

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DIOGO DUARTE PINTO**

**O USO DE DADOS NO APOIO À PREVISIBILIDADE DE VENDAS B2B**

**Porto Alegre**

**2023**

DIOGO DUARTE PINTO

**O USO DE DADOS NO APOIO À PREVISIBILIDADE DE VENDAS B2B**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Daniela Francisco Brauner

Porto Alegre

2023

**Diogo Duarte Pinto**

**O USO DE DADOS NO APOIO À PREVISIBILIDADE DE VENDAS B2B**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Daniela Francisco Brauner

**Conceito Final: \_\_\_\_**

**Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_ .**

**Banca Examinadora:**

---

**Prof. Dra. Daniela Francisco Brauner**

---

**Prof. Dr. Hugo Fridolino Muller Neto - UFRGS**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha orientadora, Doutora Daniela Francisco Brauner, pela grande paciência e compreensão durante o processo de orientação. Todas as nossas interações durante a construção do trabalho sempre tiveram o objetivo de iluminar o caminho e entender a melhor forma de chegar ao final dele, com muita parceria e suporte, sendo de extrema importância este acompanhamento.

Também gostaria de agradecer à minha namorada, Juliana, pelas palavras de motivação, apoio e companheirismo de sempre. Você esteve presente em toda a minha trajetória universitária e crescemos muito nestes últimos anos. Mal posso esperar para o que a vida nos aguarda, amadurecendo e evoluindo juntos.

À minha família; mãe, vô, manas, pai, Nutella e Cacau. Vocês me dão força para continuar crescendo e buscando meus objetivos pessoais e profissionais. Este trabalho e conquista também é de vocês. Obrigado por tudo.

Por fim, agradecer à minha avó Meire (*in memorian*). Vovó, gostaria muito que você tivesse conseguido viver tudo isso comigo. Não só este trabalho e a faculdade, mas todas as minhas conquistas durante esses últimos anos. Vou sempre buscar te orgulhar e cuidar do pessoal, assim como eu te prometi.

"Eis o meu segredo. É muito simples: só se vê bem com o coração. O essencial é invisível para os olhos."

Antoine de Saint-Exupéry

## RESUMO

Devido às instabilidades econômicas atuais e movimentações do mercado, as áreas comerciais precisam se preparar, cada vez mais, através de estratégias e planejamentos de longo prazo, projetando retornos financeiros e aumentando a previsibilidade do negócio. O presente estudo aborda os fatores que fazem parte de uma estrutura de vendas *B2B*, desde o funil de vendas e as metodologias utilizadas em cada uma das etapas, até os fatores relacionados à previsibilidade de vendas. O objetivo do estudo é investigar se a análise de dados pode auxiliar na previsibilidade de vendas, comparando o processo de previsão de vendas de uma empresa de tecnologia antes e depois do uso de dados. Para isso, foram realizadas entrevistas com os principais participantes desse processo e análises documentais, a fim de entender como o processo é realizado, as metodologias utilizadas e os objetivos do mesmo. O autor também quis aprofundar na importância e nos impactos das mudanças em âmbitos de resultados e assertividade do *forecasting*.

Palavras-chaves: assertividade de *forecasting*; *forecasting*, funil de vendas, metodologias de vendas, previsibilidade de vendas *B2B*, processos, *SPICED*, tomada de decisão baseada em dados vendas *B2B*.

## **ABSTRACT**

Due to nowadays economic instabilities and market movements, commercial areas need to prepare themselves even more with long-term strategies and planning, projecting financial returns and predictability to the business. The study addresses which factors are presented within a B2B sales structure, from the sales funnel and the frameworks used in each stage to the factors related to sales predictability. The study objective is to investigate if data analysis can assist within sales predictability, comparing the forecasting process from a tech company before and after the data usage. In order to do that, interviews and document analysis were made with the main participants of this process, to understand how the process is carried out, which frameworks are used in each stage and its objectives. The author also wanted to take a deeper look at the importance and the impacts from the changes, how it has impacted the company's results and forecasting accuracy.

Key-words: *forecasting*, B2B sales predictability, sales frameworks, processes, sales funnel, SPICED, data-driven decision making, forecasting accuracy, sales B2B.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Funções ao Longo do Funil de Vendas.....	18
Quadro 2 - Modelo de Maturidade de Análise de Dados.....	29
Quadro 3 - Abordagem de Sistemas ao Forecast Baseado na Taxa de Crescimento.....	33
Quadro 4 - Relação entre as etapas do funil, forecasting e dados.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Funil de vendas de fechamento.....	40
Tabela 2 - Agendas do processo de forecasting.....	42
Tabela 3 - Identificação dos entrevistados.....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
2.1 OBJETIVOS GERAIS.....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
2.3 JUSTIFICATIVA.....	15
<b>3 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
3.1. ESTRUTURA DE VENDAS.....	17
3.2. METODOLOGIA DE VENDAS.....	21
3.2.1 <i>SPIN SELLING</i> .....	21
3.2.2 <i>BANT</i> .....	22
3.2.3 <i>GPCT</i> .....	23
3.2.4 <i>SPICED</i> .....	25
3.3 CRM ( <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i> ).....	26
3.4 TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM DADOS.....	28
3.5 PREVISIBILIDADE DE NEGÓCIOS B2B.....	30
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>34</b>
4.1 INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS.....	34
4.1.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	35
4.2 COLETA DE INFORMAÇÕES.....	36
4.3 ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	36
4.4 FORMA DE ANÁLISE.....	36
<b>5 RESULTADOS OBTIDOS.....</b>	<b>38</b>
5.1 FUNIL DE VENDAS ATUAL DA EMPRESA.....	38
5.1.1 FUNIL DE VENDAS DE QUALIFICAÇÃO.....	38
5.1.2 FUNIL DE VENDAS DE FECHAMENTO.....	39
5.2 PROCESSO DE <i>FORECASTING</i> .....	41
5.2.1 OTIMIZAÇÃO DE PROCESSO.....	43
<b>6 ENTREVISTAS DE PESQUISA.....</b>	<b>46</b>
6.1 ENTREVISTADO 1.....	46
6.2 ENTREVISTADO 2.....	48
6.3 ENTREVISTADO 3.....	49
6.4 RELACIONANDO O <i>FORECASTING</i> COM O FUNIL DE VENDAS.....	50

<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os resultados de uma empresa vem sendo assunto recorrente em diversos fóruns, eventos e publicações ao redor do mundo, principalmente, pela instabilidade econômica e as movimentações do mercado. As áreas comerciais precisam se preparar para estes momentos econômicos através de estratégias e planejamentos de longo prazo, pensando nos retornos financeiros das empresas e aumentando a previsibilidade do negócio. Segundo Furtado (2018), para competir e garantir melhores resultados num mundo de vendas complexas, profissionais de vendas têm de trabalhar com mais inteligência de negócio; ou seja, transformar a tradicional conversa sobre vendas em um processo decisório de alta qualidade.

Segundo Furtado (2018), quando se trata sobre processo de vendas, refere-se à transformação de esforços de venda em resultados mais eficientes; ou seja, aumentar receitas, melhorar lucros e reduzir o custo da venda. Esse processo sendo implementado de forma bem estruturada é o que traz o retorno relacionado a mensuração dos indicadores e aumenta a previsibilidade.

Com a movimentação do mercado e o aumento das oportunidades internacionais, com o avanço da transformação digital, é importante reforçar as aptidões e os processos para preparar as empresas com profissionais com conhecimentos em vendas bem definidos (Rogers, 2020). Criar a estrutura de uma área de negócios própria ou a implantação do próprio funil de vendas, torna-se essencial. Estruturar e treinar cada um dos profissionais a cada etapa do processo de vendas é essencial, como cita Ross e Tyler (2017):

"Estruturar uma área de vendas produtiva e moderna requer um aumento do grau de especialização de seus profissionais. Um dos maiores inimigos da produtividade nessa área é o número de responsabilidades diferentes atribuídas a uma mesma função, como uma mesma pessoa cuidar dos leads do site, da prospecção, fechamento e gestão de contas."

Empresas como as startups, vem utilizando uma estrutura de negócios chamada de "funil de vendas", um formato abordado dentro do livro Receita Previsível e replicado por diversos segmentos ao redor do mundo. O funil de vendas

tem sido estudado desde 1898, porém ele era conhecido de uma forma diferente, chamado por AIDA (atenção, interesse, desejo e ação), denominação dada por Elias St. Elmo Lewis, um publicitário americano que tinha como objetivo identificar a trajetória de relacionamento com o consumidor.

Assim como estruturalmente as empresas precisam se preparar para o aperfeiçoamento de processos padronizados, como citado em relação ao funil de vendas, a previsibilidade dos resultados pode ser acompanhada através de um planejamento chamado de *forecasting*, um tipo de planejamento anual quebrado em períodos trimestrais que permite o acompanhamento de perto da projeção dos negócios das empresas, permitindo adaptações, ajustes de rotas, sempre com o objetivo de se chegar ao resultado projetado (REZAZADEH, 2020).

Existem várias ferramentas para apoio à previsibilidade de vendas, como os sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) para aumento da força de vendas, sistemas de apoio à tomada de decisão com inteligência artificial e modelos de gestão de vendas sejam utilizados. Embora a existência destas, o *forecasting* das vendas complexas ainda se baseia no julgamento subjetivo do gestor, que toma por base a interação com sua equipe de vendas em campo e sua experiência prática nas vendas para o planejamento (BOHANEK; ROBNIK- ŠIKONJA; KLJAJIĆ BORŠTNAR, 2017).

Uma das ferramentas importantes para analisar previsibilidade é o *Customer Relationship Management* (CRM), que gerencia todos os resultados e as ações que estão vinculadas ao funil de vendas. A função de um funil é juntar os dados e as probabilidades referente a cada uma das etapas, porém o mais importante disso não é apenas a receita atribuída, mas também observar a jornada que esse *lead* está percorrendo. Segundo Silva e Zambon (2015):

O CRM representa as tecnologias mais tradicionais e difundidas para se realizar o acompanhamento do relacionamento que a empresa tem com seus clientes, especialmente identificando características relativas ao processo de vendas e pós vendas.

O acompanhamento do CRM traz um olhar, a longo prazo, da trajetória do cliente potencial dentro da ferramenta, e aí o papel da empresa é encantar este cliente trazendo os valores da marca como soluções das necessidades do cliente

em todas as etapas do funil. É importante frisar que os clientes não estão interessados nas metas ou indicadores da empresa do vendedor e sim na resolução dos seus próprios problemas. Dessa forma, segundo Ross e Tyler (2017) se você construiu junto com o prospect uma visão comum sobre como sua empresa irá ajudá-lo a obter bons resultados e ele confia em você, o fechamento virá como uma etapa natural e sem esforço. É possível tirar do fechamento esse aspecto robotizado e transformá-lo em algo leve e natural. Com este objetivo em mente, foram criados diversos modelos ou metodologias de vendas, focando em diferentes etapas do funil, mas sempre visando um melhor entendimento das necessidades e objetivos do cliente para resultados nesta venda mais natural, como comentado.

Com tantas possibilidades de entender o desenvolvimento da receita das empresas e o conteúdo identificado no mercado, é importante reforçar que nem todos os negócios trabalham nestes formatos e têm robustez para utilizar todas as ferramentas existentes, investir em recursos facilita a visão futura de empresas que estão, principalmente, em expansão. Utilizando o CRM e o forecasting, seguindo um processo do funil de vendas, alguns modelos de sucesso no mercado tiveram reconhecimento. Ainda segundo Ross e Tyler (2017), é possível medir a previsibilidade através de algumas métricas como: resultados com base na receita, taxas de conversão, volume de novos negócios, quantidade de oportunidades mensais e total de vendas realizadas.

Com o avanço das tecnologias de informação, muitos dados estão sendo armazenados nas empresas, guardando informações valiosas sobre o negócio, seus clientes, tanto internamente quanto externamente à organização. Neste cenário, o uso de técnicas para análises desses dados tornou-se essencial para todas as áreas e não é diferente nas áreas de vendas (Rogers, 2020). A análise de dados tornou-se um importante ativo para auxiliar nas campanhas publicitárias, recomendações e outras ações, aumentando a previsibilidade de vendas em estruturas B2C. Quando lidamos com estruturas de vendas B2B, nem sempre os dados sobre os clientes e suas preferências tornam-se facilmente rastreáveis nos meios digitais.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa que esse estudo pretende responder é **se a análise de dados pode auxiliar na previsibilidade de vendas em estruturas B2B?**

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

O principal objetivo do estudo é analisar se os dados de uma operação *B2B* podem auxiliar na previsibilidade das suas vendas, fazendo uma análise comparativa de antes e depois do uso de dados no contexto de uma empresa de tecnologia porto-alegrense, em seu acompanhamento e previsão de vendas.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear as etapas ao longo do funil de vendas;
- Analisar como o processo de *forecasting* é feito na empresa estudada;
- Mapear os impactos das mudanças no processo de *forecasting* da empresa estudada;
- Relacionar o *forecasting* e seus resultados com as etapas do funil de vendas;

### 2.3 JUSTIFICATIVA

No contexto apresentado, pode ser analisada a importância da previsibilidade para mensuração de resultados em empresas focadas em *business to business*, tornando factível os resultados futuros da empresa, a utilização de ferramenta de *Customer Relationship Management* (CRM), como facilitador de acompanhamento desse processo.

Ao observar o funil de vendas podemos apontar as necessidades e ações necessárias a cada etapa do processo, facilitando o acompanhamento dos resultados da jornada em que o potencial cliente passa, trazendo pontos estratégicos que podem ser decisórios na hora da tomada de decisão do mesmo. Com o crescimento das empresas de tecnologias e das startups, modelos de estruturação de áreas de vendas vem crescendo cada vez mais, trazendo recursos significativos para estudos e o aprimoramento dos mesmos, sendo essa a motivação do presente trabalho.

Os resultados desta presente análise serão importantes para entendermos as motivações de empresas de tecnologia e o impacto de suas ações relacionadas ao processo de estruturação de times de vendas focados em resultados, indicadores e melhorias dos processos com apoio de ferramentas tecnológicas. De forma a entender os impactos de novas formas de análise e metodologias adotadas no processo de avaliação e previsão de vendas.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

Na seção a seguir será exposta a revisão da literatura a qual se baseia este estudo. Inicialmente, serão analisados os conceitos de processos de estruturação de equipes de vendas e os fatores essenciais para abordagem do tema. Posteriormente, serão analisados conceitos sobre metodologias e ferramentas voltadas à análise de resultados, acompanhamento e diagnóstico, bem como as estruturas do funil de vendas, tomada de decisões baseadas em dados e pensamentos relacionados à previsibilidade de vendas.

#### 3.1 ESTRUTURA DE VENDAS

A estruturação de um processo de vendas começa pela aplicação de um funil, que determina cada ação necessária dividida por etapas estratégicas e realizadas por diferentes profissionais. Segundo o artigo "*As 5 Etapas Fundamentais de um Funil de Vendas*", escrito e disponibilizado pelo Sebrae:

"Funil de Vendas é a jornada de um cliente dentro de uma empresa. Ele representa um modelo estratégico que mostra a evolução do seu cliente, desde que ele é impactado pelo primeiro contato com sua empresa, até a efetivação da venda, e por muitas vezes, ele continua evoluindo além dela."

O funil representa um modelo estratégico que mostra a evolução do prospect e as ações necessárias para que o vendedor conquiste o mesmo. O topo do funil ocorre através do primeiro contato, que é realizado pelo Sales Development Representative (SDR), que busca entender as dores e necessidades do prospect e entende se o produto ou serviço disponibilizado pela empresa garante que as dores serão sanadas. Quando é identificado o "fit" entre prospect e produto/serviço, chega a hora de apresentar e negociar, esse é o papel do executivo de vendas ou *Closer*. A manutenção e retenção do cliente ficam a cargo do Customer Success, que é o responsável pelo processo após a finalização do funil.

**Quadro 1** - Funções ao longo do funil de vendas

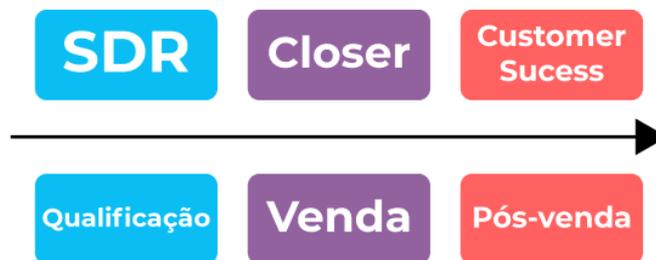


Imagem da internet

Segundo Vasconcellos e Peixoto (2021):

"..em um cenário altamente competitivo, uma das grandes dificuldades dos tomadores de decisão de uma empresa é manter um negócio saudável e rentável, com crescimento sustentável e consistente. Mediante essa dor, cada vez mais se faz determinante que o processo de vendas, que por muitos anos e por muitas pessoas ainda é considerado uma arte baseada apenas em persuasão e convencimento, com pouca ou nenhuma ciência ou metodologia atribuída, se empodere de conhecimento, lógicas e processos que garantam indicadores de sucesso previsíveis e diminuam a subjetividade de resultados."

Dessa forma, a orientação para estruturas de vendas se baseia em 3 etapas que são significativas e permitem a previsibilidade de alcance de indicadores em cada etapa, seja a quantidade de prospects contatados para gerar um número x, a quantidade de oportunidades apresentadas para chegar a um número y de clientes e assim poder realizar um trabalho de continuidade a longo prazo. Segundo Ross e Tyler (2017), se ainda não existe um processo de especialização das funções de vendas na empresa, essa é a primeira coisa a ser implementada, pois é necessário ter isso claro para poder crescer.

As estratégias voltadas para cliente se tornam extremamente relevantes pois fazem parte do olhar para os ativos financeiros de uma organização, uma vez que sua abordagem como orientação dentro das empresas têm 30% ou mais de ROI (*Return on Investment*) em comparação com empresas que não tem as estratégias focadas nos interesses do cliente (*Damázio e Shigaki, 2020*).

A separação do funil em etapas fornece a possibilidade de identificar as ações como erros e acertos e poder aprimorá-las, trazendo maior efetividade. Mesmo sendo separado em 3 funções, o funil de vendas tem 5 etapas significativas: atrair, qualificar, remodelar crenças, converter e encantar, segundo estudo realizado pelo Sebrae.

Ainda segundo o Sebrae:

- **Atrair:** ter um discurso claro e objetivo. Muito diferente dos modelos de vendas tradicionais, da antiga publicidade que apenas nos induzia a comprar com sua insistência frenética, o topo do nosso Funil de Vendas não solicita nada ao cliente, muito pelo contrário, ela realiza uma oferta, preferencialmente algo de valor, relevante, que possa realmente despertar a atenção desse consumidor.
- **Qualificar:** ao iniciarmos esta etapa temos que ter a consciência de que nosso consumidor ainda pode nos abandonar, pois apesar de atraído ele está observando outras ofertas em paralelo. Aqui também precisamos identificar se ele realmente é quem nos interessa.
- **Remodelar Crenças:** a construção de autoridade é fundamental para este momento acontecer de forma consistente. Se conseguirmos contornar as objeções existentes, mostrando a melhor opção para as dores dos clientes, seremos efetivos no convencimento. Esta etapa é por vezes racional, onde precisamos mostrar uma prova real e por vezes emocional, onde mora a maior parte do consumo.
- **Converter:** a autoridade construída traz confiança para que todos entendam que você realmente tem algo de valor a oferecer, que realmente pode satisfazer uma grande necessidade ou resolver um grave problema. No mundo do marketing digital nomeamos esse momento da conversão de call to

action, que significa, chamada para ação.

- Encantar: nesta etapa já temos o cliente inserido no Funil de Vendas. Ele optou pela empresa e agora temos a possibilidade de encantá-lo. Um dos pontos chaves para o encantamento de um cliente é a entrega ser maior do que a promessa. Isso não significa ter uma promessa fraca pois você pode não conseguir chegar até a conversão. A entrega sendo maior do que uma boa promessa, encanta e fortalece a certeza de compra deste cliente.

A estrutura proposta pelo SEBRAE, ainda que generalista, é muito efetiva para mapear processos ao longo das 3 funções: qualificação, venda e pós-venda. Ainda é possível termos um funil de vendas específico para cada uma das funções, sendo assim possível identificar e gerar dados para cada uma das etapas de forma mais detalhada.

De acordo com Paschen, Wilson e Ferreira (2020), os 7 estágios principais do processo de vendas são: prospecção; pré-abordagem; abordagem; apresentação; superação de objeções; fechamento; acompanhamento. Esses processos de vendas são considerados por grande parte dos autores, porém, cabe salientar que cada empresa possui seu próprio processo de vendas e, apesar de apresentarem numerosas variações, não se distanciam dos processos tradicionais (GREENBERG, 2001).

Castro, Neves e Cònsoli (2018), corroboram com a visão tradicional e trazem uma abordagem atualizada dos processos citados, sendo eles: prospecção e qualificação; planejamento da venda; abordagem; apresentação; superação de objeções; fechamento; manutenção e acompanhamento.

Segundo Cobra (2009), o funil de vendas é uma ferramenta valiosa para as equipes de vendas e marketing, pois permite que elas identifiquem onde os clientes estão se perdendo no processo de vendas e onde existem oportunidades para melhorar a eficácia das vendas. Ao entender e otimizar cada etapa do funil de vendas, as empresas podem aumentar a taxa de conversão de leads em clientes e, finalmente, aumentar suas vendas.

Analisando os estudos realizados, podemos identificar que existe um caminho

longo ainda a ser explorado, mas que todos os caminhos levam ao mesmo ponto: aumentar as chances de impactar o cliente certo, que faça sentido para o negócio e, principalmente, que o negócio faça sentido para o cliente.

## 3.2 METODOLOGIAS DE VENDAS

Com o intuito de encontrar o cliente certo que faça sentido para o negócio, além de aumentar as chances de efetivar a venda para estes clientes qualificados, são utilizadas metodologias de vendas onde auxiliam os vendedores e representantes comerciais a realizar um melhor mapeamento da situação, do cenário e das dores do potencial cliente.

O papel do vendedor é fazer com que o cliente entenda que sua solução é a ideal para resolver seus problemas, de forma a apresentar uma proposta de valor que satisfaça as suas necessidades (Ross e Tyler, 2017). Segundo Rackham (2009), o vendedor precisa desenvolver a necessidade do cliente durante a venda, de forma a transformar uma necessidade implícita em uma necessidade explícita.

A maioria dos profissionais de vendas apresentam dificuldade para ir além do modelo de apresentação de características para vendas de soluções, conectando suas ofertas aos resultados de negócio desejados pelos seus clientes (Edinger, 2022).

### 3.2.1 SPIN *Selling*

O método de vendas SPIN *Selling* foi criado por Neil Rackham, elaborado a partir de uma pesquisa realizada ao longo de 12 anos, ao observar mais de 35 mil visitas de vendas em 27 países. Os vendedores utilizam perguntas para desvendar e desenvolver as necessidades do cliente, fazendo partir dos compradores a intenção e decisão de efetivar a compra e assinar o pedido, segundo Rackham (2009).

Durante a pesquisa junto à sua equipe na empresa de consultoria Huthwaite, o autor percebeu que “pessoas bem-sucedidas não fazem perguntas aleatórias. Havia um padrão distinto na visita bem-sucedida”. (RACKHAM, 2009, P.30).

Desse padrão de perguntas surgiu o conceito de SPIN: Situação, Problema,

Implicação e Necessidade. Segundo Ziebarth (2017), esses 4 tipos de perguntas estruturam uma poderosa sequência de questionamentos que além de formatar um conjunto sistêmico, racional e lógico, cada etapa tem um objetivo específico e suas perguntas também, o que veremos a seguir.

O método SPIN *Selling* não deve ser visto como uma fórmula rígida e sim como uma diretriz. Segundo Ziebarth (2017), o método SPIN *Selling* tem a função de “direcionar, de maneira específica, alguns requisitos, métodos, ações e objetivos claros em uma conversa de vendas”.

Perguntas SPIN:

- **Situação:** As perguntas de situação tem como principal objetivo entender o contexto no qual o potencial cliente está inserido, como é sua estrutura, quais são as características da empresa e área na qual o cliente trabalha, quais plataformas estão usando hoje, entre outros tópicos. Normalmente nesta etapa são feitas perguntas abertas e é o momento onde o cliente fala muito enquanto o vendedor deve escutar com atenção.
- **Problema:** As perguntas de problema tem como objetivo explorar o problema, insatisfações e dificuldades que o cliente possa estar enfrentando. Durante a etapa de problemas é comum perceber o uso de perguntas abertas e fechadas, tanto para supor potenciais problemas com base na situação quanto para que o cliente possa elaborar quais são as suas preocupações.
- **Implicação:** as perguntas de implicação buscam ajudar o cliente a entender a seriedade ou a urgência dos problemas que tem. Elas exploram as consequências e efeitos que não solucionar determinado problema traria, de forma que fazer a compra da sua plataforma ajudaria a maximizar o resultado o quanto antes.
- **Necessidade:** As perguntas de necessidade demonstram os benefícios que a solução do vendedor poderia trazer a fim de solucionar os problemas levantados.

### 3.2.2 BANT

Uma das etapas mais importantes do funil de vendas é a prospecção que, segundo Stanton e Spiro (2000), além de ser a etapa em que o vendedor deve gerar

informações identificando possíveis compradores, também é a etapa em que se deve qualificar os possíveis clientes de acordo com os que tem a maior probabilidade de fechamento.

Deste modo, o vendedor deve analisar quatro características primordiais para entender se os leads gerados na prospecção terão a capacidade de gerar benefícios para a empresa, além de mensurar o tamanho do esforço necessário para atender suas necessidades (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018).

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

- **Budget (Orçamento):** Refere-se à disponibilidade financeira do cliente para fazer a compra. É importante entender se o cliente tem recursos suficientes para investir no produto ou serviço oferecido.
- **Authority (Autoridade):** Diz respeito à pessoa ou pessoas que têm a autoridade de tomada de decisão dentro da organização do cliente. Identificar quem tem o poder de aprovar a compra é essencial para concentrar os esforços de vendas na pessoa certa.
- **Need (Necessidade):** Refere-se à identificação das necessidades e problemas específicos do cliente que o produto ou serviço pode resolver. Compreender a necessidade do cliente é fundamental para oferecer uma solução adequada.
- **Timeline (Prazo):** Trata-se de determinar o cronograma em que o cliente pretende tomar uma decisão de compra. Entender o prazo do cliente ajuda a priorizar e planejar as ações de vendas de forma mais eficiente.

### 3.2.3 GPCT

O GPCT foi criado pelo ex-*chief revenue officer* da HubSpot, Mark Roberge, assim como o BANT, é uma metodologia de qualificação de vendas. A diferença é que esse método vai utilizar outros critérios que, de alguma forma, derivam do BANT. Essa nova metodologia surgiu num contexto em que as pessoas já possuem

muitas informações, por conta da sociedade atual em que são facilmente acessadas. Atualmente muitos compradores realizam pesquisas sobre as empresas antes de falar com um vendedor.

Segundo Roberge (2015), a Hubspot utilizava a metodologia BANT para qualificação de novas oportunidades, mas os seus representantes estavam com dificuldade de descrever e desenvolver a parte de *need* (necessidade). Com isso, ele concluiu que uma nova estratégia seria necessária e assim foi criado o GPCT - *Goal, Plan, Challenges, Timeline* (objetivo, planejamento, desafios, prazo). Ainda segundo Roberge (2015), cada uma das letras do acrônimo devem ser utilizadas da seguinte forma:

- **Goal (Objetivo):** Os objetivos os quais a empresa está buscando alcançar. O princípio do "*Goal*" ajuda a empresa a mensurar o impacto que sua solução pode gerar em relação ao que o cliente está buscando. Além disso, também é o momento de identificar o quão importante solucionar determinado problema ou alcançar o objetivo é para a empresa do cliente.
- **Plan (Planejamento):** Refere-se a como a empresa planeja alcançar o objetivo proposto. Entender a forma com que o cliente planeja alcançar, faz com que o vendedor identifique as formas que pode auxiliar para que o plano se concretize. Além disso, também é papel do vendedor entender se o plano é viável ou não. Com o tempo e a experiência, é muito comum escutar planos dos compradores que possivelmente irão falhar, então educar a empresa e direcioná-los no caminho certo e assertivo trás muita credibilidade.
- **Challenges (Desafios):** Nesta etapa o vendedor irá buscar entender quais são os desafios associados à implementação do plano que o comprador tem para solucionar o seu problema. Ao fazer isso, o vendedor poderá identificar a melhor maneira que ele e a sua solução podem ajudar o comprador a superar este obstáculo. Neste ponto, se realmente fizer sentido, o comprador se sentirá confortável em seguir em frente. Por outro lado, caso seja identificado que não há como auxiliar, o vendedor poderá ajudar a buscar alternativas e construir uma relação genuína.
- **Timeline (Prazo):** A data ou prazo para que o comprador necessite solucionar o problema identificado. Também é importante entender os porquês relacionados à data descoberta, quais são as motivações por trás

deste prazo, buscar informações que ainda não são conhecidas, assim como pessoas que ainda não estão envolvidas no processo de avaliação da solução. Ao identificar a data, o vendedor poderá mostrar como a solução poderá ajudá-los a cumprir o prazo ou entregar uma solução efetiva de forma adiantada.

### 3.2.4 SPICED

Assim como as outras metodologias explicadas, o *framework* SPICED é um acrônimo, desta vez em inglês, de S (Situation / Situação), P (Pain / Dores), I (Impact / Impacto), C E (Critical Events / Eventos Críticos) e D (Decision / Decisão).

Segundo Kooij (2022; tradução livre), hoje em dia existem diversas metodologias efetivas para uma estrutura de vendas, ajudando a trazer clareza e assertividade ao processo, mas ainda existem alguns problemas como o uso de muitas metodologias diferentes ao mesmo tempo, de forma que muitas vezes as informações de diferentes etapas não se conversam, dificultando o entendimento do contexto da negociação e das necessidades do cliente.

Ainda segundo Kooij (2022; tradução livre), a metodologia SPICED tem como objetivo facilitar o vendedor a realizar a venda e guiá-lo durante a negociação e interações com o cliente. Com isso em mente, ele deve utilizar o acrônimo da seguinte forma:

- **Situation (situação):** Refere-se a fatos ou circunstâncias importantes para entender o contexto do cliente, assim o vendedor poderá concluir se este é um potencial cliente que faz parte do seu perfil de cliente ideal. Como tamanho da empresa, número de funcionários, objetivos, planos de crescimento, entre outros fatores.
- **Pain (dores):** O problema que o cliente está enfrentando e que a sua solução pode ajudar a resolver. Neste ponto é importante que o vendedor entenda todos os possíveis problemas para correlacionar com as outras etapas da metodologia.
- **Impact (impacto):** Os resultados que serão produzidos ao solucionar o problema. Esta etapa é importante para conseguir mensurar o retorno que o

cliente terá ao comprar a solução ofertada. Estes impactos podem ser tanto emocionais para os indivíduos, como uma promoção, por exemplo, quanto racionais para a empresa, como atingir determinado resultado ou economia.

- **Critical Events (eventos críticos):** Identificar um possível prazo relacionado a solução das dores ou atingimento do impacto, pensando que, caso não atinja, haverá consequência negativas. Os eventos críticos ditam a linha do tempo para a compra, pelo lado do cliente. Importante salientar a diferença para "*compelling event*" onde o cliente gostaria de solucionar até determinado momento, mas não há uma consequência negativa ou prazo atrelado ao não atingimento deste.
- **Decision (decisão):** As pessoas que necessitam estar envolvidas no processo de tomada de decisão, assim como o processo em si. Importante mapear todas as etapas e entender os critérios que farão a empresa concluir que é a melhor solução.

### 3.3 CRM (*Customer Relationship Management*)

O conceito do *Customer Relationship Management* (CRM) é um conceito recente, tendo surgido no início dos anos 90 (Buttle; Maklan, 2015), apesar dos seus princípios não serem assim tão recentes (Payne; Frow, 2005). Ainda segundo Payne e Frow (2005), afirmam que as empresas de tecnologia tinham a visão de que o CRM é uma forma de aumentar as forças de vendas; ou seja, ter o controle sobre todos os passos do prospect em questão, de forma minuciosa.

Segundo Silva e Zambon (2020), o CRM está alicerçado nos clientes e nas relações das organizações, bem como nos potenciais clientes, dos concorrentes, nas informações sobre os clientes, nos lançamentos de novos produtos e serviços para atender às demandas dos grupos de clientes e nas ações competitivas estabelecidas entre as organizações.

Para que as empresas sejam lucrativas e tenham vida longa, é necessário identificar ferramentas que aumentem sua capacidade de se relacionar com o

cliente, aumentando as chances de ter um relacionamento mais produtivo e duradouro. Ao identificar essa realidade, surge um novo modelo de gestão denominado Customer Relationship Management (CRM), sendo um conjunto de conceitos, construções e ferramentas compostas por estratégias, processos e ferramentas tecnológicas.

Segundo Pedron, Picoto, Dhillon e Caldeira (2016):

A identificação clara dos objetivos pretendidos pela empresa ao adotar o CRM é crítico para uma eficiente gestão do projeto e posterior classificação dos resultados que serão alcançados no futuro.

Ainda segundo Silva e Zambon (2020), para um CRM bem sucedido é importante garantir que todas as atividades da empresa estejam a serviço das necessidades do cliente. Ou seja, quando vinculado ao funil de vendas o Customer Relationship Management, proporciona uma possibilidade de visualização e antecipação dos resultados, trazendo previsibilidade para o negócio e trazendo o conceito de educação cultural para a área de modo geral, criando cultura da utilização na hora de prospectar, manter e reter o cliente.

É possível realizar a análise de alguns tipos de CRM:

- CRM Operacional: são os canais de criação de relacionamento com os clientes e registro de contatos;
- CRM Analítico: contempla a identificação e a classificação dos clientes em grupos de interesses. Conhece o cliente a partir dos dados obtidos pelo CRM Operacional;
- CRM Colaborativo: são as redes colaborativas sobre as informações dos clientes, objetivando criar maiores vínculos com os mesmos. A ideia é gerar

valor para o prospect/cliente construindo relações de longo prazo.

Dessa forma, o termo CRM está vinculado a diferentes formatos para chegarmos ao sucesso do negócio focado na rentabilidade, pois o bom relacionamento e a criação processual de uma jornada de excelência impactam de forma significativa nos temas propostos neste estudo, uma vez que o funil de vendas é o agente ativo para a construção de um bom relacionamento com o prospect ou cliente, trazendo maior confiança e melhores resultados.

No contexto de vendas previsíveis, um *CRM* eficaz é crucial. Ele ajuda a acompanhar e gerenciar leads e oportunidades, além de fornecer insights valiosos sobre o comportamento do cliente, melhorando assim a eficiência e eficácia das estratégias de vendas (REINARTZ et al., 2004).

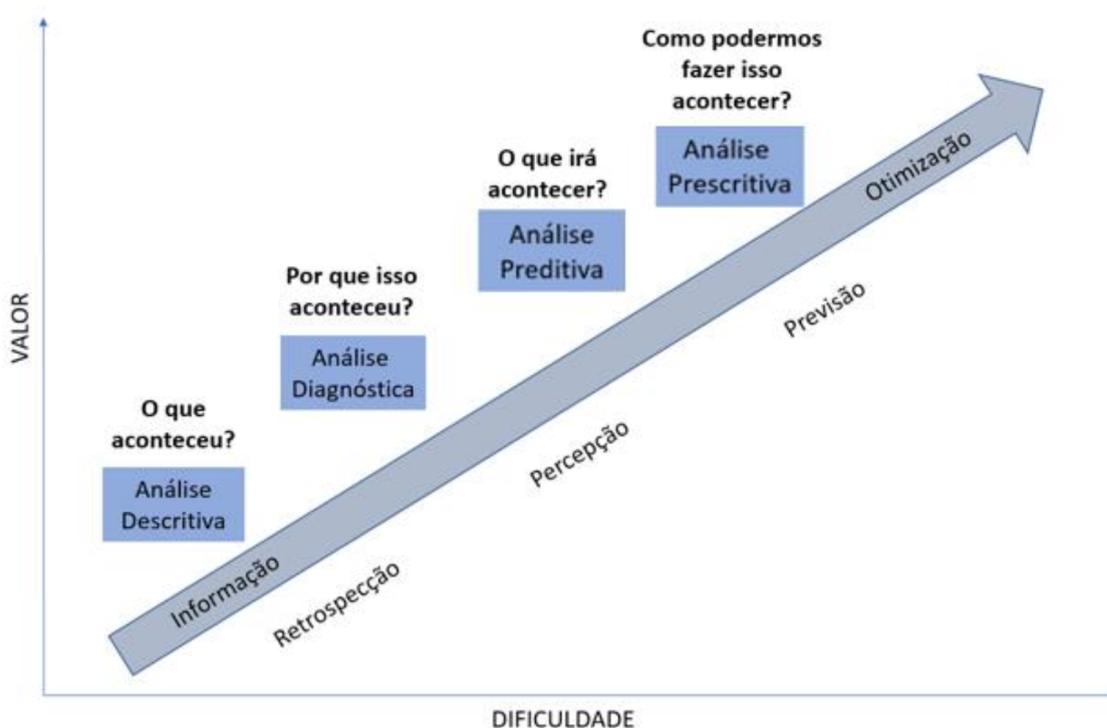
### 3.4 TOMADA DE DECISÕES BASEADA EM DADOS

A estrutura de um processo de vendas e a utilização de *CRM* existem em uma empresa *B2B* com o intuito de melhor organização e coleta de dados que, por consequência, serão utilizados para uma tomada de decisões mais assertivas.

Existem diferentes tipos de análises de dados, como a análise descritiva, diagnóstica, preditiva e prescritiva. De acordo com Gartner (2012), a análise descritiva busca descrever o que aconteceu na organização e entender o desempenho dela no passado. É a análise mais básica e inicial e é capaz de ajudar as empresas a identificarem tendências em seus dados em casos simples. Já a análise diagnóstica visa diagnosticar o problema; ou seja, entender o porquê dele ter acontecido entendendo, assim, a causa raiz do problema. Ela pode envolver técnicas estatísticas mais avançadas como modelagem de dados e mineração de dados. A análise preditiva trata-se de fazer previsões sobre o que vai acontecer no futuro com base em dados anteriores. A mesma utiliza técnicas estatísticas e de *machine learning* para identificar padrões e tendências em grandes conjuntos de dados e prevê resultados futuros com base nas informações coletadas. Por fim, a análise prescritiva busca prescrever decisões e ações para o negócio, ela é utilizada para sugerir melhores ações a serem tomadas em situações complexas e

dinâmicas. Essa análise é o nível mais avançado de análise de dados e pode auxiliar as organizações a alocar seus recursos de forma mais eficiente e otimizar seus processos. A Figura 2 abaixo, mostra de forma didática o modelo de maturidade de análise de dados (GARTNER, 2012).

**Quadro 2** - Modelo de maturidade de análise de dados



Fonte: (GARTNER, 2012). Adaptado pelo autor.

Roberge (2015) destaca que a implementação de um funil de vendas é igualmente enfatizada para rastrear o progresso dos leads no processo de vendas. Isso permite identificar os gargalos onde os leads podem ficar presos e criar estratégias para movê-los eficientemente através do funil.

Ross e Tyler (2011) enfatizam a importância de estabelecer uma máquina de vendas eficiente e medir constantemente o desempenho usando várias métricas de

vendas. Isso oferece uma compreensão clara do desempenho das vendas e ajuda a identificar áreas de melhoria.

Para que seja feita uma tomada de decisão baseada em dados no contexto de uma área de vendas de uma empresa de tecnologia é necessário combinar os conceitos acima buscando gerar mais assertividade nas suas previsões futuras e como o negócio será gerido para garantir que isso aconteça.

### 3.5 PREVISIBILIDADE DE NEGÓCIOS *B2B*

A previsão das vendas complexas *B2B* é denominada de *forecasting*, que é um modelo pelo qual se demonstra o possível resultado das vendas de uma organização numa data futura. Ele é apresentado trimestralmente como expectativa de resultado no decorrer do ano fiscal da organização. É dinâmico, sendo ajustado à medida que as vendas são fechadas (REZAZADEH, 2020).

O principal objetivo de se ter previsibilidade é poder reconhecer os possíveis ajustes, as melhorias, entender o que pode ser feito para chegar no resultado proposto como meta pela empresa. Pivotar caminhos que possam não estar dando resultados ou até mesmo criar novas estratégias, o *forecasting* traz uma gama de possibilidades para chegarmos no resultado final ao longo do período estipulado.

A análise final dos resultados deverá se aproximar do que o *forecast* apontou inicialmente e quando isso acontecer o processo fará sentido. Isso sinaliza robustez da área de vendas por demonstrar previsibilidade. Logo, uma organização previsível em relação aos seus resultados proporciona conforto aos investidores, contribuindo positivamente para o posicionamento da organização, sua reputação e sua vantagem competitiva (TEECE, 2017, p. 521).

As previsões norteiam investimentos, mudanças organizacionais e podem atrair ou afastar investidores. A capacidade de previsão dos resultados e a comparação com os resultados realizados é muito utilizada sobretudo na área comercial (BOHANEK; ROBNIK-ŠIKONJA; KLJAJIĆ BORŠTNAR, 2017; KERKKÄNEN; HUISKONEN, 2007). Com isso, a empresa pode não somente identificar novas oportunidades durante o seu funil de vendas como também poderá apresentar suas perspectivas

para possíveis investidores, alavancando não só o crescimento da empresa, mas trazendo valor para o conhecimento e a robustez do seu time de vendas, se distanciando em relação a outras empresas B2B do mercado e até do mesmo segmento.

Diferentes elementos constituem e caracterizam o processo de *forecasting*, de forma que diferentes autores propuseram diferentes modelos e variáveis de análises.

Armstrong (1987; tradução livre) considera um modelo baseado em quatro dimensões: métodos de *forecasting*, por exemplo, quais e a quantidade de técnicas utilizadas, dados disponíveis, por exemplo, se existe um banco de dados disponível e quais são os dados disponíveis de diversas fontes, análises incertas, por exemplo, limitantes de máximo e mínimo de previsão fornecidos, além dos custos e benefícios, como o valor investido no processo de *forecasting* e o retorno obtido.

Fildes e Hastings (1994; tradução livre), em um estudo subsequente, levaram em consideração três variáveis: quem executa o forecasting e sua tomada de decisão, pensando no treinamento que ele recebeu e nas formas que ele utiliza o seu forecasting para tomada de decisão, fluxo de informações, pensando na forma que a informação é usada dentro de um determinado ambiente e contexto, além das características técnicas do *forecast* em si, o quanto assertivo ele é e o seu viés.

Mentzer e Bienstock (1998; tradução livre) dividem o gerenciamento de *forecasting* em quatro áreas: as técnicas adotadas para elaboração do *forecast*; os sistemas para o forecasting que permitem acesso a quem está realizando o processo sobre informações comuns base sobre a empresa e o uso de dados de potenciais clientes e fornecedores; orientação da gestão responsável pelo processo de forecasting para orientar, não somente sobre qual dado será utilizado, seu contexto e fonte, mas também explicar quais decisões da empresa serão baseadas somente no resultado deste processo de *forecasting*; por fim, a medição do *forecasting*, em relação ao tipo de métrica que será utilizada para medição da precisão do forecasting e a sua performance operacional relativa.

Moon, M.A., Mentzer, J.T., Smith e C.D. (2003; tradução livre) propõe um modelo de forecasting baseado em quatro fatores: a integração funcional entre

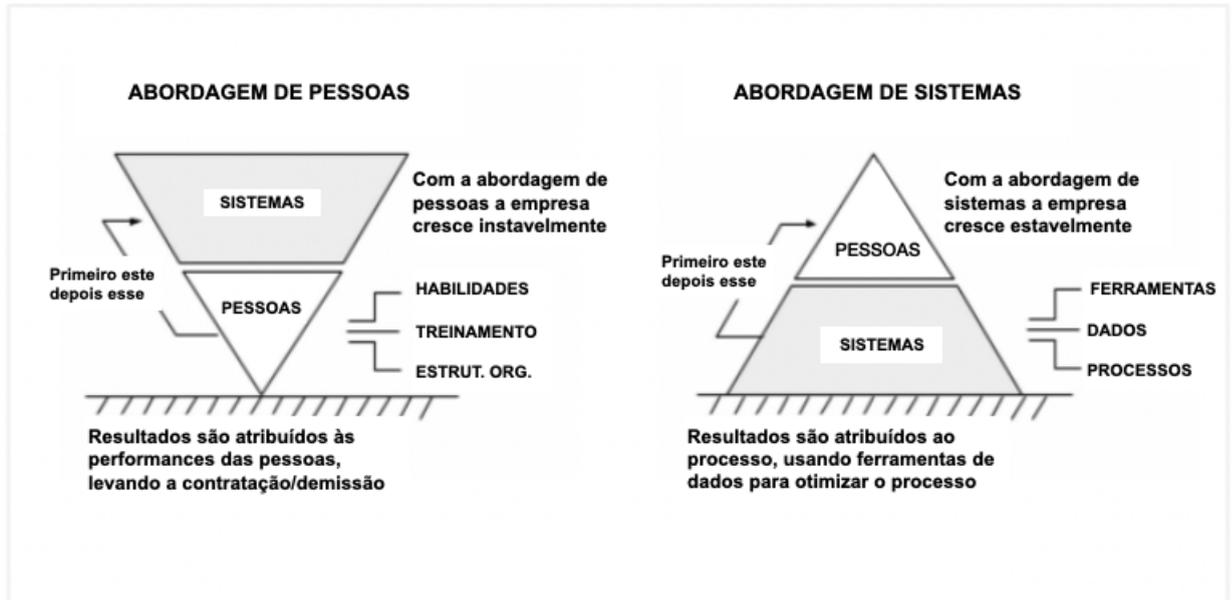
áreas, como o nível de comunicação e coordenação entre as operações, (i.e., degree of communication and coordination between functional areas), abordagem, no sentido de quais técnicas são utilizadas, sistemas, em relação às informações disponíveis e onde elas podem ser encontradas, além da mensuração de performance, a métrica que será utilizada para medir a assertividade do processo.

Mesmo que a nomenclatura seja diferente entre os estudos, percebe-se que algumas variáveis se sobressaem como fatores relevantes para gerenciar um processo de *forecasting*. De qualquer forma, três grupos de variáveis que descrevem como o processo é conduzido são predominantes: as técnicas adotadas, as informações que ao combinadas geram o resultado do forecasting e a função do mesmo para basear a tomada de decisão da empresa.

Segundo Kooij (2022; tradução livre), historicamente, os forecasts são baseados em capacidade, capacidade humana ou no número de vendedores que fazem parte da equipe. Ainda segundo Kooij (2022; tradução livre), o *forecast* baseado em capacidade é fundamentado em uma abordagem baseada em pessoas. Nesse contexto, uma abordagem baseada em pessoas faz com que pessoas sejam demitidas caso o forecast não seja preciso, ou se a empresa espera um crescimento em performance, ela tende a contratar mais pessoas imediatamente. Ao utilizar esta abordagem, o crescimento da empresa depende da performance de quem está realizando o forecast. A qualidade no momento da contratação, treinamento, adaptação e fornecimento de material também são muito importantes.

Por outro lado, um processo de forecasting baseado na taxa de crescimento utiliza o dado histórico de performance resultado de processos, ferramentas de automação, dados que guiam o processo e a tomada de decisão (Kooij, 2022).

**Quadro 3** - Abordagem de sistemas ao forecast baseado na taxa de crescimento



Fonte: (Kooij, 2022; tradução livre).

Indo em congruência, Reason (2000; tradução livre) define a premissa do *Systems Approach* em um modelo de *forecasting* baseado em taxa de crescimento:

“A premissa básica em uma abordagem de sistemas é que falhas humanas são esperadas, mesmo nas melhores organizações. Erros são vistos como consequências e não causas, tendo suas origens não tanto na perversa natureza humana, mas no crescimento de fatores sistêmicos. Estes inclusos erros recorrentes que estão presos no ambiente organizacional, os quais os processos os expõe.”

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de realizar a devida comparação entre os processos de análise e *forecasting* de vendas da empresa estudada, no contexto de antes e depois do uso de análise de dados, pretende-se, neste item, ilustrar como foi a coleta de informações, organização das mesmas e a análise subsequente.

### 4.1 INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS

O estudo se baseia em uma pesquisa exploratória aplicada em profissionais que constituem o processo de *forecasting* de vendas e que utilizam ferramentas tecnológicas para acompanhamento de performance na empresa estudada. Além disso, também foi feita uma análise documental da estrutura processual da empresa e outros arquivos fornecidos pelos entrevistados. O aprofundamento é importante para a compreensão dos processos realizados em cada um dos pontos desta pesquisa: análise da estrutura de vendas, dados que são analisados e com que intuito eles são utilizados, assim como a forma.

Ao longo do processo de coleta das informações da pesquisa, foram analisados os desafios encontrados de diferentes pontos de vista, trazendo as vivências e experiências dos profissionais que lidam com o acompanhamento e a busca por resultados diariamente.

Nesta etapa foi necessário realizar um aprofundamento através de entrevistas sobre as vivências práticas acerca do tema, buscando as experiências diárias e os principais desafios enfrentados pelos profissionais, explorando as ações que impactam positivamente na previsibilidade dos resultados e na experiência do profissional de vendas. É importante, neste momento, observar os principais gatilhos que apontam os melhores fatores para identificar possíveis perdas ou ganhos de receitas futuras.

A amostragem trabalhada neste estudo é a não probabilística. Foram selecionados profissionais que trabalham com o processo de *forecasting* de vendas

dentro da empresa estudada, ambos os lados, tanto da equipe de vendas que realiza o *forecasting* quanto da equipe operacional, que analisa e compila o resultado do *forecasting*.

A entrevista em profundidade, que é de forma semi estruturada, tem como suporte perguntas que são embasadas na revisão teórica deste presente estudo. É necessário entender as motivações dos profissionais de vendas, desafios durante o trimestre e dificuldades que passam para chegar a uma venda efetiva do produto ou serviço. Além disso, a partir dos objetivos específicos, são analisados os pontos citados.

#### 4.1.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa utilizada para o estudo de comparação do antes e depois do uso de dados no processo de previsão de vendas, é uma empresa de tecnologia baseada no desenvolvimento e licenciamento de um serviço de *software* para fins de comunicação interna e, ou, comunicação externa. A empresa recebeu recentemente uma nova rodada de investimentos, tem aproximadamente cento e trinta funcionários e é considerada um dos maiores projetos *open-source* do mundo na atualidade. A atuação desta empresa é global e tem as suas equipes de vendas divididas por regiões, sendo elas: América latina, América do norte e Europa, África e Ásia-pacífico. Todas as equipes de vendas, somadas, representam um pouco menos de vinte por cento do corpo de funcionários da mesma.

Devido à sua origem *open-source*, a empresa investe muito na sua equipe de pesquisa e desenvolvimento, a qual tem a maior representatividade em relação a quantidade de funcionários, e com isso demorou um pouco mais do que o normal para desenvolver uma cultura de vendas e a melhora contínua deste processo.

Recentemente, a área de *revenue operations* realizou alguns ajustes no processo de *forecasting* de vendas e passou a fazer uso de dados com o objetivo de ter uma maior precisão na previsão de vendas e receita, periodicamente reportada e exposta ao conselho da empresa.

## 4.2 COLETA DE INFORMAÇÕES

Os dados coletados neste trabalho são oriundos de entrevistas a três pessoas, sendo elas divididas entre um executivo de vendas que realiza o processo de forecasting reportando os seus números e precisões, uma pessoa responsável pela parte operacional do processo e uma pessoa de gestão que recebe as informações coletadas e analisadas pela área comercial. As entrevistas foram realizadas através de plataformas online como: Google Meet, Zoom, Microsoft Teams, entre outros. O convite foi feito através de redes sociais, optando sempre pelo LinkedIn, bem como por contatos pessoais do autor.

Além disso, uma análise documental foi conduzida com materiais relacionados aos processos internos da empresa, a partir de materiais disponíveis publicamente, assim como os fornecidos pelas pessoas entrevistadas.

## 4.3 ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

A organização das informações coletadas durante as entrevistas foi através da gravação das mesmas, realizadas através de plataformas online, utilizando de transcrição para melhor entendimento e organização dos tópicos. As informações foram organizadas em blocos estruturados a partir dos temas estudados no referencial teórico do trabalho, além de divididas pela área de atuação da pessoa entrevistada e o seu respectivo interesse e papel no processo estudado.

A organização das informações foi de forma sistemática e os resultados da pesquisa se dão de forma qualitativa. A pesquisa qualitativa analisa com profundidade os tópicos e perspectivas mencionados nas entrevistas, identificando tendências e padrões nas respostas dos entrevistados.

## 4.4 FORMA DE ANÁLISE

A análise dos resultados de aprofundamento da pesquisa se dá de forma qualitativa através de uma leitura interpretativa das respostas das entrevistas gravadas e transcritas. São analisadas as questões a partir de blocos específicos

sobre os assuntos também apontados no referencial do presente estudo.

## 5 RESULTADOS OBTIDOS

Neste item são ilustrados os resultados do trabalho, assim como as mudanças do uso de dados e rotinas da empresa estudada, a fim de possibilitar uma análise e conclusão se o uso dos mesmos auxiliou a empresa a melhorar a sua previsibilidade de resultados e vendas na sua operação. Além disso, na presente etapa, são ilustrados outros pontos relevantes do processo de vendas e entendimento do trabalho, como as etapas ao longo do funil de vendas, a estrutura e a descrição do processo de *forecasting*, informações utilizadas, pessoas envolvidas e os objetivos das mesmas.

### 5.1 FUNIL DE VENDAS ATUAL DA EMPRESA

O funil de vendas da empresa estudada é dividido em duas grandes etapas: a de qualificação e a de vendas. De acordo com a sua documentação interna, a etapa de qualificação faz referência à geração de oportunidades pela equipe de pré-vendedores e, assim que a oportunidade é gerada, ela passa a pertencer ao funil de vendas de responsabilidade do vendedor que irá realizar a venda efetiva do produto ou serviço. Ambas estruturas de funil estão presentes e são gerenciadas no CRM de gestão da empresa. Hoje em dia, eles utilizam uma ferramenta chamada Zoho CRM.

#### 5.1.1 FUNIL DE VENDAS DE QUALIFICAÇÃO

De acordo com a documentação interna de processos da empresa, este funil representa os estágios de maturidade de um potencial cliente antes dele estar preparado para receber o contato de um vendedor da equipe. A captação de clientes pode ser realizada de duas formas: através de ações de marketing ou por engajamento de produto. Pensando nisso, a empresa criou as seguintes nomenclaturas e caminhos de qualificação:

- **Lead**: Potencial cliente que demonstrou interesse em algum formulário ou campanha de marketing.
- **Marketing Qualified Lead (MQL)**: O potencial cliente além de demonstrar

interesse em algum esforço de marketing, ele também precisa ter se registrado com um e-mail profissional e atingir o *ICP Score* mínimo de 73.

- **Product Lead:** Consiste em um potencial cliente que fez a instalação da versão gratuita da ferramenta ou começou um período de testes da versão paga.
- **Product Qualified Lead (PQL):** O potencial cliente, além de realizar a instalação ou início do período de testes, deve ter um *ICP Score* mínimo de 50.
- **Sales Qualified Lead (SQL):** No momento que o potencial cliente atinge a etapa de *MQL* ou *PQL* é gerada uma atividade para o pré-vendedor entrar em contato e tentar entender um pouco da situação e das dores do cliente, utilizando a metodologia *SPICED* Kooij (2022), citada anteriormente neste estudo.

O *ICP Score*, descrito em algumas etapas deste processo, caracteriza-se como uma avaliação de sistema interna, onde variáveis como número de funcionários, segmento empresarial e outros dados são levados em consideração para prever se a empresa tem uma grande ou pequena chance de eventualmente comprar o produto ou serviço da empresa. É composto por uma escala de 0 a 100.

Percebe-se que há uma etapa final comum entre os dois caminhos do funil de vendas de qualificação, no momento que o potencial cliente está na fase de *SQL* ele está qualificado e pronto para receber o contato de algum vendedor da equipe, caso o pré-vendedor consiga mapear tanto a situação quanto as dores do potencial cliente ele deve agendar uma reunião entre o executivo de vendas e o cliente em potencial para que seja gerada uma oportunidade.

### 5.1.2 FUNIL DE VENDAS DE FECHAMENTO

Ainda de acordo com a documentação interna da empresa, o funil de vendas para fechamento de negócios é onde grande parte dos processos da empresa são realizados. Este consiste em 6 etapas onde o executivo de vendas irá conduzir as suas negociações. Cada uma das etapas tem um percentual de chances de fechamento que será considerado posteriormente no processo de *forecasting* atual,

assim como gatilhos e pré-requisitos claros para avanço. Segue a tabela presente na documentação da empresa referente às etapas do funil:

**Tabela 1** - Funil de vendas de fechamento

<b>Estágio</b>	<b>Chance de fechamento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Gatilho de avanço para próxima etapa</b>
Pré-Funil	0%	Potencial negociação que talvez aconteça no futuro. Normalmente são oportunidades criadas pelos pré-vendedores e ainda não foram validadas pelos executivos de vendas ainda.	A qualificação é o gatilho de avanço, no caso de uma nova venda, as informações de situação e dor, baseado no SPICED, além da possível data de fechamento devem estar identificadas.
Descoberta	15%	Executivo de vendas se reúne com o potencial cliente e valida que existe uma oportunidade de negócio, então é possível aprofundar nas necessidades da conta e da negociação.	Potencial cliente identifica a empresa como uma possível solução para os seus problemas e irá fazer os testes técnicos para validar.
Avaliação Técnica	25%	Potencial cliente está testando a ferramenta.	A fase de testes é finalizada e a plataforma foi aprovada tecnicamente. A proposta foi recebida pelo cliente.
Proposta / Negociação	30%	Executivo de vendas recebeu a confirmação de interesse e realizou o envio da primeira proposta comercial e está esperando ou um posicionamento sobre as provas de conceito que estão sendo realizadas ou sobre a proposta final. Negociações podem ocorrer nesta fase do processo.	Contrato com detalhes finais é enviado para assinatura do cliente.
Aprovação Verbal	85%	Executivo de vendas está esperando pela assinatura do contrato.	Potencial cliente assina o contrato.
Fechado e Ganho	100%	Potencial cliente se torna cliente pagante.	

Fonte: Documentação interna da empresa, adaptada pelo autor.

O gerenciamento dos avanços nas etapas do funil de vendas de fechamento é realizado pelo executivo de vendas em conjunto com o seu gestor direto, o qual faz o acompanhamento e análise de negociações periodicamente com o executivo.

Percebe-se que ao longo das etapas do funil de vendas o mapeamento das informações relacionadas ao SPICED vão se tornando mais relevantes e auxiliam no momento do fechamento da negociação.

## 5.2 PROCESSO DE *FORECASTING*

De acordo com todos os entrevistados, este processo é extremamente relevante para a empresa e guia a tomada de decisão e planejamento de ações no curto prazo da companhia. Seu principal objetivo é prever o resultado que será atingido ao fim do trimestre atual ou do trimestre seguinte.

Segundo documentação interna, o processo de *forecasting* é realizado por todos os membros da equipe de vendas, é facilitado pela equipe de operações e os relatórios gerados são utilizados pelos vice-presidentes de vendas e pelo gerente geral durante as suas reuniões internas de planejamento e discussões com o comitê da empresa.

Ainda segundo documentação interna, a principal informação que guia este processo está relacionada com o quão confiante o vendedor está sobre a negociação e, seguindo alguns critérios, pode classificá-las das seguintes formas:

- **Commit (Comprometido):** Negociações que estão em estágios avançados do funil de vendas ou que estejam muito bem mapeadas pelo executivo de vendas e o mesmo acredita que conseguirá assinar o negócio ainda no trimestre em andamento. Todas as negociações que estão na etapa de aprovação verbal com a data de fechamento esperada para o trimestre em andamento devem estar classificadas como "*Commit*", com raras exceções. Negociações em etapas iniciais do funil de vendas podem estar classificadas como "*Commit*" de acordo com o julgamento do executivo de vendas e das informações registradas na negociação.
- **Best Case (Melhor cenário):** Negociações viáveis que podem ser assinadas no trimestre em andamento, mas não há garantia. Nestas negociações existem algumas variáveis de risco que podem impedir a sua consolidação,

de qualquer forma ainda há chances de sucesso. Dois fatores precisam estar presentes: o fato de que podemos solucionar alguma dor do cliente e de que eles enxergam o impacto que nossa solução pode gerar.

- **Early Stage (Estágio inicial):** Negociações com muitas incertezas e falta de informações atreladas aos elementos do SPICED, de forma a limitar a habilidade de previsão e confiança para incluir na previsão trimestral. De qualquer forma, existe uma chance de fechamento da negociação em um período de 6 a 11 semanas.
- **Omitted (Omitido):** Classificação temporária, normalmente presente em oportunidades que ainda não foram validadas pelo executivo de vendas ou que ainda estão no início do processo de descoberta para entender e validar a sua situação e as suas dores.

A classificação das oportunidades no processo de *forecasting* da empresa sempre esteve presente, mas, de acordo com o Entrevistado 1 (executivo de vendas), a forma com que ele era utilizado mudou. Inicialmente era apenas relacionado a uma percepção do executivo de vendas, atualmente existe uma correlação com as informações da metodologia *SPICED* e da etapa do funil de vendas na qual a negociação está.

O processo de *forecasting* é dividido em reuniões de análise e relatórios gerados pela equipe de operações em conjunto com a de vendas. Segue a tabela presente na documentação da empresa referente ao calendário de revisões de *forecasting*:

**Tabela 2** - Agendas do processo de *forecasting*

Nome Reunião	Agenda Reunião	Objetivos	Atividades	Responsáveis
<i>Forecast Submission</i>	Primeira semana do primeiro mês do trimestre.	Primeira definição de <i>forecast</i> para o trimestre.	- Revisão do funil de vendas atual; - Definir atividades para aumentar o funil de vendas atual; - Verificar informações incompletas ou faltantes que podem impactar nos dados;	Equipe de gestão e gerente regionais.

<i>Forecast Review</i>	Quinzenal.	Revisão do funil de vendas e dos números de <i>forecasting</i> .	- Análise da evolução do funil de vendas em relação às ações definidas; - Definição de negociações prioritárias; - Verificar informações incompletas ou faltantes que podem impactar nos dados;	Equipe de gestão e gerente regionais.
<i>Forecast - Last Mile</i>	Primeira semana do terceiro mês do trimestre.	Definição da reta final e ações para atingir a meta.	- Análise de riscos em negociações avançadas e comprometidas; - Definições de ações para acelerar o fechamento;	Equipe de gestão e gerente regionais.
<i>Revenue Weekly</i>	Semanal, todas segundas-feiras.	Verificar a evolução do funil de vendas por região.	- Revisão da evolução semanal do funil de vendas;	Equipe de gestão e gerente regionais.

Fonte: Documentação interna da empresa, adaptada pelo autor.

### 5.2.1 OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO

Recentemente, houve uma adaptação no processo de *forecasting* da empresa onde passou-se a utilizar um maior número de dados gerados pelo sistema de *CRM* da empresa, além de mudar a abordagem na forma com que os números finais eram gerados. De acordo com o Entrevistado 3 (gerente geral), estas mudanças aconteceram devido a dois principais motivadores. O primeiro era a assertividade da previsão gerada pelo processo. Não existia confiança da equipe e do comitê da empresa no processo, em função de que a média de erro da previsão era de 30%. Por outro lado, o segundo motivador era a grande rotatividade da equipe de vendas, algumas regiões eram mais impactadas neste quesito do que outras, mas caso o executivo de vendas não performasse por 2 trimestres consecutivos a chance da pessoa sair da empresa era muito grande.

Com isso em mente, de acordo com o Entrevistado 2 (gerente de *revenue operations*), responsável pelas mudanças, eles buscaram metodologias e guias de processos mais atualizados para facilitar e otimizar a operação. Ainda de acordo

com o Entrevistado 2, pode-se perceber as seguintes mudanças:

- **Abordagem:** Inicialmente o processo era extremamente focado nas pessoas e como que o executivo de vendas que conduzia as negociações percebia o andamento da mesma e a sua possibilidade de fechamento, em função disso, quando havia erros na previsão, a previsão ficava muito distante do resultado realizado; além disso, dificultava muito o diagnóstico e a antecipação do não atingimento da meta. A abordagem foi ajustada para um modelo onde o papel do executivo, além de manter as negociações atualizadas, é adicionar qualidade e profundidade às previsões. Inicialmente, o sistema já gera uma previsão de resultado com base no número de oportunidades, chance de fechamento com base na etapa do funil e chance de fechamento com base na classificação de *forecasting*. Ou seja, houve uma mudança de abordagem de pessoas para uma abordagem de sistemas, (Kooij, 2022).
- **Probabilidade de fechamento:** Este é um dado que não era gerado antes das mudanças realizadas. No processo atual, é medido a probabilidade de fechamento de acordo com o que está exposto na Tabela 2 deste trabalho. Para as etapas do funil de vendas e as classificações de *forecasting* seguem a seguinte probabilidade: *commit* representa 80% de chance de fechamento, *best case* representa 30%, *early stage* representa 10% se ainda faltar mais de 6 semanas para o fim do trimestre atual e *omitted* representa 0%.
- **Crítérios nas classificações de *forecasting*:** Com a importância da classificação correta, devido aos cálculos de sistema, foram criados critérios para colocar uma negociação em *commit*, por exemplo. A motivação por trás disso é trazer maior segurança aos dados gerados pelo sistema. Anteriormente, os executivos classificavam com base no que eles sentiam durante as conversas com o potencial cliente. Hoje é necessário validar diversas etapas da metodologia SPICED para que a negociação se enquadre em uma classificação ou em outra.
- **Revisão constante:** Anteriormente, a frequência de reuniões de *forecasting* era mensal. A mudança para quinzenal, com a adição de outros momentos de análise, fez com que se criasse uma rotina maior e mais frequente para analisar, levantar hipóteses, buscar soluções, propor ações, realizá-las e analisar os resultados novamente. De acordo com os entrevistados, fez com

que todos estivessem mais presentes durante as reuniões do processo e antecipassem soluções de potenciais problemas, além de melhorar a assertividade dos dados pela atualização de sistema em informações adicionadas manualmente.

- **Projeções:** Devido a quantidade de informações geradas e às rotinas quinzenais de análise, tornou-se possível fazer projeções de resultados com base no número de negociações, classificação de *forecasting* e etapa do funil de vendas. De forma que, atualmente, o executivo de vendas sabe que precisa ter uma certa quantia em negociação na etapa de proposta e negociação para que atinja a meta do trimestre, podendo correlacionar com o que está presente nas outras etapas e os seus percentuais de probabilidade de fechamento. Isto não era possível anteriormente pelo fato de que a mensuração destas informações não estava disponível ao executivo de vendas de forma estruturada, tão pouco era constantemente revisada.

## 6 ENTREVISTAS DE PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas em profundidade do presente estudo, relacionados aos objetivos específicos previamente descritos. Como citado anteriormente, as entrevistas foram elaboradas de maneira semiestruturada.

Com o objetivo de organizar as pessoas entrevistadas por área de atuação e cargos, elas serão divididas da forma que consta na Tabela 1.

**Tabela 3** - Identificação dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Área
Entrevistado 1	Executivo de Vendas	Executora
Entrevistado 2	Gerente de <i>Revenue Operations</i>	Operacional
Entrevistado 3	Gerente Geral	Gestão e Estratégica

Fonte: Autor.

A análise tem como objetivo mapear os processos antes e depois do uso de dados e responder se este uso influenciou na previsibilidade da operação.

### 6.1 ENTREVISTADO 1

As mudanças relacionadas a forma de construção do processo de forecasting na empresa impactam diretamente os profissionais da linha de frente, quem está em contato com os clientes e é cobrado pelos resultados ao final do período estipulado.

A figura do Executivo de Vendas no processo de *forecasting* é responsável por uma previsão de como serão os resultados ao final do período, com base nas negociações em andamento. Quando questionado sobre a importância do processo e os impactos no seu dia a dia, o entrevistado respondeu:

*"Acredito que o processo de forecasting é de suma importância para que possamos entender as necessidades durante o trimestre. Ele me ajuda a identificar possíveis problemas ou falhas nas minhas negociações e assim consigo planejar melhor minhas ações e ter clareza de como posso buscar meu*

*resultado." (Executivo de Vendas)*

Por estar trabalhando na empresa a mais de 2 anos e meio, o entrevistado esteve presente durante toda a mudança do processo e teve a oportunidade de realizar *forecasting* tanto na antiga quanto na nova estrutura. Com isso em mente, ele comentou sobre as mudanças realizadas:

*"Na prática, no meu lado não houve tantas mudanças, mas a dinâmica da reunião se tornou muito mais fluída e amigável. A principal diferença entre o processo realizado a dois anos atrás para o de agora é a forma com que os meus gestores perguntam sobre o assunto, antes as perguntas eram relacionadas a 1 ou 2 negociações específicas; enquanto, por outro lado, hoje em dia eles buscam uma visão global de todas, pensando em quantidade de negociações, valores totais em comparação à meta, entre outros fatores." (Executivo de Vendas)*

Este relato demonstra claramente a teoria de Kooij (2022) sobre abordagens de *forecasting*, citado anteriormente neste estudo. Segundo Kooij (2022; tradução livre) a atribuição dos resultados ao processo e aos dados faz com que a empresa tenha estabilidade em seu crescimento, de forma que aceite possíveis erros humanos e não haja demissões para qualquer falha no atingimento de metas. A fim de confirmar esta hipótese, foi perguntado ao entrevistado o que, normalmente, acontece na empresa em momentos onde as metas não são atingidas e como era anteriormente:

*"Hoje em dia, nós fazemos uma revisão trimestral para validar hipóteses dos motivos pelos quais não alcançamos os números esperados. Normalmente, eles já foram mapeados durante as reuniões de forecasting, mas busco levantar minhas hipóteses também. Anteriormente, era muito difícil de mapear, havia uma cobrança muito forte e a conclusão sempre era culpando o processo lento das empresas compradoras." (Executivo de Vendas)*

## 6.2 ENTREVISTADO 2

Com a visão operacional, a gerente de "Revenue Operations" trouxe a visão por trás dos sistemas e organização do processo. A sua equipe foi a responsável pelas mudanças e é a condutora do processo de forecasting na empresa estudada.

Durante a entrevista foi solicitado para explicar quais áreas de negócio e fases do funil de vendas são analisadas no processo de *forecasting*, com isso em mente, a entrevistada comentou:

*"Todas as três áreas de vendas fazem parte do processo, mas de formas diferentes. A qualificação está relacionada com a quantidade de oportunidades geradas para os executivos de vendas, assim como o valor financeiro das mesmas. Existe uma relação muito grande com marketing, então não aprofundamos tanto, apenas buscamos entender os dados. A etapa de venda é onde dedicamos maior tempo. Buscamos entender os dados que estão disponíveis no CRM e criar uma projeção com base nas taxas de conversão, quantidade de negociações abertas e qualidade das mesmas. Depois comparamos com a projeção do executivo e realizamos uma média aproximada..." (Gerente de Revenue Operations)*

Novamente podemos perceber a teoria de Kooij na fala da entrevistada. Segundo Kooij (2022; tradução livre), ao iniciar o processo criando uma previsão de sistemas e depois levando para as pessoas, traz uma assertividade maior para o processo e o torna mais replicável com diferentes pessoas da equipe.

Considerando as etapas do funil de vendas, explicadas anteriormente neste estudo, percebe-se a importância do processo de *forecasting* não somente na venda, mas também ao trazer a percepção da importância dos dados, a qualificação foi introduzida na rotina. Sobre o pós-venda, a entrevistada complementou:

*"...a área de pós-venda é analisada separadamente, mas com a mesma lógica. Primeiramente entendemos qual é o nosso*

*percentual médio de renovação, assim como de upsell e churn, realizamos uma projeção e depois consultamos o customer success." (Gerente de Revenue Operations)*

Assim como ao executivo de vendas, perguntei sobre a percepção dela sobre as diferenças entre o processo realizado anteriormente e o realizado agora, ela respondeu o seguinte:

*"Na minha visão, a principal diferença está na segurança que temos sobre a previsão. Sempre tive uma percepção que, anteriormente, se acertávamos ou errávamos era muito na sorte, não havia nenhum controle. Hoje em dia, temos mais clareza sobre os números. Conseguimos prever o resultado dos últimos 3 trimestres com uma margem de erro de 10%, em comparação com os trimestres anteriores onde nossa previsão estava em média 30% mais alta do que o resultado atingido." (Gerente de Revenue Operations)*

### 6.3 ENTREVISTADO 3

Com o resultado da mudança em mente, perguntamos ao gerente geral da empresa, responsável pela estratégia global da companhia, quais eram os principais impactos da mudança e dos resultados comentados pela gerente de "revenue operations", e ele respondeu:

*"Ficou muito mais fácil planejar os investimentos da empresa e os caminhos que podemos traçar. Temos clareza, por exemplo, que para os próximos trimestres precisamos investir X valor em geração de oportunidades na fase de qualificação para que a fase de vendas consiga atingir o resultado esperado, assim como prever a receita total da vida de um cliente, graças às análises da área de pós-venda." (Gerente Geral)*

Claramente, foi percebido uma satisfação muito grande em relação às mudanças realizadas. Com o intuito de entender as motivações que levaram à implementação do novo processo, perguntei ao entrevistado o que estavam tentando melhorar ou

resolver na busca dessa melhoria processual, e ele comentou:

*"Tínhamos um processo estabelecido a anos dentro da empresa, não tínhamos como objetivo de curto prazo a otimização do mesmo; por outro lado, após nossa última rodada de investimentos, o novo membro do comitê da empresa estava solicitando alguns dados e indicadores que não tínhamos mapeado. Além disso, a cobrança pela projeção de resultados futuros e a assertividade dos mesmos cresceu muito. Então buscamos boas práticas de mercado e como poderíamos melhorar estes pontos. " (Gerente Geral)*

Por fim, foi perguntado ao gerente geral se, além da assertividade na previsão dos resultados, também houve algum tipo de melhora na performance dos participantes, assim como se houve resistência por parte deles para aplicação do processo:

*"Sempre há resistência. Inicialmente, solicitar que eles estivessem mais preparados para as reuniões de forecasting, com mais dados e ações, foi doloroso, mas, posteriormente, os resultados fizeram com que eles aceitassem o processo mais naturalmente. Percebemos um aumento de aproximadamente 25% no atingimento médio dos nossos funcionários nos últimos três trimestres." (Gerente Geral)*

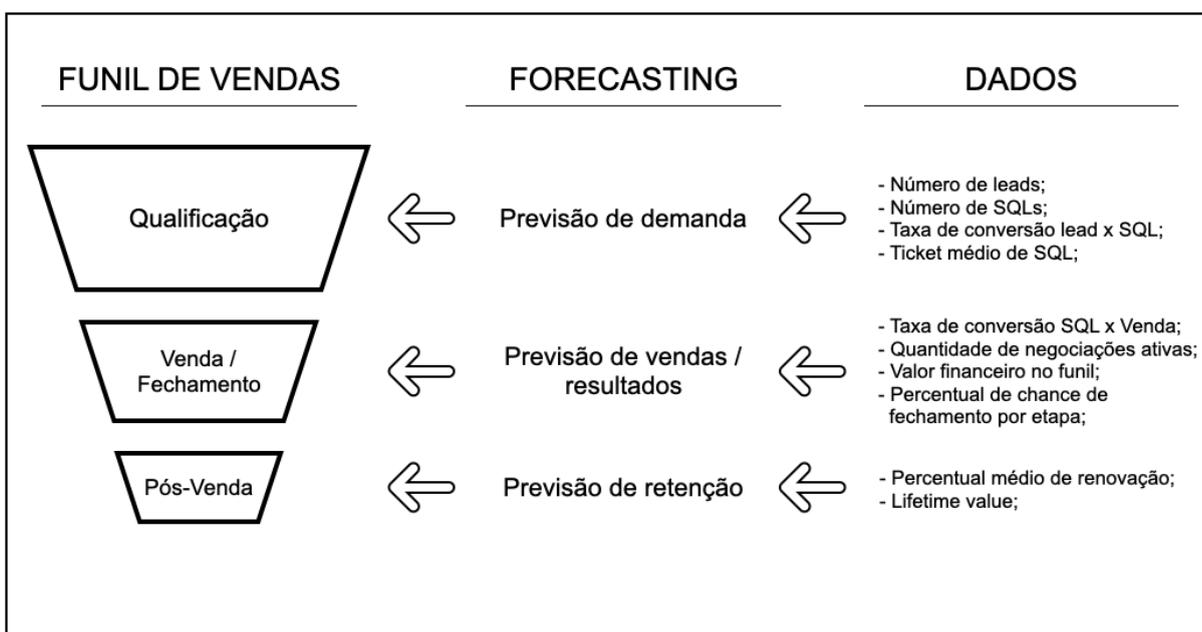
De maneira geral, o entrevistado ficou extremamente satisfeito com as mudanças realizadas e também comentou que a pressão do comitê da empresa reduziu muito com a maior assertividade e melhores resultados. A consequência disso é que ele consegue focar mais na operação, ao invés de precisar dedicar seu tempo a trabalhos para amenizar as preocupações e criar relacionamento com os investidores.

#### 6.4 RELACIONANDO O FORECASTING COM O FUNIL DE VENDAS

Analisando os resultados das entrevistas, é possível perceber que o *forecasting* é importante em todas etapas do funil e o uso de dados alterna entre os tipos de

dados utilizados em cada etapa. O quadro que segue, demonstra o principal objetivo do processo de *forecasting* relacionado com cada etapa do funil de vendas da empresa estudada e quais são os dados mais relevantes para o processo nestas etapas. Ou seja, o processo de *forecasting* da etapa referente no funil de vendas faz análise dos dados mencionados no quadro com o objetivo de concluir a previsão equivalente.

**Quadro 4** - Relação entre as etapas do funil, forecasting e dados



Fonte: Autor.

De acordo com os entrevistados, tanto as etapas quanto os dados são complementares e as suas respectivas análises têm consequências ou influência sobre os da etapa seguinte. Todos igualmente importantes.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar se os dados de uma operação B2B podem auxiliar na previsibilidade das suas vendas. Este trabalho apresentou relatos e documentos que evidenciam o impacto de dados como a redução na margem de erro da previsão de vendas para afirmar que sim, os dados de uma operação B2B podem auxiliar na previsibilidade das suas vendas. De qualquer forma, também concluiu-se, com base nas entrevistas e análises documentais, que na verdade, o que trouxe o maior impacto foram as melhorias relacionadas ao processo de *forecasting*; ou seja, o uso de dados por si só, sem um processo de *forecasting* bem estruturado, pode não ser tão efetivo.

A análise documental deste trabalho fez com que fosse possível realizar o mapeamento das etapas do funil de vendas da empresa em ambas fases de qualificação e fechamento. Este mapeamento é importante para entender a estrutura e a forma com que a empresa lida com as suas negociações. Ao mapear as etapas, é possível atrelar percentuais relacionados à possibilidade de fechamento em cada uma delas, devido a dados históricos e informações adquiridas ao longo dos contatos com os potenciais clientes. O autor sugere também que esses percentuais sejam atualizados constantemente para melhor assertividade.

Analisando o processo de *forecasting* da empresa, concluiu-se um ganho de maturidade e efetividade após as mudanças realizadas. Devido a documentação vasta em relação ao processo e a rotina já muito estabelecida entre todos os entrevistados, percebeu-se, de forma unânime, a importância e o impacto deste processo para o planejamento e a execução da empresa. O trabalho conseguiu atingir os objetivos de analisar o processo de *forecasting* e mapear os impactos das mudanças realizadas através das entrevistas e da análise documental fornecida pelos entrevistados.

Acredito que poderia ter aprofundado mais nas entrevistas, com intuito de validar as hipóteses levantadas sobre as relações entre o processo de *forecasting* e os dados utilizados. Além de perguntar sobre opiniões e processos, o autor poderia ter sugerido os seus pensamentos para ter mais insumo no momento de conclusão.

Por fim, este trabalho demonstrou que a utilização de dados no processo de *forecasting* da empresa estudada ajudou na aproximação de 20% entre a previsão dos resultados e o atingido, em comparação com os resultados de *forecasting* do período anterior ao uso de dados. Além disso, o estudo também concluiu que houve uma melhora na performance da equipe e no clima organizacional. Durante os relatos do Entrevistado 1 pode-se perceber uma posição muito mais confortável ao processo atual do que ao anterior, assim como quando o Entrevistado 3 comenta sobre as mudanças de relacionamento com o comitê da empresa. A pressão que o Entrevistado 3 sofria acaba refletindo no restante da operação e o ambiente ficava confuso e estressante. Por fim, a melhora de 25% no atingimento médio dos funcionários faz com que não haja dúvida sobre a efetividade da mudança realizada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, J.S., 1987. The forecasting audit. In: Makridakis, S., Wheelwright, S.C. (Eds.), **The Handbook of Forecasting**. John Wiley, New York, pp. 584–602

BOHANEK, M.; ROBNIK-ŠIKONJA, M.; KLJAJIĆ BORŠTNAR, M. Organizational learning supported by machine learning models coupled with general explanation methods: A Case of B2B sales forecasting. **Organizacija**, Varsóvia, v. 50, n. 3, p. 217–233, ago. 2017. Disponível em: <https://sciendo.com/article/10.1515/orga-2017-0020> . Acesso em: 20 jan. 2023.

BUTTLE, F.; MAKLAN, S. **Customer relationship management: concepts and technologies**. 3ª ed. Londres: Routledge, 2015.

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

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. [S.l.]: Cobra Editora e Marketing, 2009.

DAMÁZIO, L. F.; SOARES, J. L.; SHIGAKI, H. B. **Customer Centricity: Uma Análise Bibliométrica da Produção Acadêmica Sobre as Estratégias de Centralidade do Cliente**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44., 2020, *online*. Canais eletrônicos [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjg2NDM=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg2NDM=) . Acesso em: 5 jan. 2023.

EDINGER, Scott. **Is Your Sales Team Struggling to Sell Solutions?** Harvard Business Review, Cambridge, jan. 2022. Disponível em: <https://hbr.org/2022/01/is-your-sales-team-struggling-to-sell-solutions>. Acesso em: 15 jul. 2023.

FADER, Peter. **Foco no cliente certo**: como repensar a relação com o cliente e dedicar-se àqueles mais valiosos. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FILDES, R., Hastings, R., 1994. **The organization and improvement of market forecasting**. Journal of the Operational Research Society 45, 1–16.

FURTADO, D. A. **O Processo de Vendas Complexas no Mercado B2B**: um estudo sobre a decisão de compra de serviços de consultoria. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.

GIL, A .C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999  
GLOSSARY, Gartner in. Data and Analytics. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/topics/data-and-analytics>>. Acesso em: 12 de ago 2023.

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

KOOIJ, Jacco J. van der. **Growth Forecasting**: How to create a proper forecast based on growth rate. Winning by Design Research, São Francisco, abr. 2022. Disponível em: <https://winningbydesign.com/resources/research/growth-forecasting-how-to-create-a-proper-forecast-based-on-growth-rate/> Acesso em 15 jul. 2023.

KOOIJ, Jacco J. van der. **The Operating Model for Recurring Revenue**. Winning by Design Research, São Francisco, jun. 2022. Disponível em: <https://winningbydesign.com/resources/research/the-operating-model-for-recurring-revenue/> Acesso em 15 jul. 2023.

MENTZER, J.T., Bienstock, C., 1998. **Sales Forecasting Management**. Sage Publications, London.

MOON, M.A., MENTZER, J.T., SMITH, C.D., 2003. **Conducting a sales forecasting audit**. International Journal of Forecasting 19, 5–25.

PASCHEN, Jeannette; WILSON, Matthew; FERREIRA, João J.. **Collaborative intelligence: how human and artificial intelligence create value along the b2b sales funnel**. Business Horizons, Stockholm, v. 63, n. 3, p. 403-414, jun. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003>

PAYNE, A.; FROW, P. A **Strategic Framework for Customer Relationship Management**, Journal Marketing, Chicago, v. 69, n. 4, p. 167-176, out. 2005. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.2005.69.4.167> . Acesso em: 1 mar. 2023.

PEDRON, C. D.; PICOTO, W. N.; DHILLON, G.; CALDEIRA, M. **Value-focused objectives for CRM system adoption**. Industrial Management & Data Systems, Bradford, v. 116, n. 3, p. 526–545, abr. 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0263-5577/vol/116/iss/3> . Acesso em: 10 mar. 2023.

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

REASON, James. **Human error: Models and management**. BMJ, v. 320, p. 768–770, mar. 2000 Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>

REINARTZ, W. et al. **The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance**. [S.l.]: Journal of marketing research, 2004.

REZAZADEH, A. **A Generalized Flow for B2B Sales Predictive Modeling: An Azure Machine-Learning Approach**. Forecasting, Basel, v. 2, n. 3, p. 267–283, ago.

2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2571-9394/2/3/15> . Acesso em: 12 mar. 2023.

ROBERGE, Mark. **The Sales Acceleration Formula: Using data, Technology, and Inbound Selling to go from \$0 to \$100 Million.** 1ª ed. Nova Iorque: Wiley, 2015.

ROGERS, David, L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital** / David L. Rogers; tradução Afonso Celsa da Cunha Serra. 1. ed.; 3 reimp. -- São Paulo: Autêntica Business, 2020.

ROSS, Aaron; TYLER, Marylou. **Receita Previsível: como implementar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa.** 2ª ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

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

SILVA, F. G.; ZAMBON, M. S. **Gestão do Relacionamento com o cliente.** 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles.** Advances in Strategic Management, Bingley, v. 37, p. 211-225, set. 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S0742-332220170000037008/full/html> . Acesso em: 15 mar. 2023.

TOLEDO, G. L.; MORETTI, S. L. do A. **Valor para o Cliente e Valor do Cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing.** Desenvolvimento em Questão, Ijuí, v. 14, n. 35, p. 400–419, jun. 2016. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/4139>. Acesso em: 15 fev. 2023.

VASCONCELLOS, Lígia Nardy de; PEIXOTO, Cecília Sosa Arias. **Análise da Implementação de Indicador Ideal Customer Profile (ICP) no Funil de Marketing.** Revista Ubiquidade, Jundiaí, v. 4, n. 1, p. 94-102, jan./jul. 2021.

Disponível em:  
<https://revistas.anchieta.br/index.php/RevistaUbiquidade/article/view/1774> . Acesso  
em: 20 fev. 2023.

ZIEBARTH, Cristina. **Aplicação da técnica Spin selling**: estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação. TCC (graduação). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Curso de Administração 2017.