais, por outro lado, não são sempre ditas explicitamente, então o vendedor precisa se preparar para identifica-las e supera-las. “Se você puder prever objeções, conseguirá evitar que elas ocorram. Simples. Só requer preparação e prática. Leva tempo, exige criatividade e foco para fazer acontecer”. (Op. Cit., p. 159). Logo, uma venda não está perdida quando surge uma objeção. Pode ser apenas o indicativo do início de uma negociação.



Não obstante, Carnegie (2007, p. 199) diz que todo vendedor profissional deve “saber quando lidar com objeções e quando negociar”. O autor entende que objeções são sinais de intenção de compra e que a negociação é apenas parte do processo de vendas. De maneira que, reunindo as informações certas durante o processo de vendas, não há com o que o vendedor se preocupar. O autor lembra que duas importantes diretrizes para negociar são: estar preparado para a objeção; e negociar utilizando uma abordagem colaborativa.

Em contrapartida, Rackham (2009) declara que desenvolver habilidades para lidar com objeções é incorreto e que o certo é aprender a evitar objeções, pois a maioria das objeções estaria na cabeça do vendedor e não do cliente. Isso acontece porque vendedores costumam oferecer uma solução antes de criar a necessidade, e porque o comprador não foi capaz de perceber valor na solução apresentada.

Diante disto, entende-se que as objeções e negociações fazem parte do dia-a-dia dos vendedores e é importante estar preparado quando elas surgirem. Além disso, acredita-se que onde há objeção, há interesse da outra parte. Assim, há basicamente duas formas de administrar objeções: a primeira é saber evita-las, trabalhando muito bem a necessidade da solução junto ao cliente, demonstrando o valor do produto/serviço ofertado; e a segunda é aprender a lidar com as objeções que surgirem, negociando com o cliente de forma colaborativa.

#### 2.2.6 Fechamento

Passadas as etapas de apresentação da solução e de objeções e negociações, é chegada a hora de finalizar a venda. Conforme Carew (1991), existem centenas de maneiras de se fechar uma venda, todavia o autor cita as que julga mais eficazes: (a) fechamento direto – peça o pedido sem delongas; (b) fechamento indireto – comece com alguma explicação da solução e peça o pedido; (c) fechamento por escolha – ao entender que o cliente já aceitou a solução, propõe-se uma pergunta de confirmação; (d) fechamento por benefício – evidencia-se mais uma vez os benefícios da solução; e (e) fechamento por próximo passo – quando a venda não está fechada naquele momento, mas solicita-se um comprometimento do cliente. Além disso, o autor relata que desde o primeiro contato, um vendedor organizado deve registrar todas as informações que obteve com o cliente a fim de se encaminhar para o fechamento da venda. O autor (Op. Cit., p. 189) enfatiza que não “importa *o que* você esteja vendendo, uma proposta sempre deve acompanhar a venda”. Igualmente, ele destaca que cada proposta deve ser elaborada exclusiva, pois um documento personalizado evidencia sua preocupação e dedicação com o cliente e pode lhe valer pontos preciosos.

Segundo Gitomer (2005), o cliente sempre demonstrará algum sinal de que está interessado em comprar, normalmente por meio de alguma pergunta que indique sua intenção. Fica a cargo do vendedor responder com “uma pergunta-resposta que implique a resposta dele e confirme que ele quer comprar” (Op. Cit., p. 182), ao invés de responder apenas sim ou não. Além disso, o autor apresenta três alternativas de estratégia de fechamento: (i) o fechamento do filhote – que significa proporcionar que o cliente experimente o produto, criando assim o sentimento de propriedade antes da venda; (ii) deixe o cliente ir atrás de você – “as vezes, é melhor atrair ou desafiar o cliente” (Op. Cit., p. 186), dando espaço, tempo para ele comprar; e (iii) o fechamento compreensivo – procure entender exatamente como seu produto é usado no cliente para vender de forma mais eficiente.

Por outro lado, Carnegie (2007) defende que estratégias de fechamento não farão diferença se os demais passos da venda não forem bem executados, que não existe mágica que faça o cliente mudar de ideia no final se o vendedor não construir o desejo de compra durante as etapas anteriores. Entretanto, o autor prioriza que se crie um compromisso com o cliente, pois quando isso ocorre, o cliente está “na verdade nos entregando a responsabilidade de encontrar soluções para as suas necessidades” (Op. Cit., p. 221), e então constrói-se uma relação de confiança entre as partes. Para conseguir o compromisso, o autor sugere alguns métodos como: pedir pelo compromisso diretamente; proporcionar uma escolha alternativa; fazer uma referência ao próximo passo da venda – sobre a entrega, por exemplo; dentre outros. O importante é conseguir provocar o sentimento de comprometimento no cliente.

De acordo com Rackham (2009, p. 35) a etapa de fechamento é um “comportamento utilizado pelo vendedor que implica um compromisso”. De forma simplificada, o fechamento é a atividade que o vendedor executa para finalizar (fechar) a venda e, para isso, há diferentes técnicas que podem ajudar nesta etapa do processo de vendas. “As técnicas de fechamento podem aumentar as chances de realizar uma venda com produtos de baixo preço. Com produtos ou serviços caros, elas reduzem as chances de realizar uma venda”. (Op. Cit., p. 48). Isso porque vendas grandes normalmente exigem mais tempo do vendedor, mais visitas ou mais negociação, e tentar fechar uma venda grande logo no início não traz bons resultados.

Sobretudo, Rackham (2009) assegura que há quatro ações que vendedores bem-sucedidos tendem a usar para fechar uma venda: (i) dar atenção a investigar e demonstrar capacidade; (ii) checar se as preocupações-chave foram cobertas; (iii) fazer um resumo dos benefícios; e (iv) propor um compromisso. Sendo uma venda grande ou pequena, com estes quatro pontos devidamente elucidados, torna-se viável tentar fechar a venda e as chances de obtenção do compromisso do cliente podem ser muito boas.

Com isto, fica entendido que a etapa de fechamento da venda depende necessariamente de um trabalho bem feito nos passos anteriores. Além disso, identificou-se uma série de técnicas de fechamento entre os autores, cada uma válida para uma situação distinta no final do processo de vendas, de forma que cabe ao vendedor perceber o que se passa e reagir conforme a situação que se apresenta. O mais importante é ficar atento aos sinais de interesse do comprador e não perder a oportunidade de fechar a venda, concluindo-a com a certeza de que um compromisso ficou firmado entre as partes.

### 2.2.7 *Follow-up*

O *follow-up* é o passo que segue a etapa de fechamento da venda. Gitomer (2005) reitera que o *follow-up* é tão importante quanto qualquer outra etapa do processo de vendas. O autor elucida que é preciso ter “um método ou sistema organizado de acompanhamento” (Op. Cit., p. 192) para ter sucesso em vendas. O autor lista algumas ferramentas que auxiliam o *follow-up*, já que viabilizam a rápida localização de informações, como por exemplo, um software de gerenciamento de contatos, ou mesmo um *Card Scanner* para arquivar de forma digital os cartões de visita dos clientes – um dispositivo comum há alguns anos, quando ainda não tínhamos *smartphones* –, ou ainda opções mais clássicas como um arquivo convencional ou uma agenda bem organizada. “Quando você tem tudo organizado [...], sua mente fica livre para criar. Essa é uma parte do segredo da realização de vendas”. (Op. Cit., p. 193).

Não obstante, Carnegie (2007) faz referência ao *follow-up* com a ideia de manter o compromisso assumido com a venda, o que ajuda a fortalecer o relacionamento e demonstra que o vendedor realmente se importa com o cliente. Carnegie (2007) garante que fazer o acompanhamento é a melhor forma de assegurar que os clientes permanecem satisfeitos. O autor (2007) sugere quatro estratégias básicas para um acompanhamento eficiente: (i) manter um banco de dados organizado e ativo – a melhor maneira é através de um software de gerenciamento de contatos; (ii) estabelecer meios definidos de comunicação – certificar-se de que o cliente sabe como e onde lhe encontrar, seja por telefone, e-mail, etc.; (iii) enviar informações interessantes – informar o cliente sobre notícias ou fatos relevantes sobre seu negócio, como novas tecnologias, mercados emergentes ou tendências de mercado; e (iv) providenciar atualizações dos produtos – manter o cliente informado sobre o lançamento de novos produtos, ou de atualizações dos produtos que ele possui.

Sendo assim, percebe-se que a etapa de *follow-up* está fortemente conectada ao compromisso firmado na etapa de fechamento, pois é muito importante acompanhar a venda e

manter contato com o cliente para fortalecer a relação entre as partes. Além disso, ajuda utilizar um método e ferramentas de organização para realizar um acompanhamento adequado. Pois quanto mais organizadas as informações estiverem, mais tempo restará para dar atenção ao cliente e suas necessidades.

### 2.2.8 Quadro comparativo

Os autores de métodos de vendas estudados descrevem cada etapa do processo de vendas à sua maneira, mas é possível identificar um consenso em suas visões do conjunto todo do processo de vendas. Mesmo assim, observou-se alguma divergência, quando nem todos os autores reconhecem determinada etapa do processo. Por exemplo, no que tange a etapa de preparação pré-venda, enquanto Carew (1991), Gitomer (2005) e Carnegie (2007) apontam a importância da autoconfiança do vendedor, do foco no cliente, do relacionamento e do planejamento de vendas, Rackham (2009) aborda apenas o relacionamento e o planejamento desta etapa. Outro ponto no qual se encontrou discordância foi o de objeções e negociações, no qual todos os autores escreverem sobre assunto, exceto Carew (1991). Ademais, a etapa de *follow-up* foi descrita apenas por Gitomer (2005) e Carnegie (2007).

Todas as demais etapas apresentadas foram descritas pelos quatro autores estudados. Naturalmente, cada autor propõe um modo ou uma ferramenta diferente para a execução de cada etapa. Cabe à organização analisar qual se adequa melhor ao seu negócio. Sendo assim, julga-se importante construir um quadro comparativo dos métodos pesquisados para melhor evidenciar e compreender as possíveis lacunas e oportunidades de melhoria no processo de vendas das organizações.

Quadro 2 – Quadro comparativo dos métodos de vendas

Etapas do Processo de Vendas		Carew (1991)	Gitomer (2005)	Carnegie (2007)	Rackham (2009)
Preparação Pré-venda	Autoconfiança	“Sempre que se sentir e agir como subordinado, [...] estará na retranca, em vez de estar no ataque” (1991, p. 48)	“50% do sucesso consiste em acreditar que você pode” (2005, p. 30)	“Cinco propulsores para o sucesso nas vendas” (2007, p. 25-29)	–

Continua

## Conclusão

	Foco no Cliente	“Quando você só pensa em si, e os interesses do cliente ficam em segundo plano, automaticamente estará optando por um ganho de curto prazo” (1991, p. 50)	“...você deve reconhecer que saber ouvir é o primeiro mandamento das vendas” (2005, p. 37)	“Outra razão pela qual é difícil obter um encontro é a tendência a enfatizar nossos produtos e serviços muito cedo” (2007, p. 64)	–
	Relacionamento	Processo ERDiR: “Quando você escuta, reconhece, diagnostica e responde de maneira cuidadosa, sensível e adequada [...] a raiva diminui; a indiferença transforma-se em interesse; a impaciência se desfaz; a preocupação vai embora” (1991, p. 53).	“Sua maior oportunidade é construir relacionamentos, oferecendo valor” (2005, p. 13)	“Um dos mais valiosos ativos que temos é nossa lista de contatos” (2007, p. 48)	“Relacionar-se com os interesses pessoais do comprador [...] poderá formar um relacionamento mais rapidamente e o êxito da visita será maior” (2009, p. 155)
	Planejamento	“Plano Estratégico de Vendas [...] ajuda-o a lembrar do conteúdo das conversas que teve e registrá-las de tal maneira que lhe serão muito úteis no futuro” (1991, p. 133)	“Prepare-se totalmente... faça uma proposta por escrito [...] recorra a ferramentas de apoio e documentação” (2005, p.71)	“Quanto mais cedo desenvolvermos uma estratégia consistente para a pré-abordagem [...] melhor serviremos nossos clientes” (2007, p. 51)	“A maioria dos vendedores reconhece a importância de planejar visitas” (2009, p. 173)
Abordagem Inicial		“O bom relacionamento baseia-se na partilha de informações [...] É sua a responsabilidade pela iniciativa de compartilhar conhecimentos e expandir a área comum” (1991, p. 177)	“Em uma visita de vendas, seu profissionalismo é a primeira coisa que um cliente efetivo ou potencial vê” (2005, p.114)	“Quando utilizamos uma declaração de credibilidade sugerimos ao cliente potencial que ele se beneficiará se utilizar nossos produtos ou serviços” (2007, p. 66)	“...há duas formas bem-sucedidas de abrir uma visita: relacionar-se com os interesses pessoais do comprador; fazer uma afirmação sobre o benefício na abertura” (2009, p. 155)

Continua

## Conclusão

Investigação	<p>“...se você apresenta uma solução prematura – antes de entender a Lacuna –, vai colocar ‘o carro na frente dos bois’, isto é, precipitar os acontecimentos” (1991, p. 154)</p>	<p>“Dois dos aspectos mais importantes da venda são: fazer perguntas e ouvir” (2005, p.80)</p>	<p>“Quando adquirimos experiência com o modelo do ‘Como É, Como Deveria Ser, Barreiras e Resultados’ é comum encontrarmos uma lacuna” (2007, p. 120)</p>	<p>“Fazer perguntas que são importantes para o cliente [...] o modelo SPIN [...] toca diretamente a psicologia do processo de compra” (2009, p. 106)</p>
Apresentação da Solução	<p>“...muitos vendedores fazem apresentações que são desorganizadas [...]. No posicionamento em vendas, usamos o modelo do Diamante para tornar mais clara uma apresentação...” (1991, p. 158)</p>	<p>“O envolvimento tátil (tocar, sentir) leva ao sentimento de propriedade. Se você quer descobrir quanto um cliente é receptivo a seu produto ou serviço, envolva-o [...] no processo de venda” (2005, p. 139)</p>	<p>“Temos que ter a habilidade de expressar nossa solução de uma forma entusiasmante e persuasiva” (2007, p. 159)</p>	<p>“...é preciso mostrar aos clientes que existe uma solução e que ela oferece uma contribuição válida para ajudar a resolver os problemas deles” (2009, p. 26)</p>
Objeções e Negociações	–	<p>“Há muito poucas objeções reais. Na maioria, são apenas impedimentos. [...] eles dizem algo só para se livrar de você” (2005, p. 148)</p>	<p>“...se os clientes querem negociar conosco, isto é uma forte indicação de que querem comprar conosco” (2007, p. 195)</p>	<p>“As objeções, ao contrário da crença comum, são criadas com mais frequência pelo vendedor que pelo cliente” (2009, p.134)</p>
Fechamento	<p>“Não importa o que você faça, sempre, sempre, sempre <i>solicite o pedido</i>” (1991, p. 174)</p>	<p>“Reconhecer os sinais de compra é essencial para o sucesso como representante de vendas” (2005, p. 180)</p>	<p>“...não há uma fórmula mágica para o fechamento. A mágica está em fazer bem todo o resto...” (2007, p. 220)</p>	<p>“As técnicas de fechamento podem aumentar as chances de realizar uma venda com produtos de baixo preço. Com produtos ou serviços caros, elas reduzem as chances de realizar uma venda” (2009, p. 48)</p>

Continua

## Conclusão

<i>Follow-up</i>	–	“Como 98% das vendas NÃO são feitas a primeira visita, o follow-up é tão importante quanto qualquer parte do processo de vendas” (2005, p. 193)	“Assim que conseguimos o compromisso, as portas se abrem para uma oportunidade ainda maior: repetir o negócio” (2007, p. 233)	–
------------------	---	---	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A estratégia de pesquisa deste artigo foi a de estudo de caso, um método de pesquisa empírica que visa investigar um fenômeno contemporâneo dentro de uma organização real. (YIN, 2010). Trata-se de um estudo de natureza aplicada, pois visa identificar conhecimentos específicos dentro do escopo do problema de pesquisa e objetivo geral propostos. Quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa. E quanto aos objetivos da pesquisa, é descritiva ao passo que demonstra uma séria de fatos organizacionais a luz de um conjunto de modelos que o pesquisador utiliza como referência de estudo.

Primeiramente, foram selecionadas as literaturas especializadas nos temas do artigo para a composição da sua fundamentação teórica. Tratando de BPM, é limitada a quantidade de obras disponíveis, sendo que buscou-se utilizar os autores mais recentes e especializados no assunto. No caso da temática de processo de vendas, a seleção das obras pautou-se no critério de livros especializados mais comercializados até a realização do estudo.

Em seguida, elaborou-se um roteiro semiestruturado para a realização da pesquisa de campo com base no quadro conceitual levando-se em conta os fundamentos estudados. Esse roteiro foi composto por 15 perguntas abertas, a respeito do gerenciamento de processos da empresa, enfocando no processo de vendas conforme pode ser observado no Quadro 3.

As entrevistas foram aplicadas com pessoas envolvidas com o processo de vendas da empresa, em diferentes níveis hierárquicos. Entrevistou-se o Diretor Executivo (CEO), o Gerente de Desenvolvimento, o Gerente Comercial e um dos Gestores de Negócios que atua na venda do SGA, especificamente. Também foram analisados documentos com dados secundários como materiais de marketing e informações do site oficial da empresa, visando a compreensão e descrição do negócio da empresa.



Quadro 3 – Construtos, variáveis e perguntas do questionário do estudo de caso

Construto	Variável	Perguntas do Questionário
BPM – <i>Business Process Management</i>	Conceito de BPM	1. Qual é o seu entendimento sobre BPM – Gerenciamento de Processos de negócio?
	Mapeamento do Estado Atual ( <i>AS-IS</i> )	2. Os processos da empresa já estão mapeados? O processo de vendas já está mapeado? Descreva como foi feito esse procedimento de mapeamento dos processos da empresa.
	Melhoria de Processos	3. Quais foram as melhorias identificadas a partir do mapeamento dos processos? Foi utilizada alguma técnica para suportar o processo de melhoria?
	Importância do Processo de Vendas na Cadeia de Valor	4. Como você descreveria a importância do processo de vendas para a empresa? E de que maneira o processo de vendas está ligado à estratégia da empresa?
Processo de Vendas	Métodos de Vendas	<p>5. A empresa segue algum método de vendas específico? Liste as principais etapas do processo de vendas atual.</p> <p>6. Normalmente, a autoconfiança é uma característica presente em vendedores. O que a empresa faz para promover/incentivar a autoconfiança dos vendedores?</p> <p>7. É comum ouvir: “o cliente tem sempre a razão”; ou ainda: “clientes sempre em primeiro lugar”. Mas a ideia central significa que devemos ouvir o cliente primeiro e argumentar depois. Qual é a orientação que os vendedores recebem da empresa para lidar com estas situações?</p> <p>8. Descreva como é o relacionamento da empresa com os clientes?</p> <p>9. Como é definido o planejamento de vendas da empresa? Em que medida há envolvimento e colaboração dos vendedores?</p> <p>10. Descreva como usualmente ocorre a abordagem inicial das vendas.</p> <p>11. Quando em uma visita de vendas, descreva a etapa de investigação. Como são feitas as perguntas que desvendam a necessidade do cliente? É utilizada alguma ferramenta específica?</p> <p>12. Uma vez descoberta a necessidade do cliente, como é realizada a apresentação da solução? Descreva este procedimento.</p> <p>13. É comum enfrentar objeções em vendas, pois nem sempre o cliente fica satisfeito com o que lhe foi oferecido na primeira vez. Como os vendedores são orientados a lidar com as objeções? Como acontecem as negociações?</p> <p>14. Explique como é realizado o fechamento de uma venda? Utiliza-se alguma técnica?</p> <p>15. Qual é a estratégia de follow-up das vendas? Descreva como funciona o acompanhamento das vendas.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 4 demonstra o cargo dos entrevistados, a identificação atribuída para cada um deles no decorrer deste artigo e as informações de data e horário de quando ocorreu cada entrevista.

Quadro 4 – Identificação dos entrevistados

<b>Cargo do Entrevistado</b>	<b>Identificação</b>	<b>Data e tempo de duração da entrevista</b>
Diretor Executivo (CEO)	Entrevistado 1	08 de agosto de 2016 – 50min
Gerente de Desenvolvimento	Entrevistado 2	08 de agosto de 2016 – 40min
Gerente de Vendas	Entrevistado 3	09 de agosto de 2016 – 60min
Gestor de Negócios	Entrevistado 4	09 de agosto de 2016 – 45min

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Esta seção compreende a contextualização da empresa em estudo, a análise dos dados coletados nela por meio das entrevistas e uma discussão sobre as oportunidades de melhoria identificadas na gestão do seu processo de vendas.

### 4.1 Contextualização da empresa objeto de estudo

A empresa Alfa foi fundada em 1991, com a finalidade de oferecer serviços de suporte técnico em ambientes de rede, uma demanda latente daquela época. A empresa seguiu no mercado de suporte à tecnologia até meados de 97, quando decidiu empreender também no segmento de desenvolvimento de sistemas. Após duas décadas acumulando experiência no mercado de TI, a empresa tem atualmente mais de 300 colaboradores, e apresenta duas vertentes independentes de negócios: uma voltada para serviços de suporte à tecnologia; e outra focada em desenvolvimento de sistemas. A empresa Alfa está sediada em Porto Alegre/RS e possui uma filial em São Paulo/SP, os dois estados de maior competitividade do setor de TI brasileiro.

Dentre o portfólio de sistemas desenvolvidos pela empresa Alfa, o *software* de gestão de atendimento (SGA) foi um que tomou grandes proporções e tornou-se independente dos demais negócios da empresa. O SGA foi concebido para ser utilizado em *Service-Desk* ou *Help-Desk*, SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente, CSC - Centros de Serviços Compartilhados ou Ouvidorias. Ele possui recursos especializados que auxiliam no atendimento e no controle do atendimento como processo, permitindo a adoção de uma política de melhoria contínua na organização que o utiliza. A empresa Alfa revela que o SGA tem demonstrado um crescimento constante e significativo no mercado brasileiro, além de contar também com clientes internacionais.

A empresa Alfa apresenta um caso empírico interessante a ser estudado. Essa empresa já absorveu as práticas de gerenciamento por processos em seu negócio e comercializa um

sistema de gestão que contém um módulo de BPM integrado. Além disso, ela pertence a um setor dinâmico de evolução orgânica, que está cada vez mais competitivo e que, por isso, demanda estratégias e metodologias de vendas inovadoras.

#### **4.2 Resultados e análises do estudo de caso**

O que segue é a apresentação e análise dos dados obtidos através das entrevistas realizadas na empresa Alfa, em comparativo com as teorias pesquisadas. Foram entrevistadas quatro pessoas da empresa, em diferentes níveis de hierarquia, de maneira a contemplar diferentes visões sobre o seu processo de vendas.

No que diz respeito ao conceito de BPM, Brocke e Rosemann (2013) e a ABPMP (2013) corroboram que BPM é uma abordagem organizacional e um conjunto tecnologias que dão suporte ao gerenciamento por processos. Nesse sentido, observou-se concordância entre os entrevistados. O Entrevistado 1 disse que BPM significa gerir a empresa por processos, trabalhando-os de forma horizontal e não mais vertical. O Entrevistado 2 e o Entrevistado 3 relataram que BPM é conseguir fazer a gestão dos processos da empresa do início ao fim do processo, de forma a possibilitar o controle de todas as atividades. Enquanto o Entrevistado 4 acrescentou que BPM é uma metodologia de gestão que visa atingir os objetivos vinculados à estratégia da empresa. Sendo assim, concluiu-se que a empresa Alfa (e seus colaboradores) tem o domínio do conceito de BPM e entende a importância do seu vínculo com a estratégia da empresa.

O mapeamento dos processos é fundamental para gerar um entendimento comum sobre eles e estudar possíveis melhorias. (ABPMP, 2013). A empresa Alfa possui alguns processos mapeados, inclusive o processo de vendas, e todos os entrevistados demonstraram ciência disso. O Entrevistado 1 e o Entrevistado 3 relataram que a demanda de mapear os processos da empresa surgira em decorrência do desenvolvimento de um módulo de BPM dentro do SGA, que evidenciou a necessidade de conhecer mais a fundo as práticas da gestão por processos. Por outro lado, o Entrevistado 2 disse que tudo começara com programas de qualidade, de influências do PGQP<sup>6</sup> e também de quando buscaram a Certificação ISO 9000<sup>7</sup>, pois estes programas de qualidade já incitavam e motivavam a empresa a fazer o mapeamento dos seus

---

<sup>6</sup> PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. Para mais informações, consulte: [www.mbc.org.br/mbc/pgqp](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp).

<sup>7</sup> Certificação ISO 9000 – Certificação internacional para organizações de seguem um conjunto de normas técnicas na Gestão da Qualidade. Para mais informações, consulte: [www.iso.org](http://www.iso.org).

processos. O Entrevistado 4 adicionou que o mapeamento do processo de vendas utilizou como base as etapas do processo do sistema de CRM que a empresa utilizava na época.

Nesse sentido, percebeu-se que todos os entrevistados reconhecem que a empresa Alfa tem processos mapeados, incluindo o seu processo de vendas. Doravante, encontrou-se inconsistência nos testemunhos sobre como se deu esse procedimento e quanto ao motivo que originou tal atividade.

A melhoria de processos, segundo Paim et al. (2009) e a ABPMP (2013), é uma iniciativa básica para aprimorar o alinhamento e desempenho dos processos da empresa, após a identificação do seu estado atual. Especificamente com relação aos processos mapeados da empresa, o Entrevistado 1, o Entrevistado 3 e o Entrevistado 4 disseram que a principal melhoria foi no fluxo de informações dos processos. Antes, eram usadas diversas planilhas e outros documentos manuais para acompanhar cada etapa e as informações eram desconectadas. “Era muito papel circulando entre as diversas áreas” (Entrevistado 1). Já o Entrevistado 2 comentou que a principal melhoria foi conseguir identificar pontos no processo de vendas, por exemplo, que não eram percebidos antes do mapeamento. De modo que foi possível reavaliar pontos de interação com o cliente e preparar melhor as pessoas para cada contato. Sendo assim, ficou evidente que os entrevistados identificaram melhorias oriundas do mapeamento de processos. Entretanto, ficou clara a falta de utilização de uma abordagem que suporte a melhoria contínua dos processos da empresa.

O processo de vendas tem uma importância vital na cadeia de valor da organização. (PORTER, 1989; ABPMP, 2013). Nesse sentido, identificou-se que o processo de vendas está devidamente conectado à estratégia da empresa Alfa e que todos os entrevistados compreendem a importância deste processo para a cadeia de valor do negócio.

Sendo assim, no tocante ao conhecimento do conceito e das práticas de BPM, identificou-se que a empresa Alfa encontra-se em estágio bem avançado, se comparada à grande maioria de empresas brasileiras de tecnologia da informação (e outras), as quais ainda não aderiram a esta abordagem gerencial. Observou-se que a empresa já disseminou internamente o conceito da gestão orientada para processos e que mapeou boa parte de seus processos, o que já lhe permitiu identificar algumas melhorias. Embora ainda falte aplicar uma abordagem que suporte a melhoria contínua dos seus processos. Além disso, percebeu-se que a empresa Alfa compreende a importância do processo de vendas na sua cadeia de valor e que este está diretamente ligado à sua estratégia.

De acordo com os métodos de vendas pesquisados nas bibliografias de Carew (1991), Gitomer (2005), Carnegie (2007) e Rackham (2009), há um conjunto de etapas-chave de um

método de vendas que contempla o processo de ponta-a-ponta: preparação pré-venda, abordagem inicial, investigação, apresentação da solução, objeções e negociações, fechamento e *follow-up*. Nesse quesito, observou-se algumas desconexões entre os entrevistados, conforme pode ser observado no Quadro 5.

Além do mais, o Entrevistado 1 relatou que a empresa tem um método de vendas próprio, baseado em experiência de mercado. Já o Entrevistado 2 e o Entrevistado 3 disseram que a empresa utiliza o método *Pipeline de Vendas*<sup>8</sup>, que seria um modelo de processo de vendas para a gestão comercial. Todavia, o Entrevistado 4 relatou que a empresa implementou o método SPIN e criou manuais de venda, porém, na prática, cada vendedor vende à sua maneira.

Desta forma, verificou-se que o método de vendas da empresa Alfa não está claro para todos os entrevistados. Baseado na Figura 1 apresentada no capítulo 2, o Entrevistado 4 foi quem mais se aproximou do modelo de processo de vendas proposto sob a luz das literaturas estudadas.

Quadro 5 – Etapas do processo de vendas segundo os entrevistados

Entrevistado	Etapas do processo de vendas					
	Prospecção	Agendamento	Apresentação da Solução	Proposta	Fechamento	–
Entrevistado 1	Prospecção	Agendamento	Apresentação da Solução	Proposta	Fechamento	–
Entrevistado 2	Prospecção	Visita Comercial	Mapeamento de Oportunidades	Proposta	–	–
Entrevistado 3	Prospecção	Cotação	Proposta	Fechamento	–	–
Entrevistado 4	Prospecção	Investigação	Apresentação da Solução	Proposta	Negociação	Fechamento

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que tange à preparação pré-venda, Carew (1991), Gitomer (2005) e Carnegie (2007) salientam que o vendedor deve manter a autoconfiança e uma atitude positiva. Nesse sentido, o Entrevistado 1 disse que a empresa apoia os vendedores com treinamentos técnicos em diferentes plataformas, para que tenham domínio dos produtos e fortaleçam sua autoconfiança. O Entrevistado 3 revelou ainda que realizam treinamentos de vendas com certa periodicidade e frisou que outro fator de motivação é participação dos vendedores em feiras e eventos, onde eles interagem com fornecedores, clientes e até concorrente. O Entrevistado 4 lembrou também

<sup>8</sup> O *Pipeline de Vendas* (também encontrado como *Sales Funnel*, *Purchase Funnel*, *Marketing Funnel* ou *Conversation Funnel*) é um modelo de gestão do processo de vendas derivado do modelo AIDA (*Awareness – Interest – Desire – Action*) atribuído ao norte-americano Elias St. Elmo Lewis, do final do século 19. Para mais informações, consulte: [www.provenmodels.com](http://www.provenmodels.com) e [www.business-on.de](http://www.business-on.de).

que os vendedores têm reuniões semanais com a gerência de vendas e que a empresa incentiva a busca por capacitação. Em contrapartida, o Entrevistado 2 revelou não saber com certeza, mas que acredita que os vendedores buscam certificações por conta própria.

Nesse sentido, concluiu-se que empresa Alfa investe em eventos comerciais e treinamentos técnicos para aumentar a autoconfiança dos seus vendedores, embora isto não seja de conhecimento de todos da organização.

Outro ponto importante da preparação pré-venda, segundo Carew (1991), Gitomer (2005) e Carnegie (2007) é priorizar as necessidades do cliente às suas próprias para gerar empatia e colher melhores resultados. Sobre isso, todos os entrevistados concordaram que a orientação da empresa é analisar caso a caso, pois a venda de um *software* é complexa e nem sempre o cliente tem conhecimento suficiente sobre a ferramenta. Mesmo assim, o Entrevistado 2 ponderou que é frequente a área de vendas aceitar o ponto de vista do cliente e questionar a área técnica. Assim, entendeu-se que empresa Alfa possui uma estratégia diferente das elucidadas pelos autores, mas o faz com a justificativa de que vender um *software* necessariamente requer outra abordagem devido a sua complexidade. Normalmente, as empresas não possuem conhecimento técnico relacionado aos produtos da empresa Alfa, ou de outra empresa de TI, por não se tratar de seu *core business*. E essa característica do segmento de TI tende a se acentuar à medida que novas tecnologias forem surgindo.

Ainda dentro do escopo da preparação pré-venda, Carew (1991), Gitomer (2005), Carnegie (2007) e Rackham (2009) afirmam que os vendedores devem manter sempre um bom relacionamento com os clientes. Nesse sentido, o Entrevistado 1 e o Entrevistado 4 garantiram que há uma relação muito próxima com os principais clientes. Além disso, o Entrevistado 2 e o Entrevistado 3 revelaram que a empresa classifica os clientes em 5 níveis, conforme sua importância estratégica, a fim de direcionar o atendimento de cada um entre vendedores, analistas comerciais e a área de suporte. Deste modo, entendeu-se que a empresa Alfa atende o previsto na teoria sobre o relacionamento com os clientes.

Também anterior a venda, Carew (1991), Gitomer (2005), Carnegie (2007) e Rackham (2009) asseguram que é essencial planejar as estratégias de vendas. O Entrevistado 1 e o Entrevistado 2 revelaram que a diretoria da empresa revisa o seu planejamento estratégico anualmente e que são feitas análises mensais dos resultados juntamente com a gerência comercial. O Entrevistado 3 acrescentou que os vendedores não participam diretamente das reuniões, mas tem livre acesso à diretoria para apresentar novas ideias e/ou questionamentos. Além disso, o Entrevistado 4 adicionou que os vendedores costumam passar *feedbacks* para a gerência comercial, que utiliza estas informações durante as reuniões de planejamento. Sendo

assim, entendeu-se que a empresa Alfa compreende a importância de planejar as estratégias de vendas e mantém um calendário periódico de revisões do que foi planejado.

Em referência à uma abordagem inicial de vendas, Carew (1991), Gitomer (2005), Carnegie (2007) e Rackham (2009) dizem que o vendedor precisa ter iniciativa, ser espontâneo ao mesmo tempo que organizado e que deve sempre apresentar os benefícios dos produtos ou serviços desde esse primeiro contato. Entretanto, o Entrevistado 1 e o Entrevistado 3 apontam que a maioria das primeiras abordagens acontece oriunda de um *lead*<sup>9</sup> de alguma ação de marketing da empresa: feiras, eventos ou mesmo por meio do site da empresa. Os *leads* captados são classificados e distribuídos entre os vendedores que fazem a abordagem inicial por telefone, pela qual tentam agendar uma visita presencial. Deste modo, entendeu-se que a empresa Alfa atende parcialmente a teoria, uma vez que apresenta um processo organizado para a abordagem inicial, mas não houve menção de nenhum entrevistado com relação a apresentação de seus benefícios durante esta etapa.

A etapa de investigação é o momento para ouvir mais e falar menos, de modo a encontrar a lacuna, a oportunidade entre o que o cliente tem e o que ele gostaria de ter. Precisa-se identificar qual é o motivo dominante da compra (o fator emocional) por meio das perguntas certas, na hora certa. (CAREW, 1991; GITOMER, 2005; CARNEGIE, 2007; e RACKHAM, 2009). Sobre isso, o Entrevistado 1 e o Entrevistado 2 não demonstraram conhecimento sobre o uso de alguma técnica durante a etapa de investigação. Porém, o Entrevistado 3 e o Entrevistado 4 disseram que a equipe de vendas recebeu treinamento da ferramenta *SPIN Selling* de Rackham (2009), e que a utilizam para fazer perguntas abertas e fechadas com intuito de levantar o máximo de informações sobre o cliente e gerar empatia com ele. Por conseguinte, observou-se que a empresa contempla o essencial da etapa de investigação, ainda que nem todos os entrevistados estejam cientes do método utilizado.

Tendo em consideração a apresentação da solução, esta exige mais organização do vendedor. Segundo Carew (1991), Gitomer (2005), Carnegie (2007) e Rackham (2009), ele deve dominar a habilidade de comunicação, para envolver o cliente na apresentação, a fim de que ele se sinta parte da solução, e demonstrar evidências bem-sucedidas da solução em casos anteriores. Nesse sentido, todos os entrevistados disseram que os vendedores apresentam *cases* bem-sucedidos dos produtos e que a apresentação pode ser presencial ou remota. Entretanto, o Entrevistado 3 falou que os vendedores tentam evitar demonstrações à distância, por conta da

---

<sup>9</sup> *Lead* significa uma nova oportunidade de negócio, por meio das informações de contato de alguém que demonstrou interesse em seu produto ou serviço.



complexidade dos produtos. Deste modo, a empresa Alfa atende o que foi observado junto aos referenciais teóricos.

Com relação às objeções e negociações, Gitomer (2005), Carnegie (2007) e Rackham (2009) afirmam que os vendedores precisam estar preparados para este momento, mas que é bom sinal o cliente apresentar objeções ou querer negociar. Todos os entrevistados disseram que os vendedores têm conhecimento técnico suficiente para rebater boa parte das objeções dos clientes. E que quando atingem um ponto em que não sabem responder, eles pedem ajuda ao suporte técnico ou ao gerente comercial. Assim sendo, entendeu-se que os vendedores estão devidamente orientados e preparados para as possíveis objeções e negociações com os clientes.

No tocante a etapa de fechamento da venda, Carew (1991), Gitomer (2005), Carnegie (2007) e Rackham (2009) afirmam que o mais importante é ficar atento aos sinais de interesse do comprador e não perder a oportunidade de fechar a venda. Todos os entrevistados entendem que os vendedores concluem as negociações e enviam uma proposta para de fechamento para os clientes, e que sem a proposta assinada, a empresa não inicia o processo de produção. O Entrevistado 1 e o Entrevistado 3 mencionaram que juntamente com a proposta, é enviado um caderno técnico, que é um documento (quase um contrato) que explica os passos de implantação da solução depois do aceite do cliente. Constatou-se, desta forma, que a prática está condizente com a teoria no tocante a etapa de fechamento.

E quanto ao *follow-up*, Gitomer (2005) e Carnegie (2007) relatam que é muito importante acompanhar a venda e manter contato com o cliente para fortalecer a relação entre as partes. Todos os entrevistados concordaram que o acompanhamento pós-vendas é essencial. O Entrevistado 1 e o Entrevistado 3 mencionaram que utilizam o próprio software de vendas para acompanhar o processo. De acordo com o Entrevistado 3 e o Entrevistado 4, os clientes recebem uma classificação de sua relevância para a empresa e que os mais importantes ficam com atendimento direto com o vendedor e os demais são atendidos pelo suporte técnico ou por um analista de vendas interno. Sendo assim, a execução desta etapa do processo de vendas está de acordo com a teoria revelada.

#### **4.3 Síntese dos resultados das análises**

O que segue é uma síntese dos principais resultados das análises, de acordo com as categorias de análise propostas, conforme pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6 – Síntese dos resultados das análises

Construto	Variável	Resultados das análises
BPM – <i>Business Process Management</i>	Conceito de BPM	Todos os entrevistados demonstraram pleno conhecimento sobre o conceito de BPM e o seu vínculo com a estratégia da empresa. Além disso, afirmaram que a empresa investe em treinamentos técnicos sobre BPM para qualificar os colaboradores.
	Mapeamento do Estado Atual (AS-IS)	Todos os entrevistados reconhecem que alguns processos da empresa Alfa estão mapeados, inclusive o processo de vendas. Todavia, identificou-se que os entrevistados discordaram sobre o modo como se deu esse procedimento e também quanto ao motivo que originou a sua prática.
	Melhoria de Processos	Os entrevistados relataram diferentes pontos de melhoria que foram identificados após o mapeamento dos processos. Entretanto, nenhum deles acusou a utilização de alguma abordagem de melhoria contínua.
	Importância do Processo de Vendas na Cadeia de Valor	Todos os entrevistados apresentaram ciência da importância do processo de vendas na cadeia de valor da empresa e atestaram que ele está diretamente ligado à sua estratégia.
Processo de Vendas	Métodos de Vendas	<p>No tocante ao processo de vendas e ao método de vendas utilizado pela empresa Alfa, encontrou-se diferentes pontos de vista entre os entrevistados. Cada um deles apresentou uma visão particular das etapas que compreendem o processo de vendas da empresa.</p> <p>Além disso, quando questionados sobre cada etapa do processo de vendas assumido como modelo na fundamentação teórica, constatou-se conhecimentos e percepções distintas oriundas de cada entrevistado, indicando desalinhamento do conhecimento das práticas comerciais entre eles.</p> <p>Não obstante, observou-se alguns pontos discrepantes entre teoria e prática referentes à algumas etapas do processo de vendas, o que sinaliza oportunidades de melhoria no processo.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma vez cruzado o conteúdo das entrevistas com os colaboradores da empresa Alfa com o material apresentado na fundamentação teórica e apresentado uma síntese dos resultados encontrados, o que segue são as considerações finais deste artigo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo destacou a importância da gestão orientada para processos e o grande valor do processo de vendas para as organizações. Ademais, constatou-se a relevância de se definir um método de vendas e de alinhá-lo a estratégia do negócio.

O objetivo geral proposto para este estudo foi analisar como se desenvolve o processo de vendas do *software* de gestão de atendimento (SGA), pertencente a empresa Alfa. Assim sendo, os resultados encontrados foram satisfatórios, pois todos os entrevistados apresentaram

um nível razoável de conhecimento do processo de vendas da empresa Alfa, o que permitiu ao pesquisador analisar como se desenvolve o processo desde o planejamento até a prática.

No tocante aos objetivos específicos, o objetivo de conceituar BPM e mapeamento e melhoria de processos foi atendido com plenitude. Além do mais, identificou-se que a empresa Alfa está bem avançada no que se refere à gestão orientada por processos.

O objetivo específico de identificar os pontos-chave dos processos dos principais métodos de vendas disponíveis na literatura comercial especializada e elaborar um quadro comparativo foi bem-sucedido. De maneira que o resultado encontrado poderá servir para estudos futuros sobre métodos de vendas e também para empresas que desejarem analisar o seu método de vendas.

Em se tratando ainda das análises dos principais métodos de vendas disponíveis na literatura comercial, este estudo contribuiu para identificar mais de uma estratégia para atuar em diferentes situações de vendas. Embora alguns pontos do processo de vendas identificado não sejam abordados por todos os autores, a grande maioria das etapas está bem embasada em todas as bibliografias e fica sob critério da organização escolher qual estratégia é a melhor para o seu negócio.

Em referência ao objetivo específico de mapear o processo de vendas atual da empresa objeto de estudo, o resultado foi parcialmente satisfatório. Isso porque as informações oriundas dos entrevistados foram divergentes em alguns aspectos. Isso demonstra uma oportunidade para a empresa Alfa de provocar um novo alinhamento do conhecimento com todos os envolvidos no processo de vendas.

O quarto objetivo específico, apontar pontos de melhoria no processo de vendas atual da empresa Alfa, apresentou boas oportunidades. Primeiramente, ficou claro que a empresa precisa rediscutir o seu método de vendas e alinhar com toda equipe as suas etapas e procedimentos. Isso será um ganho tanto para a direção, que passará a contar com informações mais acuradas do andamento do processo, quanto para os vendedores, que poderão atuar de forma padronizada e seguros de estarem cumprindo o seu papel com a empresa.

Trazendo algumas oportunidades específicas relativas às etapas do processo de vendas proposto, identificou-se que os vendedores não apresentam os benefícios dos produtos durante uma abordagem inicial. Evidenciou-se que o método utilizado na etapa de investigação também não está claro para todos os entrevistados. Outro ponto importante, nenhuma ferramenta de vendas a ser utilizada na etapa de apresentação da solução foi trazida nos discursos dos entrevistados. Da mesma forma, os entrevistados não relataram sobre a utilização de qualquer ferramenta para a etapa de fechamento da venda. Estas são lacunas encontradas na empresa

Alfa de acordo com o que foi trazido pelos autores na fundamentação teórica e, por isso, apresentam oportunidades de melhoria para a organização.

Além disso, o estudo proporcionou uma reflexão sobre a importância de se gerir os processos de uma empresa, pois a partir do simples fato de mapear um processo é possível identificar oportunidades de melhoria e, conseqüentemente, gerar melhores resultados para a organização.

Dentre as limitações do trabalho, destaca-se primeiro a limitação relativa a definição dos principais métodos de vendas da literatura comercial especializada, sendo o critério principal que as obras estudadas fossem reconhecidas como os livros mais vendidos sobre vendas. Vale ressaltar também a limitação do tamanho da amostragem que se utilizou para as entrevistas, de modo que os resultados poderiam ser diferentes com uma amostragem maior. Também não se buscou conhecer o perfil das empresas de TI brasileiras em profundidade, a ponto de se identificar um padrão de processo de vendas neste segmento.

É importante salientar também que este estudo foi direcionado para a empresa Alfa especificamente. A cargo de outras empresas terem que ajustar o foco das análises e reavaliar os resultados, caso desejem utilizar-se do conteúdo deste artigo para desenvolver estudos em suas próprias organizações.

De modo geral, sugere-se que estudos futuros ampliem esta pesquisa qualitativa para uma pesquisa quantitativa, que analise os métodos de vendas em empresas de TI brasileiras, a fim de mapear o estado atual do processo de vendas do setor e identificar lacunas oportunidades de melhorias que o tornem mais competitivo globalmente.

Seria interessante também desenvolver um estudo futuro junto as empresas brasileiras *born-global*, principalmente aquelas de TI que comercializam seus produtos ou serviços unicamente por meio da Internet, de modo a identificar o método de vendas que estas empresas estão utilizando e que oportunidades elas têm, tanto para seu desenvolvimento, quanto para o crescimento do setor de TI do país.

Contudo, o estudo sobre os temas gerenciamento de processos de negócio e métodos de vendas demonstrou-se de grande valia, uma vez que a abordagem de gestão de processos ainda apresenta grandes oportunidades para as empresas brasileiras e a visão mais acurada sobre o processo de vendas pode trazer melhores resultados para as organizações.

## REFERÊNCIAS

ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software. **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências, 2015**. São Paulo: ABES, 2015.

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK: Guia para o gerenciamento de processos de negócio: Corpo comum de conhecimento**. 2013. Disponível em: [www.abpmp.org](http://www.abpmp.org).

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; PEREIRA, Humberto; HILST, Sérgio; ABREU, Maurício; SOBRAL, Valmir. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM–Business Process Management**. São Paulo: Érica, 2007.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of management, 17(1), 99-120, 1991.

BOUER, Rui; CARVALHO, Marly; PRIETO, Vanderli. **Maximização da Estratégia: promovendo resultados por meio do alinhamento, execução e medição**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2013.

BROCKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócios** [recurso eletrônico]. Porto Alegre, RS: Bookman, 2013.

BROCKE, Jan vom; SINNL, T. Culture in business process management: a literature review, **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 357-377, 2011.

CAREW, Jack. **Você Nunca Receberá um ‘Não’ Como Resposta: Positional Selling: Treinamento Profissional em Vendas**. São Paulo, SP: Nobel, 1991.

CARNEGIE, Dale. **Alta performance em vendas: como fazer amigos & influenciar clientes para aumentar suas vendas**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Best Seller, 2007.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise**. Massachusetts Institute of Technology Cambridge, 1962.

DENNIS, Pascal. **Produção lean simplificada**. Bookman Editora, 2009.

EDITH, T. Penrose. **The theory of the growth of the firm**. New York and Oxford, 53, 1959.

GITOMER, Jeffrey. **A Bíblia de Vendas**. São Paulo, SP: M.Books, 2005.

GREENBERG, Herb; WEINSTEIN, Harold; SWEENEY, Patrick. **As 5 Qualidades do Supervendedor: como contratar e desenvolver campeões de vendas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HARRY, Mikel J.; SCHROEDER, Richard R. **Six Sigma: The breakthrough management strategy revolutionizing the world's top corporations**. Broadway Business, 2005.

IDC – International Data Corporation. **Predictions Brasil 2016: desafios na busca por eficiência e diferenciação**. Janeiro, 2016.

LAWRENCE, Peter. **Workflow handbook 1997**. John Wiley & Sons, Inc., 1997.

LEONE, Ray. **Success Secrets of the Sales Funnel**. Leone Resource Group, 1992.

O'DONNELL, Ken. **O espírito do líder: Lições para tempos turbulentos**. São Paulo: Integreare Editora, 2009.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, p. 31-53, 1989.

RACKHAM, Neil. **Alcançando Excelência em Vendas: SPIN Selling: Construindo relacionamentos de alto valor para seus clientes**. São Paulo, SP: M.Books, 2009.

RITZMAN, L. P., KRAJEWSKI, L. J., MALHOTRA, M. K., KLASSEN, R. D. **Foundations of Operations Management**. Second Canadian Edition. Toronto: Prentice Hall Canada, 2008.

ROSS, Joel E.; PERRY, Susan. **Total quality management: Text, cases, and readings**. CRC Press, 1999.

RUMELT, R. P., LAMB, R. Competitive strategic management. **Toward a Strategic Theory of the Firm**, 556-570, 1984.

SCHEER, August-Wilhelm; NÜTTGENS, Markus. **ARIS architecture and reference models for business process management**. Springer Berlin Heidelberg, 2000.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: A sociological interpretation**. Berkeley. Cal. 1957.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. Strategic management journal, 5(2), 171-180, 1984.

WINTER, S. G., e NELSON, R. R. **An evolutionary theory of economic change**. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. 1982.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation**. Simon and Schuster, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

## Apêndice A – Questionário de Pesquisa

Este estudo visa compreender o nível de conhecimento da empresa Alfa relacionado a gestão orientada por processos (BPM) e, mais especificamente, como se desenvolve o seu atual processo de vendas.

1. Qual é o seu entendimento sobre BPM – Gerenciamento de Processos de negócio?
2. Os processos da empresa já estão mapeados? O processo de vendas já está mapeado? Descreva como foi feito esse procedimento de mapeamento dos processos da empresa.
3. Quais foram as melhorias identificadas a partir do mapeamento dos processos? Foi utilizada alguma técnica para suportar o processo de melhoria?
4. Como você descreveria a importância do processo de vendas para a empresa? E de que maneira o processo de vendas está ligado à estratégia da empresa?
5. A empresa segue algum método de vendas específico? Liste as principais etapas do processo de vendas atual.
6. Normalmente, a autoconfiança é uma característica presente em vendedores. O que a empresa faz para promover/incentivar a autoconfiança dos vendedores?
7. É comum ouvir: “o cliente tem sempre a razão”; ou ainda: “clientes sempre em primeiro lugar”. Mas a ideia central significa que devemos ouvir o cliente primeiro e argumentar depois. Qual é a orientação que os vendedores recebem da empresa para lidar com estas situações?
8. Descreva como é o relacionamento da empresa com os clientes?
9. Como é definido o planejamento de vendas da empresa? Em que medida há envolvimento e colaboração dos vendedores?
10. Descreva como usualmente ocorre a abordagem inicial das vendas.
11. Quando em uma visita de vendas, descreva a etapa de investigação. Como são feitas as perguntas que desvendam a necessidade do cliente? É utilizada alguma ferramenta específica?
12. Uma vez descoberta a necessidade do cliente, como é realizada a apresentação da solução? Descreva este procedimento.
13. É comum enfrentar objeções em vendas, pois nem sempre o cliente fica satisfeito com o que lhe foi oferecido na primeira vez. Como os vendedores são orientados a lidar com as objeções? Como acontecem as negociações?
14. Explique como é realizado o fechamento de uma venda? Utiliza-se alguma técnica?
15. Qual é a estratégia de follow-up das vendas? Descreva como funciona o acompanhamento das vendas.