

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

**MATHEUS LEAL KOBIELSKI**

**O IMPACTO DO USO DA AUTOMAÇÃO NO PROCESSO DE VENDAS DA  
EMPRESA *SALES LEADERS GROUP***

**Porto Alegre**  
**2023**

**MATHEUS LEAL KOBIELSKI**

**O IMPACTO DO USO DA AUTOMAÇÃO NO PROCESSO DE VENDAS DA  
EMPRESA SALES LEADERS GROUP**

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

Orientadora: Profa. Dra. Daniela Callegaro De Menezes

**Porto Alegre  
2023**

**MATHEUS LEAL KOBIELSKI**

**O IMPACTO DO USO DA AUTOMAÇÃO NO PROCESSO DE VENDAS DA  
EMPRESA SALES LEADERS GROUP**

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

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: dia, mês e ano.

Banca examinadora:

---

Prof. Dra. Daniela Callegaro De Menezes  
Orientadora  
UFRGS

---

Prof. (titulação). (Nome do membro da banca)  
(sigla da instituição)

---

Prof. (titulação). (Nome do membro da banca)  
(sigla da instituição)

**AGRADECIMENTOS**

Acima de tudo, agradeço do fundo do coração tudo que meus pais, Ubaldina e Luis Carlos, fizeram por mim e por nossa família durante toda a vida. Fecho agora o ciclo de quatro filhos formados em faculdades federais e isso partiu do sonho de vocês em priorizar nossa educação. Mas acima de tudo, partiu de muita luta para garantir que nós tivéssemos todas as condições para lutarmos por nossos sonhos. Minha gratidão pra vocês é eterna!

Agradeço aos meus queridos irmãos Natalie, Luiz e Francisco que sempre foram suporte, cuidado e também inspiração. Sinto que um dos maiores privilégios da minha vida é contar com vocês na jornada, amo muito vocês.

Agradeço também aos pequenos Enzo, Beatriz e Iris, que chegaram pra estreitar ainda mais os laços de amor da família e são a razão para que eu busque todo dia ser uma pessoa melhor, sempre estarei aqui por vocês.

Agradeço ainda pelas grandes amizades que construí nessa jornada acadêmica. Lorenzo, Victor, Igor, Pedro, Luana e Rodrigo, muito obrigado pelos momentos de amizade e parceria nesses 7 anos. Com vocês já pude sorrir e chorar incontáveis vezes e, em todas, vocês de alguma forma estavam presentes. Espero sempre corresponder e continuar nutrindo essas relações.

Agradeço a minha incrível namorada Manuela, que chegou no final desse ciclo e trouxe apoio, amor e muito cuidado em todos os momentos.

“O amor é o que o amor faz”.

James C. Hunter.

## RESUMO

A automação no processo de vendas emergiu como uma ferramenta muito importante no cenário comercial contemporâneo, desempenhando um papel propulsor na transformação das práticas de vendas tradicionais. O objetivo geral deste estudo foi analisar os impactos das automações nos resultados do processo comercial da *Sales Leaders Group*. Já os objetivos específicos foram identificar as principais ferramentas de automação utilizadas, avaliar o efeito dessas ferramentas no desempenho da equipe de vendas e verificar seu impacto na eficiência do processo comercial. A pesquisa teve abordagem qualitativa e a coleta de dados foi realizada por entrevistas com a equipe comercial da empresa e análise temática das respostas em categorias. A partir das entrevistas analisadas, tornou-se evidente que a automação não apenas simplifica as tarefas diárias, mas também redefine a maneira como a *Sales Leaders Group* aborda e interage com seus *leads*. A eficiência e agilidade proporcionadas por essas ferramentas têm permitido que os profissionais se desviem de tarefas operacionais repetitivas, direcionando sua atenção para atividades mais estratégicas e de maior valor agregado. Ademais, a automação tem facilitado a personalização em grande escala, permitindo que a empresa se comunique de maneira mais direcionada e relevante com seus *leads*, aumentando as chances de conversão de *lead* em cliente. Do ponto de vista estratégico, a capacidade de coletar, analisar e interpretar dados em tempo real oferece às empresas uma vantagem competitiva, permitindo-lhes adaptar-se rapidamente às mudanças no mercado e refinar suas estratégias com base em indicadores concretos. Outro aspecto percebido foi o impacto da automação na qualidade de vida dos profissionais de vendas. Com processos mais ágeis e eficientes, muitos relataram ter mais tempo para atividades pessoais e desenvolvimento profissional. Em resumo, a automação no processo de vendas não é apenas uma tendência, mas uma evolução necessária que combina tecnologia e estratégia para criar abordagens de vendas mais inteligentes, eficientes e centradas na escalabilidade dos resultados.

**Palavras-Chave:** Automação de vendas. Eficiência operacional. Estratégia comercial. Evolução tecnológica. Inteligência Artificial.

## ABSTRACT

Automation in the sales process has emerged as a relevant tool in the contemporary commercial scenario, playing a driving role in the transformation of traditional sales practices. The general goal of this study is to analyze the impact of automation on the results of Sales Leaders Group's sales process. The specific goals are to identify the main automation tools used, assess the effect of these tools on the performance of the sales team and verify their impact on the efficiency of the sales process. The research presents a qualitative approach; data was collected through interviews with the company's sales team and thematic analysis of the answers was divided into categories. According to the interviews, it is clear that automation not only simplifies daily tasks, but also redefines the way Sales Leaders Group approaches and interacts with its leads. The efficiency and agility provided by these tools allows professionals to divert from repetitive operational tasks, directing their attention to more strategic and value-added activities. In addition, automation facilitates personalization on a large scale, allows the company to communicate in a more targeted and relevant way with its leads and increases the chances of converting a lead into a customer. From a strategic point of view, the ability to collect, analyze and interpret data in real time gives companies a competitive advantage, allowing them to adapt quickly to changes in the market and refine their strategies based on concrete indicators. Another feature is the impact of automation on the quality of life of sales professionals. With more agile and efficient processes, the majority interviewed highlights more time for personal activities and professional development. Therefore, automation in the sales process is not just a trend, but a necessary evolution that combines technology and strategy to create smarter and more efficient sales approaches centered on the scalability of results.

**Keywords:** Sales automation. Operational efficiency. Commercial strategy. Technological evolution. Artificial Intelligence.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Oito passos do processo de vendas .....	18
Figura 2 – O processo comercial na SLG .....	21
Figura 3 – O impacto da resposta rápida para a conversão.....	29

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Inteligência artificial e humana para criação de valor em vendas B2B .....	14
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados.....	22

## LISTA DE SIGLAS

B2B	<i>business to business</i> (empresa para empresa)
B2C	<i>business to customer</i> (empresa para cliente)
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão do Relacionamento com o Cliente)
IA	Inteligência Artificial
ICP	<i>Ideal Customer Profile</i> (Perfil do Cliente Ideal)
ML	<i>Machine Learning</i> (Aprendizado de Máquina)
SDR	<i>Sales Development Representative</i> (Representante de desenvolvimento de vendas)
SLG	<i>Sales Leaders Group</i>

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Objetivos Geral e Específicos .....	14
1.2 Justificativa .....	14
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 Estratégia de <i>Outbound</i> Marketing .....	16
2.2 Processos Comerciais.....	17
2.3 Automações.....	20
3 METODOLOGIA.....	15
3.1 Coleta de Informações .....	15
3.2 Procedimentos de Análise de Dados.....	15
4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	17
4.1 O Processo Comercial da SLG de Forma Integral .....	18
4.2 Resultados das entrevistas com a equipe comercial .....	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS .....	36
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	40

## 1 INTRODUÇÃO

O uso de tecnologias avançadas, como inteligência artificial (IA) e automação, pode estar mudando a forma como as empresas realizam vendas. De acordo com Teixeira (2021), a IA pode ser utilizada para auxiliar na identificação de oportunidades de novos negócios, personalização das mensagens de vendas e melhorar a eficiência das equipes de marketing e comercial.

Uma pesquisa da McKinsey & Company, denominada “Transformações digitais no Brasil: *Insights* sobre o nível de maturidade digital das empresas no país”, de 2019, aponta que a automação pode aumentar a eficiência do processo de vendas em até 60%, permitindo a automatização de tarefas repetitivas, como a geração de relatórios, a programação de reuniões, e a resposta a perguntas frequentes, liberando tempo operacional para que os colaboradores foquem em interações mais valiosas com os clientes (MARTINS et al., 2019).

Para entender qual o papel da IA nas organizações, é necessário contextualizar o que ela representa no contexto empresarial. Russell e Norvig (2022) consideram que não existe consenso de definição, apesar de tratar o tema como um expoente da racionalidade humana, conduzindo as ações para um nível que visa minimizar erros e maximizar resultados. Consequentemente, é possível perceber que a previsibilidade de ações futuras tem um papel relevante para o debate sobre a importância da IA dentro da sociedade e das organizações.

Já Coppin (2010), busca traduzir o tema com a premissa de que a inteligência nada mais é do que a capacidade de solucionar problemas e que o artificial, dentro desse contexto, acaba ampliando a capacidade de solucionar problemas complexos num espaço de tempo menor. Entretanto, Paschen, Wilson, Ferreira (2020) destacam que a inteligência humana é crucial para compreender as implicações da análise de IA e transformar as informações em conhecimento, pois o raciocínio humano utiliza um vasto contexto de experiências, formações e habilidades para resolver problemas, enquanto a IA tem foco limitado.

A partir da análise de estudos e pesquisas recentes sobre os impactos da IA, existem ainda debates sobre como garantir a privacidade e segurança dos dados dos clientes, equilibrar a automação com a interação humana e garantir responsabilidade e ética na utilização da inteligência artificial na tomada de decisões de vendas. Alencar (2022, p. 10) faz um resumo no seguinte trecho:

À medida que nos aventuramos mais profundamente na década de 2020, prevejo que o impacto da IA em nossas vidas pessoais e em nossas instituições sociais, políticas e econômicas se tornará generalizado, transformador e irreversível. A lei e os tribunais não serão deixados de fora.

É nítido que, nessa década, possivelmente serão sentidos não apenas os impactos positivos, mas também as adaptações e mudanças na regulamentação do que é certo ou errado nas leis. Textos, vídeos, sons e tantas outras atribuições que eram exclusivas das operações humanas agora estão sendo criadas pela IA a partir de dezenas de milhões de informações espalhadas pela internet, gerando assim muitas indagações sobre o retorno dos humanos que fazem parte dessas bases de dados.

Apesar dos desafios éticos, a tendência é que a utilização dessas tecnologias siga crescendo, proporcionando uma melhoria cada vez maior no processo de vendas. De acordo com a pesquisa *The art of AI maturity: Advancing from practice to performance*<sup>1</sup> da Accenture (VOHRA, 2022), cerca de 65% das empresas estão usando ou planejam usar inteligência artificial para análise de dados e melhoria do processo de vendas. Isso exemplifica que a valorização e implementação de estratégias alinhadas ao objeto de estudo está crescendo de forma vertiginosa. Destaca-se ainda que, no mesmo estudo da Accenture, foram investigadas centenas de organizações nos últimos 10 anos, cuja conclusão foi de que essa transformação deve ser mais rápida do que a própria transformação digital dentro das organizações.

Alvarez e Carvalho (2019) comentam que a automação dos processos comerciais iniciou com os sistemas de controle chamados *Customer Relationship Management* (CRM), que se traduz ao português como Gestão do Relacionamento com o Cliente. Tais sistemas são muito comuns em todo tipo de organização, independente do segmento e, apesar de serem simples, a eficácia depende de uma conexão entre a operação e a gestão da ferramenta. Ou seja, a automação “clássica” depende muito do controle humano para a maximização dos resultados, visto que o equilíbrio adequado entre automação e interação humana no processo de vendas é um desafio para garantir que os clientes recebam uma experiência positiva.

Devido ao aumento constante do uso de IA e automação na área de vendas, esta pesquisa busca compreender as transformações e as tendências de sua aplicação, bem como a forma como as empresas se adaptam a tais tecnologias. Desta forma, o estudo foi realizado na *Sales Leaders Group* (SLG), uma empresa de

---

<sup>1</sup> Tradução: “A arte da maturidade da IA: Avançando da prática para o desempenho”.

consultoria especializada em fornecer soluções para empresas que buscam melhorar seus resultados na área comercial.

O foco da pesquisa, que está alinhada com as tendências do mercado claramente visíveis, pode ser útil para empresas que procuram iniciar a jornada de ações relacionadas à inteligência artificial. Desta forma, poderão compreender com maior precisão o impacto dessa tecnologia nas suas operações comerciais.

Assim, a pergunta que norteia o presente estudo é: **Como se caracterizam os impactos das automações nos resultados do processo comercial da empresa *Sales Leaders Group*?** A análise envolve identificar as influências das atividades automatizadas no processo comercial por meio da inteligência artificial e automações e se elas alcançam resultados positivos na organização.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Na introdução é apresentado o tema em linhas gerais, sua delimitação, os objetivos gerais e específicos e a justificativa. No segundo capítulo está a revisão de literatura, que aborda os conceitos e pesquisas anteriores sobre o tema de pesquisa, constando de três subcapítulos: estratégia de *outbond* marketing, processos comerciais e automações. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia, com a descrição do tipo de pesquisa, os métodos e procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados. No quarto capítulo está a apresentação dos resultados da pesquisa, bem como suas análises. Finalmente, o quinto capítulo traz as considerações finais com o fechamento do trabalho.

## 1.1 Objetivos Geral e Específicos

O presente estudo tem como objetivo geral analisar os impactos das automações nos resultados do processo comercial da *Sales Leaders Group*.

Os objetivos específicos são:

1. Identificar as principais ferramentas de automação utilizadas no processo comercial da *Sales Leaders Group*;
2. Avaliar como as automações afetam o desempenho da equipe de vendas;
3. Verificar como as automações impactam na eficiência do processo comercial.

## 1.2 Justificativa

A escolha do tema de pesquisa se deu pela curiosidade do próprio autor a respeito de questões relacionadas ao grau de importância da inteligência artificial e automação nas orientações táticas e estratégicas, nas organizações nas quais trabalhou como consultor em gestão de negócios. Diante desse ponto, o esforço de pesquisa busca compreender aspectos que incluem aumentos na eficiência, reduções de custos e melhorias na satisfação do cliente.

Não obstante, as bases de pesquisa nacionais possuem uma quantidade limitada de publicações que relacionam a inteligência artificial com as áreas de gestão organizacional, além de haver carência de pesquisas sobre IA e automações em gestão de vendas ou para área comercial. Assim, o objeto de estudo pode ajudar as empresas a compreenderem como usar tais tecnologias para melhorar a eficiência, personalização e análise de dados do processo de vendas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, é apresentada a revisão teórica que deu suporte para a compreensão dos principais conceitos da pesquisa. Inicialmente, é apresentado o conceito de *outbound* marketing e sua função dentro das ferramentas de marketing atuais. Em seguida, foi abordada a estratégia de venda a partir de processos comerciais e os oito passos do processo de vendas. Por fim, foi analisado o conceito e o contexto das automações e sua utilização.

### 2.1 Estratégia de *Outbound* Marketing

De acordo com Kotler e Keller (2012), o *outbound* marketing é uma estratégia de abrangência ampla, que busca alcançar o maior número possível de pessoas dentro do público-alvo, de forma ativa, por meio de campanhas publicitárias em massa, telemarketing, e-mails e outras abordagens. A ideia central é alcançar uma audiência ampla e direcionada, com a finalidade de gerar vendas ou *leads* qualificados.

O *lead* é um potencial cliente, que pode ter se aproximado da empresa e mostrado interesse, mas ainda não realizou a compra. Para Galdo e Pinto (2022, p. 30): “*lead* é a pessoa que entra na loja, olha os produtos e sai. Na venda *on-line*, seria a pessoa que visitou o site, deixou pegada digital ou rastro de que interagiu com o *e-commerce*, mas não comprou nada”.

Apesar do surgimento de novas abordagens de marketing, como o *inbound* marketing e o marketing de conteúdo, o *outbound* marketing ainda é amplamente utilizado pelas empresas em todo o mundo. Segundo um estudo da *HubSpot* (2017), as empresas que utilizam uma combinação de *inbound* e *outbound* marketing têm um desempenho superior em relação às que usam apenas uma das estratégias. Isso sugere que o *outbound* marketing ainda é uma parte importante da estratégia de marketing das empresas, especialmente na área comercial.

O *inbound* marketing, por outro lado, se concentra em atrair clientes por meio de conteúdo relevante e personalizado, que responde às necessidades e desafios do público-alvo. Como destacado por Halligan e Shah (2014), o *inbound* marketing é uma

estratégia que tem ganhado popularidade, especialmente em setores B2B<sup>2</sup>, porque ajuda a criar relacionamentos de longo prazo com os clientes, aumentando a confiança e a autoridade da marca. Além disso, a abordagem do *inbound* marketing é menos invasiva, o que significa que é mais provável que os clientes potenciais se envolvam com a marca e se tornem *leads* qualificados.

Embora o *inbound* marketing e o *outbound* marketing possuam abordagens diferentes, eles não precisam ser mutuamente exclusivos. Ambas as estratégias podem ser utilizadas para atingir um público-alvo mais amplo e gerar mais *leads* qualificados para a empresa. Na verdade, muitas empresas usam uma combinação de abordagens de marketing para alcançar seus objetivos de negócios.

Conforme observado por Kotler e Keller (2012), uma das principais vantagens do uso de múltiplas estratégias de marketing é a possibilidade de aproveitar as vantagens de cada uma delas, ao mesmo tempo em que minimiza suas desvantagens. Isso ajuda a criar uma abordagem de marketing integrada e eficaz que pode impulsionar o crescimento e o sucesso da empresa.

O *outbound* está diretamente conectado com a estratégia que é utilizada pela *Sales Leaders Group* para captar novos clientes, visto que a empresa oferece consultoria especializada para o mercado B2B nos segmentos de educação, produtos físicos, serviços e tecnologia.

## 2.2 Processos Comerciais

O processo comercial é uma das principais atividades de uma empresa, pois é responsável por gerar as receitas que sustentam o negócio. A eficiência desse processo é fundamental para o sucesso da organização, e a adoção de tecnologias pode trazer melhorias significativas. Segundo o estudo de Pessegueiro e Moura (2018), a utilização de sistemas integrados de gestão pode reduzir os tempos de resposta, aumentar a produtividade e reduzir custos, contribuindo para a melhoria do processo comercial.

Além da utilização de sistemas integrados de gestão, a automação também pode trazer benefícios para o processo comercial de outras formas. Outro estudo, realizado pela Universidade de Stanford (2019), mostrou que a adoção de tecnologias

---

<sup>2</sup> A sigla B2B se origina do inglês "*business to business*", que se traduz como "empresa para empresa", ou seja, modalidade de vendas onde o cliente final é outra empresa ao invés de uma pessoa física, que nos termos de marketing e vendas é denominado de consumidor.

de automação, como *chatbots* e inteligência artificial, pode melhorar a eficiência do processo de vendas, reduzindo os tempos de resposta e aumentando as taxas de conversão. Essas tecnologias também permitem a personalização das interações com os clientes, tornando o processo comercial mais efetivo.

Dessa forma, a adoção de tecnologias tem um papel fundamental na melhoria do processo comercial das empresas. A utilização de sistemas integrados de gestão e automação podem trazer benefícios significativos, como a redução de custos, aumento de produtividade e melhorias na eficiência do processo de vendas. É importante ressaltar que a escolha das tecnologias deve ser baseada nas necessidades da empresa e dos clientes, e que a implementação deve ser planejada e gerenciada de forma adequada para garantir o sucesso da iniciativa.

Para que uma empresa possa selecionar quais seriam as ferramentas mais adequadas para sua realidade, convém destacar o conceito de processo de vendas, o qual segundo Galdo e Pinto (2022, p. 15) “é composto por etapas ou passos que o vendedor, equipe ou time de vendas deve seguir até depois do fechamento da venda”, tendo como característica ser um processo retroalimentado. As autoras pontuam que o processo de vendas pode ter cinco ou sete etapas, ou ainda oito etapas (ver figura 1), conforme o modelo de Altschuler (2021), que traz uma estrutura mais completa: “pesquisa e preparação; prospecção; levantamento de necessidades do cliente; abordagem (*approach*); apresentação; contorno de objeções; fechamento da venda; e pós-venda e retroalimentação” (GALDO; PINTO, 2022, p. 16).

Figura 1 – Oito passos do processo de vendas



Fonte: reproduzido de Galdo e Pinto (2022, p. 16).

As atividades ou tarefas que ficam a cargo do trabalho de um vendedor, uma equipe ou time de vendas em cada uma das etapas do processo de vendas, conforme apresentado por Galdo e Pinto (2022), é resumida a seguir:

1. Pesquisa e preparação: Conhecer o produto, concorrentes e o cliente-alvo, além de pesquisar problemas passados e experiências de outros vendedores.

2. Prospecção: Definir o perfil do cliente certo para concentrar energia e recursos naqueles que se alinham ao produto ou serviço.
3. Levantamento de necessidades: Antes de apresentar o produto ou serviço, é fundamental compreender as necessidades e expectativas do cliente para oferecer uma solução adequada.
4. Abordagem: Uma vez definido o cliente potencial, é o momento de chamar sua atenção.
5. Apresentação: Planejar a argumentação, destacando o que torna o produto/serviço único em relação à concorrência e como pode atender aos desejos do cliente.
6. Contorno de objeções: Prever e planejar respostas para lidar com a resistência e objeções do cliente.
7. Fechamento da venda: Concretizar a venda, fornecendo todos os detalhes sobre meios de pagamento e prazo de entrega.
8. Pós-venda e retroalimentação: Manter o cliente atualizado, considerar programas de recompensas, avaliar o atendimento e usar o conhecimento adquirido para melhorar o planejamento do processo de vendas.

Visto que algumas das tarefas envolvidas no processo de vendas são repetitivas, há diversas ferramentas e soluções que servem para automatizá-las, muitas delas com o uso de IA, o que será aprofundado na próxima seção.

Ao analisar o mercado brasileiro, Souza e Ferreira (2021) concluíram que a adoção de tecnologias digitais pode melhorar significativamente a eficiência dos processos comerciais de empresas brasileiras. Os autores analisaram empresas dos setores de comércio, serviços e indústria e constataram que a implementação de soluções tecnológicas, como sistemas de gestão integrada e plataformas de *e-commerce*, possibilitou a redução de custos e prazos de entrega, além de melhorias na comunicação com clientes e fornecedores. A pesquisa revelou ainda que a tecnologia pode aumentar a transparência e a confiabilidade das operações comerciais, contribuindo para a construção de uma imagem positiva da empresa no mercado.

Uma pesquisa realizada por Ribeiro e Souza (2018) analisou a relação entre o uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs) e a performance dos processos comerciais em empresas brasileiras. Os autores concluíram que a adoção de TICs pode trazer benefícios significativos para a gestão comercial, como a melhoria

da eficiência e da qualidade dos processos, a redução de custos operacionais e a ampliação das oportunidades de negócios. Além disso, a pesquisa destacou a importância do alinhamento estratégico entre as TICs e os objetivos da empresa, bem como da capacitação dos colaboradores para o uso das tecnologias, como fatores críticos para o sucesso da implementação.

### **2.3 Automações**

Automação nas organizações é um tema bastante antigo bem como presente nas organizações modernas. A história da automação nas organizações pode ser traçada desde a Revolução Industrial, que marcou a transição do trabalho manual para o trabalho mecanizado (RIBEIRO; JUNQUEIRA, 2016). Desde então, a automação tem se desenvolvido a passos largos, com a incorporação de novas tecnologias e sistemas em diferentes setores e atividades empresariais.

Em termos conceituais, a automação pode ser definida como “a aplicação de tecnologia e sistemas para substituir ou complementar o trabalho humano em atividades repetitivas, rotineiras e de baixo valor agregado” (BIALSKI; GRZYWACZ, 2017, p. 138). A partir desse contexto é possível perceber que a prática de automatizar ações é muito antiga e isso está diretamente ligado ao fato de que buscar uma maior eficiência nos processos certamente é um fator crucial para o desenvolvimento organizacional.

Também pode ser dividida em diferentes níveis, que variam desde a automação de tarefas simples e rotineiras até a automação de processos complexos e interconectados. Um dos principais modelos de classificação de níveis de automação é o proposto por Nahmias (2009), que divide a automação em quatro níveis: controle manual, controle automático, supervisão automática e controle total.

No primeiro nível, as tarefas são realizadas manualmente, sem o auxílio de sistemas ou tecnologias. No segundo nível, há a presença de sistemas automáticos, que realizam tarefas pré-programadas e simples, como a abertura e fechamento de válvulas em uma linha de produção. Já no terceiro nível, a supervisão é feita por sistemas que monitoram e controlam as operações, tomando decisões em tempo real. Por fim, no quarto nível, há uma integração completa entre os sistemas de automação, permitindo o controle total do processo produtivo (NAHMIAS, 2009).

Outra classificação de níveis de automação é proposta por Groover (2014), que divide a automação em três níveis: automação de máquinas, automação de células

de produção e automação de sistemas de produção. No primeiro nível, a automação é aplicada em máquinas individuais, como robôs ou sistemas de controle numérico. No segundo nível, há uma integração entre diferentes máquinas, formando células de produção que realizam tarefas mais complexas e interconectadas. Já no terceiro nível, a automação é aplicada em toda a linha de produção, envolvendo múltiplas células interconectadas e sistemas de controle.

A automação em seus diferentes níveis tem sido uma importante estratégia para a competitividade das empresas no século 21. De acordo com Bititci et al. (2016), a automação pode ser entendida como uma série de tecnologias que visam controlar e melhorar a eficiência das operações empresariais. A automação é capaz de aumentar a produtividade, reduzir custos e melhorar a qualidade, resultando em maior satisfação do cliente e ganhos de mercado. Além disso, a automação tem o potencial de melhorar a segurança e a eficiência do trabalho, aumentando a satisfação dos funcionários e sua produtividade.

Shekhar (2019) discutiu como a IA e a automação estão sendo aplicadas em várias indústrias, incluindo saúde, finanças, manufatura, direito e educação. O autor destacou a diferença entre IA e automação. Enquanto a automação se refere à execução de tarefas repetitivas sem intervenção humana, a IA envolve a criação de máquinas que podem imitar ou até superar a inteligência humana.

Automação significa basicamente criar um *software* ou *hardware* que seja capaz de fazer coisas automaticamente, sem qualquer forma de intervenção humana. A inteligência artificial, por outro lado, é uma ciência e também uma engenharia que está envolvida na criação de máquinas inteligentes. A IA consiste na tentativa de fazer com que as máquinas imitem ou até mesmo superem a inteligência e o comportamento humanos (SHEKHAR, 2019, p. 14).

Paschen, Wilson e Ferreira (2020) apresentaram uma análise aprofundada sobre a influência da IA no processo de vendas B2B com o argumento de que a IA, ao transformar grandes volumes de dados em informações acionáveis, pode alterar significativamente o processo de vendas tradicionalmente centrado no humano. Ainda destacaram o crescente interesse na IA dentro do setor B2B, observando que a IA pode auxiliar as empresas B2B a traduzir grandes volumes de dados em informações e, por fim, em conhecimento para desenvolver estratégias e táticas de vendas eficazes. No entanto, esses autores ressaltam a discrepância entre o entusiasmo dos profissionais de marketing pelo potencial da IA e seu conhecimento sobre a IA e como utilizá-la.

Shekhar (2019) apresenta a possibilidade de IA e automação trabalharem juntas. A combinação dessas duas tecnologias, conhecida como automação contínua ou Automação Robótica de Processos Inteligentes, pode não apenas reduzir o esforço humano, mas também remover completamente a necessidade de intervenção humana. A combinação de IA e automação pode levar a melhorias significativas na eficiência e na redução de custos, embora o autor enfatize a necessidade de treinamento e liderança adequados para implementar com sucesso essas tecnologias.

Segundo a concepção de PASCHEN, WILSON E FERREIRA (2020), os sistemas de IA atuais são sistemas de informação que agem racionalmente com base no que sabem. Esses autores discutiram os três principais processos da IA: resolução de problemas, raciocínio e aprendizado de máquina (*machine learning* ou ML), e como esses processos permitem que a IA melhore seu desempenho sem ser explicitamente programada pelos humanos para fazê-lo.

Convém destacar algumas possibilidades de aplicações de IA para diferentes estágios do processo de vendas B2B, que Paschen, Wilson e Ferreira (2020) apresentam com base num processo de vendas dividido em 7 estágios:

1. Prospecção: Também conhecida como geração de *leads*, cujo objetivo é encontrar clientes potenciais, o que se alinha com a tarefa tradicional de segmentação em marketing. Envolve duas tarefas principais – a geração de *leads* e a pontuação dos *leads* para identificar os mais propensos a comprar. A pontuação de *leads* é uma tarefa desafiadora que exige muitos recursos humanos, pois é difícil identificar as características dos melhores *leads*. Com o uso de IA é possível analisar dados estruturados e não estruturados para segmentar consumidores e criar listas de *leads*. Com a IA também é possível desenvolver algoritmos preditivos para a pontuação de *leads* com base em dados de clientes anteriores e informações linguísticas.
2. Pré-abordagem: Envolve a aquisição de informações mais detalhadas sobre os *leads*, incluindo suas necessidades, hábitos, preferências e outras informações básicas relevantes antes de fazer contato com esses *leads*. Com o uso de IA é possível captar mais dados dos *leads* e fazer curadoria de conteúdo, as quais agilizam as tarefas do vendedor nesse estágio.

3. Abordagem: Construção de relacionamentos, no qual os vendedores buscam estabelecer um relacionamento e criar confiança com os *leads*, além de obterem mais informações “sobre e como” o *lead* pode se beneficiar da oferta da empresa. A IA automatiza tarefas rotineiras de contato – por exemplo, agendamento de reuniões e envio de e-mails de acompanhamento; permitindo que os profissionais de vendas foquem em contribuições de valor agregado. Também possibilita a criação de comunicações altamente personalizadas com base na análise do comportamento do *lead*, como publicidade direcionada e redirecionamento. Por meio dos *chatbots*, as IAs fazem contato com *leads*, podendo responder a perguntas frequentes e encaminhar os clientes para os profissionais de vendas, caso necessário.
  
4. Apresentação: Nesse estágio os sistemas de IA podem ajudar a aprimorar apresentações, identificando ideias-chave e recomendando o melhor *layout* e conteúdo. Ainda, a IA pode dar suporte à criação de protótipos personalizados com rapidez, transformando ideias em produtos reais quase instantaneamente. Através da compreensão da linguagem natural e da visão computacional, a IA pode analisar sentimentos verbais e não verbais do apresentador e do público, fornecendo *feedback* instantâneo.
  
5. Superação de objeções: Durante o processo de vendas, os clientes podem fazer objeções em relação aos pontos apresentados pelo profissional de vendas, que precisa gerenciar essas objeções para fechar o negócio. A IA pode analisar as emoções do público para identificar possíveis preocupações ou objeções dos clientes e possibilitar respostas mais rápidas e atualizadas baseadas em dados de inteligência competitiva para lidar com os concorrentes e as preocupações dos clientes. Nas vendas por *e-commerce*, a IA pode influenciar o estágio de negociação com preços dinâmicos, analisando dados históricos para determinar os melhores preços para diferentes compradores em potencial.
  
6. Fechamento: A IA pode substituir os vendedores para os produtos menos complexos, onde os *chatbots* podem assumir algumas tarefas nesse estágio. Entretanto, as ofertas mais complexas exigem maior envolvimento do

profissional de vendas, ou seja, dependem de habilidades de relacionamento interpessoal e interpretação dos sinais do cliente para o fechamento.

7. Acompanhamento (pós-venda): Estágio que envolve o acompanhamento após a entrega e conclusão do pedido. A IA pode auxiliar automatizando fluxos de trabalho, gerenciando o atendimento do pedido e para comunicação com os clientes por meio de *chatbots*. A análise de dados pela IA permite identificar novas necessidades dos clientes e oportunidades de *upsell* e *cross-sell*<sup>3</sup>. Além disso, a IA fornece informações detalhadas que podem ser integradas com a experiência dos profissionais de vendas para obter uma compreensão mais refinada das necessidades dos clientes e melhorar o relacionamento com eles.

Mesmo com as diversas ferramentas de IA que já estão sendo aplicadas no processo de vendas, os autores advertem que as tarefas sociais, emocionais e os *insights* sempre estarão a cargo da inteligência humana, e apresentam como a inteligência artificial e humana podem trabalhar em conjunto para a criação de valor nas vendas B2B, conforme apresentado no quadro 1, a seguir.

---

<sup>3</sup> A estratégia de *upselling* é o incentivo para comprar algo extra que torne a compra principal mais cara (por exemplo, ao comprar um smartphone com 64GB de armazenamento, pode ser oferecido o de 128 GB). A estratégia de *cross-selling* (venda cruzada) é o incentivo para comprar outro produto ou serviço em conjunto com o produto/serviço principal (por exemplo, ao comprar um sapato, pode ser oferecido um par de meias).

Quadro 1 – Inteligência artificial e humana para criação de valor em vendas B2B

<b>Estágio do funil de marketing e vendas B2B</b>	<b>Tarefa tradicional de marketing e vendas</b>	<b>Valor agregado da IA às tarefas tradicionais de marketing e vendas</b>	<b>Valor humano agregado à tarefa de marketing e vendas habilitada para IA</b>
(1) Prospecção	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Geração de <i>leads</i>: Encontrar clientes potenciais</li> <li>● Qualificação de <i>leads</i>: Avaliar a propensão de compra dos clientes potenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construir perfis de clientes potenciais ricos (dados estruturados e não estruturados)</li> <li>● Qualificação preditiva de <i>leads</i></li> <li>● Atualizar modelos de geração e qualificação de <i>leads</i> por meio de ML</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interpretar listas de clientes potenciais e explicar inconsistências</li> <li>● Verificar a qualificação de <i>leads</i> e colocá-los em um contexto comercial</li> </ul>
(2) Pré-abordagem e (3) Abordagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nutrição de <i>leads</i>: Obter mais informações sobre os <i>leads</i> e fazer contato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Direcionamento e redirecionamento de anúncios: mensagens e canais de comunicação personalizados e mensagens e canais de comunicação personalizados e customizados</li> <li>● Curadoria de conteúdo</li> <li>● Estabelecimento de contato por meio de agentes digitais (<i>chatbots</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Monitorar a segmentação de anúncios, o redirecionamento e a curadoria de conteúdo</li> <li>● Assumir o controle ou delegar a agentes digitais de IA durante o contato</li> </ul>
(4) Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicar as características de solução de problemas da oferta (por exemplo, protótipo, casos de uso, simulação, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prototipagem habilitada para IA</li> <li>● IA de emoções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Construir relacionamento, confiança e credibilidade</li> <li>● Responder a perguntas pessoalmente</li> <li>● Interpretar emoções e responder com eficácia</li> </ul>
(5) Superação de objeções e (6) Fechamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Negociação de vendas e superação de objeções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Curadoria de inteligência competitiva (por exemplo, <i>scripts</i> de vendas)</li> <li>● Preços dinâmicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicar os benefícios do produto</li> <li>● Criar relacionamento, confiança e credibilidade</li> <li>● Interpretar emoções e responder com eficácia</li> <li>● Comunicação persuasiva</li> </ul>
(7) Acompanhamento (pós-venda)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cumprimento do pedido atual</li> <li>● Acompanhamento além do pedido atual</li> <li>● <i>Upsell</i>, <i>cross-sell</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Automatizar fluxos de trabalho</li> <li>● Automatizar o serviço pós-pedido (<i>chatbots</i>)</li> <li>● Criar perfis de clientes ricos (dados estruturados e não estruturados) para descobrir novas necessidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supervisionar o processamento e o atendimento de pedidos</li> <li>● Fortalecimento do relacionamento de troca</li> <li>● Acompanhamento pessoal pós-serviço</li> <li>● Interpretar novas necessidades e explicar inconsistências</li> </ul>

Fonte: reproduzido e traduzido de Paschen, Wilson, Ferreira (2020, p. 407).

Um estudo conduzido pela Universidade de Stanford (2021) destacou que a automação de processos comerciais pode levar a uma redução significativa no tempo de ciclo do processo de vendas. De acordo com o estudo, a adoção de tecnologias de automação pode levar a uma redução de até 50% no tempo de ciclo do processo de vendas. Além disso, a automação pode aumentar a precisão e a consistência do processo de vendas, reduzindo a possibilidade de erros e aumentando a efetividade das estratégias de vendas. O estudo também apontou que a automação pode permitir que os profissionais de vendas se concentrem em atividades mais estratégicas, como a prospecção de novos clientes e a criação de relacionamentos duradouros com os clientes existentes.

Por fim, a automação de processos comerciais pode levar a uma redução significativa no tempo de resposta a solicitações de clientes. De acordo com o estudo da *Harvard Business Review* (BESSELING et al., 2018), a adoção de tecnologias de automação pode levar a uma redução de até 90% no tempo de resposta a solicitações de clientes. O estudo também apontou que a automação pode reduzir os custos associados ao atendimento ao cliente, permitindo que as empresas economizem recursos financeiros.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, apresenta-se os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento de análise sobre os efeitos das automações nos resultados comerciais da empresa *Sales Leaders Group*, com o objetivo de atender aos objetivos gerais e específicos deste trabalho. Inicialmente, é abordado o delineamento da pesquisa, bem como a técnica de coleta de dados e os motivos que justificam a escolha do método. Em seguida, são apresentados os métodos de análise que foram utilizados para responder aos objetivos propostos.

A pesquisa teve abordagem qualitativa, que segundo Creswell (2010) é uma pesquisa interpretativa, na qual o pesquisador utiliza múltiplas fontes de dados e se interessa pelas perspectivas dos participantes, por suas práticas e conhecimentos cotidianos relativos à questão em estudo; ele participa, compreende e analisa os dados indutivamente a partir das peculiaridades para o tema.

#### 3.1 Coleta de Informações

As informações foram coletadas a partir de observação na empresa e entrevistas individuais, a partir de um roteiro estruturado composto por 9 perguntas (consulte o Apêndice A). As entrevistas foram realizadas de forma *online*, respeitando o caráter *home-office* da empresa analisada. A plataforma Zoom foi utilizada para que o material fosse gravado para posterior análise, com o devido consentimento do entrevistado. Foram entrevistados todos os membros da equipe comercial, incluindo o gestor da área.

#### 3.2 Procedimentos de Análise de Dados

Na análise dos dados pretendeu-se compreender sobre os métodos de automação adotados pela empresa, confrontando com os pesquisados na literatura, bem como verificar se os objetivos almejados foram alcançados por meio da interpretação das respostas.

Para a interpretação e análise dos dados, efetuou-se uma avaliação qualitativa do conteúdo das entrevistas, que segundo Prodanov e Freitas (2013), “envolve a redução dos dados, a sua categorização e sua interpretação”. Foram lidos os relatos dos entrevistados (após transcritos), procurando compreensões subjacentes e suas

categorizações, confrontando-se com a leitura da revisão de literatura para a análise teórico-prática.

Portanto, houve duas etapas para a análise dos dados coletados: a primeira consistiu na pré-análise, logo após a transcrição das entrevistas que foram organizadas numa planilha para a leitura horizontal das respostas de todos os entrevistados para cada pergunta. Em seguida, foram identificadas as categorias e os resultados das entrevistas comparados com a revisão teórica realizada, bem como sua interpretação.

## 4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa *Sales Leaders Group* teve sua origem em 2020, na cidade de Canoas, no estado do Rio Grande do Sul, se constituindo inicialmente numa empresa que vendia cursos de capacitação comercial para pessoas físicas. Em 2021, a SLG começou a parar de vender produtos e iniciou as atividades de venda de serviços de consultoria em gestão comercial.

Ainda em 2021, a mudança começou mudando o foco da pessoa física para a pessoa jurídica e, com isso, foi necessário construir um serviço mais complexo e detalhado. A partir disso, o valor de venda do serviço aumentou, gerando novos desafios, principalmente na oferta de valor, já que era uma empresa que atuava com consultoria que ainda não tinha um portfólio, uma metodologia, marca, *persona*, etc.

O primeiro projeto foi vendido em Março do mesmo ano, sendo realizado integralmente pelo sócio ainda sem uma equipe por trás. Uma das razões era gerar caixa antes de investir em equipe, ferramentas e estrutura. Ao longo do primeiro semestre do ano novos projetos foram vendidos, o valor dos projetos foi aumentando e, conseqüentemente, o caixa estava mais saudável e preparado para novos investimentos.

Um dos principais focos do primeiro ano de atuação foi validar o serviço frente ao mercado, para tal, percebeu-se que os clientes estavam satisfeitos com os projetos entregues e novos clientes estavam aceitando pagar cada vez mais pela prestação de serviço. Contudo, a partir do segundo semestre de 2021 alguns gargalos operacionais apareceram. Apenas uma pessoa era responsável por vender e executar os projetos. Em função disso, a empresa contratou seu primeiro funcionário, que seria responsável pelo pré-vendas da SLG.

O ano terminou com um faturamento de R\$ 300.000,00 e apenas duas pessoas na empresa, com o serviço validado e grandes desafios operacionais aparecendo. No início de 2022 o desafio foi triplicado, pois o objetivo seria atingir R\$ 1.000.000,00 de faturamento no ano. Para tal, os projetos que antes eram vendidos por R\$ 20.000,00 em média foram precificados em R\$ 40.000,00 por 6 meses de consultoria para os clientes.

Em 2022, a estrutura organizacional foi sendo ampliada e foram contratadas mais quatro pessoas, uma para a área comercial e três para a área de pós-vendas, que é responsável pela execução dos projetos. O ano foi consolidado com o crescimento previsto três vezes maior do que o valor faturado em 2021, com uma

equipe de seis pessoas, ferramentas de gestão interna e um portfólio mais robusto, bem como o desenvolvimento da área administrativo-financeira.

O público-alvo da *Sales Leaders Group* até o final de 2022 era constituído de empresas da área de educação, mais especificamente no nicho de produtos digitais. Em 2023 houve uma ampliação e outros nichos de mercado fazem parte do público-alvo, como empresas de advocacia e escritórios de contabilidade.

Importante destacar que toda a atuação da empresa é realizada no formato *home office*. A decisão de não trabalhar com sede física está alinhada com foco na redução dos custos fixos, além de ser possível aumentar as chances de contratar um profissional qualificado ampliando o raio de atuação para o Brasil inteiro e garantindo uma gestão organizacional alinhada ao trabalho remoto.

No ano de 2023, a empresa tem como objetivo crescer novamente três vezes o seu faturamento e, com isso, prevê a contratação de pessoas para a área comercial e de pós-vendas. Uma das principais estratégias é ampliar os nichos de atuação, pois até então a *Sales Leaders Group* vendia exclusivamente para clientes que atuavam no *business to customer* (B2C) e depois a ampliação se deu para o mercado do *business to business* (B2B).

Atualmente, a organização é composta por sete colaboradores em seu quadro fixo de funcionários, além disso, alguns profissionais atuam de forma autônoma prestando serviços esporádicos. Essa equipe de profissionais é responsável por gerenciar e operacionalizar mais de 14 projetos simultâneos focados principalmente no mercado de tecnologia, educação e serviços.

O estudo ocorreu especificamente na área comercial, que é composta por quatro pessoas. Os três funcionários que compõem a equipe comercial geralmente têm funções específicas, como prospecção, vendas e atendimento ao cliente. O diretor é responsável por liderar a equipe, definir as metas e objetivos de vendas, e garantir que a equipe esteja alinhada com a estratégia da empresa.

#### **4.1 O Processo Comercial da SLG de Forma Integral**

O processo comercial da SLG começa com a análise e mapeamento de quais seriam seus possíveis clientes. Para tal, é utilizado uma pesquisa chamada *Ideal Customer Profile* (ICP), que se trata de uma representação detalhada do cliente ideal de uma empresa, considerando características demográficas, comportamentais, necessidades e preferências específicas (SANTOS, 2020). O ICP permite uma

segmentação mais precisa do mercado e orienta a criação de estratégias para atrair clientes.

Nessa etapa do processo de prospecção, utiliza-se a ferramenta *Apollo*, a qual realiza buscas em *bureaus* de informações gerais e centraliza as respostas com base nos critérios de ICP. Por exemplo, um ICP da *Sales Leaders Group* consiste em empresas que faturam acima de 1 milhão por ano. Essa informação é inserida e a ferramenta busca todas as empresas em território nacional com essa descrição. A *Apollo* tem como principal objetivo facilitar o mapeamento de empresas que serão prospectadas pela equipe de pré-vendas posteriormente.

Depois desse mapeamento e filtragem, os clientes chegam à ferramenta *Reev*. A *Reev* é uma ferramenta de aceleração e produtividade por meio de automações, que também é uma plataforma de *sales engagement*. Segundo Spooner (2023), *sales engagement* é uma estrutura comercial que melhora a eficiência do processo SDR frente ao *lead* utilizando várias ferramentas para tornar esse engajamento mais eficaz, como *software* de gerenciamento de conteúdo, CRM de vendas que registra cada interação entre um *lead* e um representante de vendas, ferramentas de escuta social para venda social, entre outras. Em essência, o *sales engagement* foca no sucesso externo dos representantes de vendas, fornecendo-lhes as ferramentas para interagir rapidamente com os *leads* e informações personalizadas conforme necessário.

Assim, a ferramenta *Reev* automatiza algumas das atividades que normalmente seriam feitas manualmente pelo vendedor. Por exemplo, é possível enviar e-mails em massa, com cada e-mail sendo personalizado automaticamente pela plataforma. Além disso, a prospecção pode ser automatizada em outras ferramentas, como o LinkedIn, em que o vendedor tem todas as informações de contato, bastando um clique para enviar uma mensagem personalizada para o *lead*. O indicador de sucesso dessa etapa é o agendamento de uma reunião confirmada, momento em que o potencial cliente (*lead*) é transferido para outra ferramenta de gestão.

A outra ferramenta de gestão utilizada é o CRM de gestão comercial chamado *PipeDrive*. O *PipeDrive* auxilia no gerenciamento dos *leads* e contribui significativamente para que o executivo comercial consiga gerenciar vários pontos. Com ele, é possível gerenciar as atividades a serem realizadas com cada *lead*, as próximas ações a serem tomadas e as informações pertinentes do histórico de conversa. A partir disso, caso tudo ocorra bem, o *lead* realiza uma reunião com o executivo comercial.

O objetivo dessa reunião é realizar um diagnóstico e analisar se a empresa está realmente pronta para se tornar cliente da SLG. Nesse momento, é possível constatar se o filtro inicial de faturamento mínimo anual de 1 milhão funcionou adequadamente ou se a empresa fatura 500 mil ao ano, impossibilitando-a de arcar com o projeto. Além disso, o *lead* também avalia se existe compatibilidade. Se houver compatibilidade, é agendada uma reunião de apresentação de proposta. O papel do executivo aqui é criar uma proposta personalizada para esse cliente, entendendo suas dores e objetivos, e alinhando-os como serviço de consultoria em gestão comercial da SLG. Caso a proposta seja aceita, um contrato é enviado, assinado e posteriormente é agendado o *kick-off* (início da prestação de serviços).

Nesse momento, ocorre a passagem de bastão do comercial para o pós-vendas. O serviço de consultoria com o cliente possui três frentes de atuação: a primeira é garantir profissionais qualificados, na quantidade certa para o cliente. Para isso, a *Sales Leaders Group* realiza um processo seletivo em parceria com a empresa contratante. Em seguida, todos os processos comerciais são analisados e otimizados. Por fim, são realizados uma série de treinamentos, garantindo que o cliente aprenda e consiga dar continuidade ao processo de forma autônoma, pois como enfatizado por Shekhar (2019), é necessário treinamento e liderança adequados para implementar com sucesso as tecnologias de IA e automação.

A partir do que foi descrito até então, observou-se que o processo comercial com as ferramentas de IA e automação utilizadas pela SLG é composto por 8 etapas, conforme a figura 2, a seguir:

Figura 2 – O processo comercial na SLG



Fonte: elaborado pelo autor.

1. Análise de Clientes Potenciais: Utilização do *Ideal Customer Profile* (ICP) para identificar e mapear possíveis clientes;
2. Mapeamento via Apollo: Uso da ferramenta Apollo para buscar empresas que se encaixam no ICP definido;
3. Ativação via Reev: Após o mapeamento, os clientes são inseridos na ferramenta Reev para automação de atividades, como envio de e-mails;
4. Prospecção via E-mail, LinkedIn e Telefone: Uso do LinkedIn, E-mail e telefone para prospecção e contato direto com *leads*;
5. Gestão com PipeDrive: *Leads* são transferidos para o CRM PipeDrive para gerenciamento e acompanhamento;
6. Reunião com Executivo Comercial: Avaliação da compatibilidade e apresentação de proposta;

7. Kick-off: Após aceitação da proposta, início da prestação de serviços;
8. Pós-vendas: Inclui seleção de profissionais de vendas, otimização de processos comerciais e treinamentos.

As principais atividades da consultoria SLG para seus clientes incluem a realização e implementação de ferramentas comerciais, aconselhamento em relação a questões de estratégia de negócios, desenvolvimento e implementação de planos de ação, treinamento de equipe, entre outras.

#### 4.2 Resultados das entrevistas com a equipe comercial

A pesquisa incluiu seis respondentes que participam ou participaram como membros da área comercial da *Sales Leaders Group* (veja o quadro 2 para detalhes dos participantes) e foram realizadas no período de 24/07/2023 a 07/08/2023.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

<b>Código</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de atuação empresa</b>
Entrevistada 1	29	Feminino	<i>Vendedora - SDR</i>	4 meses
Entrevistada 2	29	Feminino	<i>Vendedora - SDR</i>	8 meses
Entrevistado 3	25	Masculino	CEO e Diretor Comercial	26 meses
Entrevistada 4	23	Feminino	<i>Vendedora - SDR</i>	6 meses
Entrevistada 5	40	Feminino	<i>Vendedora - SDR</i>	4 meses
Entrevistada 6	28	Feminino	<i>Vendedora - Closer</i>	12 meses

Fonte: dados da pesquisa.

Um *Sales Development Representative* (SDR), segundo Ross e Tyler (2011), é um profissional de vendas especializado em gerar *leads* qualificados para a equipe de vendas de uma empresa. O papel principal de um SDR é fazer a prospecção inicial, qualificar e gerar novos *leads* de vendas por meio de uma variedade de canais, como chamadas telefônicas, e-mails e mídias sociais. Eles não fecham vendas, mas preparam o terreno para que os vendedores façam isso. Ao identificar e qualificar *leads*, os SDRs ajudam a garantir que os vendedores estejam trabalhando com *leads* que estejam realmente interessados no produto ou serviço, otimizando assim o processo de vendas. Já *closer*, também chamados de Executivo de Contas “São os vendedores, internos ou externos, responsáveis por fechar os negócios com os *leads* repassados a eles pelos SDR's” (ROSS; TYLER, p. 69).

Uma das convergências mais notáveis nas respostas da primeira pergunta foi a economia significativa de tempo, permitindo que os profissionais se concentrassem em atividades mais estratégicas e menos em tarefas manuais. A Entrevistada 2, por exemplo, destacou a transformação significativa que a automação trouxe para o seu trabalho, ressaltando a importância de ter ferramentas adequadas para apoiar as atividades diárias. Ela mencionou que anteriormente muitas empresas ainda dependiam excessivamente de ferramentas básicas, como o Excel, tornando o trabalho mais trabalhoso e menos preciso.

A introdução de ferramentas avançadas, como um CRM e um *playbook*<sup>4</sup>, proporcionou maior agilidade e independência aos profissionais, reduzindo a dependência do gestor. Conforme a Entrevistada 2: “*Hoje em dia a gente que tá na ponta sabe o quanto que é diferente, o quanto faz diferença quando você tem um CRM com automação*”.

O Entrevistado 3 destacou o aumento expressivo na performance da equipe comercial, especialmente na prospecção ativa. Ele observou que, em vendas consultivas, a prospecção é geralmente direcionada a grandes empresas, e quanto maior a empresa, mais tentativas de contato são necessárias para alcançar o decisor. Ele mencionou a importância do fluxo de cadência<sup>5</sup>, que é o processo de tentar entrar em contato com potenciais clientes em horários específicos e de maneira organizada.

Para apoiar esse processo, a *Sales Leaders Group* utiliza a *Reev*, uma plataforma de automação que permite a criação de diversos fluxos de cadência, otimizando o processo de prospecção. Esta plataforma automatiza o envio de e-mails em horários estratégicos, como o final da manhã e o final do dia, horários em que as taxas de abertura e resposta são mais altas. Para o Entrevistado 3:

A automação ajuda a pessoa a mandar e-mails em momentos que ela não conseguiria se organizar geralmente pra fazer, ela ajuda a pessoa a organizar as tarefas do dia numa espécie de *playlist* de atividades, acelerando muito a ação do vendedor.

Além disso, o Entrevistado 3 mencionou a ferramenta *Apollo*, que facilita o mapeamento de potenciais clientes, economizando horas de trabalho manual. Ele

---

<sup>4</sup> Manual de operação de vendas.

<sup>5</sup> O fluxo de cadência, frequentemente referido como cadência de vendas, é uma sequência estratégica e cronometrada de ações de comunicação destinadas a potenciais clientes ou *leads*. Essas ações podem incluir e-mails, chamadas telefônicas, mensagens de texto, reuniões e outras formas de interação. O principal objetivo da cadência é estabelecer e manter um relacionamento com o *lead*, movendo-o progressivamente pelo funil de vendas até a conversão em cliente (CORDOVEZ, 2022, 2023).

também destacou a importância da automação em reduzir o tempo médio de resposta, o que tem um impacto significativo na conversão. Por exemplo, quando um cliente abandona um carrinho de compras, a plataforma identifica esse evento e imediatamente conecta o cliente ao vendedor, otimizando o processo de venda.

A Entrevistada 4 foi concisa em sua resposta, destacando a melhoria na qualidade do tempo gasto para gerenciar a cadência de contatos como a principal mudança após a implementação da automação. Ela enfatizou que a automação otimizou a operação diária, permitindo um gerenciamento mais eficiente dos contatos. Já Entrevistada 5 destacou a facilidade e agilidade nas tarefas diárias como as principais mudanças após a implementação da automação. Ele percebeu que as atividades se tornaram mais rápidas e mais simples de serem executadas.

A Entrevistada 1 enfatizou a economia de tempo como a principal mudança após a implementação da automação. Ela mencionou que, com as ferramentas de automação, não é mais necessário gastar tempo procurando *leads* ou criando tipos de contato, pois esses processos já foram mapeados previamente. A automação permite que a equipe saiba o que funciona e o que não funciona, embora haja a necessidade de adaptação com base na resposta dos *leads*.

A principal mudança sim é o tempo. Tempo que a gente usaria pra fazer as atividades de forma manual agora pode ser investido em fazer o esforço de criar uma mensagem ou um contato né? Com o *lead* a gente usa pra estar, daqui há pouco, prospectando ou respondendo alguém, mais ou menos isso (Entrevistada 1).

A partir disso, é possível perceber que graças à automação, o tempo que anteriormente era gasto na criação de mensagens ou contatos com *leads* agora pode ser usado para outras atividades, como prospectar ou responder a outros contatos.

A Entrevistada 6 trouxe uma referência histórica importante, destacando que antes da automação gastava muito tempo enviando mensagens manualmente: “Assim, de cara facilitou tudo, né? Porque a gente levava tempo, principalmente quando comecei, levava muito tempo para poder disparar as mensagens de forma manual”. A decisão de expandir para outros mercados teria sido inviável sem a automação, pois seria impossível gerenciar disparos manuais em três canais diferentes. É possível perceber que essa transição de mercado, saindo do Instagram e prospectando no LinkedIn e por e-mail, foi facilitada pela implementação da automação.

Os modelos de classificação de níveis de automação propostos por Nahmias (2009) e Groover (2014) destacam a progressão da automação desde tarefas simples até processos complexos e interconectados. Estes modelos podem ser correlacionados com as observações dos entrevistados sobre a implementação de ferramentas de automação em diferentes estágios do processo de vendas.

A segunda pergunta tinha como objetivo entender quais foram os impactos na geração de novos *leads* e foi possível observar que 4 dos 6 entrevistados concordam que as ferramentas de automação, especialmente o *Apollo*, tornaram a geração de listas e a identificação do perfil do cliente ideal mais assertivas. Isso é evidenciado pela afirmação da Entrevistada 4: “É, com o uso do *Apollo* ficou mais assertivo a geração de listas de *leads*”.

O Entrevistado 3 mencionou que, enquanto muitos podem buscar essas informações manualmente no Google, ferramentas de mapeamento, como o *Apollo*, permitem que os vendedores se concentrem exclusivamente em abordar os *leads*, eliminando o trabalho manual de encontrar e enriquecer esses dados. O enriquecimento de dados, segundo o Entrevistado 3, é crucial para estabelecer uma conexão mais direcionada com o cliente.

Ele também destacou que a produtividade em vendas não é determinada apenas pela quantidade de vendedores, mas pela quantidade e qualidade dos *leads* gerados: “Não por ineficiência na tentativa de contato, mas porque motor de geração de negócios no comercial não é a quantidade de vendedores, né? É a quantidade e qualidade dos *leads*, isso o livro receita previsível traz nas primeiras páginas”.

O livro mencionado pelo Entrevistado 3 apresenta a automação de vendas como uma estratégia eficaz para o aumento da eficiência comercial. Ross e Tyler (2011) propõe um modelo denominado “*Cold Calling 2.0*”, que busca minimizar a rejeição e maximizar a eficiência por meio da automação e segmentação de tarefas de vendas. A automação, conforme descrita pelo autor, tem o potencial de liberar a equipe de vendas de tarefas repetitivas e de baixo valor, permitindo que se concentrem em atividades de maior valor, como o fechamento de negócios. Além disso, o modelo “*Cold Calling 2.0*” pode ser empregado para gerar *leads* mais qualificados, melhorando assim a eficiência e a eficácia da equipe de vendas (ROSS; TYLER, 2011). A fala do Entrevistado 3 demonstrou que a implementação dos princípios apresentados por Ross e Tyler (2011) na *Sales Leaders Group* trouxe impactos positivos.

Alguns entrevistados fizeram comparações entre as ferramentas de automação e métodos anteriores de geração de *leads*. A Entrevistada 6, por exemplo, comparou a experiência de usar o *Apollo* com a busca “orgânica” no Instagram, destacando as limitações e confusões que surgiam ao tentar identificar o perfil de cliente ideal na plataforma de mídia social. A busca orgânica no Instagram refere-se ao processo pelo qual o SDR da *Sales Leaders Group* busca ativamente novos *leads* a partir de um mapeamento e, posteriormente, com a tentativa de contato direto via Instagram. No contexto de uma prospecção comercial de uma empresa B2B, a busca orgânica no Instagram tem implicações positivas numa empresa com baixa maturidade em processos comerciais. Contudo, sua escala é limitada pois exige esforços manuais e ativações no um a um.

A Entrevistada 6 também mencionou que, enquanto o Instagram não oferecia critérios claros para identificar o perfil de cliente ideal, o *Apollo* permitiu uma segmentação mais precisa, embora não fosse 100% perfeita. Além disso, ela observou que a quantidade de *leads* gerados pelo *Apollo* é impressionante e que seria impossível mapear manualmente essa quantidade. No entanto, ela também apontou que, embora a qualidade dos *leads* tenha melhorado, isso ainda não resolve completamente a dificuldade para entrar em novos mercados.

É, com o uso do *Apollo* ficou mais assertivo a geração de lista. Porque a gente realmente conseguiu buscar o perfil que a gente queria dentro dos critérios, né? [...] E quando passou a fazer dentro da *Apollo* ficou mais assertivo sim. Não ficou cem por cento. Mas ficou assertivo de certa forma. [...] A quantidade é surreal, né? Não teria como a gente mapear de forma manual a quantidade que o *Apollo* entrega (Entrevistada 6).

Até este ponto, foi possível perceber, a partir das análises das respostas, que a assertividade e precisão na identificação do perfil do cliente tornaram-se mais acentuadas, permitindo uma segmentação mais eficaz e direcionada. Além disso, enquanto a automação possibilitou uma expansão significativa na quantidade de *leads* gerados, a qualidade desses *leads* também viu melhorias notáveis, viabilizando uma expansão na prospecção para novos mercados

No entanto, essa melhoria na qualidade está condicionada à capacidade do gestor em utilizar a ferramenta de maneira eficaz. Isso ressalta a importância do treinamento e da familiarização com as novas tecnologias, bem como a comparação com abordagens de prospecção anteriores, tema destacado por alguns autores consultados na revisão teórica, como Shekhar (2019) e mais especificamente por Paschen, Wilson e Ferreira (2020, p. 411):

Os gerentes devem treinar tanto os profissionais de vendas quanto a equipe de suporte para usar a IA e interpretar as informações geradas pela IA. (...) a IA pode ajudar a criar, organizar e até mesmo usar uma grande quantidade de informações, mas cabe aos humanos verificarem se há resultados estranhos ou inconsistências nessas informações. É necessário treinar os vendedores e a equipe para que eles possam interpretar corretamente o resultado da IA e identificar as informações que não se alinham com o contexto comercial específico.

Diante da evolução e eficiência das ferramentas atuais, a *Sales Leaders Group* está passando por uma transição substancial, migrando de métodos de prospecção mais rudimentares em direção a estratégias mais sofisticadas, orientadas por dados e escalabilidade.

Já em relação à terceira pergunta, três dos seis entrevistados enfatizaram a importância da automação para educar o *lead* antes da abordagem direta. Uma série de e-mails são enviados automaticamente e servem para informar o *lead* sobre o trabalho da empresa, facilitando a conversa subsequente por telefone. A ferramenta *Reev*, citada por todos os entrevistados, permite ter uma abordagem já testada e adaptada para diferentes segmentos, como escritórios de advocacia. Ainda ressaltaram a capacidade das ferramentas de automação em fornecer informações detalhadas sobre o *lead*, permitindo uma abordagem mais personalizada. Isso ilustra a eficácia das ferramentas de automação para refinar o estágio de pré-abordagem a partir de uma perspectiva analítica.

O Entrevistado 3 destacou como a automação permite uma análise mais aprofundada das taxas de conversão de cada fluxo de cadência. Essa abordagem orientada por dados permite identificar quais e-mails obtêm taxas de abertura mais altas, mais respostas e quais mensagens geram maior engajamento. Ele exemplificou que, com uso da automação, é possível passar por um “processo de maturação desses dados”, permitindo uma visão clara dos indicadores e identificando os pontos de atenção no processo. Esse *insight* analítico simplifica a identificação de gargalos e áreas de melhoria.

No entanto, o Entrevistado 3 também observou que embora a ferramenta forneça uma estrutura de tópicos para a abordagem, é responsabilidade do gestor utilizar esses tópicos para criar uma abordagem mais específica para o segmento alvo. Ele sugeriu que a ferramenta, por si só, fornece “pouco insumo” para construir a abordagem, mas seu verdadeiro valor está na capacidade de analisar os resultados da abordagem criada. Em suas palavras: “O diferencial das ferramentas de

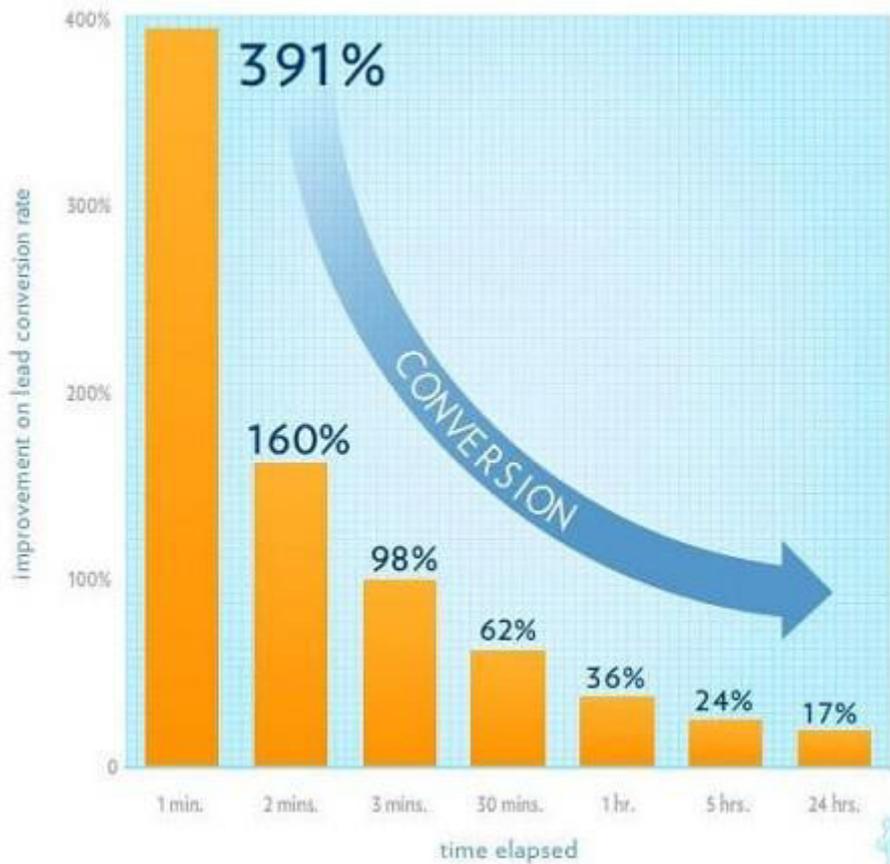
automação não está apenas na ferramenta em si, mas em um “bom serviço de implementação” associado a ela”.

A Entrevistada 1 ressaltou a importância de ter um direcionamento a partir da ferramenta de automação, ou seja, uma direção clara de como abordar o cliente. Ela mencionou que, atualmente, possuem “vários fluxos ali dentro que são de vários segmentos diferentes”, indicando a diversidade de abordagens que a ferramenta permite. Um exemplo citado é a abordagem de escritórios de advocacia. Ao ser questionada sobre os benefícios das pré-abordagens pré-definidas, a Entrevistada 1 destacou a “segurança na hora de falar com o cliente”. Ela enfatizou que, nos dias em que a criatividade ou o ânimo não estão em alta, ter um *script* pré-definido é essencial para garantir a qualidade da abordagem. Além disso, ela mencionou a importância de padronizar o atendimento, especialmente considerando que a equipe é composta por três SDRs e que mais membros serão adicionados em breve.

Essa facilidade também foi destacada pela Entrevistada 2, a qual sinalizou que graças às ferramentas de automação, o processo de abordagem se tornou “muito mais mastigado”, ou seja, mais simplificado e direto. Ela concluiu afirmando que, sem essas ferramentas, o processo seria “muito mais trabalhoso”, reforçando a ideia de que a automação é essencial para otimizar o processo de pré-abordagem e torná-lo mais eficiente.

O consenso entre os entrevistados enfatizou que a automação agiliza a abordagem, e seu impacto pode ser quantificado em termos de tempo de resposta, taxas de conversão de clientes e alcance mais amplo. A importância da rapidez na abordagem pode ser evidenciada na figura 3, a seguir:

Figura 3 – O impacto da resposta rápida para a conversão



Fonte: reproduzido de Siteware (2019).

O impacto de uma resposta rápida no atendimento de um cliente pode ser visto na figura acima, a qual demonstra que a cada minuto a chance de conversão desse *lead* diminui exponencialmente quanto mais demorado for o retorno da equipe de vendas, como evidenciado pelos entrevistados. Nas palavras da Entrevistada 2: “Essa questão do tempo de resposta é muito resultado das automações. Pois só a máquina consegue ter tanta velocidade no fluxo de cadência e também na taxa de resposta”.

Também foi percebido que as ferramentas de automação fornecem a praticidade de atingir um número maior de pessoas. Isso sugere que, com a automação, é possível alcançar um público mais amplo sem aumentar proporcionalmente o esforço ou os recursos.

Vários entrevistados mencionaram a importância da padronização na abordagem ao cliente. O Entrevistado 3, por exemplo, enfatizou a necessidade de um “processo padrão” e de uma “forma unificada de conversar com o cliente”. Um ponto interessante é analisar a visão do gestor sobre “evitar Dependência de Vendedores Estrela”.

A gente tem que ter um processo padrão, uma forma unificada de conversar com o cliente no dia a dia e mensurar os resultados. Assim aprendemos quais “parafusos apertar” e como contornar o cenário de um “vendedor Estrela”, a empresa não quer um vendedor estrela, a empresa quer muitos bons vendedores reproduzindo um processo validado, assim o processo será escalável.

Os entrevistados ressaltaram a agilidade, eficiência e a capacidade de fornecer informações mais precisas como benefícios primordiais dessas ferramentas de automação nos esforços de pré-abordagem. Além disso, a padronização e consistência na comunicação foram identificadas como elementos cruciais para garantir uma abordagem eficaz e uniforme. Como a Entrevistada 2 sintetizou, a rapidez em obter informações relevantes é um dos principais benefícios, enquanto o Entrevistado 3 enfatizou a assertividade e precisão que essas ferramentas proporcionam.

Em essência, o que foi abordado na revisão de literatura por Paschen, Wilson e Ferreira (2020), acerca da utilização da automação orientada por IA para aprimorar os processos de vendas, está alinhado com as experiências práticas compartilhadas pelos profissionais entrevistados. Percebe-se que a integração da tecnologia agilizou a comunicação, otimizou a alocação de recursos e acentuou a importância da padronização para um envolvimento consistente e eficaz dos *leads*. Em última análise, a aplicação no mundo real de princípios teóricos no contexto da automação, trouxe melhorias para as fases de pré-abordagem e abordagem, de forma a alcançar os resultados desejados, com estratégias de vendas direcionadas.

A Entrevistada 1 ressaltou que, embora seja crucial ter uma padronização no atendimento, é igualmente vital reconhecer e adaptar-se às diferenças individuais dos clientes. Ela exemplificou essa situação ao comparar a abordagem de um grande empresário com a de um advogado ou de um médico, sugerindo que a automação permitiu essa flexibilidade, de forma que os vendedores pudessem ajustar sua abordagem com base no perfil do cliente.

No entanto, é importante notar que, apesar dos benefícios da automação, aspectos como a criação da proposta de vendas ainda podem permanecer manuais, como mencionado pela Entrevistada 6. Essa variedade de experiências e percepções ressalta a complexidade e enfatiza a necessidade de sinergia entre a automação e a experiência humana no processo de vendas. Esses aspectos foram abordados por Paschen, Wilson e Ferreira (2020), conforme resumido no quadro 1 (ver revisão de literatura).

Sob o aspecto prático, é nítida a percepção de que a combinação de ferramentas de automação com a experiência e o conhecimento prévio, como a do gestor são cruciais para a customização eficaz da apresentação de vendas. Ou seja, nessa etapa do processo a automação tem um papel de menor destaque.

A sexta pergunta buscou compreender qual o impacto da automação no contorno de objeções. Houve um retorno misto de percepções. Parte dos entrevistados concorda que a automação fornece ferramentas valiosas que auxiliam na previsão e resposta a possíveis objeções dos clientes. Enquanto a Entrevistada 1 e a Entrevistada 6 acharam que a automação as ajudou a contornar objeções, outras, como a Entrevistada 4 e a Entrevistada 5 não viram a automação como uma ferramenta direta para contornar objeções, mas sim para identificar quais mensagens são mais bem recebidas pelos clientes. O Entrevistado 3 mencionou que a ferramenta não fornece identificação de objeções em tempo real.

Por outro lado, a Entrevistada 6 destaca que a automação foi uma ferramenta valiosa para identificar e contornar objeções durante o processo de venda. Ela menciona que a plataforma forneceu um roteiro a ser seguido, o que facilitou a previsão de possíveis objeções por parte dos clientes: “Eu podia já prever o que o cliente ia trazer como objeção e dentro da própria plataforma já tinha ali possíveis respostas”.

A resposta da Entrevistada 6 sugere que a melhor forma de utilizar as ferramentas de automação é ajustando as mesmas para servirem como um guia prático para os vendedores, auxiliando-os a antecipar e responder a objeções de forma eficaz, igualmente como proposto por Paschen, Wilson e Ferreira (2020), que tratam como *scripts* de venda.

A sétima questão buscava explorar se houve impacto na eficiência e agilidade na rotina de trabalho dos entrevistados, sendo que todos sinalizaram que houve um impacto positivo tanto na eficiência quanto na agilidade.

A economia de tempo foi um tema recorrente, com os entrevistados destacando como a automação reduz o tempo necessário para realizar tarefas específicas, principalmente de cunho manual. A ferramenta mais mencionada foi a *Reev*, que parece ser particularmente útil pois fornece informações claras e diretas sobre os clientes, permitindo uma abordagem rápida e eficaz. Ela contrasta com o processo anterior, em que era necessário pesquisar manualmente informações sobre o cliente.

[...] Principalmente o tempo, né? O nosso tempo é a coisa mais importante que a gente tem e não perder, né? [...] Não tinha trabalhado com a *Reev* antes, mas é uma ferramenta que deixa tudo ali bem explicadinho pra ti o que que tu tem que fazer. [...] Não é mais necessário ir lá, pesquisar o cliente, ver se ele é a pessoa certa, se ele é o decisor, sabe? A gente já tem tudo ali prontinho (Entrevistada 1).

Além da agilidade, o outro objeto de análise na pergunta era entender mais sobre o impacto das ferramentas na eficiência, para tal, a Entrevistada 2 enfatizou a capacidade da ferramenta de se adaptar aos horários ideais para abordar diferentes *leads*, como os infoprodutores<sup>6</sup>. A ferramenta permite que ela inicie e pause sua cadência conforme necessário, oferecendo flexibilidade em sua abordagem. A Entrevistada 2 valoriza essa adaptabilidade, pois permite que ela otimize seu tempo e alcance os *leads* nos momentos mais propícios. Segundo ela, esses critérios garantem mais agilidade na rotina.

Galdo e Pinto (2022) apresentaram uma estrutura detalhada do processo de vendas, que vai desde a pesquisa e preparação até o pós-venda e retroalimentação. Esta estrutura ressoa com as observações dos entrevistados, que enfatizaram a importância de cada etapa e como a tecnologia pode ser integrada em cada uma delas para maximizar a eficiência.

Ademais, é importante notar o destaque que os entrevistados deram para o impacto também em suas vidas pessoais e outros aspectos que trouxeram qualidade de vida. Alguns entrevistados destacaram como a automação lhes permitiu ter uma rotina mais flexível e previsível, especialmente em relação a atividades domésticas, como o almoço:

Com a automação, consegui ter uma rotina mais previsível, o que impactou positivamente minha qualidade de vida. Por exemplo, posso programar meu almoço de meio-dia a uma hora, sem interromper minha cadência de trabalho. Isso me proporciona equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Em empresas anteriores, sem automação, minha rotina era imprevisível, afetando atividades simples como o horário do almoço (Entrevistada 2).

Por outro lado, o Entrevistado 3 destacou que a automação permitiu que ele se dedicasse a outras atividades, não apenas relacionadas às vendas, mas também ao desenvolvimento de outras áreas da empresa. Ele mencionou a participação em

---

<sup>6</sup> O mercado de infoprodutores refere-se ao segmento de negócios onde indivíduos ou empresas criam, promovem e vendem produtos de informação digital. Estes produtos, conhecidos como infoprodutos, podem incluir e-books, cursos online, webinars, podcasts, vídeos, entre outros. Essencialmente, são conteúdos educativos ou informativos que são comercializados e entregues eletronicamente. O mercado de infoprodutores está intrinsecamente ligado ao nicho de educação. Muitos infoprodutores são educadores, mas não obrigatoriamente (MARQUES, 2022).

eventos, o desenvolvimento de processos em outras áreas, como RH e Projetos, e a capacidade de focar nos Objetivos e Resultados-Chave (OkRs) da empresa.

Sim, a automação me permitiu dedicar mais tempo a diversas atividades. Por exemplo, na semana passada, consegui participar de um evento com todo o time. Além disso, tenho a flexibilidade de bloquear minha agenda para eventos e focar no desenvolvimento de outras áreas da empresa, como RH e Projetos. Esse tempo adicional me permite trabalhar nos Objetivos e Resultados-Chave (OkRs) da empresa, buscando seu crescimento e maturidade.

A última pergunta buscava entender o impacto das automações de forma sistêmica, nos níveis estratégico, tático e operacional. O detalhamento dos estágios do processo de vendas B2B, desde a prospecção até o acompanhamento pós-venda, e a integração da IA em cada estágio, conforme descrito por Paschen, Wilson e Ferreira (2020), que forneceram uma visão abrangente de como a automação e a IA podem ser utilizadas de forma sistêmica. Esta abordagem integrada se conecta com as observações dos entrevistados envolvendo diferentes partes da empresa e esse impacto foi evidente, pois todos os entrevistados no nível operacional mencionaram a eficiência e a agilidade que a automação trouxe, permitindo-lhes dedicar mais tempo a outras atividades e melhorar a qualidade de suas interações com os clientes.

Além disso, no nível estratégico, o Entrevistado 3, como CEO de uma equipe pequena, destacou a importância da automação no processo de vendas da SLG. Ele enfatizou que, embora ainda esteja muito envolvido na operação, a automação permitiu que ele ganhasse eficiência no operacional, liberando mais tempo para se concentrar no aspecto estratégico da empresa. Ele reconheceu que a automação tem um impacto direto na eficiência operacional, o que, por sua vez, permitiu que ele dedicasse mais tempo à estratégia, tornando-a mais eficaz.

Todo o tempo que eu estou na operação e algo depende de mim eu não consigo focar no estratégico, na parte tática, e percebo que o impacto da automação ajuda muito a frente operacional. Esse aumento da eficiência é o que faz com que eu tenha mais tempo pra focar no estratégico. No estratégico eu tenho usado pouca automação. Mas utilizar na operação faz com que eu consiga dedicar mais tempo no estratégico (Entrevistado 3).

A eficiência e a agilidade foram consistentemente destacadas, com a automação acelerando processos e permitindo que os membros da equipe se concentrassem em outras atividades cruciais. Além disso, a capacidade de escalar as ações comerciais, a fim de entrar em contato com mais *leads* tornou-se um forte

benefício, aumentando a quantidade de *leads* contatados por mês. A automação não apenas otimizou os processos existentes, mas também abriu portas para novos mercados, ampliando o nicho de prospecção que era quase exclusivo da educação para outros mercados.

A assertividade no início da venda e a capacidade de acelerar o ciclo de venda foram pontos destacados já que, com um produto de alto valor agregado, a tendência é que o ciclo de venda seja mais longo, mas a automação tem ajudado a otimizar esse tempo. Ademais, as ferramentas proporcionam um controle mais preciso sobre o processo, permitindo um acompanhamento detalhado de cada etapa e garantindo que nenhuma tarefa importante seja esquecida. Esse controle e gerenciamento eficaz das tarefas são essenciais para garantir a eficiência e eficácia do processo de vendas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, buscou-se compreender os impactos das automações nos resultados do processo comercial da *Sales Leaders Group*. Através de uma análise detalhada das ferramentas utilizadas na empresa e entrevistas com profissionais da área comercial, foi possível alcançar uma compreensão sobre a relevância e os efeitos das ferramentas de automação no seu cenário.

Em relação ao primeiro objetivo específico, identificou-se uma variedade de ferramentas de automação utilizadas no processo comercial da *Sales Leaders Group*, com as plataformas *Reev*, *Apollo* e *PipeDrive*. Estas ferramentas não apenas simplificam as operações diárias, mas também potencializam a capacidade da equipe de se conectar com os clientes de maneira mais eficaz e personalizada.

Quanto ao segundo objetivo, a avaliação do impacto das automações no desempenho das equipes de vendas revelou que a automação tem sido uma aliada valiosa. Através da automação, as equipes conseguem se desviar de tarefas repetitivas e focar em atividades mais estratégicas, resultando em uma abordagem de vendas mais direcionada e eficaz. Isso não apenas melhora a produtividade, mas também eleva a moral da equipe, pois eles sentem que sua energia é alocada em ações que geram mais resultado. Ou seja, deixando atividades mais operacionais como responsabilidade da automação, necessitando apenas o controle e ajuste do colaborador.

Por fim, ao verificar o impacto das automações na eficiência do processo comercial, constatou-se que a automação tem desempenhado um papel crucial na otimização dos processos. A capacidade de coletar e analisar dados em tempo real permite que a empresa refine constantemente suas estratégias, adaptando-se rapidamente às mudanças no mercado e às necessidades dos clientes.

No entanto, é importante destacar algumas limitações desta pesquisa. A equipe da *Sales Leaders Group* é pequena e enxuta, o que trouxe uma amostra limitada para análise. Além disso, a ausência de um gerente, tendo apenas diretor e operação, limita a visão tática dos resultados da automação. A estrutura da equipe, composta por apenas um executivo de contas e vários SDRs, também pode ter influenciado nas respostas obtidas. Algumas das respostas foram objetivas, o que pode ter limitado a profundidade da análise. Ademais, por se tratar de um tema muito atual, há uma escassez de pesquisas científicas no contexto brasileiro, com predominância de autores estrangeiros.

Para trabalhos futuros, sugere-se a realização de pesquisas em empresas maiores, dada a limitação de tamanho da *Sales Leaders Group*. Seria interessante também expandir o escopo da pesquisa para além da área comercial, buscando entender os impactos das ferramentas de automação no pós-vendas. Outra sugestão é uma análise da percepção do cliente sobre os impactos da automação, que pode fornecer *insights* valiosos sobre como a automação é percebida do outro lado da equação comercial.

Em conclusão, os objetivos propostos neste estudo foram alcançados com sucesso. A automação, como demonstrado, não é apenas uma ferramenta tecnológica, mas uma estratégia que, quando implementada corretamente, pode transformar o processo comercial, tornando-o mais eficiente, eficaz e escalável. A *Sales Leaders Group*, ao adotar essas ferramentas e estratégias, posiciona-se como uma empresa pronta para enfrentar os desafios de escalar suas operações nos próximos anos.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, A. C. de. **Inteligência Artificial, Ética e Direito: guia prático para entender o novo mundo.** [S.l.]: Expressa, 2022. *E-book* Kindle.

ALVAREZ, F. J. S. M.; CARVALHO, M. R. **Gestão eficaz da equipe de vendas 2ED.** São Paulo: Saraiva, 2019. *E-book*. ISBN 9788571440616. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440616/>. Acesso em: 08 fev. 2023.

BESSELING, J. A. et al. **The Business Case for Automation.** Harvard Business Review, [S.l.], v. 96, n. 5, p. 116-123, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/09/the-business-case-for-automation>. Acesso em: 08 mar. 2023.

BIALSKI, P.; GRZYWACZ, M. Industry 4.0 and Its Impact on the Polish Economy. In: KOT, S.; GREGORCZYK, W. (eds.) **Contemporary Management: Issues and Challenges in Organizations and Business.** Cham: Springer International Publishing, 2017. p. 137-149.

COPPIN, B. **Inteligência Artificial.** [S.l.]: Grupo GEN, 2010. *E-book*. ISBN 978-85-216-2936-8. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2936-8/>. Acesso em: 08 fev. 2023.

CORDOVEZ, D. Fluxo de Cadência: o que é, para que serve e como fazer. **Meetime Blog.** Publicado em 14 set. 2022. Atualizado em 21 jul. 2023 Disponível em: <https://meetime.com.br/blog/vendas/o-que-e-fluxo-de-cadencia/>. Acesso em: 12 ago. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GALDO, A. R.; PINTO, C. A. de S. **Gestão de políticas comerciais e práticas de negociação.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2022. (Série Universitária)

GROOVER, M. P. **Automação, produção e sistemas integrados de manufatura.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

HALLIGAN, B.; SHAH, D. **Inbound marketing: seja encontrado usando o Google, a mídia social e os blogs.** Rio de Janeiro: Elsevier/Alta Books, 2014.

HUBSPOT. **State of Inbound 2017.** Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/assets/soi/2017/global/State%20of%20Inbound%202017.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARQUES, R. S. **O impacto das redes sociais nas microempresas dos infoprodutores digitais: um estudo de caso no Instagram.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2022.

MARTINS, H. et al. **Transformações digitais no Brasil: Insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país.** [S.l.]: McKinsey & Company, 2019.

Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/br/~/media/mckinsey/locations/south%20america/brazil/or%20insights/transformacoes%20digitais%20no%20brasil/transformacao-digital-no-brasil.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2023.

NAHMIAS, S. **Production and Operations Analysis**. 6th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009.

PASCHEN, J.; WILSON, M.; FERREIRA, J. J. Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. **Business Horizons**, v. 63, n. 3, p. 403-414, 2020.

PESSEGUEIRO, P.; MOURA, M. Utilização de sistemas integrados de gestão para a melhoria do processo comercial. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 126-143, 2018.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, D. M.; SOUZA, C. M. Uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs) e a performance dos processos comerciais em empresas brasileiras. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 101-125, 2018.

RIBEIRO, F. M.; JUNQUEIRA, F. **Automação Industrial**. São Paulo: Blucher, 2016.

ROSS, A.; TYLER, M. **Receita Previsível: Como implantar a metodologia revolucionária de vendas *outbound* que pode triplicar os resultados da sua empresa**. Tradução Marcelo Amaral de Moraes. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora Évora, 2011.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. **Inteligência Artificial: uma abordagem moderna**. [S.l.]: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9788595156104. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595156104/>. Acesso em: 08 fev. 2023.

SANTOS, A. B. **O uso do *Ideal Customer Profile* como ferramenta estratégica de segmentação de mercado**. TCC (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

SHEKHAR, S. S. Artificial intelligence in automation. **Artificial Intelligence**, v. 3085, n. 06, p. 14-17, 2019.

SITWARE. **7 KPIs de vendas que vão mudar sua estratégia e alavancá-la**.

Publicado em 28 mar. 2019. Disponível em:

<https://www.siteware.com.br/processos/kpis-de-vendas/>. Acesso em: 12 ago. 2023.

SOUZA, R. C.; FERREIRA, F. A. Impactos da adoção de tecnologias digitais nos processos comerciais de empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 25, n. 2, p. e200268, 2021.

SPOONER, A. Sales Enablement vs. Sales Engagement. **WorkRamp**. 21 jun. 2023. Disponível em: <https://www.workramp.com/blog/sales-enablement-vs-sales-engagement>. Acesso em: 13 ago. 2023.

TEIXEIRA, F. **Inteligência Artificial em Marketing e Vendas**. Editora Alta Books, 2021. *E-book*. ISBN 9786555204858. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555204858/>. Acesso em: 08 fev. 2023.

UNIVERSIDADE DE STANFORD. **Automation and the Future of Work**. [S. l.]: McKinsey Global Institute, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/automation-and-the-future-of-work-mckinsey-global-institute>. Acesso em: 01 mar. 2023.

UNIVERSIDADE DE STANFORD. **Automation and Sales Performance: a field study in business-to-business selling**. Palo Alto, Califórnia: Stanford Business School, 2021. Disponível em: <https://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/publication-pdf/gsb-wp862.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2023.

VOHRA, S. et al. **The art of AI maturity: Advancing from practice to performance**. [S. l.]: Accenture, 2022. Disponível em: <https://www.accenture.com/content/dam/system-files/acom/custom-code/ai-maturity/Accenture-Art-of-AI-Maturity-Report-Global-Revised.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2023.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### A) Script para convidar para a entrevista em profundidade

Oi! Tudo bem?

Aqui é o Matheus Kobielski, sou graduando de Administração de empresas na UFRGS. Estou realizando uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo final analisar os impactos das automações no esforço comercial da *Sales Leaders Group*. Notei que você atua na área e seria muito valioso contar com as suas percepções. Você teria disponibilidade para participar da pesquisa? As perguntas estão relacionadas com a rotina comercial.

Agradeço desde já!

### B) Roteiro para entrevista

Nome:

Idade:

Tempo de empresa:

Cargo:

Há quanto tempo trabalha na área comercial da *Sales Leaders Group*?

Perguntas:

- 1) Quais foram as principais mudanças que você percebeu no seu trabalho após a implementação da automação?
- 2) Como a adoção de ferramentas de automação tem influenciado a definição do perfil do cliente certo e a geração de *leads*? Você percebeu alguma diferença na qualidade ou na quantidade de *leads* gerados?
- 3) As ferramentas de automação ajudaram a preparar a pré-abordagem de forma mais eficaz? Se sim, pode dar um exemplo de como isso acontece?
- 4) Você percebeu alguma mudança na abordagem ao cliente desde a adoção de ferramentas de automação? Elas oferecem algum benefício nesse aspecto?
- 5) Você considera que a automação lhe auxiliou na customização da apresentação das vendas de acordo com o perfil e as necessidades do cliente? Pode compartilhar sua experiência?
- 6) A automação lhe auxiliou para identificar e contornar as objeções durante a venda facilitando o fechamento da venda? Se sim, de que forma?

- 7) A automação no processo de vendas trouxe mais eficiência e agilidade para a sua rotina de trabalho? Dê um exemplo de agilidade em suas rotinas de trabalho.
- 8) A automação no processo de vendas permitiu que você dedicasse mais tempo a outras atividades? Se sim, quais as atividades receberam mais a sua atenção e tempo com o uso da automação?
- 9) Como você percebe que a automação impactou o processo de vendas na SLG, tanto do ponto de vista operacional quanto estratégico?