



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOÃO VICTOR MIRANDA DOS SANTOS

ANÁLISE DO PROCESSO DE VENDAS UTILIZANDO A FERRAMENTA
GERENCIAL WIN-LOSS

FORTALEZA

2021

JOÃO VICTOR MIRANDA DOS SANTOS

ANÁLISE DO PROCESSO DE VENDAS UTILIZANDO A FERRAMENTA GERENCIAL
WIN-LOSS

Monografia apresentada ao curso de Administração do departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S235a Santos, João Victor Miranda dos.
Análise do processo de vendas utilizando a ferramenta gerencial win-loss / João Victor Miranda dos Santos. – 2021.
56 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.
Orientação: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

1. Inteligência de mercado. 2. Win-loss. 3. Vendas complexas. 4. Plano de saúde. I. Título.

CDD 658

JOÃO VICTOR MIRANDA DOS SANTOS

ANÁLISE DO PROCESSO DE VENDAS UTILIZANDO A FERRAMENTA GERENCIAL
WIN-LOSS

Monografia apresentada ao curso de Administração do departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

À minha família por sempre me apoiar, em especial minha mãe.

Aos meus amigos, que sempre me deram forças e sonharam junto comigo até este momento, em especial a Aline, a Beatriz, a Bruna, o Leandro e a Rayane.

Ao meu namorado Matheus, pelo companheirismo e palavras de incentivo.

Aos colegas de faculdade, que sempre andaram ao meu lado durante toda a trajetória da graduação.

À organização que gentilmente me permitiu utilizar o seu processo como objeto deste estudo.

Ao meu professor orientador Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo, pela paciência, disponibilidade e ensinamentos prestados durante a orientação deste trabalho.

Aos queridos professores que aceitaram fazer parte da banca examinadora e aprimorar ainda mais este trabalho.

RESUMO

A necessidade de informação nas grandes empresas trouxe destaque para a inteligência de mercado, uma área do marketing que é responsável por coletar, tratar, analisar e fornecer informações para direcionar as estratégias e tomadas de decisões de uma organização. Este estudo tem como objetivo entender como a análise *win-loss*, uma entre as diversas ferramentas da inteligência de mercado, pode ser utilizada para aperfeiçoar um processo de vendas pessoal complexo. Utilizou-se a metodologia, que é composta por dois questionários, um direcionado ao público que fechou negócio e outro ao público que não fechou negócio, para identificar as variáveis positivas e negativas envolvidas no processo de vendas que será objeto deste estudo. Quanto à metodologia, este trabalho tem sua natureza de pesquisa considerada aplicada, já sua abordagem é considerada qualitativa e quantitativa. Quanto aos objetivos ela é considerada uma pesquisa descritiva. A aplicação dos questionários da análise *win-loss* foi realizada por meio de questionário eletrônico, aplicado por uma equipe de pesquisadores especializada e que entrevistou 207 pessoas que fecharam negócio e 194 pessoas que não fecharam negócio por meio do processo de vendas em questão. No que diz respeito aos resultados foram identificadas como variáveis positivas a credibilidade da marca e a qualidade do atendimento do vendedor. Já como variáveis negativas foram identificadas o preço, a falta de contato ou retorno do vendedor e a falta de clareza nas informações repassadas. Dessa maneira, a organização conseguiu identificar quais pontos são necessários fortalecer e quais pontos devem ser eliminados para aperfeiçoar o processo de vendas complexo e aumentar o sucesso das vendas.

Palavras-chave: Inteligência de mercado. *Win-loss*. Vendas complexas. Plano de saúde.

ABSTRACT

The need for information in large companies has brought prominence to market intelligence, a marketing area that is responsible for collecting, treating, analyzing and providing information to drive an organization's strategies and decision-making. This study aims to understand how win/loss analysis, one of many tools of market intelligence, can be used to improve a complex personal sales process. The methodology used consists of two questionnaires, one directed to the people that closed a deal and another to people that did not close a deal, to identify positive and negative variables involved in the sales process that will be the subject of this study. As far as the methodology is concerned, this piece has its research nature considered pure and its approach considered qualitative and quantitative. As to the objective, it is considered descriptive research. The questionnaire application of the win/loss analysis was performed by means of an electronic questionnaire, applied by a team of specialized researchers that interviewed 207 people that closed a deal and 194 people that didn't, through the sales process in question. Regarding the results, the credibility of the brand and the quality of the seller's service were identified as positive variables. The price, the lack of contact or seller's feedback and lack of clarity in the information passed on were identified as negative variables. In this way, the organization managed to identify the topics that needed to be strengthened and eliminated to improve the complex sales process and increase sales success.

Keywords: Market intelligence. Win-loss. Complex sales. Health plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O ciclo de vendas	15
Figura 2 - Aplicando análise <i>win-loss</i> no processo de vendas	22
Figura 3 - Tópicos complementares para questionário da análise <i>win-loss</i>	24
Figura 4 - Fórmula para calcular amostra	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vendas Simples x Vendas complexas.....	16
Quadro 2 - Tópicos do questionário <i>win-loss</i>	23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Canal de comunicação utilizado	32
Gráfico 2 - Satisfação do público <i>win</i> com o atendimento do vendedor	33
Gráfico 3 - Satisfação com o prazo de inclusão da operadora	34
Gráfico 4 - Satisfação do público <i>loss</i> com o atendimento do vendedor	38
Gráfico 5 - Prazo de espera para o contato do vendedor	39
Gráfico 6 - Decisão final de compra	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Amostra	30
Tabela 2 - O que podemos melhorar em nosso atendimento? (Público <i>win</i>)	35
Tabela 3 - Por que você escolheu a Operadora?	36
Tabela 4 - O que podemos melhorar em nosso atendimento? (Público <i>loss</i>)	40
Tabela 5 - Por que não escolheu a Operadora?	41
Tabela 6 - Por que decidiu por essa operadora?	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	O processo de vendas	12
2.1.1	<i>O processo de vendas simples e complexo</i>	15
2.2	Inteligência de mercado e suas ferramentas	17
2.2.1	<i>Análise win-loss como ferramenta de melhoria do processo de planejamento de vendas pessoais</i>	21
3	METODOLOGIA	27
3.1	Caracterização da pesquisa	27
3.2	Descrição do objeto de estudo	28
3.3	Universo e amostra	29
3.4	Coleta dos dados	30
3.5	Instrumento de coleta	30
3.6	Análise dos dados	31
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1	Resultados <i>Win</i>	32
4.2	Resultados <i>Loss</i>	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	47
	ANEXO A	52
	ANEXO B	53

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo globalizado tem causado uma grande concorrência entre as organizações, fator que provoca diversas transformações nas estruturas econômicas, tecnológicas, sociais e culturais das empresas (BONFIM, 2019). Ainda segundo a autora, este cenário tem requerido mais agilidade e respostas precisas para o processo de tomada de decisão e é nele que a inteligência de mercado está inserida.

De certo, com uma dependência cada vez maior de informações como recurso estratégico para a obtenção de vantagem competitiva, a inteligência de mercado tem ganhado significativo espaço, à medida que, de acordo com Zambelli (2009), compreende o levantamento de informações e de análises que envolvem diversos mercados como, clientes, fornecedores e competidores, a fim de indicar as oportunidades existentes.

Entre as ferramentas utilizadas pela inteligência de mercado para obter dados e, dessa forma, desenvolver informações, estão o *Business Intelligence* (BI), o *Google Analytics*, o *Big Data*, o *Customer Relationship Management* (CRM) e as Pesquisas de Mercado (SCUADRA, 2018). Esta monografia irá estudar como a *Win-Loss Analysis* ou Análise *Win-Loss*, que é um dos métodos utilizados em pesquisa de mercado, pode auxiliar na identificação de variáveis positivas e negativas envolvidas em um processo de vendas pessoais complexo e, dessa maneira, aperfeiçoá-lo.

A título explicativo, a análise *win-loss* foi apresentada por Ellen Naylor, em meados de 2002, no artigo *Increasing Sales Through Win-Loss Analysis* e publicado na revista *Competitive Intelligence Magazine*. Tal análise consiste em identificar os fatores decisivos do ponto de vista do consumidor para o sucesso ou para o insucesso da venda (NAYLOR, 2002). A *win-loss* é composta por dois questionários os quais são aplicados de forma simultânea e possibilitam duas análises; uma do ponto de vista do consumidor que decidiu comprar o produto ou o serviço, e outra do ponto de vista do consumidor que optou por não comprar esse produto ou serviço (SOUZA, 2018).

Outrossim, processo de vendas pessoal tem o vendedor como um dos principais agentes envolvidos e, de acordo com Dalton (2012), as seguintes etapas são indispensáveis para um bom atendimento: prospecção do cliente, definida como o ponto de largada para o processo de venda, adiante está a abertura da venda, momento em que o vendedor começa o contato com o possível cliente, em seguida estão as etapas de exploração, apresentação, clarificação, fechamento e por último o relacionamento pós-venda, que é responsável por consolidar e fidelizar o comprador.

Dessa maneira, o questionamento que orientou a elaboração desta monografia baseia-se, em geral, em forma o uso da análise *win-loss* pode contribuir para o aperfeiçoamento de um processo de vendas?

Assim, de modo a responder tal problemática de pesquisa analisada, definiu-se como objetivo geral entender como o uso da análise *win-loss* pode contribuir para o aperfeiçoamento de um processo de vendas. Esse objetivo se fragmenta em três objetivos específicos:

- a. Identificar as variáveis positivas envolvidas em um processo de vendas através da análise *win-loss*;
- b. Identificar as variáveis negativas envolvidas em um processo de vendas através da análise *win-loss*;
- c. Analisar as variáveis identificadas para propor ajustes ao processo de venda pessoal complexa.

Quanto à metodologia, este trabalho tem sua natureza de pesquisa considerada aplicada e sua abordagem qualitativa e quantitativa, tendo em vista a metodologia que será aplicada para alcançar os objetivos propostos. No que diz respeito aos objetivos, esta pesquisa pode ser considerada uma pesquisa descritiva, já que pretende descrever as características de uma determinada população quanto ao seu comportamento de compra pessoal. Em relação aos procedimentos técnicos, esta monografia caracteriza-se como levantamento, pois será realizada uma interrogação direta às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Em suma, esse trabalho monográfico se encontra estruturado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se esta introdução sobre o tema proposto, o problema, o objetivo geral e os específicos. A seguir, na seção 2, será apresentado o referencial teórico que fundamenta a discussão dos resultados.

Ademais na seção 3, será apresentada a metodologia utilizada para que fosse possível chegar aos objetivos propostos e o objeto de estudo que serviu como apoio para validar o referencial teórico apresentado. Na seção seguinte, serão apresentadas as análises dos resultados obtidos com aplicação da análise *win-loss*. Por fim, na seção 5, será apresentada a conclusão a que se chegou a partir do assunto em estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção se apresenta o conceito de processo de venda e suas as fases, o ciclo de vendas, inteligência de mercado e suas ferramentas e a estrutura da análise *win-loss*.

2.1 O processo de vendas

Entende-se como processo uma sequência de tarefas ordenadas com o objetivo de se chegar a um resultado final esperado. Para a administração, o processo segue o mesmo conceito, pois toda empresa tem o objetivo de entregar um produto ou serviço e, para esse produto ou serviço apresentarem um padrão de qualidade que satisfaça o cliente, é necessário que seja realizada uma série de atividades bem organizadas. Por conta disso as organizações definem processos que devem ser realizados seguindo regras e procedimentos previamente definidos (OLIVEIRA, 2019).

Para Romero (2019) vender é a principal atividade de qualquer negócio, não importa o tamanho ou segmento. O autor afirma que vender nada mais é do que oferecer um item de valor em troca de algo que geralmente tem-se como oferta de valor um produto ou serviço em troca de dinheiro.

Romero (2019) relata ainda que o processo de vendas é importante, tendo em vista que a empresa vai contra o achismo e suposições que causam o fim de tantas outras organizações. Em vez disso, é realizado um esforço coordenado que trata as vendas como ciência e toma decisões com maior chance de sucesso.

Pacheco (2015) define o processo de vendas como um guia com todos os passos para orientar o time de vendas a desempenhar suas atividades com mais facilidade e otimizando o tempo. O autor afirma que um processo bem estruturado pode fazer milagres na produtividade e na eficácia dos vendedores, pois se bem alinhado, explorando as ferramentas corretas e utilizando métodos de vendas adequados o faturamento da organização pode aumentar em várias vezes.

Pacheco (2015) aponta algumas vantagens de ter um processo de vendas bem estruturado:

- a) redução de erros durante a execução das atividades;
- b) redução do desperdício de tempo;
- c) facilidade de definir o processo de treinamento da equipe;
- d) facilidade de gerir o processo;
- e) aumento da produtividade;

f) mais e melhores vendas.

Resultados Digitais (2020) salienta que um processo de vendas nada mais é do que um modelo de regras, ações e atividades utilizadas por todos os envolvidos na área comercial de uma empresa. O processo de vendas precisa ser ensinável para que toda a equipe consiga aprender e utilizar na rotina, precisa ser escalável para que tenha condições de crescer de forma uniforme de maneira a suportar o crescimento da demanda, precisa ser mensurável para se ter indicadores claros dos resultados e precisa ser previsível, ou seja, ter expectativas claras de resultados a serem atingidos (RESULTADOS DIGITAIS, 2020).

Ragazzi (2011) enfatiza que não existe uma fórmula mágica para vender, o que existem são estratégias e técnicas planejadas para efetuar uma venda. O autor afirma também, que o processo de venda pode ser classificado em pré-venda, venda e pós-venda.

Na pré-venda estão a prospecção de mercado, a análise das potencialidades e o agendamento da visita. Na venda, estão a abordagem ao cliente, apresentação, defesa das objeções e fechamento da venda. Na parte de pós-venda, existem o acompanhamento com serviços de suporte ao cliente e a manutenção do relacionamento para novas vendas (RAGAZZI, 2011).

Mendonça (2010) apresenta que a venda é um processo que tem início na prospecção dos anseios do cliente, na análise de tais anseios e como esses anseios podem ser satisfeitos com um produto ou serviço. Em seguida, o processo passa para o estabelecimento de táticas de abordagem, na oferta do produto e, posteriormente, no acompanhamento da satisfação do cliente com o produto.

Mesmo apresentando o processo de vendas com as etapas citadas acima, Mendonça (2010) afirma que não se deve encarar esse processo como algo rígido e que em alguns casos pode-se suprimir uma ou outra etapa e até mesmo sobrepô-las em atividades afins. Além disso, a autora salienta que é necessário ter em mente que essas etapas são importantes para ajudar na sistematização do processo de vendas da organização.

Além dos autores acima citados, Dalton (2012) apresenta o processo de vendas com 7 etapas, sendo elas:

- a) etapa 1: prospecção, planejamento e preparação;
- b) etapa 2: abertura da venda;
- c) etapa 3: exploração;
- d) etapa 4: apresentação do produto ou serviço;
- e) etapa 5: clarificação;
- f) etapa 6: fechamento;

g) etapa 7: acompanhamento ou pós-venda;

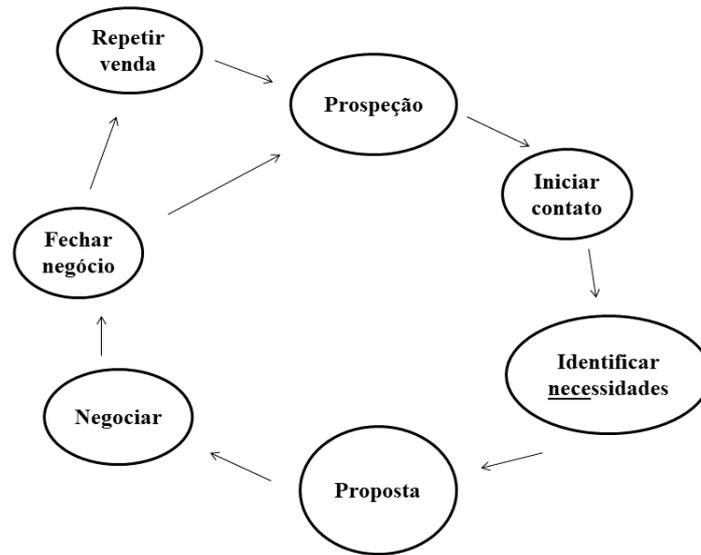
O autor explica que na etapa da prospecção, planejamento e preparação o profissional de vendas se mune de informações e se prepara para a venda. É uma etapa muito importante e pouco utilizada. Na etapa seguinte, abertura da venda, é o momento em que se destina a criar empatia pelo futuro cliente, é o momento ideal para iniciar o relacionamento (DALTON, 2012).

Depois de iniciado o relacionamento na etapa de abertura da venda, Dalton (2012) afirma que na etapa de exploração é necessário identificar as alternativas a serem trazidas para a mesa de negociação durante o processo de venda. Já na etapa de apresentação, o autor afirma que é o momento de apresentar as alternativas que foram identificadas na fase anterior. Na etapa de clarificação o vendedor deve tirar todas as dúvidas sobre produto ou serviço ofertado na etapa anterior, é mais um momento para fortalecer o relacionamento e passar segurança ao futuro cliente (DALTON, 2012).

A penúltima etapa é uma das mais esperadas do processo de vendas, o fechamento, é o momento em que os acordos entre as partes devem ser construídos para satisfazer a necessidade apresentada pelo futuro cliente nas etapas iniciais. Nessa etapa, se negocia o preço e todas as concessões monetárias para a venda. A última etapa é o acompanhamento ou pós-venda, nesse momento é necessário que o vendedor acompanhe os momentos iniciais para se certificar que os acordos feitos na etapa anterior foram cumpridos. Nesta etapa há o fortalecimento da relação entre vendedor e cliente, o que abre a possibilidade para futuros negócios (DALTON, 2012).

Mouralinho (2015) traz o conceito de ciclo de vendas, afirmando que o ciclo é mais amplo e além de compreender o processo de vendas, engloba o tempo despendido para esse processo ser realizado. Além disso, o autor salienta que é necessário compreender que diferentes empresas podem ter um ciclo de maior ou menor duração, tudo irá depender da abordagem do vendedor e do produto que será vendido. A figura abaixo ilustra como se dá um ciclo de vendas.

Figura 1 - O ciclo de vendas



Fonte: Mouralinho (2015).

O ciclo de vendas apresentado por Mouralinho (2015) compreende as etapas apresentadas no processo de vendas, no entanto entra em questão a etapa de repetição da venda, isso porque o autor defende que o processo de venda deve obedecer a um ciclo pré-estabelecido e com etapas muito bem definidas, de forma a padronizar o processo o máximo possível.

Andrade (2017) apresenta também que o ciclo de vendas é formado por uma série de fases necessárias para vender um produto ou serviço que se inicia no primeiro contato do cliente com a empresa e termina no relacionamento pós-venda. O autor explica que o ciclo se dá sempre que o vendedor volta para a ação inicial de prospectar novos clientes e que por isso a sequência é definida como um ciclo. O ciclo de vendas é importante para a organização, pois além de ajudar a monitorar a eficiência do processo de vendas, ele ajuda a otimizar e organizar cada etapa (CAVALLIN, 2020).

No tópico seguinte, será apresentado como funciona o processo de vendas simples e complexo para entender melhor o processo que servirá de objeto de estudo neste trabalho monográfico.

2.1.1 O processo de vendas simples e complexo

O processo de vendas pode ser classificado como o de vendas simples e o de vendas complexas que não se diferenciam no processo e, sim, no aprofundamento de algumas fases inclusas nele (PAULILLO, 2018). O autor aponta ainda que as vendas consideradas complexas não são mais difíceis, apenas têm um ciclo mais longo e dependem de uma análise de informações mais aprofundada.

Segundo Iraguassu (2018) as vendas simples são aquelas que fluem com mais rapidez e que o vendedor tende a não demandar muito tempo atendendo a um só cliente. Ademais, o preço do produto ou serviço não é expressivo, a compra é normalmente feita por emoção ou impulso e nem sempre o atendimento do vendedor será um diferencial para a decisão final.

Em contrapartida, as vendas complexas demandam vários processos e metodologias para cada etapa do processo de venda, visto que não se resume ao fechamento, como nas vendas simples. Neste caso, o vendedor assume um papel consultivo de forma a fazer com que o cliente em potencial veja como e quanto o produto ou serviço pode ajudá-lo (IRAGUASSU, 2018). O objeto de estudo deste trabalho é classificado como processo de vendas complexo.

Ferreira (2015) afirma que as vendas consideradas complexas têm valor médio mais alto, tem um ciclo de vendas mais demorado e com maior necessidade de preparação do vendedor, além de ter um valor de tempo de vida do cliente, ou seja, uma estimativa de potencial de receita e lucros gerados por um cliente, mais elevado. No quadro 1, há uma comparação entre os dois tipos de vendas.

Quadro 1 - Vendas simples x Vendas complexas

Vendas simples	Vendas complexas
Ticket médio baixo	Ticket médio alto
Decisão pequena (não atinge muitas pessoas)	Grande decisão (atinge muitas pessoas)
A decisão é individual (envolve somente o comprador)	A decisão é pública (envolve muitas pessoas)
Problema simples (relação próxima entre o produto e o problema que ele resolve)	Problema complexo (produto normalmente resolve somente uma parte do problema)
Decisão de compra geralmente é tomada na presença do vendedor	As discussões mais importantes prosseguem quando o vendedor não está presente
A compra acontece no mesmo ciclo	Tem vários ciclos até a compra ser efetivada
São mais baratas na perspectiva do vendedor (não demanda um profissional com	São mais caras na perspectiva do vendedor (podem envolver profissionais técnicos ou

conhecimento técnico específico)	visitas presenciais)
Necessidades imediatas	Necessidades não são urgentes
É motivado por emoções (sistema límbico)	É motivada pela razão (neocortex)
É baseada em um problema/necessidade	É baseada por um benefício (gerar valor)
São sensíveis a características/funcionalidades	São neutras a características e funcionalidades
Não necessita de relacionamento prévio	Necessita de relacionamento prévio e posterior à venda
Venda sensível à pressão	Venda por relacionamento

Fonte: Morais (2018).

O quadro 1, apresenta em quais aspectos a venda simples se diferencia da venda complexa. O primeiro aspecto apresentado por Morais (2018) está relacionado ao *ticket* médio da venda, que nada mais é do que o valor médio das vendas, considerando que a venda simples tem um *ticket* médio mais baixo do que o das vendas complexas. Aspectos como problemas que o produto ou serviço pode resolver, decisor de compra e ciclos da venda também são comparados pelo autor.

Entre os principais aspectos apresentados por Morais (2018) e que interessam para efeitos deste trabalho, destacam-se quanto a caracterização o objeto de estudo como venda complexa são os de preços mais elevados, as necessidades não são urgentes e é uma venda que acontece por relacionamento, dado que é necessário que o vendedor assuma um papel de consultor para auxiliar o cliente na melhor decisão de compras.

Na seção seguinte, serão apresentadas as visões de autores acerca da inteligência de mercado e das ferramentas utilizadas para se obter informações relevantes que embasem as decisões estratégicas da gestão das organizações.

2.2 Inteligência de mercado e suas ferramentas

Para entender a análise *win-loss*, é necessário conhecer sobre uma área do marketing que se encontra totalmente voltada a fornecer informações que possam auxiliar gestores na tomada de decisão na formulação das estratégias de mercado.

Diante desse aspecto, a American Marketing Association (2015), compreende que a inteligência de mercado se define como o desenvolvimento de um sistema de coleta, processamento e disponibilização de dados e de informações em um formato que possibilite um trabalho com mais eficácia por parte da gestão. Maróstica, Maróstica e Branco (2014), afirmam que a inteligência de mercado faz com que o acompanhamento e a compreensão dos fatores externos que causam interferência no dia a dia das organizações sejam mais eficientes.

Para Cappellari (2016), a aquisição de informações é um fator primordial para a correta interpretação da atmosfera empresarial e consequente tomada de decisão. Em decorrência disso, define a inteligência de mercado como um método prático e eficaz para criar, programar, desenvolver, monitorar e analisar o mundo dos negócios.

Já Frankenthal (2018), define que a inteligência de mercado é uma estratégia de marketing que consiste na coleta de dados e informações para obter *insights* e afirma que as empresas devem buscar maneiras de reunir dados para poder analisá-los e, desse modo, enxergar ideias de aperfeiçoar o seu negócio. Scuardra (2018), salienta que a inteligência de mercado possibilita que a empresa tenha um melhor entendimento sobre seus negócios, desde os procedimentos internos à divulgação de seus produtos e serviços. Auxilia também na potencialização dos resultados com estratégias de marketing, vendas e relacionamento com clientes.

Para Nogueira (2019), o objetivo principal da inteligência de mercado é buscar, sistematizar e cruzar dados relevantes e atualizados acerca do nicho de atuação da empresa, dos concorrentes e dos comportamentos dos clientes. Além disso, a autora afirma que a inteligência de mercado é responsável por coletar dados por meio de mecanismos e procedimentos sistemáticos e, em seguida, transformá-los em conhecimentos que possam ser aplicados no negócio para obter vantagem competitiva e consequentemente conquistar mais clientes.

Bem como, existem ferramentas utilizadas pela inteligência de mercado para transformar dados em informações e dessa maneira atingir o objetivo de dar apoio a gestão nas decisões estratégicas. Scuardra (2018), aponta que entre elas estão o *Business Intelligence* (BI), definido como um conjunto de teorias, metodologia, processos, tecnologia e estruturas que transformam quantidades imensas de dados em informações que são essenciais para uma boa gestão. Além do conjunto de elementos, o *software* de BI tem como objetivo organizar e tornar as informações em dados apresentáveis e de fácil interpretação para facilitar a tomada de decisões (SITEWARE, 2018).

Utiliza-se, também, o *Google Analytics*, uma ferramenta de monitoramento e análise de sites e aplicativos que tem facilidade de se integrar com outras ferramentas do

Google. Com o uso de tal ferramenta, vê-se possível monitorar o perfil de quem acessa o site da empresa, saber quais são as páginas mais acessadas, qual o número de conversão, quais dispositivos e de quais cidades aconteceram os acessos (RESULTADOS DIGITAIS, 2020).

Igualmente, outra ferramenta utilizada pela inteligência de mercado é o *Big Data*, que, segundo Nascimento (2017), serve para descrever grandes volumes de dados estruturados e não estruturados que são gerados a cada segundo. O autor afirma que o *Big Data* permite com que dados de diversas fontes sejam cruzados com o objetivo de obter *insights* rápidos e preciosos. Neste caso, o autor salienta que a ferramenta se torna essencial para a inteligência de mercado por ter o grande potencial de obter informações de mercado por meio dos consumidores, de maneira a extrair tudo o que eles estão dizendo, suas satisfações, suas insatisfações, desejos e necessidades (NASCIMENTO, 2017).

Nesse sentido, o *Customer Relationship Management* (CRM) ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, em português, é uma ferramenta que tem ganhado muita força na área de inteligência de mercado, se trata de uma gestão 360° de vendas, marketing, atendimento e todos os pontos de contato com os clientes da empresa (SALESFORCE, 2018). *SalesForce* (2018), salienta que o CRM é o sistema responsável por armazenar informações de clientes atuais e em potencial, tais como nome, endereço, atividades, pontos de contato com a empresa, visitas no site entre outras interações.

Além de ser um sistema, o CRM é uma filosofia de gerenciamento das relações com os clientes que vai além de programas de fidelização ou *call centers*, é uma estratégia de marketing, um esforço corporativo contínuo, de longo prazo e que deve envolver todos os níveis da organização (ZENONE, 2007). Sendo assim, segundo Zenone (2007), o CRM é uma construção de relacionamento forte entre a empresa e o cliente que é desenvolvido a partir de um processo contínuo de aprendizado que possibilita benefícios mútuos.

Outra área que contribui para a inteligência de mercado é a pesquisa de marketing, que, de acordo com Cheque (2015), são ferramentas que as organizações podem utilizar para obter informações relevantes na sua área de atuação, seja para lançar um novo produto, seja aumentar a participação de mercado ou avaliar a satisfação dos clientes. A inteligência de mercado tem as pesquisas como mais uma ferramenta para auxiliar na obtenção de informações que ajudem na tomada de decisão, à medida que torna possível a pesquisa sobre o cliente, o fornecedor e os concorrentes (SEBRAE, 2015).

Rabelo (2017) aponta que as pesquisas de mercado devem ser utilizadas para coletar informações acerca da opinião dos consumidores sobre determinados aspectos de produto ou

serviço, sobre as percepções do cliente com a empresa e até sobre como o cliente se comporta em relação aos movimentos gerados pela concorrência.

Colleti (2006) aborda que há quatro tipos de métodos de pesquisa de mercado. Entre eles verifica-se possível destacar a pesquisa qualitativa, que normalmente é utilizada com pequenos grupos de respondentes e não tem significância estatística e nível de confiança não é calculado, a exemplo do *focus groups*, entrevista de profundidade e técnicas de projeção. Além do método citado, o autor apresenta o método de pesquisa de mercado quantitativa, utilizado para testar uma hipótese específica, a fim de manusear amostras representativas para fazer inferências para toda uma população.

O autor apresenta também o método de técnicas de observação, em que o pesquisador observa o fenômeno social em seu ambiente natural, a exemplo da análise do uso de um produto ou a utilização de *cookies* para observar comportamentos na internet. Por último, o autor apresenta o método de técnicas experimentais, em que o pesquisador cria um ambiente quase artificial para tentar controlar espúrios e manipula ao menos uma variável, como exemplo, é possível citar laboratórios de compra e teste de mercado (COLLETI, 2006).

Destarte, entre os tipos de pesquisa de marketing, Rossi e Slongo (1998), apontam a pesquisa de satisfação de clientes como um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz dos clientes por meio da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista do cliente.

Para Silva *et al.* (2018), a pesquisa de satisfação de clientes é a maneira mais eficiente de se avaliar o desenvolvimento de uma organização, sob o aspecto da visão do cliente. As autoras afirmam que esse tipo de ferramenta favorece tanto a empresa quanto os clientes, visto que os mesmos poderão anunciar suas opiniões, fazer críticas, elogios, sugestões e solicitações, de forma a garantir gradualmente a melhoria nos serviços prestados.

Nesse contexto, de forma mais focada, encontra-se a análise *win-loss* que consiste em buscar, a partir da visão dos seus clientes, os motivos pelos quais eles fecharam ou não negócio com a empresa (NAYLOR, 2002). De acordo com Paulillo (2018), o termo *win-loss* vem do inglês, no qual *win* significa ganhar e *loss* significa perder, fator que explica que essa análise tem o objetivo de identificar os motivos que trouxeram ganhos em vendas para a organização e os motivos que trouxeram perdas em vendas para a organização. Benetti (2019) afirma ainda que a análise *win-loss* se diferencia da pesquisa de satisfação, dado que, enquanto a pesquisa de satisfação visa enxergar os erros e acertos durante a jornada do cliente e como esses fatores influenciaram na visão geral do cliente com a empresa/produto, a *win-loss* tem um

foco totalmente comercial e busca entender o que levou o cliente a tomar a decisão de comprar ou não o produto/serviço.

Segundo Paulillo (2018), o uso da análise *win-loss* está diretamente ligado ao processo de tomada de decisão dos clientes. Nada mais é que uma forma de utilizar a inteligência de mercado para descobrir com dados estatísticos *insights* valiosos sobre como o processo de vendas está sendo conduzido. De forma simples, a análise *win-loss* presta ao gestor a capacidade de olhar para as suas oportunidades ganhas e perdas durante o processo de vendas e se perguntar “por que e como cheguei a esses resultados?” (JARDIM, 2018).

Assim, compreender a metodologia *win-loss* e sua aplicabilidade dentro das organizações contribui para aperfeiçoar o planejamento de vendas pessoais, o que conseqüentemente, possibilita a melhoria do processo de vendas, a eficiência da equipe de vendas e o aumento da conversão de *prospects* em clientes.

2.2.1 Análise win-loss como ferramenta de melhoria do processo de planejamento de vendas pessoais

De acordo com Naylor (2002), autora da análise *win-loss*, essa análise fornece a inteligência mais acionável para uma empresa com base nos seus resultados de vendas, uma vez que a ação de entrar em contato com o cliente após a venda, a empresa ganhando ou perdendo, e determinar o que a empresa fez de certo ou errado, qual aspecto pode melhorar e o que os seus concorrentes estão fazendo, tende a trazer uma visão mais crítica quando se trata de aperfeiçoar o processo de vendas.

Dessa forma, a análise *win-loss* é aplicada com clientes por meio de um roteiro que emprega perguntas simples, que, de maneira direta, busquem entender os fatores que impactam diretamente nas decisões de compra do ponto de vista do consumidor (SOUZA, 2018). Ainda segundo a autora, devem ser elaborados questionários diferentes para a pesquisa *win*, a qual pretende pesquisar clientes que fecharam negócio, e para a pesquisa *loss*, a qual investiga os motivos pelos quais os clientes não fecharam negócio.

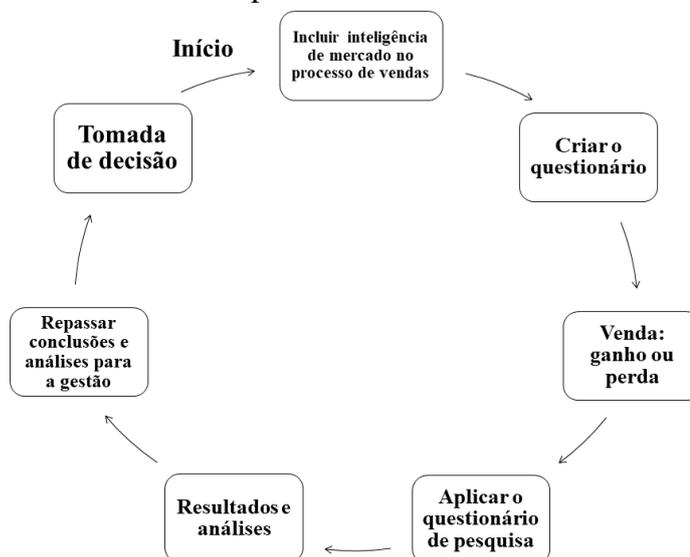
Uotz (2015) aponta que a análise *win-loss* tem, entre suas vantagens, a possibilidade de melhores resultados em curto prazo, a medida que, por ser um processo tático, sua implementação deve ser rápida tendo em vista que o comportamento do consumidor pode ser alterado a cada novidade apresentada pelo mercado. Outra vantagem apresentada pelo autor é a otimização de processos internos, uma vez que a análise pode mostrar pontos cegos da organização. O autor afirma que há outros benefícios da *win-loss*, já que a análise também possibilita o monitoramento da concorrência, o alinhamento entre o marketing e as vendas, que

são áreas envolvidas em todo o processo de vendas e fornece diagnósticos e prognósticos precisos para a empresa.

O autor aponta que entre as desvantagens estão a impossibilidade de se aprofundar em questões específicas, tendo em vista que a característica mais direta e de uma resposta mais acionável não permite muitos níveis de aprofundamento. Outra desvantagem é que caso não seja aplicada como um processo contínuo, a *win-loss* pode tornar-se desatualizada, visto que se guia por experiência dos consumidores e que, para servir como métrica, deve ser aplicada de forma rotineira na organização (UOTZ, 2015).

Naylor (2002) explica como criar e implementar a análise *win-loss* no processo de vendas. A mesma cita que antes é necessário que a organização tenha um objetivo claro com a aplicação da *win-loss*, em seguida, é necessário envolver a equipe de inteligência de mercado no processo de vendas, mediante o desenvolvimento do questionário, tanto para a análise *win* como para a análise *loss*. Posteriormente, é necessário conduzir as entrevistas, realizar a análise dos resultados e, por último, divulgar os resultados. A partir daí cabe a gestão elaborar um plano de ação que atenda o objetivo almejado pela organização. A figura 2, abaixo, ilustra como deve acontecer a inclusão da análise *win-loss* no processo de venda conforme as fases citadas por Naylor (2002):

Figura 2 - Aplicando análise *win-loss* no processo de vendas



Fonte: Naylor (2002). Adaptado pelo autor.

No momento inicial, a equipe de inteligência de mercado junto a área de vendas deve definir os objetivos do estudo, que podem ser a investigação financeira para identificar em quais contas as perdas estão afetando, o remanejamento ou revisão de processos, o redirecionamento de mídia ou da imagem da organização, entre outros. Além disso, é no início que a organização deve decidir qual a periodicidade da aplicação, tendo em vista que a *win-loss*

pode atuar como uma ferramenta permanente para a identificação das variáveis envolvidas em um processo de vendas (NAYLOR, 2002).

Em seguida, Naylor (2002) explica que é necessário incluir a área de inteligência de mercado na aplicação da análise *win-loss* no processo de vendas, visto que é nessa área em que são coletadas e analisadas as informações para auxílio na tomada de decisão dentro da organização. Ficará também a cargo da inteligência de mercado o suporte com as análises e acompanhamento de resultado durante toda a aplicação da *win-loss*, para que a área de vendas tenha informações coerentes no momento da tomada de decisão.

No passo seguinte, a criação dos questionários, a autora afirma que para aplicação na área de vendas, é necessário que tenham ao menos os seguintes tópicos de avaliação: atributos da venda, reputação da empresa, atributos do produto e problemas dos serviços (NAYLOR, 2002).

Quadro 2 - Tópicos do questionário *win-loss*

Tópicos	Descrição dos tópicos de análise
Atributos da venda	Neste tópico deve ser tratado sobre a abordagem do vendedor, o profissionalismo, a simpatia e o conhecimento sobre o produto ou serviço ofertado.
Reputação da empresa	Neste tópico é preciso abordar o quanto o cliente vê credibilidade na marca da empresa.
Atributos do produto	Neste tópico é necessário abordar os atributos do produto ou serviço da empresa, se ele funciona da forma esperada, se atende as necessidades conforme promete e se o preço é justo.

Problemas do serviço	Neste tópico deve ser abordado as condições em que o serviço foi ofertado, se ele aconteceu como esperado, se o preço foi justo, se é fácil o cliente ter acesso a empresa e se os concorrentes prestam serviços melhores.
----------------------	--

Fonte: Naylor (2002). Adaptado pelo autor.

Em contrapartida, o Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado - Ibramer (2019), apresenta uma atualização dos tópicos apresentados por Naylor e podem ser usados como complementares em um questionário aplicado na análise *win-loss*. A figura 3 exemplifica os tópicos e o que pode ser abordado em cada um deles:

Figura 3 - Tópicos complementares para questionário da análise *win-loss*.

Produto/ Serviço	Serviço	Equipe de Vendas	Marca/ Reputação	Competitivi- dade	Outros
<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento das necessidades; • Preço/ Valor; • Características e qualidades; 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega e implementação; • Pós-venda; • Treinamento; • Percepção do cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento; • Abordagem; • Competências; • Responsabilidades; 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção dos clientes; • Estabilidade da organização; • Confiabilidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendações; • Solução diferenciada; • Apoiado por fornecedores; • Concorrentes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiplos influenciadores e decisores; • Influências externas; • Fusões e aquisições; • Questões regulatórias;

Fonte: Ibramer (2020). Adaptado pelo autor.

Ibramer (2020) substituiu o tópico problemas no serviço apresentado por Naylor pelo tópico serviço, em que se sugere avaliar a entrega e implementação, o pós-venda, o treinamento e a percepção do cliente ao invés de avaliar condições, preços e comportamento da concorrência com o serviço ofertado. Outro ponto relevante apresentado pelo Ibramer (2020), foi avaliar a equipe de vendas, desde sua abordagem até suas responsabilidades para com a venda do produto ou serviço, enquanto Naylor (2002) aborda este tema no tópico atributos da venda, podendo generalizar de forma demasiada a avaliação da equipe de vendas.

Além dos pontos citados acima, Ibramer (2020) apresenta o tópico de competitividade com o intuito de avaliar questões como recomendação dos clientes, soluções diferenciadas, apoio de fornecedores e os concorrentes do mercado de maneira mais aprofundada, questões que não foram levantadas por Naylor em sua abordagem inicial. Ibramer (2020) ainda apresenta um tópico mais livre, chamado outros, em que a organização

pode decidir avaliar questões como a multiplicidade de influenciadores e decisores de compra, influências externas, fusões e aquisições, entre outros.

Paulillo (2018) reforça que a elaboração do questionário da análise *win-loss* é um processo bem abrangente, já que envolve mais que questões simples, como preços, atributos e benefícios do produto ou serviço. O autor ainda aponta que a análise *win-loss* é um processo que visa o aperfeiçoamento, tendo em vista que a análise engloba questões desde o atendimento ao cliente até questões mais estratégicas, como a própria identidade da marca.

Ainda sobre a Figura 2, logo após a fase de elaboração do questionário, Naylor (2002) apresenta que deve acontecer a venda, momento em que há o ganho ou a perda do negócio. Nesse momento, é necessário que sejam coletadas todas as informações relacionadas à venda do cliente, para que o pesquisador tenha sempre a sensibilidade de entender e coletar a opinião da maneira mais verdadeira e mais fiel à percepção do entrevistado.

Na etapa seguinte, deve ocorrer a realização das entrevistas. Naylor (2002) aponta que as entrevistas devem ser realizadas por pesquisadores experientes ou profissionais de inteligência de mercado, ambos por possuírem uma sensibilidade maior ao aplicar a pesquisa com clientes. A recomendação é que as pesquisas sejam realizadas via telefone com o menor intervalo possível entre o fim da venda e a realização da entrevista e é necessário que o entrevistador assuma uma postura espontânea e intuitiva para tomar a iniciativa de aprofundar as questões passadas pelo entrevistado (NAYLOR, 2002).

Com as entrevistas realizadas, será necessário analisar todos os dados coletados. Nesta fase, o entrevistador fará um breve resumo de cada entrevista e irá filtrar os comentários dos clientes, uma vez que muitos trazem informações valiosas sobre a organização e também sobre a concorrência (NAYLOR, 2002). A autora salienta que nesta fase as análises devem ser realizadas de uma maneira que se tornem acionáveis pela gestão, pois é de extrema importância que sejam identificados os fatores que estão envolvidos na tomada de decisão dos clientes para, assim, corrigir os erros e fortalecer os acertos no processo de vendas.

A figura 2 mostra que a penúltima fase da aplicação da análise *win-loss* em um processo de vendas é a de apresentação dos resultados. Naylor (2002) aponta que a análise *win-loss* é mais uma das ferramentas da inteligência de mercado e, por isso, deve ser apresentada a gestão como as outras, de forma clara, objetiva e com detalhes que façam a diferença no momento da apresentação. No entanto, a autora afirma que o profissional de inteligência de mercado deve ter sensibilidade e apresentar os dados conforme o estilo da gestão, desde que atenda aos objetivos solicitados. Com os resultados apresentados, cabe à gestão da organização

utilizar as informações para obter *insights* e fazer as devidas melhorias dentro do processo de vendas, a fim de fechar o ciclo na tomada de decisão (NAYLOR, 2002).

Segundo Jardim (2018), a análise *win-loss* pode auxiliar a gestão de diversas formas, sendo possível identificar características e indicadores em comum entre os negócios que são vendidos e, o mesmo, para os que são perdidos. A autora afirma ainda que a análise *win-loss* possibilita que a gestão enxergue padrões, conseqüentemente, proporcionando a identificação sobre quais negócios têm tendência à perda ou a ganho.

A análise *win-loss* permite também que os gestores identifiquem onde estão as falhas do processo de vendas, de forma a facilitar à identificação e a aplicação de melhorias e técnicas para perder menos negócios. Por outro lado, essa análise permite identificar os acertos e a possibilidade de replicá-los (JARDINS, 2018). Segundo a autora, ainda é possível aplicar filtros na construção da pesquisa *win-loss* relacionando motivos de perdas e de ganhos a particularidades como região, segmento, funções dos participantes envolvidos no processo de compra, campanhas de marketing, entre outros.

A análise *win-loss* se mostra importante ao passo que no dia a dia, de tão imerso nos processos, o vendedor nem sempre consegue captar de forma correta os benefícios que fizeram os clientes optarem por aquela empresa/produto e, sobretudo, as lacunas que os fizeram escolher pelo concorrente, além do preço (BENETTI, 2019).

Em relação a comparação com a análise *win-loss*, a pesquisa de satisfação se diferencia, pois, tem o objetivo de ouvir o cliente para fidelizá-lo e estreitar a relação entre as partes envolvidas, em contrapartida a *win-loss* é focada em escutar o cliente para entender e melhorar um processo interno e, muitas vezes, um processo específico (QUALILIFE, 2015). Outra diferença apontada por Qualilife (2015) é que enquanto a pesquisa de satisfação pode dar ideias para o marketing e para o comercial, a análise *win-loss* tem o objetivo de apontar os erros e acertos dos processos que envolvem ambas as áreas.

Na seguinte seção é apresentada a metodologia sobre a condução deste trabalho e o processo de venda de um plano de saúde, objeto de estudo neste trabalho monográfico, e, em seguida, os resultados da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados a caracterização da pesquisa, o instrumento utilizado para realizar a coleta dos dados, o detalhamento sobre o processo de coleta de dados e o procedimento utilizado para analisar os dados deste estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada. De acordo com Card (2016), a pesquisa de natureza aplicada tem como objetivo descobrir como resolver um problema específico que, na maioria dos casos, utilizam-se as mais complexas ferramentas teóricas, como na pesquisa pura, porém em outras apenas elabora algo e testa-se para ver o que acontece.

A abordagem da pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa. Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem. Embora difiram quanto à forma e a ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivos capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos (NEVES, 1992). De acordo com Fonseca (2002), esclarece que diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa.

Quanto aos objetivos, este estudo se caracteriza como descritivo. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de determinadas populações ou fenômenos e, entre suas peculiaridades, está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como levantamento. De acordo com Gil (2008), o levantamento é a interrogação direta cujo comportamento se deseja conhecer, no caso deste estudo o comportamento mediante comprar ou não um plano de saúde com a operadora que terá seu processo de vendas como objeto de estudo. O autor salienta que neste tipo de procedimento técnico de pesquisa, procede-se à solicitação de informações a um grupo acerca do problema estudado e faz-se uma análise quantitativa dos dados levantados.

Neste conceito de levantamento, encontra-se também a pesquisa bibliográfica que é desenvolvida com base em um material elaborado, constituída principalmente por livros e artigos científicos (GIL, 2008).

3.2 Descrição do objeto de estudo

O processo de venda de um plano de saúde é considerado complexo, à medida que o cliente precisa fazer uma série de escolhas no momento de contratar um plano de saúde, tendo em vista que há o envolvimento de diversos serviços antes decidir fechar o contrato. Essa atenção inicial é necessária para que seja contratado exatamente o que se precisa pelo valor que se pode pagar (BRASIL, 2020).

De fato, esse processo de venda permeia pelas mesmas etapas apresentadas na subseção 2.2, no entanto tem-se uma etapa de clarificação mais demorada, exatamente por sua característica complexa. Dessa maneira, o vendedor assumirá uma postura mais consultiva para auxiliar nas decisões dos clientes, que vão desde qual contratação será a ideal para ele, se pessoa física ou pessoa jurídica, uma vez que cada uma delas possui regras distintas, até qual o plano é mais adequado para sua necessidade (BRASIL,2020).

De acordo com informações encontradas no site da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), as contratações ainda possuem mais especificidades, podendo elas ser individual ou familiar para pessoa física e coletivo empresarial ou coletivo por adesão para pessoa jurídica (BRASIL, 2020).

Ademais, analisando tal processo de venda complexo, Zilber e Lazarini (2008), apresentam os fatores proeminentes da decisão de compra de um comprador de planos de saúde:

- a) preço: está diretamente relacionado aos custos que terão de ser arcados nos momentos da aquisição do plano de saúde;
- b) rede credenciada: está ligada a qualidade diferenciada de rede credenciada de atendimentos (profissionais de saúde, clínicas e laboratórios);
- c) reputação da marca: esse fator é relacionado com o quanto a marca tem reputação dentre as operadoras de saúde no mercado conhecido pelo consumidor;
- d) número de credenciados: está ligado ao tamanho da rede credenciada e a quantidade de profissionais que prestam atendimentos por esse plano (profissionais de saúde, clínicas e laboratórios);
- e) distribuição geográfica dos credenciados: está relacionada a localização e o quão próximo é do consumidor os recursos da rede de credenciados do plano de saúde;
- f) agilidade no atendimento da empresa: o quanto os processos são desburocratizados e o quão rápido são dadas as soluções para os problemas que poderão surgir;

g) disponibilidade para marcação de consultas e procedimentos: está ligada a quanto o consumidor pode esperar para realizar uma consulta ou procedimento necessário quando já estiver usufruindo dos benefícios oferecidos pelo plano;

h) facilidade de atendimento na empresa: está relacionado às tecnologias de acesso e comunicação que são disponibilizados pela operadora de saúde para ouvir e atender o seu cliente;

i) ter um canal de comunicação fácil para discutir problemas e necessidades.

Para Dalton (2012), os fatores listados acima devem ser de conhecimento do vendedor e necessitam ser distribuídos dentro do processo de vendas de maneira sistemática e de forma que venha sanar todas as objeções do cliente, principalmente por ser considerado um processo de venda complexo, fator que exige uma preparação maior dos envolvidos.

3.3 Universo e amostra

Vergara (2006), relata que o Universo ou População de pesquisa não é o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem características que serão objetos de estudo.

O Universo para este estudo é composto por interessadas em adquirir um plano de saúde, que entraram em contato e fecharam ou não negócio com a operadora em questão, entre os meses de junho e julho de 2020. Esse universo corresponde a 803 pessoas que tiveram contato com a operadora no período em que a pesquisa foi aplicada. Desse total 428 realizaram a compra e 375 desistiram da compra.

A partir desse universo escolheu-se uma amostra estratificada por comportamento de compra ou não, resultando nas subamostras ilustradas na tabela 1 e que foram calculadas considerando 95% de nível de confiança e 5% de margem de erro. A figura 4 mostra qual fórmula foi utilizada para calcular o tamanho de cada uma das amostras:

Figura 4 - Fórmula para calcular amostra

$$N = \frac{\frac{Z^2 \cdot p (1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{Z^2 \cdot p (1 - p)}{e^2 \cdot N} \right)}$$

Fonte: elaborado pelo autor

Em que:

n - amostra calculada;

z - variável normal que corresponde ao nível de confiança;

p - probabilidade de sucesso;

e - erro amostral;

N - população

Nesta pesquisa os valores de cada variável estão apresentados na tabela 1:

Tabela 1 - Amostra

Variável	Tipo de universo	
	<i>Win</i>	<i>Loss</i>
N	428	375
z	1,96	1,96
p	0,5	0,5
e	0,05	0,05
n	207	194

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.4 Coleta dos dados

A coleta foi realizada por pesquisadores com expertise para esse tipo de aplicação e que eram lotados na equipe de inteligência de mercado, entre os meses de junho e julho de 2020. Os formulários foram inseridos em um sistema de pesquisa eletrônico utilizado pela organização para as demandas de pesquisa.

O contato foi feito via telefone tanto com os entrevistados que fecharam negócio como com os que não fecharam. Os dados de contato e o histórico da venda dos entrevistados foram coletados a partir do sistema de relacionamento com os clientes (CRM) utilizado pela organização, onde são armazenados todos os dados referente a venda ou a tentativa de vendas da equipe de vendas.

3.5 Instrumento de coleta

Por certo, foram utilizados dois questionários já elaborados pela área de inteligência de mercado da empresa em que o processo de vendas será o objeto de estudo desta monografia, mas que por questões estratégicas não foi autorizado o uso da marca neste trabalho. De acordo com Gil (2008), questionários são instrumentos de investigação que contém um conjunto de perguntas ou questões, que são propostos a entrevistados com o objetivo de obter informações acerca de um assunto ou situação.

Dessa maneira, ambos os questionários possuem perguntas quantitativas que, segundo D'angelo (2020) é uma coleta baseada em dados na maior parte das vezes numéricos, que tem o objetivo de validar estatisticamente uma hipótese. No entanto, devido à natureza da análise, também há questões qualitativas e de múltipla escolha que tem o intuito de explorar de forma mais subjetiva as percepções ou opiniões dos entrevistados (D'ANGELO, 2020).

Os questionários abordam os atributos apresentados por Naylor (2002), que trazem a avaliação sobre os atributos da venda, como por exemplo o atendimento do vendedor. Além disso, trata a questão da reputação da empresa e problemas no serviço, como por exemplo o prazo de inclusão do beneficiário no plano de saúde. Outro atributo abordado foi sobre a concorrência, tópico apresentado como complementar pelo Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado - Ibramerc, para os casos em que o negócio não foi fechado.

3.6 Análise dos dados

A análise dos dados foi feita por meio de tabulação dentro do sistema de pesquisa. A tabulação é o processo que consiste em agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise; ou seja, a tabulação simples consiste na simples contagem das frequências das categorias de cada conjunto (YIN, 2001).

O processamento por computador é muito útil quando se trabalha com um grande volume de dados, como no caso dos levantamentos, não apenas porque o tempo destinado à tabulação fica reduzido, mas também pelo fato de o computador armazenar os dados de maneira acessível, organizá-los e analisá-los estatisticamente (YIN, 2001).

Além disso, os dados tabulados pelo sistema foram tratados manualmente com o objetivo de elaborar gráficos utilizando a ferramenta Excel para ilustrar as análises realizadas em cima de cada questão aplicada na pesquisa. Em seguida, a seção em que os resultados da aplicação da análise *win-loss*.

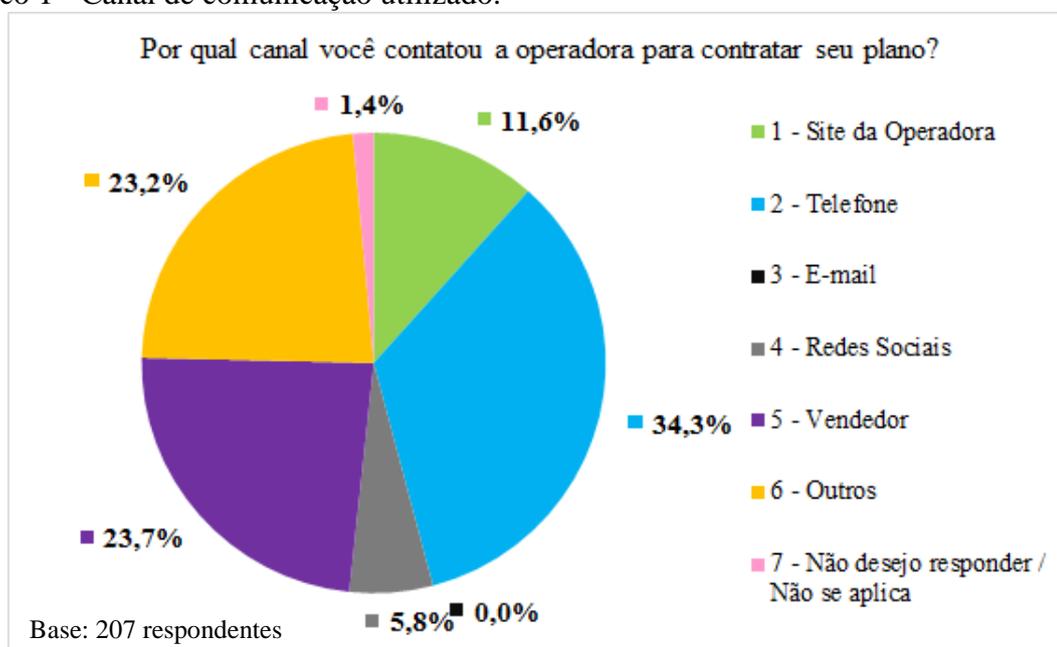
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com as pessoas que fecharam negócio e com as pessoas que não fecharam negócio com a operadora em questão. Serão analisados primeiro os dados da pesquisa *win*, que são oriundos das vendas que tiveram sucesso e em seguida os dados da pesquisa *loss*, que são oriundos das vendas que não tiveram sucesso.

4.1 Resultados *win*

Com o objetivo de entender quais são os canais mais utilizados para entrar em contato com a equipe de vendas da operadora, foi perguntado aos 207 entrevistados que fecharam o plano qual foi o canal utilizado por eles. 11,6% ou 24 dos entrevistados, buscaram o site da operadora para entrar em contato, enquanto 34,3% ou 71 entrevistados utilizaram os números de telefone. 5,8% ou 12 dos entrevistados utilizaram as redes sociais para contatar a operadora, já 23,7% ou 49 dos entrevistados tinham contato direto com o vendedor que realizou a venda, enquanto 23,2% ou 48 entrevistados usaram outros meios. 1,4% ou 3 entrevistados não quiseram responder essa pergunta e nenhum deles entrou em contato via e-mail. O gráfico 1, ilustra os números descritos acima.

Gráfico 1 - Canal de comunicação utilizado.



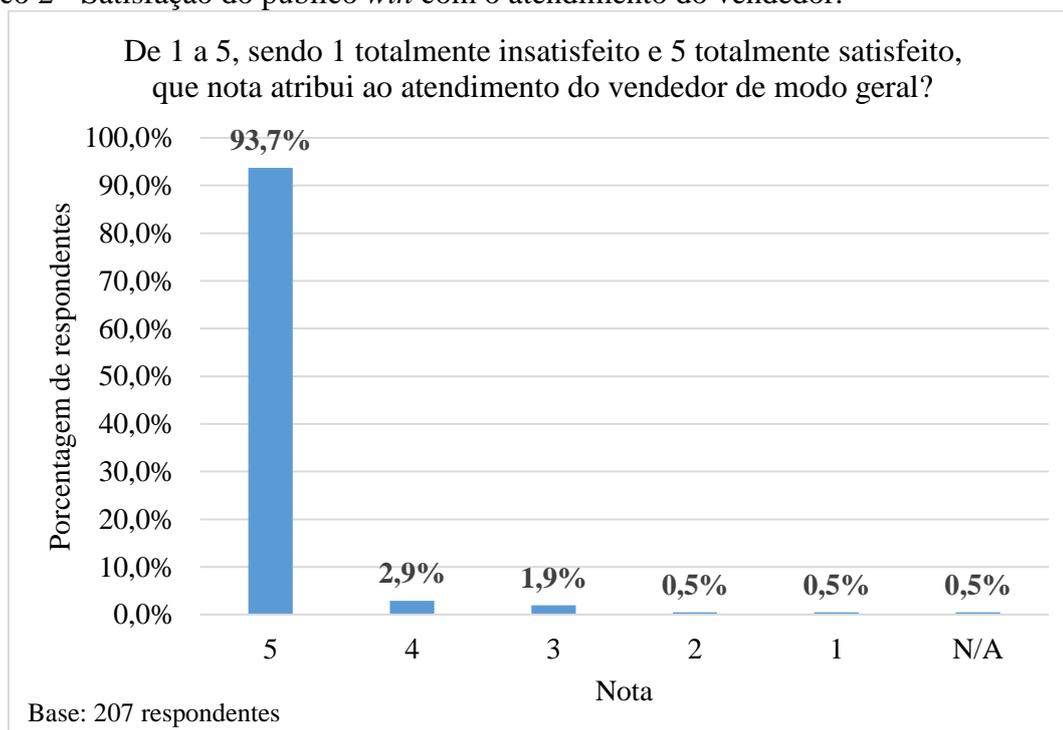
Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 1, mostrou que a maior parte dos entrevistados ainda utiliza o telefone para entrar em contato com a equipe de vendas, sendo necessário uma atenção maior para este canal que se mostrou ser o preferido pelos respondentes que optaram por contratar o plano da

operadora. Além disso, observou-se que a rede de contatos do vendedor ainda funciona muito como um canal de comunicação por quem fechou o plano de saúde com a operadora, tendo em vista que 23,7% dos respondentes tinham contato direto com o mesmo.

Já o gráfico 2, apresenta os resultados no que diz respeito a satisfação dos entrevistados com o atendimento do vendedor. Do total, 194 entrevistados atribuíram nota 5, ou seja, considerando-se totalmente satisfeito com o atendimento recebido do vendedor, isso corresponde a 93,7% dos entrevistados. Enquanto 6 entrevistados consideraram-se satisfeitos com o atendimento do vendedor, atribuindo nota 4, o que representa 2,9% do total de entrevistados. 4 entrevistados atribuíram nota 3 ao atendimento recebido, considerando que não estavam satisfeitos nem insatisfeitos, esse número representa 1,9% do total. Já 1 entrevistado considerou-se insatisfeito com o atendimento, atribuindo nota 2, representando 0,5% do total. Junto com isso, 1 entrevistado atribuiu nota 1, considerando-se totalmente insatisfeito com o atendimento do vendedor e 1 entrevistado não quis responder à pergunta, representando 0,5% e 0,5% do total, respectivamente.

Gráfico 2 - Satisfação do público *win* com o atendimento do vendedor.



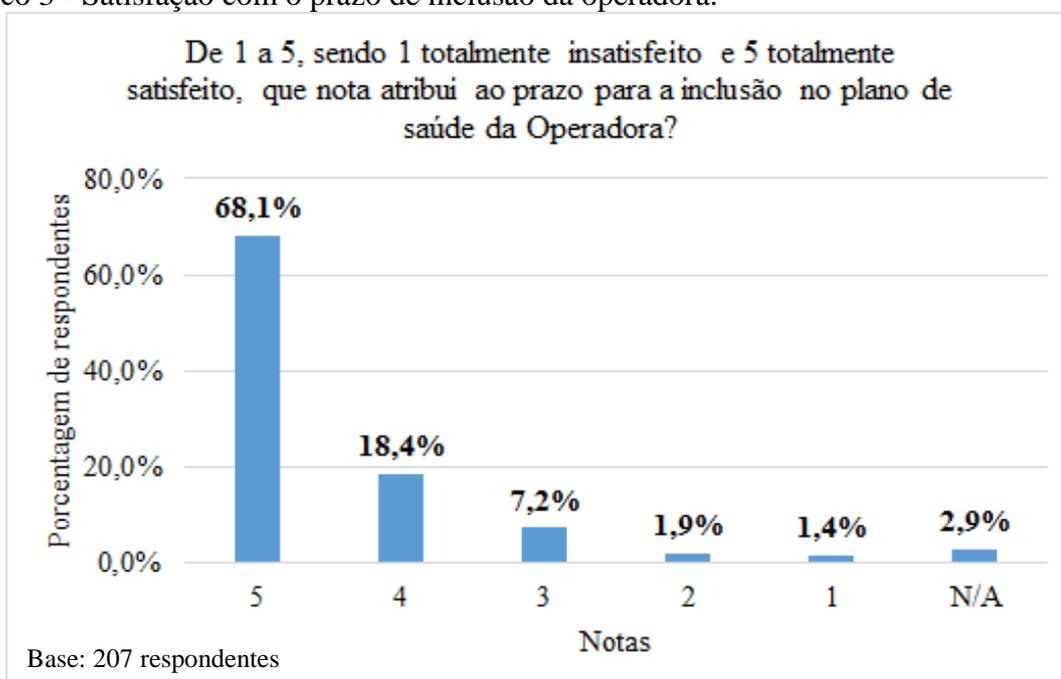
Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, de acordo com Naylor (2002), avaliar o atendimento do vendedor é primordial para se ter uma visão mais profunda acerca do processo, pois é o vendedor que conduz a negociação. Tratando-se de uma venda complexa, Ferreira (2015), ressalta que o vendedor assume um papel consultivo e o relacionamento entre *prospect* e vendedor é um fator

que impactará na decisão final do comprador. Neste caso, a maior parte dos respondentes que contrataram o plano, 98,7%, consideram-se satisfeitos com o atendimento que receberam.

Desse modo, após decidir contratar um plano de saúde o beneficiário deve entregar uma série de documentações exigidas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) para se tornar de fato um beneficiário da operadora. Por conta disso é necessário um determinado período entre fechar o plano e se tornar um beneficiário, esse período é chamado de tempo de inclusão pelas operadoras de planos de saúde. Como o processo de colher a documentação do cliente e fazer a inclusão é de responsabilidade da equipe de vendas, foi solicitado que os entrevistados avaliassem o quanto estavam satisfeitos com o tempo de inclusão no plano. O gráfico 3, ilustra os dados obtidos nessa questão.

Gráfico 3 - Satisfação com o prazo de inclusão da operadora.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 3, mostra que 68,1% ou 141 do total de entrevistados demonstraram-se totalmente satisfeitos com o tempo de inclusão no plano de saúde, em consonância, 18,4% ou 38 do total de entrevistados apontaram que ficaram satisfeitos. Enquanto 7,2% ou 15 dos entrevistados disseram não estarem nem satisfeitos nem insatisfeitos com o prazo de inclusão. 1,9% ou 4 dos entrevistados apontaram estarem insatisfeitos e 1,4% ou 3 entrevistados relataram total insatisfação com o prazo de inclusão. Já 2,9% ou 6 dos entrevistados não quiseram responder esta pergunta.

Perguntou-se aos clientes que contrataram o plano de saúde o que a operadora poderia melhorar no atendimento da equipe de vendas. De todos os respondentes, apenas 47 apontaram algum ponto de melhoria, entre eles 25,5% apontaram que a agilidade deveria

melhorar, enquanto 21,3% apontaram que a clareza nas informações deveria melhorar, já 17,0% consideram que os canais de comunicação são lentos e difíceis de encontrar e para 12,7% o processo de compra deveria ser menos burocrático. A tabela 2, apresenta os tópicos e ao que está relacionado cada uma das manifestações dos entrevistados, tendo em vista que a pergunta era de resposta livre.

Tabela 2 - O que podemos melhorar em nosso atendimento? (Público *win*)

TÓPICOS	QTDE	%	RELACIONADOS A...
AGILIDADE	12	25,5%	Falta de rapidez no atendimento; demora para entrar em contato;
INFORMAÇÕES	10	21,3%	Desencontro de informações, falta de informações
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	8	17,0%	Falta de atendimento online; canais de comunicação lentos
BUROCRACIA	6	12,7%	Demora na burocracia;
CARTEIRINHA	5	10,6%	Demora da entrega da carteirinha
ATENDIMENTO	2	4,2%	Tratamento com o cliente; informações incorretas
CARÊNCIA	1	2,1%	Tempo de carência
PREÇO	1	2,1%	Preço elevado
SEGURANÇA	1	2,1%	Falta de segurança por parte do vendedor
SISTEMA	1	2,1%	Sistema não funciona
TOTAL	47	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 2, também apareceram tópicos relacionados a carteirinha, mais precisamente pela demora da chegada da após a contratação do plano de saúde, que aparentemente não tem a ver com o atendimento do vendedor, porém fazer a solicitação do envio da carteirinha até o cliente fica a cargo do mesmo. De acordo com o Grupo São José Saúde (2010), a carteirinha do plano de saúde é o principal documento do usuário, ela funciona

como se fosse uma “chave” que abre portas para todos os serviços oferecidos. Por conta disso, é de muita importância que o vendedor e a operadora tenham o devido cuidado para que o cliente consiga ter acesso o mais rápido possível a esse documento.

Foi possível perceber na tabela 2, que o atendimento recebido pelos entrevistados não foi um tópico muito apontado como ponto de melhoria, entrando em consonância com a questão que avalia o atendimento do vendedor, em que 98,7% dos respondentes apontaram estarem satisfeitos com o atendimento recebido. Fato este que é apontado por Ferreira (2015), que salienta que informações claras e a preparação do vendedor para a venda complexa deve ser considerada de extrema importância, pois neste tipo de venda o papel do vendedor entra como um dos fatores na decisão final do comprador.

Em seguida, questionou-se aos entrevistados quais os motivos que os levaram a contratar o plano da operadora. O motivo mais citado foi já ter conhecimento sobre os planos e sobre a operadora, relatado por 59,2% dos entrevistados como a razão por ter contratado o plano, o que vai de encontro com a teoria citada por Zilber e Lazarini (2008), em que as autoras afirma que a reputação da marca é o terceiro fator levada em consideração por compradores de planos de saúde. Já 16,6% dos entrevistados apontaram que o motivo para escolher a operadora foi a qualidade do atendimento do vendedor, afirmativa que entra em consonância com Moraes (2018), que apresenta o vendedor com um papel consultivo e crucial para o sucesso das vendas consideradas complexas. Outros 8,3% alegaram que escolheram a operadora por insatisfação e problemas com a operadora que pertencia. A tabela 3, ilustra os motivos que levaram os entrevistados a optarem por contratar o plano da operadora em questão:

Tabela 3 - Por que você escolheu a Operadora?

TÓPICO	QTDE	%	RELACIONADO A...
CONHECIA O PLANO	100	59,2%	Conhecia o plano e a operadora
QUALIDADE	28	16,6%	Melhor atendimento do vendedor, mais gentileza.
INSATISFAÇÃO COM OUTRA OPERADORA	14	8,3%	Problemas e insatisfação com outras operadoras
INDICAÇÃO	11	6,5%	Indicação de familiares e amigos
REDE CREDENCIADA	10	5,9%	Rede credenciada ampla

TÓPICO	QTDE	%	RELACIONADO A...
COBERTURA	4	2,3%	Maior cobertura em comparação com outras operadoras
CARÊNCIA	1	0,6%	Carência menor
PORTABILIDADE	1	0,6%	Oportunidade de Portabilidade
TOTAL	169	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os motivos destacados na tabela 3, a indicação apareceu como opção de resposta para 6,5% dos respondentes e de acordo com Ambros (2019), a indicação aparece na segunda etapa do processo de decisão de compra, que é a busca por informações, momento em que os compradores consultam diferentes fontes que podem servir também como influenciadores na decisão final. Dessa maneira, a teoria de que a indicação no processo de compra complexo é um fator determinante não se confirma, tendo em vista que apenas 6,5% dos respondentes fizeram essa afirmação.

Como apontado anteriormente por Zilber e Lazarini (2008), a rede credenciada é um dos fatores que são levados em consideração no momento de contratar um plano de saúde. Segundo as autoras, este fator está ligado a qualidade diferenciada de rede credenciada de atendimentos (profissionais de saúde, clínicas e laboratórios). No entanto, apenas 5,9% dos respondentes desta pergunta apontaram a qualidade e amplitude da rede credenciada foi um dos motivos que os fizeram escolher por esta operadora, mostrando que para este grupo a teoria apresentada por Zilber e Lazarini (2008), não se confirma.

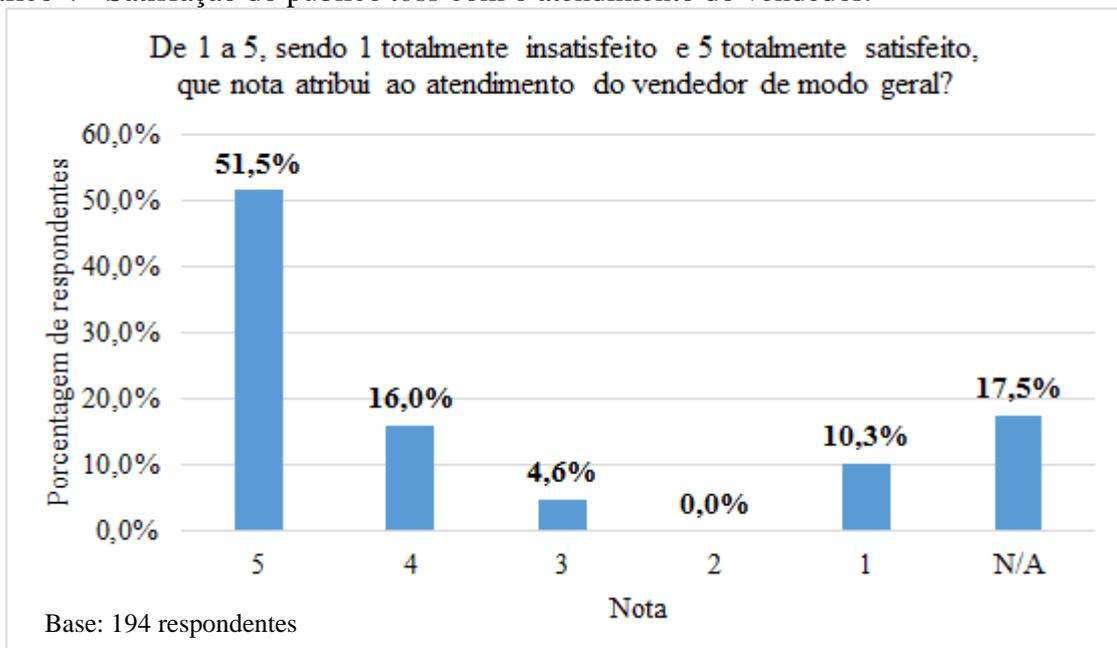
Na subseção seguinte serão apresentados os resultados da pesquisa *loss*, aplicada com o público que não fechou negócio com a operadora.

4.2 Resultados *loss*

Voltada para o público que optou por não contratar o plano de saúde da operadora, a pesquisa *loss*, tem o objetivo de entender o que impactou no insucesso da venda na visão do entrevistado. Primeiro perguntou-se sobre o atendimento do vendedor, que 51,5% dos 194 entrevistados apontaram estarem totalmente satisfeitos. Já 16,0% disseram que estavam satisfeitos com o atendimento que receberam. Enquanto 4,6% não ficaram nem satisfeitos nem

insatisfeitos, 10,3% dos entrevistados apontaram estarem totalmente insatisfeitos e 17,5% dos entrevistados apontaram que não seriam capazes de avaliar o atendimento do vendedor. Nenhum entrevistado atribuiu nota 2, que representaria que estariam insatisfeitos com o atendimento recebido. O gráfico 4, ilustra como foi a avaliação dos entrevistados no quesito citado acima.

Gráfico 4 - Satisfação do público *loss* com o atendimento do vendedor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

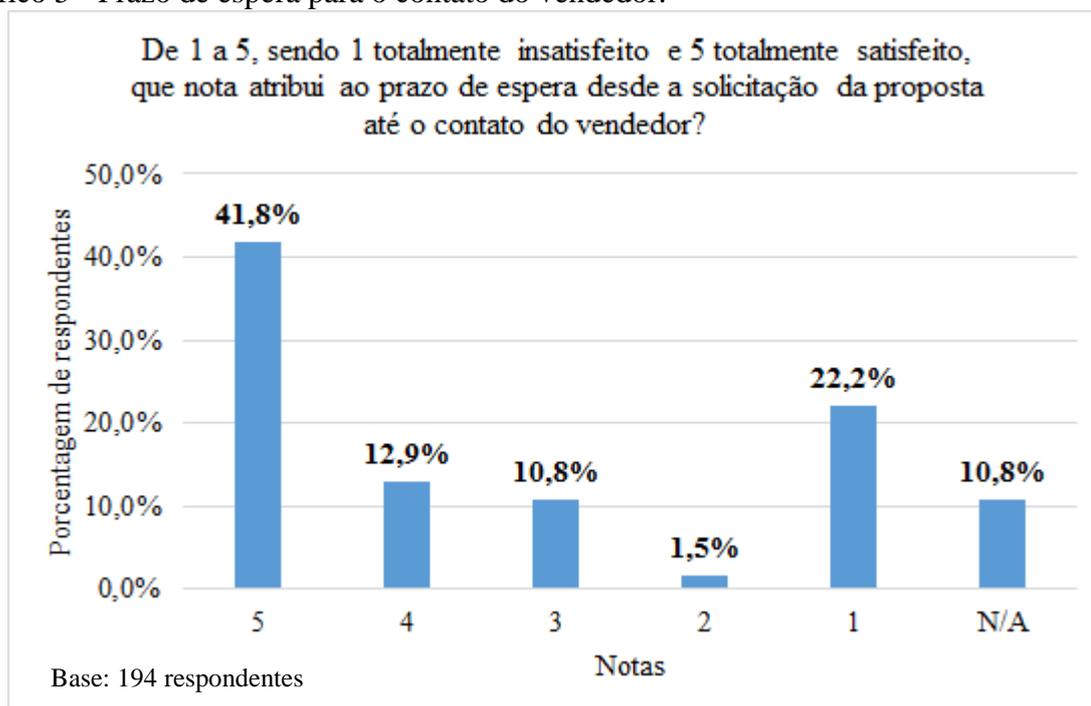
Se comparado os resultados da satisfação entre o público que decidiu por contratar o plano, um total de 98,7% dos entrevistados, e o público que optou por não fechar, um total de 67,5%, se observa uma queda de 31,2 pontos percentuais entre os dois públicos. Entende-se que 67,5% de satisfação pode ser considerado um índice muito bom, no entanto, tamanha queda percentual entre um público e outro pode sinalizar que há um trabalho a ser feito quando o quesito é o atendimento prestado pelo vendedor apontado por Ferreira (2015), como um fator primordial nas vendas complexas.

O gráfico 4 apresenta também um ponto relevante, 17,5% dos entrevistados do público *loss*, não quis ou não se sentiu apto a responder esta questão, adiante verifica-se que boa parte dos que fizeram esta alegação sequer receberam contato da equipe de vendas da operadora, ponte este que também deve ser tratado com atenção para que seja aperfeiçoado no processo de vendas.

Em seguida, foi perguntado aos entrevistados o nível de satisfação quanto ao prazo entre o momento em que solicitou a proposta até o momento em que recebeu o contato do vendedor. 41,8% dos 194 entrevistados, consideram-se totalmente satisfeitos com o prazo entre

a solicitação e o contato do vendedor. Já 12,9% ou 25 dos entrevistados ficaram satisfeitos, enquanto 10,8% ou 21 entrevistados não ficaram nem satisfeitos nem insatisfeitos com o tempo de espera entre sua solicitação e o contato do vendedor. Em sentido contrário, 1,5% e 22,2% dos entrevistados consideraram-se insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, respectivamente, com o tempo que esperaram entre solicitar a proposta e receber o contato de um dos vendedores. 10,8% dos entrevistados não quiseram ou não se sentiram aptos para responder esta pergunta. O gráfico 5, mostra como foram os resultados para essa questão.

Gráfico 5 - Prazo de espera para o contato do vendedor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico 5, percebeu-se que o percentual de insatisfeitos com o prazo de contato foi bem elevado, 23,7% dos entrevistados, o que entra em concordância com o percentual de respondentes que não se sentiram aptos a avaliar o atendimento do vendedor, tendo em vista que o mesmo não ocorreu. Acredita-se também, que o percentual de respondentes neutros e que não quiseram ou não se sentiram aptos a responder, tem relação direta com essa falta de contato por parte da equipe de vendas.

Assim como no questionário da pesquisa *win*, foi perguntado aos entrevistados que não fecharam negócio o que poderia ser melhorado no atendimento da equipe de vendas. 67 entrevistados manifestaram que deveria haver alguma melhoria, entre eles, 65,7% relataram que a agilidade no contato deveria melhorar, ponto importante trazido pela *win-loss*, como salienta Naylor (2002), a análise deve mostrar a organização aspectos que não são percebidos no dia a dia, principalmente porque este também foi o ponto de melhoria mais relatado público

que contratou o plano da operadora. Enquanto isso outros 14,9% disseram que não receberam contato do vendedor, mostrando mais uma fragilidade da equipe de vendas, como mostrado por Ibramerc (2020), que entre os aspectos apresentados, ressalta a importância de se avaliar como está a abordagem do vendedor, situação que não aconteceu para esta parcela do público pesquisado. Já 10,4% apontaram que os vendedores deveriam ser mais claros no momento de passar as informações, pois como aponta o quadro apresentado por Moraes (2018), a venda complexa traz o vendedor com o papel consultivo, o que exige transparência e clareza no momento de repassar informações. A tabela 4 apresenta os motivos citados pelos entrevistados.

Tabela 4 - O que podemos melhorar em nosso atendimento? (Público *loss*)

TÓPICOS	QTDE	%	RELACIONADO A...
AGILIDADE	44	65,7%	Demora na resposta
SEM CONTATO	10	14,9%	Vendedor não entrou em contato
INFORMAÇÕES	7	10,4%	Falta de clareza nas informações passadas; informações incompletas
ATENDIMENTO	2	3,0%	Falta de negociação e flexibilidade
PLANO	2	3,0%	Plano; carências
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	2	3,0%	Dificuldade de acesso; falta de atendimento totalmente online
Total	67	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 4 apresenta que questões relacionadas com um atendimento inflexível e sem espaço para negociações também foram abordadas como ponto de melhoria por 3,0% dos respondentes desta questão. Além disso, aspectos relacionados às opções de plano de saúde e a dificuldade de acesso aos canais de comunicação também foram apontados por 3,0% e 3,0%, respectivamente, dos respondentes.

Em sentido contrário ao questionário *win* em que se perguntou o porquê dos entrevistados decidirem por contratar o plano com a operadora, os entrevistados do questionário *loss*, responderam o porquê de não contratarem o plano da operadora. Entre os 166 entrevistados que responderam essa questão, 36,1% deles disseram que o motivo pelo qual não fecharam com a operadora foi o preço muito elevado dos planos, aspecto que deve ser estudado pela operadora,

pois se há perda de clientes devido ao preço dos planos pode-se pensar em lançar planos com custos menos elevados. Já 27,7% disseram que estavam apenas realizando uma pesquisa de preços de planos de saúde, enquanto 21,7% afirmaram que ou não tiveram ou perderam contato com o vendedor no meio da negociação, ponto que deve ser tratado com seriedade pela operadora, pois esta falta de contato representou a perda de clientes consequentemente resultando no insucesso de um número considerável de vendas. A tabela 5, apresenta os motivos pelos quais os entrevistados não escolheram fechar o plano com a operadora.

Tabela 5 - Por que não escolheu a Operadora?

TÓPICOS	QTDE	%	RELACIONADOS A
PREÇO	60	36,1%	Cliente escolheu a concorrência devido aos preços menores
PESQUISA	46	27,7%	Cliente estava fazendo pesquisa de preço e operadoras
SEM CONTATO	36	21,7%	O vendedor não entrou em contato ou não respondeu mais.
OUTROS	9	5,4%	Encontrou propostas melhores; optou por outra operadora
CARÊNCIAS	6	3,6%	As carências da operadora não satisfizeram os clientes
ATENDIMENTO	4	2,4%	Falta de informações por parte dos vendedores; atendimento ruim
AGILIDADE	3	1,8%	Demora no atendimento
PORTABILIDADE	1	0,6%	Falta de portabilidade por parte operadora
REDE CREDENCIADO	1	0,6%	Rede Credenciada da operadora.
Total	166	100%	

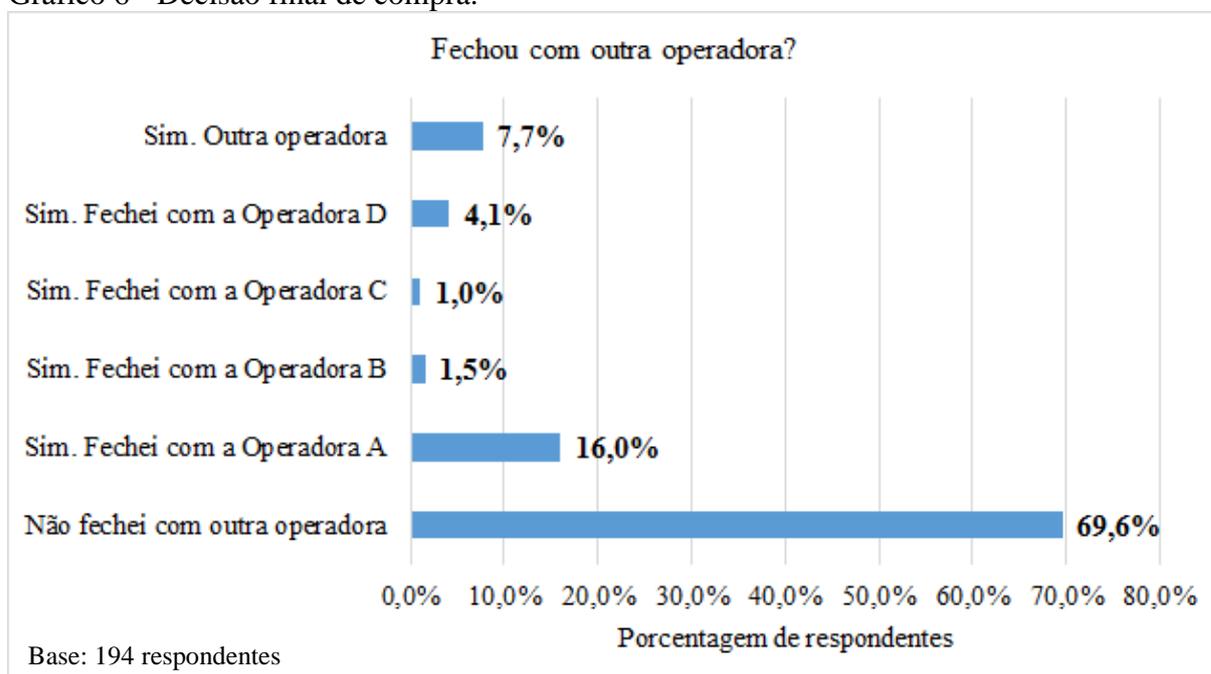
Fonte: Elaborado pelo autor.

Outros motivos listados na tabela 5, são relacionados a preferência do respondente por outra operadora, correspondendo a 5,4% dos entrevistados que responderam a esta questão.

De acordo com o Grupo Notredame Intermédica (2017), a carência de um plano de saúde nada mais é do que o período, contado a partir do início da vigência do contrato, que será necessário esperar para realizar qualquer procedimento. Para 3,6% dos respondentes o tempo de carência apresentado pelo vendedor foi um motivo para que a contratação do plano não fosse de fato efetivada.

Depois disso, perguntou-se aos entrevistados que não fecharam o plano, se os mesmos haviam decidido contratar um plano de saúde com operadoras concorrentes. Listou-se os principais concorrentes diretos da operadora em questão e entre os respondentes a maior parte, 69,6%, não fechou com nenhuma outra operadora. Enquanto 16,0% decidiram fechar com a operadora A, principal concorrente no quesito preço, 1,5% decidiu por fechar com a operadora B, principal concorrente no quesito rede credenciada, 1,0% decidiu por contratar o plano da operadora C, 4,1% decidiu por fechar com a operadora D e 7,7% decidiram fechar com outras operadoras, todas concorrentes da operadora em que o processo de venda serviu como objeto de estudo para este trabalho monográfico. O Gráfico 6, ilustra os dados citados acima.

Gráfico 6 - Decisão final de compra.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico 6 observou-se que pode haver uma falha na análise *win-loss*, tendo em vista que a análise não apresenta uma alternativa para investigar o que fez com que 69,6% que não fechassem com a operadora estudada e nem com nenhuma outra operadora. A metodologia poderia criar um espaço para investigar mais profundamente como a operadora em questão

pode conquistar esses clientes que não fecharam com nenhuma outra concorrente, pois como será mostrado em seguida, há espaço para entender a preferência pelos concorrentes.

Para entender melhor como os entrevistados se comportavam em relação à concorrência, perguntou-se aos que fecharam plano com outra operadora o que os levou a optar por esta operadora. Para 70,8% dos que responderam a esta pergunta, o motivo que os levaram a optar por uma operadora concorrente foi o preço, reforçando que a operadora está perdendo clientes por não oferecer soluções mais baratas aos *prospects*. Em seguida, 10,4% alegaram que a agilidade no atendimento da concorrente os levou a contratar o plano. Já para 8,3% o melhor atendimento por parte do vendedor os fizeram decidir fechar o plano com a concorrência. A tabela 6 apresenta os motivos citados por todos os respondentes.

Tabela 6 - Por que decidiu por essa operadora?

TÓPICOS	QTDE	%	RELACIONADOS A...
PREÇO	34	70,8%	Preço menores
AGILIDADE	5	10,4%	Rapidez no atendimento
ATENDIMENTO	4	8,3%	Melhor atendimento
QUALIDADE	2	4,1%	Qualidade dos planos
RETORNO	2	4,1%	Falta de retorno por parte da Operadora
PORTABILIDADE	1	2,1%	Portabilidade aprovada na concorrência
TOTAL	48	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 4,1% dos respondentes, a qualidade dos planos nos quesitos de cobertura e custo benefício foi um fator que os levaram a optar por uma operadora concorrente, fator este apontado por Zilber e Lazarini (2008), como relevante na decisão de compradores de plano de saúde. Enquanto outros 4,1% decidiram-se por outra operadora porque não tiveram retorno da operadora em questão e para 2,1% o motivo de fechar com uma operadora concorrente foi a facilidade com relação a portabilidade entre os planos de saúde.

Na próxima seção, será apresentada a conclusão do autor diante do confronto dos resultados da análise *win-loss* com os objetivos geral e específicos propostos por no início deste estudo monográfico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho monográfico teve como objetivo geral entender como o uso na análise *win-loss* pode contribuir para o aperfeiçoamento de um processo de vendas complexo e para isto se estabeleceram três objetivos específicos, o primeiro deles foi identificar as variáveis positivas envolvidas em um processo de vendas através da análise *win-loss*, o segundo foi identificar as variáveis negativas envolvidas em um processo de vendas através na análise *win-loss* e o terceiro fazer uma análise comparativa para determinar a contribuição da análise *win-loss* ao processo de vendas.

Quanto ao primeiro objetivo específico foram levantadas todas as variáveis positivas apontadas pelos entrevistados do público *win*, para dessa maneira conhecer quais pontos devem continuar melhorando e podem ser replicados para toda a equipe de vendas com o intuito de diminuir os insucessos de vendas e aumentar os sucessos.

Entre as variáveis positivas, estão a credibilidade da marca e do plano da operadora, apontada por cerca de 59,2% dos entrevistados como o fator que os levou a escolher a operadora em questão. Neste caso, é possível entender que a compreensão e o conhecimento sobre o serviço vendido por parte do vendedor, são aspectos que se tornam relevantes para obter mais sucesso nas vendas. Além desta, 16,6%, alegaram que a qualidade no atendimento do vendedor foi uma variável positiva que os fizeram escolher pelo plano da operadora. As outras variáveis apontadas estão relacionadas à aspectos do plano de saúde e não tanto do processo de vendas.

Tratando-se do segundo objetivo específico, identificou-se quatro variáveis negativas apontadas pelo público que optou por não fechar o plano com a operadora. Entre elas está o preço, apontado por 36,1% dos respondentes como o motivo pelo qual não contratou o plano, ponto este que pode ser trabalhado pela operadora com o lançamento de produtos com custos menores com o objetivo de conquistar o público que não adquire o plano por conta dos preços. Além desta, a falta de contato por parte do vendedor, fez com que 21,7% dos entrevistados não contratassem o plano da operadora, mostrando que a análise conseguiu identificar este ponto de melhoria com relação ao monitoramento do contato das pessoas que solicitam propostas para a área de vendas da operadora.

Apesar de não apresentarem valores significativos, as outras variáveis negativas apontadas pelos entrevistados serão citadas, pois são indicadores de ajustes no processo de vendas complexo. Entre elas estão a falta de agilidade, 1,8% disseram que não fecharam o plano com a operadora porque o vendedor não tinha agilidade ao responder no momento solicitado. Já para 2,4% a falta de clareza nas informações e a indisponibilidade do vendedor em tirar as

dúvidas, momento essencial em uma venda complexa, foi o motivo pelo qual os respondentes optaram por não contratar o plano da operadora.

No que diz respeito aos aspectos negativos comparados às operadoras concorrentes, o preço foi apontado por 70,8% dos entrevistados como o motivo pelo qual escolheram operadoras de saúde concorrentes, destacando novamente que o preço da operadora faz com que ela perca cliente para seus concorrentes. Além disso, a agilidade no atendimento da área de vendas foi o motivo de sucesso para a operadora concorrente, apontada por 10,4% como o motivo pelo qual contratou um plano com a concorrência, mostrando-se como um ponto em que merece ser tratado com mais atenção e que deve ser melhorado no processo de vendas da operadora em questão. O melhor atendimento da área de vendas foi apontado por 8,3% como o motivo pelo qual contrataram o plano com uma operadora de saúde concorrente.

Identificadas as variáveis negativas e positivas envolvidas no processo de venda de uma operadora de plano de saúde, é possível fazer uma análise sobre como a análise *win-loss* pode contribuir para aperfeiçoar o processo de vendas complexo. Quanto as variáveis positivas, a *win-loss* permitiu que a operadora conhecesse suas forças, tais como reputação da marca e atendimento dos vendedores, e dessa maneira pudesse fortalecer o time de vendas para utilizar essa credibilidade da marca como argumento de venda e pôde também utilizar as boas práticas de atendimento para disseminar entre todo o time de vendas, dando oportunidade para a melhoria de todos os agentes envolvidos neste processo.

Já quanto às variáveis negativas, a análise *win-loss* trouxe para a organização aspectos intrínsecos em seu processo de vendas que impactou diretamente na decisão das pessoas que não contrataram o plano com a operadora, permitindo que a organização enxergasse os pontos de melhorias e tivesse a oportunidade de reorganizar o processo de forma que essas variáveis fossem sanadas. Algumas das alternativas a serem feitas são: realizar mais treinamentos sobre atendimento com a equipe e avaliar se o tamanho da equipe de vendas é adequado para o número de solicitação de propostas recebido, tendo em vista que muitas pessoas citaram a falta de retorno ou a perda de contato com o vendedor como um motivo para não escolher esta operadora. Feita esta análise, considera-se que foram atendidos os objetivos específicos.

Com isto, para responder o objetivo geral, que nesta pesquisa foi entender como o uso na análise *win-loss* pode contribuir para o aperfeiçoamento de um processo de vendas complexo, pode-se afirmar que a análise *win-loss* pode auxiliar neste aperfeiçoamento a partir do momento que a metodologia consegue identificar e mapear variáveis que podem ser

fortalecidas e variáveis que podem ser eliminadas do processo de vendas, com o intuito de fazer com que as organizações aperfeiçoem seu processo e obtenha mais sucesso em suas vendas.

Apesar dos esclarecimentos trazidos pela a análise *win-loss* até aqui, esta pesquisa possui a limitação de ter sido realizada apenas com uma operadora e somente com um tipo de venda, que é a venda complexa de plano de saúde, podendo ser expandida para outros objetos de estudo. Além disso, a análise *win-loss* mostrou-se limitada quanto a questões relevantes no decorrer da pesquisa, como o porquê dos que não escolheram fechar com nenhuma operadora, deixando pouco espaço para que questões mais qualitativas fossem apuradas.

Desta maneira, fica de sugestão para outros estudos a aplicação da análise *win-loss* com outros tipos de vendas complexas, a fim de confrontar as variáveis positivas e as variáveis negativas que estão envolvidas neste tipo de venda se comparada com as variáveis das vendas complexas de plano de saúde, apresentadas neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AMBROS, Lucian. **O processo de decisão de compra**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-processo-de-decisao-de-compra>. Acesso em: 16 mar. 2021.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Dictionary of marketing terms**. Disponível em: <https://www.ama.org/>. Acesso em: 16 jan. 2021.
- ANDRADE, Otavio. **Ciclo de vendas: o que é e como aplicar no seu negócio?** 2017. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/ciclo-de-vendas/>. Acesso em: 05 mar. 2021.
- BENETTI, Daniela. **Win/Loss: descubra como as escolhas dos clientes podem melhorar suas vendas!** 2019. Disponível em: <https://liveuniversity.com/win-loss-consiga-mais-vendas/>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- BONFIM, Simone Silva. **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: FERRAMENTAS E APLICAÇÕES PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTES**. 2019. 14 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário de Anápolis, Unievangélica, Anápolis, 2019. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/9396/1/SIMONE.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2020.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Como contratar um plano de saúde**. 2020. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/pronta-para-ajudar/como-contratar-um-plano-de-saude>. Acesso em: 30 jan. 2021
- CAPPELLARI, Gabriela. **Inteligência de Mercado e Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas: Relações e Interdependências na Gestão Estratégica dos Negócios**. In: XXI Jornada de Pesquisa, 21., 2016, Ijuí. Relatório técnico-científico. Ijuí: Salão do Conhecimento, 2016. p. 1-7. Disponível em: <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/7254> Acesso em: 16 jan. 2021.
- CARD, Leandro G. **Pesquisa Pura x Pesquisa Aplicada**. 2016. Disponível em: <https://www.recantodasletras.com.br/artigos-de-ciencia-e-tecnologia/2377521>. Acesso em: 11 mar. 2021.
- CAVALLIN, Milena Abreu da Silva. **Ciclo de vendas: o que é, como criar e como encurtar o seu**. 2020. Disponível em: encurtador.com.br/nFNS2. Acesso em: 05 mar. 2021.
- CHEQUE, Fabiano Rodrigues Dias. **Pesquisa de Mercado**. Revista Usp, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-7, jul. 2015. Disponível em: encurtador.com.br/eoEK0. Acesso em: 21 fev. 2021.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COLLETTI, José Carlos. **Tipos de métodos de Pesquisa de Mercado**. 2006. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/tipos-de-metodos-de-pesquisa-de-mercado>. Acesso em: 22 fev. 2021.
- DALTON, Carlos Eduardo. **Avaliação do Desempenho em Marketing de Vendas**. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2012. 109 p.

D'ANGELO, Pedro. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa: qual a diferença?** 2020. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-qual-a-diferenca/>. Acesso em: 08 mar. 2021.

FERREIRA, Renato. **Outbound: Vendas Simples x Vendas Complexas.** 2015. Disponível em: <https://reev.co/outbound-vendas-simples-x-complexas/>. Acesso em: 04 mar. 2021.

FRANKENTHAL, Rafaela. **Saiba o que é inteligência de mercado e como usá-la em seu negócio.** 2018. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/o-que-e-inteligencia-de-mercado/>. Acesso em: 27 fev. 2021.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2021.

GOMES, Isabela Motta. **COMO ELABORAR UMA PESQUISA DE MERCADO:** sebrae. Belo Horizonte: Casa de Editoração e Arte, 2013. 92 p. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2021.

GRUPO NOTREDAME INTERMÉDICA. **O que é carência de plano de saúde?.** São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.gndi.com.br/saude/duvidas/o-que-e-a-carencia-de-um-plano-de-saude>. Acesso em: 17 mar. 2021.

GRUPO SÃO JOSÉ SAÚDE. **Carteirinha do plano de saúde é tão importante quanto os outros documentos pessoais.** São José dos Campos, 2010. Disponível em: <http://www.gruposaojosesaude.com.br/carteirinha-do-plano-de-saude/>. Acesso em: 16 mar. 2021.

IBRAMERC. **Análise Win-Loss.** 2019. Disponível em: <https://liveuniversity.com/ibramerc/>. Acesso em: 25 jan. 2021.

IRAGUASSU, Coworking. **Diferenças entre Vendas simples e Vendas complexas.** 2018. Disponível em: encurtador.com.br/bAZ47. Acesso em: 04 mar. 2021.

JARDIM, Adassa. **O que é análise de win/loss?** 2018. Disponível em: <https://blog.nectarcrm.com.br/o-que-e-analise-win-loss/>. Acesso em: 06 dez. 2020.

KOTLER, P.; FOX, K.F.A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.** Atlas, 1ª edição, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. **Administração de Vendas.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARÓSTICA, E.; MARÓSTICA, N. A. C.; BRANCO, V. R. C. **Inteligência de Mercado.** São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MENDONÇA, Rosana Lobo Arruda de. **Processo de vendas e suas etapas.** 2010. 43 f. Monografia (Especialização) - Curso de Finanças e Gestão Corporativa, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213770.pdf. Acesso em: 28 jan. 2021.

MORAIS, Adriano. **Tipos de Venda: o que diferencia vendas simples de complexas?** 2018. Disponível em: <https://blog.sementenegocios.com.br/tipos-de-venda/>. Acesso em: 04 mar. 2021.

MOURALINHO, João Manuel Mira Elias. **O CICLO DE VENDAS, ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE**. 2015. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/6489>. Acesso em: 20 dez. 2020.

NASCIMENTO, Rodrigo. **Afinal, o que é Big Data?** 2017. Disponível em: <http://marketingpordados.com/analise-de-dados/o-que-e-big-data-%F0%9F%A4%96/>. Acesso em: 21 fev. 2021.

NAYLOR, Ellen. **Increasing Sales through Win/Loss Analysis**. Competitive Intelligence Magazine, San Antonio, v. 5, n. 5, p. 5-8, set. 2002. Disponível em: http://ellennaylor.com/wp-content/uploads/2013/07/article_Increase-Sales-through-Win-Loss.pdf. Acesso em: 09 jan. 2021.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa - Características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, jan. 1992. Disponível em: <https://cutt.ly/8jzlSpZ>. Acesso em: 29 nov. 2020.

NOGUEIRA, Alana. **O que é inteligência de mercado e como aplicar nos negócios?** 2019. Disponível em: <https://conteudo.movidesk.com/inteligencia-de-mercado/>. Acesso em: 27 fev. 2021.

OLIVEIRA, Wallace. **O que é, afinal, um processo na administração?** 2019. Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/melhoria-processos/o-que-e-processo-na-administracao/>. Acesso em: 30 jan. 2021.

PACHECO, Thiago. **Guia Definitivo sobre Processos de Vendas: o que é e quais são as etapas?** 2015. Disponível em: <https://reev.co/processo-de-vendas/>. Acesso em: 05 mar. 2021.

PANDOLFI, Cesar. **Utilização da pesquisa de satisfação de clientes como ferramenta para decisões gerenciais e melhoria contínua**. 2003. 185 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/Cesar_Pandolfi.pdf. Acesso em: 25 nov. 2020.

PAULILLO, Júlio. **Aplique a metodologia win loss em sua empresa e descubra como vender mais evitando erros e repetindo acertos**. 2018. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/win-loss/>. Acesso em: 05 dez. 2020.

POPADIUK, Silvio. **O processo de envolvimento na compra de um produto**. In: FÓRUM PROVAVAR DE VAREJO, 92., 1992, São Paulo. PROVAVAR. São Paulo: Revista de Administração, 1993. v. 28, p. 83-91. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Silvio_Popadiuk/publication/280938579_O_processo_de_envolvimento_na_compra_de_um_produto/links/55ccfbd208aeaaab209b4ddf/O-processo-de-envolvimento-na-compra-de-um-produto.pdf. Acesso em: 23 nov. 2020.

QUALYLIFE. **3 benefícios da pesquisa de satisfação de clientes**. 2018. Disponível em: <http://blog.qualylife.com.br/pesquisa-de-satisfacao/>. Acesso em: 03 mar. 2021.

RABELO, Agnes. **Tipos de pesquisa de marketing: saiba qual é a melhor opção para o seu negócio**. 2017. Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/tipos-de-pesquisa-de-marketing/>. Acesso em: 12 mar. 2021.

RAGAZZI, João Eduardo. **O Processo de Vendas e Negociação**. João Ragazzi Consultoria, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-22, fev. 2011. Disponível em:

https://www.joaoragazzi.com.br/pdfs/05032018120243artigo_o_processo_de_vendas.pdf. Acesso em: 28 jan. 2021.

RESULTADOS DIGITAIS. **Google Analytics: o que é e como fazer a configuração inicial**. 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-google-analytics/>. Acesso em: 21 fev. 2021.

RESULTADOS DIGITAIS. **Processo de vendas: o que é e como montar um para sua empresa**. 2020. Disponível em: encurtador.com.br/ksyJN. Acesso em: 05 mar. 2021.

ROMERO, Diogo. **Guia de Vendas: tipos, ciclo de vendas, técnicas e tudo para vender mais**. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/guia-de-vendas/>. Acesso em: 30 jan. 2021.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. Revista de Administração Contemporânea, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 101-125, abr. 1998. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65551998000100007>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000100007&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 27 fev. 2021.

SALESFORCE. **O que é CRM?** 2018. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/crm/>. Acesso em: 21 fev. 2021.

SCUADRA. **Inteligência de mercado: entenda o que é isso e qual sua importância**. 2018. Disponível em: <https://www.scuadra.com.br/blog/inteligencia-de-mercado-entenda-o-que-e-isso-e-qual-sua-importancia/>. Acesso em: 09 jan. 2021.

SEBRAE. **Entenda o que é uma pesquisa de mercado**. 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/entenda-o-que-e-uma-pesquisa-de-mercado,284836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 21 fev. 2021.

SILVA, Lucia Helena Jerônimo da *et al.* **PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES: um estudo na empresa Julietto**. Revista Pesquisa em Administração, Caruaru, v. 5, n. 1, p. 27-40, maio 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/rpa/article/download/244942/34967>. Acesso em: 27 fev. 2021.

SITWARE. **O que é BI Business Intelligence?** 2018. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/o-que-e-bi-business-intelligence/>. Acesso em: 21 fev. 2021.

SOUZA, Victória Pinheiro de. **Adesão de marketing experiencial na abertura de loja conceito com base em pesquisa de metodologia win loss**. 2018. 28 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11952/1/VPS08102018.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2020.

TARIGO, Rodrigo *et al.* **Processo de Decisão de Compra do Consumidor: O Caso de Uma Empresa Varejista**. 2013. 14 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2013. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvimostrappga/paper/viewFile/4746/1735>. Acesso em: 28 nov. 2020.

UOTZ. **O que você precisa saber sobre Win-Loss Analysis**. 2015. Disponível em: <https://blog.uotz.com.br/2015124o-que-voc-precisa-saber-sobre-win-loss-analysis/>. Acesso em: 03 mar. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBELLI, Rafael Laguna. **Aplicação de inteligência de mercado em empresa do ramo de entretenimento: um estudo de caso no GNC Cinemas**. 2019. 52 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18187/000713695.pdf?sequen>. Acesso em: 09 jan. 2021.

ZENONE, Luiz Claudio. **CRM- Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial**. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2007. 159 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=RCq-DwAAQBAJ&dq=O+QUE+%C3%89+CRM&hl=pt-BR&lr=>. Acesso em: 21 fev. 2021.

ZILBER, M. A.; LAZARINI, L. C. **Estratégias competitivas na área da saúde no Brasil: um estudo exploratório**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 12, n. 1, 131-154, jan./mar 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a07v12n1>. Acesso em: 06 dez. 2020.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO WIN (PÚBLICO QUE FECHOU A VENDA)

Por meio de qual canal você contactou a Operadora para contratar seu plano?

<input type="radio"/> Site
<input type="radio"/> Telefone
<input type="radio"/> E-mail
<input type="radio"/> Redes Sociais
<input type="radio"/> Vendedor
<input type="radio"/> Outros
<input type="radio"/> Não desejo responder / Não se aplica

De 1 a 5, sendo 1 totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito, que nota atribui ao atendimento do vendedor de modo geral?

N/A	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---

De 1 a 5, sendo 1 totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito, que nota atribui ao prazo para a inclusão no plano de saúde ?

N/A	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---

O que podemos melhorar em nosso atendimento?

Por que você escolheu esta operadora?

Fonte: Operadora de planos de saúde (2020).

ANEXO B - QUESTIONÁRIO LOSS (PÚBLICO QUE NÃO FECHOU A VENDA)

De 1 a 5, sendo 1 totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito, que nota atribui ao atendimento do vendedor de modo geral?

N/A	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---

De 1 a 5, sendo 1 totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito, que nota atribui ao prazo de espera desde a solicitação da proposta até o contato do vendedor?

N/A	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---

O que podemos melhorar em nosso atendimento?

Por que não escolheu a Operadora ?

Fechou com outra operadora?

- Não fechei com outra operadora
- Sim. Fechei com a Operadora A
- Sim. Fechei com a Operadora B
- Sim. Fechei com a Operadora C
- Sim. Fechei com a Operadora D
- Sim. Outra operadora

Por que decidiu por essa operadora?

Fonte: Operadora de planos de saúde (2020).