

Transformação do processo de venda via canal digital numa empresa de *renting* automóvel

Luis Pinheiro Torres

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. José Fernando Oliveira



Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial

2022-07-11

Aos meus pais e avó

Resumo

O setor do *renting* automóvel em Portugal tem todo o potencial para crescer atendendo à mudança nos padrões de consumo conjugada com a necessidade de renovação de frota por forma a adaptá-la aos compromissos sustentáveis, mas também tendo por base a tendência que se verifica da sua penetração no mercado automóvel no resto da Europa.

Desta forma, a responsabilidade recai em grande medida nas equipas de marketing e comercial das empresas que operam no setor e na sua capacidade para gerar *leads* e convertê-las em venda.

Por um lado, há uma patente evidência na generalidade das empresas relativamente à gestão do processo de venda, constatando-se que essa é feita orientada às atividades dessas equipas, desconsiderando o facto que tais ações nada dizem sobre o envolvimento do cliente, traduzido realisticamente pelo processo de compra.

Por outro, há uma série de desafios subjacentes à transformação digital e aos cada vez mais exigentes clientes. Contudo, tal transformação veio simultaneamente capacitar as equipas em questão de abordar os clientes com mais eficácia e eficiência, nomeadamente recorrendo a estratégias de marketing digital e a ferramentas de inteligência artificial conjugadas com a automação.

Ainda, há traços característicos das interações comerciais não negligenciáveis no contexto do negócio das empresas de *renting* que indiciam potencial da sua normalização, da qual se espera que seja conferida robustez e consistência ao processo.

Assim, deste projeto resulta uma visão disruptiva de gestão do processo de venda da empresa X assente na jornada do cliente, conjugada com um conjunto de soluções para a criação e divulgação de campanhas, gestão de *leads* e abordagem comercial, com a definição dos requisitos da sua incorporação no *software* de *customer relationship management* da empresa e, ainda, com uma dinâmica de acompanhamento periódica que tal gestão carece, propostas consolidadas num plano de implementação que viabiliza a sua concretização.

Até ao momento, estando no 1º mês de implementação, há sinais que indiciam o seu sucesso, refletido num acréscimo na taxa de conversão de 9 p.p e num decréscimo de 11 dias no *lead time* do funil.

Este trabalho pode ser de grande utilidade se ajustado e replicado a outras empresas que operem via canal digital, visando colmatar os paradigmas usuais e impulsionar a performance do processo de venda, refletida pelos resultados que lhe estão associados.

Palavras-chave: processo de venda; funil de vendas; processo de compra; *Inbound* marketing digital; inteligência artificial; automação de venda; gestão de *leads*; segmentação comportamental; *lean*; *kaizen*

Transformation of the digital sales process of a car renting company

Abstract

The car renting sector in Portugal has the potential to grow as there is a clear change in consumption patterns allied with a general need of replacing the fleet according to the sustainable commitments and with the trend of its penetration in the automotive market in the rest of Europe.

Consequently, the responsibility of boosting the sales of the companies operating in the sector is of large extent to the marketing and commercial departments and in their ability to generate leads and convert them into sales.

On the one hand, there is a general pattern in companies which indicates that the selling process is managed by these teams exclusively based on sales activities, disregarding the fact that those nothing says about the customer involvement, translated realistically by the buying process.

On the other hand, there are several challenges underlying the digital transformation and the increasingly demanding customers. However, simultaneously this transformation has made the marketing and commercial teams capable of targeting the customers more effectively and efficiently by employing digital marketing strategies and tools such as artificial intelligence and automation.

Furthermore, the required commercial interactions in this kind of business follow a specific structure and have clear objectives, which suggests standardization might confer robustness and consistency to the process.

In this way, this project results in a disruptive vision of managing the sales process of company X based on the customer journey, backed with a set of solutions for the creation and dissemination of campaigns, lead management and commercial approach, with the definition of the requirements for their incorporation in the customer relationship management software and a monitoring dynamic of the process by those teams, proposals consolidated in an implementation plan that is expected to materialize such vision.

So far, in the first month of implementation, there are signs that indicate success, reflected in the conversion rate that has grown 9 p.p and in the funnel time that decreased in 11 days.

This project can be extremely useful if adjusted and replicated in other companies that operate via digital channels, ensuring the required paradigm shift to significantly increase the performance of the sales process, reflected by the results that are associated with it.

Keywords: sales process; sales funnel; buyer process; inbound digital marketing; artificial intelligence; sales automation; lead management; behavioral segmentation; lean; kaizen

Agradecimentos

Esta dissertação é o culminar de um percurso difícil no que concerne à minha vida pessoal. Como tal, é meu dever agradecer aqueles que, não só no período da sua realização me apoiaram, mas também aqueles que o fizeram ao longo destes 5 anos.

Dessa forma, começo por agradecer ao Engenheiro Sérgio Reis, pela sua disponibilidade e capacidade de transmitir conhecimento, que foram chave para me fazer pensar e decidir qual a melhor abordagem a cada momento para dar seguimento ao projeto.

Agradeço também a toda a equipa do *Kaizen Institute Portugal* que me acompanha nesta nova etapa da minha vida e que, pelas suas dinâmicas de formação, responsabilidade e autonomia que me concede e total disponibilidade para a cooperação na resolução de qualquer eventual problema, tem contribuído significativamente para o meu crescimento a nível profissional e, simultaneamente, pessoal.

Ao professor José Fernando Oliveira, meu orientador da FEUP, pelo rigor, profissionalismo e disponibilidade que demonstrou desde o início do projeto, fundamentais para me guiar no planeamento e gestão do meu trabalho, mas também em alertar-me pertinentemente com a sua experiência quando necessário. Foi, sem dúvida, um acompanhamento irrepreensível e preponderante na realização desta dissertação.

Agradeço ao meu irmão pelo exemplo que é na minha vida, por me transmitir de forma sincera a sua opinião e por me fazer lutar por uma vida equilibrada.

Agradeço aos meus pais, que nunca desistiram de mim e me proporcionaram todas as condições para atingir os meus sonhos e objetivos e, em particular, o tão desejado culminar deste percurso académico.

À equipa médica do CHUSJ que me acompanha, que possibilitou e fomentou que continuasse a estudar, mesmo em contextos controversos e difíceis de conciliar e quando tudo indicava que não existiam condições para o fazer.

Aos meus amigos e primos, que nunca deixaram de me acompanhar e procuraram conferir transversalidade à minha vida.

Por último, à minha querida avó, que certamente está feliz por mim e a zelar por um futuro próspero, a quem eu devo deixar uma palavra de agradecimento pelo impacto que teve e tem na minha vida.

Índice de Conteúdos

Índice de Conteúdos.....	1
1 Introdução 7	
1.1 Introdução.....	7
1.2 Instituto <i>Kaizen</i>	7
1.3 Enquadramento do projeto e motivação	7
1.3.1 O setor do <i>renting</i> automóvel	7
1.3.2 Processo de venda e processo de compra	8
1.3.3 Transformação digital nos processos de compra e venda	9
1.4 O Projeto de aumento de vendas na Empresa X.....	10
1.5 Objetivos do projeto	10
1.6 Método seguido no projeto	11
1.7 Estrutura da dissertação	12
2 Enquadramento teórico	13
2.1 <i>Kaizen Business System</i> (KBS).....	13
2.1.1 Gestão da mudança <i>Kaizen</i> (KCM).....	14
2.1.2 Lean 15	
2.2 Processo de venda	16
2.2.1 Marketing.....	16
2.3 Processo de compra.....	17
2.4 Funil de vendas	18
2.5 Transformação digital nos processos de compra e venda.....	20
2.5.1 Marketing digital	21
2.5.2 Inteligência artificial nas atividades de marketing e comerciais.....	21
2.6 Mudança de paradigmas na venda.....	23
3 Caracterização da Situação Atual.....	24
3.1 Mapeamento da situação atual.....	24
3.2 Value stream mapping no processo de venda.....	29
3.3 Situação atual dos indicadores.....	29
3.4 Conclusões	30
4 Visão Futura e especificação de soluções	31
4.1 Introdução.....	31
4.2 Visão futura.....	31
4.3 Soluções para as atividades de marketing e comerciais	34
4.3.1 Implementação de um processo estruturado de criação de campanhas	34
4.3.2 Reformulação da estratégia de marketing digital utilizada para divulgar campanhas	39
4.3.3 Normalização das atividades comerciais.....	43
4.3.4 Automatização de tarefas comerciais.....	44
4.3.5 Criação um processo estruturado de <i>lead scoring</i>	46
4.3.6 Criação de programa de <i>lead nurturing</i>	47
4.4 Modelo de dados de gestão do funil em CRM.....	50
4.5 Dinâmicas de acompanhamento do funil via <i>Kaizen</i> Diário	51
4.5.1 <i>Kaizen</i> diário equipa marketing	52
4.5.2 <i>Kaizen</i> diário equipa comercial.....	53
4.5.3 <i>Kaizen</i> diário equipa comercial+marketing	53
4.6 Plano de Implementação	54
5 Conclusões e trabalho futuro	56
Referências 58	
ANEXO A: Análise do setor do <i>renting</i> automóvel	61

ANEXO B:	Organograma Empresa X.....	62
ANEXO C:	Gestão de mudança <i>Kaizen</i> (KCM)	63
ANEXO D:	Estrutura e objetivos <i>Customer Facing Selling Methods</i>	64
ANEXO E:	Observação Empírica Interações Comerciais	65
ANEXO F:	Mapas de mercado de análise de indicadores associados a grupos de clientes	67
ANEXO G:	Norma 1º Contacto	69
ANEXO H:	Argumentário de vendas.....	72
ANEXO I:	Modelo de <i>mail</i> de envio de proposta.....	78
ANEXO J:	Modelação do funcionamento de <i>Chatbot</i> de apoio ao potencial cliente	81
ANEXO L:	Exemplos de aplicações de <i>website tracking in</i> (Inspectlet, 2022)	82
ANEXO M:	Conteúdos exemplificativos para o programa de <i>lead nurturing</i>	83
ANEXO N:	<i>Dashboards</i> reuniões de <i>kaizen</i> diário	86

Siglas

ALF-Associação de *Leasing*, *Factoring* e *Renting*

CRM- *Customer Relationship Management*

IA-Inteligência Artificial

IK-*Kaizen Institute* Portugal

KBS-*Kaizen Business System*

KCM-*Kaizen Change Model*

ML-*Machine Learning*

ML-*Marketing Qualified Lead*

NLP- *Natural Language Processing*

SEO- *Search Engine Optimization*

SQL-*Sales Qualified Lead*

Índice de Figuras

Figura 1-Evolução do número de viaturas em <i>renting</i> em Portugal in (ALF, 2022)	8
Figura 2-KBS-Kaizen Business System in (Kaizen 2022).....	14
Figura 3-Progressão de um potencial cliente em funil in (Järvinen and Taiminen 2016).	18
Figura 4-Funil de vendas orientado às atividades de venda in (Sellers 2007):	19
Figura 5-Funil de vendas orientado ao processo de compra in (Sellers 2007):	19
Figura 6-Mapeamento do Processo atual de venda	24
Figura 7-Design atual de campanhas	26
Figura 8-Esboço de formulário atual.....	26
Figura 9-Funil de vendas orientado ao processo de compra customizado à Empresa X	32
Figura 10-Ficha de campanha	36
Figura 11-Exemplo de segmento de acordo com o negócio da Empresa X.....	36
Figura 12-Exemplo de perfil de cliente de acordo com modelo de negócio da Empresa X	37
Figura 13-Esboço de modelo de segmentação e criação de campanhas	38
Figura 14-Design de campanhas no novo website	40
Figura 15-Apresentação detalhada de viatura no novo website	40
Figura 16-Filtros de pesquisa no novo website	41
Figura 17-Novo formulário	41
Figura 18-Separador destinado a informações genéricas no novo website	42
Figura 19-Análise comportamental de potenciais clientes em canais digitais	47
Figura 20-Plano de implementação do programa de <i>lead nurturing</i>	49
Figura 21-Workflows de ações de <i>nurturing</i> exemplificativos.....	50
Figura 22-Modelo de dados de gestão do funil via CRM	51
Figura 23-Plano de implementação de soluções	54
Figura 24-Evolução da penetração do <i>renting</i> no mercado automóvel em Portugal	61
Figura 25-Penetração do <i>renting</i> a nível Europeu.....	61
Figura 26-KCM-Kaizen Change Model in (Kaizen, 2022).....	63
Figura 27-Progressão associada à gestão de mudança <i>kaizen</i> in (Kaizen, 2022).....	63
Figura 28-Análise de volume de negócios por segmento	67
Figura 29-Análise de rentabilidade de investimento em campanhas por segmento	68
Figura 30-Modelo de proposta formal	78
Figura 31-Modelo de apresentação de viatura	79
Figura 32-Modelo de recolha de dados	80
Figura 33-Conteúdo para potencial cliente 1	83
Figura 34-Conteúdo para potencial cliente 2	84
Figura 35-Conteúdo para potencial cliente 3	84

Figura 36-Conteúdo de acompanhamento de razões de abandono	85
Figura 37-Exemplo de mapa de presenças	86
Figura 38-Exemplo de agenda de reunião	86
Figura 39-Indicadores marketing 1	87
Figura 40-Indicadores marketing 2 & Plano ações	87
Figura 41-Indicadores comerciais 1	88
Figura 42-Indicadores comerciais 2 & Plano de ações	88
Figura 43-Indicadores reunião equipas de marketing e comercial.....	89

Índice de Tabelas

Tabela 1-Análise de <i>benchmark</i> de vendas via canal digital	9
Tabela 2-Objetivos estabelecidos para o projeto entre o IK e a Empresa X.....	11
Tabela 3-Associação de desperdício ao processo de venda <i>in</i> (Barber and Tietje 2008)	16
Tabela 4-Mudança de paradigmas na gestão do processo de venda	23
Tabela 5-Caraterísticas de campanha	25
Tabela 6-Associação de desperdício ao processo de venda-caso Empresa X.....	29
Tabela 7-Avaliação da situação atual de indicadores.....	30
Tabela 8-Associação das atividades de marketing e comerciais à visão futura do funil	34
Tabela 9-Tabela indicativa de rendas para a criação de campanhas	35
Tabela 10-Tempos padrão de contactos comerciais.....	43
Tabela 11-Estrutura 1º contacto	44
Tabela 12-Sugestão de matérias para construção de <i>chatbot</i>	46
Tabela 13-Etapas comerciais no 1º contacto	65
Tabela 14-Questões levantadas por cliente no 1º contacto	65
Tabela 15-Objeções levantadas por cliente em contacto de seguimento	66

1 Introdução

1.1 Introdução

Esta dissertação, realizada em ambiente empresarial, descreve um projeto que resulta de uma parceria entre o *Kaizen Institute Portugal* (IK), consultora multinacional, e a empresa X, que opera no setor do *renting* automóvel, e tem como principal objetivo impulsionar as vendas via canal digital da segunda.

Por um lado, o setor indicia sinais de crescimento. Por outro, constata-se que a performance das equipas de marketing e comercial estão abaixo dos valores de referência para a empresa X.

Como tal, há razões para acreditar que há potencial para aumentar as vendas, o que se reflete via aumento da geração de *leads*, mas também através do aumento da taxa de conversão.

Assim, esta dissertação incide sobre a reformulação do atual modelo de gestão do processo de venda orientado às atividades de marketing e comerciais para o orientar ao processo de compra, que traduz o real compromisso do cliente, bem como na resolução das ineficiências das ações dessas equipas que devem ser realizadas em concordância, através da proposta de soluções para os principais desafios por essas enfrentados e, ainda, para o acompanhamento que fazem do processo, culminando num plano de implementação para a sua concretização.

Este capítulo visa contextualizar a dissertação, através da apresentação do IK, do enquadramento do projeto e motivação, da introdução à sua aplicação, da definição dos objetivos e da referência à metodologia adotada e à estrutura do documento.

1.2 Instituto Kaizen

O *Kaizen Institute Consulting Group* (KICG) foi fundado em 1985 por *Masaaki Imai* e é um grupo de consultoria operacional multinacional (Kaizen 2022). Em Portugal desde 1999, o IK foca-se no desenho e implementação de processos que permitem a prática da melhoria contínua de uma forma sustentada. Apoiadas na filosofia *Lean*, as suas soluções visam impulsionar os resultados dos seus clientes através do envolvimento de todos os colaboradores, aumento de produtividade e melhoria da qualidade dos produtos ou serviços. O ramo de operação da consultora é vasto, o que demonstra a flexibilidade das suas metodologias.

1.3 Enquadramento do projeto e motivação

1.3.1 O setor do *renting* automóvel

Renting automóvel é uma solução de mobilidade que permite beneficiar da total utilização de uma viatura mediante o pagamento de uma renda mensal fixa, que varia consoante o automóvel, a utilização que se pretende fazer em termos de prazo e quilometragem e os serviços incluídos (ALF-Associação Portuguesa de Leasing and Automóvel 2022).

O *renting* é cada vez mais comum entre particulares e empresas, sendo visto como uma alternativa à aquisição de uma viatura e às preocupações e custos inesperados que essa envolve.

Assim sendo, a par de outras alternativas com as suas particularidades, revelava uma tendência de crescimento progressivo no período pré-pandemia, tendo sofrido um abrandamento na sequência da catástrofe sanitária que entra em linha de conta com a verificada no mercado automóvel como um todo (Nunes 2022), da qual em paralelo resultou uma retração na produção

automóvel inerente aos acontecimentos decorrentes (Petiz 2021) e que é ainda evidente à data de hoje, limitando naturalmente o negócio das empresas que operam no setor na medida em que a sua oferta é limitada.

A evolução do número de viaturas em *renting* em Portugal vem ilustrada na Figura 1.

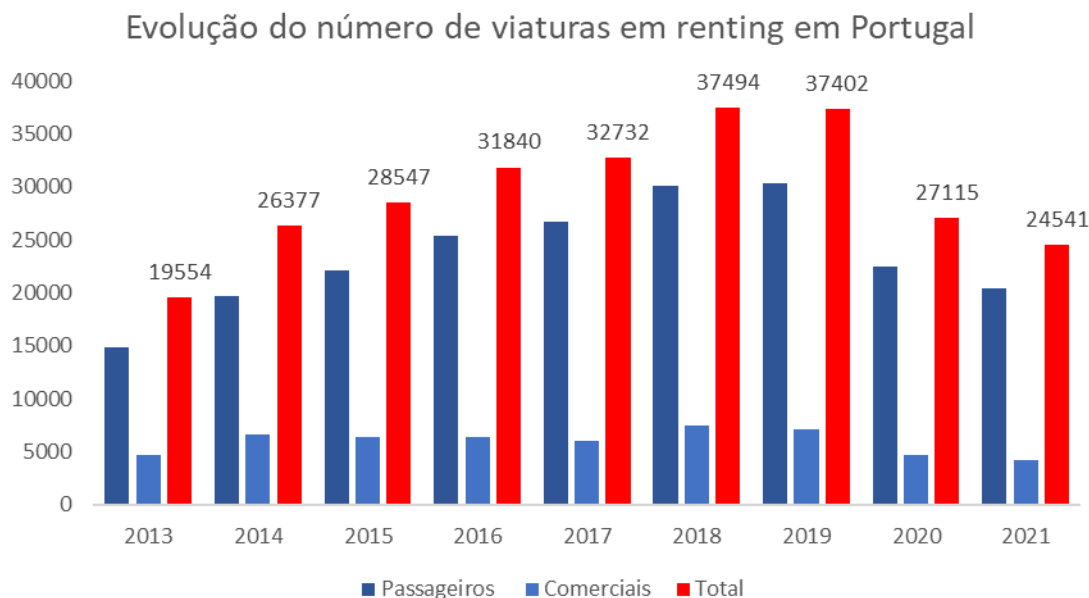


Figura 1-Evolução do número de viaturas em *renting* em Portugal in (ALF, 2022)

A tendência evolutiva do *renting* em Portugal fará acompanhar aquela que se verifica no mercado automóvel em geral, uma vez que a sua taxa de penetração não apresenta oscilações particularmente consideráveis (tal como representado na Figura 24 do Anexo A).

Contudo, há fatores que indiciam existir potencial para impulsionar este indicador. Por um lado, há uma mudança nos padrões de consumo que indica que as novas gerações preferem não ter o compromisso de ter uma viatura própria, alienando os investimentos a prazo e custos de manutenção avultados que lhe estão associados (César 2022). Congruentemente, a partilha é cada vez mais usual, solução que a maioria das empresas de *renting* oferecem. Adicionalmente, há uma patente necessidade de renovação de frota no sentido de a alinhar às tendências sustentáveis. Também, este nicho de mercado de alternativas à aquisição a prazo de viaturas já representa cerca de um terço do total do mercado automóvel (Nunes 2021), revelando-se aqui uma oportunidade para empresas de *renting* conquistarem quota de mercado e destacarem-se como a modalidade dominante

Por último, a penetração do *renting* em Portugal está abaixo da média da União Europeia (tal como se verifica na Figura 25 do Anexo A), o que indicia igualmente existir oportunidade para crescer.

Neste sentido, a responsabilidade recai sobretudo nas empresas que operam no setor e na sua capacidade para impulsionar as vendas e, desejavelmente, aumentar a penetração no mercado.

1.3.2 Processo de venda e processo de compra

Processo de venda engloba as atividades de marketing e comerciais com as quais se espera converter uma *lead* (ou potencial cliente que de alguma forma revela interesse pelas soluções da empresa) em venda efetiva.

Associado a um processo de venda está um processo de compra, que é o passo a passo pelo qual o potencial cliente progride até se tornar efetivamente cliente.

Funil de vendas é uma metáfora visual do processo de venda, utilizada pelas empresas para gerir esse processo na medida em que, por um lado, guia as equipas de marketing e comercial na sua abordagem às *leads* e, por outro, permite avaliar a sua performance através de métricas do funil.

As empresas estão perfiladas para orientar a gestão do processo de venda exclusivamente às atividades dessas equipas, descurando o facto de que a progressão nesse processo está inteiramente dependente do cliente.

Assim, faz sentido questionar até que ponto é eficaz esta abordagem de gestão do funil e porque não orientá-la ao processo de compra, na expectativa de ser realista na localização da *lead* no funil.

Uma vez estruturado um processo de gestão do funil orientado ao processo de compra, as ações de marketing e comerciais que deverão ser realizadas em concordância mediante a localização do cliente nesse processo deverão ser otimizadas, o que envolve adaptar às mais recentes tendências.

1.3.3 Transformação digital nos processos de compra e venda

A digitalização do processo de compra é uma tendência emergente, com os consumidores a terem um papel ativo e autónomo nesse processo. Particularmente no mercado automóvel, cerca de 70% das vendas inicia-se *online*, com os clientes a pesquisarem por informação e soluções em plataformas (DV 2022).

Consequentemente, as atividades de marketing e comerciais tiveram de se reinventar, sendo hoje em dia predominantes as vendas via canal digital e o recurso a estratégias de marketing digital e a tecnologias de inteligência artificial conjugadas com a automação.

Ainda assim, no mercado automóvel, há uma componente interativa e presencial não negligenciáveis, pelo que a tendência é a de começo do processo de compra e venda *online* e posterior incorporação da vertente comercial e interação que se exige.

É nesse regime que funciona a empresa X, divulgando campanhas nos canais digitais e possibilitando aos potenciais clientes a pesquisa por soluções, procurando fazer avançar o processo para a fase comercial.

Assim, a empresa X tem 2 objetivos em paralelo:

1. Gerar *leads* qualificadas
2. Aumentar a taxa de conversão

Procurando explorar tendências no que diz respeito a estes indicadores, encontraram-se os seguintes valores de referência (Bodnar 2017) para a dimensão e indústria da empresa X e confrontaram-se com a sua realidade, do que resultou a Tabela 1.

Tabela 1-Análise de *benchmark* de vendas via canal digital

Indicador	Realidade atual	Benchmark
Leads geradas (mensal)	650	1427
Leads qualificadas (%)	58%	83%
Taxa de conversão	2%	23%

Posto isto, torna-se rapidamente evidente que há potencial para melhorar a performance das equipas de marketing e comercial responsáveis por estes indicadores.

1.4 O Projeto de aumento de vendas na Empresa X

A empresa X compreende um conjunto de departamentos, responsáveis pelo funcionamento do seu negócio, os quais se encontram representados no organograma do Anexo B, sendo que esta dissertação incide sobre os de marketing e comercial e sobre o processo de venda que lhes está associado, uma vez que o âmbito é o de impulsionar as suas vendas.

A 1ª evidência da análise do processo é a de que não há qualquer tipo de foco no processo de compra nem em fomentar o progresso do cliente nesse passo a passo. Assim, à luz da reflexão que foi feita sobre esta constância e seus inconvenientes no que respeita à gestão do funil, a visão futura do processo contempla a sua orientação ao processo de compra.

Paralelamente, o diagnóstico que foi feito refletiu ineficiências no que concerne às atividades das equipas em questão, tendo-se constatado os seguintes desafios aos quais fazem face atualmente:

1. Criação de campanhas
2. Divulgação de campanhas
3. Gestão de *leads*
4. Abordagem comercial ao cliente.

Nesse sentido, tendo por base as tendências inerentes à transformação digital, revela-se fundamental criar um processo estruturado de lançamento de campanhas que contemple a análise de indicadores de performance e a segmentação, bem como a adoção de estratégias de marketing digital para a sua divulgação. Destes dois pilares espera-se que em conjunto sejam capazes de impulsionar a geração de *leads*.

Além disso, tendo sido verificado a inexistência de padrões de qualificação, mensuração da propensão e alimentação das *leads*, estruturou-se um sistema de gestão de *leads* assente em programas de *lead scoring* e *lead nurturing*, com os quais se espera consolidar a sua caracterização e estimular o seu interesse com conteúdos personalizados e de valor acrescentado.

Quanto às interações comerciais, uma vez que seguem uma determinada estrutura e têm objetivos definidos, identificou-se potencial para as normalizar, com o intuito de tornar esses contactos consistentes e eliminar a sua variabilidade, não desconsiderando a possibilidade de melhorar os *standards* criados continuamente.

Numa fase subsequente, modelou-se de que forma esta nova visão de gestão do funil e suas particularidades se incorpora no *software* de CRM da empresa, o que se traduz na definição dos seus requisitos de dados.

Por último, procurando fazer um acompanhamento de indicadores e numa dinâmica de melhoria contínua, sugere-se a implementação de rotinas de auditorias de funil via *kaizen* diário.

Posto isto, o projeto na empresa X compreende a reformulação da visão de gestão do processo de venda, bem como um conjunto de soluções para as ações das equipas de marketing e comercial, sua incorporação em CRM e ainda, para o acompanhamento que essas fazem do processo, do que resultou a criação de um plano de *workshops* faseados que visam a sua implementação e com o qual se espera consolidar a gestão plena e idealizada do funil.

1.5 Objetivos do projeto

À luz da natureza do negócio da empresa X e da sua atual performance distante dos valores de referência, bem como visando em paralelo impulsionar a experiência do cliente, bem como tendo por base as práticas que estão na base da filosofia *kaizen* e que esta procura replicar nos seus clientes, definiram-se os seguintes objetivos representados na Tabela 2:

Tabela 2-Objetivos estabelecidos para o projeto entre o IK e a Empresa X

Objetivos
Garantir a estabilização do número de <i>leads</i> mensais (650)*
Aumentar taxa de qualificação para 75%
Aumentar a taxa de conversão para 15%
Diminuir o <i>lead</i> time do funil para 10 dias
Implementar uma dinâmica de acompanhamento de indicadores e melhoria contínua

*(Atendendo ao panorama atual da indústria automóvel que limita a criação de campanhas e no qual seria expectável uma redução de 20% no nº de leads na inexistência do projeto)

O alcance simultâneo destes objetivos exige o comprometimento da administração da empresa X na implementação das soluções propostas bem como o envolvimento das equipas de marketing e comercial não só no período em que essa irá ocorrer mas também numa fase subsequente, visando garantir o seu sucesso e sustentação.

1.6 Método seguido no projeto

O método de trabalho utilizado para a elaboração deste projeto inclui de forma sequencial as seguintes etapas:

1. Contextualização do problema
2. Estado de Arte
3. Análise e diagnóstico da situação atual
4. Desenho da visão futura e especificação de soluções
5. Definição de um cronograma de implementação

-A 1ª fase envolve enquadrar a empresa X no seu setor (*renting* automóvel) e no seu tipo de negócio (vendas via canal digital) e identificar padrões e tendências a esses associados, despertando para a existência de um problema que terá levado à realização deste projeto.

-Numa 2ª fase, é feita uma revisão bibliográfica dos temas que se julga terem aplicabilidade no atual contexto da empresa e que serão também a base da proposta de soluções para os problemas identificados.

-A 3ª fase engloba o mapeamento do processo atual, sendo feita uma clara decomposição das macro etapas que o constituem e identificadas as oportunidades de melhoria a essas associadas, começando a indiciar a aplicabilidade dos conceitos revistos no ponto 2. Ainda aqui, é feita uma contextualização da situação atual dos indicadores chave sob os quais esta dissertação visa incidir.

-Numa 4ª fase, é idealizada uma visão futura de gestão do processo orientada ao cliente, bem como proposto um conjunto de soluções para as ações de marketing e comerciais e, ainda, de que forma deverá ser feito o acompanhamento do processo.

-Por último, na 5ª fase é estruturado um cronograma de implementação das soluções propostas e que visa consumir a visão futura idealizada.

1.7 Estrutura da dissertação

A estrutura da dissertação segue a metodologia utilizada no projeto.

Tendo sido feito no presente capítulo a contextualização do problema, segue-se o enquadramento teórico no qual são abordados os principais conceitos que sustentam a sua resolução.

O capítulo 3 contempla o diagnóstico da situação atual assente no mapeamento do processo e avaliação dos indicadores, bem como a identificação de oportunidades de melhoria.

No capítulo 4 é apresentada a visão futura e os principais pilares de melhoria que traduzem as soluções propostas, bem como definido um cronograma de implementação das mesmas.

Por último, são expostas as principais conclusões do projeto realizado e sugestões para trabalho futuro.

2 Enquadramento teórico

Este capítulo expõe um enquadramento teórico que, por um lado, auxiliou na caracterização do problema e, por outro, na proposta de soluções.

Assim, esta incide sobre os seguintes temas:

1. Filosofia *Kaizen*
2. Processo de venda
3. Processo de compra
4. Funil de vendas
5. Transformação digital nos processos de compra e venda
6. Mudança de paradigmas na venda

O 1º ponto aborda o modelo de negócio *Kaizen* (KBS), que guia o IK na sua atividade de consultoria, bem como alguns conceitos nos quais assentam as suas metodologias e que, portanto, serviram também de base à realização deste projeto, resultante de uma parceria desta empresa com a empresa X.

O 2º ponto aborda o principal processo no âmbito desta dissertação, salientando as atividades de marketing, mas também referenciando as atividades comerciais que lhe são subjacentes.

No 3º ponto é introduzido o processo de compra que anda a par e par com o processo de venda e que tem na sua progressão um papel fulcral.

No 4ª ponto é feita referência a uma ferramenta fundamental na gestão do processo de venda, destacando as suas funções, a tendência que se verifica na maioria das empresas e uma visão disruptiva da sua utilização.

O 5º ponto contextualiza a transformação digital que atualmente se vive e enquadra-se nos processos de compra e venda, com particular destaque nas atividades de marketing e comerciais, enfatizando temas como o marketing digital e a incorporação de ferramentas de IA conjugadas com a automação..

Por último, é feito um resumo das mudanças de paradigmas na gestão do processo de venda que os pontos anteriores permitem constatar e que servirão de base às restantes secções desta dissertação.

2.1 *Kaizen* Business System (KBS)

O sistema de gestão de negócio *kaizen* (KBS) é um modelo de gestão que tem como objetivo ser a base de uma cultura de melhoria contínua em qualquer organização (Kaizen 2022). Este é vulgarmente comparado à estrutura de uma casa, tal como representado na Figura 2.



Figura 2-KBS-Kaizen Business System (Adaptado de (Coimbra 2016))

No topo e visando a obtenção da excelência operacional, surge a criação de valor para o cliente, acionistas e colaboradores no longo prazo, definido por crescimento, qualidade, eficiência de recursos, eficiência de fluxo e respeito pelas pessoas.

Para impulsionar estes 5 vetores são definidos 3 modelos: modelo de crescimento, modelo de mudança e modelo das operações, sendo que é no âmbito do 1º e 2º que esta dissertação se enquadra.

O modelo de crescimento compreende um conjunto de ferramentas e métodos para melhorar a estratégia, inovação, disrupção, desenvolvimento e marketing, ocupando-se maioritariamente de fomentar o aumento das vendas.

O modelo de mudança é aquele que permite a implementação do sistema *Kaizen*, suas ferramentas e metodologias, envolvendo os vários níveis das empresas e fazendo acompanhar essa concretização de uma cultura de melhoria contínua.

Na base da casa surgem os seus alicerces, nada mais nada menos que os fundamentos *kaizen*, que, de acordo com (Imai 2012), são os seguintes:

- Criação de valor para o cliente
- Eliminação de desperdício
- Gestão visual
- Envolvimento ativo dos colaboradores
- Ir para o Gemba

2.1.1 Gestão da mudança *Kaizen* (KCM)

O modelo de mudança *kaizen* (KCM) compreende 3 frentes (Kaizen 2022)-*Kaizen* estratégico (*Strat Kaizen*), *Kaizen* Projeto (*Value Stream Kaizen*) e *Kaizen* diário (*Daily Kaizen*)-nas quais a empresa deve trabalhar se o intuito for o de mudar o seu negócio ao questionar os paradigmas atuais e aumentar progressivamente a sua performance. As Figuras 26 e 27 do Anexo C representam, respetivamente, os 3 vetores de mudança *kaizen* e a natureza da progressão que lhes está associada.

Kaizen estratégico envolve a gestão de topo e tem como foco a gestão do negócio para atingir resultados disruptivos, tendo como principal objetivo a definição do caminho.

Kaizen projeto prende-se às iniciativas (*workshops*) que permitem alcançar tais resultados, traduzindo-se em saltos abruptos de melhoria, envolvendo já camadas inferiores da estrutura da empresa (equipas de projeto).

Kaizen diário associa-se à gestão diária assente em indicadores, organização do trabalho, normalização e resolução estruturada de problemas, visando a consolidação e sustentação de melhorias através de uma mudança cultural e comportamental, mas também promovendo uma dinâmica de melhoria contínua, o que permite o alcance de resultados disruptivos consistentemente ano após ano e o desenvolvimento das equipas.

A implementação do *kaizen* diário desdobra-se em 5 níveis sequencialmente definidos: planeamento do *kaizen* diário (N0), gestão diária (N1), organização do trabalho (N2), normalização (N3) e resolução estruturada de problemas (N4).

Inicialmente faz-se uma análise da situação atual (nível de desenvolvimento e maturidade da organização e das equipas) e desenha-se a visão futura para o *kaizen* diário (que equipas abrange e que ferramentas), bem como um plano para a sua implementação-plano de desenvolvimento das equipas.

Nos níveis 1 e 2 consolida-se a organização básica das equipas e dos seus postos de trabalho (o último sem aplicabilidade no contexto da empresa X). No que concerne à organização das equipas, essa é garantida através de rotinas que permitam uma comunicação estruturada ao longo da hierarquia e o acompanhamento de indicadores, bem como de planos de ações a serem seguidos pelos que dessas fazem parte.

O nível 3 visa a criação de *standards*, com os quais se espera tornar os processos consistentes e eliminar a sua variabilidade.

O nível 4, estando já definido o âmbito do *kaizen* diário, consolidada a organização básica, bem como normalizados os processos, visa a resolução estruturada de problemas que surgem no acompanhamento diário que é feito pelas equipas em ciclo PDCA e seguindo ferramentas de resolução passo a passo como 3C (caso, causa e contramedida) ou *Kobetsu kaizen*.

2.1.2 Lean

Lean é um conceito com origem no Japão no pós 2ª guerra mundial impulsionado pela *Toyota Motor Company* e tem como objetivo aumentar a produtividade, o que enquadrado no panorama da altura visava ser uma abordagem disruptiva da gestão de produção, procurando rentabilizar os escassos recursos económicos das empresas no pós-guerra (Womack and Jones 2003).

Consequentemente, surge o *Toyota Production System* (TPS), assente na procura pelo desperdício no processo produtivo e na eliminação de todas as atividades que não acrescentam valor para o cliente final (Womack and Jones 2003).

Os sete tipos de desperdício identificados por *Taiichi Ohno* e *Shigeo Shingo* durante o período de desenvolvimento do TPS foram os seguintes (Womack and Jones 2003):

- Movimento/transporte de material e informação
- Movimento de pessoas
- Material e informação em espera (*stock*)
- Pessoas/informação em espera
- Excesso de produção
- Erros
- Sobreprocessamento/retrabalho

Tais desperdícios têm particular aplicabilidade na produção. Contudo, (Barber and Tietje 2008) procurou enquadrá-los no processo de venda, tendo estabelecido as relações expostas na Tabela 3:

Tabela 3-Associação de desperdício ao processo de venda *in* (Barber and Tietje 2008)

Desperdício	Associação ao processo de venda
Sobreprodução	Contactar potenciais clientes com pouca qualificação e propensão para a compra Gerar soluções antes do cliente estar pronto a comprar
Stock de informação	Excesso de conteúdos e material de marketing direcionados aos potenciais clientes
Sobprocessamento	Informação perdida, pedidos de informação excessiva ou desnecessários
Movimento de pessoas	Deslocação para reuniões de interação com o cliente
Transporte de informação	Fluxos de mails, informação, documentos para revisão e aprovação
Espera de informação	Espera de aprovação de outros departamentos ou espera de informação dos clientes

Desenvolver uma solução *lean* envolve definir valor na ótica do cliente e fazer um mapeamento dos processos e cadeia de valor, que compreende todas as atividades desde a receção de um pedido até à entrega final do produto ou serviço, tal que vise eliminar o desperdício, ou seja, todas aquelas que não são consideradas de valor acrescentado (Womack and Jones 2003)

A ferramenta utilizada para esse propósito é *Value stream mapping*, envolvendo uma 1ª fase de identificação das atividades compreendidas no processo, a sua representação visual na forma de mapa atual, a análise de identificação de desperdício e o desenho do mapa de estado futuro, coincidente com a visão idealizada (Barber and Tietje 2008).

2.2 Processo de venda

Um processo de venda compreende o passo a passo das atividades de marketing e comerciais com as quais se conta converter um potencial cliente em venda efetiva (Sellers 2007).

Processo de venda não é obrigatoriamente consensual, podendo variar de forma drástica consoante a indústria, empresa, força de vendas e circunstâncias (Barber and Tietje 2008).

Uma abordagem usualmente referenciada por autores, revelando traços de transversalidade de aplicação, é a citada por (Sellers 2007), englobando as seguintes fases: prospeção, qualificação de *leads*, análise de necessidades, ajustes à proposta de valor, elaboração de proposta, negociação e fecho de venda. Usualmente a ação da equipa de marketing manifesta-se em fases primordiais do processo e posteriormente manifesta-se a ação comercial.

2.2.1 Marketing

O Marketing desempenha um papel fundamental no processo de venda e consequentemente em qualquer negócio. Esta é uma área responsável por trabalhar para desvendar as necessidades dos

consumidores, liderar o desenvolvimento de produtos e serviços que as satisfaçam e utilizar canais de distribuição para os fazer chegar aos clientes (Sapian and Vyshnevskaya 2019).

Duas funções relevantes das equipas de marketing são a segmentação e a gestão de *leads*.

Segmentação é um processo iterativo de partição ou divisão de mercados em grupos de potenciais clientes e é tida como o ponto de partida de todas as atividades ligadas com o cliente, seja a comercialização, o marketing ou desenvolvimento de produto (Dibb and Simkin 1997).

Os benefícios da segmentação compreendem:

- Penetrar de modo mais eficaz na base de clientes
- Identificar novos segmentos para crescimento
- Expandir o negócio ao entrar em novos mercados
- Desenvolver produtos que realmente vão ao encontro das necessidades dos segmentos
- Maximizar a eficácia das mensagens de marketing
- Estabelecer estruturas e processos eficazes para ter sucesso em cada segmento-alvo

Lead é um contacto gerado pelos departamentos de marketing com um potencial novo cliente que revela interesse na oferta da empresa ou questiona acerca dos seus produtos ou serviços (Järvinen and Taiminen 2016).

Um processo completo de gestão de *leads* envolve a sua geração, qualificação, *lead scoring* e *lead nurturing* (Järvinen and Taiminen 2016).

A qualificação de *leads* procura identificar os potenciais clientes que indiciam ter mais probabilidade de se vir a converter em vendas lucrativas. Como tal, quanto mais precisa for a força de vendas nesta etapa, mais facilmente consegue direccionar o foco para segmentos dos quais se espera um desfecho propenso e tanto mais eficiente se torna, rentabilizando os recursos de venda.

Lead scoring distingue-se, embora complemente e consolide o objetivo da qualificação, na medida em que é atribuída uma nota ao potencial cliente consoante aquilo que o seu perfil e interação com a empresa revelam sobre a sua propensão para a compra, tendo, portanto, uma natureza preditiva.

As *leads* com uma nota superior são priorizadas e idealmente são inseridas em programas de *lead nurturing*, com os quais os departamentos de marketing visam atrair, educar e envolvê-las, através da entrega de conteúdos personalizados e de valor acrescentado, fomentando ainda mais a sua propensão para a compra (Koski 2016; Järvinen and Taiminen 2016).

2.3 Processo de compra

Associado a um processo de venda está um processo de compra, que se define como a série de etapas pelas quais o cliente passa ao longo da sua jornada, desde o conhecimento, ao interesse, à consideração, intenção, avaliação e compra (Sellers 2007).

Da jornada do cliente resulta a experiência do cliente, que conceptualmente se define como a avaliação cognitiva e afetiva de todas as interações diretas e indiretas entre esse e a empresa (Klaus and Maklan 2013).

Customer Relationship Management (CRM) é uma abordagem de gestão de negócio e da relação com o cliente com a qual se procura criar e desenvolver as interações e ligação com esse. O objetivo é o de ser um meio para aumentar a criação de valor na sua jornada e, assim, melhorar a sua experiência, com o intuito final de aumentar a rentabilidade das empresas, ao adquirir novos clientes e reter aqueles que lhe são lucrativos (Ling and Yen 2001). Para (Järvinen and Taiminen

2016), a integração do marketing no CRM é fundamental, concentrando numa única ferramenta a gestão do processo de venda e potenciando a performance que lhe está associada.

Um potencial cliente, até se vir a tornar efetivamente cliente, é reconhecido pela empresa de forma distinta: desde prospetto a *lead*, a *lead* qualificada de marketing e *lead* qualificada de venda, a oportunidade e, finalmente, a cliente (Järvinen and Taiminen 2016).

Começa então por ser um prospetto, identificado como uma pessoa ideal para revelar interesse pelo produto/serviço, não o tendo ainda feito nem contactado com a empresa. Dessa forma, é muito difícil nesta fase fazer a sua caracterização e perceber a sua propensão para a compra, sabendo-se muito pouco sobre si. Poder-se-ão conhecer apenas à partida traços gerais de um indivíduo que indiciam existir potencial para surgir uma *lead*.

Posteriormente, uma vez demonstrado algum tipo de interesse na empresa e suas soluções, o potencial cliente passa então a *lead* e que, mediante a qualificação que traduza o seu real interesse, passa a *lead* qualificada.

Usualmente é feita uma distinção entre *leads* qualificadas de marketing (MQL) e *leads* qualificadas de venda (SQL), o que está relacionado com a fase do processo de venda em que essas se encontram: se numa etapa precoce que carece a ação da equipa de marketing, se numa fase adiantada em que estão disponíveis para contactar com a equipa comercial, despertando para a sua intervenção. Esta separação permite aumentar a eficiência destas equipas e, paralelamente, que seja monitorizada a sua performance de forma individual.

Numa fase mais avançada do processo, a *lead qualificada* de venda (SQL) pode passar a oportunidade, indiciando já uma probabilidade muito alta de se vir a converter em cliente.

A progressão dos potenciais clientes tal como reconhecidos pela empresa vem traduzida na Figura 3, já remetendo para o conceito de funil.



Figura 3-Progressão de um potencial cliente em funil in (Järvinen and Taiminen 2016).

2.4 Funil de vendas

Funil de vendas é uma metáfora visual para o processo de venda e é uma ferramenta utilizada para gerir esse processo. No fundo, as suas secções representam as fases pelas quais o potencial cliente passa até se converter efetivamente em cliente, sendo que a redução do diâmetro do funil representa a diminuição do número de putativos clientes em cada uma das fases à medida que o processo avança (Davies 2010; Boukhari 2021).

De acordo com (Sellers 2007), a gestão do funil de vendas tem 2 objetivos:

- Ajudar a trabalhar um potencial cliente que, ao ser enquadrado no funil, possibilita a percepção da fase do processo em que se encontra e a consequente definição de como deverá ser trabalhado para progredir de etapa
- Ajudar a perceber qual a capacidade e valor do funil, que se associam ao número de potenciais clientes em cada uma das fases, e se essas métricas estão de acordo com os objetivos definidos pela companhia

Usualmente, sendo o funil uma ferramenta de gestão do processo de venda, vem associado às atividades das equipas que por essa são responsáveis, o que (Sellers 2007) denomina de *selling activity-based funnel design* ou funil tradicional e associa ao *standard* de processo de venda que referencia, funil esse representado na Figura 4.



Figura 4-Funil de vendas orientado às atividades de venda *in* (Sellers 2007):

Pese embora esta pareça à partida uma abordagem eficaz de gestão do processo, na verdade coloca em questão as duas funções principais de um funil de vendas (Sellers 2007):

- Por um lado, a *lead* pode ser localizada erradamente no funil, uma vez que este traduz as ações das equipas de vendas e nada diz sobre a intenção e compromisso do cliente
- Por outro, e consequentemente, o funil pode ser falaciosamente valorizado.

Assim, o autor sugere uma alternativa, assente num funil disruptivo em que cujas etapas são definidas de acordo com o processo de compra do cliente, o qual deve servir de guia às equipas de marketing e comercial, despertando para ação que deve ser feita em conformidade com a etapa em que aquele se encontra. Esse denomina-se de *Buy Cycle funnel* e vem representado na Figura 5.

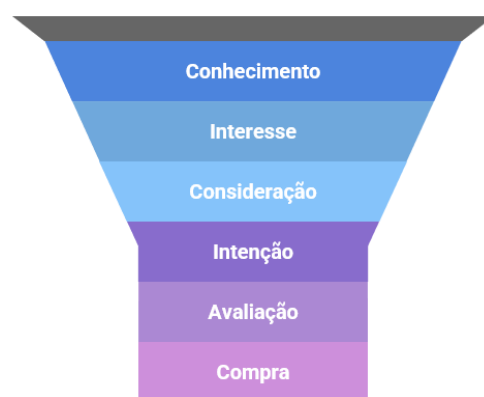


Figura 5-Funil de vendas orientado ao processo de compra *in* (Sellers 2007):

Desta forma, este funil traduz a real intenção, envolvimento e compromisso do cliente, garantindo as duas funções que lhe são subjacentes:

- Por um lado, ser realista na localização do potencial cliente no funil, potenciando a eficácia e eficiência daquelas equipas, que agem em momento oportuno e de acordo com o ponto em que esse se encontra
- Por outro, espera-se que congruentemente o valor do funil não seja sob valorizado

Sendo este um funil dependente da motivação e comprometimento do cliente, está inteiramente do seu lado progredir no processo que lhe é subjacente. Como tal, coloca-se a questão de como influenciá-lo a avançar (Sellers 2007).

Por um lado, conta-se com as campanhas e estratégias de marketing utilizadas para persuadir o cliente. Por outro, com a eficácia das interações diretas comerciais com o cliente, para as quais o autor remete para o conceito de “*customer facing selling methods*”, que são métodos que visam conduzir as interações com clientes durante o processo de venda e que seguem uma estrutura e objetivos *standard* (os quais vêm descritos no Anexo D).

Tendo em consideração um funil orientado ao processo de compra e as ações de vendas otimizadas e potenciadas por ferramentas e estratégias de marketing e comerciais que devem ser feitas em conformidade para fazer progredir o cliente, o autor normaliza a implementação e gestão do funil num processo estruturado de 8 passos:

1. Análise da situação atual: Quantificar em termos de indicadores chave a competência atual do funil
2. Visão futura: Definir onde a empresa pretende estar e alinhar os objetivos de vendas com os objetivos para os indicadores do funil
3. *Buy-Cycle funnel*: Criar um funil orientado ao processo de compra customizado ao caso particular e estruturar as atividades de marketing e comerciais em concordância
4. Liderança: Capacitar os líderes de vendas para implementar o *Buy Cycle funnel*, envolvendo competências de análise e gestão do funil que tornem possível a formação das equipas que lhes são subordinadas
5. Formação e Implementação: Treinar as equipas para basear a sua atividade *no Buy Cycle funnel* e concretizar a sua implementação na ferramenta de gestão do processo de venda (CRM)
6. Auditorias do funil: Criar dinâmicas periódicas de inspeção do funil com as quais se visa analisar a performance das equipas em termos de indicadores do funil e conformidade com os objetivos a curto prazo, bem como incitar a ação sobre as oportunidades viáveis do funil
7. Auditoria de processo: Trimestralmente avaliar se a nova dinâmica está a funcionar nas equipas, se essas se estão a adaptar ao ritmo das inspeções periódicas e se estas estão a surtir efeito
8. Avaliação: Semestralmente avaliar a eficácia de todo o processo de gestão do funil, comparar métricas com *benchmarks* do período, com avaliações anteriores, identificar oportunidades de melhoria e definir próximos passos, que poderá envolver redefinir objetivos

2.5 Transformação digital nos processos de compra e venda

A transformação digital pode dar origem a ganhos significativos de produtividade (Brynjolfsson and Hitt 1998). Nesse sentido, tal transformação é transversal ao processo de venda, com a qual se espera incrementos de performance das equipas por esse responsável. Tal poderá envolver

redesenhar totalmente o processo de venda para satisfazer as necessidades dos clientes mais eficientemente e eficazmente.

Na área de marketing, a tendência é a de transição do marketing tradicional para digital (Melović et al. 2020), que acompanha uma mudança de marketing de massas para marketing de conteúdos-relevantes, personalizados e com valor acrescentado (Dakouan 2019)).

Uma vez que a transformação digital veio empurrar o ponto de envolvimento das vendas para jusante, ou mesmo eliminá-lo (*e-commerce*), o marketing, e em particular o marketing digital, ganhou relevo e protagonismo nos processos de compra e venda.

2.5.1 Marketing digital

Marketing digital consiste na promoção das marcas usando canais digitais para chegar aos consumidores, sendo conceptualmente definido como “o uso de tecnologias digitais para criar comunicação integrada, mensurável e objetivamente definida, que contribui para a aquisição e retenção de clientes, alimentando em simultâneo relações fortes com os mesmos” (Järvinen 2016).

Estratégias de marketing digital envolvem, entre outras, as redes sociais, otimização de conteúdos (*SEO*), *remarketing*, *banners* e *website tracking*. (Charan and Dahiya 2015).

(Järvinen and Taiminen 2016) associa o conceito de marketing de conteúdos ao conceito de marketing digital, partindo do princípio que a criação, publicação e promoção de conteúdos personalizados e com valor acrescentado para o cliente só é viável recorrendo aos emergentes canais digitais.

Marketing digital envolve construir a personalidade dos compradores, que se traduz em enquadrá-los em segmentos e perfis e na ideação de *buyer personas*, caracterização essa que permita identificar as suas necessidades e criar conteúdo *online* de valor acrescentado. Assim, este é um modelo de marketing em *pull* para atrair, nutrir, converter e reter vendas (*inbound marketing*), ao invés de um modelo de marketing de massas em *push* para atrair a atenção para a venda (*outbound marketing*) (Desai 2019). Nesse sentido, um dos desafios atuais da ciência de marketing é descrever, modelar e prever o comportamento dos consumidores (Klaus and Zaichkowsky 2020), o que se torna cada vez mais viável recorrendo a ferramentas emergentes que derivam da transformação digital.

2.5.2 Inteligência artificial nas atividades de marketing e comerciais

Uma das consequências dos avanços tecnológicos e transformação digital é a geração de grandes volumes de dados, tornando inabastável a capacidade humana de os absorver e interpretar (Hurwitz, Kaufman, and Bowles 2015). Assim, a inteligência artificial, que consiste numa tecnologia de informação preparada para processar grandes quantidades de dados e encontrar padrões, procurando melhorar o processo de tomada de decisão (Boukhari 2021), revela-se um conceito cada vez mais pertinente e atual.

(Paschen, Pitt, and Kietzmann 2020) conceptualiza a IA como um processo que é alimentado por dados, que são manipulados e tratados no sentido de criar valor e que, numa fase subsequente, são transmitidos de novo ao exterior em forma de *output*.

Dois conceitos considerados importantes no ramo das tecnologias de inteligência artificial e que dado a abrangência deste domínio são considerados dois subdomínios são: *Natural Language Processing* (NLP) e *Machine Learning* (ML) (Boukhari 2021).

NLP é uma capacidade de IA através da qual computadores interagem com humanos utilizando linguagem natural e totalmente perceptível por estes. Basicamente, as máquinas equipadas com

estas ferramentas processam as palavras do utilizador e extraem-lhes significado, através da identificação de termos chave, para formular uma resposta em conformidade (Pradeep, Appel, and Sthanunathan 2018).

ML diz respeito a processos de aprendizagem computacionais através da experiência e com os quais se visa potenciar a performance da máquina que lhes está subjacente, alimentando-a de dados e permitindo-a treinar e criar padrões, relações e regras para aplicar a instâncias futuras de problemas semelhantes, compreendendo, portanto, uma natureza preditiva (Paschen, Pitt, and Kietzmann 2020; Russell and Norvig 2016).

Estes dois conceitos são geralmente empregues pelas empresas complementados com a automação, permitindo a sua utilização em tempo real (Jarek and Mazurek 2019).

A aplicabilidade da IA é transversal às atividades inerentes a um negócio, revelando potencial também nas atividades de marketing e comerciais (Chui et al. 2018).

IA nas atividades de marketing

Nas atividades de marketing, a IA possibilita aos departamentos que têm essa função a conversão em conhecimento sobre o cliente da volumetria de informação de que dispõem sobre o seu comportamento. Assim, é facilitada a integração de dados e consequentemente a segmentação, o *targeting* e o posicionamento, viabilizando uma gestão de campanhas no sentido de direcionar com precisão o foco aos potenciais clientes e oferecer soluções o mais customizadas possível, criando mais valor na sua jornada e simultaneamente impulsionando a probabilidade de conversão em venda (Vlačić et al. 2021).

A automação aliada com a IA permite aos departamentos de marketing identificar o mais cedo possível as necessidades e preferências particulares do cliente e gerar resposta imediata, na expectativa de oferecer o produto certo, ao cliente certo, no momento oportuno (Miklosik and Evans 2020).

Como tal, a gestão de *leads* enquanto atividade de marketing preponderante é potenciada por essa conjugação (IA-automatização), tal como os estudos de (Järvinen and Taiminen 2016; Boukhari 2021) sugerem.

O autor vai mais longe enfatizando o alcance da cooperação entre as equipas de marketing e comerciais com a integração da automação do marketing e o CRM.

Desta feita, a IA no marketing, bem empregue, é um meio para fazer progredir o cliente no processo de compra e aumentar as receitas, mas também uma forma de rentabilizar recursos e reduzir custos, o que é suportado por um artigo de *Harvard Business Review* que estima aumentos na geração de leads e redução de custos na casa dos 50% (Baumgartner, Hatami, and Valdivieso 2016).

IA nas atividades comerciais

Paralelamente e congruentemente, a IA tem também aplicabilidade na gestão de contactos e nas interações e apresentações de vendas propriamente ditas (Rasmusson 1999).

Da mesma forma que os departamentos de marketing recorrem a estas novas tecnologias para extrair informação relevante e direcionar o foco com precisão aos potenciais clientes, com o mesmo intuito os departamentos comerciais podem utilizá-las na otimização da interação comercial, nomeadamente na extração de informação sobre o cliente numa fase que a anteceda e que possa indiciar sinais de compra, características e dados a ter em conta no contacto, mas também na interação propriamente dita e em particular na construção de *scripts* em tempo real e customizados ao cliente, bem como no tratamento de objeções (Boukhari 2021).

Faz aqui sentido referenciar a utilização de *chatbots*. Estes são *touchpoints* digitais que consistem em *softwares* equipados com ferramentas de NLP capazes de estabelecer uma conversa sequencial e simular um diálogo inteligente com os humanos através de uma interface sendo, portanto, uma alternativa à interação comercial, tendo também potencial para gerar *leads* se enquadradas numa fase primordial do processo de compra (Illescas-Manzano et al. 2021).

A grande vantagem que lhes está subjacente é a possibilidade de oferecer acompanhamento contínuo ao cliente, não descurando a aproximação a uma interação comercial real que se exige, e consequentemente, aumentar o nível de serviço prestado (Illescas-Manzano et al. 2021). É expectável que bem empregue contribua para a aproximação ao cliente, fomente a sua persuasão e se traduza num desejado aumento de vendas (Hildebrand and Bergner 2019).

2.6 Mudança de paradigmas na venda

Procurando sintetizar a informação que da revisão de literatura se obteve no que respeita às novas tendências no panorama das vendas, segue-se a Tabela 4 que expõe transições emergentes e mudanças de paradigmas que são citadas pelos diversos autores referenciados.

Tabela 4-Mudança de paradigmas na gestão do processo de venda

Antigo Paradigma	Novo Paradigma
Marketing Tradicional	Marketing digital (Melović et al. 2020)
Marketing de massas em push	Marketing direto em pull/ Inbound Marketing (Desai 2019).
Segmentação demográfica	Segmentação comportamental (Vlačić et al. 2021)
Funil de vendas orientado às atividades de venda	Funil de vendas orientado ao processo de compra (Sellers 2007)
Gestão do CRM compreendendo exclusivamente a interação comercial	Gestão do CRM compreendendo as atividades de marketing e comerciais (Järvinen and Taiminen 2016)
Abordagem passiva das equipas de marketing e comerciais	Abordagem ativa e em tempo real via automação das atividades de marketing e comerciais (Boukhari 2021)

3 Caraterização da Situação Atual

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar o *As-Is*, compreendendo o mapeamento do processo de venda e sua decomposição nas macro etapas que o constituem, a identificação de oportunidades de melhoria associadas a cada uma dessas acompanhada de uma análise de desperdício existente no processo, bem como de uma avaliação dos indicadores que se julgam relevantes de mensurar no contexto atual e após a investigação e que permitem inferir sobre a performance que lhe está associada.

3.1 Mapeamento da situação atual

A descrição da situação atual teve por base inquéritos realizados às equipas de marketing e comercial da empresa X e que são âmbito desta dissertação ao serem responsáveis pelo processo de venda, bem como a observação empírica de várias etapas que o constituem.

O processo vem representado na Figura 6:

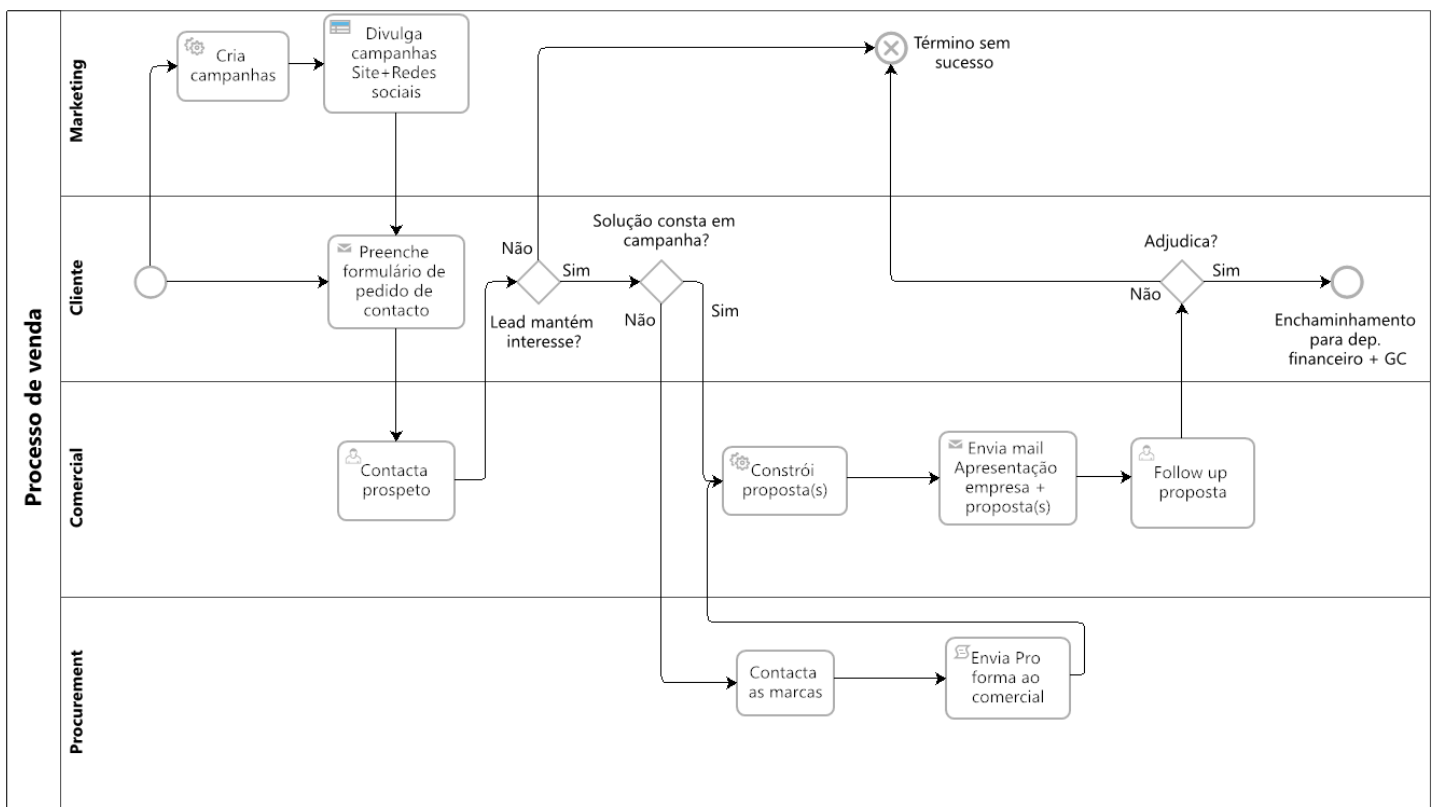


Figura 6-Mapeamento do Processo atual de venda

Criação das campanhas:

A criação das campanhas, pela qual a equipa de marketing é responsável, é feita mediante análises esporádicas e não calendarizadas da oferta da concorrência, do top de viaturas vendidas a nível nacional e de campanhas anteriores (em termos de marca e tipo de *renting*), análises com as quais se procura identificar oportunidades de sucesso no espectro de clientes. A equipa entra posteriormente em contacto com a equipa de *procurement* que negocia com as marcas. Há

campanhas que se caracterizam pelo fluxo de informação inverso: é a equipa de *procurement* que negocia com as marcas e transmite o resultado das negociações ao marketing, que constrói as campanhas em conformidade. Contudo, estas não são usuais à data de realização desta dissertação devido às limitações de produção na indústria automóvel.

As campanhas são caracterizadas por um conjunto de atributos descritos na Tabela 5:

Tabela 5-Caraterísticas de campanha

Caraterísticas campanha

- ***Tipo de renting***
- ***Viatura***
 - ***Marca***
 - ***Modelo***
 - ***Combustível***
- ***Renda mensal***
- ***Prazo***
- ***Quilómetros***
- ***Serviços incluídos***
- ***Entrada inicial (se aplicável)***
- ***Ofertas (se aplicável)***
- ***Período (usualmente, o período estimado é de 3 meses; não obstante, as campanhas podem ser prolongadas ou canceladas, entretanto)***

Posto isto, os principais problemas identificados nesta fase compreendem:

- Equipa de marketing tem pouca autonomia para mexer nos preços, estando dependente do *procurement* e da sua negociação com as marcas
- *Delay* entre a análise de campanhas potenciais e a receção dos dados do *procurement* para as poder criar
- Análise das campanhas anteriores não permite inferir sobre os *drivers* de sucesso a nível micro das suas caraterísticas (apenas em termos de marca e tipo de *renting*)
- Falta de conhecimento dos principais motivos de procura
- Não é feita segmentação clara de clientes nem são criadas campanhas para direcionar a oferta a públicos-alvo

Divulgação das campanhas:

As campanhas são depois divulgadas pela equipa de marketing no *website* e nas redes sociais com as caraterísticas que lhe estão associadas.

No *website*, as campanhas constam num separador a essas dedicado, acessível no menu principal. As redes sociais publicam pontualmente algumas das campanhas em vigor com a indexação do link que remete para o *website*.

O *design* das campanhas é semelhante ao que consta na Figura 7:



Empresa X

[Campanhas](#)
[Sobre Nós](#)
[Faqs](#)
[Contactos](#)



Dacia Sandero Stepway

999 cc – 91 cv – 5L-5P

Novo
 Entrada inicial: €1500
 Kms/Período: 50000kms/120 meses
 Gasolina
 Serviços incluídos:

- Pneus ilimitados
- Seguro de danos Próprios
- Impostos incluídos
- Viatura de substituição
- Assistência em viagem
- Assistência 24 H

300€
+Iva/mês

VER MAIS



BMW Série 2

1580 cc – 141 cv – 5L-5P

Novo
 Sem entrada inicial
 Kms/Período: 75000kms/60 meses
 Híbrido
 Serviços incluídos:

- Pneus ilimitados
- Seguro de danos Próprios
- Impostos incluídos
- Assistência 24 H

479€
+Iva/mês

VER MAIS

Figura 7-Design atual de campanhas

As oportunidades de melhoria aqui identificadas compreendem:

- Não são explorados canais digitais emergentes, em particular redes sociais globalmente reconhecidas e utilizadas como o *Youtube* e *Instagram*
- Difícil navegar no *website* e fraca organização dos conteúdos
- Difícil comparar soluções na medida em que são apresentadas seguindo *layouts* distintos
- Multimédia utilizada é pobre na perspetiva do cliente, que pretende conhecer a viatura da melhor forma possível
- Difícil ao cliente ser direcionado nos canais digitais para a solução que melhor se adequa às suas necessidades: não há qualquer tipo de filtros ou segmentos identificados
- Não é possível ao cliente customizar solução às suas necessidades (prazo e kms)

Preenchimento do formulário:

O cliente solicita o pedido de contacto que pode estar associado ou não a uma campanha, mediante o preenchimento de um formulário constante no *website* do tipo do ilustrado na Figura 8:

Quero ser contactado

Nome: Apellido:

Mail:

Telefone:

Figura 8-Esboço de formulário atual

Até chegar ao formulário, o cliente tem de passar por uma série de passos intermédios que envolvem a navegação por várias páginas, até finalmente concretizar o seu objetivo.

O pedido de contacto cai no CRM da empresa, que alerta a equipa de marketing para um potencial cliente e é gerada uma *lead*. Logo que pertinente, idealmente o mais rápido possível, a equipa, de marketing encaminha a *lead* para a equipa comercial, responsável por proceder ao contacto.

Nesta etapa, as principais oportunidades de melhoria identificadas foram:

- Difícil chegar ao formulário que gera um pedido de contacto
- Não é possibilitado ao potencial cliente interagir com a empresa de forma espontânea
- Formulário tem pouca informação que permita qualificar a *lead*
- Não há qualquer filtro de propensão da *lead*
- *Lead* não é informada de que o seu pedido de contacto foi rececionado, ficando a aguardar, muitas vezes por período extenso, ser contactado
- A visita do potencial cliente ao *website* não é monitorizada

1º Contacto:

O ônus da ação passa para a equipa comercial, sendo que o tempo que medeia o preenchimento do formulário e o 1º contacto apresenta uma certa variabilidade ao longo do tempo, referido pelos comerciais como “dependente da capacidade de resposta” de que dispõem. No último ano, esse período apresentou uma média de 7-8 horas.

Por observação empírica do contacto comercial, procurou-se perceber a sua dinâmica em termos de procedimento dos comerciais.

Como tal, foi feito um levantamento das principais etapas que guiaram as suas abordagens, estando descritas na Tabela 13 do Anexo E, bem como a indicação para cada um deles consoante passou ou não por cada uma dessas (S-sim ou N-não).

Os comerciais começam sempre por contextualizar o motivo do contacto e remeter para o preenchimento do formulário. De seguida, procuram perceber se se trata de uma empresa ou particular, visando qualificar a *lead* e encaminhá-la para o canal das empresas se for o caso. Posteriormente e se a chamada prosseguir, o comercial procura perceber o tipo de viatura(s) e inerentes características que aquele deseja. Se ao pedido de contacto estiver associada uma campanha, essa percepção é facilitada. De seguida, recorrentemente o comercial apresenta soluções, na maioria dos casos de viaturas em campanha, as quais já têm prazo e quilometragem definidos. Se o cliente revelar interesse nessas ou numa outra solução que não conste em campanha, o comercial estabelece o compromisso de lhe enviar a proposta, não antes de lhe questionar o contribuinte à qual aquela deverá estar associado e confirmar o mail fornecido no formulário. Caso contrário, se o potencial cliente não se revelar interessado, o processo termina aqui.

Da mesma forma, fez-se um levantamento das questões colocadas pelo cliente neste 1º contacto, estando apresentadas na Tabela 14 do Anexo E com a indicação se o cliente respetivo a colocou ou não:

As oportunidades de melhoria identificadas nesta fase compreendem:

- Há um tempo de espera da *lead* desde que preenche o formulário até receber o contacto, que varia visivelmente ao longo do tempo
- Não é estudado nem estabelecido o horário ideal para contactar a *lead*

- Comerciais abordam o cliente no 1º contacto de forma distinta, não estando estabelecida qual e que tipo de informação recolher
- Não são conhecidas as causas pelas quais a *lead* desiste

Construção da(s) proposta(s):

Segue-se a construção da(s) proposta(s) por parte do comercial.

Se aquilo que o potencial cliente procura não estiver em campanha, há aqui uma etapa intermédia a cargo da equipa de *procurement*, responsável por falar com as marcas e emitir um pró-forma de proposta que possibilita aos comerciais elaborarem-na. Caso, contrário, se a(s) vitatura(s) estiverem em campanha, aqueles podem proceder de imediato à construção da mesma.

As principais ineficiências identificadas nesta fase são:

- Longos períodos de espera por parte do comercial para receber pro forma do *procurement*, que por sua vez está dependente das marcas
- Processo de ajuste de propostas é moroso

Envio apresentação + proposta(s):

Tendo a(s) propostas contruída(s), o comercial envia-a(s) ao cliente com a indicação ou não da informação necessária para análise financeira (etapa posterior do processo que não é âmbito desta dissertação), o que varia consoante o método do comercial. Ainda, é vulgar a anexação da apresentação institucional da empresa, que sintetiza o seu negócio, bem como as suas soluções.

O tempo que decorre desde o 1º contacto até ao envio de proposta varia igualmente, apresentando uma média de 7-8 dias no último ano.

As oportunidades de melhoria identificadas nesta fase compreendem:

- Potencial cliente aguarda proposta por tempo indeterminado
- Os comerciais enviam a proposta seguindo modelos diferentes

Follow up:

O seguimento da proposta por parte do comercial tem lugar via telefone 1 ou 2 dias após o envio da(s) proposta(s), pese embora não esteja estipulado um período como regra a seguir.

Igualmente por observação empírica, procurou-se perceber a abordagem do comercial, onde se concluiu que aquele faz geralmente e recorrentemente questões do tipo: recebeu a(s) proposta(s)? Teve oportunidade de analisar? Qual o seu posicionamento?

Por seu turno e mais conveniente de se analisar são as questões levantadas pelo cliente, as quais se revelam recorrentes, estando expostas na Tabela 15 do Anexo E.

Posto isto, as principais oportunidades nesta fase identificadas são:

- Não está definida uma frequência para fazer o seguimento das propostas enviada
- Comerciais não estão preparados para lidar com objeções
- Interesse da *lead* não é alimentado ao longo do processo

Adjudicação e próximos passos:

A adjudicação do cliente é o culminar do processo que serve de análise para a presente dissertação. No entanto, o serviço de *renting* exige que o processo continue, envolvendo os departamentos financeiro para análise de viabilidade do *renting*, gestão de contratos (GC) a quem cabe emitir os contratos e entregar a viatura, e equipa de operações, responsável por gerir os serviços durante o aluguer (manutenção e sinistros).

3.2 Value stream mapping no processo de venda

Procurando enquadrar a ferramenta *lean Value Stream Mapping* neste processo, seguiu-se a metodologia conceptualizada por (Womack and Jones 2003) e fez-se uma análise do processo de venda, fazendo a distinção entre aquilo que é valor e aquilo que é desperdício.

Para o cliente, entende-se que valor compreende as interações que tem com a empresa (tanto no 1º contacto como no contacto de seguimento), dado se entender que essas são indispensáveis atendendo à natureza do negócio, bem como o recolhimento de informação de forma mais célere possível (englobando aquela que recebe nesses contactos e toda e qualquer que recebe de outra forma). Evidentemente, espera-se que associado a esses fluxos de informação os seus problemas sejam simultaneamente resolvidos com eficácia/qualidade.

Para a empresa X, é tanto mais proveitoso se conseguir servir o cliente nos moldes que esse deseja (com qualidade e no mínimo tempo possível), e simultaneamente rentabilizar os recursos utilizados.

Desta forma, e enquadrando a conceção de desperdício por esses autores referenciada, bem como tendo por base a associação ao processo de venda feita por (Barber and Tietje 2008), seguem-se exemplos claros da sua presença na Tabela 6.

Tabela 6-Associação de desperdício ao processo de venda-caso Empresa X

Desperdício	Associação ao processo de venda
Transporte de informação	Fluxos de informação entre as equipas de marketing e <i>procurement</i> na criação de campanhas
	Fluxos de informação entre a equipa comercial e <i>procurement</i> no ajuste de propostas
Informação em espera	Espera associada aos fluxos de informação entre as equipas de marketing, comercial e <i>procurement</i>
	Espera do cliente pelos contactos (1º contacto e seguimento)
	Espera do cliente por proposta
Informação parada	Criação de campanhas que não despertem a atenção de potenciais clientes
Sobreprodução	Contacto a <i>leads</i> não qualificadas e com reduzida propensão para a compra

3.3 Situação atual dos indicadores

Estando mapeado o processo de venda, é conveniente avaliar os indicadores que traduzem a performance do mesmo, bem como das equipas responsáveis por esse processo, e que são coincidentes com aqueles que a dissertação visa incidir.

Atendendo ao modelo de negócio da empresa, essas métricas são: número de *leads* geradas, taxa de qualificação e taxa de conversão.

Ainda, é relevante analisar o *lead time* do funil, em grande parte influenciado pelos tempos de resposta das equipas às várias solicitações, indicador este que traduz rapidez de entrega, sendo esse um pilar, a par da qualidade, da criação de valor para o cliente.

Enquadrado no KBS, estes indicadores estão de acordo com aqueles que contribuem para a criação de valor a longo prazo para a empresa e clientes.

Assim, a Tabela 7 retrata a situação dos indicadores à data da realização desta dissertação:

Tabela 7-Avaliação da situação atual de indicadores

Indicador	Situação Atual
<i>Leads geradas (mensal)</i>	650
<i>Leads qualificadas (%)</i>	58%
<i>Taxa de conversão (%)</i>	2%
<i>Lead Time do funil (dias)</i>	20

Acompanhamento dos indicadores

Em termos de interações entre as equipas e acompanhamento dos indicadores, há um contacto semanal entre as equipas comercial e marketing.

Na reunião da equipa comercial, analisa-se o funil orientado às atividades de venda, no qual se constata o número de potenciais clientes em cada uma das suas fases comerciais, bem como o número de *leads* totais e encomendas acumuladas ao ano, traduzindo a taxa de conversão.

O contacto da equipa de marketing incide sobre análise da taxa de qualificação e *leads* por marca e tipo de campanha, também acumuladas ao ano, deliberando-se possivelmente sobre a sua continuidade ou término.

Assim, destacam-se aqui igualmente oportunidades de melhoria:

- As interações entre as equipas não permitem fazer um acompanhamento numa base atuável na medida em que os indicadores são avaliados de forma acumulada, ao ano, dificultando a perceção dos desvios que medeiam duas reuniões consecutivas e que devem ser destacados porque traduzem minuciosamente a performance das equipas nesse período e são as variações segundo as quais essas equipas devem agir no sentido de alinhar as métricas até à reunião seguinte
- Não há interação entre as equipas comercial e marketing em que seja feito um acompanhamento do processo como um todo ao participarem as duas equipas por esse responsáveis

3.4 Conclusões

A descrição do As-Is é aqui findada, tendo sido feito o mapeamento do processo de venda, a descrição das suas macro etapas e identificação de oportunidades de melhoria respetivas, para as quais serão propostas soluções que visem impulsionar os indicadores que são igualmente aqui avaliados no panorama atual.

A gestão que é feita do processo é predominantemente orientada às atividades de marketing e comerciais, não existindo qualquer tipo de foco do progresso do cliente no processo de compra, o que está de acordo com a tendência usual na maioria das empresas tal como (Sellers 2007) sugere.

4 Visão Futura e especificação de soluções

4.1 Introdução

Após o levantamento da situação atual, este capítulo destina-se à apresentação de uma nova visão de gestão do processo de venda, bem como à especificação de um conjunto de soluções à luz dos conceitos revistos na secção 2. Procura, ainda, guiar o IK na sua implementação e consequente concretização dos objetivos definidos.

Assim sendo, a sua estrutura contempla:

- Visão futura
- Soluções para as atividades de marketing e comerciais
- Modelo de dados de gestão do funil em CRM
- Dinâmicas de acompanhamento e inspeções periódicas do funil
- Plano de Implementação

Desta feita, a secção está dividida nestes blocos, compreendendo uma explicação daquilo que se intende com cada um desses.

4.2 Visão futura

(Sellers 2007) questiona até que ponto uma abordagem de gestão do processo de venda via funil é eficaz quando este é orientado às atividades de marketing e comerciais. De facto, “apenas porque o vendedor está comprometido no processo de venda, não significa que o cliente o esteja no processo de compra”, colocando em risco a concretização das duas funções que estão subjacentes a essa gestão: realisticamente enquadrar o cliente no processo e inferir sobre o valor e capacidade do funil.

Como tal, a visão futura de gestão do processo de venda coincide com um funil orientado ao processo de compra.

O processo estruturado de 8 passos de implementação e gestão do funil proposto pelo autor estabelece que uma vez analisada a realidade atual e idealizada a visão futura, bem como definidos objetivos, se deverá customizar o funil à realidade da empresa, especificando cada uma das suas etapas e o que indicia o cliente encontrar-se em cada uma delas, bem como aquilo que o faz transitar de uma para outra, o que esclarece aquilo que se pretende das equipas de marketing e comercial.

Como tal, segue-se uma proposta na Figura 9 do funil adaptado ao negócio da empresa X, com uma descrição explicativa de cada um das suas etapas:

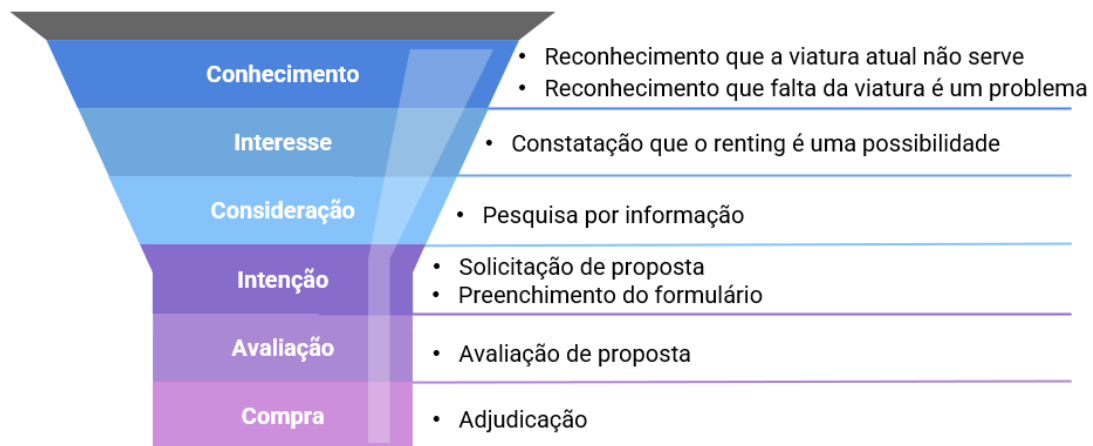


Figura 9-Funil de vendas orientado ao processo de compra customizado à Empresa X

Pré-conhecimento

Aqui, o processo de compra ainda não se iniciou. Contudo, a equipa de marketing deverá antecipar-se, procurando fazer o potencial cliente iniciar a sua jornada ao tomar consciência da existência de um problema. Como tal, espera-se que tal se concretize através da criação e divulgação de campanhas e conteúdos de marketing capazes de despertar a sua atenção para o negócio e soluções da empresa X.

Para o fazer e com o objetivo de aumentar a eficiência das campanhas e conteúdos, a sua criação deverá ter por base um processo de segmentação com o qual se vise identificar grupos de clientes alvo.

Simultaneamente, a equipa pode ativamente procurar prospetos via estudo de prospeção que identifique indivíduos com uma alta probabilidade de revelar interesse.

Conhecimento

Uma vez reconhecida a existência de um problema, o potencial cliente passa a prospetado, e o objetivo passa a ser o de gerar efetivamente o seu interesse, direcionando-o no sentido de resolver o seu problema via solução oferecida pela empresa.

Aqui, é igualmente provável que a empresa não conheça a sua existência uma vez que não existiu qualquer contacto. Desta forma, a disponibilização de conteúdos nas suas plataformas continua a ser a tarefa chave da equipa de marketing, nomeadamente aqueles mais gerais que dão a conhecer a empresa X, o seu negócio e aplicabilidade das suas soluções a diferentes segmentos.

Se porventura a empresa conhecer a existência do prospetado via estudo de prospeção referido na etapa anterior, poderá fazer-lhe chegar informação diretamente.

Posto isto, de uma ou outra forma o potencial cliente tem toda a informação para ponderar o *renting* como solução para o seu problema.

Interesse

Uma vez despertado o interesse do potencial cliente, é gerada um *lead* e o objetivo é o de fomentar a sua ação via pesquisa por soluções. Naturalmente, tanto maior é a probabilidade de incentivar essa pesquisa quanto maior for a visibilidade da empresa X, cabendo à equipa de marketing promover a marca, publicar recorrentemente as suas campanhas e investir na sua notoriedade, bem como na facilidade de acesso.

Consideração

No momento em que o potencial cliente age através da pesquisa por soluções, há uma probabilidade da *lead* se vir a converter em cliente, permitindo a sua qualificação (MQL).

Simultaneamente, é possibilitada a mensuração da sua propensão e o seu tratamento de forma direta e personalizada.

Nesta fase, têm-se os seguintes objetivos:

- Fazer chegar às soluções da empresa X
- Facilitar sua pesquisa
- Gerar interesse nas soluções da empresa X
- Gerar ação sob as soluções da empresa X

Novamente aqui, tanto mais provável é o potencial cliente chegar às soluções da empresa X quanto maior a sua notoriedade e visibilidade e das campanhas que lhe estão associadas.

Tendo o cliente chegado às soluções da empresa X, é conveniente facilitar-lhe a procura por alternativas customizadas a si.

Paralelamente, o seu interesse é tão mais estimulado quanto mais apelativas as soluções, em termos de *design* e conteúdo, bem como quanto melhor for a experiência nos canais digitais da empresa, em grande medida associada à amigabilidade do *website*, nomeadamente refletida na possibilidade de customização de soluções às suas necessidades e facilitação de solicitação de proposta e pedido de contacto, que o fazem transitar para a etapa seguinte.

Intenção

Nesta fase, há um pedido de contacto que indicia uma intenção clara de interação formal com a empresa, o que viabiliza a passagem da *lead* para *lead* de venda (SQL).

Ainda, tendo o potencial cliente solicitado proposta, idealmente atende-se ao seu pedido prontamente, fazendo-o transitar imediatamente para a etapa seguinte, de avaliação de proposta, onde terá efetivamente lugar o 1º contacto.

Se ao preenchimento do formulário não estiver associada qualquer campanha, o 1º contacto, nesse caso de identificação de necessidades, tem lugar ainda nesta fase (tal como feito atualmente, em que não é possível solicitar prontamente proposta antes de existir uma interação comercial).

Avaliação

O cliente encontra-se em fase de avaliação uma vez recebida a proposta e deverá ter lugar o contacto com o fim de fazer o seu seguimento.

Considerou-se esta interação imprescindível atendendo à natureza do negócio, uma vez esse exige a existência de um contacto formal entre a empresa (representada pelo comercial) e o potencial cliente.

Nesta fase, há uma alta probabilidade da *lead* se vir a converter em cliente, passando a oportunidade.

Contudo, a ação da equipa de marketing não deverá ser descurada, esperando-se que ativamente alimente o interesse da *lead*. Assim sendo, a distinção feita na secção 2 por (Järvinen and Taiminen 2016) entre as várias nomenclaturas que identificam o potencial cliente (prospeto, *lead*, MQL, SQL e oportunidade) não se pretende que vincule diferentes departamentos a diferentes fases, destacando-se a ação contínua do departamento de marketing até a *lead* se vir a tornar efetivamente cliente.

Posto isto, atendendo à explicação que foi feita deste funil orientado ao processo de compra, é feita uma associação na Tabela 8 às atividades de marketing e comerciais que se pretendem em cada uma das suas etapas e que já indiciam as soluções que de seguida serão propostas.

Tabela 8-Associação das atividades de marketing e comerciais à visão futura do funil

Etapa do funil	Atividade Marketing/Comercial
Pré conhecimento	Estudo de segmentação Estudo de prospeção Criação e divulgação de conteúdos e campanhas
Conhecimento	Divulgação de conteúdos e campanhas
Interesse	Divulgação de conteúdos e campanhas
Consideração	Divulgação de conteúdos e campanhas Caraterização das <i>leads</i> <i>Lead scoring</i> <i>Lead nurturing</i>
Intenção	Envio de proposta <i>Lead nurturing</i>
Avaliação	1º Contacto <i>Lead nurturing</i>
Compra	Fecho de venda

4.3 Soluções para as atividades de marketing e comerciais

Paralelamente ao desenho do funil orientado ao processo de compra e especificação genérica das atividades de marketing e comerciais em concordância, surge a necessidade de esclarecer aquilo que realmente se espera das equipas a cada momento, estruturando um conjunto de soluções que vise atender às oportunidades de melhoria identificadas para as grandes macro-etapas descritas no mapeamento do processo feito na secção 3, acompanhadas de um conjunto de ações segundo as quais se deverá desdobrar a sua consumação.

As soluções visam simultaneamente eliminar o desperdício identificado: transporte de informação, informação em espera, informação parada e sobreprodução, o que vai de encontro aos princípios *Kaizen* e *Lean* abordados na secção 2 e referenciados por (Imai 2012; Womack and Jones 2003)

Segue-se uma descrição pormenorizada de cada uma das soluções e ações subjacentes.

4.3.1 Implementação de um processo estruturado de criação de campanhas

Atualmente não existe um processo estruturado de criação de campanhas que vise potenciar a sua eficiência e eficácia. Como tal, esta solução visa agir sobre as seguintes oportunidades de melhoria:

- Equipa de marketing tem pouca autonomia para mexer nos preços, estando dependente do *procurement* e da sua negociação com as marcas

- *Delay* entre a análise de campanhas potenciais e a receção dos dados do *procurement* para as poder criar
- Análise das campanhas anteriores não permite inferir sobre os *drivers* de sucesso a nível micro das suas características (apenas em termos de marca e tipo de *renting*)
- Falta de conhecimento dos principais motivos de procura
- Não é feita segmentação clara de clientes nem são criadas campanhas para direccionar a oferta a públicos-alvo

Assim, sugere-se a seguinte sequência de ações no âmbito deste vetor de melhoria.

Criar tabelas de preços para campanhas

Visando capacitar a equipa de marketing de autonomia para criar campanhas e que seja encurtado o tempo que medeia a sua idealização e a sua criação, é sugerido que o *procurement* contacte com as marcas periodicamente e que se criem tabelas indicativas para a equipa de marketing consultar e proceder de imediato à criação das campanhas que julgar pertinentes, tabelas que deverão seguir a estrutura exemplificada na Tabela 9, com um intervalo de renda para cada combinação prazo-kms que varia mediante os serviços que o cliente desejar incluir.

Tabela 9-Tabela indicativa de rendas para a criação de campanhas

Marca	Modelo	Prazo	Kms/Ano	Intervalo de Renda
Nissan	Micra	60	100000	400-500€
		90	100000	300-400€
		120	100000	200-250€

Implementar uma ficha de campanha

Aqui, pretende-se fazer uma monitorização das campanhas em termos de indicadores que traduzem o seu sucesso (visualizações, *leads*, *leads* qualificadas, encomendas, taxa de conversão, rentabilidade de investimento) através de uma ficha de campanha que as acompanhe e que numa fase subsequente auxilie a criação de novas campanhas através de uma análise de combinações de atributos apelativas, tanto na perspetiva do interesse do cliente como de investimento da empresa. Esta deverá ser preenchida pela equipa de marketing no que concerne às suas características e idealmente incorporada no CRM para que os indicadores sejam automaticamente atualizados. A ficha deverá ser do tipo da ilustrada na Figura 10.

Ficha de campanha



Caraterísticas de campanha:	Indicadores:
→ Título da campanha:	Visualizações Leads
→ Marca:	Leads Qualificadas
→ Modelo:	
→ Tipo:	
→ Ofertas associadas:	
•	
•	
•	
• ...	
→ Serviços incluídos:	
•	
•	
•	
• ...	
→ Entrada inicial:	
→ Renda:	
→ Kms/Período:	
→ Segmento:	

Figura 10-Ficha de campanha

Criar um processo de segmentação

Uma vez criada a ficha de campanha que permita monitorizar os atributos de campanha mais apelativos, seria interessante a empresa ter segmentado o seu mercado para que possa direccionar a sua oferta a diferentes grupos de potenciais clientes e beneficiar das vantagens da segmentação tais como descritas por (Dibb and Simkin 1997).

Como tal, atendendo ao modelo negócio da empresa X e às soluções que oferece, sugere-se nesta fase a divisão do mercado seguindo dois moldes distintos: segmento (de acordo com o mercado automóvel) e perfil de cliente (com base em caraterísticas demográficas e comportamento digital). Respetivamente, esta divisão deverá ser feita consoante padrões que se verifiquem na análise das fichas de campanha (no caso dos segmentos) e mediante a análise dos dados e percursos dos clientes (no caso dos perfis), para o que servem de exemplo as Figuras 11 e Figura 12, visando esclarecer o que se intende de cada uma dessas caracterizações (segmento e perfil, respetivamente):

Segmento 1:	
	→ Gama*: <i>Baixa</i>
	→ Tipo: <i>Novo</i>
	→ Renda: <i>300-400 €</i>
	→ Kms/Período: <i>10000-15000 kms/ano</i>
	→ Combustível: <i>Gasolina</i>

*Combinação marca-modelo

Figura 11-Exemplo de segmento de acordo com o negócio da Empresa X

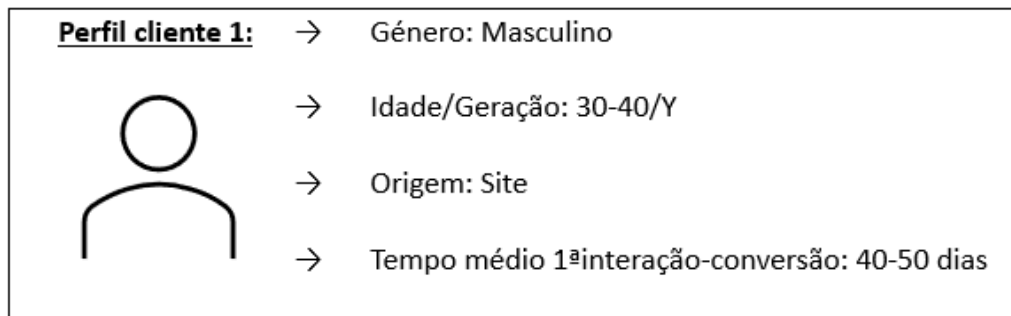


Figura 12-Exemplo de perfil de cliente de acordo com modelo de negócio da Empresa X

Numa fase subsequente, a equipa de marketing poderá fazer mapas de mercado tais como os que constam nas Figuras 28 e 29 do Anexo F, que viabilizam inferir sobre as combinações segmento-perfil mais rentáveis: tanto em termos de volume de negócios (Figura 28) como em rentabilidade conjugada com o investimento em campanhas que lhes são respetivas (Figura 29), permitindo obter duas óticas de análise distintas.

Criar um modelo assente em IA de suporte à criação de campanha e segmentação

Com um processo de criação de campanhas já minimamente estruturado, seria interessante aprimorá-lo através de tecnologias de IA, capazes de reter informação da grande volumetria de dados que circula nos canais digitais-tanto relativos ao cliente, como à concorrência-mas também relativa às campanhas anteriores através da ficha que lhes está associada.

Dessa forma, idealiza-se um modelo que tenha como inputs o histórico dos clientes, anteriores campanhas da empresa X, bem como a oferta da concorrência, e que permita obter perfis de cliente, segmentos e campanhas com potencial de sucesso em termos de indicadores, otimizando não só a sua criação, mas também o processo de segmentação, *targeting* e posicionamento que lhe está subjacente, o que está de acordo com o que (Vlačić et al. 2021) conceptualiza como potencial da IA no marketing. Paralelamente, este modelo tem ainda a particularidade de agir em tempo real, compactando numa ferramenta instantaneamente informação.

Segue-se o esboço na Figura 13 que traduz a forma como esse deverá funcionar:

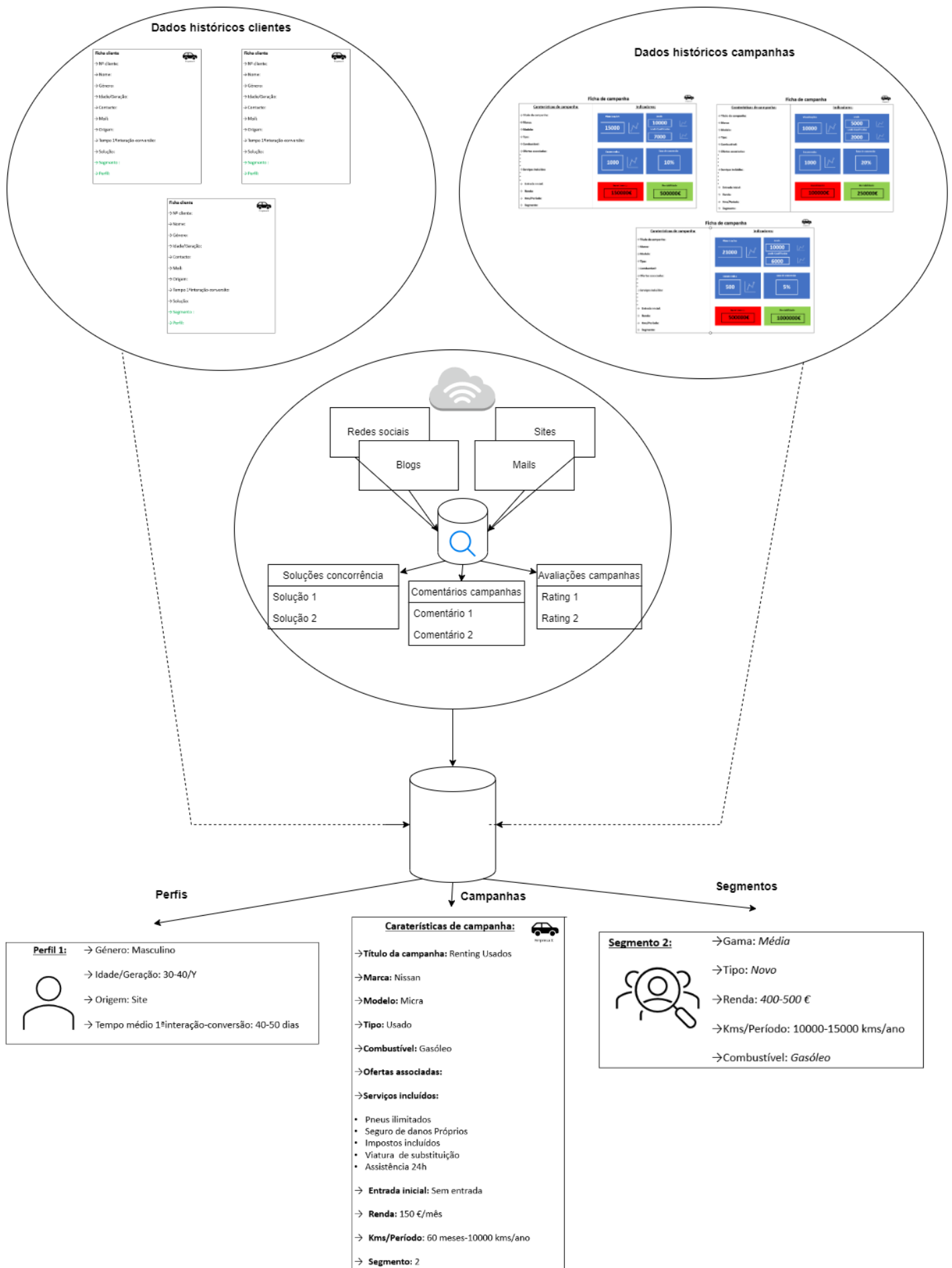


Figura 13-Esboço de modelo de segmentação e criação de campanhas

Uma vez implementado o modelo, algoritmos de ML podem ser utilizados em paralelo visando identificar potenciais clientes com características semelhantes aos vários perfis (tal como (Boukhari 2021) sugere), consolidando o objetivo que se idealizou para o estudo de prospeção na fase antecedente ao início do processo de compra (pré conhecimento).

4.3.2 Reformulação da estratégia de marketing digital utilizada para divulgar campanhas

A estratégia de marketing requiere ser reformulada à luz dos conceitos revistos na secção 2, nomeadamente aqueles relativos ao marketing digital. Como tal, espera-se neste ponto agir sobre as seguintes oportunidades identificadas na secção 3:

- Difícil navegar no *website* e fraca organização dos conteúdos
- Difícil comparar soluções na medida em que são apresentadas seguindo *layouts* distintos
- Multimédia utilizada é pobre na perspetiva do cliente, que pretende conhecer a viatura da melhor forma possível
- Difícil ao cliente ser direcionado nos canais digitais para a solução que melhor se adequa às suas necessidades: não há qualquer tipo de filtros ou segmentos identificados
- Não é possível ao cliente customizar solução às suas necessidades (prazo e kms)
- Não são explorados canais digitais emergentes, em particular redes sociais globalmente reconhecidas e utilizadas como o *Youtube* e *Instagram*
- Processo de ajuste de propostas é moroso
- Difícil chegar ao formulário que gera um pedido de contacto
- Formulário tem pouca informação que permita qualificar a *lead*
- Não é estudado nem estabelecido o horário ideal para contactar a *lead*

Seguem-se as ações sob as quais se desdobra este vetor de melhoria.

Desenhar um novo *website*

Visando impulsionar a experiência do cliente no *website*, sugere-se:

- Campanhas imediatamente acessíveis
- Padronizar *design* de campanha
- Criar um simulador que permita ao cliente customizar a solução suas às necessidades
- Criar filtros de pesquisa
- Formulário de imediato acesso
- Disponibilizar informação genérica relativa ao *renting*

As campanhas deverão estar visíveis na primeira página do *website*, expostas ao potencial cliente no momento em que nele entra, cingindo-se à informação principal-viatura, renda, prazo e kms-e possibilitado ao potencial cliente a opção para obter mais informação mediante o clique num botão “ver mais”, seguindo o exemplo de *design* da Figura 14.

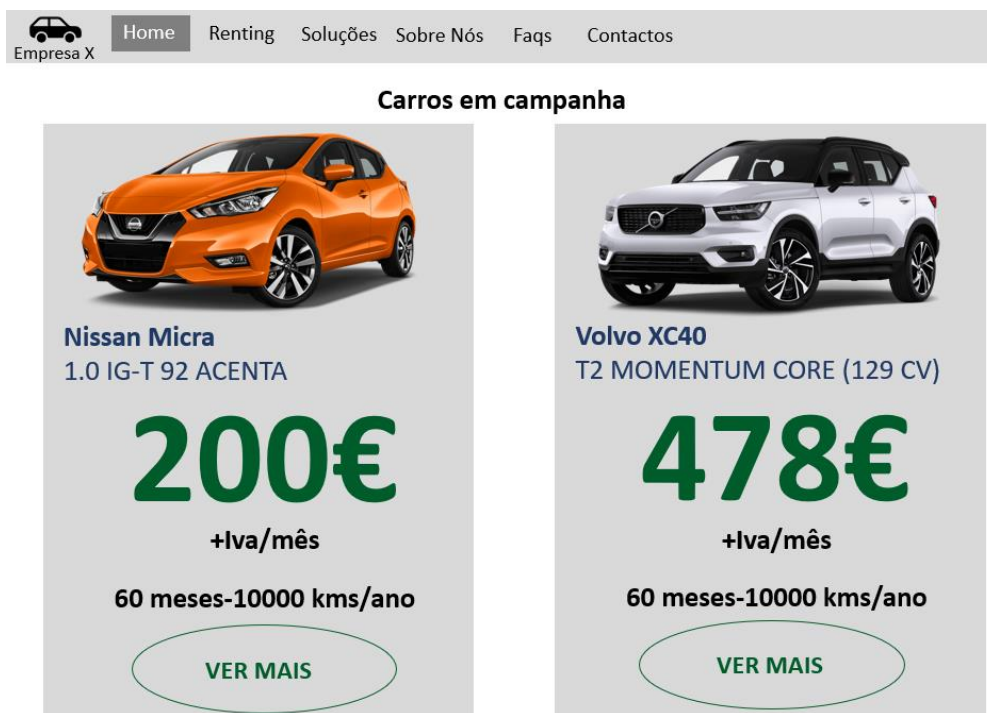


Figura 14-Design de campanhas no novo website

Essa opção ("Ver mais") deverá expor detalhadamente as particularidades da solução, bem como uma multimédia repleta no sentido de tornar possível ao cliente conhecer devidamente à partida e digitalmente a viatura, assim como ilustrado na Figura 15.

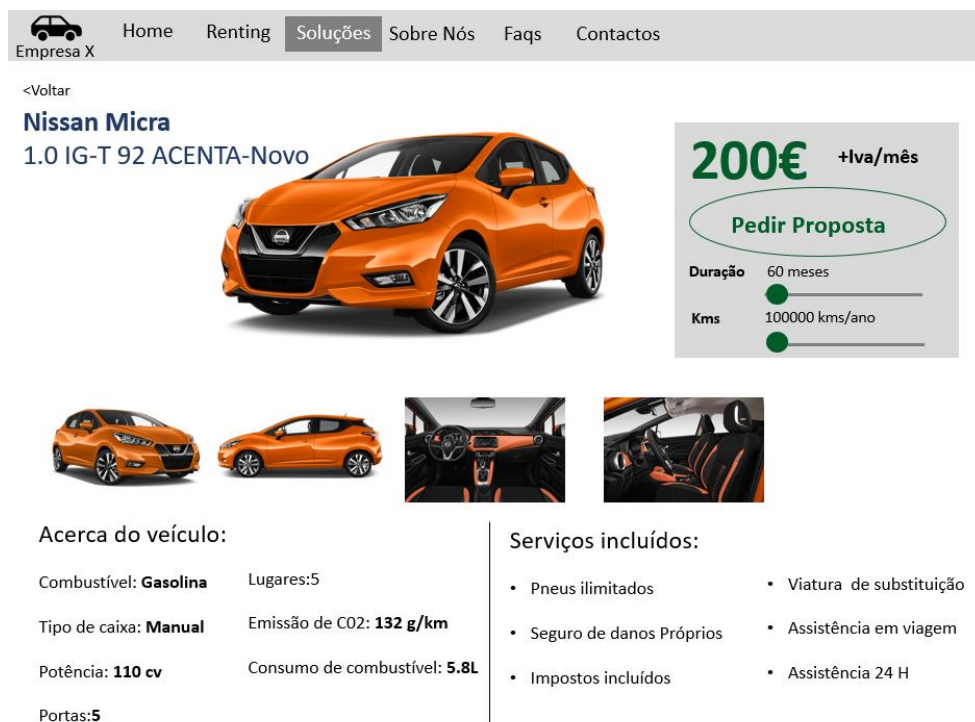


Figura 15-Apresentação detalhada de viatura no novo website

Paralelamente, deverá ser possível ao cliente customizar o prazo e a quilometragem às suas necessidades, mediante um simulador (tal como explícito na Figura 15), colmatando o *delay* que atualmente existe derivado do contacto com o *procurement* para obtenção da sua validação e

viabilizando prontamente a obtenção da informação da renda que lhe está associada, bem como evitando a sua espera, que possivelmente se pode traduzir numa opção da concorrência ou desistência. Como tal, as tabelas que se propuseram criar no ponto 4.3.1 têm aqui utilidade uma vez que são negociadas para uma variedade de prazo-kms.

Faz ainda sentido incorporar no novo *website* filtros de pesquisa, com o intuito de guiar o potencial cliente na sua procura por soluções, filtros esses que deverão ter por base o sistema de segmentação que se propôs criar e os segmentos de mercado que desse derivam, o que resultará em algo semelhante aqueles sugeridos na Figura 16.

A interface de pesquisa do novo website apresenta uma barra de navegação superior com o logotipo 'Empresa X' e os links: Home, Renting, Soluções (destacado), Sobre Nós, Faqs e Contactos. Abaixo, há uma grade de oito filtros de pesquisa:

- Marca:** Audi, BMW, Nissan (selecionada).
- Modelo:** Micra, Qashqai, Leaf.
- Tipo:** Usado, Novo.
- Renda:** 300-400€, 400-500€, 500-600€.
- Kms/ano:** 10000, 15000, 20000.
- Período:** 60 meses, 120 meses, 180 meses.
- Combustível:** Gasolina, Gasóleo, Elétrico.
- Campanha:** Sim, Não.

Um ícone de lupa indica a função de pesquisa.

Figura 16-Filtros de pesquisa no novo *website*

Relativamente ao formulário de solicitação de contacto, esse deverá ser de imediato acesso ao cliente, pelo que se sugere que conste visível em todas as páginas. Simultaneamente, e com o intuito de garantir a sua utilização na qualificação da *lead*, bem como procurando aumentar a probabilidade de resposta e, conseqüentemente, rentabilizar os recursos comerciais, sugere-se que sejam incluídos 3 campos: tipo de cliente (se particular ou empresa), nº de contribuinte e melhor horário para contactar. O novo formulário vem ilustrado na Figura 17.

O novo formulário de contacto, intitulado 'Quero ser contactado', contém os seguintes campos:

- Nome:** Campo de texto.
- Apelido:** Campo de texto.
- Mail:** Campo de texto.
- Telefone:** Campo de texto.
- NºContribuinte:** Campo de texto.
- Tipo de cliente:** Botões de opção para 'Particular' e 'Empresa'.
- Horário para contacto:** Campo de seleção com um ícone de calendário.

Figura 17-Novo formulário

Por último, deve ser criado no *website* um separador “*Renting*”, destinado a abordar os principais temas relacionados com o negócio enquadrados nas vantagens competitivas da empresa X e remetendo para as suas soluções, sugestão de separador esse exposto na Figura 18.

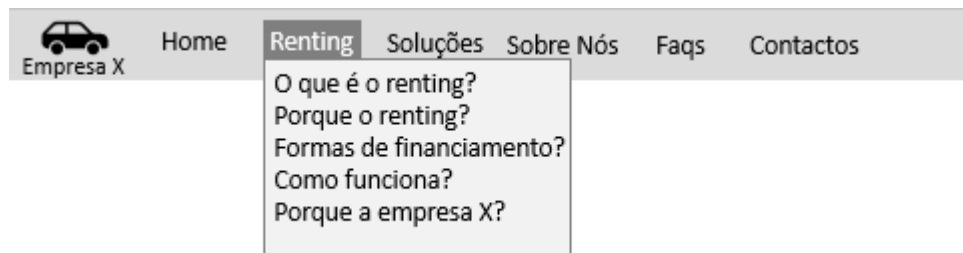


Figura 18-Separador destinado a informações genéricas no novo *website*

Adotar outras estratégias de marketing digital

Uma vez otimizado o principal canal de divulgação de campanhas, segue-se a adoção de outras estratégias de marketing com as quais se visa chegar ao maior número de potenciais clientes. Assim, considera-se que há 3 estratégias de marketing digital das referenciadas na secção 2 que têm aqui aplicabilidade.

1. Presença nas redes sociais:

Atendendo à preponderância das redes sociais enquanto canal de ligação com os potenciais clientes, sugere-se:

- Aderir a mais redes sociais, com clara prioridade para *Instagram* e *Youtube*
- Estabelecer uma rotina diária para a equipa de marketing divulgar conteúdos nas redes sociais
- Fazer chegar conteúdos customizados aos utilizadores através de *banners* de *social adds* (o que será consolidado com a estratégia *retargeting* e programa de *lead nurturing* que lhe está subjacente e que serão posteriormente propostos).

2. Otimização de conteúdos (SEO):

Com esta estratégia visa-se posicionar o *website* da empresa X num local de destaque nos motores de pesquisa, para o qual se conta com a idealização da sua reformulação em termos de conteúdos (no que concerne *design*, multimédia e palavras chave) e amigabilidade e facilidade de utilização, que desejavelmente incidam sobre as métricas de avaliação que hierarquizam as páginas.

3. Remarketing

Com esta estratégia visa-se nutrir o interesse de potenciais clientes. Idealmente, a partir do momento que esses têm uma interação com a empresa (um *click* ou uma visita) e indiciando um *trigger* para a compra., pretende-se fazer-lhe chegar informação que remeta para esse contacto e que o mantenha ciente relativamente à existência da empresa X e suas soluções, as quais de alguma forma o terão despertado.

O *tracking* de visitas, programas de *lead scoring* e *lead nurturing* propostos no âmbito dos 4.3.5 e 4.3.6 viabilizam a concretização desta estratégia.

4.3.3 Normalização das atividades comerciais

Faz sentido estruturar as atividades comerciais no sentido de eliminar a sua variabilidade e conferir robustez ao processo, o que pressupõe a criação de normas que visem incidir sobre as seguintes oportunidades de melhoria identificadas na secção 3:

- Há um tempo de espera da *lead* desde que preenche o formulário até receber o contacto, que varia visivelmente ao longo do tempo
- Comerciais abordam o cliente no 1º contacto de forma distinta, não estando estabelecida qual e que tipo de informação recolher
- Não está definida uma frequência para fazer o seguimento das propostas enviadas
- Comerciais não estão preparados para lidar com objeções

Seguem-se as ações subjacentes a este pilar.

Padronizar tempos de contacto

Tanto o 1º contacto como os subsequentes deverão estar normalizados no que diz respeito ao tempo médio que medeia o seu pedido (no caso do 1º contacto), ou a última interação, e o momento em que efetivamente ocorrem. Desta forma, estabelecem-se as seguintes regras apresentadas na Tabela 10 de acordo com as tendências verificadas entre os tempos de contacto e os meses mais favoráveis em termos de encomendas (dados de 2020 e 2021).

Tabela 10-Tempos padrão de contactos comerciais

Contacto	Padrão
1º Contacto	Mínimo: 4 Horas; Máximo: 24 horas Após preenchimento formulário Dentro do slot pretendido pelo cliente
Contactos de seguimento	Mínimo: 24 Horas; Máximo 48 Horas após última interação, Salvaguardando eventuais pretensões do cliente transmitidas em contacto prévio

Seguir norma de 1º contacto

Seguindo a conceptualização de (Sellers 2007) relativa aos *customer facing selling methods*, seus objetivos e estrutura tal como descritos no Anexo D, e tendo sido comprovado que os temas abordados pelos comerciais no 1º contacto são recorrentemente os mesmos, construiu-se uma norma que contempla uma customização da idealização do autor à situação em concreto, subdividida nos grandes blocos que esta interação contempla e respetivos objetivos, os quais vêm traduzidos na Tabela 11:

Tabela 11-Estrutura 1º contacto

Bloco	Objetivos
Introdução	Apresentação comercial e contextualização do contacto
Escuta ativa	Identificação de necessidades ou revisão de proposta e avaliação de interesse
Decidir solução ideal	Validação de qual a solução que melhor se adequa às necessidades do cliente
Apresentação do produto	Informar o potencial cliente das benesses da oferta, das vantagens do <i>renting</i> e formas de financiamento
Retoma	Perceber intenção de retoma e remeter para avaliação de viatura (se aplicável)
Fecho	Remeter para próximos passos e garantir compromisso

A norma de 1º contacto que tem subjacente esta estrutura e que deverá ser seguida pelos comerciais no 1º contacto encontra-se documentada no Anexo G.

Seguir argumentário de vendas

De forma congruente, revela-se pertinente criar uma norma que vise guiar os comerciais a lidar com objeções e que os faça acompanhar em todas as interações que tem com o potencial cliente.

Assim, teve-se por base as principais questões por esse levantadas nas observações que se fizeram e estruturou-se uma lista objeções subdivididas pelos principais temas às quais estão associadas.

Subsequentemente, resultou de uma sessão de trabalho com a equipa comercial uma 1ª versão de argumentos que podem ser utilizados como forma a fazer face a cada uma dessas objeções, tendo sido criado o argumentário do Anexo H que deverá ser seguido pelos comerciais em todas as suas interações.

4.3.4 Automatização de tarefas comerciais

Este vetor de melhoria procura incidir sobre as seguintes oportunidades de melhoria identificadas na secção 3:

- *Lead* não é informada de que o seu pedido de contacto foi rececionado, ficando a aguardar, muitas vezes, por período extenso, por ser contactado
- Potencial cliente aguarda proposta por tempo indeterminado
- Os comerciais enviam a proposta seguindo modelos diferentes
- Não é possibilitado ao potencial cliente interagir com a empresa de forma espontânea

Assim, associado a este pilar de melhoria, sugerem-se as seguintes ações.

Implementar envio automático de mail na sequência do preenchimento do formulário

Faz sentido, também, criar uma norma de mail a ser enviado ao potencial cliente após o preenchimento do formulário.

Em 1º lugar, nesse deve constar a indicação de que terá lugar o 1º contacto comercial nas próximas 24h, dentro do slot horário por si preterido, estabelecendo um compromisso com o potencial cliente.

Em 2º lugar, estando reunidas as condições para que lhe seja de imediato enviada proposta se a solicitar, tal deverá efetivar-se, proposta essa que siga um modelo padrão, contemplando:

- Proposta formal: Documento que discrimine minuciosamente as particularidades principais da solução, bem como os termos inerentes ao contrato do tipo de *renting* em questão
- Apresentação da viatura: Documento que apresente explicitamente a viatura visualmente, acompanhada de todas as características e particularidades a essa associadas
- Dados a recolher: Documento que especifique os dados do cliente necessários para dar sequência ao processo e proceder à análise financeira

As Figuras 30, 31 e 32 do Anexo I contemplam, respetivamente, a idealização destes 3 documentos.

Desenhar *chatbot* de apoio contínuo ao potencial cliente

Esta solução visa tornar possível a interação espontânea com o potencial cliente.

Pretende-se que o *chatbot* seja um meio de apoio ao potencial cliente, podendo também ter aplicabilidade na interação com clientes numa perspetiva de serviço pós venda, embora não seja esse o âmbito da presente dissertação.

As características que se idealizam para esta ferramenta compreendem:

- Apoio contínuo ao cliente
- Atitude inicialmente ativa
- Customizado ao cliente
- Guiado ao cliente
- Equipado com conhecimento sobre questões gerais do *renting* e campanhas

Na base da sua criação estarão algoritmos de NLP capazes extrair significado da conversação com o potencial cliente e formar uma resposta em conformidade. Assim, é necessário estruturar a ferramenta para contemplar conhecimento relativo aos principais temas relacionados com o *renting*, sendo este desejavelmente um meio de esclarecimento de dúvidas esporádicas. Dessa forma, sugerem-se as matérias descritas na Tabela 12, não vinculando e limitando a essas a sua idealização.

Tabela 12-Sugestão de matérias para construção de *chatbot*

Base de dados associada aos algoritmos de NLP inerentes ao *chatbot*

- **Conceito de *renting***
- **Vantagens de *renting***
- **Processo de *renting***
- **Diferenças entre *renting* automóvel e leasing**
- **Serviços incluídos**
 - **Manutenção**
 - **Seguro**
 - **Danos e reparações**
- **Retoma**
- **Formas de financiamento**

O modelo de funcionamento do *chatbot* vem traduzido no Anexo J.

4.3.5 Criação um processo estruturado de *lead scoring*

A gestão de *leads* recorrendo às novas tecnologias tal como referenciada por (Järvinen and Taiminen 2016) como impulsionadora da eficiência e eficácia dos departamentos de marketing tem, também aqui, aplicabilidade. Em particular, no que respeita à clara perceção da propensão das *leads* para a compra através de processos de *lead scoring*.

Assim, o processo que agora se propõe criar visa agir sobre as seguintes oportunidades de melhoria:

- Não há qualquer filtro de propensão da *lead*
- A visita do potencial cliente ao *website* não é monitorizada

O objetivo da atribuição de uma “nota” à *lead* que traduza a sua propensão para se vir a converter em cliente é o de direcionar o foco dos departamentos de marketing se assim se justificar e potencialmente impulsionar o sucesso da sua abordagem.

Nesse sentido, a forma mais eficaz de o fazer é monitorizando as interações nos canais digitais entre esse e a empresa, procurando extrair o máximo de informação relevante sobre aquele, informação essa que traduza essa mesma propensão.

Dessa forma, conjuga-se o modelo de criação de campanhas e segmentação estruturado no ponto 4.3.1 para contemplar uma propensão associada aos perfis criados e próprios dos clientes e utilizadores digitais e, paralelamente, incorpora-se uma análise dos potenciais clientes tal que seja feita uma associação ao perfil que lhes é respetivo e, conseqüentemente, a uma propensão. Simultaneamente, procurando aprimorar a propensão que a esse se associa com base no perfil, deverá ser feito um *tracking* da sua visita de forma que as seguintes métricas sejam avaliadas, métricas essas que traduzam melhor o envolvimento do cliente:

- Tempo de visualização
- Páginas/visualização
- Tempo/página
- *Clicks*
- Campanhas clicadas para ver mais
- *Heatmap* de páginas visitadas

No Anexo L constam alguns exemplos de outputs de aplicações existentes que fazem *website tracking* e que são passíveis de se incorporar no presente caso.

Ainda, esta monitorização deverá possibilitar a associação do potencial cliente a uma etapa do funil, que reflita a fase do processo de compra em que aquele se encontra.

Posto isto, a análise do comportamento dos potenciais clientes nos canais digitais é então incorporada no modelo que se propôs no ponto 4.3.1 de forma que esse seja associado a um perfil e segmento (se possível), a uma visita e a uma etapa, o que permita obter uma propensão. Assim, o modelo deverá ser ajustado para incorporar a seguinte particularidade, representada na Figura 19.

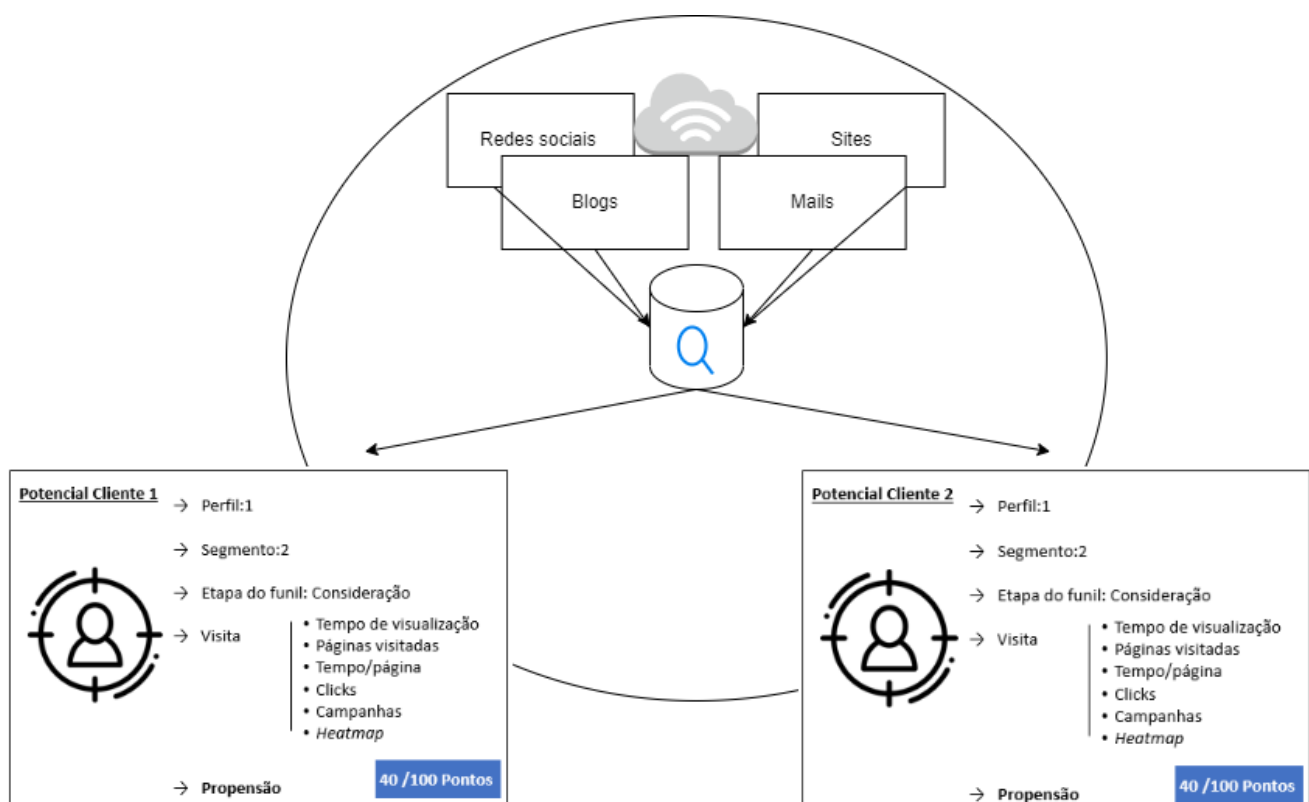


Figura 19-Análise comportamental de potenciais clientes em canais digitais

4.3.6 Criação de programa de *lead nurturing*

Paralelamente, a gestão de *leads* engloba fomentar a sua propensão para a compra, o que é viável recorrendo a programas de *lead nurturing*.

De facto, se por um lado (Desai 2019) remete para um modelo de marketing em *pull* para atrair, nutrir e converter vendas, (Järvinen and Taiminen 2016) atribui ênfase ao conceito de *lead nurturing* para o consumidor.

Nesse sentido, atendendo à pertinência e atualidade das suas reflexões, o programa que agora se propõe criar visa erradicar os seguintes problemas identificados na secção 3:

- Interesse da *lead* não é alimentado ao longo do processo
- Não são conhecidas as causas pelas quais a *lead* desistiu

O objetivo é o de criar um processo sistemático de conversão de *leads* em vendas através de um acompanhamento no sentido de alimentar o seu interesse e fomentar a sua compra, o que consolida simultaneamente a estratégia de *retargeting* que se propôs adotar. Mal exista um contacto com a empresa, o intuito é o de despertar o departamento de marketing para a realização de um conjunto de ações, ações essas que se traduzem na criação de conteúdos que deverão ter 2 pressupostos tidos como fundamentais à luz das novas tendências no marketing:

- Personalização
- Conteúdo de valor acrescentado

De facto, o programa envolve que a *lead* seja enquadrada num perfil e segmento (se possível), bem como na etapa do funil em que se encontra, viabilizando a customização dos conteúdos à sua *persona* e necessidades, mas também garantindo que lhe acrescenta valor mediante a fase do processo de compra na qual se insere.

Este programa requiere uma implementação faseada que se inicia pela criação de um processo de segmentação robusto tal como o que foi proposto e com o qual se obtenha perfis e segmentos, mas também a estruturação de um funil que torne claras as suas etapas.

Subsequentemente, é fundamental associar a esses perfis e segmentos, bem como às diferentes etapas do funil, de que forma as soluções da empresa X se ajustam à sua natureza, *insights* estes fundamentais para a criação de conteúdos e para a definição dos possíveis *workflows* de ações *standards* que guiam a abordagem da empresa ao potencial cliente.

Aí, estão reunidas as condições para definir o tipo de conteúdos que se adequam a cada combinação possível, bem como a frequência de envio com que se irá abordar o cliente.

Consumado o *set up* do programa, deverá ter lugar a criação de conteúdos.

Por último, e visando tirar partido das vantagens da automação do marketing tais como frisadas por (Järvinen and Taiminen 2016; Boukhari 2021), nomeadamente no que concerne a ter uma abordagem ativa e em tempo real, faz sentido tornar os *workflows* automáticos, o que será consolidado com a sua incorporação no CRM que garanta que quando surge um potencial cliente detetado pelo *tracking* de visita, esse seja enquadrado no fluxo que melhor a si se adequa e, a partir daí, desenrola-se um conjunto de ações automáticas.

A implementação do programa deverá, portanto, seguir as fases descritas na Figura 20:

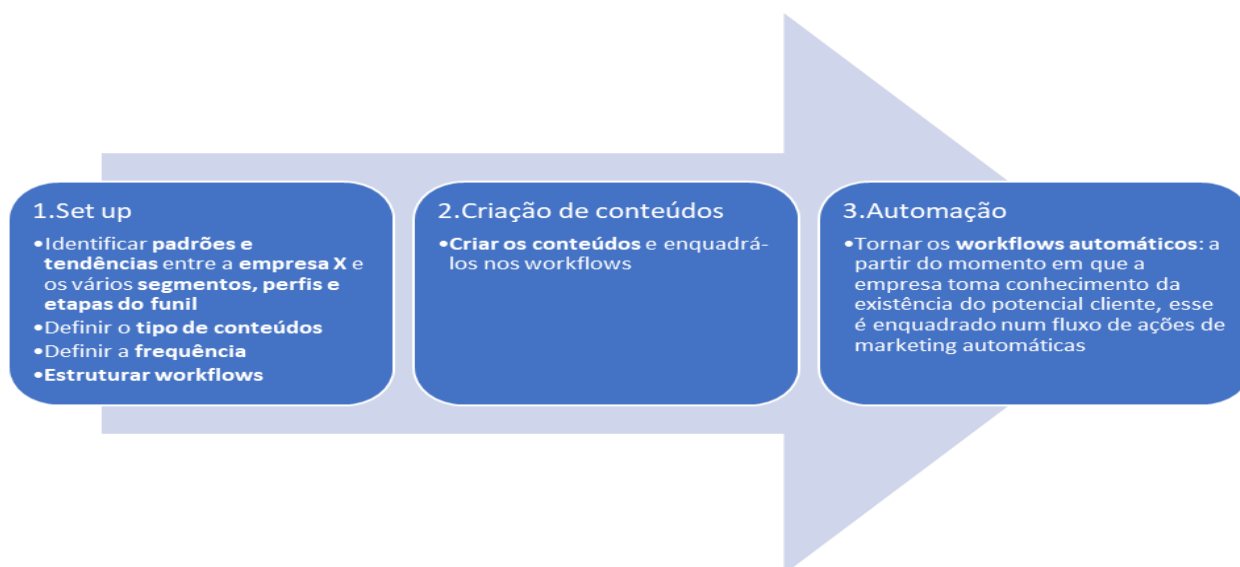


Figura 20-Plano de implementação do programa de *lead nurturing*

Para exemplificar aquilo que se pretende do programa, identificam-se agora três putativos tipos de potenciais clientes (escolhidos por serem claros e evidentes) que idealmente traduzem 3 combinações perfil-segmento-visita-etapa do funil, sugerindo uma abordagem distinta a cada um deles.

1. Potencial cliente que entre nos canais digitais da empresa e navega sem pesquisar soluções (não é possível associar a um segmento tal como conceptualizado)
2. Potencial cliente que pesquisa por soluções
3. Potencial cliente que solicita proposta

Desta forma, definem-se os seguintes tipos de conteúdos congruentemente com a combinação respetiva a cada um destes:

1. Conteúdos gerais sobre o *renting* automóvel na forma de boletim informativos por email marketing
2. Conteúdos relativos a soluções adaptados ao segmento do potencial cliente na forma de *banners* gráficos nas redes sociais, site próprio e motores de pesquisa
3. Conteúdos relativos à solução para a qual o potencial cliente solicitou proposta na forma de *banners* gráficos nas redes sociais, site próprio e motores de pesquisa

Relativamente à frequência e intensidade das ações de marketing, dada a fase do funil em que se encontram, espera-se que seja tanto maior quanto mais avançado no funil aquele estiver (potencial cliente 3), uma vez que tal traduz mais envolvimento e maior propensão para a compra, mas também maior probabilidade de optar por uma solução da concorrência.

Nas Figuras 33, 34 e 35 do Anexo M encontram-se conteúdos exemplificativos respetivamente para cada um dos potenciais clientes 1,2 e 3.

Ainda no âmbito deste programa de *nurturing* e numa dinâmica de melhoria contínua, com o intuito de solucionar a inexistência de método para conhecer as razões que estiveram na origem de uma desistência, sugere-se que, na eventualidade de um potencial cliente solicitar uma proposta (potencial cliente 3 no exemplo que foi dado) e passado um determinado período de tempo tal solicitação não tiver resultado em negócio, seja feita uma monitorização das razões e motivos que estiveram na base do abandono via envio automático de um formulário facilmente preenchível, o qual consta na Figura 36 do Anexo M.

O modelo subjacente ao funcionamento do programa de lead *nurturing* (cingido ao exemplo que foi dado) vem traduzido na Figura 21.

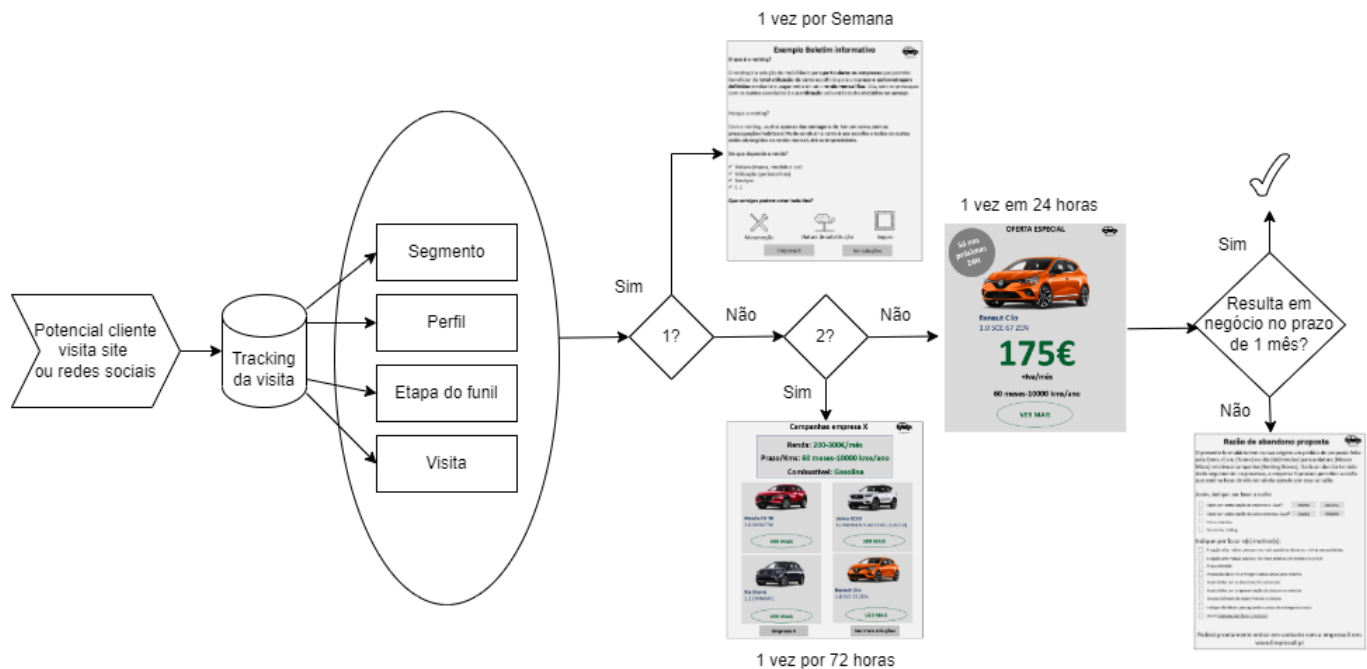


Figura 21-Workflows de ações de *nurturing* exemplificativos

4.4 Modelo de dados de gestão do funil em CRM

Nesta fase, é conveniente sintetizar de que forma a visão futura, conjugada com as soluções propostas para as atividades de marketing e comerciais tal como idealizadas, se incorpora no CRM utilizado pela empresa, o que se reflete nos seus requisitos, com os quais se vise consolidar numa única ferramenta todas as particularidades que lhe estão subjacentes e colocar o processo de gestão do funil efetivamente em prática.

Assim, se por um lado o CRM deve ser adaptado para conter as etapas do funil que se idealizou orientado ao processo de compra, por outro deve contemplar os perfis e segmentos que resultam do processo estruturado de criação de campanhas, mas também o *tracking* de visitas, tal que permitam caracterizar o potencial cliente. Paralelamente, deverão estar claramente definidas as ações de marketing e comerciais com as quais se espera fazer progredir o potencial cliente na sua jornada.

Desta feita, estruturou-se um modelo de dados resumido de gestão do funil que se sugere vir traduzido no CRM da empresa, o qual vem representado na Figura 22.

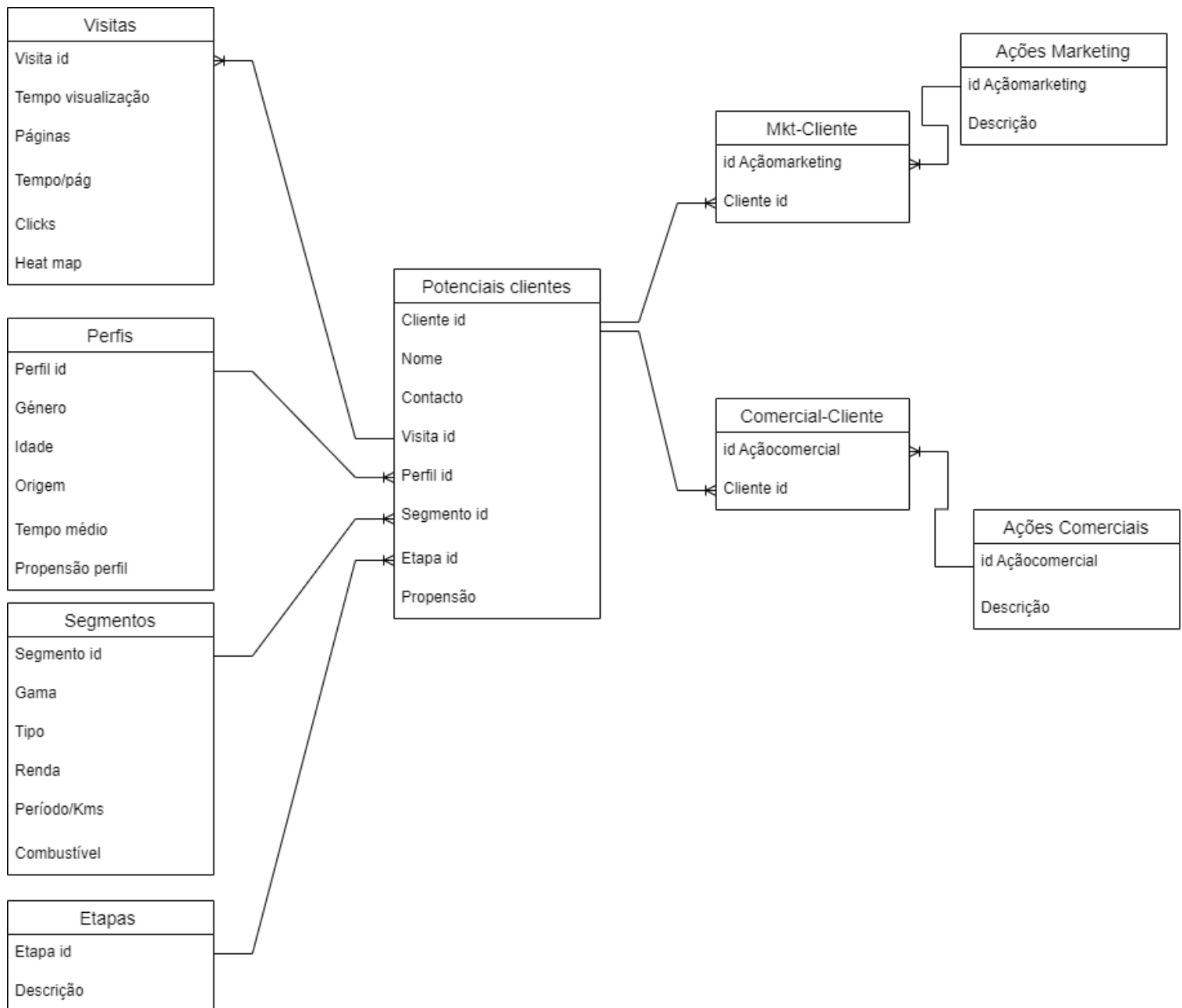


Figura 22-Modelo de dados de gestão do funil via CRM

Estando estruturada a gestão do funil, segue-se garantir que as inspeções periódicas referidas por (Sellers 2007) têm lugar.

4.5 Dinâmicas de acompanhamento do funil via *Kaizen* Diário

Procurando introduzir na empresa uma dinâmica de melhoria contínua, assente no envolvimento das equipas numa rotina de sustentação mas também identificação de potenciais melhorias, de resolução de problemas e de acompanhamento de indicadores de desempenho, bem como atendendo à relevância que as auditorias de funil têm na gestão do processo de venda, faz todo o sentido implementar na presente empresa uma cultura de *kaizen* diário, em particular aquela que respeita ao nível 1 da sua implementação, a gestão diária.

Simultaneamente, estas rotinas que agora se propõe implementar agem sobre as seguintes oportunidades de melhoria identificadas na secção 3:

- As interações entre as equipas não permitem fazer um acompanhamento numa base atuável na medida em que os indicadores são avaliados de forma acumulada, ao ano, dificultando a perceção dos desvios que medeiam duas reuniões consecutivas e que devem ser destacados porque traduzem minuciosamente a performance das equipas nesse período e são as variações segundo as quais essas equipas devem agir no sentido de alinhar as métricas até à reunião seguinte
- Não há interação entre as equipas comercial e marketing em que seja feito um acompanhamento do processo como um todo ao participarem as duas equipas por esse responsáveis

Desta forma, dada a natureza do negócio, das equipas, dos indicadores que as avaliam e do âmbito do presente projeto, achou-se que faria sentido implementar reuniões duas vezes por semana entre a equipa comercial e entre a equipa de marketing de forma separada e uma vez por semana entre ambas, promovendo a sua cooperação, bem como garantindo que é feita a ponte entre estas duas áreas inteiramente interligadas tal como defendido por (Järvinen and Taiminen 2016). Sugere-se que os quadros de equipa, ferramenta com uma forte componente visual vulgarmente utilizada em dinâmicas desta natureza, contemplem:

- Mapa de presenças
- Agenda da reunião
- Indicadores de desempenho
- Plano de ações

Os mapas de presenças e agendas seguem o mesmo propósito em todas as reuniões que se pretende fazer, utilizados com o intuito de gerar compromisso e guiar os intervenientes no seguimento do *kaizen* diário. Como tal, exemplos destes elementos replicáveis a todas as reuniões são ilustrados nas Figuras 37 e 38 do Anexo N.

Os indicadores diferem consoante a reunião, pelo que serão explicados nos pontos que se seguem relativos a cada uma dessas. Contudo, em todas elas devem ser avaliados numa base atuável e adequada à sua rotina, o que envolve incorporar uma tendência que permita fazer uma análise comparativa, bem como identificar desvios significativos. No que toca a indicadores, é ainda conveniente fazer uso da distinção referida na secção 2 por (Järvinen and Taiminen 2016) entre as várias nomenclaturas que definem o potencial cliente numa ótica de inferir minuciosamente sobre a performance das equipas de marketing e comercial, associando-lhes as *leads* que lhes são respetivas de acordo com a fase do processo de compra em que se encontram (MQL ou SQL).

Os planos de ações, entre outros temas que lhes são respetivos e que carecem merecem menção para resolução, deverão enfatizar as *leads* em aberto para as quais é esperada a ação das equipas.

Segue-se uma descrição de cada uma das reuniões propostas, com especial ênfase nos indicadores que as distinguem, bem como referenciando os *dashboards* exemplificativos para cada uma dessas

4.5.1 *Kaizen* diário equipa marketing

Os indicadores que traduzem a performance da equipa de marketing são aqueles que refletem a geração *leads* e eficácia na criação de campanhas, mas também a sua eficiência em fazer as MQL progredir no processo de compra. Assim, os que se propõem avaliar são:

- *Leads*
- MQL
- Taxa de conversão em SQL

- *Leads* segmentadas por campanhas
- *Leads* segmentadas por segmento

A equipa pode ainda determinar o término bem como o início de campanhas nestas reuniões, processo este facilitado pelas fichas de campanha e modelo que se propôs criar e que reúne todas as condições para essa deliberar nesse sentido.

Todas as *leads* em aberto, independentemente da fase do funil em que se encontram, tal como idealizado, devem ser realçadas numa tabela, informando a equipa de marketing da sua existência e fomentando a sua ação (idealmente automática e incorporada no CRM).

Dashboards exemplificativos das reuniões de *kaizen* diário da equipa de marketing vem ilustrados nas Figuras 39 e 40 do Anexo N.

4.5.2 *Kaizen* diário equipa comercial

Para a reunião da equipa comercial, os indicadores que se propõem avaliar são:

- SQL
- Encomendas
- Taxa de conversão em encomendas
- Tempo médio de 1º contacto
- Tempo médio de seguimento

Tais indicadores traduzem eficácia, mas simultaneamente eficiência e rapidez de entrega da equipa comercial. Aqui, poderá fazer sentido ter uma visão segmentada por comercial, permitindo fazer uma análise individual da sua prestação. Igualmente aqui, todas as SQL e oportunidades, estando numa fase em que desejam o contacto com a empresa (intenção) ou em avaliação, deverão ser realçadas através de uma tabela com os seus dados e que vise gerar a ação do comercial, que deverá estar de acordo com a etapa em que se encontram (1º contacto ou seguimento).

Nestas mesmas reuniões, deverá ser feito o acompanhamento dos *standards* criados para a equipa comercial, nomeadamente o guião de 1º contacto e argumentário de vendas, bem como garantido que os tempos de contacto estão de acordo com os padronizados, não eliminando a possibilidade de serem feitos ajustes.

Dashboards exemplificativos das reuniões de *kaizen* diário da equipa de comercial vem ilustrados nas Figuras 41 e 42 do Anexo N.

4.5.3 *Kaizen* diário equipa comercial+marketing

Esta reunião visa garantir a sincronização e trabalho em paralelo das equipas que dela são âmbito, bem como gerar a ação sobre temas globais do processo que se revelem de tal forma evidentes que exijam a colaboração de ambas.

Como tal, faz-se uma análise geral da performance do processo como um todo remetendo para indicadores que são responsabilidade de ambas as equipas, permitindo inferir se, em conjunto, estão a trabalhar no bom sentido.

Assim, selecionaram-se os seguintes indicadores chave:

- *Leads*
- %*Leads* Qualificadas

- %Concretização
- *Lead* por Motivos de encerramento

Um *Dashboard* exemplificativo da reunião de *kaizen* diário da equipa de marketing e comercial vem ilustrados na Figura 43 do Anexo N.

4.6 Plano de Implementação

Estando estruturada a visão disruptiva de gestão do processo de venda, as soluções para as atividades de marketing e comerciais, desenhado o modelo que consolida a sua incorporação no *software* de CRM e, ainda, idealizadas rotinas de acompanhamento periódico que tal gestão exige, faz sentido neste ponto planear a sua real implementação. A validação da empresa X relativamente à proposta de soluções foi obtida em *workshop* final da fase de diagnóstico do IK e no qual essas foram apresentadas, do qual resultou um cronograma de implementação exposto na Figura 23, que subdivide as várias áreas de ataque sobre as quais essas incidem em *workshops* planeados, respeitando a sequência que faz sentido e que essas requerem.

Este cronograma diz apenas respeito ao começo e implementação das iniciativas. No entanto, estas soluções carecem de acompanhamento contínuo, sendo desejável que seja dado seguimento após o término da sua consumação, numa perspetiva de melhoria continua e de potenciar as suas as suas particularidades.

O acompanhamento das equipas que reflete as auditorias do funil é conceptualizado por (Sellers 2007) para ter início uma vez já estruturado e implementado nas equipas a visão futura do funil e soluções para as equipas de marketing e comerciais. Contudo, dada a natureza e importância da gestão diária na gestão da mudança definida pelo KCM e sendo nesses moldes que se irão desenrolar tais auditorias, decidiu-se com a empresa deverá iniciar já à partida estas dinâmicas e ir adaptando-as às particularidades inerentes à concretização dos vários *workshops*, com o ajuste último tendo lugar quando se consumir a implementação final em CRM.

Tema	Workshop	Tarefa	Equipas	Ciclo 1 2022			Ciclo 2 2022			Ciclo 3 2023					Ciclo 4 2023					Ciclo 5 2024			
				Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
Campanhas	Criação de processo estruturado de construção de campanhas	→Criar tabelas de preços para campanhas	Marketing+ Procurement																				
		→Implementar ficha de campanha	Marketing																				
		→Identificar segmentos e perfis alvo	Marketing																				
		→Criar modelo suporte à segmentação e criação de campanhas	Marketing+ Informática																				
	Reformulação da estratégia de divulgação	→Desenhar novo website	Marketing																				
		→Reforçar da presença nas redes sociais	Marketing																				
→Otimizar conteúdos nos canais digitais		Marketing																					
Abordagem comercial ao cliente	Normalização das atividades comerciais	→Padronizar tempos de contacto	Comercial																				
		→Testar e implementar norma de 1ºcontacto	Comercial																				
		→Testar e implementar argumentário de vendas	Comercial																				
	Automação das tarefas comerciais	→Implementar envio de mensagem automático na sequência de solicitação de contacto	Comercial																				
		→Desenhar chatbot de apoio ao cliente	Comercial+ Informática																				
Gestão de leads	Criação de processo de lead scoring	→Implementar tracking de visita	Marketing																				
		→Criar associações de perfis e visitas a uma propensão	Marketing																				
		→Incorporar no modelo de IA análise de potenciais clientes e associação de propensão	Marketing+ Informática																				
	Criação de programa de lead nurturing	→Identificar padrões entre perfis, segmentos, etapas e a empresa X	Marketing																				
		→Definir tipo de conteúdos e frequência	Marketing																				
		→Estruturar workflows de ações de marketing	Marketing																				
CRM	Implementação gestão do funil em CRM	→Criar conteúdos	Marketing																				
		→Automatizar workflows	Marketing																				
		→Validar requisitos de dados do CRM	Marketing+ Comercial																				
		→Desenhar interfaces de CRM	Marketing																				
	Implementação Kaizen diário	→Implementar novo funcionamento software CRM	Informática																				
Acompanhamento e melhoria contínua	Implementação Kaizen diário	→Implementar kdiário equipa marketing	Marketing																				
		→Implementar kdiário equipa comercial	Comercial																				
		→Implementar kdiário equipa comercial+marketing	Marketing+ Comercial																				

Figura 23-Plano de implementação de soluções

Portanto, este projeto consolida-se com a concretização de todos os *workshops*, do qual se espera que todas as particularidades e soluções que lhes estão subjacentes sejam incorporadas no CRM da empresa, tal que possibilite a gestão plena e idealizada do funil tal como veio sendo descrita nas secções 4.2, 4.3, 4.4 e 4.5.

O processo estruturado de 8 passos de implementação e gestão do funil proposto por (Sellers 2007) sugere que numa fase subsequente à concretização deste projeto deverão ter lugar as fases 7 e 8, respetivamente de auditoria do processo e avaliação e redefinição de objetivos, ações estas para as quais a empresa deve estar alerta e proceder autonomamente à sua realização em momento oportuno.

5 Conclusões e trabalho futuro

Em resultado das perspetivas de crescimento do setor do *renting* automóvel, a par das novas tendências nos processos de compra e venda e dos valores de referência para o modelo de venda da empresa X, iniciou-se um projeto entre esta e o IK que visa potenciar as suas vendas a particulares e pequenas empresas via seus canais digitais.

Assim sendo, o projeto tem como foco as equipas de marketing e comercial, responsáveis sucintamente por gerar *leads* e convertê-las em vendas, envolvendo, portanto, uma análise minuciosa do processo de venda.

Evidentemente, e de forma congruente com o que acontece na maioria das empresas, verificou-se que a gestão do processo por parte da empresa é inteiramente orientada às atividades das equipas em análise. Contudo, é o cliente que dá seguimento ao processo, o que leva questionar se a ótica da sua gestão não deva ser orientada por seu turno ao processo de compra, permitindo realisticamente inferir sobre o ponto do processo em que aquele se encontra. Desta forma, o grande foco deste projeto assenta na reformulação do método de gestão do funil atualmente empregue pela empresa X, orientando-o ao passo a passo do cliente.

Paralelamente, esta abordagem disruptiva tem subjacente a otimização das atividades de marketing e comerciais que devem ser feitas em concordância com a fase (do processo de compra) em que aquele se encontra e com as quais se conta que o cliente progrida no curso do seu processo. De facto, tendo o diagnóstico que foi feito da situação atual permitido ainda identificar os desafios a que fazem face estas equipas, nomeadamente a criação e divulgação de campanhas, a gestão de *leads* e a abordagem comercial ao cliente, revelou-se essencial agir sobre estas frentes. Assim, à luz da mudança de paradigmas traduzida por conceitos emergentes de *Inbound* marketing digital, IA conjugada com automação e segmentação comportamental, mas também à luz daqueles nos quais assenta a filosofia *Kaizen*, nomeadamente a normalização e eliminação do desperdício, propôs-se um processo estruturado de criação de campanhas, a reformulação da estratégia de comunicação, a automação e normalização das tarefas comerciais e a implementação de um sistema de gestão de *leads* via programas de *lead scoring* e *lead nurturing*.

Conjugando a nova visão do processo com as soluções para as ações das equipas, propôs-se um modelo de dados para gestão do funil via CRM que constitui os requisitos preteridos para o software utilizado pela empresa X.

Ainda, procurando introduzir uma dinâmica de acompanhamento, envolvimento das equipas e melhoria contínua, bem como realizar as auditorias que o processo de gestão do funil exige, estruturaram-se rotinas de *kaizen* diário.

As soluções propostas encontram-se já no 1º mês de implementação de acordo com o cronograma e sequência que se definiu com a empresa. Como tal, até ao momento iniciou-se o acompanhamento das campanhas bem como o desenho do *website*, padronizaram-se os tempos de contacto e iniciaram-se os testes às normas criadas para as interações comerciais, do que resultou um incremento de 9 p.p na taxa de conversão e uma diminuição de 11 dias no *lead time* do funil numa amostra 20 potenciais clientes. No número de *leads* geradas e taxa de qualificação não se verificaram acréscimos significativos (pese embora no 1º não se tenha registado uma retração tal como expectável na inexistência de projeto dado o panorama atual da indústria automóvel) e o processo de criação de campanhas assente na segmentação estar ainda numa fase embrionária, ocupando-se maioritariamente de explicar o 2º. Colocaram-se ainda em prática as rotinas de *kaizen* diário, ajustadas naturalmente à fase de implementação na qual o projeto se encontra, as quais têm permitido garantir que as novas dinâmicas nas equipas estão a ser

cumpridas e às quais se podem associar igualmente os referidos resultados favoráveis na taxa de conversão e *lead time* do funil.

Para trabalho futuro, e uma vez que as soluções se encontram em fase de implementação, é essencial o IK e a empresa X terem sucessivas sessões de *workshop* que visem promover o seu contacto, permitindo obter feedback da sua concretização e ajustá-las se se demonstrar conveniente, mas também estabelecer planos de ações de um e de outro lado que visem garantir que essas realmente se efetivem. Pelo facto da maioria das soluções assentarem em conceitos inerentes à transformação digital, a Empresa X deverá ainda fazer por continuamente se adaptar às tendências e tecnologias mais recentes para satisfazer os cada vez mais exigentes clientes, o que poderá envolver ter uma equipa dedicada, que poderá coincidir com aquela responsável pelos recursos informáticos, a acompanhar essa evolução. Contudo, também as normas comerciais requerem revisão e atualização, por forma a ajustá-las ao que se observa recorrentemente na abordagem ao cliente.

Uma vez que o macro entregável deste projeto é um processo de gestão do funil, é fundamental por um lado garantir que a sua implementação está a ser bem encarada pelas equipas e se se está a refletir em resultados congruentes com os objetivos a longo prazo da empresa, bem como redefini-los em tempo oportuno, o que é consolidado com uma auditoria do processo e avaliação. A necessidade de uma avaliação em que sejam revistos objetivos é ampliada pela expectativa de que a situação limitativa da criação oferta no setor se reverta e possibilite estabelecer outras metas, mais ambiciosas.

Por fim, este projeto pode ser de grande utilidade para o IK se for normalizado para se aplicar a outras empresas que operem via canal digital, o que envolve explorar a transversalidade da visão futura idealizada e adaptar as soluções para as atividades das equipas à empresa e setor em questão, permitindo impulsionar o conhecimento e experiência da consultora numa área ainda emergente na sua esfera de atuação.

Referências

- ALF-Associação Portuguesa de Leasing, Factoring e Renting;, and Renting Automóvel. 2022. "Renting Automóvel." accessed 10/06/2022. <http://www.alf.pt/>.
- Barber, Clifford S., and Brian C. Tietje. 2008. "A Research Agenda for Value Stream Mapping the Sales Process." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 28 (2):155-165. doi: 10.2753/PSS0885-3134280204.
- Baumgartner, Thomas, Homoyoun Hatami, and Maria Valdivieso. 2016. "Why salespeople need to develop "machine intelligence". *Harvard Business Review* 10:1-5.
- Bodnar, Knipp. 2017. "2017 Demand Generation Benchmark Report." *Hubspot*.<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/2017%20Demand%20Generation%20Benchmark%20Report.pdf>
- Boukhari, Morad. 2021. "The Impact of Artificial Intelligence on the B2B Sales Funnel." Bachelor of Engineering, Metropolia University of Applied Sciences, <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112220985>
- Brynjolfsson, Erik, and Lorin M. Hitt. 1998. "Beyond the productivity paradox." *Commun. ACM* 41 (8):49–55. doi: 10.1145/280324.280332.
- César, Nuno. 2022. "Fãs do renting automóvel, motos e bicicletas elétricas em discurso direto." *Deco Proteste*, 4/02/2022. Accessed 9/6/2022. <https://www.deco.proteste.pt/auto/automoveis/noticias/fas-renting-automovel-motas-bicicletas-eletricas-discurso-direto>.
- Charan, Amita, and Rekha Dahiya. 2015. "Digital marketing and consumer behaviour: An empirical study in Indian car market with special reference to Delhi and NCR." *Anveshak* 4 (2):60-83.
- Chui, Michael, James Manyika, Mehdi Miremadi, Nicolaus Henke, Rita Chung, Pieter Nel, and Sankalp Malhotra. 2018. "Notes from the AI frontier: Insights from hundreds of use cases." *McKinsey Global Institute*:28.
- Coimbra, Euclides. 2016. *Kaizen Business System. Conceitos e Ferramentas: Modelos de conhecimento Kaizen Institute Western Europe* (Não Publicado).
- Dakouan, Chouaib. 2019. "Inbound marketing vs. outbound marketing." *Expert journal of marketing* 7 (1):1-6.
- Davies, Stephen. 2010. "Building a business-to-business sales process." *Open Source Business Resource* (October 2010).
- Desai, Vaibhava. 2019. "Digital marketing: A review." *International Journal of Trend in Scientific Research and Development* 5 (5):196-200.
- Dibb, Sally, and Lyndon Simkin. 1997. "A program for implementing market segmentation." *Journal of Business & Industrial Marketing* 12 (1):51-65.
- DV, Equipa digital. 2022. "Venda de Automóveis através de plataformas digitais será o futuro." *Dinheiro Vivo*, 29/03/2022. Accessed 13/06/2022. <https://www.dinheirovivo.pt/especial/barometro-automovel/venda-de-automoveis-atraves-de-plataformas-digitais-sera-o-futuro-14721001.html>.

- Hildebrand, Christian, and Anouk Bergner. 2019. "AI-Driven Sales Automation: Using Chatbots to Boost Sales." *NIM Marketing Intelligence Review* 11 (2).
- Hurwitz, Judith S, Marcia Kaufman, and Adrian Bowles. 2015. *Cognitive computing and big data analytics*: John Wiley & Sons. ISBN: 978-1-118-89622-4
- Illescas-Manzano, María D, Noé Vicente López, Nuno Afonso González, and Carmen Cristofol Rodríguez. 2021. "Implementation of chatbot in online commerce, and open innovation." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7 (2):125.
- Imai, Masaaki. 2012. *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*. Edited by MCGRAW-HILL EDUCATION - EUROPE. 2ª ed. ISBN: 978-0071790352
- Jarek, Krystyna, and Grzegorz Mazurek. 2019. "Marketing and Artificial Intelligence." *Central European Business Review* 8 (2).
- Järvinen, Joel. 2016. "The use of digital analytics for measuring and optimizing digital marketing performance." Jyväskylä University School of Business and Economics, Jyväskylä studies in business and economics
- Järvinen, Joel, and Heini Taiminen. 2016. "Harnessing marketing automation for B2B content marketing." *Industrial Marketing Management* 54:164-175.
- Kaizen, Instituto. 2022. "Kaizen Institute Portugal." accessed 15-05-2022. <https://pt.kaizen.com/>.
- Klaus, Phil, and Judy Zaichkowsky. 2020. "AI voice bots: a services marketing research agenda." *Journal of Services Marketing* 34 (3):389-398. doi: <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0043>.
- Klaus, Philipp 'Phil', and Stan Maklan. 2013. "Towards a Better Measure of Customer Experience." *International Journal of Market Research* 55 (2):227-246. doi: 10.2501/ijmr-2013-021.
- Koski, Jenna. 2016. "The successful usage of marketing automation software with lead nurturing: Case company Realia Isännöinti." International Business, Oulu University of Applied Sciences <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201604104107>
- Ling, Raymond, and David C Yen. 2001. "Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies." *Journal of computer information systems* 41 (3):82-97.
- Melović, Boban, Mijat Jocović, Marina Dabić, Tamara Backović Vulić, and Branislav Dudic. 2020. "The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro." *Technology in Society* 63:101425. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101425>.
- Miklosik, Andrej, and Nina Evans. 2020. "Impact of big data and machine learning on digital transformation in marketing: A literature review." *Ieee Access* 8:101284-101292.
- Nunes, Diogo Ferreira. 2021. "Desde 2018 que renting e leasing valem um terço das vendas de carros." *Dinheiro Vivo*, 2/12/2021. Accessed 10/06/2022. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/desde-2018-que-renting-e-leasing-valem-um-terco-das-vendas-de-carros-14371317.html>.
- Nunes, Diogo Ferreira. 2022. "Venda de carros em 2021 ao nível do primeiro ano de pandemia." *Dinheiro Vivo*, 3/1/2022. Accessed 10/06/2022. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/vendas-de-carros-em-2021-ao-nivel-do-primeiro-ano-da-pandemia-14458001.html>.

- Paschen, Ulrich, Christine Pitt, and Jan Kietzmann. 2020. "Artificial intelligence: Building blocks and an innovation typology." *Business Horizons* 63 (2):147-155.
- Petiz, Joana. 2021. "Crise dos chips já chegou aos gigantes da indústria e ameaça 2022." *Dinheiro Vivo*, 21/08/2021. Accessed 26/06/2022. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/crise-dos-chips-ja-chegou-aos-gigantes-e-ameaca-entrar-em-2022--14050352.html>.
- Pradeep, AK, Andrew Appel, and Stan Sthanunathan. 2018. *AI for marketing and product innovation: powerful new tools for predicting trends, connecting with customers, and closing sales*: John Wiley & Sons.ISBN: 978-1119484065
- Rasmusson, Erika. 1999. "The 5 Steps to Successful Sales Force Automation." *Sales & Marketing Management* 151 (3):34-39.
- Russell, Stuart J, and Peter Norvig. 2016. *Artificial intelligence: a modern approach*. Malaysia. Pearson Education Limited London, UK:.
- Sapian, Alina, and Maryna Vyshnevskya. 2019. "The marketing funnel as an effective way of a business strategy." *ΑΙΓΩΣ. The art of scientific mind*.
- Sellers, Mark. 2007. *The Funnel Principle: What Every Salesperson Must Know about Selling*. 1 ed: Library of Congress 978-0-9801902-0-5
- Vlačić, Božidar, Leonardo Corbo, Susana Costa e Silva, and Marina Dabić. 2021. "The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda." *Journal of Business Research* 128:187-203. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.055>.
- Womack, James, and Daniel Jones. 2003. *Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. 2 ed: Free Press.ISBN: 978-074329270

ANEXO A: Análise do setor do *renting* automóvel

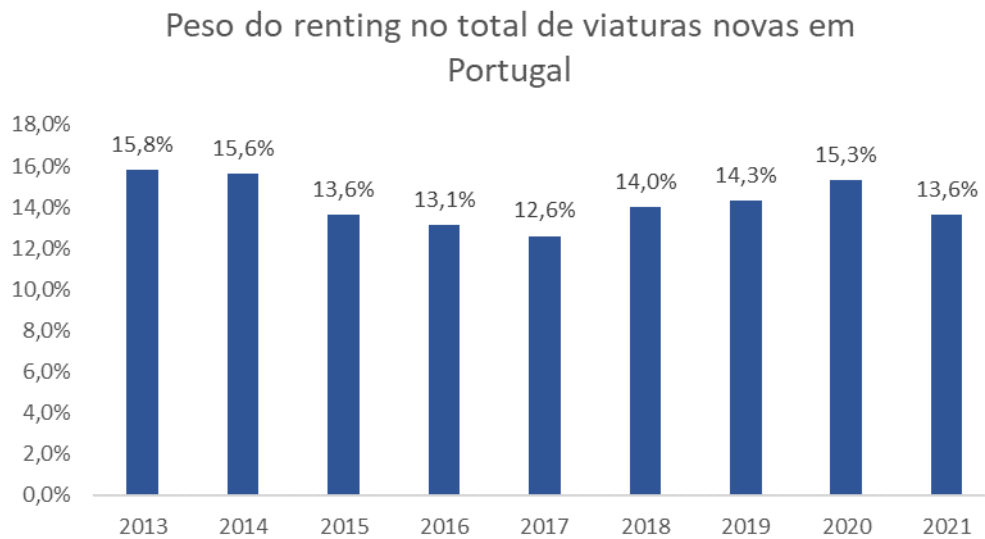


Figura 24-Evolução da penetração do *renting* no mercado automóvel em Portugal

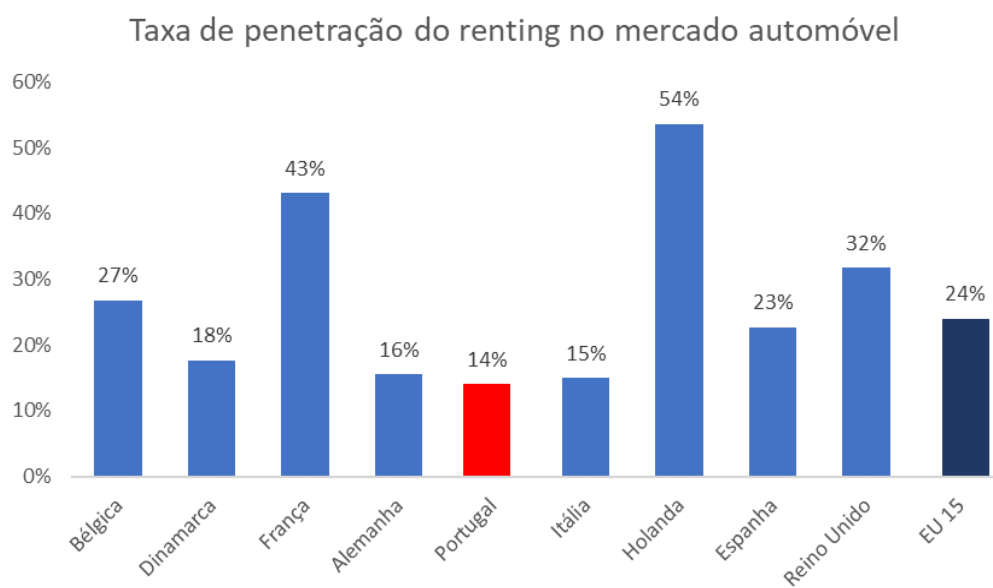


Figura 25-Penetração do *renting* a nível Europeu

ANEXO B: Organograma Empresa X



ANEXO C: Gestão de mudança *Kaizen* (KCM)



Figura 26-KCM-Kaizen Change Model (Adaptado de (Coimbra 2016))

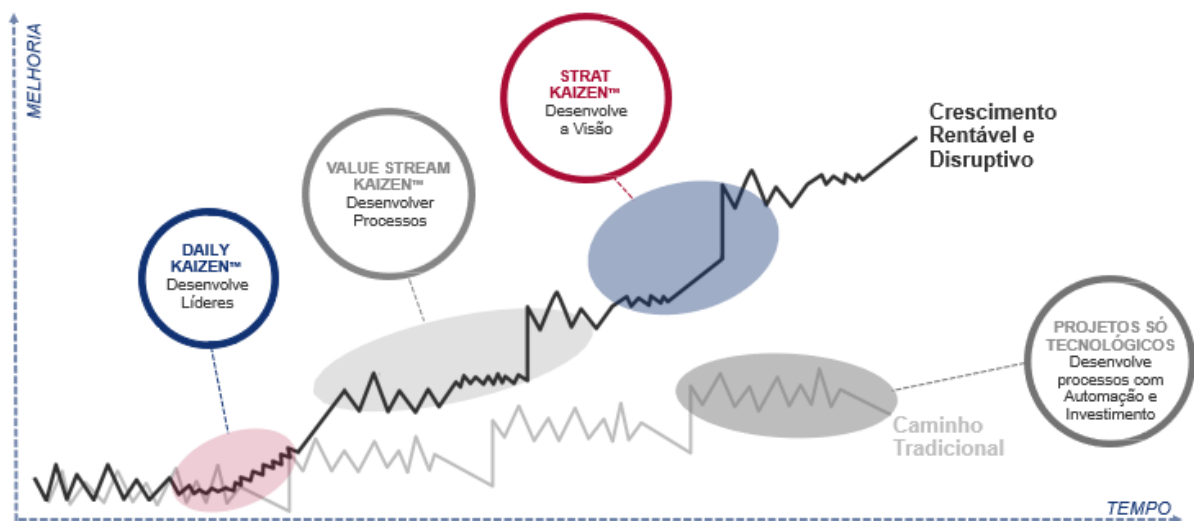


Figura 27-Progressão associada à gestão de mudança *kaizen* (Adaptado de (Coimbra 2016))

ANEXO D: Estrutura e objetivos *Customer Facing Selling Methods*

Estrutura:

- **Como abrir uma chamada/reunião?**
- **Como desvendar e descobrir necessidades?**
- **Como transmitir soluções?**
- **Como garantir o compromisso do cliente?**

Objetivos:

- **Transmitir credibilidade e garantir a atenção do cliente**
- **Perguntar questões e desvendar necessidades**
- **Desenvolver as necessidades ao enfatizá-las e discutir consequências de não agir**
- **Ajudar o cliente a criar uma visão ideal**
- **Transmitir ao cliente características e benefícios de soluções oferecidas**
- **Estabelecer o elo de ligação entre a solução oferecida e as necessidades**
- **Garantir o compromisso do cliente em gerar ação**

ANEXO E: Observação Empírica Interações Comerciais

Tabela 13-Etapas comerciais no 1º contacto

Etapas/Comercial	1	2	3	4	5	6	7	8
Contextualização do contacto	×	×	×	×	×	×	×	×
Questionar tipo cliente (particular/empresa)		×	×	×	×	×	×	×
Questionar sobre a viatura que procura			×		×			
Questionar sobre prazo e kms desejados			×		×			
Apresentação de viaturas em campanha			×		×			
Confirmar interesse em campanha		×		×		×	×	×
Idealização de solução à medida			×					
Confirmação de email		×	×	×	×	×	×	×
Questionar nº de contribuinte		×	×	×	×	×	×	×
Indicação de que irá ser enviada proposta		×	×	×	×	×	×	×

Tabela 14-Questões levantadas por cliente no 1º contacto

Questão/Cliente	1	2	3	4	5	6	7	8
“Pode-me ligar noutra altura?”	×							
“Que viaturas tem em campanha?”			×		×			
“Que viaturas tem para preço mais baixo?”		×				×		
“Quais os serviços incluídos?”		×		×		×	×	×
“Tem extras incluídos?”		×				×		
“Qual o prazo de entrega?”			×					
“Tem viaturas para entrega mais célere?”			×					

Tabela 15-Objeções levantadas por cliente em contacto de seguimento

Questão/Cliente	1	2	3	4	5	6	7	8
“Pode-me ligar noutra altura?”			×					
“Que viaturas tem para preço mais baixo?”				×	×		×	×
“Fazem o preço da concorrência?”	×					×		
“O contrato é fixo?”				×	×			
“Quais as consequências de cancelar contrato?”				×	×			
“Qual o prazo de entrega?”		×						
“Tem viaturas para entrega mais célere?”		×						
“É possível agendar um test-drive?”					×		×	×
“Qual a documentação necessária para análise de risco?”	×	×						
“Aceitam viatura para retoma?”				×	×		×	
“Pode-me dar tempo para pensar?”					×			×

ANEXO F: Mapas de mercado de análise de indicadores associados a grupos de clientes

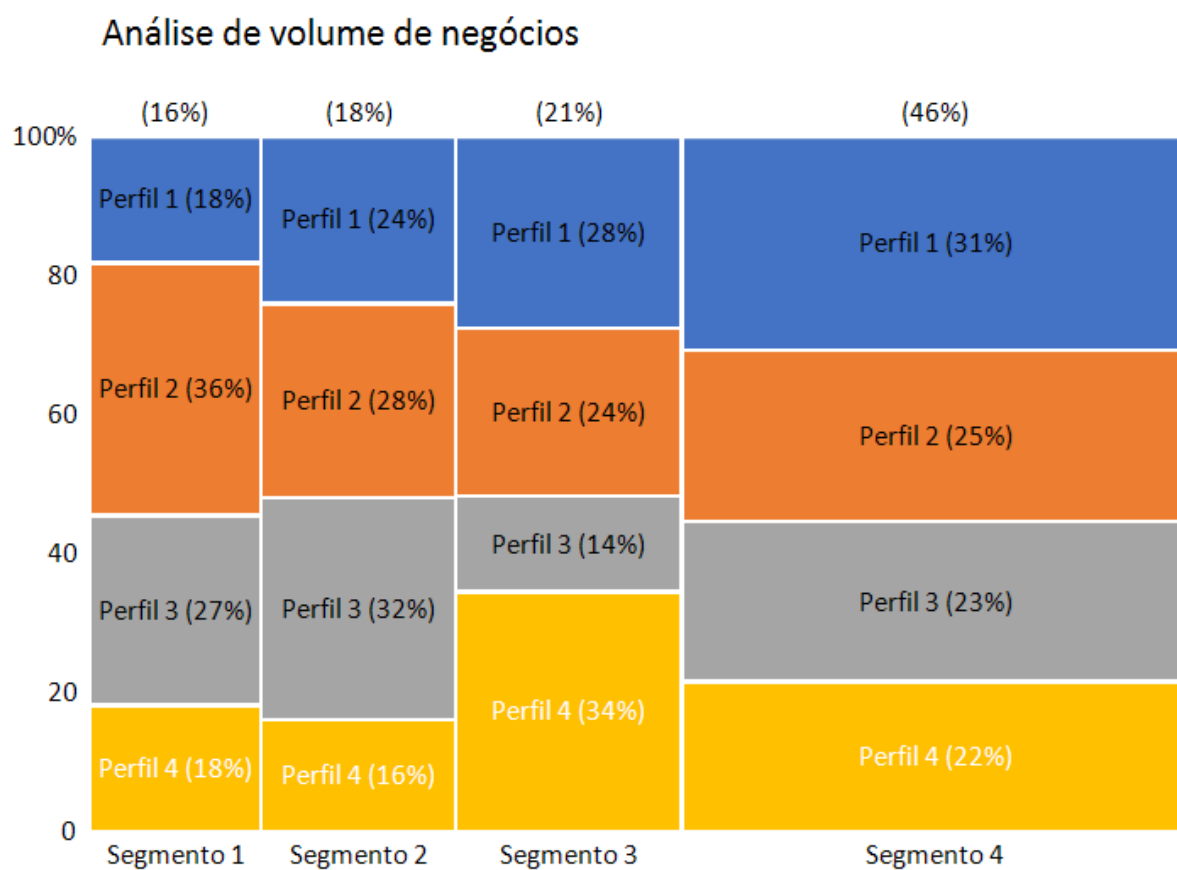


Figura 28-Análise de volume de negócios por segmento

Análise de rentabilidade de investimento em campanhas

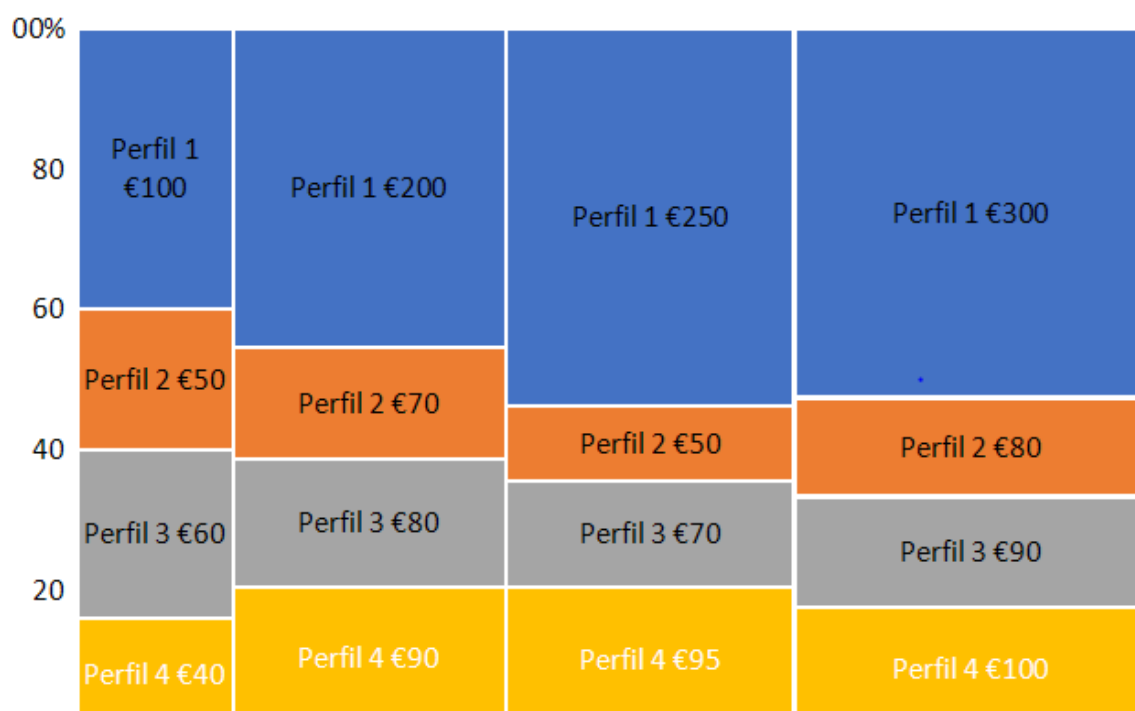


Figura 29-Análise de rentabilidade de investimento em campanhas por segmento

ANEXO G: Norma 1º Contacto

Introdução Empresa X/Contextualização/Remeter para pedido de contacto

1.Comercial: “Bom dia. O meu nome é (...) e estou a contactar por parte da empresa X. Estou a falar com o Sra/Sr (...)?”

1.1. Cliente: “Sim.” Passar para 2.

1.2. Cliente: “Não.”

1.2.1. **Comercial:** Procurar relação entre a pessoa que atendeu a chamada e a quem a mesma se destinava

1.2.2. **Comercial:** Terminar Conversa

2.Comercial: Recebemos um pedido de contacto online para o Renting da viatura marca(...). Está recordado? o momento é oportuno?

2.1 Cliente: “Sim.” Passar para 3.

2.2 Cliente: “Sim, mas agora não é o momento oportuno.”

2.2.1 Comercial: “Muito bem. Quando seria oportuno voltar a contactar-lhe?”

Escuta Ativa

Caso 1-Pedido de contacto remete para campanha

3.Comercial:

- Enquadramento da viatura selecionada (KM/prazo)
- Já está familiarizado com os serviços de Renting? Tem alguma dúvida?

3.1 Confirmar se intenção Renting a título particular?

3.1.1 Se cliente indicar empresa, tentar perceber qual é o negócio.

3.1.2 Tentar perceber se é TVDE, explicar que as nossas ofertas não são aplicáveis ao negócio TVDE

3.1.3 Tentar perceber se a mesma é recente e tem as condições para avançar com análise de risco

3.1.4 Tentar perceber a dimensão da frota, de modo a reencaminhar o mesmo para o a equipa dedicada

3.2 Se for particular, perceber se é estrangeiro com autorização de residência, 1ª emprego de modo a viabilizar o seguimento do processo e explicar documentação.

Caso 2-Pedido de contacto não remete para campanha-Identificação de necessidades

4.Comercial:

- Já está familiarizado com os serviços de *Renting*? O que está à procura?

4.1 Cliente: “Estou à procura de uma viatura **usada/nova** a **gasolina/diesel/elétrica** para uso **citadino/estrada**, para uso **familiar/individual**. Procuro uma viatura com (...)”

Kms para o prazo de (...) ano(s). O meu orçamento é de (...) e estou/não estou disposto a pagar entrada inicial

(Nesta fase é importante perceber se o cliente colabora e remete para os pontos destacados, relevantes para identificar as suas necessidades)

Se o cliente não passar por algum dos pontos destacados, perguntar diretamente, recorrendo a uma das seguintes questões:

Comercial

- Tem um orçamento que não gostaria de ultrapassar?
 - Enquadrar as ofertas disponíveis para orçamento apresentado, de modo a perceber se faz sentido a seguinte pergunta: Procura uma viatura usada ou nova?
- Tem alguma preferência de combustível?
- Quantos quilómetros pretende fazer com a mesma?? Qual a média de km que prevê fazer mensalmente?
- Qua o prazo que pretende fazer o renting da viatura
- Para quando necessita de ter a viatura. (determinar se temos viaturas para o prazo pretendido e ainda avaliar se é um *cold*, *warm* ou *hot lead*)

Decidir a Solução Ideal

5.1 Caso 1: Confirmar proposta

Comercial: “De acordo com as informações que nos forneceu, creio que a solução para a qual preencheu o formulário é mesmo a mais interessante para si.”

(Passar para 6, sendo que se o cliente apresentar alguma objeção recorrer ao argumentário)

5.2 Caso 2: Apresentar alternativa/contra-proposta

Comercial: “Temos aqui uma viatura que penso que se enquadra melhor a si. É uma viatura usada com (...) kms/nova, marca (...), com/sem entrada inicial, com uma renda mensal de (...) durante (...) anos ou (...) kms.

5.2.1 Cliente mostra-se recetivo. Passar para 6

5.2.2 Cliente não se mostra recetivo

Comercial: “Podemos enviar ambas as propostas (esta e aquela para a qual solicitou contacto) para analisar com mais calma? “

Passar para 6, sendo que se o cliente apresentar alguma objeção recorrer ao argumentário)

Apresentação do produto – adaptar condições à proposta apresentada

6.Comercial: “Assim sendo, Sra/Sr (...), não sei se está a par das características do nosso renting e do que lhe está subjacente, mas nós oferecemos uma garantia das nossas viaturas e trabalhamos diretamente com as marcas, assegurando a qualidade das mesmas.

Além disso, temos uma panóplia de serviços aos quais pode aderir, estando do seu lado decidir aqueles que deseja incluir na solução que lhe oferecemos. Desde pneus, viatura de substituição, impostos, seguro de danos próprios, assistência 24h e manutenção”.

A proposta que estamos a falar tem associados, à partida, os seguintes:

No entanto, é ajustável mediante as suas pretensões, pelo que tem agora a oportunidade de mas transmitir.

(Passar para 7 se aplicável ou 8; Se cliente apresentar alguma objeção remetendo recorrer ao argumentário).

Retoma – Aplicável se cliente indiciar ter viatura para retoma

7.Comercial: “Pode dar-me mais informação sobre a viatura que tem para retoma? Marca, Modelo, versão, Ano, Km totais, algum dano relevante?”

7.1 Cliente (Apresenta informação sobre a viatura)

7.1.1 **Agente:** “A Empresa X tem disponível um processo de retoma e trabalha com um avaliador profissional. Vamos passar a informação que nos deu para lhe enviar uma estimativa.

(Passar para 8)

Fecho

8. Comercial: “Vou enviar-lhe a(s) proposta(s) de modo a poder analisar as mesmas.

Posso voltar a contactá-lo no prazo de 2 dias de modo a analisarmos em conjunto e tirar alguma dúvida que possa ainda existir? Tem algum horário preferível para o fazer?”

8.1. (Depois de agendar e atender à preferência de horário do cliente, passar para 8.2)

8.2. **Comercial:** “Há mais alguma coisa em que lhe posso ser útil?”

(Se cliente responder sim, ouvi-lo, esclarecê-lo e eventualmente recorrer ao argumentário se se tratar de uma objeção)

(Depois de garantir que cliente está esclarecido ou foi apresentado argumento para a sua objeção, passar para 9)

9. Comercial: “Muito obrigado pelo seu tempo Sra/Sr (...). Se surgir, entretanto, alguma questão, agradeço que entre em contacto connosco. Resto de bom dia e boa semana/bom fim de semana”.

ANEXO H: Argumentário de vendas

Tema	Objeção	Argumento
Disponibilidade contacto	“Este não é o momento oportuno para falar”	“Quando é que posso voltar a entrar em contacto consigo?” “Qual a preferência de horário?” “Podemos ficar já agendados para a data de (...)?” “Vou-lhe então enviar para o email que forneceu um lembrete de chamada para essa data e hora.”
	“Sim, daqui fala (...), mas eu entretanto estou a pensar tomar outra opção ”	“Posso saber qual é a opção que está a pensar tomar?” “Posso colocá-lo(a) a par da presente campanha?”
Incerteza	“Não sei bem aquilo que quero ”	“Permita-me que o ajude a encontrar a solução ideal?” “Tenho aqui a informação que já procurou a solução X, Y” (Procedimento comercial de levantamento de necessidades)
	“Não sei bem que tipo de viatura que pretendo ”	
	“Não sei qual será a melhor opção – Renting ou Leasing ”	“<i>Leasing</i> é um modelo de financiamento. O <i>renting</i> tem a vantagem de ter associado uma série de serviços que garantem que não tem preocupações nem surpresas geradoras de encargos excessivos durante o contrato. Ainda assim, está do seu lado decidir os serviços que pretende incluir, podendo optar por diferentes modalidades ajustadas às suas necessidades. No final do contrato, é igualmente possível a aquisição da viatura”
	“Este valor apenas contempla	“As nossas soluções englobam

	a viatura? ”	um conjunto de serviços incluídos na medida que pretender, ficando do seu lado decidir quais é que deseja incluir”
	“Mas eu queria ficar com a viatura no final do contrato ”	“Temos essa possibilidade. Sim
Disponibilidade financeira	“Ainda assim, acho que o valor mensal que me pedem é elevado ”	<u>Convencer solução:</u> “Esta renda engloba uma série de serviços que lhe possibilitarão despreocupar-se com todo e qualquer contratempo que possa surgir no uso que faz da viatura.”
	“O valor da entrada é muito elevado ”	“Permita-me que lhe diga esta campanha é única e exclusiva, pelo que é mesmo o momento para a aproveitar”
	“Este talvez não seja o momento oportuno financeiramente ”	<u>Demover solução:</u> “Permita-me apresentar-lhe outra solução que penso enquadrar-se nas suas necessidades e que está a uma renda mais baixa/sem entrada inicial”
Prazo de entrega fornecedor	“O valor da caução é muito elevado ”	“A caução é meramente algo indicativo que nós cobramos como forma de termos uma garantia, o que é normal nas empresas de prestação de serviços e em particular naqueles que oferecem aqueles de que estamos a falar. Naturalmente que idealmente a caução não será ativada.”
	“Qual seria o prazo de entrega que estamos a falar?” “Não tenho disponibilidade para esperar esse tempo ”	“O panorama da indústria automóvel é, como sabe, caótico, pelo que a nós cabenos a tarefa difícil de garantir ao cliente uma data e, dessa forma, esta é aquela que estipulamos como sendo certa. Não obstante, pode dar-se a eventualidade da viatura estar disponível precocemente”
Prazo de entrega interno	“Mas, se têm o carro em stock,	“Esse é o tempo padrão que

	15 dias parece-me muito. ”	nós garantimos como sendo certo para entrega da viatura usada em perfeitas condições. No entanto, há possibilidade de reduzir o tempo de entrega caso a viatura já esteja prontamente disponível a ser entregue.”
Concorrência	“O que é que vocês oferecem de diferente?” “A concorrência tem viaturas para entrega imediata” “Mas a concorrência está com uma oferta adicional em campanha (ex. combustível ou viatura temporária pré entrega) “Fazem o preço da concorrência?” “Tenho uma proposta da concorrência mais barata”	“Deixe-me então colocá-lo(a) a par do nosso renting e das nossas campanhas. Nós somos um grupo internacional e entidade certificada pelas marcas que faz o aluguer de longa duração de viaturas a empresas e particulares”(ênfatisar serviços, benesses e ofertas exclusivas Empresa X) “Temos também viaturas com essas ofertas...Por exemplo, temos aqui a viatura X, com oferta em cartão combustível de Y €” “Tentarei informar-me da possibilidade de aplicar idêntica oferta na solução de que estamos a falar”
Veículos elétricos	“Agora com os veículos elétricos, não sei se faz sentido estar a fazer esta opção”	<u>Demover viatura elétrica:</u> “Para esse uso temos também uma excelente oportunidade que não elétrica. Trata-se da viatura Marca/Modelo, que para Km/Prazo com uma renda mensal de €” <u>Convencer viatura elétrica:</u> “As viaturas elétricas têm associadas um baixo custo de utilização e têm a benesse dos incentivos fiscais, de forma complementar a todos aqueles que o nosso serviço de renting por si só já garante”
	“Com o carro elétrico vou estar sempre sem autonomia para o uso que dou à viatura”	“As grandes cidades já estão servidas com muitos postos de carregamento”
	“Em relação ao carregamento,	“Naturalmente que

	têm uma solução de carregamento ? Sabem se na minha zona existem postos de carregamento ?”	disponibilizamos toda essa informação a partir do momento em que revele especial interesse por uma solução desta natureza.” Adicionalmente, temos a possibilidade de oferecer um posto de carregamento de fácil instalação e utilização, o qual poderá deliberar instalar onde considerar mais conveniente”
Prazo e quilometragem	“Não têm um período mais curto? 4 anos parece-me muito ”	“De facto, o renting de viaturas novas engloba um compromisso sério da nossa parte e da parte do cliente, pelo que os contratos à partida estão estabelecidos para esse período.” “Contudo, temos soluções usadas para períodos inferiores e que se enquadram às suas necessidades”
	“E se ultrapassar a quilometragem do contrato?”	“Até X% acima da quilometragem contratada, debita-se o valor por km do contrato; mais do que essa % o valor do km é multiplicado por Y”
	“Posso devolver a viatura antes do final do tempo do contrato ?”	“Pode devolver a viatura antes do término de contrato se tiverem decorridos X meses, mediante comunicação prévia e pagamento de uma compensação de Y% das rendas vincendas”
	“E se eu não fizer os quilómetros todos ?”	“Até X% abaixo da quilometragem contratada, é creditado o custo por km estabelecido no contrato”
	“Posso prolongar o contrato ”	“Pode, sim. Fazemos uma proposta de prolongamento para o prazo preterido, bastando para isso que o cliente comunique a intenção com Y dias de antecedência”
Rejeição de contraproposta	“A alternativa que me está a	“Compreendo perfeitamente.

	propor não me agrada.” “A alternativa que me está a propor é muito cara.” “Não é isso que eu estou à procura.”	Vamos então focar a atenção na viatura para a qual respondeu ao formulário.” <u>Insistência (Apenas se oportuno):</u> “Ainda assim, esta opção tem traços que se adequam na perfeição às suas necessidades”
Conhecimento da viatura	“Preciso de experimentar a viatura” “Onde posso ver a viatura?” “Consegue enviar mais detalhes sobre a viatura? Ou vídeos/ imagens”	“Podemos enviar-lhe dados detalhados da viatura, compreendendo uma multimédia vasta que engloba uma apresentação da mesma em vídeo”
Retoma	“O valor de retoma da minha viatura atual parece-me baixo.” “Por esse valor mais me vale ficar com a viatura.”	“Quanto é que o Senhor(a) estaria disposto(a) a pagar por ele?” “Não se esqueça que acrescido a esse valor nós temos de oferecer garantia ao cliente, pagar impostos e assumir o risco de ter na nossa posse a viatura.” “Os nossos avaliadores têm experiência no ramo automóvel e fazem por garantir que o cliente não fica a perder consoante o estado da viatura que pretende entregar para retoma.”
Viaturas Usadas	“As viaturas usadas têm danos?” “Se a viatura já tem danos, depois terei de pagar danos que tiver feito na viatura? Vou ter de pagar os meus e os que já estavam?”	“Naturalmente que a viatura é entregue ao cliente numa determinada condição que nós assumimos como sendo aquela de ponto de partida, idealmente perfeita. Se por ventura revelar traços de uso excessivo que não possam ser por nós resolvidos, evidentemente que assumimos igualmente essa responsabilidade”
Falta de compromisso/Incerteza no fecho	“Eu depois dou uma resposta”	“Quando pensa que me pode dar uma resposta? Será que podemos marcar eu ligar-lhe daqui a (...) dias?”

		“Vamos marcar aqui o compromisso de eu lhe ligar dentro das próximas 48 horas para me transmitir a análise que fez da proposta.”
	“Tenho de pensar”	“Concordo consigo, é uma decisão séria e importante. Mas, se a viatura se adequa às suas necessidades e o preço também, e sendo uma campanha interessante, não deveria desperdiçar esta oportunidade”

ANEXO I: Modelo de *mail* de envio de proposta

Proposta Nº		 Empresa X
Nome:	NºContribuinte	
Nºcontribuinte:		
Veículo: Dacia Duster 1.0 Tce Confort	Unidades:	
Período (meses): 48		
Kms/ano: 10000		
Classificação do contrato: Renting automóvel a particulares (contrato quadro nº[...])		
Serviços incluídos:		
- Pneus ilimitados - Seguro de danos Próprios - Impostos incluídos - Viatura de substituição - Assistência em viagem - Assistência 24 H		
	TOTAL S/IVA	TOTAL C/IVA
Custo total/Mês	230,28	272,01
Outras condições:		
1.Suplemento por km a mais:		
2.Dedução por km a menos:		
3.Coberturas do seguro:		
...		
dd/mm/ano	[Nome comercial]	

Figura 30-Modelo de proposta formal

Apresentação de viatura-Nissan Micra



Caraterísticas:

- **Potência (cv):** 91
- **Cilindrada:** 999
- **Tipo de caixa:** Manual
- **Nº portas:** 5
- **Nº de lugares:** 5
- **Tipo de automóvel:** Passageiros
- **Tipo de combustível:** Gasolina s/chumbo
- **Consumo (1/100 km):** 6,2
- **Emissões CO2 (g/km):** 140

Lista de equipamentos incluídos:

- Elevadores elétricos dos vidros traseiros
- Barras de tejadilho longitudinais
- Retrovisores exteriores em cromado acetinado
- ABS
- Airbags frontais condutor e passageiro
- Alerta de esquecimento dos cintos de segurança
- Assistência à travagem de urgência
- 3 apoios de cabeça traseiros
- Computador de bordo
- Faróis diurnos LED
- Faróis de nevoeiro

Figura 31-Modelo de apresentação de viatura



Empresa X

Recolha de dados + Documentação Necessária

(A ser preenchido por comercial)

Nome

Telemóvel

Telemóvel

NºContribuinte

Estado civil

... ☐ ☐ ☐

Casado Solteiro

Profissão ... ☐ ☐ ☐

Conta própria Reformado

Regime de casamento

... ☐ ☐ ☐

Comunhão ADQ Comunhão BG

Anos de empresa

Tipo de habitação

... ☐ ☐ ☐

Alugada Própria

Tipo de contrato ... ☐ ☐ ☐

Efetivo Prazo

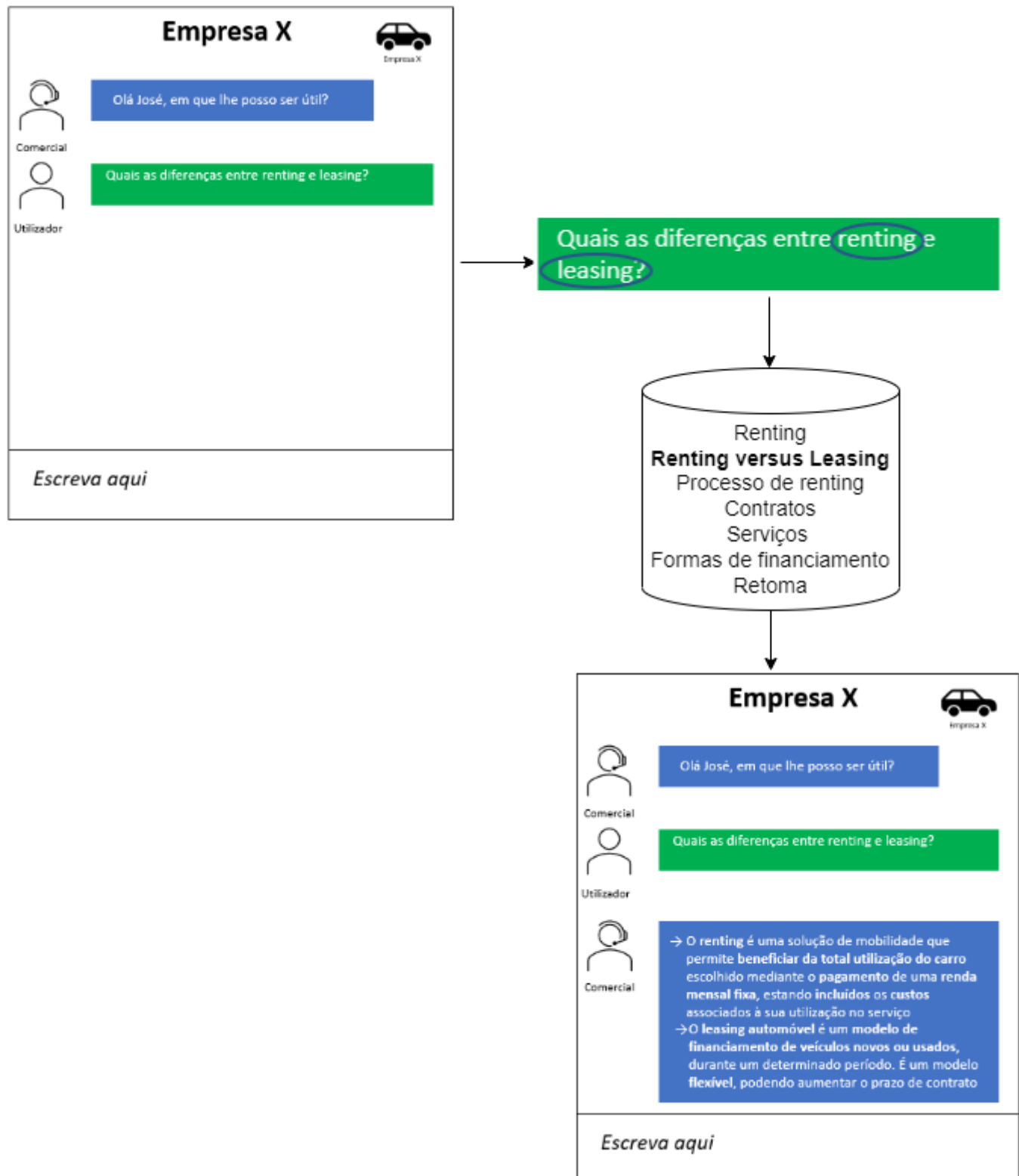
Agregado familiar (Nº)

Documentação necessária:

- Fotocópia do cartão de cidadão
- Comprovativo de morada
- Comprovativo IBAN/NIB da conta pagadora de rendas
- Fotocópia completa da declaração IRS (último ano)
- Fotocópia dos 3 últimos recibos de vencimento
- Fotocópia do Mapa de responsabilidades do Banco de Portugal

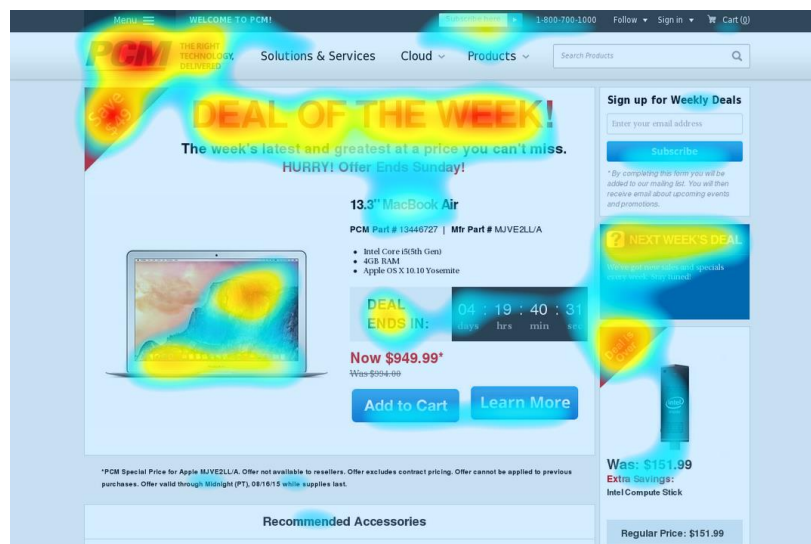
Figura 32-Modelo de recolha de dados

ANEXO J: Modelação do funcionamento de *Chatbot* de apoio ao potencial cliente



ANEXO L: Exemplos de aplicações de *website tracking in* (Inspectlet, 2022)

IP Address	Session Length	Starting Page	Referrer	Last Activity
 186.225.8.20	2 pages - 26 mins 14...	Website Heatmaps	https://www.inspectl...	Jan 12, 6:32 pm
/tour/heatmaps » /plans				
 211.20.120.26	4 pages - 20 mins 37...	Recorded Session...	https://www.smartto...	Jan 12, 6:14 pm
/dashboard » /dashboard/heatmaps/1956693922 » /dashboard/captures/1956693922 » /dashboard/targeting				



ANEXO M: Conteúdos exemplificativos para o programa de *lead nurturing*

Exemplo Boletim informativo



O que é o renting?

O renting é a solução de mobilidade para **particulares ou empresas** que permite beneficiar da **total utilização do carro** escolhido para um **prazo e quilometragem definidos** mediante o pagamento de uma **renda mensal fixa**. Isto, sem se preocupar com os **custos** associados à sua **utilização** pois estão todos **incluídos no serviço**.

Porque o renting?

Com o renting, usufrui **apenas das vantagens de ter um carro, sem as preocupações habituais!** Pode conduzir o carro à sua escolha e todos os custos **estão abrangidos na renda mensal, até os imprevisíveis.**

De que depende a renda?

- ✓ Viatura (marca, modelo e cor)
- ✓ Utilização (período/kms)
- ✓ Serviços
- ✓ (...)

Que serviços podem estar incluídos?



Manutenção



Viatura de substituição



Seguro

Empresa X

Ver soluções

Figura 33-Conteúdo para potencial cliente 1

Campanhas empresa X



Renda: 200-300€/mês
Prazo/Kms: 60 meses-10000 kms/ano
Combustível: Gasolina



Mazda CX 30
2.0 SKYACTIV

VER MAIS



Volvo XC40
T2 MOMENTUM CORE (129 CV)

VER MAIS



Kia Stonic
1.2 DYNAMIC

VER MAIS



Renaut Clio
1.0 SCE 67 ZEN

VER MAIS

Empresa X

Ver mais soluções

Figura 34-Conteúdo para potencial cliente 2

OFERTA ESPECIAL



Só nas próximas 24H



Renaut Clio
1.0 SCE 67 ZEN

175€
+Iva/mês

60 meses-10000 kms/ano

VER MAIS

Figura 35-Conteúdo para potencial cliente 3

Razão de abandono proposta



O presente formulário tem na sua origem um pedido de proposta feita pela Exma./Exm. [Nome] no dia [dd/mm/aa] para a viatura [Nissan Micra] relativa à campanha [Renting Novos]. Dado ainda não ter sido dado seguimento ao processo, a empresa X procura perceber a razão que está na base de não ter ainda optado por essa solução.

Assim, indique por favor a razão:

☐ Optei por outra opção da empresa X. Qual?

MarcaModelo

☐ Optei por outra opção de outra empresa. Qual?

MarcaModelo

☐ Estou indeciso

☐ Desisti do renting

Indique por favor o(s) motivo(s):

☐ A opção alternativa pareceu-me mais apelativa dadas as minhas necessidades

☐ A opção alternativa pareceu-me mais atrativa em termos de preço

☐ Preço elevado

☐ Impossibilidade de entregar viatura atual para retoma

☐ Insatisfeito com o atendimento comercial

☐ Insatisfeito com a apresentação da viatura no website

☐ Impossibilidade de experimentar a viatura

☐ Indisponibilidade para aguarda o prazo de entrega estimado

☐ Outro [Indique por favor o motivo]

Poderá prontamente entrar em contacto com a empresa X em:
www.EmpresaX.pt

Figura 36-Conteúdo de acompanhamento de razões de abandono

ANEXO N: Dashboards reuniões de *kaizen* diário

	Mês 1										Mês 2									
Nome/Dia	1	3	8	10	15	17	19	24	31	2	4	9	11	16	18	23	25	31		
Diretor Marketing	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●								
Gestor Marketing 1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●								
Gestor Marketing 2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●								
Gestor Marketing 3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●								

Figura 37-Exemplo de mapa de presenças

Agenda Kdiário Equipa Marketing
Marcação de Presenças
Revisão da Agenda
Revisão e atualização de indicadores
Revisão Plano de ações
Comunicação de melhorias

Figura 38-Exemplo de agenda de reunião

Kaizen Diário Equipa de Marketing

22

Leads (esta semana)

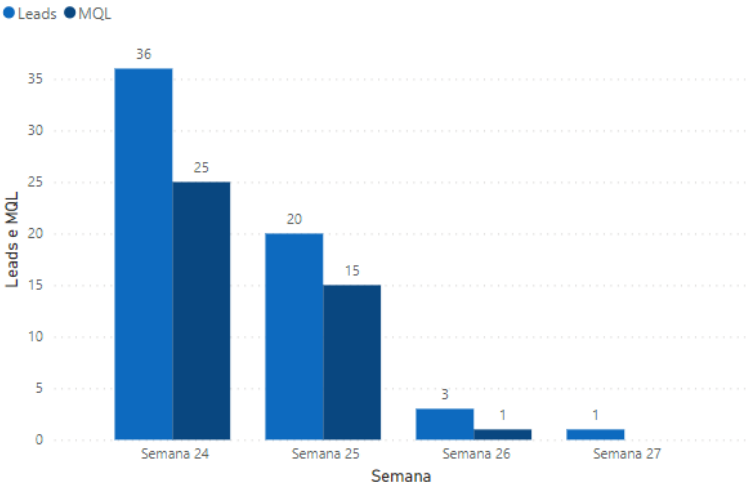
72,73%

Taxa de qualificação

59%

Taxa conversão em SQL

Evolução das leads



Leads por Segmento (Estê mês)

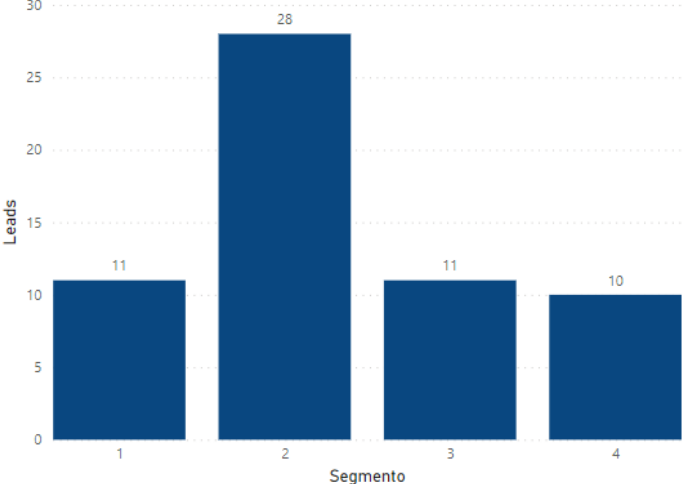
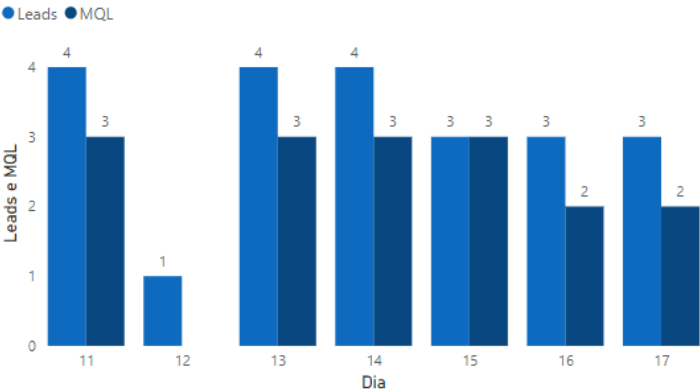
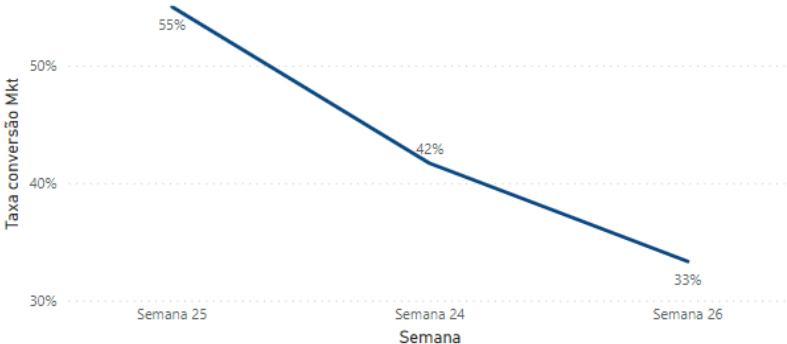


Figura 39-Indicadores marketing 1

Leads e MQL (esta Semana)



Taxa conversão Mkt por Semana



Potencial cliente Ação Marketing

Potencial cliente	Ação Marketing
Potencial cliente 13	5
Potencial cliente 14	5
Potencial cliente 21	5
Potencial cliente 26	5
Potencial cliente 31	5
Potencial cliente 40	5
Potencial cliente 45	5
Potencial cliente 5	5
Potencial cliente 50	5
Potencial cliente 12	4
Potencial cliente 20	4
Potencial cliente 25	4
Potencial cliente 30	4
Potencial cliente 35	4
Potencial cliente 39	4
Potencial cliente 4	4
Potencial cliente 44	4
Potencial cliente 49	4
Potencial cliente 6	4
Potencial cliente 60	4

Figura 40-Indicadores marketing 2 & Plano ações

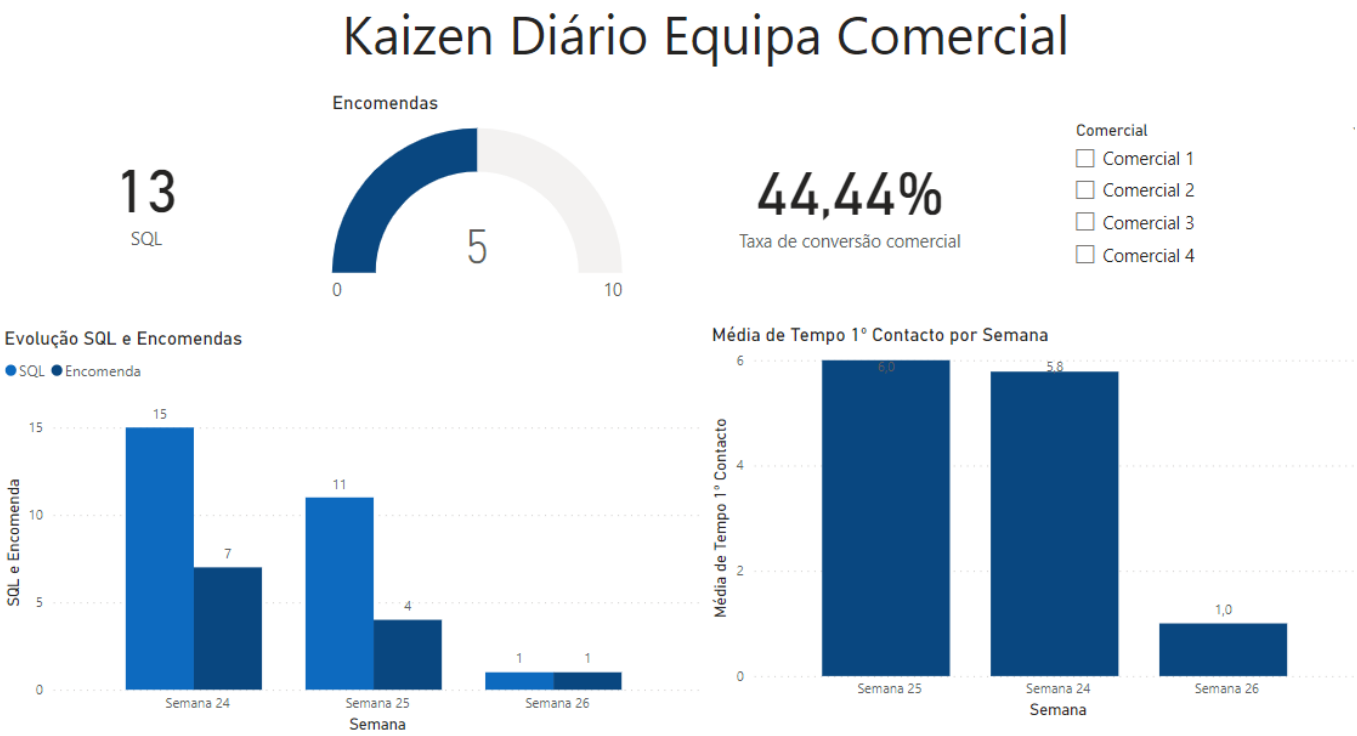


Figura 41-Indicadores comerciais 1

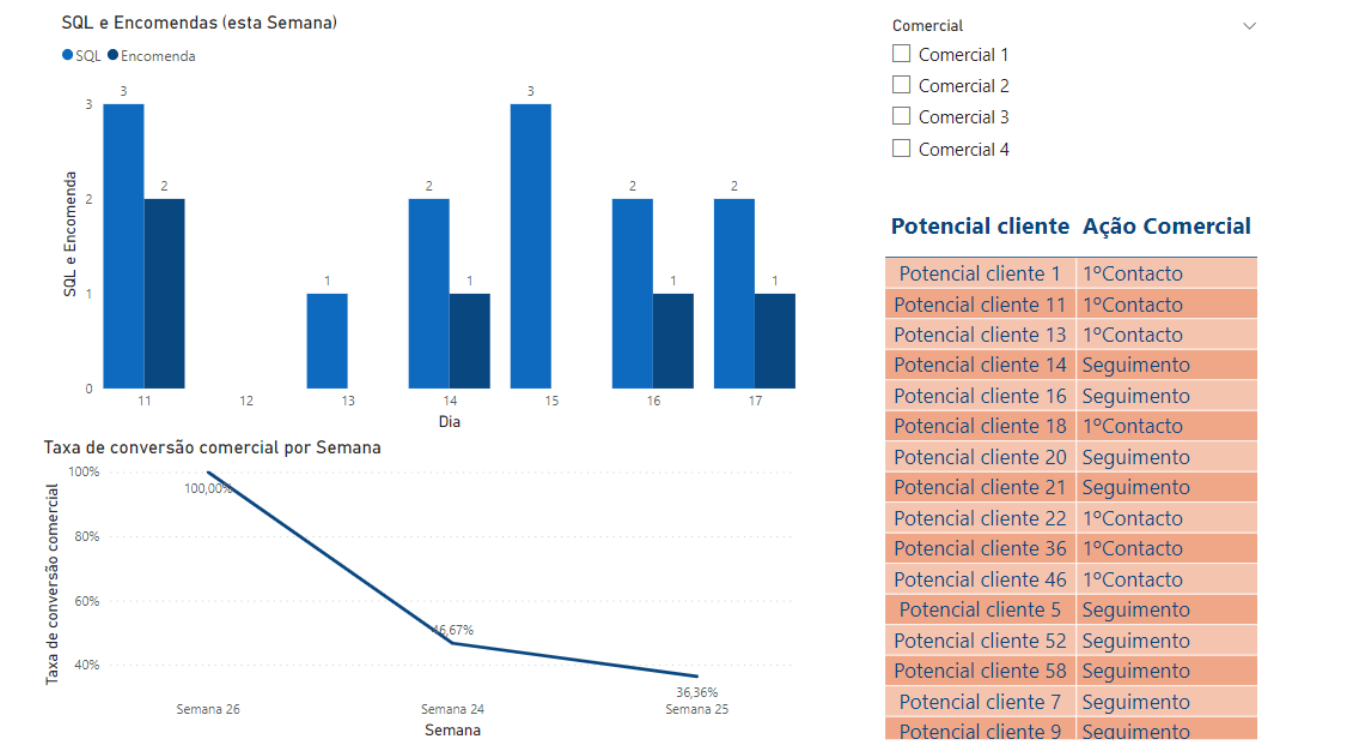


Figura 42-Indicadores comerciais 2 & Plano de ações

Kaizen Diário Equipa Comercial+Marketing

60

Leads (este mês)

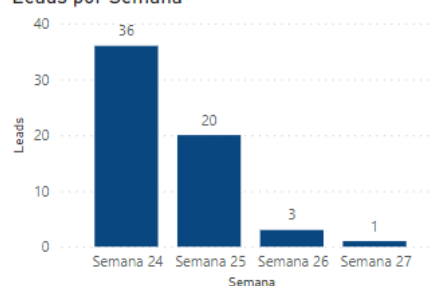
68,33%

Taxa de qualificação (este mês)

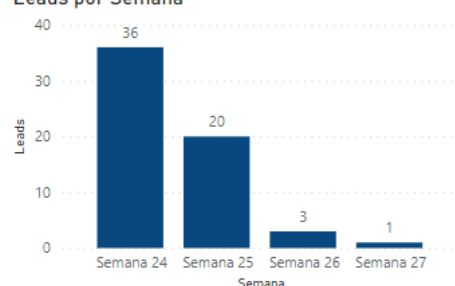
18,52%

Taxa de conversão global (este mês)

Leads por Semana



Leads por Semana



Taxa de conversão global por Semana

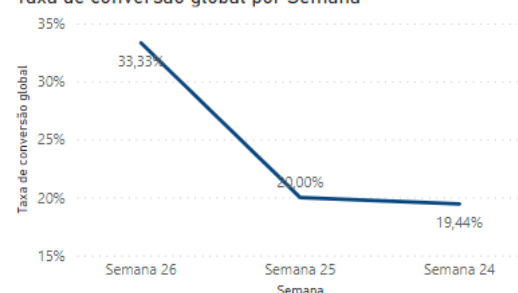


Figura 43-Indicadores reunião equipas de marketing e comercial