

# CHAT DE

ALÔ !



OLÁ !



Alex Lukkus 2009

---

# VENNDAS

O ATENDIMENTO  
PERSONALIZADO  
NO MUNDO  
DO COMÉRCIO  
ELETRÔNICO PODE  
AUMENTAR AS VENDAS  
EM 15% OU MAIS. É  
A NOVA FRONTEIRA  
DE UMA INTERNET  
MAIS HUMANIZADA,  
QUE COMBINA A  
TECNOLOGIA WEB  
COM AS VANTAGENS  
DA COMUNICAÇÃO  
PESSOA A PESSOA,  
COMO MOSTRA ESTA  
REPORTAGEM

O falecido Ben Feldman, considerado o maior vendedor de seguros de vida de todos os tempos, uma vez disse: “Uma venda é composta por 98% de percepção humana e 2% de conhecimento do produto”. Essa é a Lei de Feldman, opinião que nunca contou com muitos adeptos no mundo do *e-commerce*, onde o mantra sempre foi reduzir o contato direto com os clientes.

Para melhorar os resultados, muitos pontos-de-venda do universo virtual se esforçam para reunir o máximo possível de dados sobre o comportamento e os hábitos de compra dos consumidores. Para isso, recolhem e combinam imensas quantidades de informações sobre compras *online*, só que esses números são apenas dados e estatísticas brutos. A dura realidade é que até os *sites* mais bem-sucedidos e bem aparelhados tecnologicamente conseguem transformar em venda apenas de 1% a 3% das visitas. Isso ocorre em grande parte porque, na web, a arte da venda é um mecanismo insensível.

Agora, imagine que seja possível transportar a Lei de Feldman para a internet, usando as muitas facilidades tecnológicas que fazem do *e-commerce* um canal de vendas tão vigoroso, só que acrescido do contato humano no momento exato em que esse toque pode fazer a diferença. Dá para imaginar o impacto?

Segundo a 24/7 Customer, empresa que oferece serviços terceirizados de internet instalada em Campbell, na Califórnia, com clientes como a Adobe e a Capital One na carteira, seria possível aumentar o índice de transformação de visitantes em compradores em 15% ou mais com um toque humano. Para comprovar essa expectativa, a 24/7 desenvolveu um programa de prospecção chamado SalesNext, que identifica os visitantes com mais potencial de se tornarem consumidores e, em seguida, faz um contato *online* por *chat* com os que parecem mais propensos a fechar um negócio. “É como se conseguíssemos transportar a capacidade de análise e o senso de oportunidade de um experiente vendedor do Brooks Brothers ou do Best Buy para a internet”, explica P. V. Kannan, fundador e presidente da 24/7.

Em qualquer canal de vendas, o fluxo de visitantes que se transformam em consumidores pode ser comparado à passagem por um funil. No mundo real, a parte correspondente à entrada do funil recebe pouca atenção por causa da dificuldade em controlar as visitas a uma loja. A eficiência fica concentrada na parte inferior do funil, já que a habilidade dos vendedores tem o poder de transformar os visitantes em compradores. No entanto, no *e-commerce* a parte superior de um funil típico é potencialmente muito eficiente.

## Primeiro, quem é quem

Técnicas avançadas de marketing específicas para a web conseguem identificar os potenciais compradores que entram em uma loja *online*, tomando por base seu histórico na internet e outros registros e fazendo as combinações que levam a itens associados às escolhas feitas no passado. Mas a parte inferior do funil estreita o fluxo, porque a experiência “tamanho único” que o consumidor encontra na maioria dos *sites* (que, na melhor das hipóteses, incluem um *chat* com algum atendente restrito a um roteiro determinado e com pequenas variações para os diferentes tipos de clientes) dificulta a conversão dos visitantes em compradores.

No entanto, ao distinguir os dilettantes dos visitantes interessados e entrar em contato com estes de forma capaz de personalizar a experiência e estimulá-los a fazer uma transação, os vendedores do mundo virtual conseguem alargar de maneira significativa a parte estreita do funil.

Vários *sites* que vendem produtos oferecem o recurso de *chat online*, mas o que diferencia a ferramenta da 24/7 Customer é a capacidade de contatar somente os visitantes que, sem essa abordagem, provavelmente não comprariam o produto. Para chegar ao estágio em

que um visitante é convidado para conversar, é preciso utilizar uma série de filtros desenvolvidos para identificar quais usuários tornam-se mais propensos às compras após um bate-papo do que pela oferta de autoatendimento.

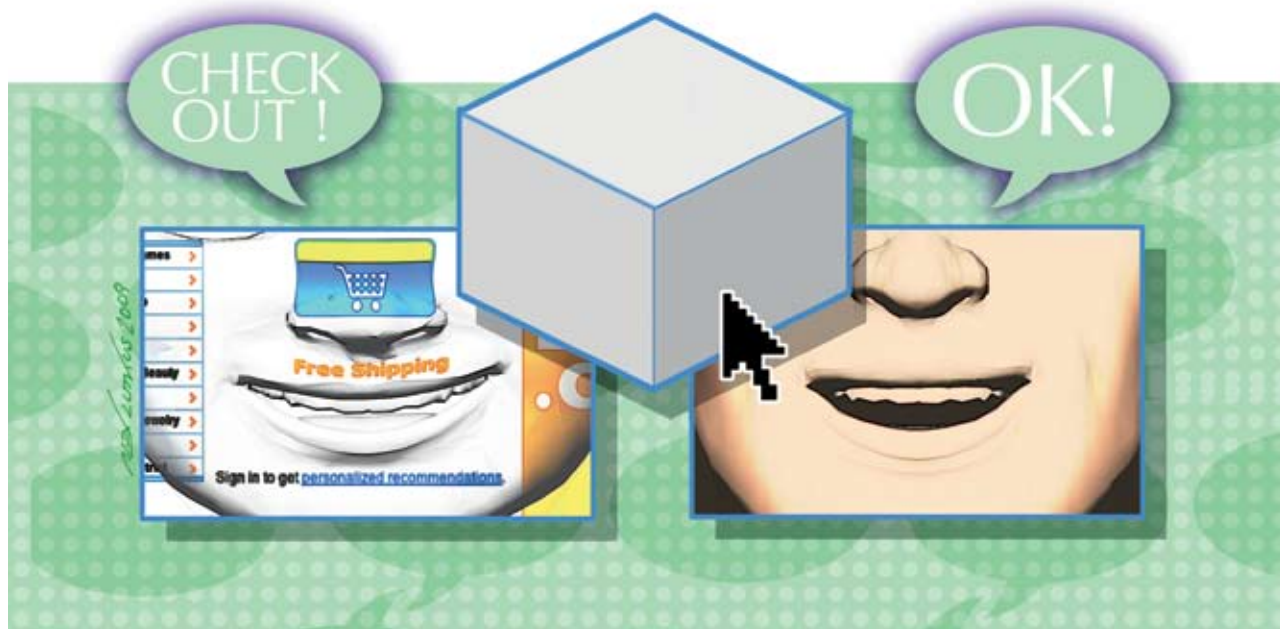
## Sem canibalizar as vendas automáticas

Afinal, não faz sentido canibalizar sem necessidade o canal automático de vendas, de custo inferior. Quando um visitante navega na web, é avaliado de acordo com uma série de critérios, entre eles a forma como chegou ao *site*, se já visitou a página antes e fez ou não alguma compra, o horário, o dia da semana, a localização geográfica e o tipo de produto. Outro fator de igual importância é o trajeto percorrido dentro do próprio *site*. Se o usuário se encaminha diretamente para um item específico, como uma câmera fotográfica digital de determinado modelo, é improvável que uma conversa influencie sua decisão de compra. Porém, se ele parece oscilar entre três opções, por exemplo, um bate-papo pode ajudar a esclarecer as dúvidas.

Nessa fase, o objetivo é combinar prováveis compradores com escolhas de produtos igualmente viáveis. A heurística (conjunto de regras que o programa segue) se

destina a identificar os consumidores potencialmente mais valiosos e sabe, por exemplo, que visitantes que consultam *sites* de joias caras são mais propensos a comprar se forem moradores de Beverly Hills, nos arredores de Los Angeles, do que de outra área menos abastada. Mas outro fator de igual relevância é a capacidade do programa de aprender a partir de operações anteriores. Ao longo do tempo, com a decadência das fortunas de Michigan, por exemplo, o sistema de avaliação pode perceber que moradores da elegante Birmingham, nos arredores de Detroit, se comportam de maneira mais hesitante do que no passado diante de produtos mais caros, sobretudo na comparação com, digamos, moradores da região próxima a Boston, menos abalada pela queda de poder aquisitivo.

Assim que um usuário é identificado como potencial comprador, outro filtro avalia se é o caso de convidá-lo para um bate-papo –ou seja, o programa considera se conversar com a pessoa é a melhor forma de convencê-la a fazer uma compra. Para comparar, pense no modo de agir do vendedor de uma grande loja de departamentos, como a Sears: ele estuda o comportamento de vários clientes e aborda os que aparentam maior probabilidade de levar o produto. Para isso, usa a





percepção decorrente da experiência na função. De certo modo, a decisão sobre quem convidar para um bate-papo é questão apenas de organização: existem suficientes operadores disponíveis para conduzir a conversa? O aumento no número de operadores significa a ampliação dos convites para *chats*, o que, por sua vez, pode levar à abordagem de visitantes menos propensos à compra – e, quanto menor essa propensão, menor a potencial rentabilidade. De um aspecto mais estratégico, o programa precisa determinar o número de operadores que levarão a rentabilidade ao máximo.

É preciso contar com maior refinamento estatístico para selecionar o operador indicado para cada consumidor, apoiando-se em critérios como o do desempenho do profissional na categoria de produtos específica consultada pelo visitante. Basta lembrar que um excelente vendedor de carros usados provavelmente não conseguiria grandes comissões se fosse trabalhar na joalheria Tiffany's.

### A hora do bate-papo

Chegou a hora da conversa. Aqui, o objetivo é simples: transformar a arte da venda em ciência. Quando o vendedor da Sears aborda um cliente, precisa usar sua experiência para fazer inúmeras avaliações, tomando por base qualquer pista visual e linguística: “O cliente está preocupado com os detalhes ou é do tipo que prefere uma abordagem geral?”, “Estou forçando a compra e ele já começa a resistir?”, “O cliente parece perder o interesse; será que chegou a hora de oferecer descontos?”. É claro que a solução da 24/7 não permite todas as nuances que um vendedor hábil captaria em uma conversa cara a cara, mas consegue fazer análises de milhares de transcrições de bate-papo, por meio de garimpo de texto (*text mining*) e de dados (*data mining*), a fim de aperfeiçoar as técnicas que

## A DECISÃO SOBRE QUEM CONVIDAR PARA UM BATE-PAPO É QUESTÃO APENAS DE ORGANIZAÇÃO: EXISTEM SUFICIENTES OPERADORES PARA A CONVERSA?

os vendedores de carne e osso usam para fechar uma venda.

A avaliação dos textos, por exemplo, pode oferecer dicas sobre como um vendedor deve falar com os consumidores para ter mais sucesso. Algumas dessas indicações baseiam-se em pesquisas de neurolinguística, que sustentam que as pessoas podem ser classificadas como auditivas, visuais ou cinestésicas, dependendo da percepção do mundo. Essa classificação, por sua vez, pode fornecer dicas sobre as estratégias de comunicação mais eficazes na hora de convencer a fazer uma compra. Assim, um potencial comprador auditivo para e ouve detalhes sobre um produto. Por isso, uma abordagem eficiente de venda poderia ser: “Deixe-me dizer quantos megapixels tem esta câmera”. Já os consumidores do tipo visual preferem informações sobre a aparência do produto. Assim, o vendedor diria, por exemplo: “Esta câmera é fabricada em três cores fortes e encaixa perfeitamente no bolso da camisa”. Os cinestésicos, por sua vez, são mais suscetíveis a aspectos que afetam as emoções, como: “Você vai adorar o jeito como esta câmera cabe na mão. É ideal para tirar fotografias das datas importantes da família”.

A gigante dos *softwares* Adobe implementou o SalesNext em julho

de 2007, com excelentes resultados. Desde então, a empresa registrou aumento de 15% na conversão dos consumidores convidados para um bate-papo, conta Dawn Monet, gerente sênior dos *call centers* da Adobe no mundo todo. Ela acrescenta que a satisfação dos consumidores que passam pelo *chat* é maior que entre os que compram *online* sem esse recurso ou os que fazem pedidos pelo telefone. “O SalesNext realmente permite o ‘momento mágico’, que é estar perto do cliente quando ele tem dúvidas, sem necessidade de sair em busca de respostas ou de esperar para ser atendido. Esse é o começo da forma de comunicação com o cliente que adotaremos no futuro: combinando o elemento humano com a tecnologia, de maneira nova e muito eficiente”, garante Monet.

### Maior lucro, maior fidelização

Um programa de vendas que inclua *chat* bem administrado e movido por regras de avaliação matemáticas pode ampliar os lucros de um *site* e contribuir para a fidelização dos clientes, além de reduzir os retornos caros. A solução, porém, não funciona direito “fora da caixa”. Assim como o sagaz vendedor da Sears, que aprende alguma coisa em cada contato com os clientes, o sistema de bate-papo pode ficar “mais esperto” no dia-a-dia. O verdadeiro poder do *chat* de vendas, se for associado a tecnologias de interpretação e de garimpo de texto, está na capacidade de aprender o que funciona e o que não funciona e de aperfeiçoar constantemente o sistema de filtragem e de técnicas de venda. ●

© strategy+business  
Reproduzido com autorização  
da strategy+business, revista de  
management trimestral da Booz  
Allen Hamilton.

---

A reportagem é de Edward H. Baker, editor da *CIO Insight* e colaborador da *strategy+business*.

---