

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

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.

Prefácio	15
Prefácio à edição brasileira	17
■ Capítulo 1: De onde vieram os US\$ 100 milhões?	21
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
■ Capítulo 2: <i>Cold Calling 2.0</i>: Como aumentar as vendas com rapidez sem fazer <i>cold calls</i>	39
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 despenhando, é realmente difícil ficar satisfeito.

Tudo bem se você quer fazer uma grande diferença, ganhar dinheiro, 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*¹?

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.

¹ *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 denominação 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*

IMPLANTANDO O PROCESSO DE *COLD CALLING* 2.0

Ok, mas como é que se implanta um processo desses?
Este livro não tem a pretensão de ser um guia definitivo, passo a passo — o que extrapolaria o seu propósito — mas te dará informações suficientes para que você desenvolva seu próprio processo de Cold Calling 2.0 na sua empresa ou negócio.

INICIANDO A IMPLANTAÇÃO DA *COLD CALLING 2.0*

■ Para começar a implantar o processo de *Cold Calling 2.0*, você deve saber que:

- ▶ Deve haver pelo menos uma pessoa 100% dedicada à prospecção ou a intenção de contratá-la. Você pode até começar com alguém trabalhando parte do tempo nessa função, mas os resultados significativos só virão quando houver alguém totalmente comprometido com essa tarefa.
- ▶ É necessário algum tipo de sistema que permita à sua força de vendas compartilhar informações e gerenciar as contas e contatos. O Salesforce.com ainda é, na minha humilde e tendenciosa opinião, a melhor opção. Contudo, o mais importante é que você tenha algo que vá além de planilhas, quadros brancos e e-mails.
- ▶ As contas e os contatos que você irá prospectar precisam usar e-mail.
- ▶ É necessário ter um produto ou serviço que já tenha sido testado e gerado receita.
- ▶ O valor do cliente ao longo do ciclo de vida deve ser de pelo menos US\$ 10.000. É claro que, quanto maior esse número, melhor. O processo também funciona para contas com valor menor que US\$ 10.000, especialmente se você é o dono do próprio negócio fazendo isso para si mesmo. Entretanto, é muito difícil tornar o processo rentável quanto se trabalha com vendedores contratados.

Tente fazer funcionar para você

Cada negócio é único. Além disso, o que funciona para um vendedor pode não funcionar para outro. A ideia aqui é disponibilizar uma série de ferramentas, e algumas orientações sobre como usá-las, para que você possa adaptá-las à realidade da sua empresa em específico.

E lembre-se: use essas ferramentas com uma atitude de experimentação. Brinque com elas e descubra o que funciona melhor pra você.

O PRIMEIRO E MAIS IMPORTANTE PASSO

■ Se você quiser dar um passo importante no sentido de transformar sua área comercial em uma verdadeira máquina de vendas, comece deixando os Executivos de Contas focarem naquilo que fazem melhor: trabalhar os clientes ativos e fechar negócios.

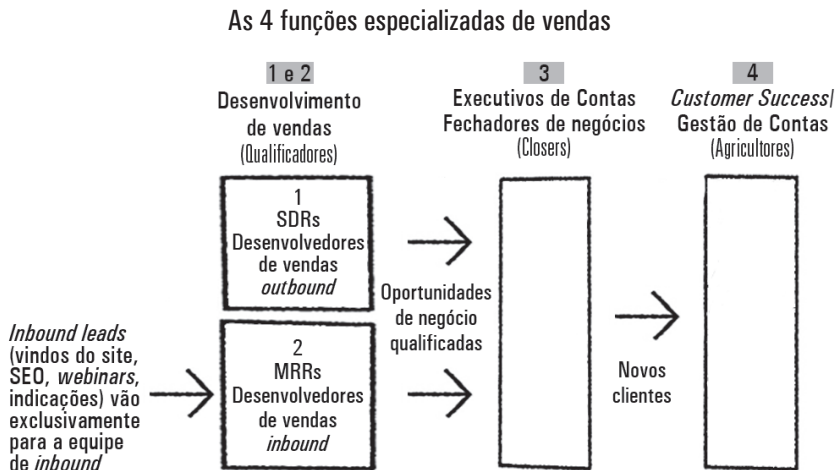
Implante uma nova função na sua área de vendas: a de Representante de Desenvolvimento de Vendas, mais conhecidos como SDRs (*Sales Development Reps*), e deixe-os cuidar da geração de novas oportunidades de negócio qualificadas para suprir os Executivos de Contas.

Como um primeiro passo, coloque um funcionário – ou até uma equipe inteira – dedicado exclusivamente às atividades de prospecção *outbound*. Mantenha essa função separada da prospecção *inbound* e do fechamento de negócios, cuja responsabilidade é dos Executivos de Contas.

Essa questão é tão importante que eu a repito várias e várias vezes ao longo do livro: especialize, especialize, especialize!

A ideia é implantar uma função de Desenvolvimento de Vendas para prospectar novos clientes e assegurar um fluxo previsível e sustentável de *leads* qualificados para abastecer os Executivos de Contas ou televendas. E, também, criar a função de *Market Response* para qualificar os *leads* provenientes do site, de ligações telefônicas passivas e outros canais de comunicação *inbound*.

As quatro principais funções especializadas de vendas



O esquema anterior apresenta as quatro principais funções especializadas de vendas que fazem parte do modelo de geração de receita previsível.

O processo inicia com a prospecção e qualificação de *leads* por duas equipes distintas de desenvolvedores de vendas. A primeira equipe é formada pelos *Outbound Reps* (1) – também chamados por *SDRs* (*Sales Development Reps*) – que farão a busca ativa de contas e contatos que nunca fizeram qualquer negócio com a empresa ou estão inativos há muito tempo. A segunda equipe, a dos *Inbound Reps* (2) – ou *Market Response Reps* – cuidará da qualificação dos *leads* vindos das atividades de *inbound marketing*, ou seja, *leads* capturados através do site, *webinars*, redes sociais, atendimento telefônico receptivo, boca a boca, SEO, entre outros meios. O trabalho dessas duas equipes é, exclusivamente, qualificar *leads* para serem passados adiante aos Executivos de Contas (3), denominados *closers* (fechadores de negócios), que cuidarão da venda em si e do fechamento de propostas, pedidos e contratos. Na sequência, assim que esses novos clientes ingressam na carteira da empresa, serão repassados à equipe de *Account Management* (4) (Gestão de Contas) ou *Customer Success* (Sucesso do Cliente). A missão desse time é garantir que o cliente obtenha o máximo de benefícios com o produto ou serviço adquirido – daí o nome “sucesso do cliente”, para que se extraia o máximo de valor dessa conta ao longo do seu ciclo de vida.

No passado, os *Outbound Reps* estariam fazendo *cold calls* diretamente aos *leads*. Hoje em dia há meios muito mais eficientes de se fazer a prospecção. Uma das formas de se obter essa eficiência é organizar os *SDRs* por territórios e ligá-los aos vendedores externos e/ou internos que atuam na mesma região. Isso é fundamental para que desenvolvam uma relação de afinidade com seus colegas que receberão seus *leads* qualificados mais adiante.

Um *SDR* normalmente consegue suprir de dois a cinco Executivos de Contas. Entretanto, se você trabalha com contratos de valor muito elevado, é possível que essa relação chegue a um ou até dois *SDRs* para um único Executivo de Contas. Mesmo nesses casos a rentabilidade ainda é elevada e justifica essa estrutura.

Quando defendo a implantação do papel de desenvolvimento de vendas *outbound* para melhorar os resultados da prospecção, não quero dizer que os Executivos de Contas não possam gerar novos

negócios, longe disso! A ideia é não desperdiçar o tempo deles fazendo *cold calls*. Eles deveriam se concentrar apenas em negócios com alto potencial. Algo como uma pequena lista com contas estratégicas a serem conquistadas, com as quais possam construir um relacionamento, mais alguns clientes atuais e algumas oportunidades perdidas no passado.

Já no caso do *inbound sales*, a proporção é de um *Market Response Rep* para cada 400 *leads* mensais que demandem um atendimento humano. Ao manter *leads* pouco qualificados fora do processo de vendas, os MRRs determinam quais as contas merecem ser atendidas e, com isso, contribuem para o aumento das taxas de conversão das equipes de vendas externa e interna, que só gastarão seu tempo com as oportunidades pré-qualificadas.

POR QUE SEPARAR AS EQUIPES DE VENDAS *OUTBOUND* E *INBOUND*?

■ Em empresas nas quais o volume de *leads* vindos do *inbound* é muito elevado, justifica-se ter uma equipe separada para cada função: *inbound* e *outbound*. Essa medida mantém ambas mais focadas e produtivas.

Enquanto os *Inbound Reps* recebem *leads* para serem qualificados, o pessoal do *outbound* é que vai atrás dos *leads* por meio do envio de e-mails ou ligações, ou seja, as funções de um e de outro são muito distintas. É muito difícil para um mesmo funcionário alternar entre um papel e outro durante sua rotina diária de trabalho.

Dessa forma, os *Market Response Reps* se tornam especialistas em qualificar de forma eficiente os *leads* oriundos do *inbound* ou dos programas de marketing; enquanto os *Sales Development Reps* cuidam das prospecções de contas nunca antes atendidas, capazes de gerar novos negócios

Como aprendemos do jeito mais difícil na Salesforce.com?

Em 2004, aprendemos essa lição do jeito mais difícil na Salesforce.com. Àquela época, deixamos de ter equipes separadas para as funções *inbound* e *outbound*, e passamos a uma mesma equipe com ambas as responsabilidades.

Em uma semana, a produtividade havia caído cerca de 30%. Após três semanas de experiência, estava claro que essa queda se devia à mistura das duas responsabilidades em uma mesma função e que isso não mudaria dali para a frente. Então, rapidamente a Salesforce.com retornou à estrutura original – com as equipes de MRRs e SDRs separadas – e a produtividade voltou ao patamar anterior.

Essa especialização foi crucial para ajudar a Salesforce.com a conquistar os resultados incríveis que obteve. Até 2008, a equipe de *Enterprise Business Representative* havia gerado US\$ 100 milhões em receita recorrente anual para a empresa. Ano após ano, o retorno sobre o investimento em cada pessoa da equipe alcançou 3.000%.

ESCOLHENDO UM SISTEMA DE AUTOMAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

■ Talvez você nunca tenha ouvido falar da Salesforce.com. Tendo trabalhado lá durante quatro anos e, como consultor, atendido dezenas de empresas desde então, eu encontrei praticamente todo tipo de sistema de vendas que você possa imaginar.

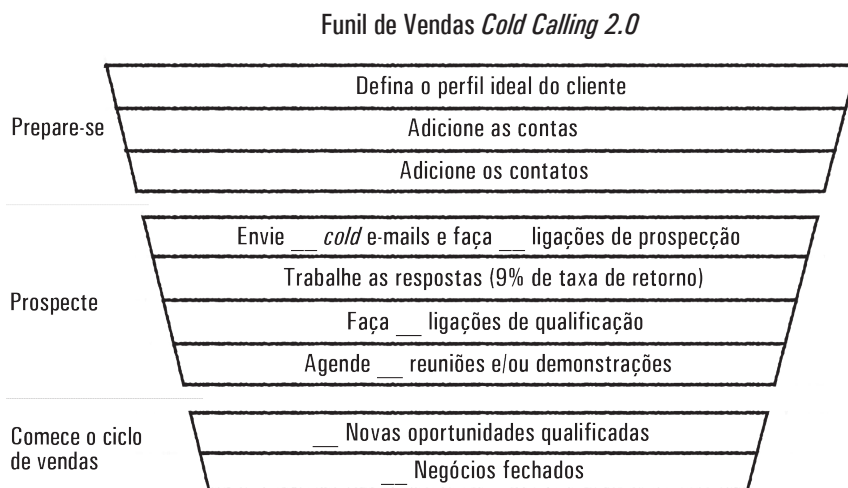
Embora esteja longe da perfeição, o Salesforce.com ainda é, na minha opinião, o melhor sistema de automação da força de vendas disponível no mercado. Deve haver boas razões para isso, afinal, são mais de um milhão de pessoas usando o sistema e mais de um bilhão em receitas por ano.

Sem o sistema Salesforce.com, minha equipe jamais teria alcançado os níveis de resultado e produtividade que obteve.

Dito isso, seja qual for o sistema que você escolher ou usar, o mais importante é usá-lo. E se estiver tendo problemas em utilizá-lo, lembre-se que o sistema é apenas uma ferramenta. Provavelmente, o problema está nos usuários e não no sistema em si.

E CEOs, lembrem-se: as pessoas seguirão o seu exemplo. Quanto mais você se mostrar presente no sistema, mais as pessoas irão usá-lo.

A fonte da previsibilidade: o funil *Cold Calling 2.0*



Aqui está a verdadeira fonte da previsibilidade da receita: a previsibilidade da geração de *leads*.

Para empresas que trabalham com produtos e serviços de alto valor agregado, a maior fonte previsível de geração de *leads* é, provavelmente, a prospecção de vendas *outbound*.

Se você – com seus processos, equipe e atividades – conseguir achar o caminho para criar um fluxo de geração de novas oportunidades qualificadas de negócio e obter taxas de conversão consistentes, poderá também começar a gerar receita e crescimento altamente previsíveis.

Previsibilidade da receita = resultado do funil + valor médio dos contratos + tempo

Para ter maior previsibilidade, você também vai precisar saber, além dos resultados e das atividades do funil, quanto tempo se leva para que cada coisa aconteça.

Tempo de rampagem dos novos *Sales Development Reps*

Meça e observe a realidade. Evite criar expectativas irreais sobre o tempo de rampagem que os SDRs recém-contratados levam para atingir o nível de produtividade ideal.

Esse tempo gasto para que um novo profissional atinja o nível de produtividade esperado pode variar muito dependendo do tipo de negócio, do tipo de *lead*, da pessoa que você contrata, quão bem você a treina, e se irão trabalhar em um território de vendas já existente ou novo.

Minha recomendação é que, antes de colocar seus novos SDRs para falar com clientes, coloque-os para fazer uma espécie de treinamento dentro da própria empresa, para que tenham a oportunidade de conhecer os outros departamentos. Esse procedimento os tornará muito mais produtivos e diminuirá o tempo de rampagem. Diminua para ganhar velocidade!

Meça e preste atenção à realidade (ao invés de suas expectativas irrealistas) de quanto tempo seus representantes levam para aumentar seus resultados.

Este período de tempo pode e vai variar muito de empresa para empresa, dependendo do seu fluxo de *leads*, das pessoas que você

contratar, quão bem você os treina e se eles estão pegando um território estabelecido ou iniciando uma marca nova.

Tempo de duração do processo de prospecção e ciclo de vendas

Quanto tempo um SDR leva para gerar uma nova oportunidade de negócio qualificada? Quanto tempo leva para que essa oportunidade seja fechada, que se torne um contrato efetivo? As contas menores levam menos tempo que as maiores? Quais seriam as regras gerais – imperfeitas, mas úteis – para você estabelecer esses parâmetros na sua empresa?

Quanto tempo leva para um prospector gerar uma oportunidade qualificada? Quanto tempo demora para que essas oportunidades sejam fechadas? As pequenas são mais rápidas que as grandes? Quais são algumas regras de ouro imperfeitas mas úteis para você?

Duração do ciclo de prospecção: meça o tempo gasto entre: (a) o momento em que um contato responde pela primeira vez a uma campanha e (b) quando uma oportunidade de negócio é criada ou qualificada, o que significa ter sido aceita pelo Executivo de Contas que dará sequência ao atendimento. Na minha experiência, esse período leva de duas a quatro semanas em média.

Duração do ciclo de vendas: eu meço tempo entre: (a) o momento em que a oportunidade é criada ou qualificada e (b) quando o negócio é fechado.

Se estiver tendo problemas em medir esses dois ciclos, sente-se com os seus SDRs e tenha uma conversa de 15 minutos para falar sobre 10 negócios realizados e ter uma noção desses prazos.

Exemplo:

Para sermos pragmáticos, vejamos um exemplo com números reais:

- ▶ Um SDR novato leva cerca de dois meses para rampar (atingir) até o nível de produtividade esperado, em termos de metas de geração de novas oportunidades de negócio qualificadas, para a sua função.
- ▶ Cada SDR gera 10 novas oportunidades de negócio qualificadas por mês.
- ▶ O valor médio de cada nova oportunidade de negócio é de US\$ 100.000.

Considerando esses parâmetros, cada SDR vai gerar cerca de US\$ 1 milhão em novas oportunidades qualificadas de negócio por mês.

Continuando o raciocínio, vamos supor que:

- ▶ A taxa de conversão de vendas – o percentual de oportunidades que se tornam contratos efetivos – seja de 20%.
- ▶ A duração média do ciclo de vendas seja de seis meses.

Dessa forma, cada SDR trabalhando com seu respectivo Executivo de Contas vai acrescentar US\$ 200.000 em novas receitas a cada mês. Esse fluxo irá começar, de fato, cerca de oito meses após o início do trabalho do SDR contratado, já que nos dois primeiros meses ele ainda não terá atingido o nível de geração de novas oportunidades esperado para a sua função.

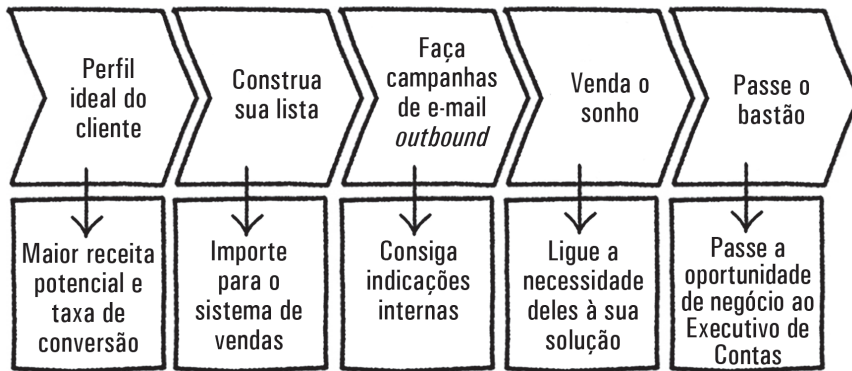
Oito meses lhe parecem uma eternidade nesse mundo que exige resposta pra ontem? E se você tivesse iniciado todo esse processo oito meses atrás, não estaria colhendo agora essa receita?

Assim que sua máquina de vendas romper a inércia e começar a girar, um fluxo previsível de novos *leads* vai produzir novas receitas de forma contínua.

COMO FUNCIONA O PROCESSO DE COLD CALLING 2.0?

■ A seguir apresento uma visão geral do processo de *Cold Calling* 2.0 para um SDR que trabalha em horário integral gerando novas oportunidades qualificadas de negócio e passando-as aos Executivos de Contas.

Obviamente, se o SDR trabalhar apenas meio horário, as metas de atividade deverão ser ajustadas a essa nova realidade.



1º Passo: Estabeleça o perfil ideal do cliente (PIC) de forma bem clara

A coisa mais importante que você tem a fazer para tornar todo esse processo eficaz é investir tempo suficiente para estabelecer um perfil claro do tipo de cliente ideal para o seu negócio, tanto no que se refere às contas quanto aos contatos.

É nesse ponto que a maioria das empresas peca de forma prematura: mirando contas inadequadas, contatos nos níveis errados, escolhendo muitos tipos diferentes de empresas ou não falando a linguagem deles.

2º Passo: Construa a sua lista de contas e contatos

Como você poderia construir uma lista de contas e contatos a partir do perfil ideal de cliente definido no passo anterior? Você já tem uma

lista na sua própria empresa? Existe a possibilidade de adquirir uma lista? Ou você precisaria começar a partir do zero?

Na maioria das vezes, as empresas tentam vender para pessoas em posições muito baixas na hierarquia das empresas. Sua lista possui tomadores de decisão ou seus superiores, assim como pessoas de nível mais operacional? Quão objetiva é a sua lista? Ela está cheia de contas e contatos sem relevância?

Resista ao impulso de colocar em sua lista um monte de contatos sem relevância só porque os tem. Há um custo de oportunidade em trabalhar essas contas e contatos que não se ajustam muito bem ao perfil estabelecido. Ter que lidar com contatos que não se enquadram nos critérios estabelecidos leva a uma imensa perda de tempo e poluição da base de dados.

3º Passo: Faça campanhas de e-mail *outbound*

Não cometa o erro de fazer *cold calls*. A habilidade de falar ao telefone é crítica, mas só use as ligações como um segundo passo no processo de prospecção. Comece com o e-mail e depois use o telefone para fazer o *follow-up* com aquelas que responderam. E-mails bem simples podem gerar uma taxa de resposta de 8% a 12% ou até mais, mesmo de contatos de alto nível.

Envie e-mails ou mensagens de voz em massa para contatos que se enquadram no perfil ideal de cliente estabelecido. Esses e-mails devem parecer uma mensagem simples enviada por um vendedor. Utilize o formato de texto em vez de *layouts* muito elaborados em HTML.

No lugar de enviar centenas de e-mails em massa em grandes lotes ao mesmo tempo, a ideia é manter um envio regular de 50 a 100 e-mails por dia, por SDR, poucas vezes por semana, como uma espécie de campanha permanente. A meta desta fase é obter entre 5 e 10 novas respostas por dia. Os SDRs não conseguem lidar com muito mais respostas que isso.

4º Passo: Venda o sonho

Faça o seguinte: trabalhe as respostas e referências que obteve para fazer contato com as pessoas certas e, em seguida: venda o sonho! Ajude-as a criar uma visão sobre que tipo de solução resolveria seus problemas. Na sequência, faça a conexão entre a sua solução e os problemas que elas enfrentam.

Não trate seus SDRs como se fossem máquinas programadas para agendar reuniões e compromissos com pessoas que não aparecem. Você tem SDRs treinados só para empurrar produtos, reproduzir *scripts* ou forçar demonstrações? Ou eles são capazes de criar uma visão compartilhada com o cliente, construir uma relação baseada na confiança, credibilidade e empatia?

5º Passo: Passe o bastão

Se todo o trabalho de prospecção está sendo feito pelos Executivos de Contas, você está cometendo um erro fatal. A obtenção dos resultados que você almeja dependem diretamente da existência de uma equipe dedicada de prospecção *outbound* capaz de gerar oportunidades de negócio qualificadas para serem repassadas aos vendedores internos e externos. Há uma ciência para se fazer isso, inclusive para transferir o relacionamento do SDR para o Executivo de Contas de forma a garantir a consistência e a qualidade dos resultados.

É vital que esse processo de transferência seja simples e suave. Não deixe o bastão cair!

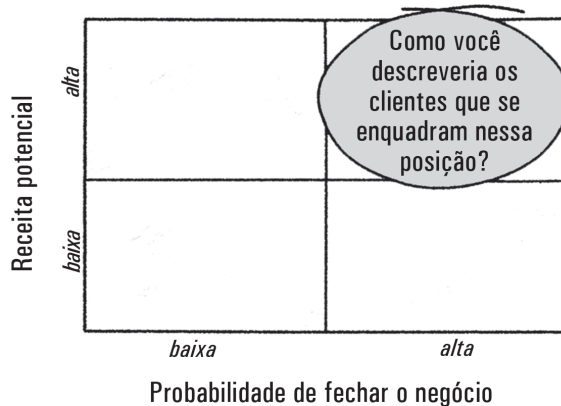
A seguir, apresento um exemplo de Funil de Prospecção *Cold Calling 2.0* e, na sequência, detalho cada passo.

1º PASSO: ESTABELEÇA O PERFIL IDEAL DO CLIENTE (PIC) DE FORMA BEM CLARA

■ Qual a coisa mais importante a fazer se quiser melhorar os resultados de marketing e vendas na sua empresa? A resposta? Estabeleça de forma bem clara o perfil ideal de cliente, incluindo suas características e principais desafios enfrentados. Você ainda vai precisar rever esse perfil muitas vezes, até chegar a uma versão final. Não é o tipo de coisa que se resolve de uma só vez.

O PIC contribui para maximizar a produtividade do marketing e das vendas de várias formas:

- ▶ Ajuda a encontrar mais facilmente grandes clientes através da segmentação inteligente.
- ▶ Elimina clientes sem perfil mais rapidamente.
- ▶ Essas duas frentes fazem com que o ciclo de vendas seja mais rápido e as taxas de conversão, maiores.



Essa é uma série de exemplos de critérios, puramente ilustrativos, para elaborar o perfil ideal de cliente. Apresento tanto parâmetros positivos quanto negativos. Você deve reescrevê-los do zero, adicionando novos parâmetros que julgar pertinentes e retirando aqueles que não fizerem sentido. O ideal é que a descrição desse perfil caiba em uma única página.

Siga as orientações para manter a coisa simples para que, quando você contratar novas pessoas para sua equipe de vendas, elas possam distinguir entre as contas e os contatos que valem a pena trabalhar das que devem ser evitadas.

Faça a segmentação de forma inteligente



Você não precisa de tantos critérios como os que eu listo a seguir. Na verdade, uns três ou cinco já são suficientes para você tirar proveito desse exercício.

Critérios que nós queremos	Por quê?
25 a 250 Empregados	Nossos clientes têm que ser grandes o suficiente para precisarem do nosso serviço. Entretanto, se eles forem muito grandes, tendem a contratar um funcionário e fazerem o serviço internamente.
Setores	Os setores em que somos mais bem-sucedidos são: mídia, tecnologia e serviços corporativos.
Modelo de vendas	Eles têm uma estrutura própria de vendas com, pelo menos, três vendedores e um Gerente de Vendas.
Gastam mais que R\$___ por mês em _____	Essa função é importante para eles e eles têm condições de nos pagar.
Situação financeira	Empresas em crescimento ou rentáveis têm sido nossos melhores clientes a longo prazo. Organizações com dificuldade acabam se tornando clientes problemáticos.
Sem agência de publicidade	Se eles trabalham com alguma agência de publicidade, provavelmente não nos contratarão, a menos que estejam procurando substituí-la.
Pessoas e valores	As pessoas com as quais fazemos negócio são inteligentes, honestas, responsáveis, colaborativas e respeitáveis. Nossos melhores clientes a longo prazo são aqueles dos quais gostamos como se fossem nossos amigos.

Sem funcionários	Se existe alguém na empresa cuja única responsabilidade é _____, eles nos verão como desnecessários.
Sistema atual	Eles devem usar algum sistema de _____. De preferência poderia ser _____ ou _____.

Identifique os sinais vermelhos

Que sinais ou indícios você pode procurar no processo de vendas que possam alertá-lo (e ao cliente) de que trabalharem juntos será perda de tempo? Quanto antes isso for detectado, melhor. A seguir apresento alguns exemplos de sinais vermelhos:

- ▶ Eles acabaram de implantar um sistema de _____.
- ▶ Eles já possuem uma agência ou funcionário dedicado a _____.
- ▶ Eles pressionam consultores e agências que contratam a fazerem _____.
- ▶ Eles dizem já saber tudo sobre _____ e estão convencidos de estarem fazendo a coisa certa.
- ▶ Localização geográfica.
- ▶ A verba mensal de que dispõem para _____ é de apenas _____.
- ▶ Esses setores parecem nunca ter trabalhado com: _____, _____, _____.
- ▶ O que fazemos é totalmente novo para eles e, por isso, ainda não entendem o que fazemos. Teremos que fazer muito esforço para educá-los e fazê-los compreender o valor do nosso serviço/produto.

Descreva os contatos ideais

Você também deve fazer esse mesmo exercício para mapear o perfil de compradores, influenciadores e outras pessoas que compram da sua empresa. Veja o exemplo a seguir:

“Nosso contato ideal é um Diretor de Vendas, que tenha assumido a função há menos de 90 dias, e que esteja procurando uma forma de fazer as coisas acontecerem. Ele é orientado para processos, reporta-se diretamente ao CEO ou ao chefe de divisão, e adora dados e relatórios. Entre seus principais desafios está a dificuldade em obter relatórios precisos para apresentar ao CEO por conta do sistema de vendas utilizado atualmente ou os dados nele inseridos.”

Identifique os principais desafios dos clientes

Para finalizar o processo de mapeamento do Perfil Ideal de Cliente, devemos perguntar: quais os principais desafios enfrentados pela empresa e pelas pessoas envolvidas no processo de compra?

Você pode saber a resposta a essa questão facilmente. Basta perguntar! Seja através de uma ligação ou mesmo utilizando um desses *softwares* de pesquisa on-line, como o SurveyMonkey, faça perguntas aos clientes como as que apresento a seguir:

- ▶ Quais são os seus maiores desafios?
- ▶ O que faz você perder o sono?
- ▶ Quais são as suas principais frustrações?
- ▶ Você tem medo de quê?
- ▶ O que é mais importante para você?
- ▶ Quanto você investe nisso atualmente?
- ▶ O que você realmente, quer?

Atualize os perfis periodicamente

Você pode ter mais de um Perfil Ideal do Cliente e também de Parceiros Ideais. Entretanto, limite-se a cinco tipos de perfis. Se, ainda assim, achar que precisa de mais perfis, há uma grande chance de sua estratégia de marketing estar precisando de mais foco.

2º PASSO: CONSTRUA A SUA LISTA DE CONTAS E CONTATOS

■ Há muitos livros e recursos on-line sobre como construir listas, e esse não é o tema principal deste livro. No entanto, darei algumas orientações a seguir para aqueles que não sabem exatamente por onde começar.

Cada fonte de contas e contatos é apropriada para um determinado tipo de negócio. Você quer atingir as maiores empresas do país? Tente a lista das maiores e melhores da *Exame*. Quer captar pequenas empresas? Talvez a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) da sua cidade possa ajudá-lo. Ou talvez queira atingir apenas indústrias com mais de 500 funcionários? Então o anuário da Federação das Indústrias do seu estado pode ser sua melhor alternativa. No Brasil, algumas empresas de proteção ao crédito comercializam cadastros para fins mercadológicos pela própria internet. Outro recurso, o LinkedIn, tem se tornado uma poderosa ferramenta na construção de listas. O Sales Navigator, um dos serviços oferecidos pela empresa, permite a identificação das contas e contatos da empresa que se deseja atingir, economizando um tempo precioso e reduzindo o ciclo de venda.

Nos Estados Unidos, se você quiser vender para empresas de médio ou grande portes, há uma série de serviços bastante utilizados que, inclusive, se integram facilmente ao Salesforce.com e a outros sistemas de vendas. Entre eles, estão:

- ▶ Data.com
- ▶ OneSource
- ▶ Hoovers
- ▶ InsideView
- ▶ ZoomInfo
- ▶ LeadGeni.us
- ▶ Sales.Loft
- ▶ Datanyze

E se, ainda assim, você não conseguiu construir a sua lista de clientes, ou precisa de contatos em outro país? Bem, existem sites de *freelancers* que fazem todo tipo de serviço de marketing – inclusive construir listas –, onde você coloca a sua demanda e fornecedores de todo o mundo se apresentam para atendê-la. Um desses sites é o www.upwork.com, mas existem outros. Basta dar um google para achar uma série deles. A questão é que a qualidade dessas listas pode ser duvidosa, mas, na falta de outras opções, é um dos caminhos a ser seguido.

3º PASSO: FAÇA CAMPANHAS DE E-MAIL *OUTBOUND*

■ A principal ferramenta de prospecção dos SDRs para abordar os novos contatos é o envio de e-mails em massa. Primeiro, use o e-mail para conseguir a indicação de uma pessoa de dentro da própria empresa sobre qual a pessoa mais indicada para você tratar de determinado assunto. Depois faça o *follow-up*, por telefone, das respostas e indicações que receber.

O envio desses e-mails em massa deve ser feito, de preferência, através do sistema de automação da força de vendas que você utiliza na sua empresa, seja o Salesforce.com ou outro qualquer. Um SDR deve enviar entre 50 e 100 e-mails de prospecção por dia e conseguir, em média, entre 5 e 10 respostas (considerando uma taxa de 10% de retorno).

Enviar e-mails em massa para contas e contatos selecionados pode parecer contraditório, mas não é. Veja como funciona a aplicação de filtros às listas de contatos para que o SDR possa enviar e-mails relevantes, mesmo os enviando em massa:

- 1 Selecione a vertical/setor (varejo, financeiro, tecnologia, etc.).
- 2 Nível de receita.
- 3 Localização geográfica.
- 4 Número de funcionários.
- 5 Modelo de negócio (B2B, B2C, agência, etc.).
- 6 Data da última atividade do contato.
- 7 Data da última atividade da conta.
- 8 Cargo ou função do contato (CEO, Diretor de Vendas, etc.).
- 9 Outros filtros que forem relevantes para o seu negócio.

Escrevendo seus e-mails

Embora eu compartilhe os modelos de e-mail que utilizo com meus clientes, não o farei aqui por dois motivos:

- 1 Quando você utiliza o modelo de e-mail de uma outra empresa, a sua comunicação fica sem identidade, artificial, sem personalidade.
- 2 Se todos usarem os mesmos modelos de e-mail, eles acabam perdendo a eficiência.

Diretrizes para preparar seus próprios modelos de e-mail

A seguir apresento as diretrizes para você preparar e-mails com o objetivo de iniciar uma primeira conversa com um contato desconhecido. Uma vez que tenha iniciado a conversa, poderá, progressivamente, ir aumentando a extensão dos e-mails e colocando mais conteúdo. Mas no início:

- ▶ O seu e-mail deve parecer uma mensagem simples vinda de alguém de vendas.
- ▶ O formato do e-mail deve utilizar apenas texto. Evite e-mails caprichados em HTML.
- ▶ Deixe bem claro, de forma simples, o motivo do seu contato.
- ▶ Faça o e-mail de forma tão simples que possa ser lido e respondido pelo celular.
- ▶ Apresente alguma evidência de credibilidade, como nomes de alguns clientes que já utilizam o seu serviço.
- ▶ Faça uma só pergunta e que seja fácil de responder, como o nome da pessoa com quem você deve tratar daquele assunto.
- ▶ E sempre seja honesto em todas as suas comunicações, tanto por telefone quanto por e-mail.

Certa vez, vi uns vendedores utilizando um artifício para aumentarem a taxa de abertura dos e-mails de prospecção que mandavam. Eles colocavam na descrição do assunto uma frase começando com “Re:”. Isso levava as pessoas que recebiam esses e-mails a acreditarem que se tratava de um retorno, o que as induzia a abri-los mais prontamente. Você acredita, sinceramente, que começar uma relação baseada em uma mentira pode levá-lo a algum lugar? Então, se você é o CEO ou o gestor de vendas da empresa, não permita ou encoraje qualquer prática dessa natureza.

Um exemplo do que *não* escrever

Assunto: Melhorar a eficácia das vendas no 2º trimestre?

Chuck,

Você é sempre pressionado a fazer projeções de receita precisas?

Você sabe quem são seus melhores vendedores e o que os torna bem-sucedidos?

Você sabe dizer quais as atividades de marketing da sua empresa que realmente geram vendas?

Você consegue saber de forma fácil e rápida detalhes sobre as propostas que estão em andamento?

Isso tudo lhe parece familiar? Os desafios que você tem são os mesmos que muitas outras empresas enfrentam. A Salesforce.com tem tido sucesso em muitas empresas líderes globais em seus segmentos como: Adobe Systems, AOL Time Warner Communications, Putnam Lowell, Dow Jones Newswires, Berlitz Global Net, Siemens, Microstrategy e Autodesk, só para listar algumas.

O Salesforce.com é um CRM baseado na internet de fácil implantação e fácil de usar. As áreas de vendas das empresas utilizam o sistema para centralizar e controlar contatos, contas, histórico de atividades e o desempenho das vendas. Com ele, o marketing pode medir facilmente o retorno das ações e campanhas realizadas. O Salesforce.com torna fácil o trabalho de customização de relatórios, aumenta a visibilidade sobre o desempenho da empresa e das pessoas, o que melhora a gestão do seu negócio.

Será que poderíamos marcar uma conversa de uns 20 minutos para discutir sobre isso? Ou seria melhor eu tratar desse assunto com outra pessoa da sua empresa?

Atenciosamente,
Aaron Ross

Esse e-mail é muito longo, impessoal, difícil de ler no celular, usa uma abordagem ultrapassada de vendas e é, simplesmente, desinteressante.

Taxa de resposta: ZERO.

Enviando suas próprias campanhas

Comece enviando entre 150 e 250 e-mails *outbound* por semana, distribuídos em 3 ou 4 dias. Só para lembrar, o seu objetivo é conseguir de 5 a 10 respostas por dia, porque mais do que isso tornará difícil a gestão desse processo e você pode acabar se enrolando. Um dos erros mais frequentes que nossos clientes cometem é enviar e-mails demais no mesmo dia.

Envie os e-mails antes das 9 horas ou após as 18 horas. Evite as segundas e as sextas-feiras. E tudo bem se enviar aos domingos.

Normalmente a taxa de resposta aos e-mails fica entre 7% e 9%, excluindo-se os e-mails devolvidos ou não entregues por algum motivo, os chamados *bounces*. Essa taxa contempla respostas positivas, negativas e neutras.

Para listas construídas há pouco tempo ou compradas, a taxa de *bounce* fica entre 20% e 30%. Exclua esses e-mails devolvidos do cálculo da sua taxa de resposta. Então, se, por exemplo, você envia 150 e-mails, recebe 10 respostas e tem 50 *bounces*, a sua taxa de resposta é de 10%. Veja por quê:

Taxa de Resposta = Número de respostas / (E-mails enviados – E-mails *bounced*)

Taxa de Resposta = 10 / (150-50)

Taxa de Resposta = 10/100 = 10%

Seja metódico na organização das respostas. Gerenciar os retornos dos e-mails é uma atividade crítica, para não ser atropelado pelo processo. Registre cada retorno e os mantenha organizados. Sugiro que você crie alguns modelos de e-mail para responder prontamente às questões mais comuns.

Não ignore os e-mails *bounced*. Elimine-os do seu *mailing* assim que retornarem. Com o tempo eles podem sujar a sua base de dados e distorcer tudo que você fizer.

Aprenda a gostar das respostas do tipo: “Estou fora do escritório”. Em geral esses e-mails apresentam nomes e cargos de outros funcionários, cuja função é justamente direcioná-lo às pessoas certas dentro da empresa.

E aí você recebe uma resposta!

A primeira coisa a se fazer quando recebe uma resposta é fazer o seu registro no Salesforce.com ou no sistema de gestão de vendas que

you utiliza. Se for necessário, atualize o contato. Assim que você começar a enviar e-mails em escala, mandando centenas de mensagens por mês, será muito fácil perder bons contatos em meio a tudo isso.

O objetivo do envio de e-mails em massa é levar o *lead* para a próxima etapa, que pode ser duas coisas, mas não ambas:

- 1 Obter a indicação de qual a melhor pessoa na empresa para: _____.
- 2 Qual o melhor dia e horário para se ter uma discussão rápida sobre: _____.

Para o objetivo 1 – obter uma indicação –, o propósito é confirmar o melhor contato para uma primeira conversa e ser conduzido a ele. Então envie um e-mail para o contato que lhe foi indicado mencionando quem o indicou, e o coloque em cópia na mensagem. Isso demonstra que você não está fazendo uma *cold call*, e que já esteve em contato com outra pessoa da empresa ou departamento. As indicações de pessoas da própria empresa são o recurso que mais eleva a taxa de resposta.

Já no objetivo 2 – agendar uma conversa rápida –, a ideia é conversar um pouco para saber se há compatibilidade entre a sua empresa e a do cliente em prospecção. Essa ligação deve ser focada no negócio do cliente e não no seu. Você deve conduzir a conversa, fazendo perguntas abertas para incentivá-lo a falar sobre o negócio dele, e não sobre o seu.

Se você está falando mais do que 30% do tempo durante esse tipo de ligação, ou você precisa fazer mais perguntas ou simplesmente manter a boca fechada.

E se alguém responder de forma negativa, ou com um “Não estou interessado”, tente saber o porquê.

Lembre-se de que um “não” só importa quando vem do CEO ou do tomador de decisão que você estabeleceu como ideal. Ainda assim, se você receber uma negativa, tente descobrir se não é uma objeção que você consiga contornar. Muitas vezes as pessoas dão um “não” como resposta, por não terem compreendido direito o que você faz ou o real valor da sua proposta.

Contatos que não responderam

Se alguém não responde ao seu e-mail, não significa que não haja potencial naquela conta. Tanto o Salesforce.com quanto outros

sistemas similares são capazes de rastrear quem abriu seus e-mails, com que frequência e se os encaminhou a terceiros.

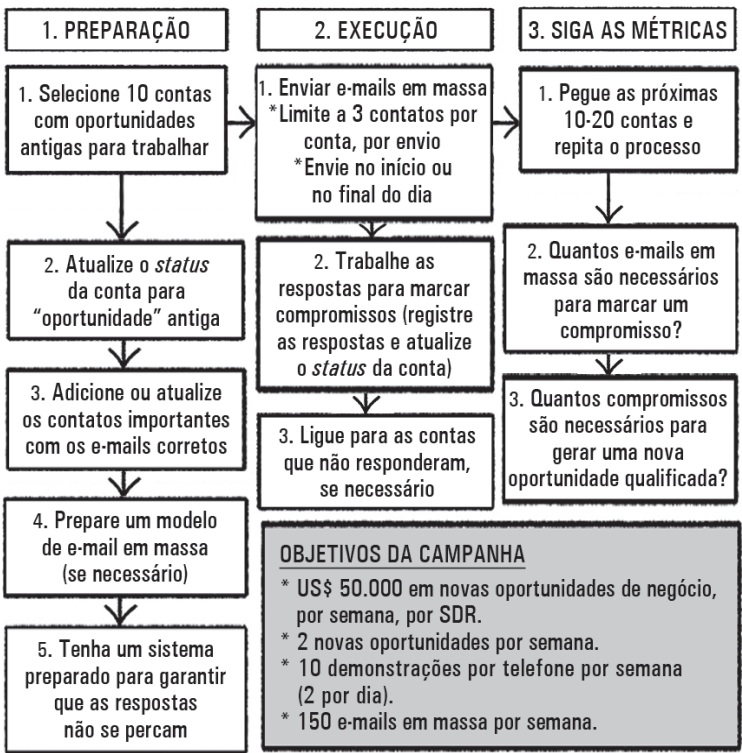
Com essas informações, você passa a ter uma lista de contatos prioritários para fazer o *follow-up*, em vez de tentar fazer novos contatos de forma aleatória.

Reveja esses relatórios de tempos em tempos e, se algum contato abrir o seu e-mail mais de uma vez, ligue para ele! Se o número de vezes que uma pessoa abriu o seu e-mail for alto, provavelmente ela o encaminhou a outros colegas.

Campanhas para “antigas oportunidades de negócio”

Uma boa maneira de treinar os novos SDRs e gerar novas oportunidades qualificadas de negócio é fazer campanhas de prospecção com antigas oportunidades que não vingaram e estão inativas há mais de seis meses.

Assim que os novos SDRs estiverem treinados e à vontade com os antigos *leads*, será muito mais fácil lidarem com as contas novas e contatos desconhecidos. Portanto, treine-os antes de colocá-los para abordar os novos clientes.



Enviando e-mails não solicitados em conformidade com a norma CAN-SPAM

Como qualquer negócio, você pode enviar mensagens de e-mail não solicitadas para listas recém-adquiridas. Sempre que for usar uma lista cujos contatos ainda não fizeram o *opt-in* – autorização do receptor da mensagem para que você possa acioná-lo –, é necessário que você siga as normas de conformidade previstas na CAN-SPAM, o ato antispam para envio de e-mail marketing nos Estados Unidos.

Selecionei as três principais diretrizes que você deve observar ao enviar seus e-mails:

- ▶ O assunto e o cabeçalho da mensagem não devem ser enganosos.
- ▶ Deve haver um endereço físico no seu e-mail.
- ▶ Deve haver uma forma de as pessoas fazerem o *opt-out*, ou seja, saírem da sua lista e pararem de receber e-mails seus.

Para maiores informações sobre essas diretrizes, consulte o site da *Federal Trade Commission* no endereço: <https://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guidance/can-spam-act-compliance-guide-business>.

No Brasil, existe o Código de Autorregulamentação para a Prática de E-mail Marketing (CAPEM), documento desenvolvido em conjunto pelo comitê gestor da internet no Brasil e importantes entidades de publicidade, propaganda, marketing direto, associações de classe, entre outras. Você encontra esse código no endereço: <http://www.capem.org.br>.

■ Então, um de seus SDRs consegue agendar uma primeira conversa com um dos contatos em prospecção.

Supondo que você esteja falando com um contato que se enquadre nos critérios previamente estabelecidos (o PIC), o objetivo de “vender o sonho” não se trata de vender, mas sim: (1) ajudar o cliente a criar uma visão da solução ideal – dos sonhos – que vá resolver seus problemas; e (2) estabelecer a relação entre o seu produto ou serviço, os principais desafios do cliente e a solução idealizada por ele.

Em qualquer conversa com um cliente em potencial, controle a ansiedade até que consiga perceber se ele realmente se enquadra ou não no perfil que você estabeleceu, o PIC. Desafie-o e veja o quanto ele está comprometido em achar soluções para as questões que enfrenta.

- ▶ Há interesse, mas ele está pronto para agir?
- ▶ Você está lidando com pessoas que têm poder de decisão ou influência?
- ▶ Há um interesse real em avançar para o próximo passo?

Os SDRs não devem simplesmente repassar oportunidades de negócio de qualidade duvidosa, que acabam dando em nada. É melhor, para eles próprios, passarem poucas oportunidades, porém qualificadas, aos Executivos de Contas.

Acompanhe todo esse processo pelo sistema que estiver utilizando, seja o Salesforce.com ou outro similar.

Uma vez iniciada a conversa por telefone com um cliente em potencial para identificar se ele se ajusta ou não ao perfil desejado (PIC), o SDR deve focar a discussão no negócio do cliente, e não em vender o seu.

Antes de discutir sobre os problemas e desafios que ele enfrenta, pergunte ao cliente – usando perguntas abertas – sobre o funcionamento do negócio dele; como está estruturado, por exemplo.

A seguir apresento alguns exemplos de perguntas que um SDR poderia fazer nessas ligações de prospecção – *discovery calls*. Faça os ajustes necessários e os utilize nas suas prospecções. Sendo realista, numa primeira conversa, um SDR vai conseguir fazer de três a quatro perguntas desse tipo. Elas estão rigorosamente em ordem, começando

pelas mais genéricas, a respeito do negócio; até as mais específicas, de qualificação.

- ▶ Como sua equipe ou função de _____ está estruturada?
- ▶ Como o seu processo de _____ funciona?
- ▶ Que sistema sua equipe usa para fazer a gestão dos *leads* e das vendas, atualmente?
- ▶ Há quanto tempo você utiliza esse sistema?
- ▶ Quais são os seus desafios agora? (pergunte: “O que mais?”, depois de cada resposta).
- ▶ Você já procurou alguma alternativa?
- ▶ Você já teve alguma experiência ruim com outra alternativa? Como foi?
- ▶ Onde _____ se encaixa na sua lista de prioridades? O que é mais importante que isso?
- ▶ O que você imagina como uma solução ideal?
- ▶ Como é tomada a decisão sobre esse tipo de coisa, na sua empresa?
- ▶ Por que você adquiriu o sistema que utiliza atualmente? Quem tomou a decisão de adquiri-lo?
- ▶ Qual a chance de isso acontecer (um projeto/aquisição) ainda este ano (próximos seis meses)?
- ▶ Por que fazer isso agora? (ou, por que deixar para depois?).

Mais dicas para uma primeira conversa

- ▶ Principal objetivo: deixe os clientes em potencial falarem sobre o negócio deles. Então, por favor, escute-os!
- ▶ Fale com funcionários de níveis mais baixos antes de ligar para um diretor ou CEO. Descubra como o negócio deles funciona e quais os desafios enfrentados falando com alguém que conheça do assunto na empresa.
- ▶ Tente ser (respeitosamente) objetivo. Se, após uma conversa, ainda não estiver claro qual a “dor” que eles sentem, pergunte diretamente: “Onde é que dói?”. O que não está funcionando bem, mas deveria?
- ▶ Continue perguntando até identificar qual a dor ou desafio que eles possuem. Não deixe que fiquem dúvidas a esse respeito.
- ▶ Pergunte sobre com quem mais você deveria falar, tanto da própria equipe quanto de outros departamentos.
- ▶ Agendar compromissos por e-mail é uma tremenda perda de tempo. Sempre marque o próximo passo enquanto ainda estiver com a pessoa ao telefone.

Experimente e teste essas perguntas na sua empresa, com a sua equipe, e veja se estão adequadas ou não. Você terá que customizá-las, ajustá-las e testá-las para alcançar bons resultados que sejam replicáveis.

Construindo campeões

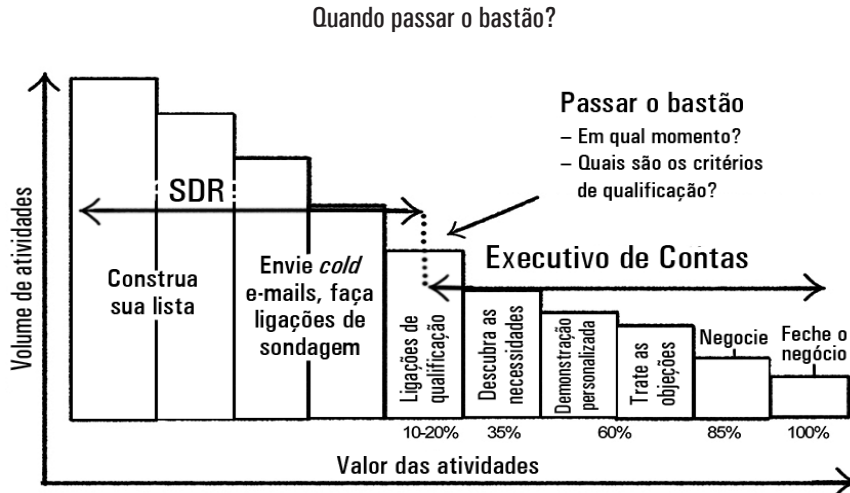
Se o cliente com quem você fez o contato está interessado no seu produto ou serviço, mas ainda não está pronto, ou precisa convencer outras pessoas na empresa, concentre suas forças em torná-lo um campeão naquilo que você faz. Faça dele o seu vendedor naquela conta.

É mais simples do que você imagina. Foque no que vai tornar o seu contato bem-sucedido e não você. Pergunte a ele o que pode fazer para ajudá-lo. Dê a ele o que precisa, inclusive tempo. Fique por perto, mas sem perturbá-lo. Construa uma relação de confiança, respeito, e seja persistente.

Você está plantando sementes, e é preciso tempo para que elas brotem e floresçam. Regue-as constantemente (dê cuidado e atenção), e exercite sua paciência com elas.

5º PASSO: PASSE O BASTÃO

■ Uma pergunta que sempre ouço dos meus clientes é: “Como você define uma oportunidade de negócio qualificada? Aquela que o SDR repassa ao Executivo de Contas e é recompensado por isso.



Esse processo era usado na Salesfoce.com somente para o time de vendas *outbound*, composto pelos SDRs. A equipe de vendas *inbound*, formada pelos MRRs, possuía um processo totalmente diferente para tratar os *leads* vindos do website.

Depois de muitas experiências, chegou-se a este conjunto de diretrizes, que se mostraram as melhores na geração de oportunidades de negócio.

Os fundamentos

Além dos critérios de qualificação, para ser recompensado por uma nova oportunidade de negócio gerada, o SDR deve encontrar oportunidades que:

- Tenham um potencial de pelo menos 20 usuários. Isso é necessário para assegurar que o valor dos negócios seja grande o suficiente.

- ▶ Não deve haver “alertas vermelhos” ou obstáculos significativos nas oportunidades repassadas.
- ▶ As oportunidades de negócio devem ter sido geradas pelo próprio SDR, ou seja, não podem ter vindo da equipe de *inbound* ou de outros SDRs.

Enfim, você deve ter regras e diretrizes claras para que os SDRs sigam, de forma a gerar oportunidades de negócio de qualidade suficiente para justificar o tempo que a empresa gasta com elas.

Um erro bastante comum é pressionar demais os SDRs para gerar *leads* a qualquer custo. Não permita que sua equipe de SDRs perca tempo trabalhando com *leads* desqualificados ou incapazes de gerar o valor esperado. Há um custo de oportunidade em atender essas pequenas contas. Elas desperdiçam tempo e recursos que poderiam ser empregados trabalhando as grandes contas ou prospectando outras novas.

Quando um SDR deve passar uma oportunidade de negócio para o Executivo de Contas?

Em linhas gerais, o SDR deve repassar a oportunidade de negócio quando sentir que irá compensar o tempo que o Executivo de Contas gastará com ela, e que ele está disposto a se comprometer com o encaminhamento daquela oportunidade. Havia três diretrizes para isso:

- ❖ 1 A conta se enquadra nos critérios estabelecidos de Perfil Ideal de Cliente (PIC)?
- ❖ 2 Estamos conversando com quem tem poder de decisão ou que pode exercer influência sobre o processo de compra?
- ❖ 3 Existe um interesse real em dar um próximo passo, seja na definição de um escopo de proposta ou em uma ligação de prospecção com um Executivo de Contas?

Depois disso a oportunidade é criada e repassada ao Executivo de Contas com o *status* de “Fase 1: Nova oportunidade prospectada”. O SDR só é recompensado por essa oportunidade de negócio quando o Executivo de Contas a requalifica e dá o aceite final.

Como fazer a transição do *lead*, do SDR para o Executivo de Contas, de forma suave?

- ▶ Opção n.º 1: transfira a ligação para o Executivo de Contas e o coloque em contato com o *lead*. Essa é a melhor das opções. Eu a chamo de *hot-transfer*.

- Opção n.º 2: agende uma ligação de prospecção entre o *lead* e o Executivo de Contas. Essa alternativa é boa, caso a primeira não seja possível.
- Opção n.º 3: faça um e-mail em que você apresenta o *lead* ao Executivo de Contas, envie com cópia para ambos, e coloque na mensagem as informações de contato para que eles possam se falar.

E, claro, o SDR deve registrar, no sistema de vendas, essa passagem do *lead* para o Executivo de Contas, e fazer o agendamento da tarefa para que seja dada sequência ao atendimento.

O SDR recebe sua recompensa, após o Executivo de Contas requalificar as novas oportunidades de negócio

As novas oportunidades de negócio geradas pelos SDRs não recebem o *status* de qualificadas, até que o Executivo de Contas faça suas próprias ligações para os *leads* e as requalifique. Não recompense os SDRs antes que isso aconteça. Esse cuidado é primordial para o controle da qualidade do processo.

Assim que o Executivo de Contas fizer contato com o *lead* e certificar-se de que ele atende aos critérios de qualificação previamente estabelecidos (Podemos resolver o problema deles? Estamos em contato com quem toma a decisão? Eles querem realmente avançar para o próximo passo?), então poderá atualizar o *status* para “qualificado”.

Agora, sim, o SDR pode receber os créditos e devidas recompensas pela qualificação da nova oportunidade de negócio.

Crie um processo de auditoria das oportunidades de negócio geradas

Vai demandar um esforço extra, mas vale muito a pena que um gestor, ou até o próprio dono da empresa, revise cada uma das novas oportunidades de negócio geradas para garantir um alto padrão de qualidade e integridade dos resultados.

Portanto, assim que uma nova oportunidade de negócio passar para o *status* de qualificada, você deve verificar:

- Ela é realmente uma oportunidade de negócios *outbound*? Não seria um *lead* capturado do *inbound*?
- Ela passou pelo processo de requalificação, por telefone, do Executivo de Contas? Às vezes o Executivo de Contas, no in-

tuito de ajudar seu colega SDR, modifica o *status* do *lead* para qualificado, antes de fazer a requalificação. Isso é inadmissível!

- O SDR registrou a oportunidade de negócio no sistema de vendas de forma adequada? Se não há registro no sistema, não há oportunidade, e o SDR não receberá sua recompensa.

Os benefícios desse processo de auditoria, mesmo que ele tome um certo tempo e energia para ser feito, são claros e concretos:

- Quando eu apresentava os resultados para meus superiores na Salesforce.com, incluindo o CEO Marc Benioff, tinha total confiança na confiabilidade e integridade dos dados. Havia provas concretas do retorno sobre o investimento (ROI) na equipe.
- O processo de auditoria fazia com que os SDRs zelassem mais pela qualidade do trabalho, e evitassem certas atitudes como utilizar *leads* vindos da equipe *inbound*.

Esse processo estabeleceu um ambiente de confiança entre todos os membros da equipe, em que se percebia que os resultados de cada um eram lícitos e que ninguém tinha trapaceado.

MELHORE A EFICÁCIA DAS LIGAÇÕES TELEFÔNICAS SEM USAR *SCRIPTS*

■ Os *scripts* são uma ferramenta clássica empregada amplamente em vendas e telemarketing. No entanto, gestores e funcionários das empresas estão muito mais antenados para perceber e identificar abordagens e discursos padrão que soam decorados e artificiais. Nós utilizamos duas ferramentas simples, mas muito mais eficazes, para planejar e realizar as ligações. A primeira denominamos Planejamento RAA (Respostas, Atitudes e Ações), e a outra, Fluxos da Ligação.

Fazendo o Planejamento RAA da ligação

O Planejamento RAA da ligação consiste na definição dos objetivos da ligação que será feita pelo SDR ou pelo Executivo de Contas. Não leva mais que uns 5 minutos para preparar essa listagem. As perguntas que devem ser respondidas são:

- ▶ Que respostas você gostaria de obter na ligação?
- ▶ Que sensações você gostaria que o cliente em potencial experimentasse?
- ▶ Que ações deveriam ocorrer após a ligação?

Fluxos da Ligação

A ordem das questões faz toda a diferença na facilidade e eficiência com que a conversa flui. Em primeiro lugar, não usamos os primeiros 30 segundos da chamada para disparar um discurso de abertura, como reza o método clássico de *cold call*, pois já tivemos uma primeira conversa por e-mail (enviado diretamente ou através de uma indicação) antes de fazermos essa ligação.

Portanto, mesmo que o vendedor comece a ligação dizendo o motivo pelo qual está ligando, seu nome e empresa, não quer dizer que se trata de uma *cold call*.

Quem faz a ligação deve utilizar uma abordagem que não seja agressiva, e procurar gastar a primeira metade da conversa para aprender sobre o negócio e as necessidades do cliente. Só ao final, após ter identificado suas reais necessidades, é que o vendedor deve apresentar

o posicionamento e a proposta de valor da sua oferta. Isso significa mostrar de que forma sua solução se encaixa ao problema dele, evitando sobrecarregá-lo com um monte de informações e benefícios irrelevantes.

A seguir apresento um fluxo típico para uma ligação de qualificação do *lead*:

- ❖ 1 Abertura e apresentação: “Te peguei numa hora ruim?”.
- ❖ 2 Discuta a situação atual do negócio do cliente. Demonstre um interesse verdadeiro.
- ❖ 3 Sonde quais são as necessidades do cliente, e confirme o seu entendimento sobre elas.
- ❖ 4 Posicione a sua solução de forma a se encaixar ao problema que ele enfrenta.
- ❖ 5 Lide com as objeções.
- ❖ 6 Estabeleça os próximos passos.

Você não precisa de *scripts* muito elaborados para ajudar seus vendedores a fazerem ligações mais eficazes. Eles podem até ser úteis durante o período de treinamento, mas não permita que seus vendedores fiquem dependentes deles e percam a naturalidade com que conduzem as conversas.

Use mais simulações (*role-playing*) e menos *scripts* nos treinamentos da sua equipe para ensiná-los a se virarem por conta própria e terem conversas mais naturais.

Deixando uma mensagem de voz

Desde que o e-mail se tornou a principal ferramenta de comunicação entre as pessoas, deixar mensagens de voz tem se mostrado uma estratégia mais eficiente do que pedir para que as pessoas retornem sua ligação. Isso se aplica, principalmente, às grandes empresas, pois as pequenas costumam retornar as ligações com maior frequência.

Deixe mensagens com o mesmo tom de voz com que costuma falar com um amigo ou parente. A ideia é fazer uma abordagem mais calorosa, que desarme o cliente. Evite recados que o façam parecer mais um daqueles vendedores chatos, formais demais e sem personalidade. Faça o seguinte:

- ▶ Deixe o número do seu telefone no início e no final da mensagem. Dessa forma, se a pessoa precisar tomar nota do seu telefone para retornar a ligação, não precisará escutar a mensagem inteira de novo.
- ▶ Fale de forma clara e pausada. Às vezes é difícil compreender as mensagens deixadas na caixa postal, especialmente se estiver escutando do celular.
- ▶ Explique em uma ou duas frases por que está ligando, e dê pelo menos uma razão para que devessem lhe retornar e como.
- ▶ Repita o nome do cliente, pelo menos, duas vezes na mensagem. As pessoas adoram ouvir seus próprios nomes, além disso é uma ótima maneira de criar empatia.

Se ainda não enviou, envie um e-mail assim que deixar a mensagem. Dê a eles mais de uma alternativa para retornarem o seu contato.

- ▶ **Exemplo n.º 1:** *“Oi John, aqui é o Aaron Ross da Salesforce.com. Meu telefone é (11)5555-5555. John, te mandei um e-mail uns dias atrás e ainda não tive retorno. Na verdade, esperava que você já tivesse respondido. De qualquer forma, te envio o e-mail de novo daqui a pouco. Novamente, Aaron Ross, (11)5555-5555. Muito obrigado e tenha um bom dia.”*
- ▶ **Exemplo n.º 2:** *“Oi John, aqui é o Aaron Ross da Salesforce.com. Meu telefone é (11)5555-5555. John, estou ligando para ter um retorno sobre o e-mail que te enviei. Gostaria de saber se posso ou não contar com a sua ajuda. Novamente, Aaron Ross, (11)5555-5555. Muito obrigado e tenha um bom dia.”*
- ▶ **Exemplo n.º 3 (versão misteriosa):** *“Oi John, aqui é o Aaron Ross fazendo um follow-up. Meu telefone é (11)5555-5555. Estou livre hoje depois das 3 da tarde. Novamente, Aaron Ross, da Salesforce.com, (11)5555-5555. Muito obrigado e tenha um bom dia.”*

O exemplo 3 provavelmente lhe renderá as maiores taxas de retorno, devido ao seu caráter misterioso. Não sou muito fã desse tipo de mensagem com contatos novos, porque podem achar que se trata de algo muito importante ou urgente quando, na verdade, se trata de vendedor fazendo uma abordagem. Isso pode causar uma má impressão. Recomendo que só use esse tipo de mensagem com pessoas conhecidas, que poderiam ou deveriam reconhecer seu nome.

Mensagens de voz também permitem que eles ouçam a sua voz e ajudam a estabelecer que você é um ser humano real, e por isso é

importante não ficar muito mecânico com *scripts* e perder a humanidade em sua voz.

Mensagens de voz podem ser bastante eficazes se utilizadas em conjunto com e-mails. Quando as pessoas retornam as ligações, costumam dizer coisas como: “Eu não ia te retornar, mas como tem sido persistente...”; ou “Obrigado pela lembrança, eu estava mesmo pensando em te ligar...”.

As mensagens também possibilitam que a outra pessoa escute a sua voz e, com isso, perceba que você é uma pessoa de carne e osso.

AVANCE OS CLIENTES DE UM STATUS PARA O OUTRO, COMO SE FOSSE UMA LINHA DE MONTAGEM

■ Não há como criar uma Receita Previsível sem um funil de vendas previsível. Isso exige que sejam definidas formas de mensurar e acompanhar todas as etapas do processo de geração das novas oportunidades de negócio.

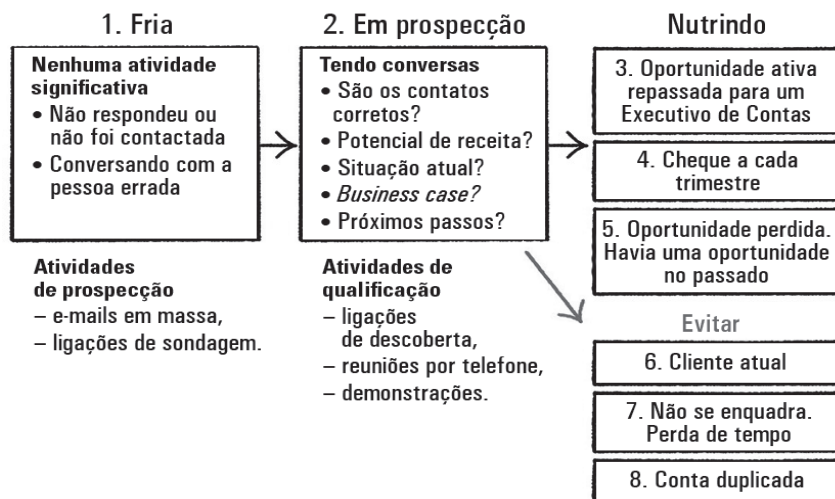
Uma forma eficaz é utilizar um sistema de automação de vendas ou CRM como se fosse uma linha de montagem, capaz de produzir novas oportunidades de negócio de forma sistemática, mensurável, consistente e previsível.

Da mesma maneira que você utiliza etapas para acompanhar a movimentação e evolução dos negócios dentro de um processo de vendas, também deveria usá-las no controle da prospecção.

E se, além disso, você for capaz de estabelecer métodos e ações para lidar com o cliente em cada uma dessas etapas, estará mais próximo de se tornar um vendedor mais eficaz. O nome que damos ao processo de prospecção, análogo ao de vendas, é “*status* da conta”.

Esses estágios são separados e complementares aos de vendas, porque precedem a criação da nova oportunidade qualificada de vendas.

A seguir apresento uma proposta de “linha de montagem” para controlar todo o processo de prospecção, que você pode adequar e usar da maneira que melhor atender a sua empresa.



Essas etapas de “*status* da conta” são equivalentes aos estágios de venda que a Salesforce.com usa para classificar as oportunidades de negócio, especialmente para contas/empresas. Portanto, a conta pode estar fria, ou em atividade, e assim por diante.

É fundamental para os SDRs serem capazes de organizar as contas dessa forma para focarem nas contas certas, com mensagens pertinentes e no momento adequado, para evitar que todo o esforço empreendido seja desperdiçado.

Seria vergonhoso para os seus SDRs enviarem e-mails ou fazer ligações de prospecção para seus clientes atuais.

Como utilizar as etapas do processo de prospecção?

Crie um novo campo no seu sistema de automação de vendas, na aba ou página de contas e organizações, com o formato de uma lista de seleção. Adicione os oito parâmetros que serão apresentados mais à frente. Teste-os e adeque-os às necessidades do seu negócio ou empresa.

Apresento maiores detalhes sobre cada um desses oito compartimentos a seguir.

***Status* n.º 1: Conta fria**

O *status* de “Fria” atribuído a uma determinada conta quer dizer que não houve nenhuma atividade até o momento, e não é possível dizer se ela se enquadra ou não em um dos perfis ideais de cliente. Geralmente esse *status* é conferido a contas que não responderam a contatos anteriores ou listas recém-adquiridas.

***Status* n.º 2: Conta em prospecção**

Este compartimento concentra as contas que os SDRs estão fazendo contato e pesquisando. Possivelmente um SDR já está conversando com essa conta por e-mail ou telefone. Nesse ponto ainda não se sabe se o cliente em prospecção se enquadra nos parâmetros preestabelecidos, se tem interesse, e quem são os influenciadores com os quais se deve falar.

O objetivo de um SDR com uma conta “em prospecção” é evitar que ela seja elevada ao patamar de “oportunidade de negócio qualificada” a qualquer custo. A meta prioritária é verificar se há realmente, ou não, uma oportunidade de negócio naquela conta, nas próximas

semanas ou meses. Se não houver, é melhor deixá-la de lado, a gerar uma oportunidade desqualificada que possa tirar o foco da equipe.

Status n.º 3: Nutrir. Oportunidade Ativa

Quando um SDR gera uma oportunidade e ela ainda está ativa, use esse *status* para tirá-la do funil de prospecção. Isso facilita o acompanhamento das oportunidades de negócio que foram repassadas para os Executivos de Contas e evita que o “bastão caia”, o que ocorre com maior frequência do que gostaríamos.

Status n.º 4: Nutrir. Checagem trimestral

Eu adoro classificações que falam por si só, como esta. O sentido desse *status* é mais ou menos o seguinte: não há nenhuma oportunidade aqui, mas pode haver algum dia. Então, passe por aqui de tempos em tempos (trimestralmente) para verificar.

Status n.º 5: Nutrir. Oportunidade encerrada

Contas com oportunidades encerradas são especiais e merecem uma categoria própria, pois têm maiores chances de se tornarem clientes no futuro.

Status n.º 6: Evitar. Cliente atual

Se você tem um pequeno negócio, pode achar desnecessário criar esse tipo de *status* para uma conta, mas acredite em mim. Com o tempo, a quantidade de contas na sua base de dados vai ser tão grande que fica difícil para os SDRs distinguir entre quem é, ou não é, cliente. Atribuindo o *status* de “Evite. Cliente atual”, essa missão fica bem mais fácil de ser cumprida.

Status n.º 7: Evitar. Perfil inadequado

Neste caso a conta não se enquadra em um dos perfis estabelecidos. Deve ser evitada para que não sejam gastos tempo e recursos com ela.

Status n.º 8: Evitar. Conta duplicada

Às vezes você não quer deletar uma conta ou *lead* do seu sistema por algum motivo. Assinalando esse *status*, você garante que isso não aconteça.

■ Eu experimentei várias alternativas de remuneração para os SDRs na Salesforce.com. A que funcionou melhor foi a mais simples, na qual eu separava os ganhos em duas partes: uma fixa e outra variável.

- (a) Um salário fixo de US\$ _____.
- (b) Uma comissão de US\$ _____.

No caso da comissão, a ideia é que ela chegasse a 50% do salário fixo, ou seja, 1/3 da remuneração total.

A remuneração varia muito de um país para o outro, mas só para se ter uma referência, o salário anual de um SDR gira em torno de US\$ 35.000 a US\$ 60.000, e o comissionamento vai de US\$ 20.000 a US\$ 60.000.

Esses valores podem ser menores se você estiver trabalhando com produtos ou serviços de menor valor e empregando estagiários ou pessoas de nível júnior.

As maiores remunerações se aplicam a pessoas com pelo menos cinco anos de experiência e que estão vendendo produtos *premium*, no mercado *business-to-business*.

Como é composta a comissão?

A comissão é paga mensalmente e é composta de duas partes:

- Metade da comissão (50%) do SDR vem do número de oportunidades de negócio qualificadas que ele gerou naquele mês, e que foram aceitas pelo Executivo de Contas.
- A outra metade da comissão (os outros 50%) é paga com base em um percentual sobre os contratos fechados pelos Executivos de Contas, das oportunidades que ele repassou.

Esse tipo de estrutura proporciona o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos. Dessa forma, os SDRs são incentivados a gerar muitas oportunidades no presente, mas ao mesmo tempo precisam zelar pela sua qualidade para ganharem no futuro, quando os contratos forem fechados.

ATENÇÃO, SDRs! OS EXECUTIVOS DE CONTAS SÃO SEUS CLIENTES

■ A sua missão como vendedor é gerar tanto valor para o seu cliente, que ele vai falar para todo mundo como você é bom e como o seu trabalho é excelente. Isso serve tanto para uma empresa quanto para um indivíduo.

Como SDR, seus clientes são os Executivos de Contas com os quais trabalha. Faça-os bem-sucedidos e eles o farão também.

Seus clientes são sempre o seu maior patrimônio.

Exemplo de treinamento básico para um SDR recém-contratado

Em geral, as primeiras duas a quatro semanas de trabalho de um SDR recém-contratado são empregadas no treinamento institucional, de produtos e serviços, entre outros. Só após é que ele deve ser treinado nos processos e atividades da sua função como SDR.

Vamos considerar que o nosso novo SDR comece o seu treinamento específico a partir da terceira semana. Então teríamos a seguinte proposta:

Terceira Semana

Todos os dias: cumprir três metas (veja os exemplos na próxima página).

- 1 Treinamento diário.
- 2 Configurar o Salesforce.com (ou outro sistema) e explorá-lo.
- 3 Sentar com um SDR veterano e com um Executivo de Contas todos os dias.
- 4 Adicionar uma conta e contatos a partir da fonte de dados disponível.
- 5 Aprender a como evitar a duplicidade das contas no sistema de vendas.
- 6 Enviar de 20 a 50 e-mails *outbound* para novos contatos.
- 7 Fazer a transição do território de um SDR anterior.

Quarta e quinta Semanas

Todos os dias: cumprir três metas (veja os exemplos na próxima página).

- 1 Enviar 100 e-mails *outbound* antes da sexta-feira.
- 2 Praticar a forma correta de acompanhar e responder aos e-mails.
- 3 Fazer uma média de cinco ligações de prospecção por dia, até a sexta-feira.
- 4 Ter um SDR veterano sentado ao seu lado uma vez por dia, todos os dias.
- 5 Rascunhar um painel de controle (*dashboard*).
- 6 Discutir uma nova seção do material de treinamento com a equipe.

Exemplos de metas diárias para o nível iniciante

- ▶ Pegar um novo módulo do treinamento on-line do Salesforce. com para estudar.
- ▶ Ligar para cinco *leads* antigos que estiverem no sistema, para treinar como ter uma conversa de negócio com clientes.
- ▶ Discutir o perfil ideal de cliente (PIC) com os colegas.
- ▶ Aprender sobre os tipos de *status* que uma conta pode ter.
- ▶ Adicionar cinco contas e seus respectivos contatos no sistema de vendas.
- ▶ Enviar e-mails em massa.
- ▶ Encontrar com um mentor para conversar.
- ▶ Encontrar com alguém de outra equipe para conversar.
- ▶ Escutar uma ligação de um SDR com um cliente.
- ▶ Escutar uma ligação de um Executivo de Contas com um cliente.
- ▶ Rascunhar um dia típico de um SDR.

Exemplos de metas diárias para o nível intermediário

- ▶ Configurar relatórios ou um *dashboard* no sistema de vendas.
- ▶ Fazer sua própria “cola” para usar durante o trabalho.
- ▶ Praticar ligações de mapeamento em contas frias ligando, por exemplo, para a secretária de um CEO solicitando o contato da pessoa correta para falar.
- ▶ Simular algumas ligações com um colega de trabalho.
- ▶ Fazer um projeto para mapear grandes contas considerando, por exemplo, a lista das 1.000 maiores empresas brasileiras e separando-as em três a cinco segmentos.

- ▶ Fazer um rascunho do plano mensal de trabalho contendo a visão, os métodos e as métricas.
- ▶ Simular uma conversa do tipo problemas x soluções com um colega.
- ▶ Fazer uma campanha com as oportunidades perdidas em contas antigas.

E lembre-se que você precisa experimentar, testar e medir para descobrir o que funciona, ou não, para a sua empresa e equipe. Se algo não funcionar logo de cara, continue fazendo os ajustes necessários.

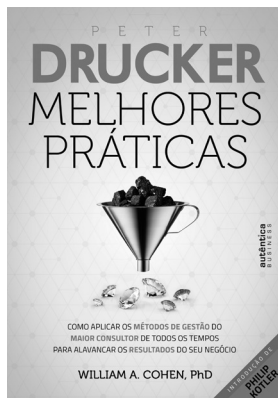
Amazon.com.br <https://goo.gl/LBkL6j>

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

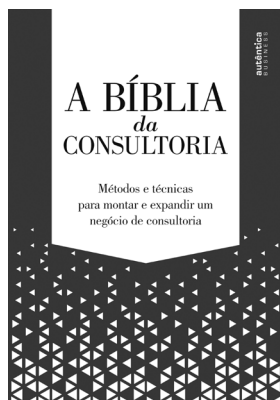
Como aplicar os métodos de gestão do maior consultor de todos os tempos para alavancar os resultados do seu negócio.

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