

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MBA  
GESTÃO ESTRATÉGICA**

**CAMILA WÜNSCHE RISOLIA**

**IMPLEMENTAÇÃO DO PIPELINE DE VENDAS NO CRM**

**CURITIBA  
2015**

**CAMILA WÜNSCHE RISOLIA**

**IMPLEMENTAÇÃO DO PIPELINE DE VENDAS NO CRM**

Estudo de Caso referente ao Trabalho de  
Conclusão de Curso do MBA em Gestão  
Estratégica da Universidade Federal do  
Paraná  
Prof. Orientador: Paulo Prado

**CURITIBA  
2015**

## Resumo

Esse relatório refere-se ao trabalho destinado à conclusão do curso de MBA em gestão estratégica da Universidade Federal do Paraná (UFPR) realizado entre os anos de 2014 e 2015 e trata da implementação e automação do funil de vendas na Whirlpool S.A. Unidade de Compressores – Embraco. Fala também do objetivo de posteriormente usar os dados obtidos através do controle do funil de oportunidades em diversas análises que permitirão entender a dinâmica da prospecção neste mercado e quais são os principais motivos que fazem uma oportunidade não ser convertida em compra, podendo assim tomar ações preventivas nas próximas atuações.

## Abstract

This report refers to the work destined to the conclusion of the MBA course in strategic management of the Federal University of Paraná (UFPR) conducted between the years 2014 and 2015 and deals with the implementation and automation of the sales funnel in Whirlpool SA Compressors Unit - Embraco. It also speaks of the objective of subsequently using the data obtained through the control of the funnel of opportunities in various analyzes that will allow to understand the dynamics of the prospection in this market and what are the main reasons that make an opportunity not to be converted into purchase and can thus take preventive actions In the next performances.

## Sumário

1) Parte Inicial .....	4
a) Contexto .....	4
b) Descrição da Empresa – Embraco, power in, change on! .....	5
c) Situação-problema.....	6
d) Objetivo Geral .....	9
e) Objetivos Específicos .....	9
2) Parte Intermediária .....	11
a) Coleta de Dados.....	11
3) Parte Final.....	17
4) Conclusão e Proposta de Próximos passos.....	19
5) Referências bibliográficas.....	22

## 1) Parte Inicial

### a) Contexto

A implementação do funil de vendas formal e automatizado foi incentivada e patrocinada pelo diretor de marketing, que enxergou a oportunidade de gerenciar a sua equipe de vendas de maneira mais assertiva e assegurar um maior número de conversão de oportunidades em negócios. Esta necessidade surgiu principalmente quando a liderança percebeu que, devido à falta de processo de prospecção, os vendedores não informavam possíveis caminhos para novos negócios, deixando a empresa cega neste sentido. Não foram averiguados os motivos pelos quais a prospecção não era divulgada entre os times, porém é possível dizer que os vendedores tinham o objetivo de deixar algumas vendas pendentes para garantir o alcance das metas caso alguma venda já planejada não fosse realizada ou mesmo devido ao medo da prospecção se tornar meta mesmo não sendo uma venda garantida. Independentemente do motivo, o fato observado é que existiam muitas possibilidades que estavam sendo deixadas para trás e vendas que não eram concretizadas pois as oportunidades eram apontadas com pouco tempo de resposta ou mesmo em algumas situações não chegavam nem aos ouvidos da liderança, o que abria espaço para a concorrência.

O investimento no projeto foi defendido pelos diretores de vendas e marketing em parceria com o diretor de tecnologia, já ciente da necessidade esclarecida pelos primeiros. Apesar da política de redução de custos na qual a empresa se encontrava, o projeto foi aprovado devido ao seu potencial de alavancagem de margem e de melhoria no relacionamento com o consumidor – considerado um dos pilares para o ano de 2015.

A implementação foi realizada pela área de gestão da demanda (pertencente ao marketing corporativo) em parceria com as áreas de vendas, assistência técnica e tecnologia de informação (time interno e consultoria do fornecedor). Devido à sua complexidade e à quantidade de interfaces diferentes, o projeto teve um coordenador do ponto de vista de processo atuando na área de marketing e um coordenador do ponto de vista de tecnologia atuando na área de TI. Ambos trabalharam em paralelo para garantir o produto mais avançado que atendesse às expectativas dos usuários. O presente relatório é de autoria da coordenadora do

projeto no marketing, e tem a visão do implementador. A visão do usuário / executor do processo e da liderança foi captada através de pesquisa de opinião, usada como retorno do projeto e insumo para as fase subsequentes de melhoria.

Nos próximos capítulos será apresentada a evolução do projeto, todos os passos desde a tomada de decisão para a sua execução até as próximas etapas. Após a implementação serão tomadas ações para o entendimento mais profundo e tomada de ação a partir dos dados coletados através do funil de vendas. O plano de ação para os próximos passos também será apresentado e está previsto para o ano de 2016, quando a ferramenta já estará mais madura e contará com dados relevantes de um ano de trabalho.

#### b) Descrição da Empresa – Embraco, power in, change on!

A Embraco – Empresa Brasileira de compressores – foi criada no dia 10 de março de 1971 em Joinville para fornecer compressores ao mercado brasileiro de refrigeração, dependente de importação na primeira metade do séc XX. Apesar da criação voltada ao mercado interno, a empresa se desenvolveu tecnologicamente e o seu diferencial em inovação a fez ganhar o mundo. A Embraco hoje se faz presente nos cinco continentes e tem as operações divididas em cinco plantas (Brasil, Itália, Slovakia, México e China), além dos escritórios nos Estados Unidos e na Rússia. Atualmente, a Embraco faz parte do grupo da Whirlpool S.A., apesar de fornecer também à outras montadoras e não somente para refrigeração de linha branca.

A linha de produtos se expandiu e atualmente são produzidos também componentes elétricos, de ferro fundido, sistemas completos de refrigeração e componentes para otimização de eletrodomésticos, garantindo uma produção mais verticalizada e uma entrega de soluções mais completas ao cliente.

A diversificação no mix de produtos permitiu que a atuação da Embraco se dividisse em três segmentos. O primeiro é o de refrigeração doméstica, que abrange desde frigobares até os refrigeradores mais sofisticados como o side by side, sendo

líder mundial de mercado neste segmento, tendo grandes clientes como Whirlpool, Electrolux, Bosh e Liebherr. O segmento doméstico é responsável pelo maior volume da empresa, requer maior investimento em desenvolvimento tecnológico – muitas vezes em parcerias com os próprios clientes – e é o mais estável. O segundo segmento é o comercial, que atende soluções de refrigeração comerciais como bebedouros, expositores de refrigerante ou sorvete, salas refrigeradas em açougue entre outros. O número de clientes é maior e tem um potencial de expansão a ser explorado principalmente nos Estados Unidos e nos países emergentes como os da África. O terceiro segmento é de peças e reposição, que atende wholesalers e montadoras menores sem volume suficiente para comprar nos outros segmentos. É uma venda menos especializada que se assemelha mais com o varejo, que tem uma maior carteira de clientes, maior margem, porém é o menor dos volumes.

Para manter a sua posição como referencia em tecnologia de ponta, a Embraco investe pelo menos 3% do seu rendimento em inovação, o que gerou mais de 1200 patentes. Esse investimento acontece dentro da própria empresas nas áreas de desenvolvimento e de pesquisa de tecnologias a longo prazo (próximos 15 anos) e também em parcerias externas com universidades e centros de pesquisa. Hoje o foco é na melhora em eficiência energética e na miniaturização, além de soluções mais completas em sistemas de refrigeração.

### c) Situação-problema

Como é característico de uma empresa B2B, o processo de vendas da Embraco é consultivo, o cliente tem vasta participação e é composto de várias etapas. O processo de vendas acontece durante o ano inteiro, em seu primeiro momento é feita uma avaliação da necessidade do cliente e em seguida é proposta uma solução, que pode ser um produto “de prateleira” ou um novo projeto que requer diferentes níveis de desenvolvimento. Após a aprovação da proposta pelo cliente, que pode durar algumas rodadas, o projeto é desenvolvido e começam os testes para ver se o produto se adequa realmente ao produto do cliente e à sua linha de produção. Uma vez que o produto é aceito e aprovado, é feita a negociação

para definição de preço e volume, normalmente com um horizonte de vendas anual – essa etapa de definição de preços pode ser em paralelo à aprovação do produto, uma vez que é possível que surjam necessidades de redução de preço através de redução de custo de material, o que interfere no projeto.

Além disso, é de responsabilidade da equipe de vendas a gestão rotineira de cada uma das contas. O engenheiro de vendas verifica constantemente possibilidades de adequações de produto (modelos superiores ou versões mais atuais), volume de compras (acompanhamento para ver se o cliente vai atingir o número definido em contrato e se é possível fazer um aumento) e qualquer outra necessidade do cliente junto à empresa. O assistente técnico faz o acompanhamento pós venda (problemas de qualidade, aprovação de um produto já comprado em outras linhas, etc.) e dá um retorno aos clientes de todos os projetos que o mesmo tem junto à Embraco, fazendo a ponte entre o R&D interno e o cliente. As informações de margem e volume de vendas são ajustadas mensalmente para os próximos 18 meses em parceria com a equipe de planejamento de demanda.

O processo descrito acima é o de uma venda desde o primeiro contato com o cliente após o interesse já demonstrado até o fechamento do contrato e a manutenção da conta. O processo de prospecção e captação de novos clientes não era formal, não tinha um padrão entre os times e na maior parte do tempo não era nem mesmo acompanhado pela liderança das equipes, deixando as decisões nas mãos dos engenheiros de vendas. A falta de um processo de prospecção gerou algumas situações nos times de vendas da Embraco:

- Não era possível fazer uma estimativa real do que tínhamos no pipeline de vendas além do que já estava planejado e em andamento com o cliente;

- Não era possível tomar ações direcionadas para garantir o aumento das vendas, uma vez que não estava claro onde era o maior potencial de vendas;

- Não era possível dimensionar produção, desenvolvimento e laboratório de testes de maneira satisfatória, pois cada nova venda (oportunidade) era encarada como uma surpresa e precisava ser alocada nos recursos disponíveis. Isso diminuía muito a nossa flexibilidade e a agilidade no atendimento ao cliente. Além disso,



devido à falta de planejamento, nem sempre as oportunidades mais rentáveis eram as tratadas com mais urgência;

- O controle do funil era inexistente na alta gerencia e desuniforme entre os times. Os níveis de maturidade variavam e a informação não era utilizada na tomada de decisão;

- Pouco tempo hábil para a tomada de ação quando as oportunidades ficam mais palpáveis e próximas de se tornarem vendas;

- Não havia incentivo para a prospecção. Os vendedores não enxergavam como vantagem buscar novas contas ou novas oportunidades em uma conta existente, já que eram reconhecidos e cobrados principalmente pelo relacionamento com os clientes existentes e pela manutenção e crescimento das vendas nos mesmos;

Além dos motivos citados acima, a necessidade de um processo formal e automatizado de funil de vendas que gerasse relatórios de acompanhamento em tempo real com análises específicas se mostrou ainda mais relevante devido às mudanças no cenário de clientes e concorrência. O mercado de refrigeração foi estável durante muitos anos e dominado por poucos players, sendo a Embraco o líder mundial. A globalização da indústria, o aquecimento do mercado asiático e a maior acessibilidade à tecnologia (além da capacidade de cópia) gerou um crescimento e amadurecimento na indústria de refrigeração chinesa muito maior do que o esperado. Principalmente baseados em quebra de patente, cópia de tecnologia e políticas de preço agressivas, os produtos chineses estão ganhando cada vez mais mercado. Já são líderes em alguns segmentos nos países asiáticos e estão cada vez mais presentes na Europa e na América. São produtos que até 10 anos atrás eram de tecnologia extremamente inferior, porém hoje estão com um padrão de qualidade maior e em alguns segmentos quase se equiparando aos concorrentes brasileiros, americanos e europeus, mudando a dinâmica do mercado. Antes desse movimento, uma das maiores restrições para o aumento de vendas da Embraco era a capacidade de produção, pois por se tratar de um produto diferenciado existia uma procura alta e os preços maiores eram facilmente justificados. A mudança de cenário fez necessária novas estratégias para garantir vantagem

competitiva, e a prospecção de novos clientes principalmente nos mercados emergentes da Asia, Pacífico e Oriente Médio fizeram se tornou crucial.

Considerando todos esses fatores, mostrou-se de extrema importância o foco no cliente e na busca de novos mercados e novas oportunidades. Chave mestra nessa estratégia, o projeto de implementação e automação do funil de vendas através do CRM se tornou um dos projetos pilares nos anos de 2013 e 2014 e será apresentado nos próximos capítulos.

#### d) Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo passar uma perspectiva geral da implementação - processo e ferramenta - do Pipeline de Vendas na Embraco. Ele deve mostrar desde o cenário inicial e a necessidade da implementação, resultados iniciais, até os próximos passos do projeto, quando as informações passarão a ser utilizadas para análises mais profundas. Com o trabalho espera-se mostrar que o CRM e o funil de vendas podem e devem ser utilizados em empresas de diferentes tamanhos, sendo também muito relevantes no universo B2B, apesar de pouco explorado devido ao menor número de clientes.

Para a empresa, o objetivo primário da implementação do processo e da ferramenta do Funil de Vendas é o aumento de receita através de uma maior taxa de conversão de oportunidades oriundas do acompanhamento do funil. Além disso, tem como objetivo secundário o maior controle das equipes de vendas e um melhor entendimento do potencial de crescimento do mercado. Com o amadurecimento do processo espera-se também que o entendimento das oportunidades perdidas se torne maior, possibilitando assim a tomada de ações para assegurar que estas vendas sejam realizadas no futuro.

#### e) Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do presente trabalho são os seguintes:

- Demonstrar a necessidade de implementação do Funil de Vendas e sua automatização através do CRM;
- Justificar a escolha do fornecedor;
- Discorrer sobre as dificuldades e lições aprendidas durante o projeto;
- Apresentar os primeiros resultados obtidos;
- Apresentar uma proposta de próximos passos.

## 2) Parte Intermediária

### a) Coleta de Dados

A primeira fase de coleta de dados aconteceu de maneira informal através de conversas com diferentes níveis de liderança e também dos usuários das áreas afetadas pelo projeto nas diferentes plantas da empresa. A proposta era entender expectativas, objetivos e receios referentes à implementação do CRM e do funil de vendas. Após um longo período de discussões, foram estabelecidos os requerimentos do projeto e delimitado o que estaria dentro e fora do escopo. Os principais requerimentos são os apresentados em seguir:

- O sistema deveria automatizar não somente o processo de vendas e as fases do funil, mas também processos adjacentes ao mesmo, facilitando a rotina do vendedor e a comunicação entre as áreas envolvidas no processo de vendas;

- O funil não deve ser muito burocrático a ponto de atrasar ou engessar o processo de vendas. O objetivo é que o engenheiro de vendas possa focar no relacionamento com o cliente (foco de melhoria da empresa) e que a ferramenta tenha o papel de auxiliar este processo;

- O processo deve ser global e ser reportado da mesma maneira por todas as plantas, deixando a gestão com uma visão uniforme dos negócios;

- Cada uma das plantas deveria ter uma pessoa com conhecimentos avançados na ferramenta para suportar os usuários locais.

A segunda etapa de coleta de dados foi um diagnóstico da situação inicial. Passamos por uma etapa em que foram descritas da maneira mais completa possível, ainda sem método, todas as oportunidades existentes. Elas foram buscadas com os engenheiros de vendas e assistentes técnicos e poderiam ser novos clientes, novo produto em desenvolvimento ou nova linha no cliente, substituição de concorrente, entre outros. Percebeu-se que apesar de nem todas as oportunidades apresentarem muitos detalhes, a grade maioria já tinha especificações de cliente (pelo menos a região a ser atendida), volume, margem e

muitas vezes até mesmo a família de produto. O resultado foi surpreendente, pois já ali percebemos que tínhamos muito material a ser analisado que estava fora do conhecimento da empresa, oportunidades que precisavam ser trabalhadas para que se tornassem receita. O mais importante disso tudo foi o passo seguinte, em que montamos planos de ação para as maiores oportunidades, mostrando que a sua conversão em receita dependia de várias áreas diferentes e não exclusivamente da equipe de vendas. O funil de vendas em sua versão inicial apresentava um total de USD1,4M de margem de contribuição potencial em novas oportunidades.

## b) Proposta de Melhoria

A melhoria esperada é uma padronização no processo de vendas com maior visibilidade e controle das oportunidades, gerando assim um aumento na taxa conversão de oportunidades em vendas e uma maior eficiência nos negócios, além de uma melhora no relacionamento com o cliente devido a maior velocidade de atendimento.

Existem vários benefícios que podem ser esperados oriundos de um projeto de implementação do funil de vendas automatizado. Na Embraco, o que espera-se conseguir através da implementação é:

- Disciplina na identificação e reporte das oportunidades de venda;
- Clareza nas etapas do processo (Processo definido e formalizado do Funil de Vendas);
- Lista global das oportunidades atualizada em tempo real e com visibilidade para a liderança e todas as áreas relacionadas ao cliente;
- Visibilidade e gestão das atividades necessárias para a conversão de uma oportunidade em vendas;
- Priorização dos recursos para atendimento ao cliente, principalmente no time de desenvolvimento de produto. Focando sempre no maior retorno e na estratégia de mercado para o período;

- Visibilidade do potencial total de vendas;
- Entendimento da taxa de conversão de oportunidades (Heat Rate);
- Definição de metas em prospecção;
- Tomada de ação para oportunidades futuras baseadas em lições aprendidas com as anteriores.

Considerando os requisitos levantados na fase de coleta de dados e os benefícios esperados, a proposta para alcançar a melhoria esperada é a implementação do processo de funil de vendas e a sua automatização através de um CRM robusto que incorpore não somente o funil, porém alguns processos adjacentes, gestão de atividades e também a comunicação entre as áreas envolvidas através de uma rede social corporativa. O sistema deve apresentar os dados do funil de maneira gráfica e de fácil acesso e visualização para um melhor acompanhamento pela liderança e times envolvidos. Além disso, o sistema deve fornecer em tempo real os principais indicadores que serão usados na gestão do funil.

### c) Implementação

A fase de implementação começou com o desenho do processo do funil de vendas, que vai desde a fase de prospecção até a concretização da venda. Em um primeiro momento foi observado o que já estava sendo feito pelas equipes de vendas e como cada time lidava com a prospecção. O processo foi então colocado no papel e passou por diversas rodadas de melhorias e alinhamentos entre todos os times até chegar à sua versão final, apresentada na figura 1. Este processo já definido e formalizado foi usado como base para o desenho do funil dentro do CRM. Ele consiste de uma fase inicial chamada “Lead” em que o vendedor apenas identifica uma oportunidade de negócio, seja para um cliente desconhecido ou um novo produto, porém ainda não houve contato com o cliente. Depois da conversa

inicial, a oportunidade evolui no funil passando por mais 4 fases até a venda ser concretizada. A oportunidade tem chances de não ser convertida e pode ser cancelada a qualquer momento.

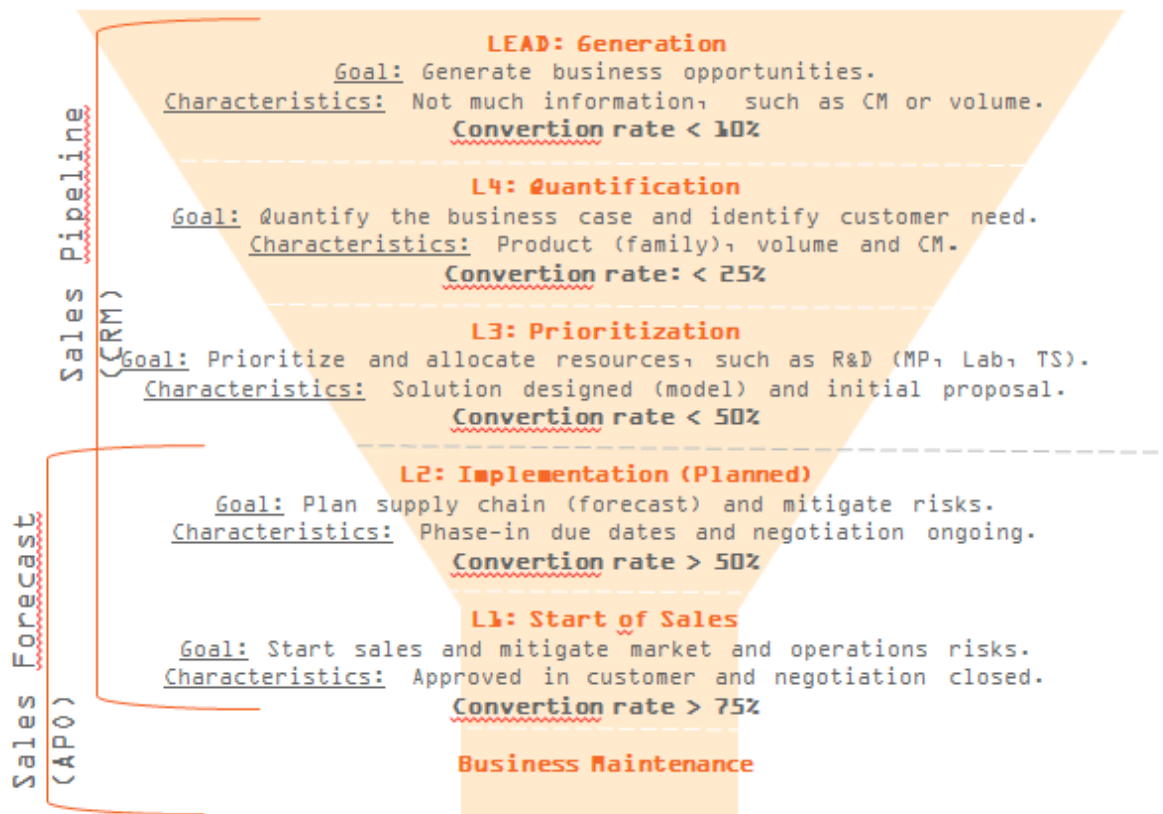


Figura 1 – Desenho do Funil de Oportunidades

A primeira fase após o contato com o cliente é chamada de “L4 – Quantificação” e tem como objetivo quantificar as grandezas da possível venda. Durante esta fase é função do vendedor entender junto ao cliente qual o potencial em volume e margem e ter uma definição da família de produto a ser oferecida.

Uma vez que os números da oportunidade foram definidos, chega o momento de definir exatamente qual será o produto oferecido, o que acontece em uma fase chamada de “L3 – Priorização”. A necessidade de desenvolvimento de produto é verificada e a oportunidade passa a concorrer pelos recursos da empresa, desde a equipe de desenvolvimento de produtos até pelos testes no laboratório. A priorização das oportunidades para o uso dos recursos é realizada considerando o

que vai trazer maior retorno financeiro ou que vai levar a empresa mais próxima da sua estratégia.

A negociação com o cliente começou a acontecer já na primeira fase, porém é na “L2 – Implementação” que ela é fechada e a oportunidade se torna mais palpável, podendo assim ser planejada na linha de produção. Este é o momento em que ela começa a aparecer também na demanda formal da empresa, e não somente no funil de oportunidades. Até o fim da fase é imprescindível que o negócio seja fechado, uma vez que a próxima e última etapa, conhecida como “L1 – começo das vendas” é quando as peças começam a ser produzidas e o cliente começa a comprar.

No CRM da Embraco as etapas descritas acima devem estar bem claras e definidas, enquanto os agentes do processo (engenheiros de vendas e assistentes técnicos) devem ter um gerenciador de tarefas para evidenciar o andamento de cada fase. O plano de ação estará disponível para todas as áreas envolvidas bem como a priorização dos recursos, que também deve estar explícita na ferramenta.

Finalmente, com o escopo bem definido e as restrições claras - tanto técnicas quanto de usabilidade – chegou o momento da definição da tecnologia a ser usada e do fornecedor com a melhor adesão às necessidades da empresa. Como principais requisitos, o fornecedor deve ser internacional, estar entre os mais bem reconhecidos no mercado, ter suporte robusto e segurança de informação garantida. Por indicação do time de TI, a tecnologia escolhida foi a de “nuvem”, uma vez que além de facilidade de manutenção, suporte e atualização de versão, ela possibilita o acesso remoto, uma grande vantagem para uma equipe internacional que passa até 80% do seu tempo viajando. Após a triagem inicial, dois fornecedores foram escolhidos para uma análise mais detalhada: SAP Cloud for Customer e a Sales Force. Os fornecedores foram avaliados nos critérios estabelecidos em conjunto pelas equipes de marketing e TI e a maior pontuação – significando a empresa mais adequada para o projeto – foi da SAP Cloud for Customer.

Após a contratação de uma consultoria que faz a implementação do SAP Cloud for Customer, foi estabelecida uma estrutura de projeto com três frentes de trabalho: uma equipe interna de TI, a consultoria e uma frente de processo dentro do marketing. Por se tratar de uma tecnologia ainda desconhecida no Brasil, visto



que o projeto da Embraco foi a primeira implementação do SAP Cloud for Customer no país – o projeto passou por algumas dificuldades e houve a necessidade de acionar consultores SAP de outros países que já dominavam a tecnologia para suporte. Além disso, durante o projeto ficou clara a importância do retorno constante do cliente, que deve fazer testes regulares de usabilidade e de aderência à realidade do usuário, uma vez que uma ferramenta que não se adequa ao dia a dia do vendedor não será adotada pelos mesmos.

A duração total do projeto foi de 8 meses e a entrega aconteceu em junho de 2014. Os 200 usuários foram treinados presencialmente, levando em consideração a função que cada um iria exercer na ferramenta. Foi tomado o cuidado de garantir que em cada planta uma pessoa fosse treinada para se tornar a responsável local pelo CRM, tendo a tarefa de não só suportar os colegas, mas também dividir com o time de projeto qualquer dificuldade apresentada pelos usuários ou mesmo sugestões de melhoria. Melhorias pontuais aconteceram durante o segundo semestre de 2014 e o primeiro de 2015 e uma segunda rodada de implementação deverá acontecer até o fim de 2017 com a integração de um e-commerce.

### 3) Parte Final

#### a) Indicadores e Resultados

O primeiro indicador usado que começou a ser medido durante o projeto e continuou durante os meses que se seguiram a ele foi o indicador de satisfação e aderência à expectativa do cliente. Este indicador tinha como meta a satisfação dos clientes e a sua principal entrega foi uma lista de sugestões de melhorias e novas implementações adquirida através das inúmeras pesquisas de opinião. Nos 6 primeiros meses que se seguiram à entrega do projeto foram levantados 38 pedidos de melhorias, desde interface à novas implementações, e 26 delas foram implementadas durante o primeiro ano de uso da ferramenta.

Após o primeiro ano de uso da ferramenta, o funil de oportunidades para 2016 conta com um total de margem de contribuição de USD8,8M em oportunidades adicionais considerando-se as fases L4, L3 e L2, o que representa um aumento de USD7,4M se comparado com os USD1,4M identificados antes do início do projeto. Este resultado superou as expectativas, a Embraco tinha como meta triplicar a sua capacidade de prospecção e alcançou patamares muito maiores. Isso se deu à soma dos incentivos à prospecção, acompanhamento semanal da lista de oportunidades pela liderança global, disciplina na execução, maior comunicação entre as áreas de vendas, marketing e assistência técnica e organização. Isso tudo só foi possível devido ao CRM, que ordenou as informações, possibilitou a melhor comunicação e a divulgação dos indicadores.

Para a avaliação do processo, os indicadores são principalmente os referentes ao funil e em sua maioria entregues automaticamente pela ferramenta. Para não expor os dados da empresa, os números não serão apresentados, apenas a estrutura dos indicadores conforme abaixo:

\_Taxa de conversão de oportunidades (Heat Rate), que é a porcentagem de oportunidades de uma fase que passa para a outra, Este indicador se divide em dois:

- a. Taxa de conversão de cada uma das fases para a fase seguinte
- b. Taxa de conversão do total de oportunidades identificadas em vendas

\_Percentual de entrada de oportunidades em cada uma das fases (foco é na identificação preliminar das oportunidades, pois garante um tempo maior de trabalho nas mesmas)

\_Aderência dos engenheiros de venda à nova ferramenta e ao novo processo (100% = cada um dos usuários deve acessar a plataforma pelo menos semanalmente).

Os indicadores aqui apresentados foram demonstrados para a descrição da metodologia utilizada e a compreensão do uso das informações oriundas do CRM e do funil de vendas na Embraco. A expectativa é que eles sejam utilizados para acompanhamento do funil e para o entendimento da dinâmica do mercado, seja para perceber movimentações como o aquecimento das compras em uma região ou tendências de tecnologia. Além disso, espera-se que a prospecção se torne uma cultura na Embraco e que ela aconteça por hábito.

#### **4) Conclusão e Proposta de Próximos passos**

O projeto apresentado neste trabalho foi uma iniciativa das lideranças de vendas e marketing, que sentiram a necessidade de um processo de vendas formal e estruturado e um funil automatizado. Quando apresentado aos futuros usuários, a sua aceitação não foi tão boa e a principal razão foi a percepção de que o CRM aumentaria a sua carga de trabalho, traria mais burocracia deixando a venda “engessada” e não traria uma melhora efetiva no relacionamento com o cliente, pois este dependia mais do vendedor do que de uma ferramenta. Além disso, houve o receio já comentado de que os números de prospecção se tornassem meta, dificultando o atingimento das cotas mensais.

Após a implementação do sistema houve um evento de kick off em que o vice presidente da SAP Cloud Solutions deu uma palestra sobre o CRM e ali começou a desmistificar os medos dos usuários. A ferramenta iria sim trazer tarefas que antes não existiam, mas iria substituir muitas outras, facilitar o processo de comunicação e melhorar os resultados. Apesar disso, alguns usuários ainda estavam resistentes e esperavam a prática para tirarem as suas próprias conclusões. Foi depois do treinamento e de alguns meses de uso que a aceitação começou e que as pessoas começaram a enxergar os benefícios da ferramenta.

Hoje a percepção é muito diferente e as pessoas sabem que é uma mudança que veio para melhorar os processos e a comunicação. Não foram todos os times que aderiram 100% ao acompanhamento de atividades, por exemplo, mas é interessante que a ferramenta tem flexibilidade suficiente para que cada time defina a melhor maneira de utilizar, claro que desde que as informações básicas requeridas sejam preenchidas.

Já no primeiro ano de uso foi possível observar uma melhora significativa no processo de prospecção e nos resultados do mesmo. Além disso, a comunicação entre as áreas envolvidas se tornou mais fluida e a priorização deixou de ser motivo de atrasos e não entrega de produtos.

O time de projeto ainda não foi desmontado e trabalha para que as melhorias requeridas pelos usuários ou mesmo erros apontados sejam corrigidos e implementados o mais rápido possível, garantido assim a continuidade da ferramenta.

Agora que o processo do funil foi estabilizado e está rodando rotineiramente sem entraves, o próximo passo é começar a usar as informações fornecidas por ele para fazer análises e tomar ações sistematicamente. A primeira análise a ser realizada é a de “não conversão de oportunidades”. O objetivo é entender o motivo pelo qual o cliente preferiu a concorrência em cada uma das oportunidades não convertidas em vendas e usar essa resposta para atacar os pontos frágeis da Embraco como fornecedor. Estes pontos frágeis podem estar relacionados ao processo de vendas, como preço e relacionamento com o cliente, ou ser algum fator referente à outras áreas como prazo de entrega, problemas de qualidade e etc. É importante saber qual o motivo para que as ações de melhoria sejam voltadas ao que realmente mexe o ponteiro e atua na decisão de compra do cliente.

Foi decidido que a maneira mais fácil de entender o motivo pelo qual o cliente preferiu o concorrente era perguntando. O plano de ação de como este levantamento de dados seria feito está apresentado na figura 2 para ser realizado no primeiro semestre de 2016.

No primeiro momento seriam listadas as maiores oportunidades perdidas no último trimestre de 2015 e a partir desta lista os times de vendas e assistência técnica fariam um brainstorming para levantar as principais causas de não conversão de oportunidades sob a ótica deles. Esse apanhado de motivos será usado para desenhar o formulário com as perguntas aos clientes. Esse formulário deve ser escrito de tal forma que o entrevistado não se sinta pressionado ou em má posição, e deve deixá-lo à vontade para que exponha as suas razões. No desenho do formulário serão definidos pontos como:

- A Embraco deve se identificar ao fazer as perguntas?
- As entrevistas devem ser feitas por funcionários da Embraco ou uma agência especializada?

- As respostas devem ser anônimas para preservar a identidade do entrevistado e garantir veracidade nas respostas?

Essas e outras perguntas serão respondidas na fase de “definição da técnica de abordagem”. Uma vez que ela seja definida e o formulário esteja pronto, inicia-se a rodada 1 de entrevistas, que será um piloto com os clientes das américas. O resultado servirá para aprimorar o questionário e a técnica e em seguida partir para as outras regiões.

As rodadas de entrevistas e melhorias no formulário/técnica de abordagem serão realizadas até que um formato satisfatório seja atingido, e assim o processo será formalizado para que aconteça periodicamente. O processo deve contar também com uma análise de dados composta pela compilação das informações e pela definição do plano de ação. O plano de ação pode ser diferente de acordo com os motivos identificados, como por exemplo:

- implementação de novos projetos;
- nova estratégia de marketing (preço, comunicação, promoção...);
- Indicação da necessidade de melhoria a outras áreas

JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Lista com as maiores oportunidades perdidas em Q3 2015	Desenho do formulário de perguntas ao cliente		Primeira análise - principais motivos de cancelamento de oportunidades (Américas)		Análise de dados - lista global dos principais motivos de não conversão
Brainstorming de possíveis motivos de cancelamento (Vendas + AT) global	Rodada 1 de entrevistas - Piloto com clientes Américas		Revisão do formulário		Desenho do processo periódico de entrevistas para coleta de dados
Definição da técnica de abordagem			Rodada 2 de entrevistas - Europa e Ásia		Reunião com a liderança para tomada de decisão - Projetos de melhoria

Figura 2 – Plano de Ação

Com este processo espera-se atingir resultados ainda mais ainda oriundos da implementação do CRM. Acredita-se que é possível explorar a ferramenta cada vez mais para um maior entendimento do mercado, dos clientes e até mesmo da própria estratégia de negócios.

A conclusão do presente trabalho é a de que o CRM traz benefícios quantitativos e qualitativos e é indicado também a empresas B2B como a Embraco.

## **5) Referências bibliográficas**

EMBRACO. Documento Interno de circulação Restrita. Joinville, 2014

EMBRACO. <[www.embraco.com.br](http://www.embraco.com.br)>. acessado em 30 de março de 2015.