

AARON ROSS & MARYLOU TYLER

# RECEITA PREVISÍVEL

P R E D I C T A B L E      R E V E N U E



Como implantar a metodologia  
revolucionária de vendas *outbound* que pode  
*triplicar* os resultados da sua empresa

**autêntica**  
BUSINESS

## O que as pessoas estão falando sobre *Receita Previsível*

“A principal diferença entre as empresas brasileiras e as americanas é justamente a forma e a atenção que Marketing e Vendas dão aos seus processos internos. Na primeira vez que tive contato com este livro, fiquei impressionado com a forma com que Aaron consegue propor um processo de forma simples e eficaz. Começamos a usar na Take e o resultado supera as expectativas.”

– Roberto Costa de Oliveira  
CEO, Take

“Ler *Receita Previsível* é como ter uma conversa deliciosa com um guru de vendas que generosamente compartilha seus processos de venda, resultados e lições aprendidas. Estou muito impressionado, energizado e revigorado em ouvir algo tão relevante, com uma mistura de humor e lógica ousada. Este livro é honesto, relevante e lógico, e merece nota 10 porque certamente fará você pensar e o convencerá a mudar as coisas... rápido. Agora, por favor, me dê licença para aposentar meu telefone. Depois de ler meu capítulo favorito – “Descanse em paz, *Cold Calling*” – não há dúvida de que essa abordagem já morreu, e Aaron nos diz o porquê.”

– Josiane Feigon, CEO, TeleSmart,  
autora de Smart Selling on the Phone and Online

“Acabei de ler o seu livro. Inacreditável! Agora eu sei o que está errado com os nossos processos de venda...”

– Pat Shah, CEO, SurchSquad

“Eu li *Receita Previsível* e é uma ruptura empreendedora!”

– Damien Stevens, CEO, Servosity

“Trabalhar com Aaron Ross tem sido nada menos que incrível. Seus métodos aplicados à nossa área de vendas nos ajudaram a criar um novo fluxo rentável e escalável de receitas previsíveis. Vimos um crescimento de pelo menos 40% nos novos negócios. A melhor parte é que nos divertíamos fazendo isso!”

– Michael Stone, VP de Vendas e Estratégia, WPromote (ranqueada em 1º lugar na categoria Empresa de Pesquisa de Marketing da Inc. 500)

“O conceito da máquina de vendas é brilhante. Aaron fez um belo trabalho destilando um conceito complexo em algo de fácil leitura, uma verdadeira bíblia para empreendedores e executivos.”

– Promise Phelon, CEO, UpMo

“Aaron criou um trabalho que é útil tanto para empresas já estabelecidas quanto para empreendedores. O material é facilmente digerido e aplicável a pequenos e grandes negócios.”

– Brent Mellow, CEO, akaCRM

“As empresas, que eu vi, que seguiram os conselhos de Aaron, se superaram. O que mais eu posso dizer?”

– Tim Connors, General Partner, US Venture Partners

“Aaron é um dos principais pensadores do movimento Vendas 2.0. Estou inspirado pela sua visão, espantado com sua criatividade e agradecido por seus conselhos.”

– Daniel Zamudio, CEO, Playboox

“Aaron tem sido um grande conselheiro para a AdaptAds. Sua ‘cautelosa mas certa’ abordagem combina com a da AdaptAds. Ele traz experiências de aprendizado inestimáveis no que se refere à formação de um time de vendas. Ele é acessível, com a mais astuta das perspectivas.”

– Yogesh Sharma, CEO, AdaptAds

“Aaron é o exemplo perfeito de como os grandes líderes podem ser se deixarem seus egos de lado, criarem uma visão clara e robusta e empoderarem seus colaboradores para agirem como miniCEOs. Eu assumi a equipe que Aaron criou na Salesforce.com e fiquei impressionado pela sua liderança na construção de uma base sólida preparada para um sucesso explosivo e sustentável. Obrigado, Aaron. Você me fez parecer poderoso por aqui!”

– Ryan Martin, Director of New Business, Salesforce.com

“Aaron é realmente único – por um lado é um homem de negócios esclarecido e experiente, e por outro é uma pessoa pé no chão e equilibrada, que realmente gosta de ajudar os outros a se tornarem bem-sucedidos. Ele é capaz de pensar como um empreendedor independente e um diretor de empresa ao mesmo tempo. Ele sabe que os antigos métodos não são mais suficientes para gerar um crescimento sustentável e previsível na nova economia. É realmente um prazer conhecê-lo e trabalhar com ele.”

– Eliot Burdett, Founder and Managing Partner, Peak Sales Recruiting

“Aaron tem uma incrível habilidade para avaliar, orientar e ensinar CEOs a mudarem sua abordagem de negócios e ajudá-los a criarem uma receita mais previsível, uma equipe de vendas que funcione, por si só, como uma máquina de vendas, a reduzirem o estresse e a aumentarem a liberdade em suas vidas. Tem sido uma honra trabalhar com ele e testemunhar as mudanças que ele ajuda os outros a levarem adiante.”

– Onna Young, LifeAfterDebt.us

“Depois de participar do meu primeiro CEO Flow Sales Machine, percebi que muitos de nós, CEOs, enfrentamos questões-chave muito parecidas. Melhor ainda: a experiência e o conselho de um empreendedor é extremamente oportuna e relevante aos demais. Não há nada melhor que ter uma conversa com um grupo de líderes brilhantes e motivados para focar naquilo que torna uma empresa grande.”

– Andrei Stoica, Founder, *ConnectAndSell*

“Algo de extraordinário acontece quando líderes empresariais inteligentes sentam para conversar sobre suas ideias de transformação dos negócios, e Aaron Ross é um mestre na condução dessas conversas e em ajudá-los a encontrar as pedras preciosas. Acho que um *best-seller* de negócios poderia sair de cada um desses encontros; gostaria de ter tempo para escrever um deles.”

– John Girard, Founder, *Clickability*

“Aaron Ross captou rapidamente os problemas e forneceu ideias extremamente úteis e criativas profundamente enraizadas nos seus conhecimentos sobre o crescimento do negócio. Mais impressionante, ele fez isso levando em consideração as minhas motivações pessoais e nível de conforto. Graças ao Aaron, agora eu me sinto à vontade para elevar minha empresa para o nível nacional.”

– Klia Bassing, CEO, *VisitYourself.net*

“Aaron é perspicaz, inteligente e altamente dedicado às missões que projetou para a sua vida. O foco, a direção e determinação que ele demonstra são qualidades admiráveis que inspiram. Eu recomendaria Aaron a qualquer empresa que está procurando alguém que seja um líder forte e formidável.”

– Kim Santy, Founder, *Soul Shui*

“Aaron sempre olhou e lutou pelos interesses das pessoas que trabalham para ele. Além disso, é inteligente, estratégico, e poderia ir a qualquer lugar nesta indústria. É um cara de valor com o qual eu adoraria trabalhar no futuro.”

– Brendon Cassidy, VP Sales, *EchoSign*

“Você está indo bem ajudando as pessoas, Aaron – seu trabalho não passará despercebido. Compartilhar e ajudar os outros é o seu verdadeiro talento.”

– Ryan Born, CEO, *AudioMicro*

“Como sempre, a inspiração de Aaron e suas inovadoras táticas de *Cold Calling 2.0* são revigorantes. Eu adoro como ele se assegura de incluir orientações úteis sobre como contratar e compensar os melhores talentos para que alcancem o máximo de sucesso. Você pode ter grandes táticas e ferramentas de vendas, mas tudo isso será desperdiçado se você colocar as pessoas no lugar errado e negligenciar os talentos. Siga os conselhos de Aaron sobre como contratar e verá grandes resultados, como eu vi.”

– Kevin Gaither, Founder and CEO, *InsideSalesRecruiting.com*



# RECEITA PREVISÍVEL

---

P R E D I C T A B L E   R E V E N U E

Copyright © 2016 PebbleStorm Inc.  
Copyright © 2017 Editora Autêntica Business

Título original: *Predictable Revenue*

Todos os direitos reservados pela Editora Autêntica Business. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, seja por meios mecânicos, eletrônicos, seja cópia xerográfica, sem autorização prévia da Editora.

EDITOR RESPONSÁVEL

*Marcelo Amaral de Moraes*

CAPA

*Diogo Droschi*

REVISÃO TÉCNICA E PREPARAÇÃO DE TEXTO

*Marcelo Amaral de Moraes*

REVISÃO

*Lúcia Assumpção*

DIAGRAMAÇÃO

*Carol Oliveira*

*Larissa Carvalho Mazzoni*

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Ross, Aaron

Receita Previsível : como implantar a metodologia revolucionária de vendas *outbound* que pode triplicar os resultados da sua empresa / Aaron Ross, Marylou Tyler ; tradução Celina Pedrina Siqueira Amaral. -- 1. ed. -- São Paulo : Autêntica Business, 2017.

Título original: *Predictable Revenue*

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-513-0117-3

1. Administração de vendas 2. Gestão de vendas 3. Negociação em vendas 4. Planejamento de negócios 5. Sucesso nos negócios 6. Vendas - Técnicas 7. Vendas e vendedores I. Tyler, Marylou. II. Título.

17-01267

CDD-658.81

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração de vendas 658.81

A AUTÊNTICA BUSINESS É UMA EDITORA DO GRUPO AUTÊNTICA 

**São Paulo**

Av. Paulista, 2.073,  
Conjunto Nacional, Horsa I  
23º andar . Conj. 2301 .  
Cerqueira César . 01311-940  
São Paulo . SP  
Tel.: (55 11) 3034 4468

**Belo Horizonte**

Rua Carlos Turner, 420,  
Silveira . 31140-520  
Belo Horizonte . MG  
Tel.: (55 31) 3465 4500

**Rio de Janeiro**

Rua Debret, 23, sala 401  
Centro . 20030-080  
Rio de Janeiro . RJ  
Tel.: (55 21) 3179 1975

[www.grupoautentica.com.br](http://www.grupoautentica.com.br)

AARON ROSS & MARYLOU TYLER

# RECEITA PREVISÍVEL

---

P R E D I C T A B L E   R E V E N U E



Como implantar a metodologia  
revolucionária de vendas *outbound* que pode  
triplicar os resultados da sua empresa

TRADUÇÃO Celina Pedrina Siqueira Amaral

**autêntica**  
BUSINESS





■ Obrigado, Rob Acker, Shelly Davenport, Cary Fulbright, Frank Van Veenendaal, Ryan Martin, Marc Benioff, Jim Steele, Brett Queener, RTL, John Somorjai, Erythean Martin, todos os passados, presentes e futuros membros do time de vendas da Enterprise Business Representative em todo o mundo, e meus muitos outros amigos e apoiadores da Salesforce.com.

Obrigado, Tim Connors, Roberto Angulo e John Girard, por me iniciarem no caminho da consultoria de vendas após a Salesforce.com.

Obrigado, Jon Miller & Maria Pergolino, por sua mensagem e apoio ao livro *Receita Previsível*.

Obrigado, Onna Young, você é um gênio e muito especial para mim! Quem sabe como seria a PebbleStorm sem você? (Todo mundo precisa de um adotante inicial ou uma líder de torcida; a minha foi Onna Young.)

Obrigado, Marylou Tyler, por ajudar enormemente a ampliar a visão, o crescimento e a diversão da PredictableRevenue.com e Kristine Castro Sloane por cuidar tanto de mim, deste livro e da PebbleStorm!

E por último, e acima de tudo, obrigado à minha esposa, Jessica Ross, a mulher mais amorosa, honesta, autêntica e divertida, que infalivelmente acredita em mim, me apoia e me ajuda a crescer.



## SUMÁRIO

Prefácio	15
Prefácio à edição brasileira	17
■ <b>Capítulo 1: De onde vieram os US\$ 100 milhões?</b>	<b>21</b>
Comece aqui	23
A irregularidade das <i>hot coals</i>	25
Os dolorosos erros de planejamento que a direção e os Gestores de Vendas cometem todos os anos	26
Você já se sentiu um fracasso total?	32
O processo de vendas de US\$ 100 milhões	34
Faça da sua falta de dinheiro uma vantagem	36
■ <b>Capítulo 2: <i>Cold Calling 2.0</i>: Como aumentar as vendas com rapidez sem fazer <i>cold calls</i></b>	<b>39</b>
Primeiras lições	41
Termos e abreviações	45
Descanse em paz, <i>Cold Calling</i>	47
O caso de implantação da <i>Cold Calling 2.0</i> na Salesforce.com	50
<i>Cold Calling 1.0</i> x <i>Cold Calling 2.0</i>	53
Será que a <i>Cold Calling 2.0</i> pode funcionar na minha empresa?	55
Por que os Executivos de Contas não devem fazer <i>cold calls</i> ?	56
Estudo de caso: HyperQuality – como a HyperQuality triplicou os resultados em apenas 90 dias	57
Estudo de caso: Acquia – como a metodologia de <i>Receita Previsível</i> levou a Acquia a uma receita de US\$ 100 milhões	60

### ■ **Capítulo 3: Implantando o processo de *Cold Calling 2.0*** **65**

Iniciando a implantação da <i>Cold Calling 2.0</i>	67
O primeiro e mais importante passo	68
Por que separar as equipes de vendas <i>outbound</i> e <i>inbound</i> ?	71
Escolhendo um sistema de automação da força de vendas	72
Como funciona o processo de <i>Cold Calling 2.0</i> ?	76
1º passo: estabeleça o Perfil Ideal do Cliente (PIC) de forma bem clara	79
2º passo: construa a sua lista de contas e contatos	83
3º passo: faça campanhas de e-mail <i>outbound</i>	84
4º passo: venda o sonho	91
5º passo: passe o bastão	94
Melhore a eficácia das ligações telefônicas sem usar <i>scripts</i>	98
Avance os clientes de um <i>status</i> para o outro, como se fosse uma linha de montagem	102
Como remunerar os SDRs?	105
Atenção, SDRs! Os Executivos de Contas são seus clientes	106

### ■ **Capítulo 4: Melhores práticas de prospecção e vendas** **109**

Um dia na vida de um SDR	111
Os seis erros mais comuns cometidos pelos SDRs	113
Minhas perguntas de prospecção favoritas	115
Sete dicas rápidas de prospecção	117
Gestão de tempo e foco: os “três objetivos do dia”	120
Exemplos de painel de controle ( <i>dashboard</i> ) usados na Salesforce.com	121

### ■ **Capítulo 5: Melhores práticas de vendas** **123**

Vender para o sucesso	125
Nove comportamentos que podem alongar o seu ciclo de vendas	129
Tenha obsessão pelo processo de decisão e não pelo tomador de decisão	133
Nove passos para criar demonstrações que maximizem as taxas de conversão	135
Um processo de vendas de 3 horas e 15 minutos	138

Grandes vendedores identificam as reais necessidades que se escondem atrás dos desejos dos clientes	141
Os clientes devem merecer a proposta	142
Minha pergunta favorita ao telefone	143

## ■ **Capítulo 6: Tipos de *leads* e como gerá-los: sementes, redes & alvos** **145**

Distinguindo os diferentes tipos de <i>leads</i> : sementes, redes e alvos	147
Definindo os conceitos de <i>prospects</i> , <i>leads</i> , oportunidades de negócio, clientes e campeões	150
Use a analogia das camadas da cebola para ajudar você a vender	152
Como gerar um fluxo estável de <i>leads</i> pelo <i>inbound</i> ?	154
Estudo de caso: Marketo – as melhores práticas de automação de marketing: como a Marketo usa o Marketo?	160
Maximize os resultados com feiras e eventos	171

## ■ **Capítulo 7: Os sete erros fatais que os CEOs e Diretores de Vendas cometem** **173**

Mesmo os CEOs e Diretores de Vendas mais experientes sempre cometem erros desse tipo	175
---	-----

## ■ **Capítulo 8: Os fundamentos da máquina de vendas** **183**

Clientes satisfeitos geram crescimento exponencial	185
Vendas 1.0 (promoção) x Vendas 2.0 (atração)	186
Nove fundamentos para construir uma máquina de vendas	188
Separe as quatro principais funções de vendas	191
Se você vende para Executivos de Vendas...	194
Uma visão completamente diferente para estruturar sua equipe de vendas	195

## ■ **Capítulo 9: Cultivando os seus talentos** **197**

Funcionários satisfeitos desenvolvem clientes satisfeitos	199
Onde posso contratar grandes vendedores?	200
Os melhores profissionais de vendas...	202

Será que devo ter vendedores 100% comissionados?	203
A importância de ir até o fim	205
O melhor tipo de treinamento de vendas	206
O treinamento semanal autogerido da Salesforce University	207

## ■ **Capítulo 10: Liderança e gestão** **211**

As seis responsabilidades de um gestor	213
Retendo os melhores talentos	216
Como criamos um alinhamento da máquina de vendas utilizando o processo de planejamento V2MOM da Salesforce.com?	217
Três maneiras de inspirar e melhorar sua área de vendas	220
Por que os vendedores relutam em seguir orientações	221
Como projetar equipes e processos autogeridos	224
Envolve toda a equipe no desenho do plano de remuneração	232
Dez maneiras de melhorar a adesão ao seu sistema de automação da força de vendas	235

■ É comum, hoje em dia, acreditar que é possível fazer um negócio crescer por meio de valores como propósito, empregados e clientes satisfeitos, visão e realização pessoal. Esses valores até funcionam, como pode ser comprovado por empresas como a Zappos!

Mas “propósito” não é suficiente, e se suas vendas estão despen-  
cando, é realmente difícil ficar satisfeito.

Tudo bem se você quer fazer uma grande diferença, ganhar dinhei-  
ro, montar uma equipe com pessoas realizadas e satisfeitas e mudar  
o mundo... mas como é que você vai fazer tudo isso vivendo mês  
a mês, salário a salário, lutando constantemente com seus objetivos  
financeiros?

Para fazer uma diferença relevante, você também precisa de técnicas  
de vendas sólidas, simples e sustentáveis.

E se você pudesse implementar um processo de vendas capaz  
de gerar um fluxo previsível de oportunidades de vendas altamente  
qualificadas, mês a mês?

Qual seria a receita e o crescimento da sua empresa se pudesse  
aumentar as vendas de 40% a 300% – sem nunca mais ter que fazer  
uma improdutiva *cold call*<sup>1</sup>?

Escrevi este livro para ajudar executivos e organizações de vendas  
a sentirem o sucesso, a liberdade e a tranquilidade que vêm junto a  
uma receita previsível.

### **Meu propósito: ajudar você a ganhar dinheiro de forma prazerosa**

Meu propósito, do qual fazem parte os meus ensinamentos sobre  
vendas, é ajudar você a ganhar dinheiro de forma prazerosa (seu  
propósito mais suas paixões), para que você possa ter uma vida livre,  
divertida e plena, que concilie dinheiro e felicidade.

<sup>1</sup> *Cold call* é o termo utilizado para denominar uma ligação feita por telefone, por  
um vendedor, a um possível comprador com o qual nunca teve qualquer contato.  
Às vezes é denominada de “chamada a frio”. Neste livro preservaremos a denomi-  
nação original do inglês, *cold call*. [N.E.]



Uma parte importante de gostar de trabalhar em uma empresa, sendo você gestor ou empregado, vem da geração de renda e vendas previsíveis, e de deixar você e sua equipe livres da estressante rotina diária de imaginar de onde virá cada novo cliente.

Aaron Ross

■ Quando me recomendaram ler *Receita Previsível*, confesso que minha primeira reação não foi muita animadora. Pensei que seria mais uma daquelas fórmulas mágicas que prometem resolver todos os problemas de vendas das empresas. Mas como a dica veio de alguém que sempre me fez boas recomendações, decidi ler *mais um* livro sobre o assunto.

Segundo ele, *Receita Previsível* era bastante útil, de fácil leitura e tinha um passo a passo para se criar um processo de vendas robusto. Em pouco tempo me vi envolvido com a leitura. Percebi também que não se tratava simplesmente de *mais um* livro sobre vendas. Era, na verdade, uma metodologia baseada em resultados concretos e com boas práticas de mercado.

Apesar do tema “vendas” não ser novo para mim, acredito que sempre vale a pena buscar novos conhecimentos. Tive a oportunidade de trabalhar na área de vendas em diversas empresas e setores, desde pequenas *startups* até grandes multinacionais. Isso me deu a chance de participar desde a comercialização de *ringtones* (toques musicais) para celulares até a venda de equipamentos de grande porte. Mesmo já tendo vivenciado e lido muitas coisas, *Receita Previsível* me acrescentou bastante.

Um dos pontos que mais me chamou a atenção no livro é que, como o próprio título indica, *não se trata apenas de aumentar a receita, mas sim de torná-la previsível*. Sim, é muito importante aumentar a receita, mas é bem melhor e mais saudável prever o seu comportamento. É fácil imaginar a dificuldade que uma empresa enfrenta ao ter que entregar seus produtos com qualidade e dentro do prazo durante um pico de vendas para, em seguida, passar um longo período com vendas em declínio ou em patamares insuficientes. O livro mostra justamente como romper esse ciclo e ter uma consistência maior na curva de receita.

Outro ponto interessante é quando os autores desmistificam uma série de questões como a de que, para aumentar a receita, é preciso ter *mais vendedores na rua* ou *fazê-los trabalhar mais intensamente*, fazendo mais ligações e contatos.

Em vários capítulos do livro os autores também chamam a atenção para a importância em se ter *boas ferramentas de gestão das vendas* – o que inclui processos e *softwares* – e uma *equipe* adequada para a construção do que eles denominam *máquina de vendas*. A experiência nos mostra a dificuldade em tratarmos uma grande quantidade de *leads* sem esses elementos.

Espero que cada um possa extrair vários aprendizados deste livro. Entretanto, gostaria de destacar três pontos que mais me agregaram para que a sua leitura fosse mais proveitosa.

O primeiro é a importância das pessoas no processo de vendas, sejam os membros da equipe, *leads* ou clientes. Em geral subestimamos esse aspecto nos processos de vendas, o que me pareceu um equívoco ainda maior após a leitura do livro.

Busque a *simplicidade*, foi o outro grande aprendizado que obtive. Vale a pena começar, mesmo que de forma simples. Possivelmente você cometerá alguns erros. Ainda assim, um processo errado é melhor do que nenhum processo. Um processo errado pode ser corrigido ou até mesmo refeito. O aprimoramento deve ser contínuo.

E por último, tenha *foco*. Esse ponto vale não só para vendas mas para praticamente tudo na vida. Atualmente todos sofremos com a falta de tempo e temos certa dificuldade em decidir a melhor forma de distribuí-lo. Em vendas isso pode ser desastroso e comprometer seriamente os resultados.

Marylou e Aaron em nenhum momento sugerem que *a criação de um processo de venda é uma tarefa fácil e rápida*. Pelo contrário, enfatizam que os resultados da implantação do modelo de receita previsível podem demorar meses e até anos. Os autores ainda apresentam a seguinte citação de Goethe: “Comece o que você puder fazer, ou sonhar que pode: a audácia tem gênio, poder e magia dentro de si”. Portanto, o momento certo de começar a criar ou melhorar seu processo de vendas é agora. Então, mãos à obra!

Para finalizar gostaria de destacar duas outras questões que os autores tratam no livro e que há bastante tempo levo como princípios básicos tanto na minha vida profissional como pessoal. O primeiro é que *não adianta forçar uma venda*. Temos que pensar no sucesso dos clientes. Nossos produtos têm que, necessariamente, gerar benefícios efetivos para eles. O relacionamento com nossos clientes não pode basear-se somente numa receita de curto prazo. O nosso crescimento

depende do crescimento do cliente. E por fim, que *o trabalho em vendas deve ser uma fonte de satisfação e realização pessoal*. “*É possível ganhar dinheiro fazendo o que você gosta*”, dizem os autores. E isso serve para qualquer profissão. Como Aaron e Marylou sugeriram, devemos *vender um sonho* para nossos clientes. Pessoalmente, espero que vocês também não se esqueçam de fazer um *plano previsível* para buscar seus próprios sonhos... Desfrutem da leitura!

Juliano Braz  
*Sócio e Diretor Comercial da Take e  
Cofundador da startup Pop Recarga*

## OS FUNDAMENTOS DA MÁQUINA DE VENDAS

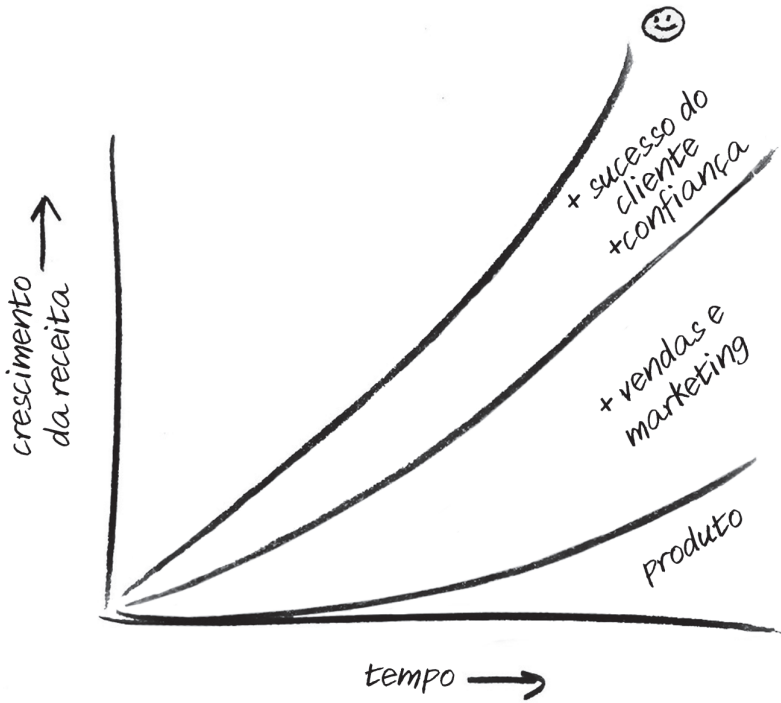
*Especialize, especialize, especialize!*



## CLIENTES SATISFEITOS GERAM CRESCIMENTO EXPONENCIAL

■ O que empresas bilionárias como a Salesforce.com, Facebook, Zappos e Google têm em comum? A confiança, o sucesso, a satisfação e o prazer dos clientes.

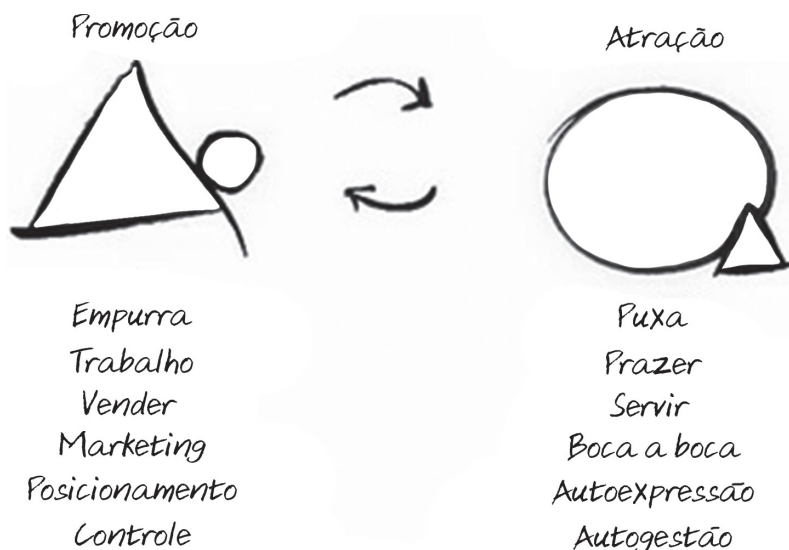
O que você está fazendo para que seus clientes sintam o mesmo?



## VENDAS 1.0 (PROMOÇÃO) X VENDAS 2.0 (ATRAÇÃO)

■ A internet mudou tudo e tem causado grandes mudanças no mundo dos negócios e das vendas.

No passado, as vendas funcionavam como se alguém ficasse cutucando você e dizendo: “E aí, vai comprar?”, e empurrava você a primeira vez. “E aí, vai comprar?”, e empurrava você pela segunda vez. “E aí, vai comprar?”, e empurrava você de novo, até que... você acabava comprando, nem que fosse para ficar livre daquele vendedor.



A venda de sucesso costumava basear-se no controle e na manipulação do comprador. Era só fechar a venda, garantir o faturamento, sem se preocupar com o que acontecia dali para frente. As empresas podiam vender produtos de baixíssima qualidade e ainda assim se darem bem – pelo menos por um tempo. Antes do advento da internet, era difícil saber quantos clientes estavam satisfeitos ou não com aquela empresa ou produto. Agora não, quando você faz coisas boas ou ruins, as pessoas ficam sabendo rapidamente.

Empresas de excelência sabem que, hoje, a venda é só a primeira etapa de uma longa jornada, que pode durar anos, para tornar os clientes bem-sucedidos.



Entretanto, falar em vendas por “atração” no mundo de hoje não significa adotar uma postura passiva diante dos clientes. Aliás, você precisa ser mais agressivo do que nunca, só que o tom é outro – em vez de empurrar os produtos, pensar só no dinheiro e até ter algum sucesso com isso, estamos falando em respeito, propósito e em realmente acrescentar algum valor aos *prospects*, mesmo antes de eles se tornarem clientes. Vendedores devem ser, digamos, agradavelmente persistentes.

O que mudou?

<i>Cold Call 1.0</i>	<i>Cold Call 2.0</i>
Todos em vendas fazem prospecção	Equipe de prospecção especializada
“Sempre feche a venda”	“É bom para as duas partes?”
Mensurar atividades (ex: ligações por dia)	Mensurar resultados (ex: <i>leads</i> qualificados)
<i>Cold Calling</i>	Pesquisa, ligações por indicação
Técnicas de vendas manipulativas	Técnicas de vendas autênticas e íntegras
“Eu odeio esse trabalho!”	“Estou desenvolvendo uma habilidade valiosa”
Cartas e e-mails longos	E-mails curtos e calorosos
O sistema de vendas derruba a produtividade	O sistema de vendas alavanca a produtividade

## NOVE FUNDAMENTOS PARA CONSTRUIR UMA MÁQUINA DE VENDAS

■ A maior parte deste livro trata sobre “o que” fazer para conseguir gerar uma receita previsível usando uma máquina de vendas. No entanto, saber o “como” merece a mesma importância.

A seguir apresento os nove fundamentos para a construção da sua máquina de vendas, no dia a dia, que irão tornar esse esforço mais efetivo.

### Fundamento n.º 1: Seja paciente

Construir uma máquina de vendas capaz de gerar receitas previsíveis pode levar de quatro a doze meses, ou até mais, dependendo do estado atual da sua empresa. Em vendas *business-to-business*, um novo programa de geração de *leads*, por exemplo, pode levar meses só para ser definido, testado, consertado e finalmente se integrar à rotina da empresa.

### Fundamento n.º 2: Experimente

Experimente de tudo. Sempre. Use o teste A/B. Experimente dois modelos de *script* para ligações ou e-mails com 50 *prospects*, e meça qual funciona melhor. Depois aplique essa ideia em tudo que você fizer. Teste e veja o que acontece.

### Fundamento n.º 3: Não faça projetos pontuais

A não ser que o objetivo seja aprender algo no futuro, não perca tempo com projetos pontuais. Se não há intenção que ele seja replicável, não será produtivo fazê-lo. Esforços pontuais, mesmo que deem algum resultado no curto prazo, acabam desviando o foco e a energia dos esforços sustentáveis.

### Fundamento n.º 4: Pare de usar o Excel!

Crie uma regra: se uma oportunidade de negócio, pedido, cliente ou qualquer outra informação de vendas não existe no seu sistema de automação de vendas, então ela não existe! Só remunere seus vendedo-

res, por exemplo, por negócios e indicadores que estejam no sistema. Relatórios e métricas devem ser processados, tanto quanto possível, dentro do seu sistema de automação de vendas e não no Excel.

#### **Fundamento n.º 5: Descreva, de forma geral, como as coisas funcionam e como é o processo em um fluxograma**

Qual é o seu processo de geração de *leads* ou vendas? Poderia descrevê-lo de forma sucinta em uma folha de papel ou quadro? Se não, há um problema. Não sou fã de fluxogramas complexos. Me confundo facilmente. Desenhe um processo com três a sete etapas. Envolve a equipe. Comece definindo quais são os resultados esperados do processo ou da equipe. Essa função tem sido utilizada de forma específica?

#### **Fundamento n.º 6: Concentre-se nos resultados, não nas atividades**

Por exemplo, acompanhar o número de oportunidades de negócio qualificadas por mês é muito mais significativo do que medir o número de ligações feitas pela equipe de vendas.

#### **Fundamento n.º 7: Monitore poucas métricas, porém as mais importantes**

É fácil se perder em meio a muitos relatórios e *dashboards*, o que pode acabar desviando o foco das métricas mais importantes. Trabalhe com a sua equipe no sentido de priorizar algumas métricas em detrimento de outras. Pense em algumas em vez de em dezenas.

*As cinco métricas mais importantes na geração de leads e desenvolvimento de vendas:*

- ❶ Número de *leads* criados por mês.
- ❷ Número de oportunidades de negócio qualificadas criadas por mês. Acompanhe também o volume, em moeda, que essas novas oportunidades acrescentam ao seu volume de negócios gerados no mês.
- ❸ Taxa de conversão, em porcentagem, do número de *leads* que são convertidos em oportunidades qualificadas de vendas.

- ❖ 4 Total de vendas ou receita, dividido em: novos negócios, complementos e renovações (isso para o caso de sistemas tipo SaaS).
- ❖ 5 Taxa de sucesso. Qual a porcentagem das oportunidades de negócio acrescentadas ao funil de vendas são ganhas, ou seja, convertidas em contratos efetivos. Você deve medir tanto a quantidade quanto os valores em moeda, como foi feito no item 2.

### **Fundamento n.º 8: Fique atento à passagem do bastão entre uma função e outra**

Sem que o processo envolva uma “passagem de bastão” de uma função para outra, há o risco de ele cair. Pode ser na transferência de um *lead* do marketing para vendas, ou vendas passando um cliente para o pessoal do *customer success*. Essas passagens entre funções são responsáveis por cerca de 80% dos problemas nos processos. Então, refaça o desenho do processo de forma a garantir uma passagem suave do *lead* ou cliente entre as funções para evitar que ele seja perdido.

### **Fundamento n.º 9: Avance em pequenos passos**

Faça pequenas melhorias de forma sistemática. A longo prazo elas trarão grande impacto. Lembre-se da parte do livro em que falamos sobre ter paciência. Muitas empresas tentam fazer grandes mudanças mais rapidamente do que seria possível e acabam não dando conta do recado. Isso cria aquele efeito: um passo para a frente e dois para trás.

## SEPARE AS QUATRO PRINCIPAIS FUNÇÕES DE VENDAS

■ Estruturar uma área de vendas produtiva e moderna requer um aumento do grau de especialização de seus profissionais. Um dos maiores inimigos da produtividade nessa área é o número de responsabilidades diferentes atribuídas a uma mesma função, como uma mesma pessoa cuidar dos *leads* do site, prospecção, fechamento e gestão de contas. Enfim, uma pessoa tentar fazer de tudo, definitivamente, não funciona mais.

### Ineficiências do acúmulo de responsabilidades

- ▶ Falta de foco: vendedores que assumem muitas responsabilidades acabam comprometendo a sua capacidade de concluir tarefas. Os vendedores já têm fama de ter problemas em manter o foco, imagina então se ficarmos colocando mais e mais responsabilidades nas costas deles? Por exemplo, ter que qualificar *leads* que vêm da internet é uma atividade de valor bem inferior do que gerenciar os clientes atuais. E, ter que gerenciar um cliente atual pode ser uma distração para o *closer*, que deveria se concentrar em fechar novos negócios.
- ▶ Dificuldade para desenvolver talentos: quando você tem apenas uma ou duas funções em vendas, é mais difícil contratar alguém e desenvolvê-lo. Como não há um plano de carreira estruturado, em que a pessoa possa evoluir passo a passo, os funcionários mais antigos acabam sempre sendo os melhores.
- ▶ Falta de métricas claras: é mais difícil separar e monitorar as principais métricas, se todas as funções estão concentradas em uma mesma pessoa. Funções diferentes levam a maior facilidade na separação dos processos, que levam a melhores métricas.
- ▶ Menor visibilidade dos problemas: quando as coisas dão errado, o acúmulo de responsabilidades dificulta na identificação do que está acontecendo, tornando mais difícil isolar e resolver o problema.

## Quais são as quatro principais funções de vendas?

A seguir, apresento as quatro principais funções de vendas de uma empresa. À medida em que a sua organização se tornar maior, podem surgir outros desdobramentos dessas funções.

- ❖ 1 Qualificação de *leads* do *inbound*: normalmente chamados de MRRs (*Market Response Reps*), eles qualificam os *leads* que chegam pelo site, 0800 e outros canais digitais. As fontes de geração desse tipo de *lead* são os programas de marketing, SEO e propaganda boca a boca.
- ❖ 2 Prospecção *Outbound* ou *Cold Calling 2.0*: conhecidos por SDRs (*Sales Development Reps*) ou desenvolvedores de novos negócios, esses profissionais prospectam novos clientes a partir de listas de *prospects* ou clientes inativos de forma ativa, ou seja, tentam “cavar” novos negócios. Formam uma equipe dedicada e proativa de desenvolvimento de negócios. Vendedores e equipes de vendas *outbound* altamente eficientes não fecham contratos, mas criam e qualificam oportunidades de vendas e as passam aos Executivos de Contas.
- ❖ 3 Executivos de Contas ou *Closers*: esses são os caras que fecham os negócios, tiram o pedido ou contrato. Podem trabalhar interna ou externamente. Uma boa prática a ser adotada é: mesmo que a empresa possua a função de *customer success*, os Executivos de Contas devem estar próximos do cliente até que a implantação do produto ou serviço seja efetivada.
- ❖ 4 Gestão de Contas ou *Customer Success*: essa função cuida da implantação do produto ou serviço no cliente, gerencia o cliente no dia a dia e cuida das renovações. Nos dias de hoje, em que os clientes estão mais sensíveis a problemas e dificuldades, é importante ter alguém dedicado a isso, e não deve ser o vendedor (Executivo de Contas).

Se você ainda não iniciou o processo de especialização das funções de vendas na sua empresa, essa é a primeira coisa que deveria providenciar. É imperativo que faça isso se quiser crescer.

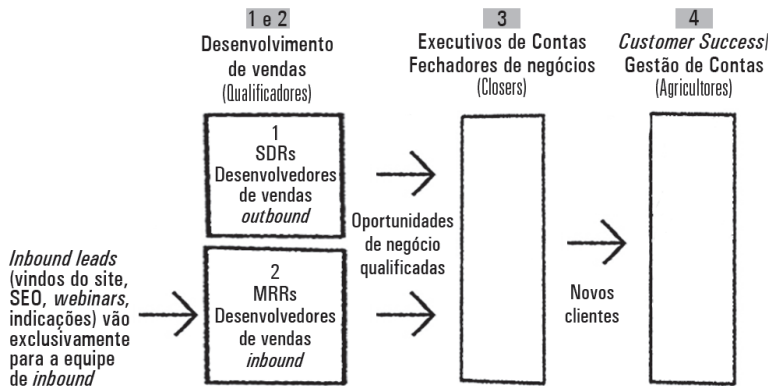
## Quando se especializar?

Frequentemente escuto a frase: “Somos muito pequenos para especializar nossa equipe de vendas”. Para começar a especialização,

você precisa apenas de duas pessoas. A primeira é um Executivo de Contas, que faz a negociação e o fechamento de contratos. A segunda pessoa que você deveria contratar é um SDR, que ficaria dedicado a gerar *leads* para o Executivo de Contas.

Outra regra que funciona é o princípio 80/20. Quando seus vendedores estiverem gastando mais que 20% do tempo em outra função que não a principal, crie uma nova função.

**As 4 funções especializadas de vendas**



Por exemplo, se alguém, cuja principal função é gerar *leads* através de atividades *outbound*, começa a gastar mais que 20% do seu tempo qualificando *leads* vindos do *inbound*, é hora de pensar em ter outra pessoa para cuidar desses *leads*.

Da mesma forma, se um Executivo de Contas externo gasta mais de 20% do tempo prospectando novos clientes em vez de desenvolver negócios que estão no seu funil de vendas ou em clientes atuais, é hora de especializar e reduzir o fardo da prospecção.

Não importa quantos Executivos de Contas você tenha, se você está recebendo mais que uma centena de *leads* por mês, deveria contratar um MRR para qualificá-los e repassá-los a esses executivos. Se você já tem uns três ou quatro Executivos de Contas, não contrate outro. Considere a contratação de um SDR que possa se dedicar 100% do seu tempo a alimentar os Executivos de Contas com *leads* qualificados.

**Apresentações on-line**

Você pode ver algumas apresentações de *slides* sobre gestão de *leads inbound*, *Cold Calling 2.0* e muito mais no site [www.PredictableRevenue.com](http://www.PredictableRevenue.com).

## SE VOCÊ VENDE PARA EXECUTIVOS DE VENDAS...

■ Se você vende para Executivos de Vendas, mude o seu ano fiscal para 31 de janeiro ou 28 de fevereiro. Para que tornar as coisas ainda mais difíceis tentando fechar seus contratos ao mesmo tempo que todo mundo está tentando fazer a mesma coisa? A Salesforce.com é uma empresa que sabe vender para Executivos de Vendas. Seu ano fiscal se encerra no dia 31 de janeiro.

Não fique esperando retorno por e-mail ou telefone de Executivos de Vendas perto do final do mês ou trimestre. Seja respeitoso e deixe para ligar alguns dias depois desse período.

Da mesma forma, a maioria dos Executivos de Vendas estão nos seus smartphones, então, com novos *prospects*, enviando e-mails curtos, que possam ser lidos e respondidos facilmente, e que não exijam que a pessoa tenha que pensar muito.

Se você não vende para Executivos de Vendas e esse exemplo não se aplica a você, o que você pode fazer para tornar a compra mais fácil? Quais são os padrões, desafios ou sazonalidades que eles possuem que você pode trabalhar, em vez de lutar contra?



## UMA VISÃO COMPLETAMENTE DIFERENTE PARA ESTRUTURAR SUA EQUIPE DE VENDAS

■ Eu tenho uma visão sobre empresas de tecnologia que já está funcionando em algumas empresas de serviços e manufatura.

As práticas de gestão da maioria dos negócios *business-to-business* da área de tecnologia e serviços são muito parecidas com as adotadas por antigos gigantes da indústria como a General Motors, que foram suplantados por empresas mais enxutas, como a Toyota.

Quero ver mais modelos de gestão e vendas evoluírem para negócios dentro de negócios maiores. Em vez de dividir as equipes exclusivamente por função – marketing, vendas, serviços, etc. – os funcionários seriam agrupados em miniunidades de negócio, que incluiriam várias funções em um mesmo time.

Por exemplo... E se, ao invés de ter uma equipe grande, com várias equipes fazendo apenas vendas, ou apenas dando suporte, ou fazendo marketing, você misturasse todos esses funcionários em pequenas unidades de negócio, como acontece com as grandes redes de varejo, que são formadas de várias lojas menores?

Digamos que você seja uma empresa de *software*. E se criasse uma equipe que cuidaria de um território exclusivo e reunisse todas as funções como: uma pessoa de marketing, duas de vendas internas, duas de vendas externas, um gerente de conta, duas pessoas de suporte, e um especialista técnico/engenheiro de vendas.

E se as pessoas nesse mininegócio pudessem aprender umas com as outras sobre as necessidades e experiências do cliente? Imagine um novo vendedor, que acaba de passar pelo treinamento básico em vendas, sentando perto dos colegas do marketing ou do suporte.

Será que ele não seria mais eficiente nas vendas vendo como o pessoal do marketing e do suporte fala com os clientes, trata os problemas, forma expectativas, obtém mais indicações e fecha mais negócios?

O pessoal do marketing não aprenderia mais se ficasse próximo dos vendedores assistindo-os fazerem o seu trabalho? E mais, aprenderiam sobre os usos do produto pelos clientes tendo a equipe de suporte ao seu lado?

E a equipe do suporte, não conseguiria identificar os problemas de forma mais rápida, antes de virem à tona, porque puderam observar

o ciclo de vida do cliente desde o momento em que entraram no ciclo de vendas?

E se você medisse e recompensasse esses mininegócios baseando-se em métricas completamente alinhadas com as da empresa em geral, como receita, rentabilidade, e *Return on Investment* (ROI) desses mininegócios?

E se um dos membros dessa equipe fosse uma espécie de mini-CEO, que gerenciasse a equipe como se fosse o gerente de uma loja de varejo ou divisão, e fizesse a gestão das entradas e saídas desse mininegócio cuidando das contratações, demissões, *coaching*, satisfação do cliente e vendas?

Imagine que tipo de funcionário, cheio de talentos, você poderia desenvolver dessa forma? Pessoas que realmente pudessem se tornar miniCEOs de seus mininegócios e que poderiam levá-lo a outro patamar, mais elevado, sem precisar da sua ajuda direta.

Sei que já deve haver alguém lá fora fazendo algo do gênero em empresas de tecnologia ou serviços corporativos de alto valor agregado. Por isso, se já faz algo nesse sentido, compartilhe sua história conosco e conte-nos o que está funcionando ou não.

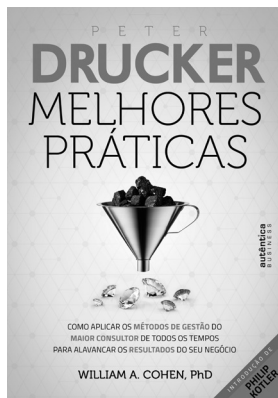
Amazon.com.br <https://goo.gl/LBkL6j>

Livraria da Folha <https://goo.gl/8gGEcK>

Saraiva <https://goo.gl/p2Qzxp>

Livraria Cultura <https://goo.gl/1jKwGy>

Livraria da Travessa <https://goo.gl/gYVuDF>



### PETER DRUCKER: MELHORES PRÁTICAS

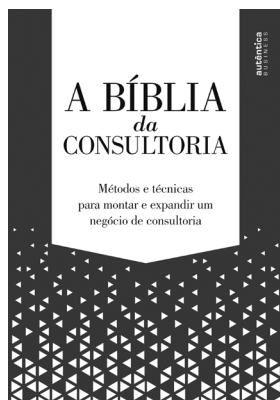
Como aplicar os métodos de gestão do maior consultor de todos os tempos para alavancar os resultados do seu negócio.

William A. Cohen, PhD

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra,

Celina Pedrina Siqueira Amaral

Mundialmente conhecido como o pai da administração moderna, Peter Drucker (1909–2005) também foi um dos mais renomados e bem-sucedidos consultores de gestão de todos os tempos, tendo atuado em centenas de organizações públicas e privadas de vários países. Em *Peter Drucker: melhores práticas*, William A. Cohen, o primeiro aluno graduado no PhD executivo criado por Drucker, detalha as práticas mais efetivas de gestão adotadas pelo fenômeno da administração que ajudaram empresas como a General Eletric (GE) a chegarem ao topo. Esta obra pode ser considerada uma enciclopédia das práticas de Drucker, além de orientar sobre como e quando aplicá-las. Enquanto consultores de gestão encontrarão um guia completo com as melhores técnicas e metodologias para serem aplicadas em projetos de intervenção organizacional, executivos, gestores e empreendedores poderão ter em mãos uma verdadeira bússola para examinarem seus negócios e organizações, por meio de perspectiva pragmática – que reforça a influência e o impacto do pensamento e das metodologias de Drucker sobre as organizações até os dias atuais.



### A BÍBLIA DA CONSULTORIA

Métodos e técnicas para montar e expandir um negócio de consultoria

Alan Weiss, PhD

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra,

Se você já atua ou pretende ingressar no mercado de consultoria, precisa ler este livro. Alan Weiss é um dos mais notáveis consultores independentes de todo o mundo. Com cerca de 40 livros publicados e mais de 500 clientes atendidos em 55 países, o autor é referência quando o assunto é consultoria.

Com a consistência de quem pratica o que diz, Alan discorre, ao longo de quinze capítulos, sobre seus métodos e técnicas, indo desde a estratégia e o posicionamento do serviço de consultoria até questões mais operacionais sobre como elaborar propostas ou como lidar com questões administrativas, tecnológicas e de pessoal.

Para aqueles que já estão nesse ramo há algum tempo, Alan dá dicas e orientações valiosas sobre como lidar com clientes, como cobrar honorários mais elevados e como expandir seu negócio por meio de licenciamento, *franchising* e desenvolvimento de processos patenteados que possam se tornar fontes de receita.

Se tornar-se um consultor ainda é apenas uma possibilidade, este livro pode ajudá-lo a tomar a decisão mais acertada, porque expõe de forma verdadeira, clara e objetiva o que constitui a rotina de um profissional da área.

Com uma linguagem didática e bem fundamentada, *A Bíblia da Consultoria* é um guia prático, tanto para prestar o serviço de consultoria em si quanto para gerir um negócio com excelência técnica e resultados financeiros.

Implemente na sua empresa a **máquina de vendas** que levou a **Salesforce.com** a gerar mais **US\$100 milhões** em receita anual recorrente

"O livro *Receita Previsível* mudou completamente como fazemos marketing e vendas na Samba Tech. A obra é leitura obrigatória para todas as pessoas que querem trabalhar na área de negócios em empresas modernas e de rápido crescimento."

**Gustavo Caetano**

CEO e fundador da Samba Tech

"Quando li o *Receita Previsível* pela primeira vez, meu cérebro explodiu! Eu tinha acabado de fundar uma *startup* e estava tendo dificuldades em escalar nosso time de vendas que, na época, tinha 5 pessoas. O livro me inspirou tanto que tomei coragem e mandei um *cold e-mail* para o Aaron [autor do livro]. Para minha surpresa, ele me respondeu e compartilhou algumas dicas específicas para o nosso negócio. Digo, sem dúvida, que o *framework* do *Receita Previsível* transformou nossa empresa. Hoje temos 50 vendedores produtivos e as vendas continuam aumentando! Obrigado, Aaron!"

**Diego Gomes**

Fundador da Rock Content

"*Receita Previsível* é leitura obrigatória se você quer ver sua empresa crescer saudável. Seja o CEO ou um executivo de vendas, seja uma *startup* ou uma grande corporação, você vai entender por que sua área de vendas está obsoleta e mergulhar nas Vendas 2.0."

**Romero Rodrigues**

Managing partner da Redpoint E.Ventures e fundador do Buscapê

ISBN 978-85-513-0117-3



9 788551 301173

**autêntica**  
BUSINESS