

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Geisiane Marques Fernandes

Comunicação e Técnicas de Vendas:

Estudo de Caso no Mercado B2B

Governador Valadares

2022

Geisiane Marques Fernandes

Comunicação e Técnicas de Vendas:

Estudo de Caso no Mercado B2B

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração da Universidade de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Solange Riveli de Oliveira

Governador Valadares

2022

Marques Fernandes, Geisiane .

Comunicação e Técnicas de Vendas : Estudo de Caso no Mercado B2B / Geisiane Marques Fernandes. -- 2022.

48 p.

Orientador: Solange Riveli de Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2022.

1. Comunicação. 2. Técnicas. 3. Vendas. I. Riveli de Oliveira, Solange , orient. II. Título.

Geisiane Marques Fernandes

Comunicação e Técnicas de Vendas:

Estudo de Caso no Mercado B2B

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração da Universidade de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Solange Riveli de Oliveira

Aprovada em 02 de Agosto de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Solange Riveli de Oliveira - Orientadora
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Stela Cristina Hott Correa
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Leonardo Lemos da Silveira Santos
Universidade Federal de Juiz de Fora

Governador Valadares
2022

Dedico este trabalho a Deus, aos meus amados pais,
biológicos e espirituais, e à minha irmã. A vocês,
todo meu amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o autor e consumidor da minha fé que, com sua abundante Graça e misericórdia, me trouxe até aqui. A Ele, que é meu tudo, minha fonte de vida, e sem Ele eu nada posso fazer.

Ao meu pai, por ser um apoiador e que deu de si para que eu chegasse até aqui. Agradeço por sempre me ensinar o valor do trabalho e da responsabilidade.

Agradeço à minha mãe, que sempre se dedicou aos meus estudos com grande zelo. Dedicou seu tempo, seus esforços e também cobrou quando necessário. Foi sempre uma incentivadora da minha busca por conhecimento e da conclusão dessa etapa da minha vida.

Ao Apóstolo Luiz Fernando e à Pastora Elane, suas renúncias me permitiram chegar até aqui ílesa, com um propósito e uma mente renovada.

Aos meus amados Pastor Cleuber Mendes e Pastora Greciane Mendes, agradeço o cuidado, zelo, amor e paciência. Sem vocês, nada disso seria possível.

À minha irmã Máisa por me incentivar, apoiar, por me inspirar a conquistar e também me ouvir nos momentos difíceis. Agradeço também a Ronaldo, seu marido e agora meu irmão.

Às minhas amigas Mariana e Ana Paula, que compartilharam dessa jornada comigo, passando pelas mesmas alegrias e dificuldades, porém sempre unidas.

Agradeço à minha orientadora Solange, que foi uma amiga.

Agradeço ao Leandro, que de muitas formas contribuiu para a realização deste trabalho.

Enfim, a todos familiares, amigos e irmãos que de alguma forma fizeram parte desse ciclo, meu mais sincero agradecimento.

RESUMO

O presente trabalho procurou estudar sobre a comunicação e técnicas de vendas em uma empresa de tecnologia, com o objetivo de analisar a área comercial e a adoção de técnicas de vendas no B2B. Foi realizado um estudo de caso a partir de observação participante e também entrevista com a equipe comercial da empresa. A pesquisa foi realizada durante os meses de junho e julho de 2022 e percebeu-se que, apesar de ser uma empresa reconhecida em sua área de atuação e ter muita experiência e conhecimento envolvido no que se refere à atuação da equipe comercial, entendeu-se que existe muito empirismo no uso das técnicas apresentadas, o que pode comprometer futuros integrantes da equipe comercial, fazendo-se necessário uso de simulações e treinamentos de vendas.

Palavras-chave: Comunicação. Técnicas. Vendas.

ABSTRACT

The present work sought to study communication and sales techniques in a technology company, with the objective of analyzing the commercial area and the adoption of sales techniques in B2B. A case study was carried out based on participant observation and also an interview with the company's commercial team. The research was carried out during the months of June and July 2022 and it was noticed that, despite being a recognized company in its area of activity and having a lot of experience and knowledge involved with regard to the performance of the commercial team, it was understood that there is a lot of empiricism in the use of the techniques presented, which can compromise future members of the commercial team, making it necessary to use simulations and sales training.

Keywords: Communication. Techniques. Sales.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Passos para venda	25
Figura 2 - Organização da empresa	28
Figura 3 - Funil de pré-vendas	29
Figura 4 - Funil de vendas	30
Figura 5 - Formulário interno da Azusa	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B - Business-to-business

SPIN - Situation; Problem; Implication; Need-payoff (situação, problema, implicação e necessidade de solução).

SDR - Sales Development Representative

CRM - Customer Relationship Management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 COMUNICAÇÃO: A ARTE DE ENTENDER O CLIENTE	13
2.2 ESTRATÉGIAS DE VENDAS	15
2.3 TÉCNICAS PARA DESPERTAR VENDAS	16
2.3.1 Neurovendas	18
2.3.2 Rapport	21
2.3.3 Persuasão	23
2.3.4 Spin Selling	24
3 METODOLOGIA	26
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	27
4.1 SOBRE A EMPRESA	27
4.2 OBSERVAÇÃO: SITE DA AZUSA	30
4.3 ENTREVISTA E OBSERVAÇÃO	32
4.3.1 Nove Fundamentos Aplicados à Azusa	32
4.3.2 Comunicação Não Verbal	34
4.3.3 Rapport e Neurovendas	36
4.3.4. Persuasão	37
4.3.5 SPIN Selling	38
4.4 SUGESTÕES DE TÉCNICAS E PRÁTICAS PARA B2B	39
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista	46

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de vendas se tornou complexo, principalmente o de soluções de mercado B2B, é o que afirma Koponen, Julkunen e Akik (2019). E de acordo com Ingram *et al.* (2002) à medida que se olha para vendas percebe-se um renascimento genuíno, no qual as empresas estão cada vez mais estratégicas, usando a tecnologia, e buscando se tornar parceiros estratégicos de seus clientes.

Diante disso, entende-se que qualquer vantagem que uma empresa puder ter em suas relações comerciais, será bem-vinda. Para Graef (2020), quando a venda depende da interação com o cliente, ela representa pelo menos 30% da venda, o que é diferente de um caso de autosserviço.

Nesse sentido, torna-se importante buscar contribuições na literatura e contribuir para estudos sobre vendas, uma vez que comunicação e técnicas de vendas podem afetar positivamente ou negativamente os resultados de uma empresa. Conforme apontado por Visentini (2019), adotar treinamento na força de vendas é fundamental e pode aumentar a receita do próprio vendedor. O tema tratado neste trabalho, isto é, vendas, envolve a comunicação, e esta é, para Futrell (2014), a transmissão de informações verbais e não verbais entre as partes, implicando em um processo de troca, onde se envia e se espera receber mensagens e reações. Diversas são as habilidades de comunicar uma venda. Em seu estudo, Koponen *et al.* (2019) tratam de habilidades e técnicas relevantes para vendas, dentre elas estão ouvir, fazer perguntas, networking, improvisação, gerenciamento de impressões, negociação, argumentação, e outras habilidades técnicas.

A presente pesquisa foi desenvolvida a partir de observação participante da equipe comercial e entrevistas, juntamente com o gestor da empresa estudada, com o propósito de contribuir positivamente para o desempenho, aperfeiçoando suas técnicas.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é analisar a área comercial e a adoção de técnicas de vendas no B2B em uma empresa de tecnologia do estado de Minas Gerais que atua remotamente.

Como objetivos específicos, o presente estudo pretende:

1. Mapear técnicas utilizadas em uma empresa de tecnologia do mercado B2B.
2. Descrever como acontece a utilização de técnicas de vendas.
3. Identificar possíveis falhas na utilização de comunicação, técnicas e estratégias de vendas.

Dessa forma, este trabalho está composto da presente introdução, um referencial teórico sobre o tema, que se subdivide nos tópicos de comunicação, estratégias e técnicas de vendas, sendo esse último tópico composto de outros quatro subtópicos (neurovendas, *rapport*, persuasão e SPIN Selling). Após o referencial teórico, você poderá encontrar a metodologia de pesquisa utilizada, bem como discussão e resultados, análises e sugestões, e, por fim, apresenta-se a conclusão do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO: A ARTE DE ENTENDER O CLIENTE

De acordo com Futrell (2014) a comunicação entre vendedor e comprador se trata de transmitir informações verbais e não verbais entre as partes, o qual é um processo de troca, onde se envia e se espera receber mensagens e reações.

De acordo com Castiglioni (2014), na comunicação de maneira geral, existe o emissor, o canal em que ocorre a comunicação, o receptor, o conteúdo da comunicação, o ambiente, o qual o autor afirma interferir no comportamento dos participantes, e também o código, que é o conjunto de sinais utilizados pelo emissor e receptor. O que traz um comum acordo entre as partes é a troca de informações e o senso comum, o que fará com que sigam a comunicação.

No que se refere à canais de comunicação, Futrell (2014) diz que eles podem assumir diversas formas tão eficazes quanto a língua e afirma que muito do significado social de uma conversa está em elementos não verbais, ou seja, nem sempre a fala diz tudo, por isso os aspectos não verbais são tão importantes de serem analisados. O autor afirma ainda que a comunicação frente a frente é composta por mensagens verbais, faciais e vocais.

Da mesma forma, Robbins (2003) cita a conversação frente a frente como um canal bastante rico por permitir a máxima quantidade de informação a ser transmitida em um episódio de comunicação, pois oferece várias pistas como palavras, gestos, expressões faciais, entonação, posturas. Cita também o telefone como um outro bom canal, mas não tão rico quanto a comunicação face a face. Afirma ainda que, homens e mulheres se comunicam de forma diferente, com diferentes propósitos, e as mulheres para se conectar e gerar intimidade, já os homens para enfatizar status, poder e independência, ele afirma que os homens geralmente são mais diretos que as mulheres nas conversas.

Castiglioni (2014) mostra que o corpo, a postura, as expressões faciais também influenciam o processo comunicativo e interferem muito, ainda que de forma inconsciente. A autora afirma que as pessoas que são mais persuasivas e carismáticas apresentam uma fala coerente com suas expressões não verbais.

Sobre comunicação não verbal, a aparência, o aperto de mãos e o olhar nos olhos são muito importantes, pois só se tem uma chance de causar uma primeira impressão favorável, a qual é fundamental porque o vendedor representa a empresa (FUTRELL, 2014). No quesito aparência, Futrell (2014) descreve sobre cuidar bem dos cabelos e, no caso dos homens, cuidar da barba, e sobre se vestir como um profissional, e que geralmente alguns autores indicam se vestir de forma mais conservadora, pois vestimentas mais esportivas acentuam alguns aspectos agressivos da venda, o que pode ter um resultado negativo.

Para Robbins (2003), no processo de comunicação existe uma diferença entre ouvir e escutar, sendo o ouvir algo mais passivo, que é meramente colher as vibrações sonoras e escutar é extrair sentido do que se ouve, exigindo que se preste atenção, interprete e lembre dos estímulos sonoros.

Castiglioni (2014) também diz que a empatia é uma das ferramentas mais importantes na comunicação, pois ao se colocar no lugar do público-alvo, o emissor facilita a transmissão da ideia. Sendo a empatia definida como a capacidade de sentir o que outra pessoa sentiria e ter afinidade.

Para Futrell (2014), há a comunicação de via única, na qual só o vendedor fala e o cliente só escuta, e a comunicação de duas vias, a qual é essencial para fechar a venda, pois é quando o vendedor apresenta os benefícios e consegue perceber as reações do cliente.

Dessa forma, entra em pauta a escuta ativa, abordada por Robbins (2003), mostrando que é necessário que se entre na cabeça de quem fala para entender a comunicação do ponto de vista do outro. Para o autor, alguns comportamentos e habilidades de escuta ativa são importantes para melhorar essa comunicação, e esses comportamentos são: fazer contato visual; fazer inclinações afirmativas com a cabeça e expressões faciais apropriadas; evitar ações ou gestos que desviem a atenção; fazer perguntas; parafrasear; evitar interromper o interlocutor; não falar em demasia e, por fim, fazer transições suaves entre o papel de interlocutor e ouvinte.

Koponen, *et al.* (2019) aborda a comunicação afetiva que inclui motivação, atitude e sensibilidade cultural, e que sem motivação, o vendedor vai para uma reunião já querendo que ela acabe, sendo a motivação dita como “ter motivos claros”. E aborda também a

comunicação cognitiva, que tem como subcategorias o conhecimento da comunicação, conhecimento cultural e metacognição.

Além desses aspectos da comunicação, existem muitos aspectos a serem analisados que implicam ou não no sucesso da venda, e conforme apontado por Castiglioni (2014) podem existir barreiras na comunicação, estas podem ser mecânicas ou físicas, fisiológicas, semânticas e psicológicas. Por outro lado, também afirma que cultura, regionalismos, dentre outros aspectos, também são barreiras da comunicação que podem interferir nesse processo.

Importantes para esse processo de comunicação são a sistematização e a exposição de ideias, sendo relevantes para elaborar argumentos convincentes aos ouvintes e assim ter sua aprovação. Nesse sentido, a assertividade é definida como uma competência emocional para ter um posicionamento claro e objetivo e a comunicação é uma forma de convencer, persuadir, e levar a uma ação desejada, que os argumentos respondem à pergunta “Por quê?” e as estratégias argumentativas são todos recursos utilizados para envolver, convencer e persuadir o receptor, sendo esses recursos verbais ou não verbais, e que são usados para gerar a credibilidade almejada pelo emissor. (CASTIGLIONI, 2014)

2. 2 ESTRATÉGIAS DE VENDAS

Para Ingram, T. N. *et al.* (2002) da mesma forma que a estratégia de marketing se dá para o mercado, a estratégia de vendas se dá para o cliente, ou seja, o marketing atrai os perfis alvos do mercado e as vendas interagem com os diferentes perfis. Por isso, afirmam que uma estratégia de vendas bem estabelecida definirá quais tipos de vendedores, tecnologias e processos apropriados, e que isso terá impacto no relacionamento com os clientes e nas vendas.

Panagopoulos e Avlonitis (2010, p.48) definem estratégia de vendas como:

A extensão em que uma empresa se engaja em um conjunto de atividades e decisões relativas à alocação de recursos de vendas escassos (ou seja, pessoas, esforço de venda, dinheiro) para gerenciar os relacionamentos com os clientes com base no valor de cada cliente para a empresa. Essa perspectiva nos permite abordar a estratégia de vendas como um índice que agrega a extensão em que uma empresa se envolve em um conjunto de atividades e decisões relacionadas a, a) segmentação de clientes, b) priorização/direcionamento de clientes, c) desenvolvimento de objetivos específicos de relacionamento e empregando diferentes modelos de venda e d) usando múltiplos canais de venda.

Para Terho, H. *et al.* (2015) afirmam que as empresas podem aumentar seu desempenho na estratégia de vendas fazendo uma implementação efetiva, pois a

implementação eficaz é muito importante para mostrar o desempenho de uma estratégia real da empresa, afirmando que a implementação se torna mais importante que a própria estratégia.

De acordo com Ingram et al. (2002) o desenvolvimento de uma estratégia vem de um processo hierárquico onde as estratégias de nível organizacional mais baixo são direcionadas para implementar as de nível organizacional mais alto, onde cada estratégia impulsiona a outra. Dessa forma, os autores afirmam que a estratégia de marketing impulsiona a de vendas, selecionando um mercado-alvo dentro do mercado, criando para esse alvo um mix de marketing para ter vantagem competitiva, e assim a função de vendas normalmente é um papel tático.

Panagopoulos e Avlonitis (2010) argumentam que empresas que se envolvem mais na segmentação de clientes priorizam mais os relacionamentos e modelos de venda, usando mais canais de venda, são as que mais desenvolvem estratégias de vendas e gerenciam seus recursos com mais sabedoria. Os autores mostraram que a estratégia de vendas está relacionada ao desempenho do comportamento da força de vendas, ao desempenho do Customer Relationship Management (CRM) e do resultado da força de vendas e também ao desempenho da empresa

Terho *et al.* (2015) afirmam que a estratégia de vendas pode melhorar o desempenho do vendedor, mesmo que indiretamente, levando-o a abordagens mais eficazes, que a segmentação de clientes pode encorajar os vendedores a personalizarem uma abordagem para esses clientes baseado em valor, porém afirmam que a venda baseada em valor é dispendiosa, pois requer investimentos para entender o cliente e seu negócio.

Uma boa implementação da estratégia de vendas pode ser entendida como uma vantagem competitiva no mercado, e que o desempenho da empresa pode ser melhorado com a forma em que ela implementa suas estratégias e utiliza seus recursos, é o que diz Panagopoulos e Avlonitis (2010).

2.3 TÉCNICAS PARA DESPERTAR VENDAS

De acordo com Las Casas (2011), um vendedor está a todo momento em contato com clientes e, portanto, pode lidar com pessoas de diversas personalidades, por isso, as habilidades de vendas se tornam muito importantes. Isso, aliado ao fato de que em todo tempo se está vendendo algo, seja produto, serviço, competências, opiniões, e dentre outros, faz com

que essas habilidades ampliem a capacidade de um vendedor ou de outra pessoa enfrentar qualquer situação e aumenta a capacidade de ter melhores resultados.

Vale ressaltar que, de acordo com Ross (2019), há uma definição para alguns termos como *prospect*, *lead*, oportunidade e cliente, e que precisam estar alinhados. O autor define *prospect* como um nome de um banco de dados e será alvo de alguma campanha de marketing, e que não teve ainda uma interação com a empresa. Define *lead* como “um prospect que respondeu positivamente a algum estímulo”; define como oportunidade um *lead* que foi qualificado e está dentro dos requisitos da empresa, e por fim, define como cliente aquele que gerou receita para a empresa.

Quando trata-se de resultados, Terho *et al* (2015) esclarece que quando um vendedor é orientado para o cliente, ele dá mais importância ao cliente e à satisfação de suas necessidades, e define uma venda baseada em valor como quando o vendedor elabora uma oferta de mercado, baseada no entendimento do negócio do cliente, no qual os benefícios apresentados sejam vistos em rentabilidade para o cliente, isso em um mercado business-to-business. Aborda também sobre a importância dos vendedores trabalharem em conjunto com seus clientes, para que consigam entender como poderão ajudar no desempenho comercial deles.

Koponen *et al.* (2019) pontua que na construção de relacionamentos comerciais, inicialmente, é importante diminuir a tensão, criar confiança e apoiar a vontade do cliente. A partir do resultado de pesquisas, os autores mostram que existem habilidades muito importantes que um vendedor precisa ter, as quais: habilidades de escuta, de fazer perguntas e de engajar o diálogo com o cliente.

Essa pesquisa também mostrou que a competência de comunicação estava relacionada à habilidades de vendas pessoais, e que essas habilidades correspondem à: habilidades de networking, de ouvir, de fazer perguntas, adaptabilidade, habilidade de apresentação, de argumentação, de comunicação não verbal, de improvisação, de negociação, habilidade de gerenciar reações emocionais, de tomar decisões e fechar negócios, e a habilidade de gerenciar impressão, onde fala da importância de causar uma primeira impressão positiva. (KOPONEN *et al.* (2019).

Las Casas (2011) afirma que ao pesquisarem sobre os melhores vendedores de algumas empresas americanas relevantes, concluíram que os melhores vendedores têm: elevado nível de energia, autoconfiança, tem anseios por prestígio, status, almejam ganhar mais, tem o hábito de trabalhar sem supervisão, são perseverantes e tendentes à competição.

De acordo com Las Casas (2011) um estudo psicológico identificou duas características determinantes para o sucesso de vendas, que são empatia e ímpeto, definidos como: empatia, a capacidade de entender os desejos do próximo e, ímpeto com o desejo de competir, persuadir, convencer e ganhar.

E em um processo de vendas, Moreira (2007) afirma que existem três fases, que são: pré-venda, venda e pós-venda. Na pré-venda ele mostra que haverá atividades que auxiliarão no processo de venda como a prospecção de mercado, análise de potencialidade do cliente, agendamentos e etc. Na venda, o cliente é informado, acompanhado internamente, e por fim, no pós-venda ocorre o controle do cliente, cobranças, recebimento de faturas, dentre outros. O autor afirma que o pós-venda tem o objetivo de gerar satisfação e fidelizar o cliente.

Las Casas (2011) mostra que alguns pontos importantes na relação de pós-venda são: sinceridade, antecipação de problemas, apreço, sugerir produtos e serviços, ser flexível, e manter um bom relacionamento eliminando problemas de personalidade, evitando assim, atrito com os que já são clientes.

Algumas técnicas, métodos, metodologias ou “arte” podem contribuir para as vendas, tais como neurovendas (Klaric, 2017; Graef, 2020), rapport (Graef, 2020; Leach, 2005), persuasão (Cialdini, 2021) e SPIN Selling (Rackham, 2009).

2.3.1 Neurovendas

Klaric (2017) defende que neurovendas é uma ciência pois, os resultados estão fundamentados por estudos objetivos e princípios metodológicos sistemáticos. O autor afirma que nesse universo de neurovendas é preciso dizer pouco, mas que seja contundente para vender, pois se vende à mente, não às pessoas.

Klaric (2017) afirma que vender é uma arte, e que através da neurolinguística se compreendeu que uma comunicação persuasiva não se dá apenas por palavras, mas pelo tom, postura corporal e toda a comunicação não verbal. O autor defende também que a venda acontece mais de forma inconsciente, do que racionalmente, pois a emoção anula a razão e o instinto anula ambos.

Diante da pesquisa do médico e neurocientista Paul D. MacLean (1952), sobre a teoria dos três cérebros, Klaric (2017) relata sobre as funcionalidades. Analisando os termos do neurocientista, o autor mostra que o cérebro reptiliano é a base da nossa sobrevivência, tendo por isso muito poder sobre o indivíduo, fazendo-o não pensar e apenas reagir em cada situação através do instinto, sendo resistente a mudanças e focando apenas no agora.

Graef (2020) afirma que o cérebro reptiliano é intuitivo, busca sobrevivência, segurança e confiança. É o reptiliano que entra em ação quando conhece um *prospect* e o seu processamento leva no máximo 10 segundos, tempo mais que suficiente para formar uma opinião sobre alguém, de acordo com o autor. Ele também ressalta que o mesmo acontece no cérebro do cliente, portanto, não adianta sair vendendo imediatamente.

Depois do reptiliano, Klaric (2017) apresenta o cérebro límbico, responsável pelas emoções e o córtex, responsável pela razão, o qual analisa as informações de forma lógica e prática, porém há muitos inibidores de comportamento como normas sociais, regras ou crenças pessoais. O autor assegura que as pessoas não sabem sua motivação de compra, e que para parecerem inteligentes se sentem impulsionadas a justificar de forma racional.

Graef (2020) aponta que o cérebro límbico sempre está em funcionamento, analisando se gosta ou não do outro, já o reptiliano só funciona no primeiro momento que conhece alguém. O autor afirma que o límbico demora de 10 segundos a 4 minutos para fazer esse processamento.

Já o cérebro racional, o córtex faz a análise do custo, dos benefícios, vantagens, perdas e ganhos, dentre outras coisas, de acordo com Graef (2020), porém mesmo em uma venda B2B, as decisões de compra são emocionais, pois apesar do córtex ter influência no processo de compra, seu poder é o menor dos três cérebros.

Para Klaric (2017), os três cérebros funcionam de forma diferente em homens e mulheres. Enquanto homens tendem a discutir e brigar, mas depois esquecem, já mulheres podem também discutir ou brigar, acabam misturando com outras questões e não costumam esquecer tão facilmente, portanto, o autor garante que as mulheres são mais emocionais que os homens.

Klaric (2017) assegura que tudo que alguém compra é para sobrevivência humana, portanto, o reptiliano é o que determina uma compra. Sendo assim, ele orienta que um vendedor precisa saber vender a esse cérebro. Mesmo que alguns pontos não sejam mais culturalmente aceitos, o autor lembra que se trata de um instinto primitivo.

Além de todo mundo ter uma necessidade reptiliana, Klaric (2017) cita o que ele chama de “Código Reptiliano”, o qual mostra instintos biológicos, e afirma que cada produto ou serviço tem o seu código sendo necessário que o vendedor perceba qual é o código a ser trabalhado, os quais são:

- Desafio: Reconhecimento individual.
- Prazer: Satisfação.
- Controle: Ordem.

- Pertencimento: Aceitação social.
- Segurança: Proteção.
- Liberdade: Autonomia.
- Exploração: Descoberta.
- Família: Herança, resguardo.
- Transcendência: Sobrevivência dos genes.
- Poder: Dominação.

Klaric (2017) diz que em uma tomada de decisão o vendedor precisa ativar os três cérebros, e isso se dá por meio da ativação da atenção, emoção e memória. Primeiro ele chama a atenção do comprador, depois deve fazer com que o outro tenha uma associação emocional positiva com o vendedor e com o produto ou serviço da empresa. O autor afirma que o vendedor deve ativar os instintos com a própria história de vida da pessoa, dizendo como o produto ou serviço vai servir para sua sobrevivência, pois quanto mais racional for o discurso, mais complicada se torna a venda.

Outro ponto importante que Klaric (2017) destaca em um discurso de venda é que a forma que um cliente recebe uma resposta de um vendedor, quando ele faz a pergunta, é diferente de quando o vendedor solta respostas de perguntas que não foram feitas, portanto, ele orienta a sempre ir devagar, pois caso contrário, o cliente se sente deixado de lado.

Klaric (2017) orienta a focar em solucionar uma dor, ao invés de querer ser positivo ou focar em histórias. Aborda sobre a necessidade de não só parar de falar, mas de ouvir e realmente se interessar, dessa forma, o vendedor vai conseguir se conectar com o cliente. Além disso, o autor aborda a necessidade de contar algumas experiências negativas de outras pessoas para mostrar que o que o cliente está passando é normal.

A partir da necessidade do cliente de perceber essa sensibilidade do vendedor, Klaric (2017) afirma que o vendedor deve observar como o cliente se expressa e, assim, usar os mesmos gestos para ter essa conectividade. Por exemplo, se o cliente usa muito as mãos, o vendedor também o deve fazer, pois é parte da empatia, para que o cliente perceba no vendedor um humano com emoções, não uma máquina de vendas.

Alguns pontos práticos que Klaric (2017) ressalta são:

1. Se comunicar à mente, não às pessoas, entendendo que as pessoas não sabem o que querem;
2. Olhar nos olhos das pessoas, se comunicando com o olhar;
3. Ativar as emoções, como toque, sensações, canções; ativar o cérebro reptiliano, atendendo a pelo menos um aspecto do “código reptiliano”;

4. Diferenciar o discurso de venda para os dois gêneros, pois as mulheres fazem mais comparações e demoram mais a tomar decisões;
5. Fornecer de forma intercalada informações que ajudem a justificar a compra;
6. Não deixar o comprador estressado mentalmente e não invadir seu espaço, permitindo que ele possa pensar;
7. Ser visual, fazendo com que o cliente visualize, pois o ser humano se apaixona por imagens;
8. Estimular o cliente a interagir;
9. Gerar comparativos e contrastes para a mente, pois o cérebro tem dificuldade de tomar decisões com apenas uma opção;
10. Comunicar de forma simples e básica;
11. Concordar com o comprador;
12. Levar a relação para o lado pessoal, pois o relacionamento precede o negócio;
13. Ter sempre sorriso no rosto, pois rir e fazer as pessoas rirem de forma natural vende.
14. Cuidar da tribo, no sentido de cuidar dos clientes, cativá-los;
15. Os primeiros e últimos minutos são os mais efetivos. Em 30 minutos de uma apresentação de proposta, os primeiros e últimos cinco minutos representam 80% da venda, portanto devem ser preparados estrategicamente;
16. Comunicar com metáforas e histórias, elas cativam as pessoas;
17. Usar verbos de ação, pois a mente humana gosta. E a palavra que mais empodera o cliente é: você.

2.3.2 Rapport

Graef (2020) define rapport como “uma competência de criar “química” e relacionamento com as pessoas, levando-se a confiar e gostar de você”. Ressalta que isso é fundamental pois as pessoas compram de quem gostam e confiam, portanto dominar conexão se torna algo fundamental para um vendedor.

No que se refere à conexão, Graef (2020) afirma que quando a venda depende da interação com o cliente, ela representa pelo menos 30% da venda, o que é diferente de um caso de autosserviço, por exemplo. O autor define conexão como uma capacidade de despertar confiança e bem querer nos corações e mentes das pessoas com quem se relaciona.

Leach (2005) chama uma relação harmoniosa de *rapport*, e diz que para isso um profissional deve ter uma comunicação eficaz na qual consegue ouvir, responder, parafrasear e

resumir. O autor afirma que a confiança é a habilidade mais importante, porém ela não pode ser adquirida, e sim, deve ser desenvolvida.

De acordo com Graef (2020), o cérebro da confiança é o reptiliano, e para conquistar é preciso despende mais foco e atenção no início da conversa de vendas, com aperto de mão firmes, olhar nos olhos da pessoa por pelo menos oito segundos, sorrir e pronunciar o nome da pessoa pelo menos uma vez.

Leach (2005) também fala de estratégias para melhorar a comunicação, confiança e o relacionamento com o cliente, sendo manter: o conforto, confidencialidade e confiança, entusiasmo, relação colaborativa, interesse nas preocupações do cliente, objetividade, atenção, contato visual e postura aberta. Diz para evitar: julgamento, jargão e linguagem técnica, comportamento autoritário, interrupções. Ser: confiável, mente aberta, flexível, tranquilizador e apoiador, confiante, amigável, genuíno, caloroso, sincero, honesto, capacitação, envolvente e interativo, respeitar os desejos e necessidades do cliente, ser confidencial, empático e altruísta. Por fim, diz para usar: questões em aberto, fundamentos para procedimentos, tratamentos e decisões.

Leach (2005) diz que o aumento ou piora do rapport permite a avaliação da relação com o cliente, sendo a melhora dada por aumento da conversação, divulgação de informações, linguagem corporal relaxada, aumento do contato visual e melhora para ouvir e responder, já longos períodos de silêncio, retirada da conversa, falta de contato visual, respostas breves e linguagem corporal defensiva, mostra piora.

Sobre rapport, Graef (2020) aponta que a principal técnica é o espelhamento com o corpo, e que o cérebro do cliente identifica ritmo, frequência, velocidade, espaço, dentre outros, sendo assim, o vendedor vai querer ficar parecido, acompanhando e não imitando o cliente. Ele cita como exemplo: se o cliente se inclina para a esquerda, o vendedor espera 2 ou 3 segundos e o faz também, se o cliente coça o queixo, o vendedor coça o ombro, seguindo a ideia de ser parecido e ter ritmo.

Graef (2020) destaca a importância de fazer perguntas abertas, pois enquanto o cliente responde, o vendedor pode acompanhar os movimentos do corpo dele, e afirma que esse processo leva de 10 segundos a 4 minutos no máximo.

Além do espelhamento do corpo, Graef (2020) orienta a espelhar a voz, no sentido de, se o cliente fala mais baixo, o vendedor deve falar mais baixo, se fala mais alto, o vendedor também o deve fazer, se fala mais lento ou mais rápido, o vendedor deve acompanhar o ritmo, portanto. De acordo com o autor, o vendedor deve sempre observar a velocidade, melodia,

ritmo, sotaque, para falar igual, e se ele usa determinadas palavras, o vendedor deve também usar, pois as o *rapport* aumenta entre pessoas que usam as mesmas palavras.

Outra ideia de *rapport* que Graef (2020) ressalta é falar sobre valores e crenças, porém destaca que para entrar nesse tipo de assunto é preciso já haver uma conexão. Afirma que as pessoas primeiro se conectam em um nível mais inconsciente, e depois entram em assuntos mais abstratos que dizem respeito às ideias, sendo importante evitar assuntos polêmicos, como religião, política, futebol e sexo.

Graef (2020) defende que um vendedor deve treinar a mente para tratar o cliente ou *prospect* como um amigo de longa data, pois ao fazer isso, o vendedor terá sua fisionomia e voz transformada e percebida pelo cliente como amizade, hospitalidade e bem querer.

2.3.3 Persuasão

Com o objetivo de conseguir um “sim”, persuadir, Cialdini (2021) afirma que embora possam existir várias formas de conseguir, a maioria das técnicas se encaixam em sete categorias básicas, cada qual governada por um princípio psicológico que guia o comportamento humano, sendo os princípios de reciprocidade, afeição, aprovação social, autoridade, escassez, compromisso e coerência, e unidade.

Para o autor, a regra da reciprocidade é que uma pessoa deve tentar retribuir na mesma forma que a outra pessoa forneceu, permitindo que o indivíduo dê algo na confiança de que não está sendo perdido. Uma forma de fazer isso, para profissionais que trabalham com persuasão é dando algo antes de pedir um favor. Como uma variação da regra, o autor fala de uma técnica de persuasão chamada de técnica de rejeição seguida de recuo, a qual está baseada em pressão por concessões recíprocas, na qual o solicitante faz um pedido extremo que com certeza será rejeitado, podendo então recuar para um pedido menor, desejado desde o início, que por parecer uma concessão, tem mais chances de ser aceito.

Sobre o princípio da afeição, Cialdini (2021) afirma que as pessoas têm mais facilidade de falar “sim” para pessoas que gostam, e uma forma de fazer isso é através da atração física, onde pessoas atraentes, além de conseguir o que querem e mudarem a atitude do outro, levam a atribuição a si de mais inteligência, bondade, talento, dentre outros. Outra forma de ter afeição é através da semelhança, pois as pessoas gostam de pessoas parecidas com elas. O elogio, a familiaridade por meio da repetição de contato, também são formas de atrair essa afeição do outro.

De acordo com Cialdini (2021) o princípio da aprovação social mostra que as pessoas tendem a observar que os outros estão acreditando ou agindo, e tendem a seguir esse mesmo padrão. Pode ser usado mostrando a uma pessoa diante de um pedido, quantos indivíduos fizeram o mesmo pedido, quanto mais melhor.

Já para o princípio de autoridade, Cialdini (2021) mostra que as pessoas tendem a responder à autoridade de forma automática a alguns símbolos, e cita os mais eficazes que são: títulos, roupas e carros. O autor afirma que as pessoas estão dispostas a seguir recomendações de pessoas que saibam mais que elas sobre um assunto em discussão, e esse efeito persuasivo aumenta quando a pessoa é vista como um especialista com grande conhecimento sobre o assunto, por exemplo.

Sobre o princípio da escassez, Cialdini (2021) afirma que as pessoas normalmente dão mais valor às oportunidades com menos disponibilidade. A escassez pode ser usada com táticas de “número limitado” e “prazo final”, por exemplo. Tais expressões podem acionar o medo de perder, que é uma tendência humana, e isso motiva as pessoas a evitarem essa perda.

Segundo Cialdini (2021), o princípio de compromisso e coerência vem de um desejo que as pessoas têm de serem ou parecerem coerentes em suas palavras e ações. É algo valorizado socialmente, tem um bom efeito sobre a imagem pública e funciona como um atalho, no sentido de ao ser coerente em decisões anteriores é preciso apenas replicar em situações semelhantes futuras. Usando isso dentro de técnica de persuasão é preciso garantir um compromisso inicial do outro, pois ao assumir uma ação, posição, as pessoas tendem a concordar com pedidos futuros para manter esse compromisso.

Por fim, Cialdini (2021) fala do princípio de unidade, que mostra que as pessoas tendem a dizer “sim” para pessoas que consideram ser iguais a elas. Essa ideia está relacionada à identidade compartilhada entre as pessoas que se definem como iguais, sendo raça, etnia, nacionalidade, religião, dentre outros, e essa percepção pode ser gerada também por associações de parentesco ou associações de lugar. O autor afirma que compartilhar uma experiência musical é uma forma das pessoas agirem juntas e sentirem unidade, podendo ser também uma troca recíproca, sofrimento conjunto e criação compartilhada.

2.3.4 SPIN Selling

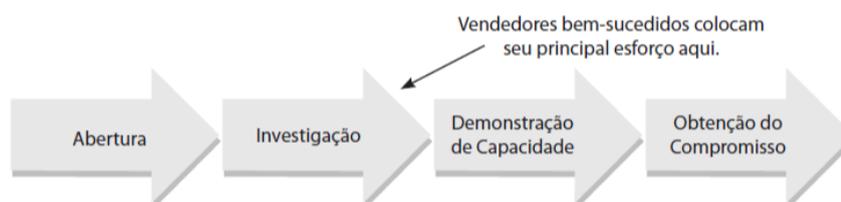
Uma pesquisa de mais de 12 anos da Huthwaite, fundada por Neil Rackham, na qual foram analisadas mais de 35 mil visitas de vendas, resultou na metodologia de SPIN Selling. Rackham (2009) define como uma venda simples aquela que pode ser feita em uma única

visita e com menor valor em dinheiro. Para essas vendas simples, o autor dá alguns passos básicos, que são: abertura, a qual se dá pela relação de interesses pessoais do vendedor com os interesses do comprador, e também mostrar benefícios iniciais; investigação de necessidades, que é por meio de perguntas abertas e fechadas; oferecimento de benefícios.

Dessa forma, após a investigação das necessidades, mostra-se as vantagens do produto ou serviço diante das necessidades apresentadas; manejo de objeções, onde o vendedor vai lidar com a objeção, esclarecer e formulá-la de maneira aceitável, porém Rackham (2009) ressalta que um vendedor bem sucedido se dedica a evitar as objeções, não em ter que lidar com elas. Por fim, as técnicas de fechamento da venda, que segundo o autor, tradicionalmente, elas não são eficientes para grandes vendas.

Rackham (2009) define quatro passos que são aplicáveis a qualquer tamanho de venda, que são: 1) abertura, pois a primeira impressão é crucial para a venda, e essa abertura se dá por ações antes da venda, forma como o vendedor se apresenta e como inicia a conversa; 2) investigação, sendo a mais importante habilidade de venda; 3) demonstração de capacidade, na qual o vendedor mostra ao cliente que ele tem algo que vale a pena resolver, o problema do cliente; e 4) obtenção do compromisso, que é o estágio final da venda que termina com o compromisso do cliente.

Figura 1: Passos para venda



Para Rackham (2009), a parte de investigação é a mais importante habilidade em vendas. O autor define perguntas para uma venda bem-sucedida em uma sequência chamada SPIN (Situation, Problem, Implication, Need-payoff), que é formada por:

1. Perguntas de Situação: perguntas que analisam os dados sobre fatos atuais e antecedentes, como: “Há quanto tempo você tem seu equipamento?” ou “Quais são seus planos de crescimento para a empresa?”. Porém, Rackham (2009) afirma que, apesar de serem ótimas para conseguir dados, devem ser comedidas para não ser algo enfadonho.
2. Perguntas de Problema: nesta fase, o autor afirma que, em posse das informações sobre a situação (do comprador), deverão ser feitas perguntas que explorem os problemas, as dificuldades e as insatisfações dos clientes considerando as esferas às quais, de fato, o produto do vendedor poderá ajudar a solucionar. São perguntas como “Essa operação é difícil de efetuar?” ou “Está preocupado com a qualidade da produção atual?”.
3. Perguntas de Implicação: sendo um tipo de pergunta mais complexo e sofisticado, é essencial para vendas maiores. Perguntas de implicação servem para explorar os efeitos e consequências do problema do cliente, e, quando bem feitas, ajudam o cliente a entender a urgência do seu problema. São exemplos de perguntas de implicação: “Como esse problema afetará seus rendimentos? Ou “Que efeito isso tem no nível de satisfação do cliente?”.
4. Perguntas de Necessidade de Solução: essas perguntas fazem com que o próprio cliente diga ao vendedor os benefícios que o produto ofertado pode oferecer, e elas têm uma relação direta com o sucesso em vendas. Exemplos são: “Seria útil acelerar sua operação em 10%?” ou “Se conseguíssemos melhorar essa operação, como isso o ajudaria?”.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa de tecnologia, de Minas Gerais, entre os meses de Junho e Julho de 2022. Para alcançar o objetivo de analisar a área comercial e a adoção de técnicas de vendas no B2B. Foi empregada uma pesquisa qualitativa, onde foi realizado um estudo de caso via roteiro de entrevista, observação participante e não participante, e análise de dados secundários.

Para Godoy (1995) uma pesquisa qualitativa é reconhecida pela possibilidade de estudar fenômenos que envolvem humanos e suas relações sociais. Em uma pesquisa qualitativa, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto ao qual pertence, devendo ser analisado de forma integrada. Dessa forma, o pesquisador vai à campo captar, compreender esse contexto a partir da perspectiva das pessoas envolvidas, coletando e analisando dados.

Como exemplo de pesquisa qualitativa, existe o estudo de caso, que de acordo com Godoy (1995) é um tipo de pesquisa que analisa profundamente seu objeto, examinando detalhadamente o sujeito ou a situação em particular. O propósito é analisar profundamente uma determinada unidade social, com intuito de responder às questões “como” e “por quê” em relação à ocorrência de fenômenos, devendo o pesquisador estar aberto às descobertas, alerta aos novos elementos, utilizar variadas fontes de dados, também realizar entrevista e observação, para no fim produzir relatórios com o conteúdo investigado (GODOY, 1995).

De acordo com Lakatos (2021), a observação não participante é quando o pesquisador tem contato com a realidade estudada sem se integrar a ela, presenciando o fato mas não participando dele. Já a observação participante o pesquisador realmente incorpora à realidade, com o objetivo de ganhar confiança do grupo, colocando o observador e o observado no mesmo grupo.

Outro instrumento utilizado foi a entrevista. Lakatos (2021) também afirma em relação à entrevista que, se trata de uma forma de conversa entre duas pessoas, sendo uma estimulada pelos questionamentos do entrevistador, fornecendo informações sobre determinado assunto, sendo importante instrumento para investigação e coleta de dados. Foi adotado o tipo de entrevista semiestruturada seguindo um roteiro (APÊNDICE A) no qual “[...] o entrevistador segue um determinado número de questões principais e específicas, em uma ordem prevista, mas é livre para incluir outras questões” (Lima, ano, p. 27).

Desta forma, foram realizadas três entrevistas com os 2 *Closers* e o SDR que está sendo treinado para atuar como *Closer* também respondeu a essa entrevista semiestruturada. As entrevistas não foram gravadas mas escritas, pois era preciso garantir a livre expressão dos respondentes, (Lima, 2016). E também foi realizada a observação, participando das reuniões de vendas da empresa, o que permitiu averiguar se os fatos relatados pelos entrevistados correspondiam ao dia a dia da empresa.

Conforme abordado por Godoy (1995, p. 27) “Organizar e analisar todo material obtido por meio de documentos, observações e entrevistas não é tarefa fácil [...]”. A análise dos dados teve um enfoque mais narrativo e foram utilizadas expressões dos próprios

membros da organização a partir de temas recorrentes, bem como “[...] padrões identificados nas observações e relatos dos informantes” (Godoy, 1995).

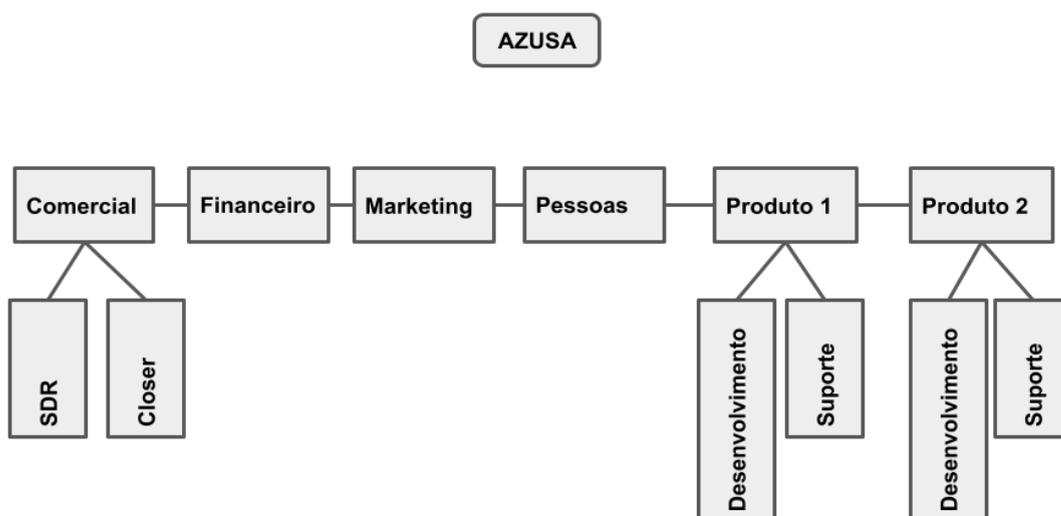
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 SOBRE A EMPRESA

A empresa estudada em questão, leva o nome de Azusa (nome fictício), é uma empresa de tecnologia que atende ao mercado B2B, e, que depende de interação e negociação com outras pessoas, sejam elas ocupantes dos cargos de TI, marketing e, até mesmo, diretoria. Como produto fictício para ilustrar e facilitar o entendimento do negócio da empresa, pode-se dizer que são dois produtos, sendo um para desenvolvimento de software, e outro de suporte técnico e manutenção para este software.

No momento, conta com uma equipe de mais de 90 funcionários, sendo dividida por setores de comercial, financeiro, marketing, pessoas, sendo o jurídico um setor contratado, e 2 setores de produtos, cada uma com sua respectiva equipe de desenvolvimento e suporte.

Figura 2: Organização da empresa



Fonte: Próprio autor, 2022.

O foco deste trabalho é a área comercial, dessa forma, vale ressaltar que ela é composta por um SDR, que vem de Sales Development Representative (pré-vendas) e, 2 Closers (consultores), sendo um dos Closers também o gestor da área comercial e diretor da empresa, e que neste trabalho, é chamado de Closer 1. Vale ressaltar que, posteriormente foram contratados mais um *Closer*, um SDR e um *Sales Ops*, porém não participaram da pesquisa, pois no momento em que foi realizada, ainda não estavam atuando, mas sim sendo treinados.

O SDR, que é o pré-vendedor, ele faz a primeira etapa da venda, pois se trata de uma venda complexa, com desenvolvimento de software, planejamento e etc. Então ele atua qualificando os leads, que são os contatos de pessoas/empresas interessadas em contratar os serviços e negociar com a Azusa,, que chegam via formulário de atendimento, o qual via automação entra em um Funil de Vendas dentro de um software, que é usado tanto como gestão desses novos negócios, como CRM. Esses leads são gerados pelo marketing, através tanto de anúncios no Google Ads, como de busca orgânica pelo Google, ou chegam por indicação, e podem ser cadastrados automaticamente, como mencionado ou manualmente no Funil do SDR (no caso de indicação), que é o Funil de Pré-Vendas.

Figura 3: Funil de Pré-vendas



Fonte: Próprio autor, 2022.

O Funil de Pré-Vendas tem 3 etapas, as quais são: Entrada de oportunidade, Conexão e Reunião. Em “Entrada de oportunidade” ficam os leads que acabaram de chegar, e que ainda

não houve nenhuma tentativa de contato. Quando se iniciam as tentativas de contato, o lead é movido para “Conexão”, onde há tentativas de contato via ligação, e-mail, WhatsApp e/ou vídeo chamada.

Após a conversa de qualificação do lead, se a conversa for negativa, negócio pode ser dado como perdido, por motivos de preço, produto inexistente, desistência do lead, e pode até mesmo nunca haver contato e o negócio é dado como perdido por “falta de retorno”, ou outro motivo, mas se a qualificação for positiva, o lead é agendado com um *Closer*, que se trata do consultor de vendas, aquele que faz a etapa final da venda, e é movido para a etapa “Reunião”, onde fica aguardando ela acontecer, o qual o SDR tem que acompanhar e garantir que aconteça, confirmando a participação das partes com antecedência.

Quando a reunião, chamada de “passagem de bastão” acontece, o SDR colhe um feedback do *Closer* para saber como foi, o que precisa melhorar, se vai seguir no fluxo do *Closer* ou não. Se não vai, o negócio é dado como “perdido” na etapa reunião, com o motivo informado pelo *Closer*, e se vai seguir, o negócio é dado como “ganho” e movido para o Funil de Vendas, na propriedade do *Closer* que for seguir com o lead, e vai agora atuar para finalizar a venda, apresentando um orçamento e realmente negociando com o lead.

Figura 4: Funil de Vendas



Fonte: Próprio autor, 2022.

No Funil de Vendas, existem 5 etapas, as quais são: Análise e Alinhamento, onde é feito a análise inicial após o recebimento do negócio pelo SDR, e após a reunião de passagem de bastão, logo é movido para a etapa de Estimativa, onde é feito uma análise da demanda, dos recursos internos que serão necessários pelo time técnico, só então é movido para a terceira etapa que é a de Proposta, na qual o consultor vai preparar e apresentar uma Proposta de Prestação de Serviço (PPS) para a apresentação ao lead.

Essa proposta contém: a história da empresa e sua expertise, sobre a tecnologia que ela usa e o mercado que a engloba, benefícios, aspectos técnicos, entregas e objetivos do serviço ofertado, marcas atendidas, investimento necessário ou plano recomendado, fluxo de entrega e etapas a serem concluídas após a negociação.

Após uma reunião de apresentação da PPS, o negócio é movido para a etapa “Negociação” onde há discussão com o lead e seu time, internamente, e do lead e do *Closer* sobre prazos e preços. Após concluir essa etapa, o lead é movido para a etapa “Fechamento”, que refere-se à finalização do acordo realizado entre as empresas. Nesta etapa, ainda no setor comercial, o closer preenche o contrato, cujo modelo adotado pela Azusa está esboçado em arquivo editável. Após o preenchimento, o contrato é enviado ao fluxo do setor jurídico via software Click Up. Em relação ao financeiro, isto é, valor do serviço e forma de pagamento, estes são alinhados entre o closer e o lead, e caberá ao setor financeiro apenas emitir boleto e operacionalizar o pagamento.

Desta forma, ao finalizar todas essas etapas, o *Closer* irá agendar uma reunião com um Gestor de Projetos, e/ou alguém da equipe técnica, se assim for necessário, para fazer a reunião de “passagem de bastão”, agora, da área comercial para a área de desenvolvimento, do respectivo serviço vendido, em uma reunião chamada de “kick off”.

Por fim, a área comercial conta com algumas cerimônias para alinhamento, semanal e diário. Sendo a reunião semanal de planejamento e análise de resultados da última semana, e a reunião diária, chamada de “Role Play”, que além de um acompanhamento dos resultados do dia anterior, também é um momento de alinhar com o gestor os passos de alguns negócios em andamento, de tirar dúvidas sobre alguma dificuldade enfrentada e até mesmo falar de algum aspecto de técnica de vendas e processos.

4.2 OBSERVAÇÃO: SITE DA AZUSA

O site da Azusa, conta com a identidade visual da empresa, com as cores específicas que será mantida em anonimato. De uma forma geral, na primeira página há uma versão simplificada, uma apresentação descritiva e objetiva do mercado e da atuação da empresa, abas que direcionam para os produtos da empresa, conta também com um vídeo institucional, quadro com tempo de mercado, número de colaboradores e clientes atendidos, bem como marcas atendidas.

Importante destacar que cada página de produto possui informações das necessidades que os clientes buscam e sobre o produto que a empresa oferece. Através de uma visita ao site, é possível acessar o conteúdo do blog, que não está atualizado, e também acessar as páginas de produtos, que além de conter uma descrição do produto, ter depoimento de cliente, também contém marcas atendidas, e no fim da página tem um formulário de atendimento a ser preenchido por quem tem interesse de receber um contato comercial.

Esse formulário que chega nos e-mails de toda a área comercial e é visualmente minimalista e objetivo, pois esse é interno, para fins de análise do SDR para dar prosseguimento ao atendimento comercial.

Figura 5: Formulário interno da Azusa



The image shows a screenshot of an email interface. At the top, the subject line is "[Consultoria de venda / Orçamento] [redacted] Caixa de entrada x". The sender's name is "[redacted]". The date and time are "ter., 12 de abr. 14:52". The form contains the following fields:

- Qual é o seu nome? (requerido) [redacted]
- Escreva o endereço do seu melhor e-mail (requerido) [redacted]
- Qual o seu telefone, ou WhatsApp, com DDD? Informe para batermos um papo [redacted]
- Você já tem um site? Se tiver, por favor, informe o endereço. [redacted]
- Como vamos trabalhar juntos? Por favor, detalhe a sua necessidade. [redacted]
- Produto [redacted]

Fonte: Empresa estudada, 2022.

É possível encontrar esse formulário também em uma página específica de atendimento a todas as áreas da empresa, tanto comercial, como de suporte e financeiro. Diferente da página de produto, na página de atendimento da empresa Azusa, o formulário ainda é minimalista no que se refere à imagem da página, pois conta apenas com os dados a serem preenchidos e um depoimento de cliente, mais nenhuma outra informação.

Em relação à página de atendimento da empresa Azusa, cabe considerar que conforme Bridger (2019), a primeira impressão é formada em 50 milissegundos, isto é, julgamentos rápidos são feitos não só para pessoas, mas também para páginas de internet e anúncios. O autor cita o efeito halo, que se refere à propensão das pessoas a avaliarem algo como positivo ou negativo sob alguns critérios, e usar os mesmos critérios quanto a outros fatores. Ele ressalta que existe uma tendência das pessoas a atribuir coisas boas a tudo que é belo, e isso pode influenciar na decisão daquele visitante de seguir ou não para um contato comercial com a Azusa pois, pela imagem e informações ali apresentadas ele pode julgar a empresa como boa ou ruim.

Ainda em relação à página de atendimento, conforme supracitado há apenas um depoimento de cliente, e para Cialdini (2021), é interessante olhar para alguns princípios que influenciam uma tomada de decisão como o de aprovação social, que é quando as pessoas tendem a olhar para o que as outras pessoas estão fazendo e fazem o mesmo, e no contexto da Azusa, mostrar marcas atendidas e mais depoimentos de clientes, vai totalmente ao encontro desse princípio. Por fim considerando o princípio de autoridade descrito por Cialdini (2021), esse também poderia ser melhor explorado na página de atendimento da Azusa, ao mostrar o tempo de mercado em um nicho específico e volume de colaboradores, pois o tempo de mercado nesse nicho mostra como a empresa é especializada, e o número de colaboradores mostra que é uma empresa relativamente grande.

Apesar de se tratar de um negócio de vendas B2B, ou seja, venda de empresa para empresa, e os princípios de aprovação social e de autoridade serem princípios psicológicos aplicados à pessoas, vale ressaltar que, no fim a negociação B2B acontece também entre pessoas, o site é visitado por pessoas, e para Cialdini (2021), estes e os outros princípios citados neste trabalho guiam o comportamento humano, portanto também são aplicáveis no B2B.

4.3 ENTREVISTA E OBSERVAÇÃO

Diante do estudo de caso da empresa, com base em três entrevistas (*Closer 1*, *Closer 2* e SDR, este que está sendo treinado para assumir o posto de *Closer*), a observação da empresa estudada, e diante das teorias apresentadas no presente trabalho, foi possível ter algumas constatações e também fazer algumas sugestões e considerações a fim de agregar à empresa estudada. Sugestões e considerações essas, apresentadas posteriormente.

Ao analisar a postura do fundador da empresa e o dia a dia da área comercial da Azusa, foi possível observar a aplicação de fundamentos que estruturam e direcionam a equipe comercial.

4.3.1 Nove Fundamentos Aplicados à Azusa

Considerando o caso e os nove fundamentos apresentados por Ross (2019), algumas considerações podem ser feitas, pois através dos nove fundamentos é possível melhorar as vendas de acordo com o autor, fazendo com que a empresa tenha uma receita previsível, e isso acontece a partir de esforços efetivos no dia a dia. Os nove fundamentos encontrados no estudo:

1. Ser paciente: Ross (2019) afirma que pode demorar até um ano, dependendo do estado atual da empresa que vende business-to-business, portanto pode demorar meses para definir, testar, ajustar e finalmente integrar à rotina da empresa. No caso da área comercial da Azusa, há interesse do gestor em criar uma equipe comercial que seja previsível, e o fato é que a equipe está com previsão de crescimento, e há atualmente três vendedores, um *Closer*, *Sales Ops* e SDR, em treinamento, o qual leva em média seis meses.
2. Experimentar: O autor orienta a testar tudo sempre, e analisar o que dá mais resultado, para replicar. O *Closer 1* da Azusa, que também é o gestor da área comercial, e que conta com vasta experiência em vendas, sempre ressalta à equipe a importância de testar tudo, e sempre defende que “nada está escrito em pedra”, que tudo pode ser ajustado e adequado à realidade da empresa e do nicho de mercado.
3. Não fazer projetos pontuais: Ross (2019) defende que, a não ser que tenha algum objetivo no futuro, projetos pontuais não são uma boa ideia, pois tiram foco e energia de projetos mais sustentáveis. E justamente essa foi a decisão do gestor comercial da Azusa nos últimos dois anos, ele definiu que a empresa não faria mais projetos pontuais, a fim de dedicar mais esforços na base de clientes. A decisão foi no início da

pandemia do Covid-19, como uma medida contingencial, mas que após analisar os resultados, que não foram divulgados, ele decidiu manter mesmo após o evento.

4. Parar de usar o Excel: O autor defende que, uma oportunidade, negócio, pedido, cliente que não estiver em um sistema de automação de vendas, não existe. A empresa Azusa, nesse sentido, usa hoje um software chamado Pipedrive, que funciona como CRM (Customer Relationship Management) e como gestor de vendas, onde além de armazenar informações sobre clientes, leads, oportunidades de negócios, também gerencia vendas em curso, onde é possível definir o estado da venda através de etiquetas de temperatura do negócio, sendo quente, morna ou fria, e também é possível definir a etapa do negócio, assim também definir as atividades que serão feitas. Esse software também mostra relatórios de vendas por *Closer*, métricas individuais para a análise da gestão.
5. Descrever, de forma geral, como as coisas funcionam e como é o processo em um fluxograma: Ross (2019) afirma que não há necessidade de fluxogramas complexos para não haver confusão, defende a criação de um processo junto com a equipe, definindo os resultados esperados. Essa é uma crítica do gestor da Azusa, pois defende a ideia de que os processos não podem estar apenas na cabeça dos colaboradores, precisam estar definidos e abertos a todos, inclusive e principalmente aos novos integrantes da equipe, hoje estão caminhando para essa clareza na definição de processos e sempre buscando um aperfeiçoamento, até mesmo contratando equipes externas que prestam serviços para criação de processos.
6. Se concentrar nos resultados, não nas atividades: Ross (2019) orienta a analisar sempre os resultados gerados, como o número de oportunidades de negócio em um mês ao invés de medir o número de ligações, por exemplo. Hoje, a área comercial da Azusa de fato não se atém ao número de atividades, mas dá atenção processos corretos dentro de cada etapa da venda, e a resultados como taxa de conversão e ciclos de vendas para analisar o potencial de fechamento de negócios, mas o foco, normalmente, é no total de vendas.
7. Monitorar poucas métricas, porém as mais importantes: Para não se perder em meio a um alto volume de métricas, Ross (2019) orienta a focar em algumas métricas, como: número de leads criados por mês; número de oportunidades qualificadas por mês em volume e em moeda; taxa de conversão de leads em oportunidades de vendas; total de vendas ou receita; taxa de sucesso, que são as oportunidades que acrescentadas ao funil de vendas convertidas em contratos efetivos. No momento atual, a Azusa se atém

principalmente ao às oportunidades acrescentadas ao funil de vendas e que são convertidas em contratos efetivos, analisa também o total de vendas, mas as outras podem ser melhor exploradas. Como dito, o gestor comercial, além de atuar como *Closer*, é também o diretor da empresa e para conseguir melhores resultados decidiu criar uma nova função dentro da área de vendas, que é o *Sales Ops*, o qual tratará dessa parte de dados a serem analisados e de alguns pontos operacionais das vendas, portanto agora essas métricas podem receber mais atenção e serem exploradas.

8. Ficar atento à passagem de bastão entre uma função e outra: Nesse ponto, Ross (2019) ressalta a importância de uma passagem suave do lead ou cliente entre as funções, como do SDR para o *Closer*, por exemplo. Dentro da Azusa, como descrito sobre a empresa, a passagem de bastão entre SDR e *Closer* acontece através de uma reunião, porém ela pode acontecer com ou sem a participação de fato do SDR, o que não é adequado, de acordo com o autor, e que também é pontuado pelo gestor comercial, pois este afirma que o lead precisa ser conduzido dentro da empresa, sem se sentir descuidado.
9. Avançar em pequenos passos: Ross (2019) ressalta a importância dar passos acertados, pois pode ser um erro querer fazer mudanças drásticas de uma vez, e acabar não dando conta do recado. Observando o caso da Azusa, essa foi justamente a fala do gestor da área comercial para os novos integrantes no primeiro dia de treinamento, reforçando que iriam com calma e da forma mais assertiva possível, para que estivessem bem treinados e prontos para lidar com o mercado no fim dessa etapa.

4.3.2 Comunicação Não Verbal

Assim como os nove fundamentos, ao analisar o caso da empresa Azusa, foi possível observar que técnicas de comunicação não verbal são utilizadas pelos vendedores de maneira deliberada, mas seguindo a intuição e não necessariamente como prática proveniente de um treinamento.

Durante a entrevista realizada na empresa Azusa, o *Closer 1*, afirma que “tudo que é demais sobra, e gera ou não uma conexão”, e então conta uma história de quando visitou um cliente, que era uma editora reconhecida nacionalmente, sendo duas reuniões em horários próximos, porém uma era com a diretoria da empresa, onde estes se vestiam com mais formalidade, usavam terno, e a outra reunião era com a equipe de TI.

Conforme apontado por Futrell (2014), a vestimenta adequada compõem a comunicação não verbal e no caso o *Closer 1* considerou tal aspecto. Para se adequar aos ambientes, ter uma comunicação adequada e se conectar, o *Closer 1* afirma ter entrado na reunião com a diretoria de camiseta básica, com um terno por cima, e ao finalizar, enquanto descia as escadas para a reunião do TI, que é formado por pessoas que se vestem de forma mais descontraída, ele tirou o terno.

Com o atendimento através de reuniões online, pois a empresa Azusa hoje se organiza remotamente, o *Closer 1* conta que, no que se refere a uma comunicação não verbal adequada, ele sempre estuda o alvo da reunião antes, procura saber com quem vai lidar. Afirma que sempre usa uma vestimenta mais “básica”, por ser seu gosto pessoal, porém que passe uma mensagem.

Como cuidado com a imagem pessoal, o *Closer 2* afirma usar uniforme da empresa, tem cuidado com a aparência, com a barba por ser homem e disse querer melhorar o ambiente que trabalha, e que é capturado pela câmera, a fim de melhorar ainda mais a sua comunicação não verbal. Já o SDR, fala que procura ter um cabelo alinhado, vestir roupas que aparecem na câmera em tons neutros, principalmente tons escuros.

E de acordo com Futrell (2014) a aparência comunica, de forma não verbal, e esse cuidado é muito importante, e não só na vestimenta, mas o cuidado com o cabelo, maquiagem, barba no caso de homens, também precisa de atenção. Essa importância com a comunicação não verbal também é ressaltada por Klaric (2017) que assegura ser ela também parte do sucesso de uma venda.

Para não ter interferências em suas conversas com os clientes, por ser um trabalho remoto, onde todos trabalham em suas casas, todos os três entrevistados da Azusa demonstraram preocupação em separar os ambientes de trabalho em casa, buscando ter o mínimo de interferência possível, a fim de ter uma conversa tranquila com os clientes.

Foi possível perceber também que, toda a equipe da área comercial da Azusa ressalta a importância de ouvir o cliente. Todos demonstraram a mentalidade voltada para uma escuta ativa que para Robbins (2003), se trata de entrar na cabeça de quem fala e entender a comunicação do ponto de vista do outro. A equipe comercial da Azusa também ressaltou a prática de ouvir mais e falar menos, e demonstraram entender que o lead precisa falar, e que é importante para o sucesso de uma venda a disposição de ouvir do vendedor.

4.3.3 Rapport e Neurovendas

Sobre a utilização de técnicas de *rapport* e de neurovendas na Azusa, o *Closer 1* também afirma usar algumas técnicas de rapport como espelhamento do corpo e da voz, mudando o tom de voz enquanto fala, acelerando ou diminuindo o tom, para prender a atenção, o que ele chama de técnicas de oratória, e também tenta se conectar com algo em relação à pessoa, seja o time de futebol, cidade onde mora, pois no decorrer da conversa e da observação, vai sondando cada ponto a fim de se conectar e criar um relacionamento com o lead. (Graef, 2020).

Já o *Closer 2* e o SDR afirmam utilizar, porém utilizam no primeiro momento do contato a fim de “quebrar o gelo” procurando pontos em comuns, sendo simpáticos, e acabam deixando de explorar a parte principal citada por Graef (2020), que é o espelhamento do corpo e da voz.

Um ponto também destacado por Graef (2020) é que um vendedor deve treinar a mente para tratar o cliente ou *prospect* como um amigo de longa data, o que é justamente citado pelo *Closer 1*, que fala da diferença nesse tratamento com o outro quando existe essa relação de amizade, porém garante que no primeiro momento em suas reuniões, a fim de criar essa relação, vai testando a abertura do futuro cliente, e vai se envolvendo mais ou menos dependendo dessa abertura, e ele afirma que mantém um padrão de respeito e gratidão pelo tempo e disponibilidade do outro, pois acredita ser o ideal e o que todos querem.

Essa ideia de tratamento com o cliente vai totalmente ao encontro do que diz Graef (2020) sobre o cérebro límbico, o cérebro do bem querer que está sempre em funcionamento, testando se gosta ou não do outro e essa cordialidade pode manter esse cérebro ativado.

Já para manter o cérebro reptiliano ativado, que é o cérebro da confiança, de acordo com Graef (2020), os *Closers* podem sempre olhar para a câmera do computador a fim de o cliente ter a impressão que se está olhando em seus olhos, e principalmente manter a câmera ligada, pois como o *Closer 1* ressalta, se ele desliga a câmera o futuro cliente também vai fazer, e isso atrapalha a conexão e também a análise de sua linguagem corporal, por exemplo. Eles podem manter a atenção total na fala do lead, podem sorrir, falar o nome do futuro cliente pelo menos uma vez, o que o autor chama de técnica de rapport, e podem também parafrasear o que está sendo dito, como mostra Leach (2005).

O *Closer 1* fala da importância de ouvir mais do que falar, já o *Closer 2* fala que ainda tem uma dificuldade de ouvir mais. O *Closer 2*, durante entrevista, relata que ouve o cliente, mas que quando começa a falar do produto e suas soluções, acaba falando muito e ele sente

que isso acaba atrapalhando sua venda. O que concorda com Klaric (2017), pois para o autor, é necessário sempre ir devagar, pois caso contrário, o cliente se sente deixado de lado, e orienta, a não só parar de falar mas, a ouvir e realmente se interessar pela necessidade do lead, dessa forma é possível se conectar com ele. Também aconselha a falar de algumas experiências negativas de outras pessoas para mostrar que o que ele está passando é normal.

Sobre rapport, o SDR da Azusa cita uma reunião, onde haviam dois participantes de uma empresa recomendada por um cliente, nessa conversa enquanto aguardava um dos leads participantes, o SDR conversava com uma participante sobre a vida, séries, a cidade em que morava, trabalho e etc. Quando o outro lead entrou na reunião, a conversa fluiu de forma amistosa, tranquila e gerou ali uma oportunidade de negócio, encaminhada posteriormente para o *Closer 1*, que no momento da pesquisa estava ainda com essa oportunidade de negócio em curso.

4.3.4. Persuasão

Durante as reuniões com *lead* ou *cliente* da empresa Azusa, o *Closer 1* afirma que sempre usa camiseta básica em modelagem e cores “de marca” reconhecida, além de usar acessórios modernos e tecnológicos, como Apple Watch, iPhone, Macbook e AirPods, que conversam com seu estilo pessoal minimalista e passam uma mensagem adequada para o *ticket* que cobra, que é alto para os padrões do mercado, e ele garante também que os clientes observam essas coisas.

E é o que Cialdini (2021) afirma sobre o princípio de autoridade, onde mostra que as pessoas respondem automaticamente a símbolos como acessórios, carros, roupas. O autor também garante que as pessoas estão dispostas a ouvir e seguir a direção daqueles a quem consideram uma autoridade, e esse efeito persuasivo aumenta quando a pessoa é vista como um especialista com grande conhecimento sobre o assunto. E isso vai ao encontro da realidade do *Closer 1*, que tem uma vasta experiência com vendas, de mais de 30 anos, e também atua no nicho atual a 20 anos, em média, o que lhe traz uma grande especialidade no assunto vendido, e que é percebido pelo seu lead.

A autoridade em relação ao *Closer 1*, que também é o gestor da área comercial, é também percebida pelos colegas, o *Closer 2* e também o SDR, que nesse momento da empresa Azusa, está sendo treinado pelo *Closer 1* para ser também um *Closer*. Os colegas percebem que o *Closer 1* tem domínio total do que fala, o que acontece por ter conhecimento

técnico do mercado, por dominar essas técnicas de vendas, e dominar também muitos outros assuntos que abrangem o mercado em que atua e os mercados dos clientes, por isso o próprio Closer 1 afirma que consegue mapear as dores do cliente, do nicho em específico, e ir conectando os assuntos do mercado, a fim de solucionar seus problemas com a solução que vende.

Já o SDR afirma que durante a conversa com o cliente, é preciso falar de outros clientes e marcas atendidas durante suas conversas com os leads, falar principalmente dos maiores e mais conhecidos. Ressalta também a especialidade e tempo de mercado da empresa, e procura sempre, ao agendar uma reunião de um lead com um *Closer*, falar de poucas vagas de horários disponíveis para uma reunião, indo ao encontro dos princípios de persuasão de Cialdini (2021), sendo aprovação social, autoridade e escassez, respectivamente.

4.3.5 SPIN Selling

O atual SDR da Azusa que, como mencionado anteriormente, está sendo treinado para assumir como *Closer* relata um atendimento feito a um cliente. Nesse caso, era de fato um cliente da base da empresa, e este precisava de algumas alterações como mudanças contratuais, preços, tamanho do serviço prestado e etc.

A venda aconteceu, de fato, e foi através de algumas conversas entre o SDR/*Closer*, com a participação do gerente de conta do cliente, da área de suporte, e o representante da empresa cliente a fim de entender a necessidade e as motivações.

Houve então, uma reunião de alinhamento para entender a necessidade, também uma segunda reunião para alinhamento, pois foi da vontade do cliente procurar um outro *Closer*, nesse caso o *Closer 2* para pedir ajuda sobre questões financeiras. Então, nessa segunda reunião, com a participação do SDR, que apesar de estar sendo treinado pelo *Closer 1*, participou com o *Closer 2* e o cliente, e dessa forma, foi alinhada a real necessidade, e posteriormente apresentada a proposta.

Porém, na terceira reunião, que foi de apresentação da proposta, o cliente ainda declarou que a proposta não estava dentro do que ele esperava, então novamente após um alinhamento de expectativas, perguntas mais específicas da necessidade dele, foi elaborada uma segunda proposta que, por fim, foi aceita.

Nesse sentido, observa-se que a aplicação da metodologia SPIN Selling poderia aperfeiçoar e encurtar o número de reuniões nesse caso, pois ao saber dos objetivos

pré-reunião, o Closer poderia ter se preparado para aplicar SPIN, no sentido fazer as perguntas adequadas sondando da melhor forma possível, pois de acordo com Rackham (2009), a metodologia pode ser aplicada a qualquer negócio.

Portanto, de acordo com a metodologia SPIN de Rackham (2009), perguntas de situação sondando o estado atual e os planos e os objetivos do cliente para aquela mudança contratual, bem como perguntas de problema, indagando as dificuldades enfrentadas, tanto que motivaram aquela mudança contratual, como os problemas que eram favoráveis a manter o serviço contratado.

Nessa venda também, poderiam também ser feitas perguntas de implicação, que estrategicamente, reforçariam a urgência do cliente pela solução, estimulando-o sempre a manter o contrato, indagando-o e fazendo com que ele mesmo compreendesse as consequências negativas de não ter a solução da empresa Azusa, e por fim, poderiam ser feitas as perguntas de necessidade de solução, que fariam com que ele contasse os benefícios da solução da empresa, que como cliente já haviam experimentado.

A aplicação de SPIN nessa venda iria facilitar o processo da venda, tanto para o Closer como para o cliente, no sentido de deixá-la mais simples e objetiva, e isso claramente diminuiria o ciclo de vendas, que é a duração de uma venda, o que é um alvo da empresa ter um ciclo cada vez menor com uma taxa de conversão cada vez maior.

4.4 SUGESTÕES DE TÉCNICAS E PRÁTICAS PARA B2B

Após o estudo feito na Azusa, é possível sugerir alguns pontos baseados nas teorias apresentadas.

Para Ross (2019) é interessante que a área comercial trabalhe sempre com simulações, questões mais práticas, para municiar os vendedores a lidarem com o dia a dia de forma espontânea, ao invés de um script de vendas. Isso é uma realidade da área comercial da Azusa, que tem um momento diário em que falam de vendas em andamento, pedem ajuda em dúvidas, alinham pontos a serem ajustados, analisam dados. No entanto, não há simulação, e considerando as recomendações de Ross (2019), é interessante propor uma simulação prática de 10 a 15 minutos.

O próprio Ross (2019) sugere que apresentações podem ser feitas para os colegas, para estimular e aperfeiçoar a fala em público, tratamento de objeções, análise de cenários, e com um feedback da equipe, é possível que o profissional de vendas vá se aperfeiçoando. Assim,

um integrante da equipe da Azusa, se apresentaria para o restante da equipe como se fosse a um cliente, e o restante da equipe poderia tirar dúvidas e sugerir mudanças na aplicação das técnicas.

Nesse sentido, pode ser feito um acréscimo a essa rotina, para que os vendedores possam falar sobre as técnicas, como, por exemplo, citar as técnicas que estão sendo, ou que foram utilizadas em uma venda, pois durante o estudo de caso foi constatado que a adoção das técnicas de vendas estão sendo realizadas com base na experiência e no “instinto”. Isso significa afirmar que os vendedores nem sempre sabem como usam ou porque usam, apenas vão usando o que sabem que funciona. Nesse sentido, pode-se afirmar que trata-se mais do “jeito”, que cada um adota, do que de técnica propriamente dita. Cabe salientar que a empresa possui êxito em muitas transações, mas as próprias técnicas citadas pelos entrevistados como rapport, SPIN e técnicas de persuasão, poderiam fazer parte da simulação supracitada para serem mais bem exploradas e ao longo do tempo possa, de fato, compor um treinamento para novos vendedores.

É possível também estabelecer um modelo de abordagem, que poderia ser utilizado para que a empresa, formate um treinamento, mas que seja flexível, para utilização da área comercial da empresa, como:

1. O vendedor deve sempre estudar as informações da pré-venda antes, os dados antes fornecidos pelo cliente a fim de se preparar para a abordagem.
2. O vendedor se apresenta, procurando sempre sorrir, falando o nome da pessoa, pode também encontrar algum ponto de conexão como a cidade, time, profissão e etc.
3. Introduce a conversa, e permite o lead falar, olhando sempre na câmera para que o lead tenha a impressão de que é olhado olho no olho, e o Closer vai parafraseando o que ele diz.
4. Inicia perguntas de SPIN, baseado no estudo realizado anteriormente à reunião.
5. Em um momento de apresentação da empresa e sua solução deve citar: tempo de mercado, quantidade de colaboradores, especialidade, clientes atendidos, e se possível, casos de clientes, semelhantes ao do lead.

Por fim, reforçando a necessidade de um treinamento, cabe destacar que ao basear a venda na experiência que ocorre no dia a dia, isso pode ser um risco para a empresa Azusa. Em se tratando de um mercado B2B, o *Closer* não tem uma frequência em vendas que permita acumular muitas experiências. Portanto, a simulação ajuda os vendedores no dia a dia, mas não os prepara ou treina. Como apontado por Vissentini (2019), o treinamento em vendas tem

contribuição significativa sobre as vendas pois, na pesquisa aplicada, o autor observou que a receita dos vendedores aumentou em torno de 15%.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho foi norteado por analisar a área comercial e a adoção de técnicas de vendas no B2B em uma empresa de tecnologia, com uso do método estudo de caso, bem como pesquisa participante e não participante, e também entrevista semiestruturada, buscando indicar técnicas mais efetivas em uma atuação comercial, e com fácil aplicação no dia a dia de um vendedor, além de buscar ressaltar o aspecto prático de cada técnica.

Considerando que a área comercial de uma empresa é como um órgão vital à vida da mesma, compreender as técnicas para melhorar as vendas se torna parte do alimento para que ela viva. Portanto, a importância desse trabalho está na exploração das técnicas existentes de forma prática e objetiva, podendo também contribuir positivamente para outras empresas do mercado B2B, mas também de outros mercados, sendo adaptadas a cada realidade.

Como visto, o estudo buscou embasamento teórico em conceitos e teorias de comunicação, estratégias e técnicas de vendas, pois esses três tópicos citados estão relacionados a vendas, e o foco foi em algumas técnicas apresentadas teoricamente, das quais: neurovendas, rapport, persuasão, e a metodologia Spin Selling.

Para mapear as técnicas utilizadas pela empresa de tecnologia do mercado B2B, que foi o primeiro objetivo específico, foram realizadas observações da realidade da empresa estudada e também entrevistas com a equipe comercial. Desta forma também foi possível alcançar o segundo objetivo específico que foi descrever como acontece a utilização das técnicas de vendas.

Por fim, como último objetivo específico, que era identificar possíveis falhas na utilização de comunicação, técnicas e estratégias de vendas, percebeu-se a necessidade de ser intencional na utilização das técnicas mencionadas, pois foi identificado na empresa estudada, que existe um conhecimento, experiência, tempo de mercado, que ajuda na utilização de técnicas mas, mais de forma instintiva, intuitiva, e até mesmo mecânica. E que, apesar de serem realidades possíveis de encaixar dentro da teoria, a teoria em si pode ser melhor explorada.

Sendo assim, apesar da empresa usar as técnicas mencionadas neste trabalho de forma empírica, isso pode comprometer os futuros profissionais da área comercial da Azusa, sendo

necessário atuar com simulações para aperfeiçoamento diário e treinamento para para aprofundar em técnicas e na performance dos *Closers*.

Para pesquisas futuras, sugere-se compreender quais técnicas de vendas mais funcionam para esse mercado a fim de elaborar um treinamento mais sistematizado pois, a venda B2B é mais complexa e menos frequente portanto, existe a necessidade de simulações e treinamentos a fim de aperfeiçoar o contato com os futuros clientes, saindo assim apenas do empirismo e instinto na hora de vender e, buscando ter o domínio sobre as técnicas.

As limitações da pesquisa estiveram relacionadas à preservação de alguns dados da empresa, tais como taxa de conversão de clientes, parâmetros de receita, que poderiam ajudar a avaliar a efetividade da equipe de vendas em termos de resultado. Além de entrevistas com clientes, que também não foram realizadas.

Em relação às contribuições, o presente estudo, além de contribuir para estudos sobre vendas, poderá beneficiar a própria empresa estudada em dois aspectos. Primeiro, considerando que novos vendedores, sejam eles SDRs ou Closers, farão parte da equipe poderão ser direcionados pelos aspectos estudados e técnicas práticas sugeridas, e, segundo, como ponto de partida para que técnicas de vendas sugeridas sejam estudadas de forma mais aprofundada e aplicada na Azuza. Por fim, este estudo também pode contribuir com outras empresas, adaptando as técnicas ao seu negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRIDGER, Darren. **Neuromarketing**: como a neurociência aliada ao design pode aumentar o engajamento e a influência sobre os consumidores - 1. ed.; 2. reimp. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

CASTIGLIONI, Lígia. **Comunicação e Marketing Empresarial** - 1ª edição - 2014 . Editora Saraiva, 2019. 9788536530703. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536530703/>. Acesso em: 25 jan. 2022.

CIALDINI, Robert. **As Armas da Persuasão 2.0**. Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil, 2021.

FUTRELL, Charles. M. **Vendas: O Guia Completo**. Grupo A, 2014. 9788580553475. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553475/>. Acesso em: 25 jan. 2022.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, Vol. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 08 fev. 2022.

GRAEF, Fred. **Como Chegar ao Sim em Vendas**: desenvolvendo seu poder de conexão. Independently Published, 2020. *E-book*.

INGRAM, Thomas N. LA FORGE, Raymond W. LEIGH, Thomas W. Selling in the new millennium: A joint agenda. **Industrial Marketing Management**, ScienceDirect Elsevier, Vol. 31, n.7, p. 559-567. Outubro, 2002. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez25.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S001985010200175X#BIB28>. Acesso em: 28 jan 2022.

LIMA, Márcia. **O Uso da Entrevista na Pesquisa Empírica**. Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo, 2016.

KLARIC, Jurgen. **Venda à Mente, Não ao Cliente**: como aplicar a neurociência para negociar mais falando menos - 1. ed. São Paulo: Planeta, 2017.

KOPONEN, Jonna. JULKUNEN, Saara. AKIKO, Asai. Sales communication competence in international B2B solution selling. **Industrial Marketing Management**, ScienceDirect Elsevier, Vol. 82, p. 238-252. Outubro, 2016. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez25.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0019850118303948?via%3Dihub#!>. Acesso em: 24 dez. 2021.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. Grupo GEN, 2021. 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 21 fev. 2022.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de vendas**, 4ª edição. Grupo GEN, 2011. 9788522483112. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483112/>. Acesso em: 25 jan. 2022.

LEACH, Matthew J. Rapport: A key to treatment success. **Complementary Therapies in Clinical Practice**, ScienceDirect Elsevier, Vol. 11, p. 262-265. Novembro, 2005. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez25.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S174438810500071X?via%3Dihub>. Acesso em: 28 mai 2022.

MACLEAN, Paul. D. . Some psychiatric implications of physiological studies on frontotemporal portion of limbic system (visceral brain). **Electroencephalography & Clinical Neurophysiology**, ScienceDirect Elsevier, Vol 4, n.4, p.407–418. Novembro (1952). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0013469452900734>. Acesso em: 14 jul. 2022.

MOREIRA, Júlio.César. T. **Administração De Vendas**. Editora Saraiva, 2007. 9788502108592. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502108592/>. Acesso em: 25 jan. 2022.

PANAGOPOULOS, Nikolaos G. AVLONITIS, George J. Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. **International Journal of Research in Marketing**, ScienceDirect Elsevier, Vol 27, n.1, p. 46-57. Março, 2010. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez25.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0167811609000913>. Acesso em: 27 jan. 2022.

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

ROBBINS, Stephen P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas: e nada mais que a verdade**. 1ª Edição São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROSS, Aaron. **Receita Previsível: como implantar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa**. 1ª ed. 8ª reimp. - São Paulo: Autêntica Business, 2019.

TERHO, Harri. EGGERT, Andreas. HAAS, Alexander. ULAGA, Wolfgang. How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. **International Journal of Research in Marketing**, ScienceDirect Elsevier, Vol 45, p. 12-21. Fevereiro, 2015. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez25.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0019850115000528?via%3Dihub#bbb0215>. Acesso em 28 jan 2022.

VISENTINI, Rafael C. **Força De Vendas Orientada para o Cliente e o Efeito no Desempenho dos Vendedores**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto de Ensino e Pesquisa. São Paulo, 2019.

APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista

Objetivo do Roteiro: identificar e compreender as fragilidades da comunicação/técnicas de vendas para sugerir melhorias para aperfeiçoar a técnicas de vendas.

1. Como você se apresenta (fisicamente) para o cliente?
2. Como define seu comportamento e a imagem para se apresentar ao cliente?
3. Como você prepara o ambiente para negociar com o cliente?
4. Qual a energia da sua fala? (entonação mais alegre, mais calma?)
5. Você pratica uma escuta ativa? Se sim, é feito o processo de escuta ativa?
6. Como inicia a conversa com o cliente?
7. Comunicação não verbal: O que você entende e como usa na comunicação de vendas, no dia a dia como vendedor?
8. Comunicação verbal: O que você entende e como usa na comunicação de vendas, no dia a dia como vendedor?
9. Quais técnicas/negociação de vendas você costuma usar?
10. Como você analisa e usa os dados coletados de todo o relacionamento com o lead associado a técnicas de vendas?
11. O que você acha que um vendedor faz que prejudica as vendas?
12. Você já fez algo que afetou negativamente sua negociação? Conte um exemplo.
13. Relate/conte o que acha que poderia melhorar para vender mais/melhor.
14. Quanto tempo de experiência com vendas?

