

JÔNATAS ANDRÉ TAKARA

Reestruturação das operações e processos de vendas de uma *HR Tech*

São Paulo

2018

JÔNATAS ANDRÉ TAKARA

Reestruturação das operações e processos de vendas de uma *HR Tech*

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

São Paulo

2018

JÔNATAS ANDRÉ TAKARA

Reestruturação das operações e processos de vendas de uma *HR Tech*

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Schneck de
Paula Pessôa

São Paulo

2018

Catálogo-na-publicação

Takara, Jônatas
REESTRUTURAÇÃO DAS OPERAÇÕES E PROCESSOS DE VENDAS DE
UMA HR TECH / J. Takara -- São Paulo, 2018.
94 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Operações de Vendas 2. Funil de Vendas e Marketing 3. Recursos
Humanos I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II. t.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marcelo e Carmen, e à minha irmã, Stéphanie, pelo amor, conselhos e apoio incondicionais.

Ao meu orientador, professor Marcelo Pessôa, pela dedicação em me auxiliar a aperfeiçoar este trabalho.

A todos que participaram e contribuíram com minha formação, em especial aqueles que conviveram comigo na vida acadêmica.

Winning takes precedence over all.
There is no gray area. No almos.

(Kobe Bryant)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal a reestruturação do processo de vendas, de tal forma que seja robusto e escalável, com alto nível de confiabilidade nos dados relativos à operação, para que, finalmente, torne a área comercial de uma startup de tecnologia voltada para Recursos Humanos mais eficaz e eficiente. Para isso, é fundamental que se entenda qual o mercado em que a empresa está, seu posicionamento nele, como é estruturada a área comercial e seus processos. Dessa forma, elabora-se uma proposta que contém novos processos adaptados à realidade da empresa, bem como a inclusão de novas estratégias de prospecção, metodologias de vendas e ferramentas que apoiam o processo. A solução será implementada e documentada para avaliar qual o impacto das ações no resultado principal, que são as vendas e a receita recorrente que elas geram. A análise também tem a função de orientar a diretoria em questões que envolvem futuros projetos de melhoria na área e expansão para outras frentes comerciais.

Palavras-chave: Operações de Vendas. Recursos Humanos. Funil de Vendas e Marketing. Especialização em Vendas.

ABSTRACT

The main objective of the present study is to restructure the sales process, so that it is robust and scalable, with a high level of reliability in the data generated by the operation itself, to finally make an Human Resources technology startup sales team become more effective and efficient. In order to do that, it is mandatory to understand first the market in which the company is in, its positioning within it how the sales team is structured and its processes. Then, a new proposal is elaborated, which contains new processes adapted to its reality and also the inclusion of new prospection strategies, sales methodologies and tools that support the process. This solution will be implemented and documented to evaluate how much is the impact on the final result, which are the sales and the recurring revenue that they generate. This analysis also has the role of guiding the board of directors on issues that may involve future improvement projects in this área and also expansion to other business fronts.

Keywords: Sales Operations. Human Resources. Sales and Marketing Funnel. Sales Specialization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da área comercial do SaaS.....	21
Figura 2 - Jornada de compra em processos de vendas	28
Figura 3 - Processo de Vendas Outbound.....	29
Figura 4 - Funil de Vendas e Marketing	32
Figura 5 - Lead Scoring por Perfil e Interesse	33
Figura 6 - Funil de Vendas Segmentado.....	36
Figura 7 - Modelo de Receita do SaaS.....	42
Figura 8 - Modelo de Receita do Clube	42
Figura 9 - Modelo de Receita do BPO.....	43
Figura 10 - Modelo de Receita da Corretora	43
Figura 11 - Curva de Maturação de Produtos da Empresa XYZ.....	44
Figura 12 - Jornada de Compra do Cliente da Empresa XYZ.....	46
Figura 13 - Frentes Comerciais da Empresa XYZ.....	47
Figura 14 - Funil de Vendas do SaaS no Cenário Anterior	51
Figura 15 - Regras de Passagem de Etapas no Cenário Anterior	52
Figura 16 - Fluxograma de Atividades no Cenário Anterior	53
Figura 17 - Efeito Sanfona de Vendas: julho 2017 a setembro 2018	54
Figura 18 - Funil de Vendas Novo.....	55
Figura 19 - Regras de Passagem de Etapas no Funil Novo	56
Figura 20 - Segmentação da Equipe de Vendas do SaaS.....	57
Figura 21 - Fluxograma de Atividades do SDR.....	58
Figura 22 - Fluxograma de Atividades do Sales Rep	59
Figura 23 - Perfil e Necessidade em Inbound e Outbound	60
Figura 24 - Segmentação de Clientes por Setor de Atuação.....	61
Figura 25 - Segmentação de Clientes por Região Geográfica	62
Figura 26 - Segmentação da Equipe de Vendas do SaaS Outbound.....	63
Figura 27 - Fluxograma de Atividades do IC	63
Figura 28 - Playbook de Vendas Antigo.....	64
Figura 29 - Playbook de Vendas Novo	65
Figura 30 - Material para Treinamento do GPCTBA/C&I.....	66
Figura 31 - Modelo do Onboarding Novo	67
Figura 32 - Rotinas da Equipe de Vendas.....	68

Figura 33 - Interface Pipedrive.....	69
Figura 34 - Assinatura de Contratos pelo Clicksign.....	70
Figura 35 - Gestão de Pagamentos Iugu.....	70
Figura 36 - Gravações de Ligações e Classificação	72
Figura 37 - Interface de Buscas no LinkedIn Sales Navigator	73
Figura 38 - Interface de Competições	74
Figura 39 - Dashboard para Televisão	74
Figura 40 - Notificação de Eventos	75
Figura 41 - Valor Financeiro de Leads que entra em cada Etapa, versus MTD.....	77
Figura 42 - Demonstrações e Show Rate	78
Figura 43 - Ligações Totais e Classificações	79
Figura 44 - Resultado de Vendas e Metas Atingidas: agosto 2017 a junho 2018.....	81
Figura 45 - Taxa de Conversão MQL > SAL: agosto 2017 a junho 2018	82
Figura 46 - Taxa de Conversão SAL > Concetado: agosto 2017 a junho 2018	83
Figura 47 - Taxa de Conversão Conectado > SQL: agosto 2017 a junho 2018	84
Figura 48 - Taxa de Conversão SQL > Decisão: agosto 2017 a junho 2018	85
Figura 49 - Taxa de Conversão Decisão > Fechamento: agosto 2017 a junho 2018	86
Figura 50 - Taxa de Conversão Fechamento > Venda: agosto 2017 a junho 2018.....	87
Figura 51 - Show Rates em Demonstrações Agendadas: agosto 2017 a junho 2018	88
Figura 52 – Ticket Médio: agosto 2017 a junho 2018	89
Figura 53 - Ciclo de Vendas: agosto 2017 a junho 2018	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SaaS – *Software as a Service*

MRR – *Monthly Recurring Revenue*

BPO – *Business Process Outsourcing*

HRTechs – *Human Resources Technology*

CRO – *Chief Revenue Officer*

CS – *Customer Success*

SDR – *Sales Development Representative*

BDR – *Business Development Representative*

Sales Reps – *Sales Representative*

IC – *Inteligência Comercial*

Sales Ops – *Sales Operations*

KPI – *Key Performance Indicators*

LP – *Landing Pages*

B2B – *Business to Business*

ROI – *Return on Investment*

SEO – *Search Engine Optimization*

MQL – *Marketing Qualified Leads*

LDM – *Levantada de Mão*

SAL – *Sales Accepted Leads*

SQL – *Sales Qualified Leads*

BANT – Budget, Authority, Need, Timeline

GPCTBA/C&I – Goals, Plans, Challenges, Timeline, Budget, Authority, negative Consequences, positive Implications

ICP – Ideal Customer Profile

CRM – Customer Relationship Management

MTD – Month To Date

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	Contexto	21
1.2	Apresentação da Empresa	21
1.3	Principais Atividades e Projetos	23
1.3.1	<i>Redefinição do Processo de Vendas e Playbook</i>	23
1.3.2	<i>Construção e Centralização de Controles</i>	24
1.3.3	<i>Segmentação da Equipe e Criação da Célula de Outbound</i>	24
1.3.4	<i>Novas Ferramentas e Metodologias</i>	25
1.4	Estrutura do Trabalho de Formatura	25
1.5	Objetivos Principais	26
1.6	Considerações Finais	26
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27
2.1	Conceitos de Marketing e Vendas no modelo SaaS	27
2.1.1	<i>Software as a Service (SaaS)</i>	27
2.1.2	<i>Inbound e Outbound Marketing</i>	27
2.1.3	<i>Inside Sales e Field Sales</i>	30
2.1.4	<i>Ciclo de Vida do Produto</i>	30
2.1.5	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	31
2.2	Processos de Vendas	32
2.2.1	<i>Funil de Marketing e Vendas e Playbook</i>	32

2.2.2 Segmentação de Equipes de Inside Sales.....	35
2.2.3 Frameworks de Qualificação.....	36
2.2.4 Gamification.....	38
2.3 Considerações finais	39
3 EMPRESA E SETOR	41
3.1 Histórico da Empresa, Missões e Valores.....	41
3.2 Modelos de Receita e Curva de Maturidade de Cada Produto.....	41
3.3 Setor de Atuação e Posicionamento no Mercado.....	44
3.4 Frentes Comerciais e Suas Estruturações	45
3.5 Considerações Finais	47
4 CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO.....	49
4.1 Funil de Vendas Inbound.....	49
4.1.1 Mapeamento do Cenário Anterior	49
4.1.2 Proposta do Funil Novo.....	55
4.1.3 Segmentação	56
4.1.4 Fluxogramas de Atividades.....	58
4.2 Criação da Equipe de Outbound.....	59
4.2.1 Definição da Estratégia	61
4.2.2 Composição da Equipe e Responsabilidades.....	62
4.3 Playbook, Metodologias e Treinamentos.....	64
4.3.1 Playbook de Vendas	64

4.3.2 Frameworks de Qualificação	65
4.3.3 Treinamentos e Rotinas de Feedback	66
4.4 Ferramentas.....	68
4.4.1 Ferramentas Utilizadas	68
4.4.2 Novas Ferramentas.....	71
4.5 Métricas	75
4.5.1 Modelo anterior.....	75
4.5.2 Modelo proposto.....	76
4.6 Considerações Finais	79
5 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	81
5.1 Vendas - MRR.....	81
5.2 Taxas de Conversão	82
5.2.1 MQL > SAL	82
5.2.2 SAL > Conectado.....	83
5.2.3 Conectado > SQL.....	84
5.2.4 SQL > Decisão	85
5.2.5 Decisão > Fechamento.....	86
5.2.6 Fechamento > Venda.....	87
5.3 Show Rates.....	87
5.4 Ticket Médio	88
5.5 Ciclo de Vendas	89

5.6 Considerações Finais.....	90
6 CONCLUSÕES.....	91
7 Bibliografia.....	93

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

O presente Trabalho de Formatura tem seu contexto inserido no mercado de startups que está em ascensão nos últimos anos. Esta obra coloca o autor no contexto da empresa em estudo num momento em que realizava estágio com o objetivo de aprimorar seus conhecimentos para o mercado de trabalho e aplicar na prática o conhecimento adquirido na universidade.

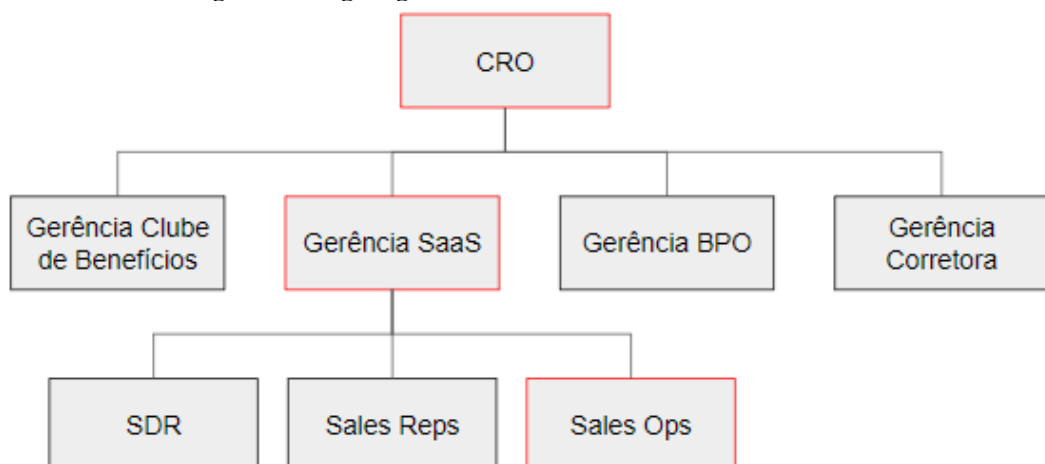
Neste ecossistema, a extração e consolidação de dados de forma organizada se faz extremamente necessária e permite diversos ganhos, dentre eles os principais são: auxílio na tomada de decisão pelos gestores, ganho de produtividade operacional e confiabilidade na performance da empresa.

Dessa forma, o autor esteve inserido na área de vendas da empresa em questão e o papel principal foi de estruturá-la com base em dados, permitindo assim, que a diretoria foque mais em questões estratégicas ao invés de dispendir tempo fazendo gerenciamento de dados.

1.2 Apresentação da Empresa

Como mencionado anteriormente, a empresa em estudo é uma startup que atua no segmento de tecnologia para a área de Recursos Humanos (HR Tech), a qual será denominada de XYZ por motivos de confidencialidade dos dados e processos. Como o escopo do trabalho está na área comercial, serão apresentados os principais participantes nesta célula (Figura 1).

Figura 1 - Organograma da área comercial do SaaS



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

O *Chief Revenue Officer* (CRO) é um dos sócios fundadores da XYZ e sua principal responsabilidade é planejar, organizar, implementar e controlar todas as tomadas de decisão e planos de ação que a empresa deve seguir com o foco em aumentar aquisição de clientes e receita. Ele é responsável pela gestão de todos os produtos, os quais serão descritos brevemente a seguir:

1. *Clube de Benefícios*

É uma plataforma de gestão de benefícios não-seguráveis ofertada para os funcionários da empresa cliente, tais como convênios comerciais, descontos em academias, universidades, lojas de calçados, cinemas, dentre outros.

2. *SaaS*

Software de Gestão de Departamento Pessoal para Pequenas e Médias Empresas que cujas principais funcionalidades são: admissão e desligamento de funcionários, gestão de férias, lançamentos em folha de pagamento, gestão de ponto, gestão de benefícios e comunicação interna com o RH.

3. *BPO*

Serviço de terceirização do processamento da Folha de Pagamento e rotinas de Departamento Pessoal. É destinada aos clientes do produto anterior (*SaaS*).

4. *Corretora*

Venda de benefícios seguráveis para funcionários das empresas clientes do segundo produto (*SaaS*), tais como seguros Saúde, Dental, Vida, Previdência, Vale Refeição, Vale Alimentação, Vale Transporte, Vale Combustível, dentre outros.

O foco deste trabalho será na atuação da área comercial com o produto *SaaS*, cuja estrutura é composta por 3 equipes, descritas brevemente a seguir:

1. *Sales Development Representatives* (SDR): é o responsável pelo primeiro contato com o cliente em potencial. Seus principais objetivos são conduzir o cliente a evoluir para uma etapa mais avançada no momento de compra por meio de técnicas de conversação que incitam a urgência de se resolver uma dor que o cliente possui e filtrar os clientes que tem alta probabilidade de compra pelo perfil dos mesmos.
2. *Sales Reps*: são as pessoas que recebem os clientes do time de SDR e tem como objetivo principal fechar as vendas e os contratos, por meio de abordagem consultiva com demonstrações de produto e quebra de eventuais objeções e questionamentos feitos pelos clientes, além da negociação de valores e termos de uso do produto.
3. *Sales Ops*: é a área responsável pela consolidação de dados de todas as operações que o time de vendas realiza, além de desenhar e implementar novos processos com o intuito de melhorar a produtividade e resultado da área como um todo.

O autor tem seu trabalho inserido na função de *Sales Ops*, sendo a primeira contratação, portanto teve a missão de estruturar a área e documentar todos os processos otimizados e criados.

1.3 Principais Atividades e Projetos

A gama de atividades e projetos é bem extensa no sentido de diversidade de habilidades e competências necessárias para realizar as tarefas, bem como as pessoas com quem o autor teve que se relacionar e serão detalhados a seguir:

1.3.1 Redefinição do Processo de Vendas e Playbook

Uma equipe de vendas escalável e de alta performance tem como requisito básico a clareza de um processo a ser seguido nas etapas de venda de um produto. A falha tanto na concepção ou execução pode resultar em ineficiências e gargalos na operação, que muitas vezes são difíceis de serem identificados por conta da má implementação do processo.

O cenário encontrado, o qual será detalhado posteriormente em outro capítulo, detinha muitos processos mal definidos e com um nível de controle muito precário. Dessa forma, a leitura do retrato dificultava a tomada de decisões por parte da diretoria (CRO), pois haviam

dúvidas se os indicadores a se medir eram adequados e também corretos para a análise individual e coletiva de performance dos membros da equipe de vendas do *SaaS*.

Paralelamente a isso, será feita a reestruturação do chamado *Playbook* de Vendas. Este é uma documentação formal que é semelhante a um manual de regras da área comercial. Dentre os diversos pontos cobertos, destacam-se a descrição dos processos, distribuição e responsabilidades dos cargos e material para treinamento de novos funcionários.

1.3.2 Construção e Centralização de Controles

Feito todo o trabalho de redesenhar o processo de vendas, será feito também a construção de controles que tem os principais *Key Performance Indicators* (KPI), estes também redefinidos para uma melhor leitura da realidade. Além disso, também serão realizados a centralização dos dados e o preenchimento dos relatórios também, feitos pelo *Sales Ops*.

Dessa forma, serão esperados alguns ganhos com esse projeto, tais como diminuir o tempo que o time comercial gasta preenchendo relatórios, o que tornará eles mais produtivos realizando tarefas que geram receita, e diminuir a ocorrência de erros nos dados preenchidos por pessoas que não têm o costume de trabalhar com planilhas de Excel.

1.3.3 Segmentação da Equipe e Criação da Célula de Outbound

Mesmo com todas as otimizações e ajustes finos na operação comercial, surgirá também uma mudança mais radical na equipe de especializar o time de vendas. Anteriormente a essa mudança, os vendedores tocavam o processo de uma ponta a outra, ou seja, faziam desde a qualificação dos clientes até o fechamento de negócios com os mesmos. Com o novo modelo, criaram-se equipes especializadas por função, semelhante a uma linha de montagem fordista.

Esta mudança foi motivada e identificada pelo *Sales Ops* devido ao comportamento de performance dos vendedores; em um dado mês o vendedor focava suas energias fechando negócios, enquanto que no mês seguinte, gastava mais tempo qualificando os clientes e entregando pouco resultado.

Houve também o esforço da criação de uma nova frente comercial, a qual será bem detalhada nos capítulos seguintes. Basicamente, será formado um time independente, porém

complementar ao resultado da equipe de vendas, e que trabalhará atacando outro tipo de cliente que geralmente não é abordado.

1.3.4 Novas Ferramentas e Metodologias

Finalmente, esta etapa contempla como será a migração de algumas ferramentas *web* que eram utilizadas no passado e qual o papel de cada uma no dia a dia do time comercial. Visando, novamente, o aumento de produtividade e resultados.

Paralelamente a isso, também serão implementadas novas metodologias de discurso com o time de vendas, ou *frameworks* de qualificação, cujos objetivos são dois: elevar a qualidade da abordagem consultiva necessária para realizar a venda e padronizar o trabalho que os membros do time realizam.

1.4 Estrutura do Trabalho de Formatura

A forma como o trabalho será apresentado consiste em seis etapas, descritos nos próximos parágrafos.

Na introdução, é feita uma breve apresentação do contexto em que o autor estava inserido, a empresa estudada na qual o autor trabalhou, além dos principais projetos em que esteve envolvido. Os objetivos do trabalho são elencados nesta etapa, bem como será a estrutura geral do trabalho.

A revisão bibliográfica é a base teórica na qual todo o trabalho foi embasado para aplicar os conceitos na prática, junto com a explicação das diversas nomenclaturas e termos técnicos utilizados de modo a contextualizar e proporcionar um melhor entendimento ao leitor.

O terceiro capítulo tem como objetivo mostrar em detalhes todo o cenário atual da empresa, desde o momento no ciclo de vida de cada produto e como são estruturados os times comerciais, até o posicionamento da empresa XYZ no mercado em que atua.

A próxima etapa será o detalhamento da construção da solução e sua implementação em diversas frentes.

A quinta etapa é a de avaliação dos resultados obtidos, com a apresentação das principais métricas e comparações com o passado.

A sexta e última etapa descreve as conclusões tiradas, os aprendizados com o trabalho e algumas recomendações.

1.5 Objetivos Principais

O objetivo deste trabalho é realizar a reestruturação das operações de venda da área comercial.

Os processos das operações da área comercial eram ineficazes e incompletos, levando à necessidade deste trabalho.

Dessa forma, esta reestruturação deverá permitir:

- Maior eficácia e eficiência no processo de vendas
- Maior confiabilidade dos dados relativos à operação
- Surgimento de um processo de vendas robusto e escalável

1.6 Considerações Finais

Neste capítulo, foram apresentados o cenário do trabalho e seus objetivos, descrevendo a estrutura do mesmo e enunciando as principais atividades em que o autor esteve envolvido.

No próximo capítulo, será feita a revisão bibliográfica com os conceitos principais que são fundamentais para um melhor entendimento na leitura deste trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, serão dados todos os conceitos amplamente abordados para melhorar o entendimento e contextualizar corretamente o leitor nas etapas posteriores deste trabalho.

2.1 Conceitos de Marketing e Vendas no modelo SaaS

Serão descritas as principais características do modelo de negócios no qual o produto opera.

2.1.1 *Software as a Service (SaaS)*

Define-se *SaaS* como um *software* que é usado como serviço, porém não existe a compra e instalação do mesmo no computador do cliente pagante, mas sim é uma forma de empréstimo, na qual o cliente pode utilizar os serviços que a plataforma oferecer. Não existe a inconveniência de precisar instalar programas e, no caso de empresas, ter toda uma equipe de Tecnologia de Informação dedicada ao suporte das plataformas instaladas na empresa. Basta apenas um navegador e ter as chaves de acesso de usuário para poder usar a plataforma conforme as necessidades do usuário. Além disso, todo o processamento de dados é realizado na nuvem, assim como o armazenamento dos mesmos. Os riscos associados a este tipo de modelo de negócio geralmente estão associados à segurança dos dados, muito embora esse tipo de preocupação tende a ser cada vez menor, especialmente com a Regulamentação Geral sobre a Proteção de Dados (GDPR), que entrou em vigor em 2018. Mesmo assim, essa preocupação das empresas é mais acentuada nas de maior porte (Gil, 2018).

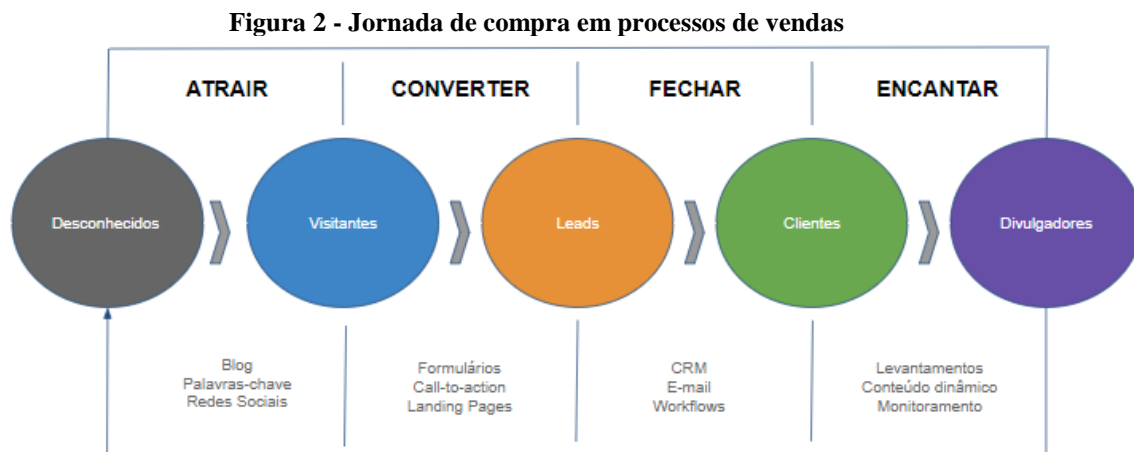
O modelo de cobrança mais adotado neste modelo de negócios tem sido o de receita recorrente, que funciona de maneira bem simples: os clientes pagam uma certa quantia monetária para o fornecedor do serviço em um dado período de tempo (semana, mês, ano) e, em troca, tem acesso ao serviço acordado entre as partes (Wille, 2017).

2.1.2 *Inbound e Outbound Marketing*

Basicamente o *Inbound Marketing* se refere à utilização de conteúdos *web* fáceis de se navegar, os quais contém diversos conteúdos ricos e relevantes para o público que acessa e consome as informações as quais julgam relevantes. O tráfego aumenta conforme a prática de *Search Engine Optimization* é utilizada nas páginas, esta última é a otimização por palavras-chave utilizadas nos mecanismos de busca na Internet. Muitos dos conteúdos disponibilizados

nesses portais de informação conseguem capturar dados contendo informações valiosas, tais como *e-mails*, telefones, preferências, ou qualquer outra informação que seja relevante. O próprio visitante preenche essas informações e, em troca, tem acesso ao conteúdo em que tanto buscava. Dessa forma, esse visitante se torna o que se denomina *lead*, e as páginas que fazem essa conversão de um visitante para *lead* denominam-se *Landing Pages* (LP). Esses *leads* são muito valiosos para a empresa que produz o conteúdo de marketing, e podem entrar em campanhas de *e-mail* marketing personalizadas conforme suas necessidades, e no final das contas, serem convertidas em vendas e receita para a empresa. O termo foi originalmente criado pelo co-fundador e CEO da *Hubspot*, Brian Halligan; porém o conceito do termo foi trabalhado há quase duas décadas (McTigue, 2011)

Também chamado de “marketing de atração” ou “marketing de entrada”, o *Inbound Marketing* é muito adotado nesses últimos tempos por conta de suas grandes vantagens propiciadas pelo conteúdo que atrai leads com interesse para o seu site, ou seja, é uma boa estratégia para transformar pessoas que não conhecem a marca da empresa em clientes e potencial e alavancar um negócio. (Justino, 2016)



Fonte: Adaptado de Justino (2016)

Ainda segundo Justino (2016), essa estratégia combina automação de marketing com o conteúdo rico gerado em blogs e redes sociais (Figura 2). As 4 ações ou etapas que descrevem a jornada de compra em um processo de vendas são a Atração, Conversão, Fechamento e Encantamento. As 2 primeiras são de competência da área de Marketing, cujo foco, portanto, é consolidar a marca da empresa e aumentar a conversão de *leads* no público-alvo certo e qualificados, culminando no objetivo principal, que é a aquisição de clientes gerando receita.

Já o *Outbound Marketing* é justamente o oposto do *Inbound Marketing*, ou seja, enquanto o segundo obtém seus *leads* que chegam até a empresa de forma passiva, o primeiro tem a característica de prospectar de maneira ativa os clientes. Algumas etapas compõem o processo de vendas *Outbound* (Figura 3) e estão ilustradas a título de exemplo (Mayrink, O que é *Outbound Marketing?*, 2014)

Figura 3 - Processo de Vendas Outbound



Fonte: Adaptado de Mayrink (2014)

Ainda segundo Mayrink (2014), ele elenca 5 grandes motivos para se utilizar estratégias de *Outbound* em áreas comerciais em empresas B2B:

- *Alto investimento de recursos no Inbound*: o investimento inicial para obter tráfego em grande quantidade no site da empresa são muito altos. Algumas ações são: otimização de SEO, produção de conteúdo e ferramentas de automação de marketing. Empresas que possuem seu público-alvo muito bem definido, tem mais segurança para entregar um resultado mais previsível.
- *Tempo para obter o Retorno sobre Investimento (ROI)*: em empresas iniciantes com *Inbound*, são vários meses tomados para validação de produto e encontrar seu público alvo ideal. É um ponto complementar ao anterior, mas sob a ótica de tempo, que mostra a incerteza sobre o atingimento de resultados em etapas iniciais de validação do negócio.
- *Oceano Vermelho*: para soluções que resolvem um problema já existente, a concorrência já está na frente em termos de posicionamento prioritário em mecanismos de busca na Internet e, portanto, utilizar o *Inbound* como canal de aquisição primário de *leads* não é uma boa estratégia.

- *Vendas Enterprise*: no cenário do *Inbound*, a negociação de vendas com *leads* ticket médio mais alto tendem a ser mais complexas e sua efetividade em etapas de nutrição e decisão de compra é reduzida se comparada a empresas menores.
- *Muitas personas para uma solução ou muitas soluções para uma persona*: em ambos os casos, a complexidade exigida aumenta para a comunicação do *Inbound* ser mais efetiva, portanto é mais recomendada a estratégia de *Outbound* para segmentar os canais e especializar de modo que uma solução atenda uma persona em específico.

2.1.3 *Inside Sales e Field Sales*

Em tradução livre, *Inside Sales* significa “Vendas Internas”. De maneira prática, são vendas feitas remotamente. Podem ser chamadas também de vendas virtuais, ou vendas na nuvem. Por outro lado, *Field Sales* são as vendas feitas face-a-face, que exigem o deslocamento físico do profissional de vendas para manter o contato com o cliente. O termo foi cunhado na década de 1980 como uma tentativa de diferenciação com o *telemarketing*, pois o modelo de venda evoluiu na época e demandava uma abordagem mais consultiva. O modelo cresceu e hoje em dia é o modelo mais predominante no mercado de trabalho atual, pela grande eficiência se comparado ao modelo de *Field Sales* (Krogue, 2013).

Um estudo feito em 2017 mostrou que 85% da força de vendas era voltada pra Vendas Externas, e que por outro lado, os clientes preferiam em mais de 90% dos casos em serem contatados por via remota (telefone, *e-mail*, etc.). Para reiterar o argumento e provar a hipótese de que o modelo de Vendas Internas é mais eficiente do que as Vendas Externas, constatou-se que os Vendedores Externos gastam menos de 20% de seu tempo de trabalho efetivamente em contato com o cliente, o resto do tempo é utilizado com comunicação interna (Frick, 2017).

2.1.4 *Ciclo de Vida do Produto*

Segundo Kotler (2006), um produto ou serviço pode ser considerado algo cujo objetivo seja atender alguma necessidade do consumidor. O conceito do ciclo de vida do produto é concebido, no momento em que seus agentes, ou seja, mercado, consumidores e concorrentes estão em constante evolução, de forma que estratégias de posicionamento e diferenciação de empresas se fazem necessárias para que o sucesso das empresas seja alcançado, pelo volume de investimentos nas etapas desse ciclo de vida de produtos.

Algumas premissas se fazem necessárias ao se afirmar que um produto possui ciclo de vida (Kotler, 2006):

- Produtos têm vida limitada.
- Vendas de produtos passam por diferentes estágios, cada qual com seus próprios desafios e oportunidades.
- Lucros variam para cima e para baixo à medida que evoluem nos estágios do ciclo.
- Cada produto necessita de diferentes estratégias de produção, marketing, financeira, compras e recursos humanos, conforme o seu estágio no ciclo.

Ainda segundo Kotler (2006), um ciclo de vida do produto possui quatro estágios:

- *Introdução*: o produto está em desenvolvimento ou em fase inicial de lançamento; o crescimento de vendas é baixo, existe um alto custo de produção e não há margem para uma economia de escala. A lucratividade é negativa e a concorrência é nula ou muito pequena.
- *Crescimento*: foco no aumento da participação no mercado, a produção começa a escalar, junto com as vendas. Novos concorrentes começam a surgir e as ações em marketing têm foco no crescimento e manutenção da marca e do produto na mente de seus consumidores. O risco de o negócio vir a falência diminui bastante, mas investimentos ainda se fazem necessários para que o declínio não chegue antes da maturidade.
- *Maturidade*: a concorrência é de maior intensidade nesse estágio e há uma baixa no crescimento de vendas, já que a maior parte dos consumidores em potencial já foram adquiridos.
- *Declínio*: o final da vida de um produto é marcado pela queda de vendas e dos lucros. Investimentos em marketing e desenvolvimento são interrompidos para dar lugar a novos produtos ou reposicionamento da marca.

2.1.5 Key Performance Indicators (KPI)

Existem inúmeros indicadores de desempenho que podem ser utilizados, entretanto de nada vale gerar muitos relatórios se os mesmos não geram ideias que resultam em ações. É

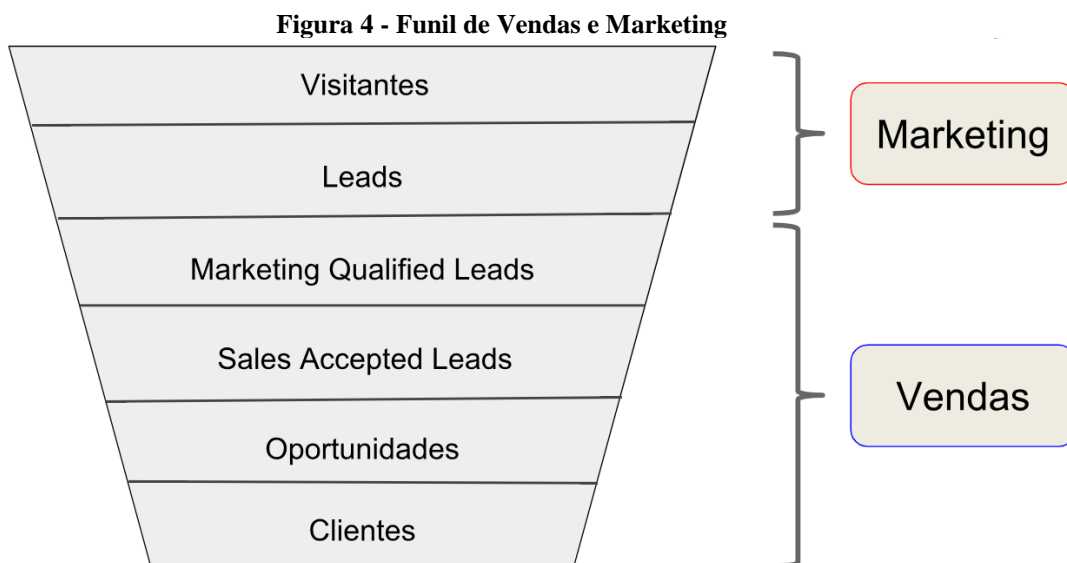
fundamental escolher poucas métricas, porém essenciais, para monitorar o desempenho de vendas. Serão escolhidas e detalhadas algumas dessas métricas relevantes para o trabalho em questão (Cordovez, Métricas de Vendas Poderosas, 2016).

- *Taxa de Conversão Geral do Processo*: mede o percentual de quantos *leads* são convertidos em vendas. Basicamente, divide-se o número de vendas pelo total de *leads* trabalhados num dado período.
- *Ciclo de Vendas*: diz qual o tempo médio que a empresa leva para fechar uma venda. Basta fazer uma média de dias até uma venda ser realizada e dividir pelo número de vendas num dado período.
- *Ticket Médio*: o valor médio de cada venda. Basta dividir o faturamento total das vendas e dividir pelo número total das mesmas.
- *Taxa de No-Show em Reuniões*: qual a taxa de evasão em reuniões de demonstração de produto. Basta dividir o número de demonstrações realizadas pelo número de demonstrações agendadas.

2.2 Processos de Vendas

Serão apresentados a seguir alguns conceitos de processos de vendas aplicados ao trabalho.

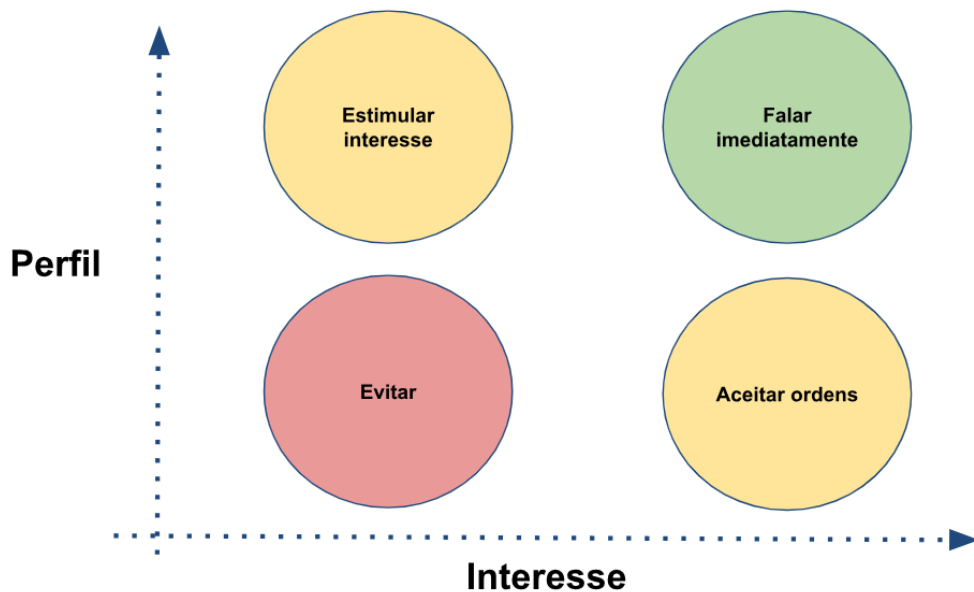
2.2.1 Funil de Marketing e Vendas e Playbook



Fonte: Adaptado de Vaughan (2017)

O conhecido funil de Marketing e Vendas (Figura 4) tem ampla divulgação nos meios de comunicação que divulgam material sobre o assunto. Segundo Vaughan (2017), um dos maiores atritos causados na relação entre as duas áreas são as diferentes visões que cada um possui do que é um funil, podendo, por exemplo, discordar no número de etapas do funil ou da nomenclatura em cada etapa. É fundamental que os times estejam alinhados quanto à definição do que é um funil que reflete a realidade da geração de leads e vendas da empresa.

Figura 5 - Lead Scoring por Perfil e Interesse



Fonte: Adaptado de Vaughan (2017)

O foco será nas etapas que competem a vendas, porém é importante pontuar como é feita a geração de *leads* qualificados pelo Marketing (MQL). O princípio básico é a aplicação do *Lead Scoring*, ou Pontuação de Leads, que depende de 2 variáveis: Perfil e Interesse (Figura 5). Com essas variáveis, pode-se traçar 4 tipos de *leads* que são mais comuns (Vaughan, 2017):

- *Perfil adequado e interesse alto*: são muito engajados com a marca, baixam muito conteúdo rico e são bem informados no sentido de reconhecer que têm um problema e precisam resolver. Além disso, possuem características que encaixam muito bem com o perfil de cliente ideal que o seu time de Marketing e Vendas desenhou. Um contato rápido é imperativo para não deixar a oportunidade esfriar, idealmente em menos de 24 horas após entrar no funil.
- *Perfil adequado, mas interesse baixo*: a equipe de Marketing ainda precisa nutrir esse *lead* com material educativo para acelerar o momento de compra. O perfil

é adequado, mas falta engajamento. Alternativamente, o time de vendas também pode gerar o interesse de maneira ativa para aquecê-lo.

- *Alto interesse, mas não tem perfil*: O perfil de cliente ideal não é imutável, portanto, pode e deve ser atualizado sempre conforme clientes que estão fora desse círculo começam a aparecer mais, deixando de ser pontos fora da curva. Esses *leads* baixaram bastante material, acompanham a atividade da sua empresa e é ávido pelo conteúdo divulgado em redes sociais. Portanto, ir atrás dessas pessoas não é tempo perdido, pois muitas vezes eles têm motivos para comprar suas soluções que ainda são invisíveis ou não foram detectadas ainda pela empresa e podem ser vendas mais fáceis do que imagina. Ademais, podem virar promotores da empresa mesmo não sendo clientes, pois o engajamento alto gera tráfego, algo fundamental para qualquer marca que quer se posicionar bem nos mecanismos de busca.
- *Baixo interesse e sem perfil*: logicamente, esse tipo de *lead* não vale o esforço e devem ser ignorados pelo time de Marketing e Vendas. Perdê-los no fluxo de nutrição é saudável para não poluir a base de *leads*.

Após toda a definição do modelo de negócios, funil de vendas e indicadores-chave, é preciso documentar todo o processo e conhecimento adquirido. Nessa etapa, define-se o que é um *Playbook de Vendas*, que é um repositório de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos membros da equipe de vendas. O foco é ser uma central de informações para o vendedor poder tirar grande parte das dúvidas que venha a ter, desde sobre processos, produto, empresa ou regras de comissionamento. Um ponto adicional é que tira um pouco a carga do gestor em ter que sempre responder as mesmas perguntas. São elencados 6 pontos fundamentais que um bom *Playbook* deve cobrir (Cordovez, Como construir um Playbook de Vendas e fazer seu time usá-lo, 2017):

- *Literatura importante*: toda gama de materiais deve estar referenciada no documento, para as mais diversas finalidades; seja para realizar o treinamento de novos funcionários, seja para fomentar o conhecimento e consequente aprimoramento do membro já entregando resultados, seja para enviar para o *lead* para aumentar as chances de fechar uma venda.
- *Metas e comissões*: ter de maneira clara e transparente o que se espera da função que o funcionário exerce e quanto e como ele ganhará conforme sua

performance. É importante pontuar nessa parte também como é o período de experiência, chamado de “Rampeamento” ou “Rampagem”, e o que se espera nesse período onde o funcionário ainda está aprendendo como é a forma de trabalho. Geralmente se trabalha sem metas ou com metas reduzidas.

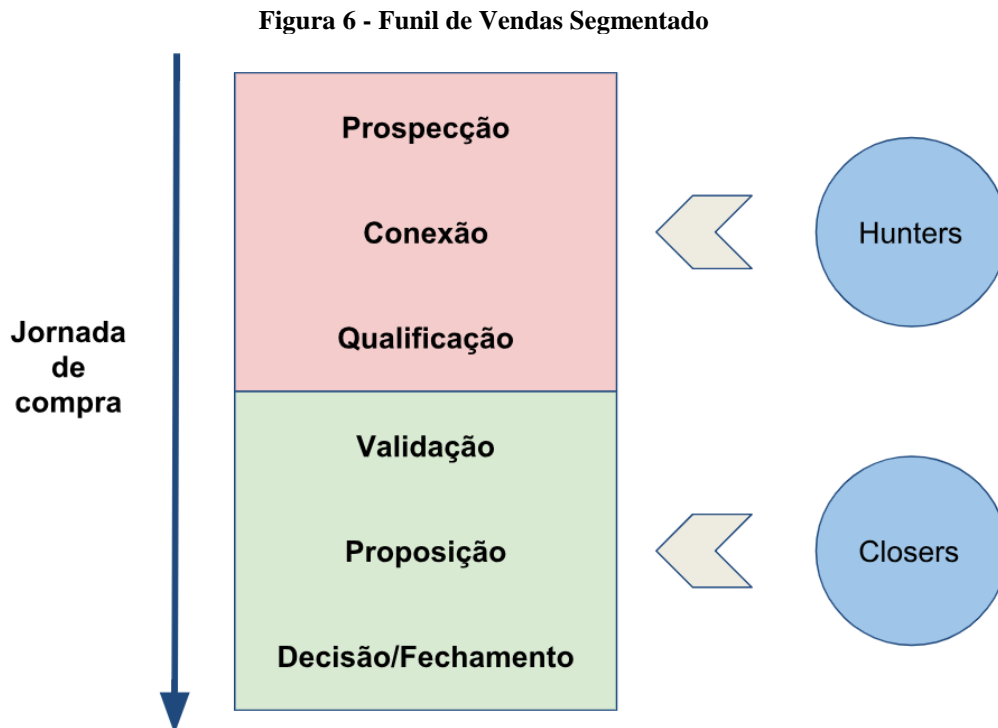
- *Rotina de Sucesso*: um compilado de boas práticas de um vendedor produtivo, é um conhecimento que é atualizado e acumulado com o passar do tempo. Focar na agenda organizada é a chave de um vendedor de sucesso.
- *Personas*: são as pessoas que possuem papéis recorrentes enquanto clientes da empresa, personificando os perfis mais comuns de cliente. Portanto, devem ser mapeados quanto aos seus principais interesses, dores e objetivos pessoais e profissionais.
- *Origem dos leads*: fundamental especialmente para o *Inbound*, em que são enumerados os principais canais de aquisição de *leads*, ou seja, como eles chegam até a empresa. São de extrema importância para o time de Marketing, como uma forma de feedback para auxiliar na tomada de decisão sobre onde investir em seus canais de mídia paga.
- *Processo de Vendas*: detalhar todo o funil de Marketing e Vendas, todos os gatilhos de passagem e as regras do jogo. Traduz como é o fluxo operacional de trabalho do funcionário em pequenas etapas e entregas.

2.2.2 Segmentação de Equipes de Inside Sales

Sabendo como é estruturado um funil de vendas da forma genérica apresentada anteriormente, uma estratégia que o gestor de vendas pode adotar é a de segmentar sua equipe de vendas. Especializar sua força de vendas em 2 principais funções: *Sales Development (Qualifiers)* e *Account Executives (Closers)*. Pode-se ir além e nomear as outras funções cruciais nesse processo de compra que o cliente passa: Marketing, o qual gera *leads inbound*, e Customer Success (Sucesso do Cliente), o qual faz a gestão da carteira de clientes ativos, reduzindo o *churn* (cancelamentos de assinaturas) e aumentando o valor pago por cada cliente, ou seja, realizando *upsell* (Gomes, 2014).

Focando na parte que compete ao time de vendas, os qualificadores (SDR) são os responsáveis pela primeira metade do processo de vendas. Seu objetivo é gerar oportunidades de venda qualificadas para os vendedores (Closers) por perfil e interesse. Seguem um processo

de funil de vendas (Figura 6) e são responsáveis pelas seguintes etapas (Mayrink, Hunters E Closers: Equipe De Outbound Formada Por Especialistas, 2014):



Fonte: Adaptado de Mayrink (2014)

As etapas do Hunter têm uma linearidade intuitiva, seguindo a jornada de compra do cliente, iniciando com a pesquisa inicial sobre o *lead*, juntando informações relevantes que auxiliarão no primeiro contato efetivo. Assim, quando há a conexão, há a oportunidade de qualificar e trazer o *lead* para dentro de um diagnóstico de solução para resolver uma dor ou problema que ele possui.

A partir desse ponto, quem assume é o Closer, que irá conduzir toda a experiência da solução guiada e personalizada conforme as peculiaridades de cada *lead*. É fundamental a habilidade do vendedor em criar urgência durante a negociação e não deixar dinheiro na mesa. Quanto mais valor percebido o *lead* possui, mais resultado ele entrega.

2.2.3 Frameworks de Qualificação

Uma estrutura que serve como um guia para qualificar *leads* é denominada de *framework de qualificação*. Seu propósito é de identificar oportunidades com alta probabilidade de fechamento de venda por meio de uma lista em que o *lead* fornece as respostas a ela. Um dos precursores desse tipo de estrutura foi a IBM (Públio, 2017).

Um dos mais conhecidos *frameworks* foi o BANT. Ele deve atender a pelo menos 3 dos 4 critérios enunciados a seguir de forma a ser validado como uma oportunidade de venda, porém pode ser flexibilizado conforme a necessidade da equipe de vendas (IBM, 2000):

- *Budget*: qual o orçamento disponível, se é que existe.
- *Authority*: verificar se o *lead* é um decisor ou se pelo menos tem influência forte na decisão de compra.
- *Need*: quais são as necessidades ou dores que o cliente possui.
- *Time frame*: qual a janela de tempo na qual o cliente pretende implementar uma solução.

Apesar de simples e prático, o uso do BANT está em declínio, muito se atribui à grande aderência do mercado quando ele foi lançado e ao modo como as empresas vem usando-o de maneira banalizada, sem dar escuta com atenção ao que o *lead* está falando ao vendedor, falhando em gerar valor. A qualificação fica superficial e o engajamento baixo, e a grande consequência disso é o objetivo final de qualquer time de vendas, que é vender. Com a evolução dos modelos de negócios e cobranças, em especial ao surgimento de empresas *SaaS* que trabalham com receita recorrente, alguns pontos do BANT acabam ficando ultrapassados ou irrelevantes, como por exemplo o primeiro ponto de *budget*: no passado, era mais comum a venda de licenças de uso, com o modelo de receita recorrente, os tickets são mais baixos, e, portanto, dinheiro não será o maior impedimento para uma venda acontecer; pode-se ilustrar também o caso do ponto de autoridade, pois a maioria das decisões de compra em uma empresa são feitas agora em grupo, ao invés de centradas num único indivíduo, logo, não existe apenas um único decisor que o vendedor tem de convencer (Frost, 2018).

A Hubspot criou internamente um outro *framework de qualificação* que ficou conhecido mundialmente e adotado em larga escala por equipes de vendas, substituindo o antigo BANT. Num ambiente onde o acesso à informação é muito fácil, os clientes estão muito mais informados sobre as opções que existem para resolver seus problemas e já tem um desenho rascunhado em mente, e, portanto, uma abordagem de venda transacional não é suficiente. O vendedor deve ser consultivo e escutar mais e gerar valor antes de tentar vender. Essa estrutura de qualificação ficou conhecida pelo acrônimo GPCTBA/C&I (Caputa, 2018):

- *Goals*: são os objetivos do *lead*, preferencialmente quantificáveis, mesmo que ainda não estejam quantificados. Caso ele ainda não tenha definido seus objetivos,

é uma oportunidade do vendedor se posicionar como especialista e auxiliá-lo nessa tarefa, gerando, assim, valor agregado na abordagem.

- *Plans*: descobrir quais são os planos para atingir o objetivo proposto. Todo plano deve ser seguido de ações, e cabe ao vendedor assessorar o *lead* a identificar se o plano traçado por ele é o ideal ou se deve mudar seu curso, questionando-o sobre o plano ser factível ou não.
- *Challenges*: os desafios inerentes a qualquer plano traçado. Se existem dificuldades para completar o plano de ação, o vendedor consegue se sobrepor e com o olhar de um observador externo, dar alternativas para o *lead* sair do lugar onde ficou estacionado.
- *Timeline*: todo objetivo tem um prazo para ser atingido, portanto, é fundamental questionar o *lead* sobre o momento certo de resolver o problema ou se é para o futuro. Basicamente, mede-se a urgência e prioridade do problema.
- *Budget*: é similar ao que existe no BANT.
- *Authority*: mesmo caso do item anterior.
- *Negative Consequences*: quais são as consequências negativas caso o objetivo proposto não seja atingido. É trabalhado o fator de medo, fazendo o *lead* imaginar o quão triste e caótico seria a vida dele caso ele falhe em sua missão de resolver uma dor que ele possui.
- *Positive Implications*: oposto ao item anterior, é mostrada um cenário mais interessante para o *lead*, no qual ele imagina como seria uma solução adotada e o seu problema resolvido. Pode-se trabalhar com a possibilidade de crescimento pessoal e promoções no trabalho.

2.2.4 Gamification

A motivação de um time de vendas vai além dos conhecimentos e habilidades necessárias para alcançar bons resultados e bater metas. É fundamental que a motivação de seus membros esteja alta também, e a influência desse fator no resultado individual é maior também. Uma das ferramentas mais efetivas para engajar o time, e o termo *gamification* se originou assim, ou seja, gamificação em empresas. No entanto, algumas diretrizes devem nortear o desenho de uma competição para que seja efetiva (Tyre, 2017):

- *Simplicidade*: as regras do jogo não podem ser complexas demais de modo que os vendedores não compreendam rapidamente. Da mesma forma, rodar diversas competições ao mesmo tempo podem também tirar o foco dos vendedores quando existem muitos objetivos a serem atingidos.
- *Diversão*: é um elemento fundamental que diferencia uma competição de uma simples meta. Tanto o prêmio quanto o formato em que a competição é desenhada tem de ser pensados com criatividade, envolvendo elementos que estejam alinhados com a realidade do time.
- *Envolver todos no planejamento*: o prêmio deve ter aceitação dos participantes, caso contrário, o engajamento na atividade será baixo.
- *Atualizações constantes*: Dar visibilidade e transparência em que etapa está a competição de forma constante, seja semanalmente ou diariamente, para que os participantes saibam sempre que desejarem qual a sua colocação na competição.
- *Prometa o que se pode cumprir*: Deve-se calcular de antemão se os prêmios prometidos serão possíveis de serem entregues. O objetivo aumentar a motivação do time não é atingido caso as expectativas não sejam atingidas por conta de falta de aprovação ou dinheiro para premiar o vencedor.
- *Dê o prêmio o quanto antes*: Segue uma linha parecida com o item anterior, porém sob a ótica de tempo. Quanto antes a competição se encerra com a entrega dos prêmios, mais rápido o time engajará para a próxima.

2.3 Considerações finais

Neste capítulo, foram apresentados os principais conceitos que embasam a aplicação deste trabalho em sua revisão bibliográfica.

A seguir será feita o detalhamento da estrutura da empresa XYZ, aprofundando na análise de seus produtos, os setores em que estão inseridos, seu posicionamento no mercado e como estão montadas suas frentes comerciais.

3 EMPRESA E SETOR

Neste capítulo serão descritos em maior grau de detalhe o contexto em que a empresa XYZ em estudo está inserida em seu mercado de atuação, bem como a maturidade de cada produto que a empresa vende, além da estruturação de seus times comerciais.

3.1 Histórico da Empresa, Missões e Valores

A empresa XYZ nasceu com o objetivo principal de levar tecnologia para a área de Recursos Humanos (RH). Sua missão é revolucionar a gestão de pessoas por meio do uso de soluções fáceis de serem utilizadas, que resolvem uma dor real na área de RH e que ao mesmo tempo sejam acessíveis para as empresas brasileiras.

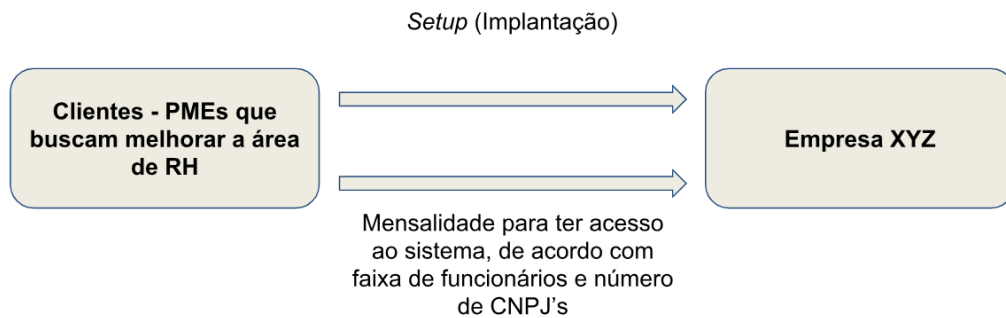
O produto que será o foco de estudo neste trabalho foi desenvolvido 2 anos após a criação da empresa XYZ, lançado oficialmente no terceiro ano de vida da empresa. A proposta de valor do produto, denominado de *SaaS*, é que seja uma solução em nuvem que permita que Pequenas e Médias Empresas possam realizar a gestão de pessoal, benefícios e folha de pagamento de forma centralizada. Dessa forma, o ganho real reside essencialmente no aumento de eficiência de rotinas costumeiramente manuais, ao mesmo tempo em que reduz drasticamente as perdas operacionais e financeiras.

3.2 Modelos de Receita e Curva de Maturidade de Cada Produto

A empresa XYZ trabalha primariamente com o modelo de receita recorrente. O foco do estudo é no produto *SaaS*, no entanto, serão descritos os modelos dos outros produtos brevemente.

- *SaaS*: a empresa cliente (ou grupo de empresas) realiza o pagamento de uma implantação, na qual estão incluídos importação de dados, treinamentos e configurações personalizadas. Após isso, o cliente paga mensalidades para a manutenção da assinatura (Figura 7). Esse valor pago mensalmente é função de duas variáveis: o número de empresas (CNPJ) e a distribuição de funcionários por empresa em faixas de usuários.

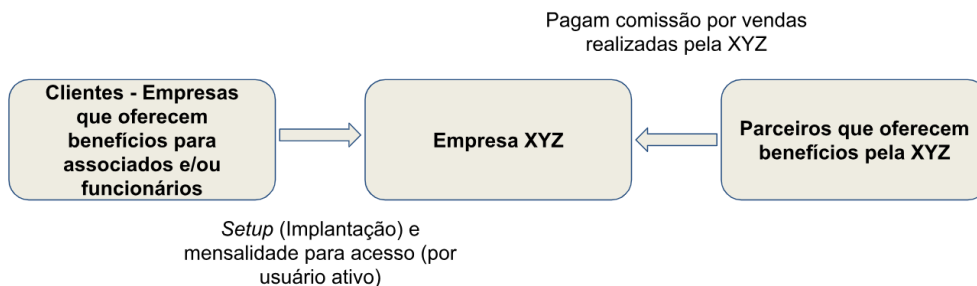
Figura 7 - Modelo de Receita do SaaS



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

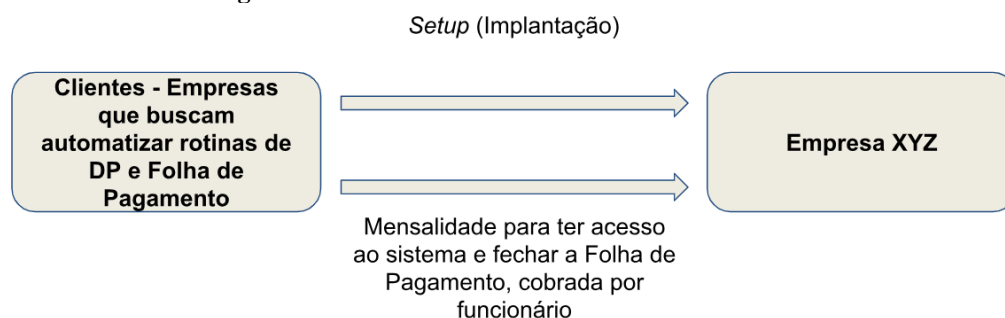
- *Clube de Benefícios*: a receita principal é oriunda dos clientes, com o modelo de cobrança semelhante ao do *SaaS*, com a diferença que a mensalidade é cobrada em função apenas do número de usuários ativos na plataforma. Além disso, recebe comissionamento de parceiros que vendem pela XYZ por conta de vendas realizadas pela plataforma (Figura 8).

Figura 8 - Modelo de Receita do Clube



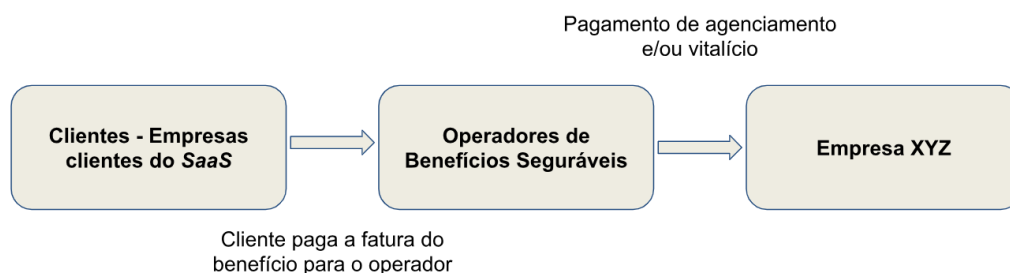
Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

- *BPO*: possui o mesmo formato do *SaaS*, com a diferença que a mensalidade cobrada é função apenas do número de funcionários ativos na empresa no mês vigente do fechamento da Folha de Pagamento (Figura 9).

Figura 9 - Modelo de Receita do BPO

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

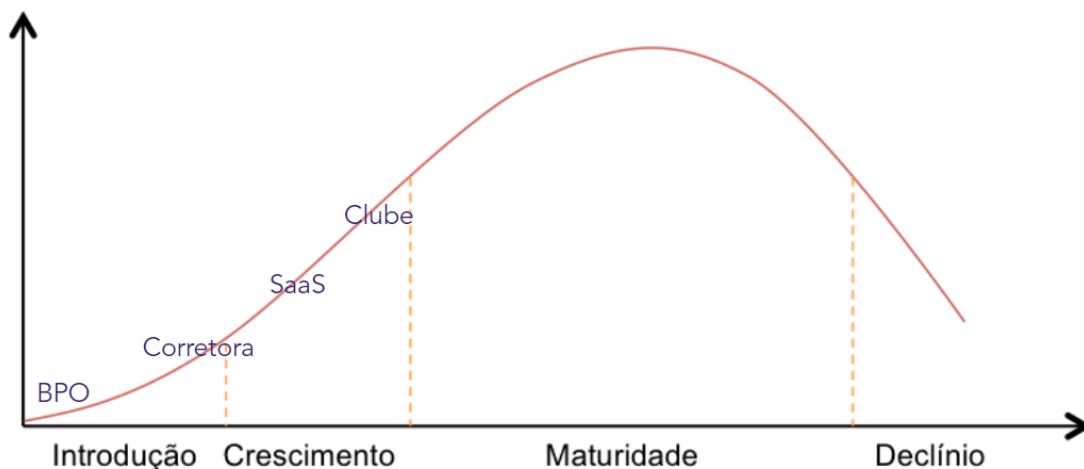
- *Corretora*: os clientes do produto *SaaS* podem realizar a contratação de benefícios seguráveis (Plano de Saúde, Plano Odontológico, Seguro de Vida, Vale Refeição, Vale Transporte, entre outros) e nomear a XYZ como sua corretora. No momento em que o cliente realiza o pagamento dos benefícios, o operador responsável remunera a XYZ, podendo ser de duas formas (Figura 10): pelo Agenciamento (quando a operadora é trocada) ou pelo Vitalício (quando a operadora permanece a mesma, porém a corretora é trocada – no caso, a empresa XYZ se torna a nova corretora nessa movimentação). Existem outras regras que compõem esse comissionamento, porém não estão no escopo deste trabalho.

Figura 10 - Modelo de Receita da Corretora

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

O estágio em que cada produto da empresa XYZ está inserido é diferente, pois é função do tempo de lançamento e sua evolução como produto ao longo do tempo (Figura 11).

Figura 11 - Curva de Maturação de Produtos da Empresa XYZ



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

O produto que será o foco do trabalho, o *SaaS*, está em um momento de crescimento na curva de maturação. Todos os esforços estão voltados para o impulsionamento das vendas e escalabilidade da equipe. Serão realizados todos os projetos e atividades detalhados no próximo capítulo de modo a atingir os objetivos propostos no capítulo 1.5.

3.3 Setor de Atuação e Posicionamento no Mercado

O mercado das *startups* tem sofrido grandes e diversas evoluções ao longo dos últimos anos; por exemplo, nos segmentos de finanças, advocacia e educação, já surgiram as *startups* que atuam nestes segmentos, as *fintechs*, *lawtechs* e *edtechs*, respectivamente. De modo análogo, o mercado de Recursos Humanos também seguiu essa transformação e hoje existem as chamadas *HRTechs*, *startups* cujo foco são de atender as demandas da área de RH.

No Brasil, esse termo ainda é pouco difundido se comparado com as outras já citadas, porém é notório nos meios de comunicação especializados que ele ganha cada vez mais relevância. Muitas das ferramentas utilizadas pela área são defasadas e aliado ao alto desemprego no país e a escassez de ofertas de emprego, tornam as tarefas da área desgastantes e ineficientes, como por exemplo, a triagem de currículos e a gestão de candidatos, nas quais geralmente são utilizadas planilhas de Excel, na maior parte dos casos para as Pequenas e Médias Empresas.

Além disso, não é incomum que nessas empresas de pequeno e médio porte os profissionais responsáveis pelo RH também realizem outras funções, tais como o

Administrativo, Financeiro e Departamento de Pessoal, cada qual com seu nível de tarefas manuais e burocráticas. Esse cenário torna ainda pior a tarefa do profissional em, de fato, cuidar de pessoas.

Dessa forma, é de suma importância que o papel desse profissional seja de atuar como um RH mais estratégico. Para atingir esse objetivo, as soluções desenvolvidas pelas *HRTechs* se utilizam de tecnologia para desburocratizar e automatizar processos, ao mesmo tempo em que impulsionam as empresas a transformarem a área de RH do tradicional para o novo.

Pensando nesse cenário mais amplo, a empresa XYZ desenvolveu seu produto *SaaS* com o objetivo de tornar as tarefas de Departamento de Pessoal menos burocráticas e minimizar erros e perdas operacionais e financeiras. Dessa forma, o profissional da área minimiza também o tempo gasto com rotinas inerentes a esses processos, as quais, por via de regra, são extremamente manuais e morosas, como por exemplo, admissão e desligamento de funcionários, gestão de férias e benefícios e lançamento na folha de pagamento; e finalmente estar mais próximo de atingir seu objetivo.

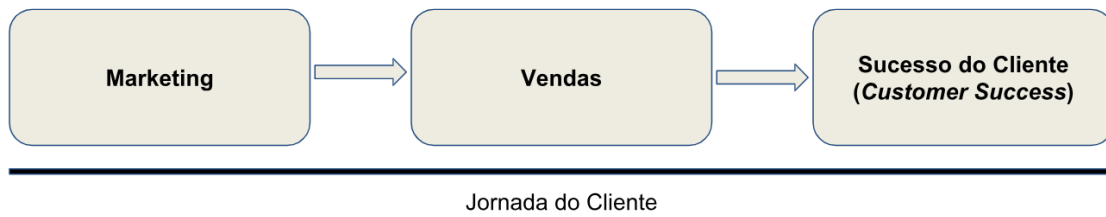
Com relação ao posicionamento da empresa XYZ em seu mercado de atuação, ela é considerada um dos principais *players* das *HRTechs*. No ranqueamento do *Google*, as páginas de conteúdo rico do *blog* da empresa XYZ por muitas vezes estão nos 3 primeiros resultados de busca por palavras-chave relacionadas às dores que o produto resolve. Em seu *blog*, possui tráfego na faixa de 150 mil a 300 mil visitantes únicos por mês.

Vale salientar que este mercado é segmentado, podendo ser classificado de acordo com o tipo de função exercida, tais como as que realizam atividades da área financeira, administrativa e departamento pessoal. Como o produto *SaaS* da empresa XYZ foca em demandas da área de departamento pessoal, existem poucas empresas que concorrem diretamente com a empresa XYZ e ela foi uma das pioneiras neste tipo de empreitada, portanto, é justificável dizer que ela está em destaque em seu mercado de atuação.

3.4 Frentes Comerciais e Suas Estruturações

A jornada de compra de um cliente pode ser vista sob a ótica da empresa, isto é, quais as áreas envolvidas nesse processo de compra e quais as responsabilidades de cada uma para atender o cliente da melhor forma, de modo a fornecer a melhor experiência de compra possível (Figura 12).

Figura 12 - Jornada de Compra do Cliente da Empresa XYZ



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

As principais atribuições e o papel que cada área realiza estão descritas a seguir:

- *Marketing*: sua principal tarefa é gerar *leads* para o time comercial, ou seja, transformar visitantes em clientes em potencial (*leads*), utilizando-se de *Inbound Marketing*. As principais fontes (ou origem) dos *leads* que costumeiramente o time de *Marketing* os capta são de forma orgânica e por meio de mídia paga (*Facebook Ads, Instagram Ads, LinkedIn Ads, Adwords*), enquanto que pode-se citar também algumas das campanhas mais utilizadas para a geração de *leads*, cuja iniciativa parte do próprio time de *Marketing*, tais como: *e-mail marketing, webinars*, eventos e redes sociais.
- *Vendas*: o papel das equipes de vendas são de garantir a conversão dos *leads* gerados na etapa anterior em clientes de fato. Isso é feito com a abordagem de um representante de vendas da empresa sobre o *lead*, por meio de diagnósticos para validar se a solução oferecida pela empresa XYZ atende de fato as necessidades dele. Por fim, realiza negociações de valores e termos de uso, culminando com a assinatura de contrato e fechamento da venda.
- *Sucesso do Cliente*: também chamado de pós-venda, o time de Sucesso do Cliente (*Customer Success*) é responsável por garantir que os novos clientes sejam guiados da melhor forma possível, possibilitando, assim, que tenham maior probabilidade de permanecer como clientes, gerando receita recorrente para a empresa XYZ. As atividades da área envolvem desde a implementação dos dados iniciais dos clientes no sistema, bem como as configurações personalizadas para a realidade do cliente, os treinamentos para o uso correto da plataforma e o acompanhamento periódico do mesmo, para validar se os objetivos do cliente ao contratar a solução foram alcançados ou não, e tomar as atitudes correspondentes.

Como mencionado em outros capítulos, a empresa XYZ possui 4 produtos, e a estrutura das frentes comerciais é detalhada na Figura 13:

Figura 13 - Frentes Comerciais da Empresa XYZ



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Como mencionado anteriormente, o foco deste trabalho é com o time comercial que vende o produto *SaaS*. Entretanto, esta equipe é a mesma que vende o produto BPO.

Cada frente comercial segue o mesmo modelo da Figura, com destaque para a área de *Marketing*, que não é especializada, ou seja, ela gera *leads* para todas as frentes comerciais.

No escopo deste trabalho, fora mencionado que a atuação do autor se resumirá ao time de vendas do *SaaS*, como destacado em vermelho na Figura. Tal área possui apenas vendedores que realizam tanto a qualificação dos *leads*, quanto o fechamento destes em clientes pagantes; uma das ações descritas no capítulo seguinte refere-se à segmentação (ou especialização) desta frente comercial.

3.5 Considerações Finais

Neste capítulo, foram descritos em maior detalhe o histórico da empresa XYZ em estudo neste trabalho, o modelo de receita adotado por ela, seu setor de atuação e o posicionamento no mercado, bem como suas frentes comerciais e como elas estão destrinchadas.

No próximo capítulo, serão descritos todos os projetos e atividades que o autor esteve envolvido de modo a atingir os objetivos propostos no primeiro capítulo.

4 CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

Por questões de sigilo, os dados e os nomes das pessoas foram adaptados, pois serão expressos com objetivo de exemplificar todo o processo de construção e implementação da solução.

4.1 Funil de Vendas Inbound

Inicialmente, a empresa XYZ trabalhava apenas com o modelo *Inbound Marketing* para a geração de *leads* do time comercial do produto *SaaS*, antes do início das atividades do autor na empresa XYZ. Nesta seção, especificamente, será detalhado como era o processo anterior e as mudanças propostas para otimizar o trabalho da equipe de vendas.

4.1.1 Mapeamento do Cenário Anterior

Um ponto crucial no desenho de um processo de vendas é a definição das chamadas personas, que são representações de perfis de clientes comuns que se deparam com a equipe comercial. O conjunto destas personas se chama de ICP (*Ideal Customer Profile* – Perfil de Cliente Ideal). Definir o ICP é crucial para que uma frente comercial tenha uma ideia prévia do que pode encontrar com maior incidência e, portanto, aumentar suas chances de sucesso em converter um *lead* em cliente.

Vale lembrar que o produto é voltado para pequenas e médias empresas, portanto, algumas características das personas podem diferir conforme aumenta-se o tamanho da empresa. As seguintes personas já existentes são exemplificadas a seguir:

- *Vinicius*: é um analista que por muitas vezes está envolvido em tarefas de administrativo e/ou financeiro da empresa. Geralmente, é alguém que começou como estagiário e foi incumbido com a tarefa de tocar as funções de RH. Tem como objetivo principal crescer na empresa, apesar de não saber como. Alguns de seus desafios são a falta de autonomia no trabalho (não toma decisões sozinho), falta de reconhecimento (a pessoa é um custo, não um ativo). Por conta disso, acaba sendo uma pessoa que sabe realizar muitas tarefas ao mesmo tempo, porém possui pouco conhecimento técnico. Sendo assim, a proposta de valor para essa persona é automatizar muitas das rotinas manuais, evitando erros e economizando tempo, permitindo, assim, que possa gastar suas energias em outras tarefas e obter seu crescimento profissional que deseja.

- *Sara*: uma coordenadora ou gerente da área de RH que tem experiência em todos os seus subsistemas e trabalha numa empresa que já comporta tal posição em seu quadro de funcionários. Seus principais objetivos são otimizar sua equipe que possui uma carga operacional elevada, modernizar a área, ter uma atuação mais estratégica na empresa e, conseqüentemente, tornar a área mais valorizada na empresa. Alguns desafios que dificultam o atingimento destes objetivos são a falta de mão de obra qualificada em sua equipe e convencer a contabilidade ou a diretoria da importância da contratação de um sistema para automatizar as rotinas manuais da área. Dessa forma, a empresa XYZ traz de valioso para a persona a confiabilidade, transparência e eficiência dos processos de RH, permitindo, assim, que a persona possa atuar de maneira mais estratégica na empresa, munida de dados e indicadores que até então não possuía.
- *Paulo*: um diretor ou empreendedor que acompanha de perto o avanço das tecnologias e últimas tendências do mercado em que atua e sonha em ter uma empresa do nível das empresas do Vale do Silício, dos Estados Unidos. Seus principais objetivos são conceber uma empresa cujo funcionamento de sua estrutura seja independente dele e, ao mesmo tempo, ser reconhecido no mercado como o criador de uma empresa de referência. Seus principais desafios são: enfrentar o dilema entre investir em sua estrutura e não ter dinheiro para tal e possuir pessoas pouco qualificadas executando tarefas rotineiras (risco de erros). Com a contratação da plataforma *SaaS*, a persona evita passivos trabalhistas por conta de erros, eleva a transparência e governança corporativa com investidores e consegue analisar em detalhes os custos relacionados aos funcionários, de maneira fácil.

O segundo ponto fundamental para a estruturação de um processo de vendas é o desenho do Funil de Marketing e Vendas. Neste trabalho, será destacado apenas a parte do funil que compete a área de vendas (Figura 14). Note que o fluxo do *lead* começa no topo do funil (MQL) e desce até o fundo (Clientes).

Figura 14 - Funil de Vendas do SaaS no Cenário Anterior



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

As regras de passagem de uma etapa para outra devem seguir algumas regras, que podem ser validadas com algumas perguntas (Figura 15).

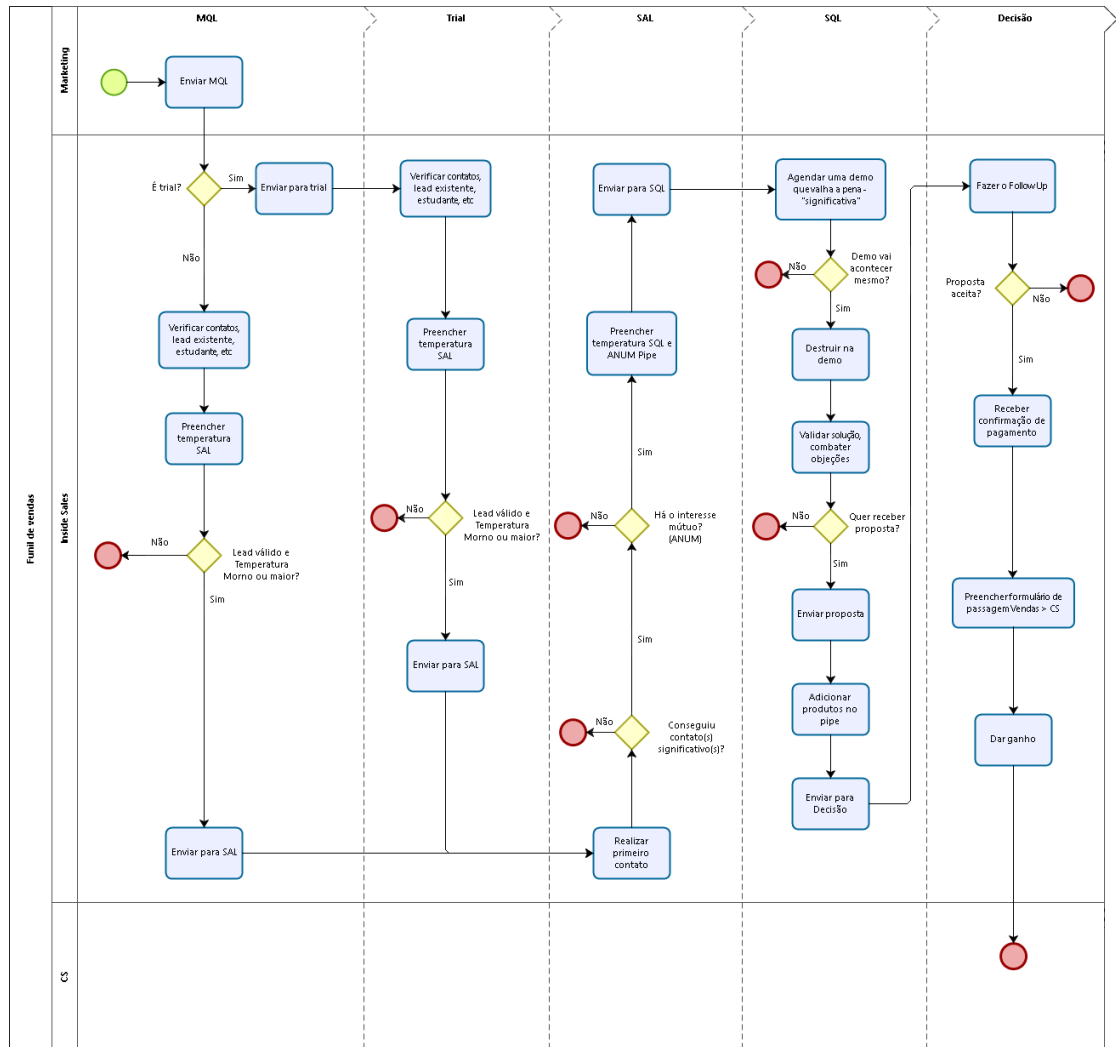
Figura 15 - Regras de Passagem de Etapas no Cenário Anterior
GESTÃO DOS ESTÁGIOS DO FUNIL DE VENDAS

MQL Qualificar	LDM Qualificar	SAL Educar	SQL Validar	Decisão Definir
Estágio: Desconhece o produto e reconhecendo problema.	Estágio: Conhece o produto, têm uma dor, quer entender se solucionamos.	Estágio: MQL + LDM com personas, ICP's alinhados com o produto.	Estágio: SAL's com problemas reconhecidos, interesse em comprar e validar solução.	Estágio: SQL's que validaram a plataforma como solução adequada e vão definir a contratação nos próximos 20 dias.
Perguntas que devem ser respondidas				
A quanto tempo? Quais materiais e ligados a que dor? Qual a temperatura?	Qual a temperatura do lead? A quanto tempo converteu?	Houve rapport gerado entre nós? Tive uma conversa significativa (+10min) com o lead? Houve um entendimento das dificuldades e desafios atuais e futuros? Houve implicação da permanência do "status quo"? Houve entendimento de quem é a pessoa que "assina o cheque"? Tenho informações necessárias para encantar na demo	Fiz uma demonstração que encantou o lead? O lead validou que resolvemos cada um dos problemas dele ao Final? O lead afirmou que somos a solução certa? O lead descreveu todo o processo de decisão em sua empresa e o que é necessário para aprovar? O Lead confirmou que a decisão será tomada em até 20 dias?	Todas as objeções foram combatidas? O modelo de contrato já foi validado? Quem serão as pessoas responsáveis pela implementação do lado da empresa? Estou me mantendo "ativo" com o lead, por e-mail, telefone, demonstrando interesse real? (Não seja o chato do FUP) (Mas faça o FUP, it's your job!)
Atividades necessárias para passar o lead para a próxima etapa				
Pesquisa prévia Preencher termômetro de qualificação Enriquecer pipedrive Planejamento Call Call - Confirmar informações existentes do formulário	Pesquisa prévia Preencher termômetro de qualificação Enriquecer pipedrive Planejamento de call Call - Confirmar informações existentes do formulário	Confirmação de interesse na solução (ANUM) Confirmação de que caso nossa plataforma solucione o problema há interesse em seguir adiante. Entendimento da hierarquia de RH e da empresa. Entendimento do perfil da empresa e proximidade do ICP Há declaração ou razão para acreditar que há orçamento? Preparar o planejamento da demonstração	Demonstrar o produto de acordo com o planejado Enviar um invite para a confirmação (ou Não) de fechamento da solução Enviar um "champion Letter" Ter o "mapa de decisão" e potencial objeções no histórico do CRM Planejar cadência de follow ups	Assinatura digital do Clicksign Pagamento do boleto de implantação Formulário de passagem Vendas > CS
Entregas: Tenha certeza de ter entregue isso ao lead para seguir para a próxima etapa				
Informações do formulário são "trabalháveis" Não é cliente ou funcionário de cliente Não têm dados reais Não é lead existente	Informações do formulário são "trabalháveis" Não é cliente ou funcionário de cliente Não têm dados reais Não é lead existente	E-mail "pós conexão", personalizado com entendimento de dores, implicações e busca por solução. Convite para demonstração + Múltiplos lembretes Atividade "reminder" um dia antes da demo	Proposta personalizada PPT do cronograma de implantação Casos de Sucesso e referências Convite para "dia de fechamento"	E-mail de agradecimento e passagem de bastão para CS.
Receba: Tenha certeza de ter coletar isso dos clientes antes de seguir para a próxima etapa				
Confirmação dos dados do formulário É um Lead com as premissas definidas no acordo de marketing e vendas	Confirmação dos dados do formulário É um Lead com as premissas definidas no acordo de marketing e vendas	Declaração de interesse no call Whatsup (opcional) Personas que participarão do processo de avaliação. Ferramenta e Id's para a demonstração	Declaração de que somos a solução correta. De que a decisão será tomada em um horizonte de até 20 dias. Confirmação de que receber uma proposta Descrição do mapa de decisão e potenciais objeções	Validação do principal objetivo com a contratação da ferramenta (importante para CS) Dados para emissão de boleto! Dados para assinatura do contrato!

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

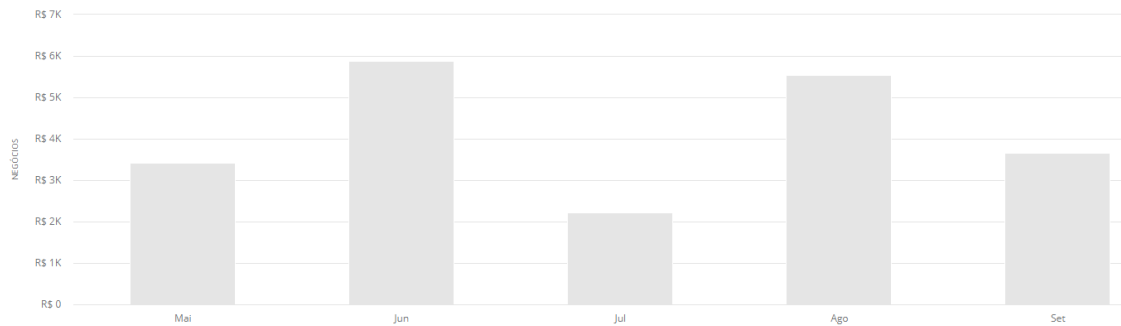
Em seguida fez-se o mapeamento do fluxo de atividades no qual o *lead* percorre no funil de vendas (Figura 16). O *software* utilizado para tal foi o Bizagi®, utilizado neste caso para modelagem dos processos.

Figura 16 - Fluxograma de Atividades no Cenário Anterior



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

É importante salientar que nesse cenário antigo o processo era realizado por completo pelos vendedores, ou seja, não havia segmentação (ou especialização) na equipe, todos qualificavam e fechavam negócios simultaneamente. O efeito mais comum neste tipo de configuração é semelhante ao “efeito sanfona”, no qual em um dado mês o vendedor foca em fechar negócios, esvaziando seu funil, e no mês seguinte, foca em qualificar *leads*, ao custo de fechar menos negócios (Figura 17).

Figura 17 - Efeito Sanfona de Vendas: julho 2017 a setembro 2018

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Considerando essas informações, foram identificados alguns pontos de melhoria referentes ao processo anterior:

- O efeito sanfona mencionado gerou uma hipótese de que ao segmentar a operação de vendas, o resultado seria maior e menos sujeito à variabilidade mês a mês.
- A segunda etapa do funil, Levantada de Mão, é um pouco confusa: por definição, todos os *leads* chegam na primeira etapa (MQL), o que significa que eles desconhecem o produto, mas possuem uma dor. No entanto, existem *leads* que já chegam no funil pela etapa MQL, mas de maneira ativa (solicitação de contato ou demonstração via *Landing Pages*, ou oriundo de ligação telefônica na empresa), e dessa forma conflitam com o modelo de funil: os *leads* que chegam no funil de maneira ativa deveriam entrar automaticamente na segunda etapa (Levantada de Mão), porém um *lead* não pode entrar por outra etapa senão a primeira.
- Algumas passagens de etapas continham *leads* em volume significativo em situações diferentes e se notou a necessidade de separá-los com a criação de novas etapas para diferenciar em qual etapa ele está no processo de vendas. Por exemplo, na etapa de Decisão, existiam *leads* que estavam em processo decisório de contratação da plataforma e também aqueles que já tiveram o aceite verbal da proposta; neste último caso, existe um procedimento longo o suficiente para justificar a criação de uma nova etapa, que culmina no fechamento da venda (gerar contrato, gerar boleto de pagamento de implantação, preencher formulários).

4.1.2 Proposta do Funil Novo

Baseado no cenário inicial descrito anteriormente, foi elaborada uma proposta para ter uma melhor leitura do funil de vendas e deixá-lo mais claro quanto aos gatilhos de passagem entre as etapas (Figura 18) e será implementado no novo processo de vendas.

Figura 18 - Funil de Vendas Novo



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

A etapa de Levantada De Mão (LDM) foi retirada, pois como mencionado no capítulo 4.1.1, o modo que os *leads* entram nesta etapa conflitam com o conceito de funil. Neste modelo novo, todos os *leads* entram na primeira etapa e seus tipos são diferenciados com filtros específicos no CRM (*Customer Relationship Management* – tipo de software que faz a gestão de clientes, será detalhado futuramente).

Foi adicionada a etapa de Conectado entre SAL e SQL, pois fez-se necessária a leitura do funil para quantificar quantos *leads* estavam sendo perdidos por conta da falta de contato com eles, ou seja, mesmo com diversas tentativas de primeiro contato (*e-mail*, telefone, entre outros), o vendedor não obteve sucesso em ter uma conversa com o *lead*. O gatilho de passagem da etapa SAL para Conectado (Figura 19) é justamente ter essa conexão com sucesso, enquanto

que o gatilho de passagem de Conectado para SQL é o agendamento de uma reunião (ou demonstração de produto) com o vendedor para validar a solução.

Figura 19 - Regras de Passagem de Etapas no Funil Novo

GESTÃO DOS ESTÁGIOS DO FUNIL DE VENDAS					
MQL	SAL	Conectado	SQL	Decisão	Fechamento
Validar	Conectar	Qualificar	Demonstrar	Negociar	Fechar
Perguntas que devem ser respondidas					
P1, P2 ou P3? A quanto tempo converteu? Validar se têm dados mínimos para ser um SAL	Foco em conectar com o lead	Houve rapport gerado entre nós? Tive uma conversa significativa (>10min) com o lead? Houve um entendimento das dificuldades e desafios atuais e futuros? Houve implicação de permanência do "status quo"? Houve entendimento de quem é a pessoa que "assina o cheque"? Tenho informações necessárias para encantar na demo	Fiz uma demonstração que encantou o lead? O lead validou que resolvemos cada um dos problemas dele ao final? O lead afirmou que somos a solução certa? O lead descreveu todo o processo de decisão em sua empresa e o que é necessário para aprovar? O lead confirmou que a decisão será tomada em até 15 dias? Qual a data de fechamento?	Todas as objeções foram combatidas? O modelo de contrato já foi validado? Quem serão as pessoas responsáveis pela implementação do lado da empresa? Estou me mantendo "ativo" com o lead, por e-mail, telefone, demonstrando interesse não? (Não seja o chato do FUP) (Mas faça o FUP, it's your job)	Aceite verbal Dados para contrato recebido, contrato enviado Data para o pagamento de implantação.
Atividades necessárias para passar o lead para a próxima etapa					
Pesquisa prévia Enriquecer pipeline Planejamento Call	Tocar a cadência e conectar com o lead	CPCT(BA+Q) Confirmação de que caso nossa plataforma resolva o problema há interesse em seguir adiante. Entendimento da hierarquia de RH e da empresa. Entendimento do perfil da empresa e proximidade do ICP Há declaração ou rascão para acreditar que há orçamento? Preparar o planejamento de demonstração	Demonstrar o produto de acordo com o planejamento Enviar um invite para a confirmação (ou Não) de fechamento de solução Enviar um "champion Letter" Ter o "mapa de decisão" e potenciais objeções no histórico do CRM Planejar cadência de follow ups	Aceite Verbal	Assinatura digital do Clicksign Pagamento do boleto de implantação Formulário de passagem Vendas -> CS
Entregas: Tenha certeza de ter entregue isso ao lead para seguir para a próxima etapa					
	Tocar a cadência completa no prazo estabelecido	E-mail "básico conectado", personalizado com entendimento de dores, implicações e busca por solução. Convite para demonstração + Múltiplos lembretes Atividade "rambinder" um dia antes da demo	Proposta personalizada PPT do cronograma de implantação Casos de Sucesso e referências Convite para "dia de fechamento"		E-mail de agradecimento e passagem de bastão para CS.
Receba: Tenha certeza de ter coletado isso dos clientes antes de seguir para a próxima etapa					
		Declaração de interesse no call Pessoas que participaram do processo de avaliação. Fornecimento e ICP para a demonstração	Declaração de que somos a solução correta. De que a decisão será tomada em um horizonte de até 15 dias. Confirmação de quem receberá uma proposta Descrição do mapa de decisão e potenciais objeções	Dados para emissão de boleto! Dados para assinatura do contrato!	Colar o CPCT no form da CS

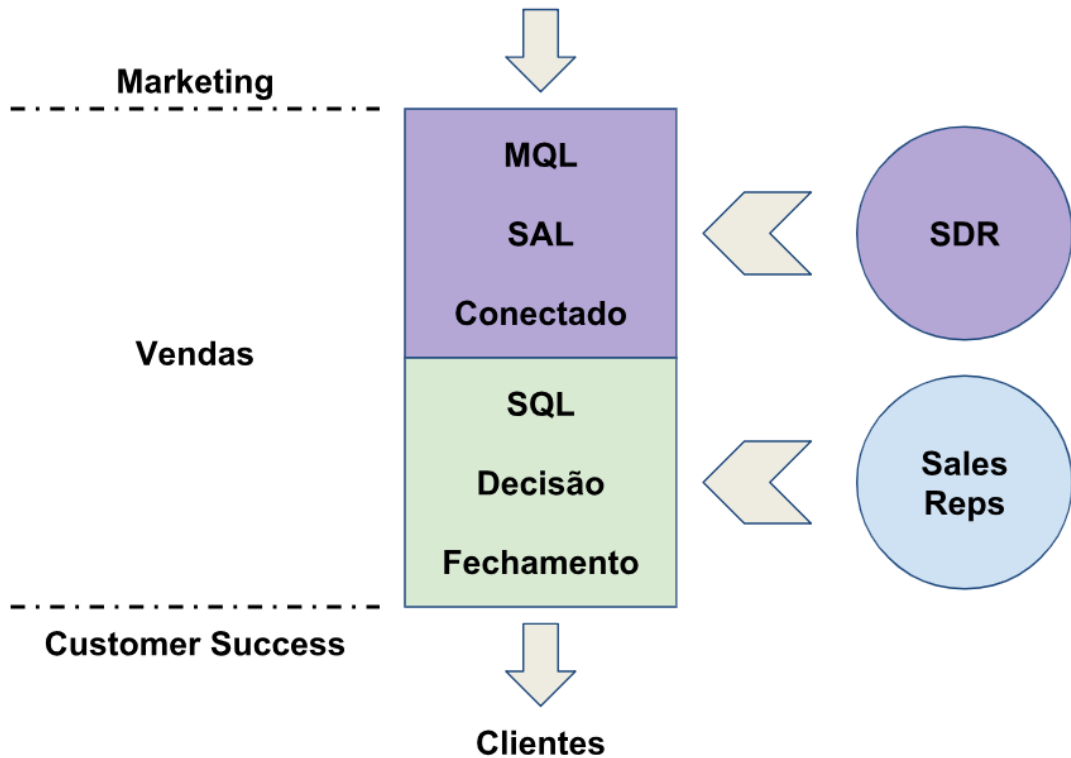
Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

De forma semelhante, foi adicionada também a etapa de Fechamento, posterior à etapa de Decisão. O gatilho de passagem (Figura 19) é o aceite verbal do *lead* para a contratação da plataforma. O motivo da criação desta etapa já fora mencionado no capítulo 4.1.1; desta forma, consegue-se quantificar quantos *leads* estão em etapa final de contratação, ou seja, bastando apenas cumprir algumas burocracias de fechamento de venda, e quantos estão ainda em processo decisório para contratação da plataforma. Assim, o vendedor consegue priorizar os *leads* mais importantes para trabalhar.

4.1.3 Segmentação

Paralelamente à implementação do funil de vendas novo, será feita também a segmentação da equipe de vendas.

Figura 20 - Segmentação da Equipe de Vendas do SaaS
Leads



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

A segmentação da equipe de vendas do *SaaS*, ou especialização, foi concebida a partir do conceito de linhas de montagem originárias do Fordismo. A separação dos papéis (Figura 20) é definida pelo desmembramento das funções que um vendedor realiza no cenário anterior descrito no capítulo 4.1.1:

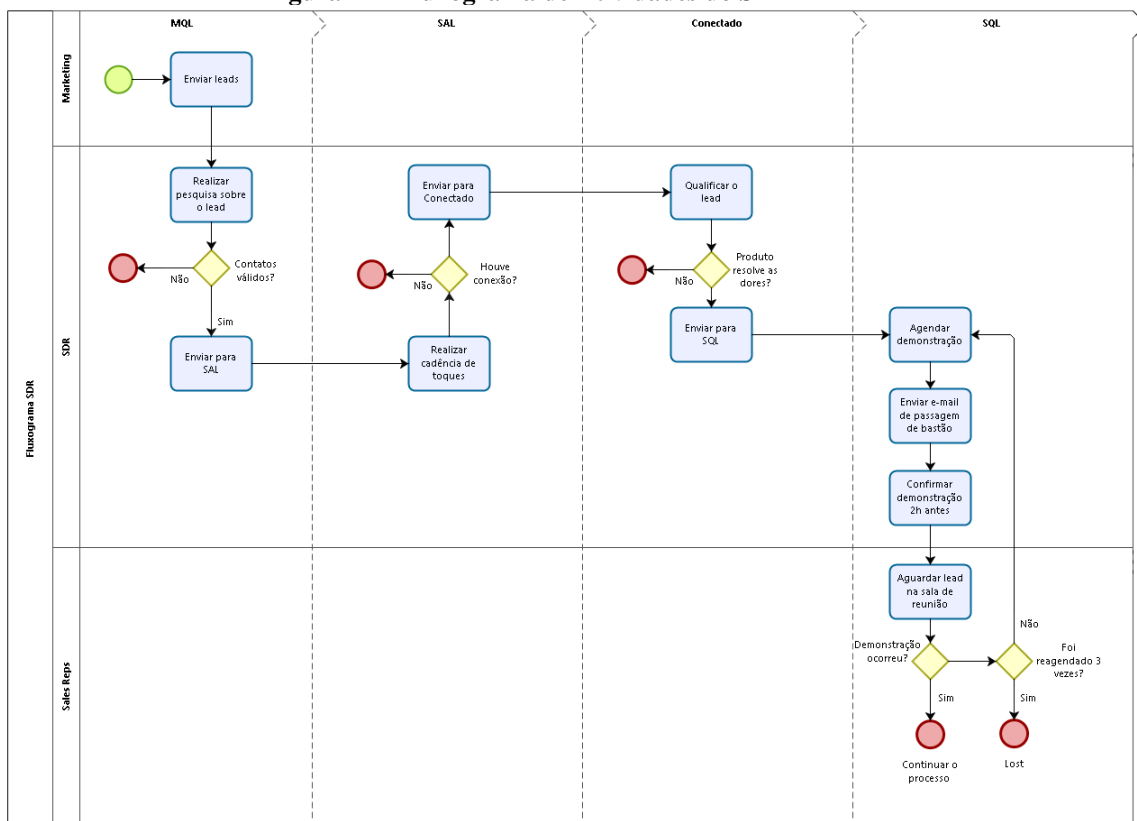
- *Sales Development Representative (SDR)*: é o responsável pelo primeiro contato humano com o *lead*. Realiza uma cadência de toques (tentativas de contato) pré-definida com o objetivo de qualificar o *lead* e, por meio de *frameworks* de qualificação detectar se há uma necessidade ou dor a ser resolvida, bem como sanar dúvidas mais superficiais sobre o produto, mesmo porque, na maioria das vezes, o *lead* realiza um acesso teste gratuito e já consegue validar as funcionalidades por si próprio. Finalmente, seu trabalho termina com o agendamento de reuniões para demonstração de produto, as quais são realizadas pelo *Sales Rep*.
- *Sales Rep*: a partir do momento em que o SDR agendou demonstrações, é responsabilidade do *Sales Rep* de realizar o diagnóstico mais profundo das

necessidades do cliente e combater todas as possíveis objeções que ele possa oferecer, incluindo barreiras como limitações do produto, o planejamento de novas funcionalidades do mesmo, preços e condições de contratação. Em seguida, deve dar senso de urgência ao *lead* para acelerar o ciclo de vendas e usa de diversos artifícios comuns na área, tais como questionamentos junto aos decisores, criação de promoções e participação em eventos. Finalmente, ao fechar negócio, realiza todo o trâmite para a conclusão da venda e, assim, passando o novo cliente aos analistas de implantação da equipe de CS.

4.1.4 Fluxogramas de Atividades

Neste tópico será desenhado todo o fluxo de atividades que o SDR e o *Sales Rep* realizarão no processo segmentado proposto anteriormente.

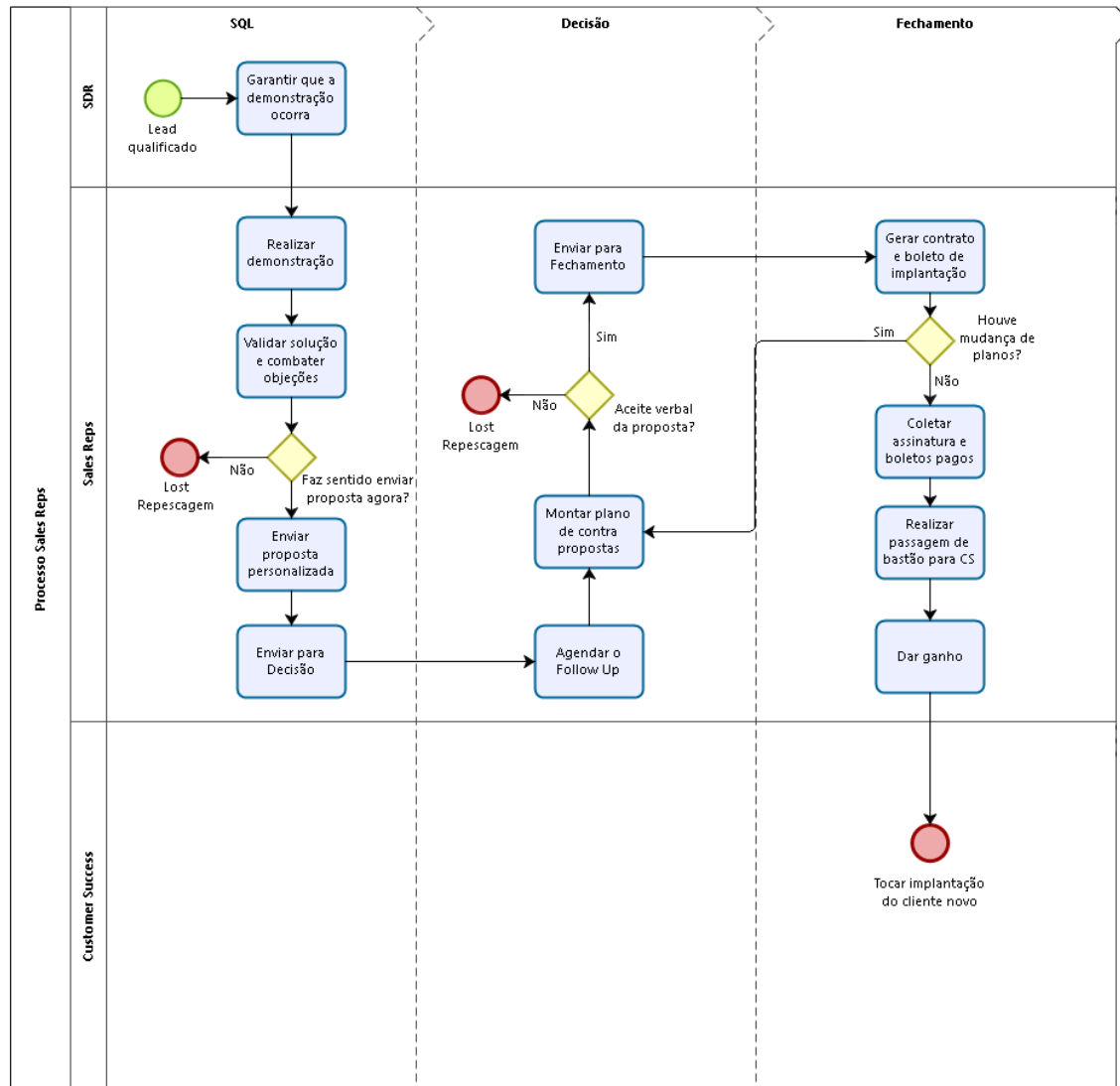
Figura 21 - Fluxograma de Atividades do SDR



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Como já mencionado nos capítulos 4.1.2 e 4.1.3, o SDR realizará suas tarefas (Figura 21) nas três primeiras etapas do novo funil de vendas proposto.

Figura 22 - Fluxograma de Atividades do Sales Rep



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Já o *Sales Rep* continuará o trabalho do SDR e ao fechar uma venda, o cliente novo é conduzido pela equipe de CS (Figura 22).

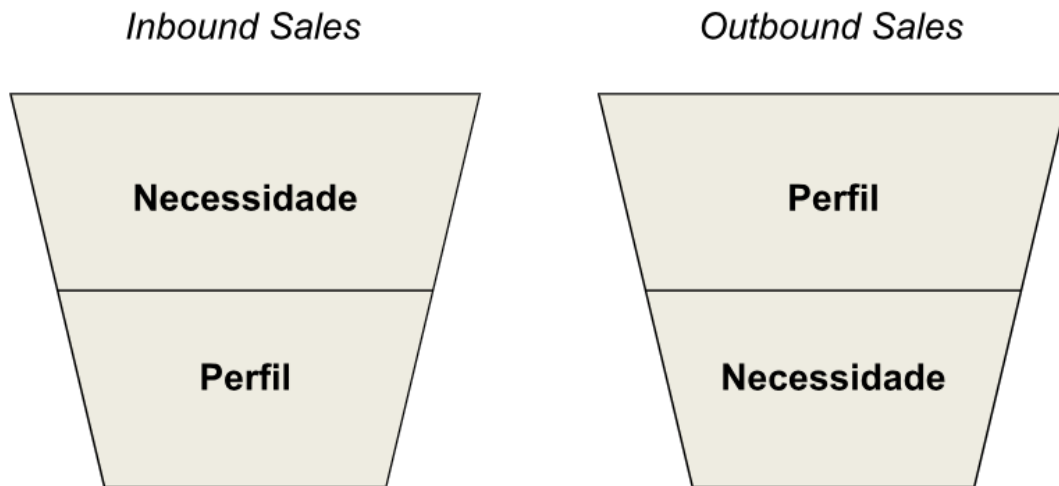
É importante mencionar que a distribuição dos *leads* qualificados pelos SDR é feita seguindo uma ordem de filas, ou seja, se um *Sales Rep* acaba de receber um *lead* qualificado, ele vai para o final da fila até que os outros já tenham recebido os seus *leads* qualificados.

4.2 Criação da Equipe de Outbound

Nesta seção será detalhada toda a estruturação de uma nova frente comercial do *SaaS*, a qual vende o mesmo produto e segue os mesmos processos, porém o que a diferencia da equipe que realiza vendas *Inbound* é justamente o foco de atuação e a abordagem dos *leads*.

Uma vez que o *Inbound* recebe leads de forma passiva com dores já identificadas e o produto atende essas necessidades, basta que o perfil do *lead* seja validado com a equipe comercial (Figura 23) para que seja um bom cliente, ou seja, que permaneça por um longo período como cliente pagante.

Figura 23 - Perfil e Necessidade em Inbound e Outbound



Fonte: elaborado pelo autor.

Já no *Outbound*, os *leads* muito provavelmente nunca ouviram falar da empresa XYZ ou têm conhecimento muito raso sobre ela. Dessa forma, a maneira mais inteligente de prospectar bons clientes é começar com clientes que já tenham perfil dentro do ICP, com características comuns de clientes da base. Assim, na abordagem, existe um trabalho de instigar o *lead* a reconhecer dores que possivelmente não sabia que existiam ou que não tomava ações para resolvê-las.

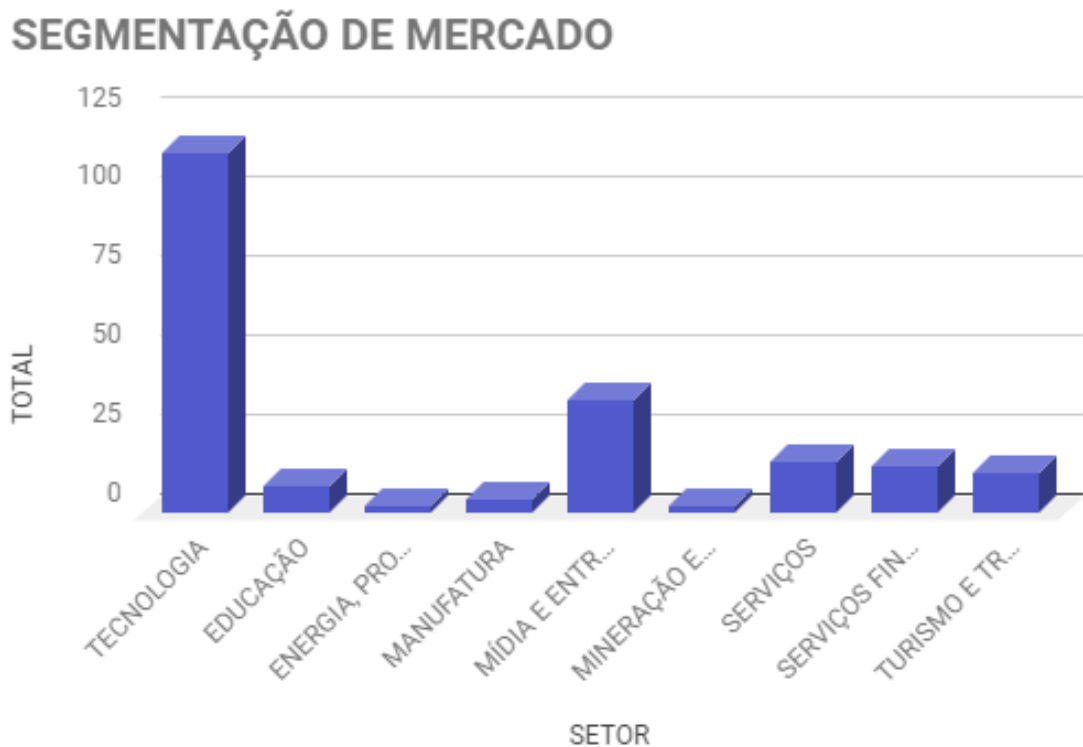
A título de ilustrar a diferença entre as duas estratégias, pode-se fazer a seguinte analogia: um pescador que se utiliza de redes de pesca para capturar peixes é semelhante à estratégia de *Inbound*, pois se joga a rede, mas não se sabe que peixes (ou até mesmo objetos) estarão nela. Por outro lado, o pescador que deseja capturar baleias precisa de arpões e lanças para realizar este feito; ele já sabe qual o animal que está buscando, porém precisa de preparo técnico, experiência e inteligência para ter sua presa em sua posse. Isto é o *Outbound* no universo da pesca.

4.2.1 Definição da Estratégia

Existem dois pontos fundamentais que norteiam a definição da estratégia do *Outbound*, os segmentos de mercado que serão prospectados e o discurso utilizado baseado nas personas deste segmento.

Como é um projeto em fase piloto, foi realizado um estudo com a equipe de CS para mapear onde estão as maiores chances de sucesso de conversão em clientes, baseado em alguns fatores.

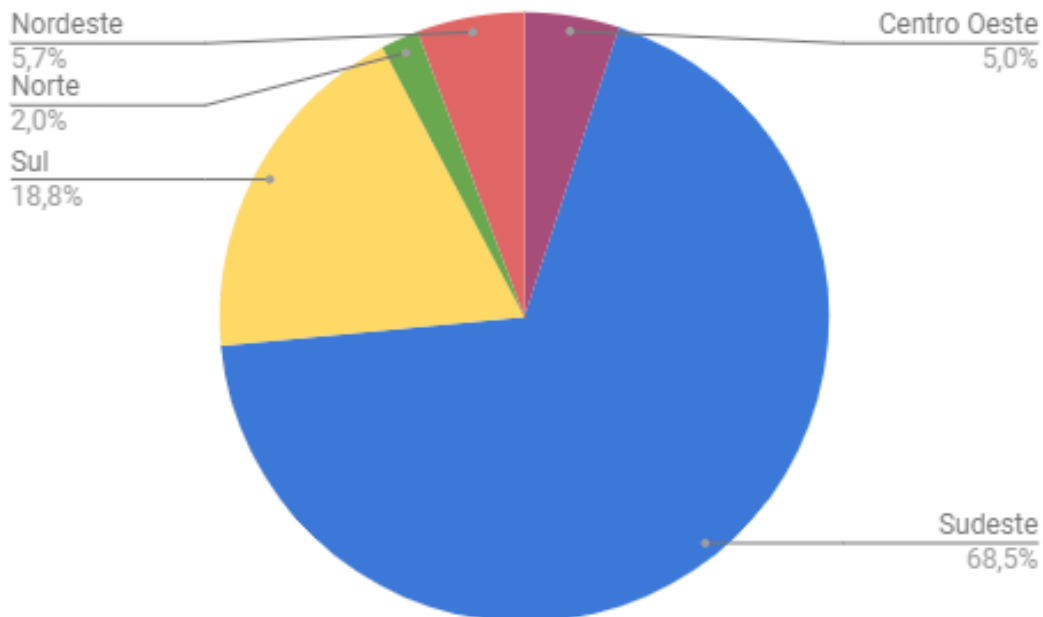
Figura 24 - Segmentação de Clientes por Setor de Atuação



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Baseado puramente em setor de atuação (Figura 24), observa-se que o empresas do setor de tecnologia são as que estão em maior número de clientes pagantes. É natural este resultado, dado que a empresa XYZ também é deste setor e é razoável assumir que empresas de tecnologia estão mais propensas a contratar tecnologias de terceiros para melhorar seus processos.

Figura 25 - Segmentação de Clientes por Região Geográfica



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Sob a ótica geográfica, a concentração de clientes pagantes está na região Sudeste, com destaque para o estado de São Paulo (Figura 25). Novamente, é intuitiva essa conclusão, pois a empresa XYZ também fica na capital do estado e é o lugar onde se encontra o maior número de empresas de tecnologia do país.

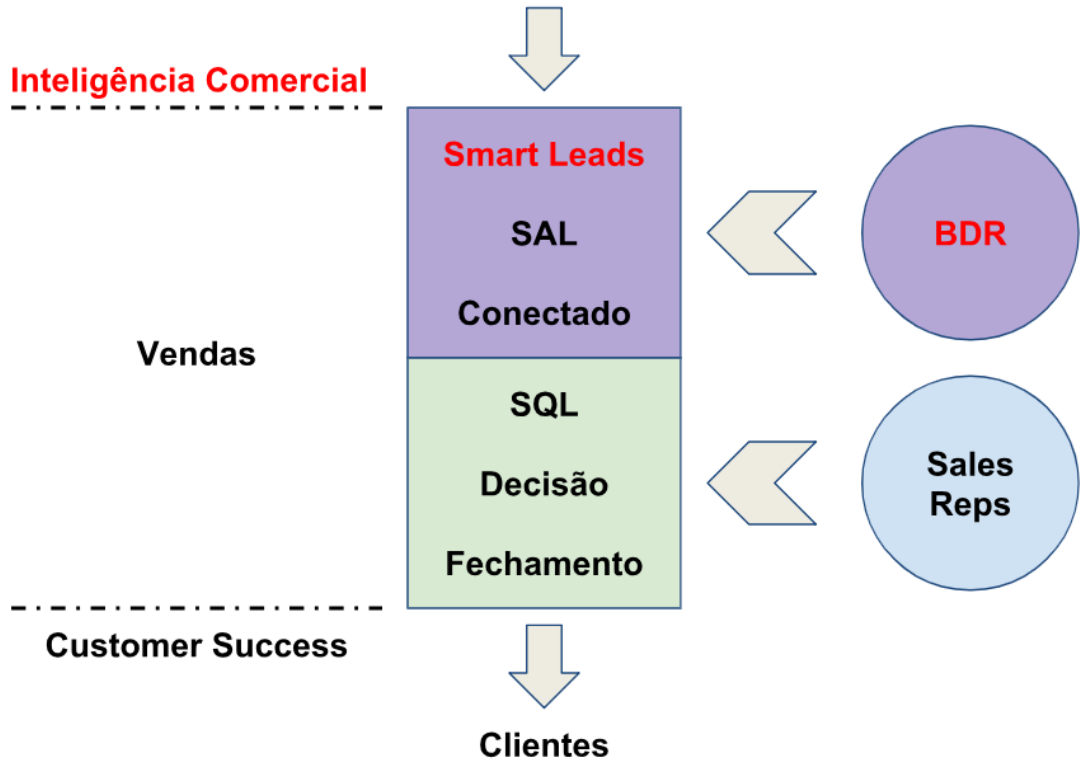
Portanto, o setor escolhido será de tecnologia na região Sudeste, inicialmente limitado ao estado de SP.

Já o discurso utilizado será baseado nas personas deste setor, e é feito alinhando com a equipe de CS quais as principais dores que os *stakeholders* dos clientes enfrentavam em seu cotidiano e como é o cenário atual como usuários do *SaaS*.

4.2.2 Composição da Equipe e Responsabilidades

A segmentação proposta no capítulo 4.1.3 também será aplicada à equipe de *Outbound*, porém com a adição de um novo papel neste processo, a área de Inteligência Comercial (Figura 26). Além disso, o SDR no *Outbound* terá uma nova denominação, BDR (*Business Development Representative*), apenas para não haver confusão com a estratégia de *Inbound*. Por último, a etapa MQL do *Inbound* teve seu nome mudado para *Smart Leads*, seguindo a lógica de que o responsável pela geração dos *leads* não é o Marketing, mas sim uma pessoa dedicada em gerar listas de *leads* qualificados pelo perfil escolhido.

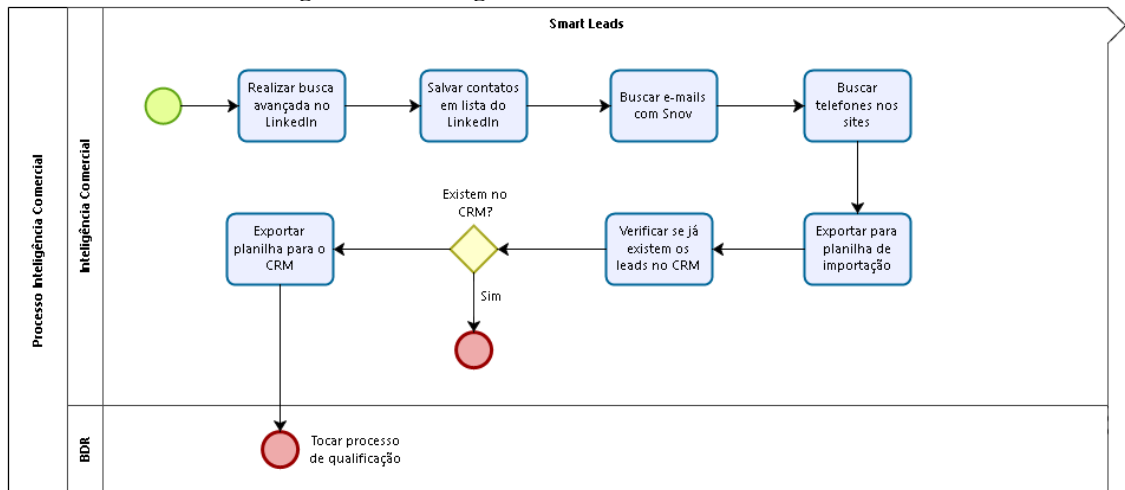
Figura 26 - Segmentação da Equipe de Vendas do SaaS Outbound Leads



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Em seguida, foi definido o fluxo de atividades que o responsável pela área de IC (Inteligência Comercial) deve seguir para realizar suas atividades (Figura 27).

Figura 27 - Fluxograma de Atividades do IC



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

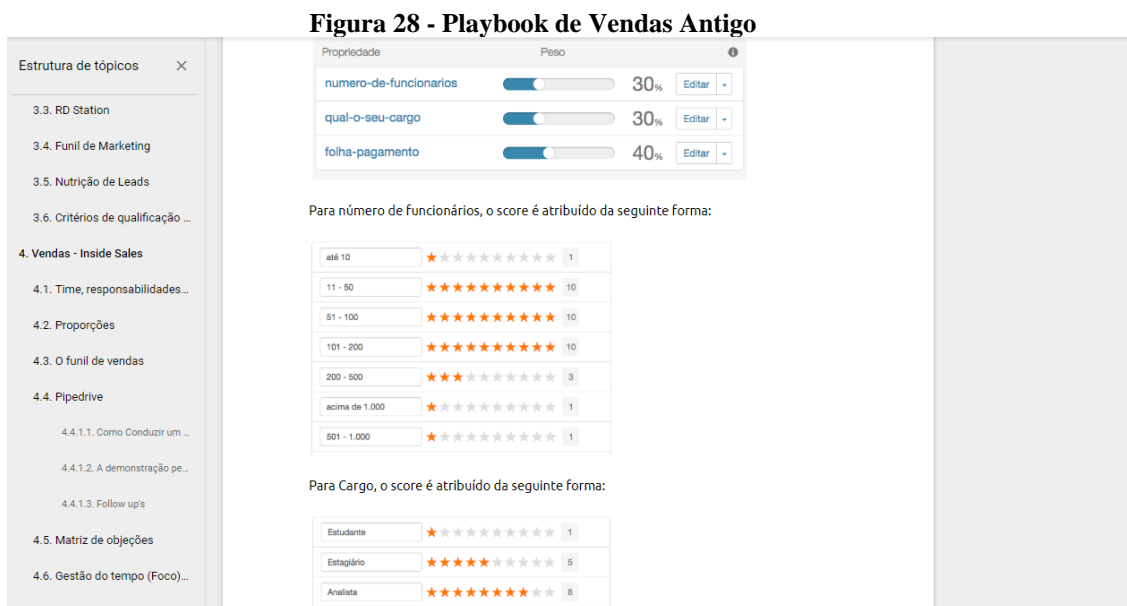
Sobre o BDR e o *Sales Rep Outbound*, os fluxos de atividades permanecem iguais aos de seus respectivos na equipe de *Inbound*, descrito no capítulo 4.1.4.

4.3 Playbook, Metodologias e Treinamentos

Nesta seção, são explicitadas as mudanças propostas que apoiam o novo processo definido, mais especificamente as metodologias que serão adotadas, as rotinas de acompanhamento, o modelo de treinamento de novos contratados e a documentação de todos os processos, suas regras e materiais complementares para melhoria contínua de cada pessoa na equipe.

4.3.1 Playbook de Vendas

O *Playbook* é um manual que contém todas regras do processo, as rotinas, as metas individuais, dentre outros aspectos que se espera de um membro da equipe de vendas. Basicamente, é a documentação sempre atualizada dos conhecimentos adquiridos e aprendizados de um processo que amadurece conforme o tempo passa (Figura 28).



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Este *playbook* era em um *Google Docs*, e era um único documento. Conforme o processo evoluía, muitos dos tópicos abordados nele ou ficavam obsoletos ou nem existiam mais. Além disso, outros documentos de apoio não estavam devidamente apontados para o *playbook*. Outro problema identificado foi que os vendedores dificilmente consultavam-no como fonte de informações para sanar suas dúvidas mais básicas, portanto, sempre perguntavam para o gestor (CRO) e isso acarreta em problemas de ineficiências para o mesmo por ter que sempre ajudar seus funcionários, quando as respostas, em tese, estavam em grande parte no *playbook*.

Dessa forma, teve-se a ideia de criar um site próprio (Figura 29) para centralizar, com uma comunicação mais clara e intuitiva para o vendedor, todas as respostas dispersas nos inúmeros documentos na nuvem da empresa XYZ. Assim, os processos permanecem atualizados de forma mais fácil, rápida e organizada, e a equipe se torna menos dependente do gestor ter que responder as dúvidas mais frequentes.



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

4.3.2 Frameworks de Qualificação

Como já explicitado no capítulo 2.2.3, os *Frameworks de Qualificação* servem como um guia para qualificar *leads*, ou seja, validar se um *lead* tem um perfil de compra desejado pela empresa XYZ, o qual entende que o *lead* tem alto potencial de se tornar cliente e permanecer por um longo tempo pagando de forma recorrente.

O *framework* utilizado no cenário anterior descrito no capítulo 4.1.1 era o BANT. Uma mudança para o GPCTBA/C&I foi motivada por dois fatores:

- A taxa de *No-Show* em demonstrações era muito alta, em torno de 45% a 50% no período de agosto de 2017 a novembro de 2017, ou seja, de cada 100 demonstrações agendadas, 45 a 50 não aconteciam, pois o *lead* não comparecia ou cancelava. Um *benchmark* de mercado para empresas que trabalham com o modelo de *Inside Sales* é que essa taxa seja abaixo de 30%.

- O modelo GPCTBA/C&I já é difundido no mercado norte-americano, porém no Brasil ainda estava sendo visto como novidade para os profissionais do segmento.

Figura 30 - Material para Treinamento do GPCTBA/C&I

The image shows a presentation slide titled "GOALS" for the GPCTBA/C&I model. The slide is part of a larger presentation, with a sidebar on the left showing slides 7 through 13. The main content of the slide is as follows:

GOALS

- > TODA VENDA DEVE SER FEITA EM CIMA DE UMA NECESSIDADE
- > ENTENDIMENTO E ALINHAMENTO DE EXPECTATIVA
- > QUANTO MAIS INFORMAÇÃO TIVER, MELHOR, APROFUNDE, NÃO FIQUE SATISFEITO COM POUCO.
- > DADOS E INFORMAÇÕES QUANTIFICÁVEIS AJUDAM MUITO.

EX:

- >Quais são suas prioridades para os próximos 3-6 meses?
- > Qual o grande objetivo para a área nos próximos meses?
- > E em relação a você como [CARGO], que tipo de objetivo você pessoalmente têm?

At the bottom of the slide, there is a text box that says "Clique para adicionar as anotações do orador".

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Para implementar essa mudança, foram necessárias a criação de conteúdo (Figura 30) para embasar o modelo e validação de especialistas no assunto. Para tal, foi contratada uma consultoria externa para implementar este projeto, dentre outros projetos de melhoria na área. Dessa forma, foi realizado um intenso treinamento para a equipe de vendas do *SaaS* e aplicação imediata do novo *framework* nos *leads*, além da incorporação deste modelo no *playbook*.

4.3.3 Treinamentos e Rotinas de Feedback

Como um dos objetivos deste trabalho é ter um processo de vendas escalável, um ponto que não deve ser ignorado é o treinamento de novos integrantes da equipe de vendas. No cenário anterior do capítulo 4.1.1, o treinamento (denominado *onboarding*) era totalmente centralizado no gestor (CRO) e isso consumia muito de seu tempo, privando-o de focar em questões estratégicas, que deveria ser seu foco.

Figura 31 - Modelo do Onboarding Novo

Responsáveis :							
Produto:	Time de vendas		DP:	PESSOA 4			
Processo de Vendas:	PESSOA 1		Técnica:	Time de vendas e BDR			
CS	PESSOA 2		Clube	PESSOAS 5 E 6			
Corretora	PESSOA 3		Marketing	PESSOA 7			
Categoria	To do	Link	Responsável	De	Até	Conclusão	
Customer Success	Acompanhar PESSOA 9 nas suas rotinas de atendimento, cobrança, bugs, etc.	Agendar PESSOA 9	PESSOA 9	05/06/2018	05/06/2018	05/07/2018	
Marketing	Agendar um papo para a PESSOA 7 explicar os processos de aquisições de leads via inbound e pago.	Agendar PESSOA 7	PESSOA 7	04/07/2018	06/07/2018	06/07/2018	
Vendas	Introdução ao funil inbound e outbound + Processo de Vendas	https://docs.google.com/spreadsheets/u/0/d/1-Tq6AhPTAR6rTDhW/S6_FU_0XyqcFYBN9AIzQx0w34/edt?usp=drive_web	PESSOA 1	03/07/2018	03/07/2018	03/07/2018	
Vendas	Buyer Personas e ICP	https://docs.google.com/presentation/d/17dkTO3hYH6L6EOvbd1pc7maqmezAizqnh-xCvshDjg/present?slide=id.p	PESSOA 1	03/07/2018	03/07/2018	03/07/2018	
Vendas	Framework de qualificação - GPCT.BA+CI	https://docs.google.com/presentation/d/1aw2-whH7vTc7VysP9311K_o4gO9JTCUacuNV6ExrA/present?slide=id.g34c863d676_0_0	PESSOA 1	04/07/2018	04/07/2018	04/07/2018	
Vendas	O papel dos SDR's e BDR's, fluxos e critérios de passagem	Usar fluxograma do processo antigo	PESSOA 1	04/07/2018	04/07/2018	04/07/2018	
Vendas	O guia da demonstração perfeita	https://docs.google.com/presentation/d/1FyIqN4ysTAsowyMDnedFMUJYqvknJ9ELJ5bqEqEcT0/present?slide=id.p	PESSOA 12	09/07/2018	09/07/2018	09/06/2018	
	Formulando uma proposta matadora,	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1xDv_4NEu5					

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Dessa forma, o *onboarding* foi desmembrado em pequenas partes e delegou-se um responsável para cada uma delas (Figura 31). Com isso, obtém-se:

- Melhoria na qualidade do *onboarding*, pois para cada área estudada no treinamento delega-se o responsável que é especialista no assunto.
- Desonera o gestor de ter que investir muito tempo para que os novos membros estejam aptos ao início do trabalho.
- Torna a experiência do *onboarding* mais rica para o novato, pois ele tem a oportunidade de conhecer de perto o trabalho de outras pessoas com as quais normalmente tem pouca ou nenhuma relação.

Um outro ponto que deve ser abordado é a formalização de reuniões de acompanhamento dos membros da equipe de vendas. Anteriormente, elas eram definidas, porém, na prática, a periodicidade delas era variada, por exemplo, a reunião de *forecast* (previsão de vendas esperada baseada em probabilidade de fechamento e a etapa em que os *leads* se encontram no funil) era para acontecer semanalmente, porém, por muitas vezes, era feita quinzenalmente, em outras vezes nem era feita.

Portanto, foram documentadas todas as rotinas de vendas (Figura 32), as quais contemplam, dentre outros campos: objetivos, participantes, periodicidade, formato, entregáveis.

Figura 32 - Rotinas da Equipe de Vendas

REUNIÕES - Equipe SaaS

FORECAST	CHECK IN FUNIL DE VENDAS	ANÁLISE DE QUALIDADE INDIVIDUAL	1:1	FECHAMENTO	VENDAS E MARKETING
Objetivo: Ter previsibilidade e controle de vendas que irão acontecer no curto prazo	Objetivo: Analisar quantitativo do Funil, tanto de entrada de leads, como passagem e fechamento.	Objetivo: Ajudar a pessoa a melhorar aspectos comportamentais da sua função.	Objetivo: Analisar o desempenho, evolução na carreira, desafios, GAPs e planos de ação.	Objetivo: Analisar o desempenho da EQUIPE, ajustes, melhorias e metas para o próximo período.	Objetivo: Analisar as entregas de Mkt + Pré Vendas e a performance de Pré vendas + Mkt.
PARTICIPANTES: Sales Reps	PARTICIPANTES: Individual, para toda a equipe	PARTICIPANTES: Individual, para toda a equipe	PARTICIPANTES: Individual, para toda a equipe	PARTICIPANTES: Toda equipe de vendas e mkt	PARTICIPANTES: SDR's, Sales Ops e Gestor
Frequência: Quinzenal Data: 03 e 17 de mês (bares sim e não) Horários: Das 09h30 as 11h30 Duração: 10 a 15 minutos por pessoa	Frequência: Mensal Data: 16 do mês Horários: Das 09h30 as 12h00 Duração: 10 a 15 minutos / pessoa	Frequência: Semanal Data: Toda segunda-feira início da tarde Horários: 14h00 - 15h00 Duração: 10 min/ pessoa	Frequência: Mensal Data: Dia 03 e 04 de todo mês Horários: Manhãs bloqueadas Duração: 60 minutos por pessoa	Frequência: Mensal e Trimestral Data: 17 de 03 de todo mês Horários: Manhãs (11h00) Duração: 30 a 60 minutos total	Frequência: Quinzenal Data: Primeira 2a Feira e 2 semanas depois Horários: 16h00 Duração: 30 minutos total
Pré requisitos					
<p>Sales Rep: Negócios no Pipe com data esperada de fechamento lançada.</p> <p>Sales Rep: Negócios em coluna de fechamento atualizados.</p> <p>Sales Rep: Negócios em Decisão classificados "Muito Quentes"</p>	<p>Arquivo 1:1 completo e atualizado</p> <p>1:1 Sales Reps</p> <p>1:1 SDR</p> <p>Funil 100% atualizado por parte do membro</p>	<p>Sales Ops:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisar motivos de saída em etapa "core" (SQL para SDR's Decisão/Fechamento para Reps); 2. Analisar uso adequado do CRM; 3. Analisar respeito aos SLAs (por amostragem) de acordo com cada função: SDR: Rapidez em contato de INQL, ANUM e forms preenchidos -BDR: ANUM e forms preenchidos -Sales Rep: Cadência de Follow-up, validação ANUM, passagem para CS <p>Sales Rep / BDR / SDR: Escolher 1 ou 2 ligação que tenha sentido dificuldade com lead.</p> <p>Gestor:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Analisar taxas de conversão por etapa. -Dar feedback e analisar feedback de melhoria para cada um. -Dar feedback. 	<p>Sales Rep / BDR / SDR: Compreensão das perguntas que serão feitas e já antecipar respostas para si e se fazem sentido. (enviar agendas de tópicos com 48 horas antes do encontro)</p> <p>Arquivo 1:1 completo e atualizado do mês anterior</p>	<p>Sales Ops (gestor): montar o post padrão de Kick off, com análise do mês anterior e projetar o mês seguinte</p> <p>Exemplo: PPT Kick-off</p>	<p>SDR/ BDR: 1:1 preenchido</p> <p>MKT: Ações recentes para captação de leads</p>
Formato					
Sales Reps aprofundam em cada negócio, focando em dizer porque as principais objeções estão combatidas e o negócio deverá sair	<p>Analisaremos os números do Funil de equipe e individual, da seguinte forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> -BDR e SQLs gerados (Vs Meta MTD) -SDR e SQLs gerados (Vs Meta MTD) -Sales Reps: vendas (Vs Meta MTD) <p>- Volume de leads (Vs Meta MTD)</p> <p>- Leads parados e mais tempo que deveriam</p>	<p>Análise de comportamentos que estão impedindo a evolução da pessoa, como por exemplo: não está respondendo SLAs, uso do CRM, rotina, produtividade, etc.</p> <p>Iremos analisar e escolher um ponto a ser trabalhado naquele mês. (Juntos)</p>	Arquivo 1:1 completo e atualizado do mês anterior	<p>Análise do mês anterior</p> <p>Considerações e ajustes</p> <p>Metas do mês vigente + campanhas de recrutamento</p>	<p>Análise do volume e qualidade de leads que chegaram na semana anterior vs o esperado</p> <p>Verificar se SLA de MKT e Vendas está sendo atendido (conversão MQL > SAL e ICP atendido)</p> <p>Discussões recentes do MKT e seus futuros impactos para vendas</p>
Perguntas que devem ser respondidas					
<p>Decisões estão claras e compreensíveis?</p> <p>Budget não é problema? Porquê?</p> <p>Qual é razão de urgência da empresa?</p> <p>Seu forecast é suficiente para meta?</p>	<p>Porque estamos atrás de meta (quando isso ocorre)? Qual etapa está com gap maior?</p> <p>O que podemos fazer para reverter? Por exemplo, encher topo do Funil dos SDR's; campanhas promocionais para leads fecharem com Sales Reps no mesmo mês.</p> <p>Leads antigos no Funil (+ 60 dias)</p>	<p>Qual a avaliação das ligações? Está condizente com a mensagem que queremos passar para os leads?</p> <p>O que podemos fazer para melhorar seu discurso no gap identificado? Roleplay, treinamento, estudar sobre um assunto, etc</p>	<p>CRM Model</p> <p>O que está funcionando?</p> <p>Qual a maior obstáculo que está te impedindo de melhorar seu resultado?</p> <p>O que você poderia fazer de diferente?</p> <p>Como eu poderia te ajudar para suportar o seu crescimento?</p>	<p>Onde estão os gaps do Funil no mês passado?</p> <p>Que aprendizados tivemos no mês passado?</p> <p>Que ações temos para melhorar o resultado do mês que vem?</p>	<p>MQL recebidos estão a par do MTD? Em caso negativo, que ações imediatas o time de vendas vai tomar para bar mais volume para bater a meta?</p> <p>O que o MKT tem feito para buscar novos leads com esta qualidade? O que esperar para a próxima quinzena?</p>

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Vale ressaltar que este material, assim como todos os tópicos deste capítulo 4, foram incorporados no *playbook*.

4.4 Ferramentas

Nesta seção serão apresentadas as principais ferramentas utilizadas para a realização do trabalho dos membros da equipe de vendas do *SaaS*.

4.4.1 Ferramentas Utilizadas

A principal ferramenta para um profissional de *Inside Sales* é o CRM (*Customer Relationship Management*), cuja principal função é permitir que o operador tenha uma leitura de funil dos *leads* ativos em sua carteira de forma organizada. O CRM utilizado na empresa XYZ é o *Pipedrive®* (Figura 33), um dos mais populares no mercado de CRM no mundo.

Figura 33 - Interface Pipedrive

Idea	Contact Made	Needs Discovered	Proposal Presented	In Negotiation
\$287,322.80 7 deals	\$88,000 5 deals	\$205,160.77 5 deals	\$52,350 3 deals	\$64,872.80 2 deals
Stark deal \$17,450 Stark	Coke deal \$33,000 Coke	Ultimate Pipedrive deal €33,000 Pipedrive	Leo Tolstoy deal \$17,450 Leo Tolstoy	Michael Jordan deal \$17,450 Michael Jordan
Plato deal \$17,450 Wise Guys Inc.	Justin Zehmke deal \$5,000 Pipedrive	Bass Industries deal \$17,450 Bass Industries	Taavet Hinrikus deal \$17,450 TransferWise	Lannister wildfire deal €42,000 Lannister
Bass Industries deal \$100,000 Bass Industries	Bad Wolf deal \$0 Bad Wolf	Energizer Rabbit deal \$33,000 Energizer Rabbit	Kristo Käärman deal \$17,450 GNB	
Lannister deal €42,000 Lannister	Tara deal \$50,000 Tara	Kristo Käärman deal \$17,450 TransferWise		
Cyberdyne Systems C. deal \$42,000 Cyberdyne Systems C.	Arendelle deal \$0 Arendelle	Pied Piper deal \$100,000 Pied Piper		
Scarlett Viksne deal \$30,000 Scarlett Viksne				
Apple deal \$33,000 Apple				

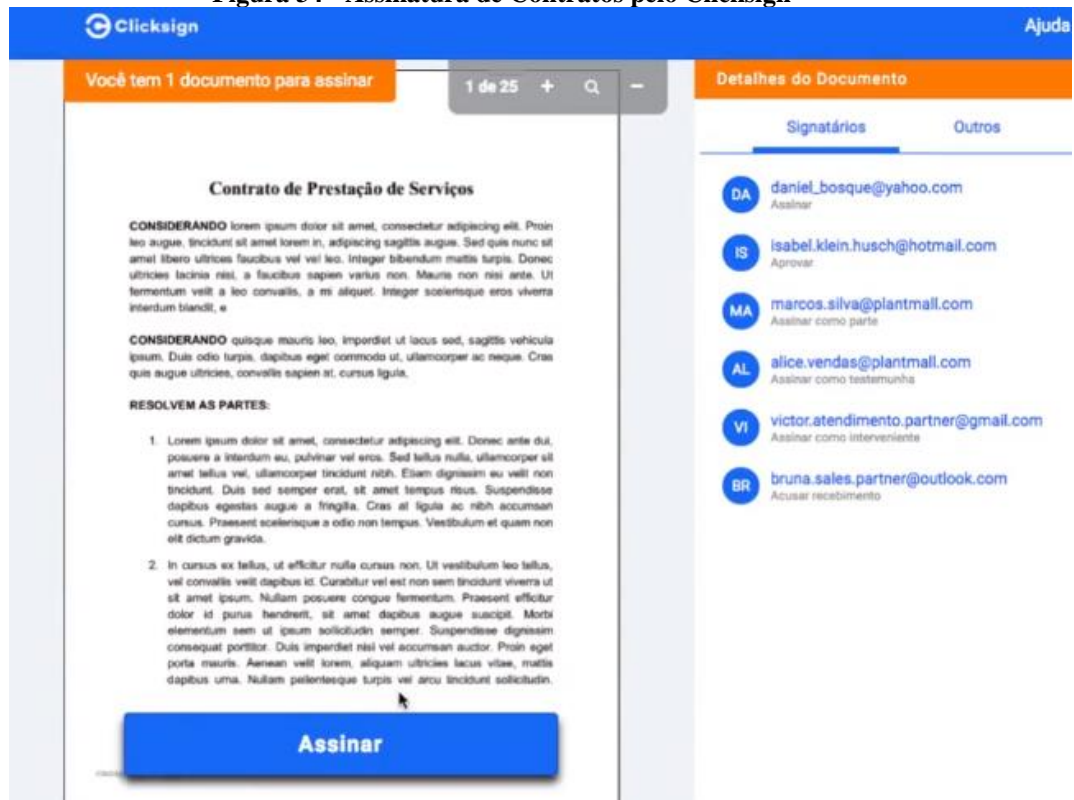
Fonte: Pipedrive®, 2018.

O pacote Office também é utilizado em sua versão operada na nuvem, por meio do GSuite®, cujos produtos mais utilizados pela equipe são o Gmail, Google Docs, Google Sheets e Google Slides.

Para demonstrações de produto, utiliza-se o Skype® para apresentações remotas e também uma alternativa ao telefone e e-mail.

A gestão dos contratos é feita por uma plataforma que gera e coleta assinaturas digitais, a ClickSign® (Figura 34).

Figura 34 - Assinatura de Contratos pelo Clicksign



Fonte: Clicksign®, 2018.

Por fim, a ferramenta utilizada para gerir os boletos de implantação emitidos para gerar, emitir e cobrar o pagamento das implantações é a Iugu® (Figura 35).

Figura 35 - Gestão de Pagamentos Iugu

Pesquisa		Total	Taxas
Pendente	04/11, 06:45 h - 434170A6F97... CAMILA	R\$ 104,99	R\$ 0,00
Pendente	04/11, 06:45 h - 549B042175C... VILHENA	R\$ 34,99	R\$ 0,00
Pendente	04/11, 06:45 h - 490BF3E440F... CAMILA	R\$ 104,99	R\$ 0,00
Pendente	04/11, 06:45 h - A9A92515E26... PRIME	R\$ 488,00	R\$ 0,00
Pendente	03/11, 07:34 h - A362C44E255... ATTEND	R\$ 100,00	R\$ 0,00
Pendente	03/11, 06:39 h - A74B9AD8550... Instituto de Educação	R\$ 210,00	R\$ 0,00
Pendente	03/11, 06:39 h - 83F0B67E294... V.M.M.	R\$ 125,00	R\$ 0,00
Pendente	03/11, 06:39 h - 1BE28CD43F5... Escola de Desenvolvimento	R\$ 210,00	R\$ 0,00
Pendente	03/11, 06:39 h - D680CAAEA2... Núcleo Educacional	R\$ 210,00	R\$ 0,00
Pendente	01/11, 06:41 h - C935359A086... Fer	R\$ 175,00	R\$ 0,00

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

4.4.2 Novas Ferramentas

Serão adotadas novas ferramentas além das já existentes, de modo a apoiar o novo processo desenhado.

Existe a necessidade de poder ouvir ligações e demonstrações de produto para a finalidade de incorporar sessões de simulação e treinamento de vendedores já existentes, bem como colher material para enriquecer o *onboarding* de novos integrantes da equipe que porventura virão. Portanto, foi contratada a plataforma de gestão e controle de ligações Meetime®, que tem o recurso de gravar ligações e demonstrações para consulta posterior (Figura 36). Outra funcionalidade interessante para o novo processo é a maior agilidade e facilidade de realizar ligações, pois dispensa o uso de telefone, liberando ambas as mãos para digitar anotações enquanto fala, e a interface é integrada diretamente com o CRM que atualmente se utiliza na empresa XYZ. Por fim, é possível acompanhar métricas relevantes de ligações e demonstrações sob diversos ângulos.

Figura 36 - Gravações de Ligações e Classificação

✕

Detalhes da Ligação

▶ 0:00 / 1:34🔊 ⋮

Status: CONECTADA Sem Contato ▾

Origem: (11) -6074

Destino: (11) -1177

Data: 05/11/2018 11:51 Duração: 1m 33s

Tipo: Extensão - Fixo Custo: R\$0,12

Anotações: Está externa até quarta-feira

FEEDBACK

🗨️ Adicionar feedback

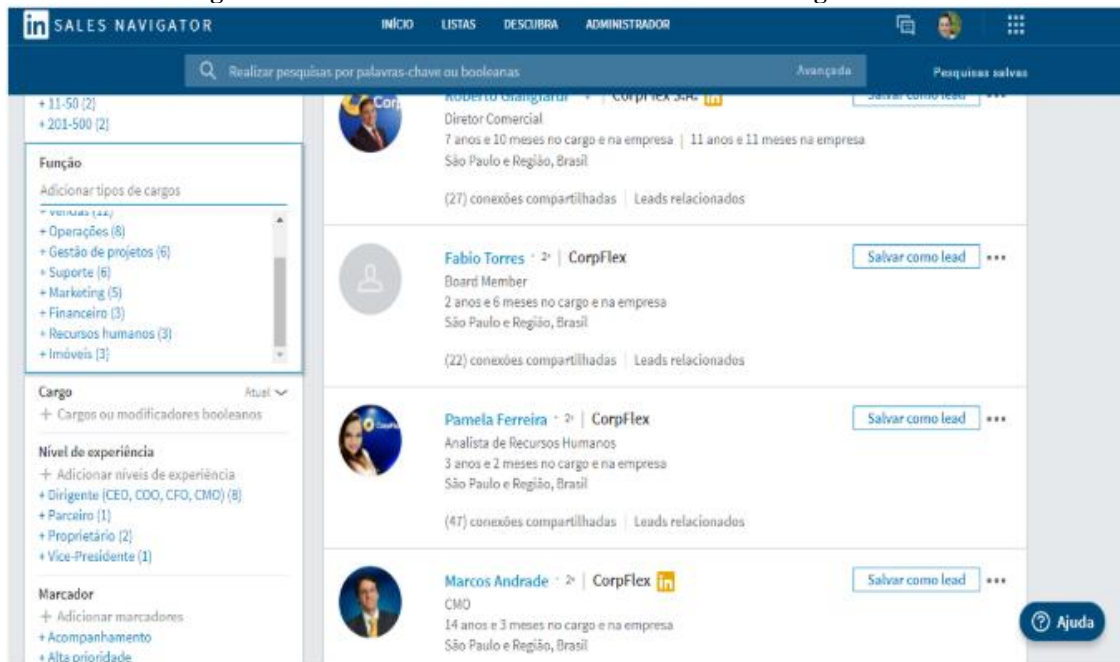
🔊
Fechar

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Sobre a gestão financeira de pagamento de boletos de implantação, a empresa decidiu também realizar a troca de plataforma da Iugu para a Vindi®. O principal motivo para a troca de ferramenta é a maior facilidade para geração de boletos (menos passos). Vale mencionar também que outro produto da empresa XYZ já utiliza a Vindi, dessa forma, é benéfica a unificação de ferramentas para a gestão financeira da empresa.

Uma ferramenta específica para a frente de *Outbound* que se faz necessária é o LinkedIn Sales Navigator® (Figura 37), amplamente conhecido entre os usuários da rede social voltada para o âmbito profissional. Ela facilita a criação e organização de listas de *leads* já enriquecidos de informações essenciais numa prospecção, tais como cargo na empresa e quantidade de funcionários, para serem enviados posteriormente aos BDR da equipe.

Figura 37 - Interface de Buscas no LinkedIn Sales Navigator



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Finalmente, foi também contratada uma ferramenta para aplicar conceitos de gamificação (do inglês *gamification*), previamente explicados no capítulo 2.2.4, na forma de competições individuais ou toda a equipe (Figura 38), com distribuição de premiações não-monetárias, com o intuito de motivar positivamente os membros da equipe. Dessa forma, o Plecto® atende esta demanda, além de estar integrado com o CRM que a empresa XYZ utiliza, automatizando completamente a atualização de dados, bem como permite visualização de indicadores mais gerais, transmitidos na televisão (Figura 39), além da possibilidade de emitir sonoplastias e textos e vídeos personalizados para os diversos eventos que o CRM integrado pode fornecer (Figura 40).

Figura 38 - Interface de Competições



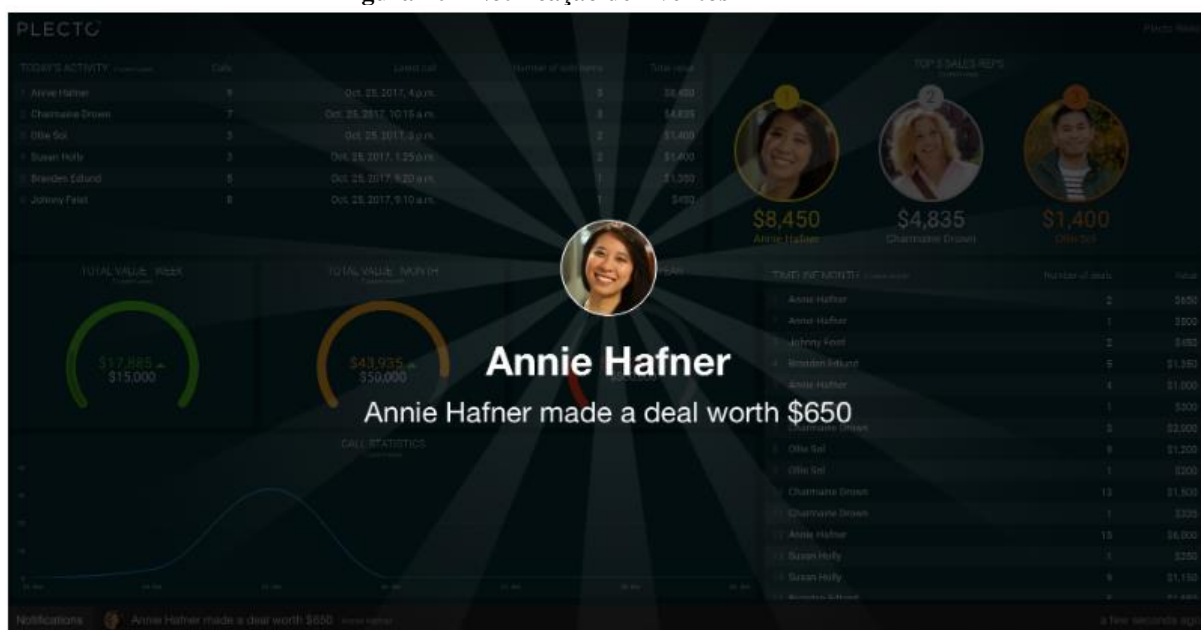
Fonte: Plecto®, 2018.

Figura 39 - Dashboard para Televisão



Fonte: Plecto®, 2018.

Figura 40 - Notificação de Eventos



Fonte: Plecto®, 2018.

4.5 Métricas

Nesta seção, serão detalhadas as principais métricas de avaliação de performance individual e da equipe.

4.5.1 Modelo anterior

No cenário anterior descrito no capítulo 4.1.1, as métricas adotadas para medir a performance individual de um vendedor serão explicitadas a seguir:

- *Ligações*: a quantidade de ligações telefônicas realizadas.
- *Leads adquiridos*: quantidade de *leads* recebidos.
- *SQL gerados*: quantos *leads* avançaram para a etapa SQL.
- *Demonstrações realizadas*: quantas demonstrações foram concluídas.
- *Propostas*: quantas propostas foram enviadas aos *leads*.
- *Vendas*: quantas vendas foram realizadas.
- *Valor de propostas*: qual o valor total em R\$ das propostas enviadas.
- *Valor das vendas*: qual o valor total em R\$ das vendas realizadas.
- *Meta e atingimento de meta*: a meta de vendas e qual o percentual desta atingido.
- *Forecast*: previsão de vendas em R\$ e qual o atingimento deste.
- *SQL/Leads*: taxa de conversão de *leads* da etapa MQL para SQL.

- *Propostas/Leads*: taxa de conversão de *leads* em *leads* que receberam proposta.
- *Vendas/SQL*: taxa de conversão de *leads* da etapa SQL para Vendas.
- *Vendas/Leads*: taxa de conversão de *leads* da etapa MQL para Vendas.
- *Vendas/Propostas*: taxa de conversão de *leads* que receberam proposta para vendas.
- *MTD*: é aplicado a todos os indicadores acima; o *Month-To-Date* é o cálculo de uma dada métrica proporcional ao tempo, por exemplo, se a meta de vendas em um mês de 30 dias é de R\$ 10.000,00 e o dia atual é 15, o MTD dessa meta é de R\$ 5.000,00.

Logicamente, todas essas métricas são medidas e analisadas com uma frequência, no caso descrito, são medidas semanalmente e posteriormente compiladas para análises mensais. É feita também a leitura da equipe, aplicando os mesmos indicadores com a soma das métricas individuais e tabelando o ranqueamento dos indivíduos frente aos outros que realizam a mesma função.

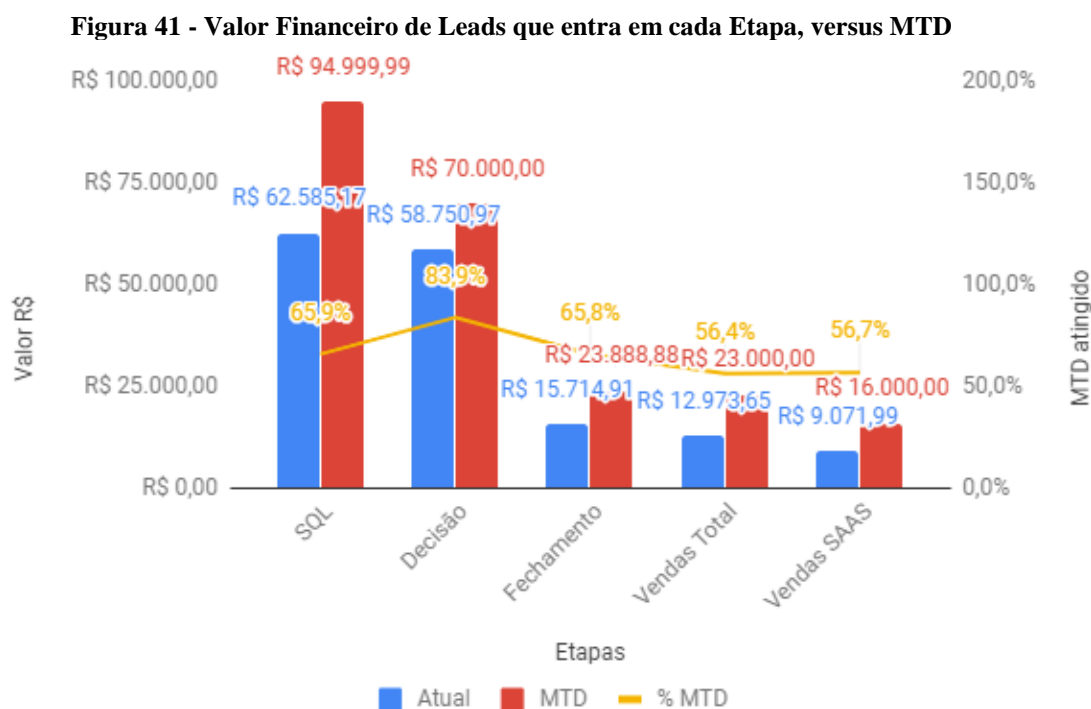
Alguns problemas detectados neste modelo do cenário anterior foram:

- No fundo, a intenção deste modelo é medir as taxas de conversão entre as etapas do funil de vendas, calculando-se as razões entre o fluxo de *leads* que entram em cada etapa. No entanto, alguns indicadores estão em valor unitário e outros em valor financeiro, o que torna confusa a leitura do funil por se tratarem de grandezas de naturezas diferentes.
- Algumas métricas estão relacionadas à atividades operacionais, como a quantidade de ligações e demonstrações realizadas, e dão uma visão muito superficial para gerar hipóteses de melhorias no cotidiano do vendedor.
- As métricas de taxas de conversão não estão estruturadas de forma lógica; em tese, devem medir as taxas de conversão entre cada etapa do funil de vendas. Além disso, também devem ser comparadas com taxas de conversão consideradas referência de mercado para concluir se existem gargalos no funil.

4.5.2 Modelo proposto

Primeiramente, as métricas descritas anteriormente foram revisadas e algumas foram removidas e outras acrescentadas; a quantificação de *leads* que entram em cada etapa do funil

em um dado período é feita apenas numa leitura de valor financeiro, e não mais em valor unitário. Além disso, as taxas de conversão são calculadas entre todas as etapas, permitindo, assim, que se calcule qualquer outra taxa de conversão mais abrangente (por exemplo, sabendo das taxas de conversão MQL para SAL e de SAL para Conectado, pode-se calcular a taxa de conversão de MQL para Conectado, bastando multiplicar as duas taxas anteriores). Além disso, pode-se comparar o volume de *leads* (Figura 41) que entra em cada etapa com o seu MTD respectivo (por exemplo, se o valor financeiro dos *leads* que entraram em etapa de Fechamento é R\$ 5.000,00 e a meta definida nesta etapa em um mês de 30 dias é de R\$ 20.000,00 e atualmente é o dia 15, o MTD é de R\$ 10.000,00 e o MTD atingido é de R\$ 5.000,00/R\$ 10.000,00 = 50%). Estas leituras podem ser feitas tanto individualmente quanto equipe e também de acordo com a função que desempenha no processo (SDR, BDR, *Sales Rep*).



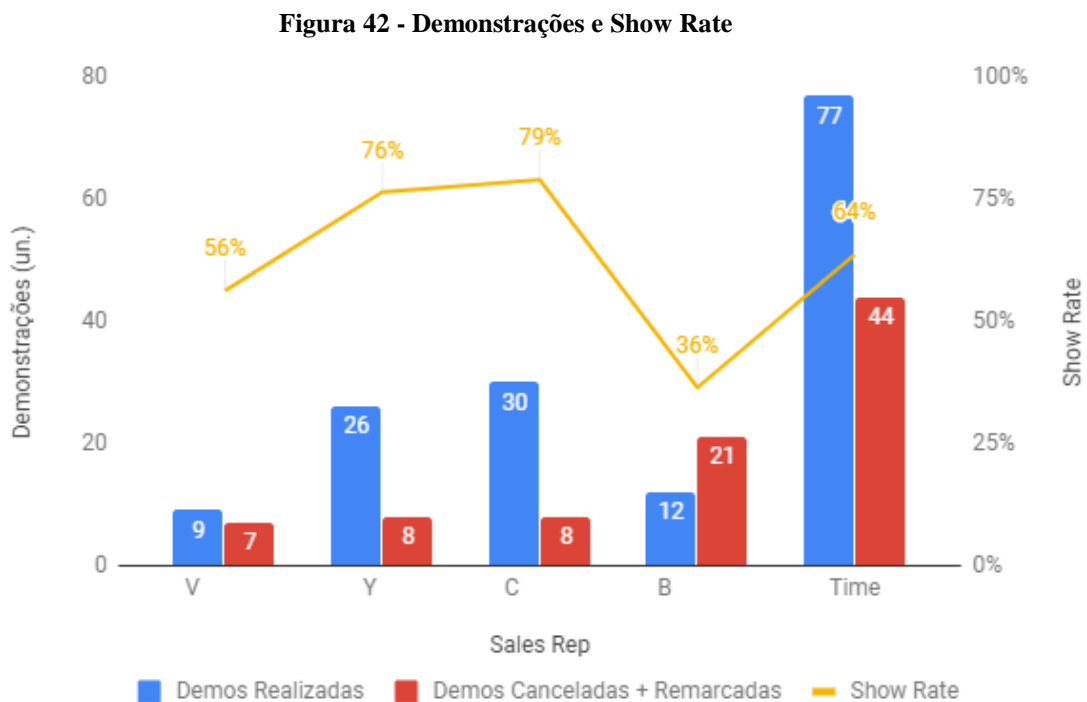
Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Com relação às métricas de atividades operacionais, refinou-se o modo como elas são medidas:

- As demonstrações agendadas foram desmembradas em três finais possíveis: Demonstração Realizada, Demonstração Cancelada e Demonstração Remarcada (Figura 42). O *No-Show* agora é medido pelo *Show Rate*, o qual é medido subtraindo-se o *No-Show* de 100% ($Show Rate = 1 - No-Show$). Um alto número

de demonstrações indica um alto nível de empenho em gerar um alto volume de oportunidades (eficácia), enquanto que um *Show Rate* alto indica um alto nível de engajamento do *lead* com a empresa XYZ (eficiência).

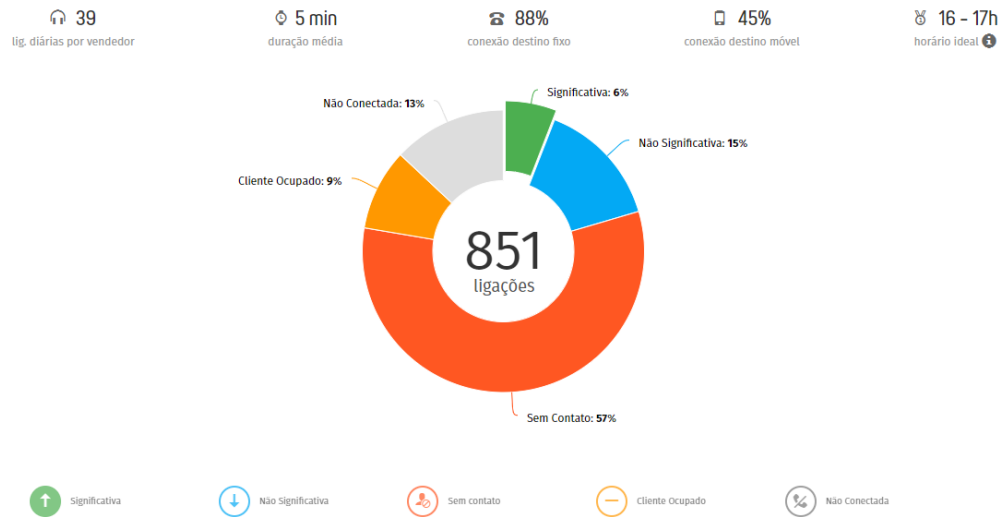
- As ligações seguem a mesma lógica das demonstrações, sendo medidas pela nova plataforma contratada, Meetime: uma ligação realizada possui cinco finais possíveis ao ser completada (Figura 43). Dessa forma, é possível identificar onde estão os gargalos da operação sob a ótica das ligações realizadas.



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Figura 43 - Ligações Totais e Classificações

Como está a distribuição das ligações?



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Finalmente, outras métricas serão adotadas com o objetivo de identificar outras áreas de melhoria:

- *Ticket Médio*: basta dividir a receita obtida pelo número de vendas. No caso de vendas do *SaaS*, que trabalha com receita recorrente, o *ticket médio* é quantificado pela divisão entre o valor das assinaturas (MRR) e a quantidade de novos clientes ($\text{Ticket Médio} = \text{R\$ MRR} / \text{número de novos clientes}$). Quanto mais alto o ticket médio, mais rentável para a empresa é o negócio.
- *Ciclo de Vendas*: é o tempo médio que um *lead* leva para se tornar cliente. Perceba que quanto maior o ciclo de vendas, maior o ticket médio deve ser para obter o mesmo resultado de um cenário com baixos ciclo de vendas e ticket médio, mantendo-se as outras variáveis constantes. Para calculá-la, basta realizar a média aritmética do tempo que um *lead* leva para converter em cliente.

4.6 Considerações Finais

Neste capítulo, foram detalhados todos os processos antigos e as propostas de novos modelos a serem implementados, bem como os argumentos que justificam a elaboração destes modelos.

No capítulo a seguir, serão apresentados os principais resultados derivados da implementação da solução descrita neste capítulo.

5 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

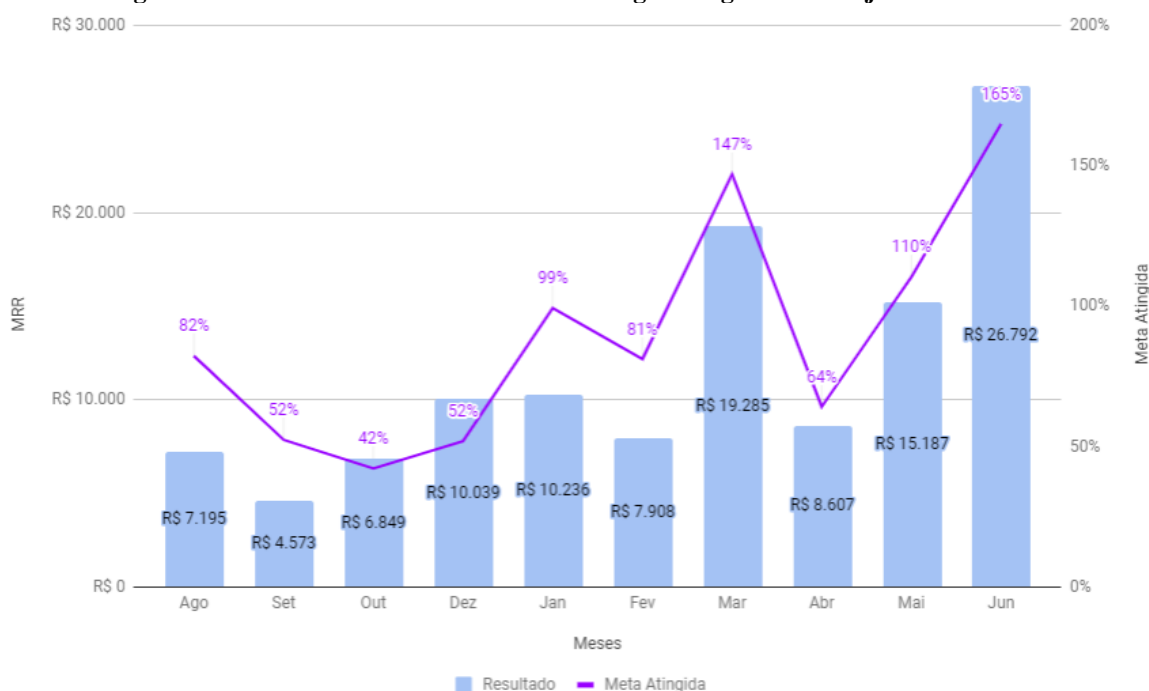
Neste capítulo serão medidos os resultados conforme indicadores de desempenho definidos no capítulo 4.5.2. Vale ressaltar que os dados foram adaptados por motivos de sigilo.

5.1 Vendas - MRR

O indicador que melhor representa resultado é o próprio objetivo final de uma equipe de vendas, que é vender. Em termos práticos, as vendas podem ser mensuradas em valor unitário, ou seja, quantos contratos foram fechados, ou em valor financeiro, ou seja, qual o valor desses contratos, este último será a forma escolhida para a leitura dos resultados.

Como a análise de resultados nesse capítulo será lida mensalmente, é correto avaliar as vendas de acordo com o valor das novas mensalidades, ou seja, o *SaaS*, que usa modelo de receita recorrente, pode ter suas vendas quantificadas de acordo com o novo MRR adquirido no mês em sua cartela de clientes ativos.

Figura 44 - Resultado de Vendas e Metas Atingidas: agosto 2017 a junho 2018



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Dessa forma, apresenta-se o resultado das vendas da equipe e a meta atingida (Figura 44). Uma observação pertinente refere-se ao período de tempo escolhido para esta análise: ela se inicia em agosto de 2017 pois é o mês de início do presente trabalho e termina em junho de

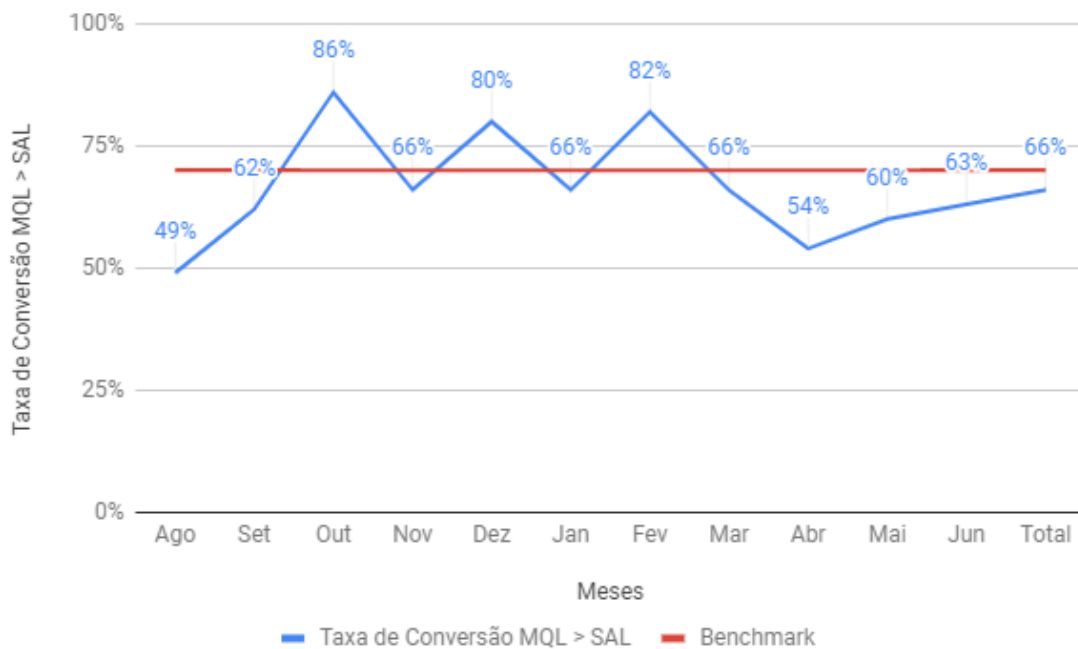
2018 pois, após esse mês, o processo sofre mudanças significativas e sairia do escopo deste trabalho.

5.2 Taxas de Conversão

Outro indicador de desempenho fundamental para a análise de resultados é a taxa de conversão entre as etapas do funil de vendas. Basicamente, ele mensura a eficiência da pessoa responsável na passagem de uma etapa para a próxima.

5.2.1 MQL > SAL

Figura 45 - Taxa de Conversão MQL > SAL: agosto 2017 a junho 2018

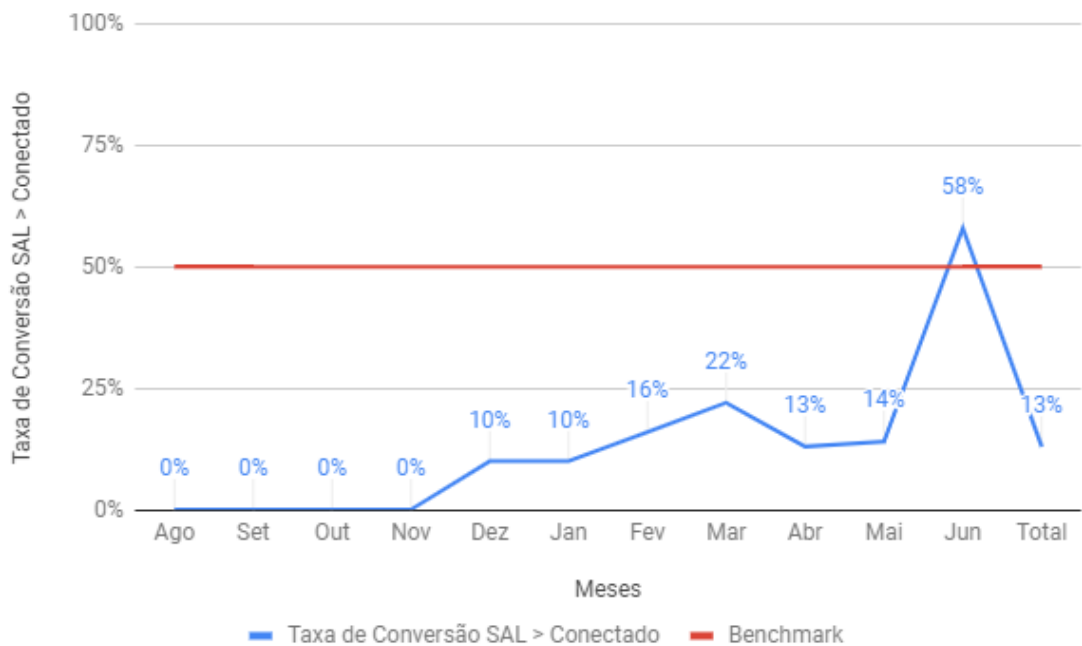


Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

A taxa de conversão oscilava pouco para cima e para baixo do valor de referência (Figura 45). Vale mencionar que essa taxa não depende de apenas um único fator, mas sim uma combinação deles e estes variam simultaneamente. Além disso, o trabalho do marketing tem peso relevante neste indicador.

5.2.2 SAL > Conectado

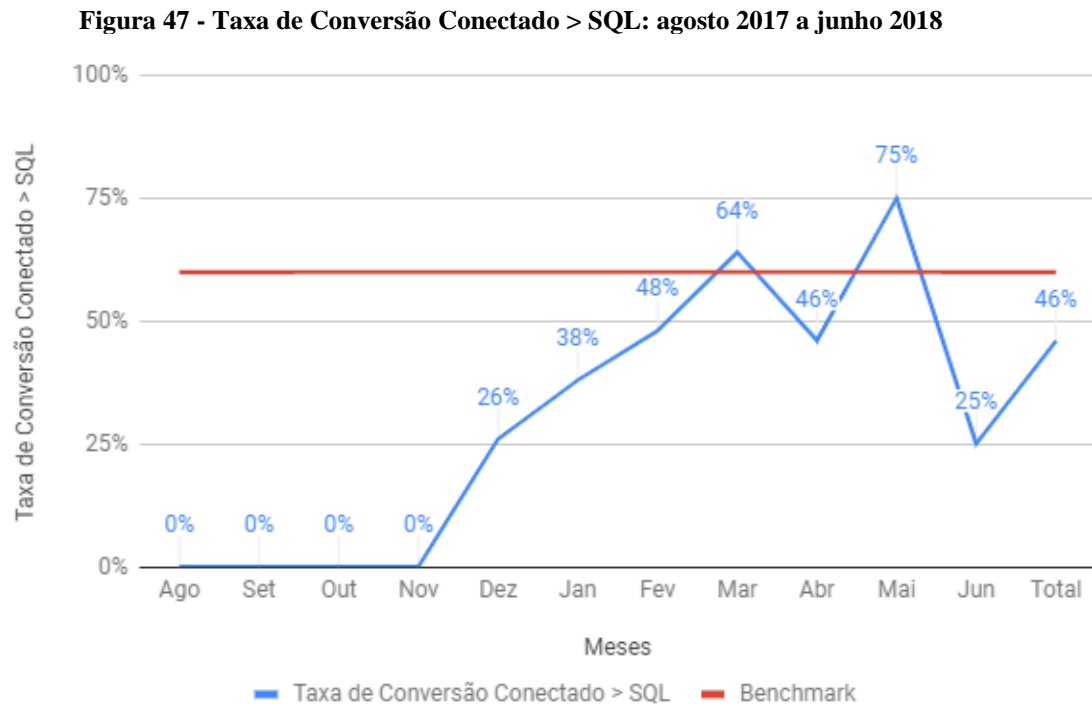
Figura 46 - Taxa de Conversão SAL > Conectado: agosto 2017 a junho 2018



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

De agosto de 2017 até novembro de 2017, a etapa Conectado não existia, por isso está com valores zerados (Figura 46). As taxas estão bem abaixo da referência de mercado, com exceção de junho. Uma ação que pode explicar a melhora é que nesse mês foi feita uma iniciativa de incluir na cadência de contatos dos SDR e BDR atividades de pesquisa, como por exemplo, buscas de telefones alternativos e validadores de *e-mails*.

5.2.3 Conectado > SQL

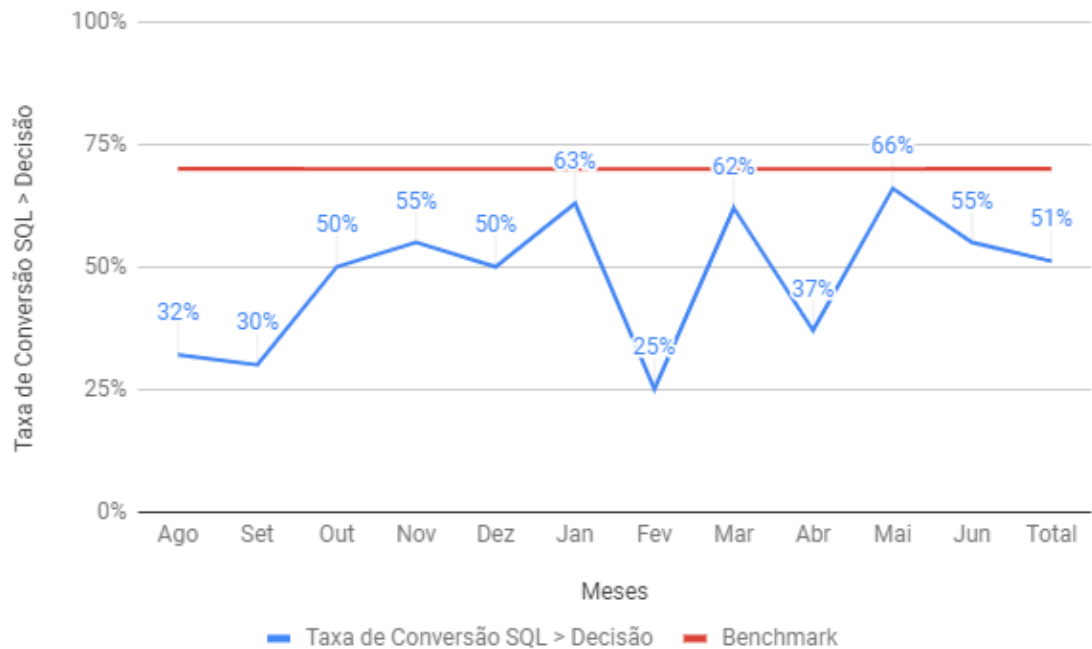


Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

A taxa era zero nos primeiros meses pelo mesmo motivo da taxa de conversão anterior, que envolve a etapa Conectado (Figura 47). Uma ação que foi feita já no início da implementação do novo processo em dezembro de 2017 foi a incorporação de sessões de simulação e escuta de ligações para dar *feedbacks* aos SDR e BDR com o objetivo que seus discursos evoluam de maneira contínua.

5.2.4 SQL > Decisão

Figura 48 - Taxa de Conversão SQL > Decisão: agosto 2017 a junho 2018

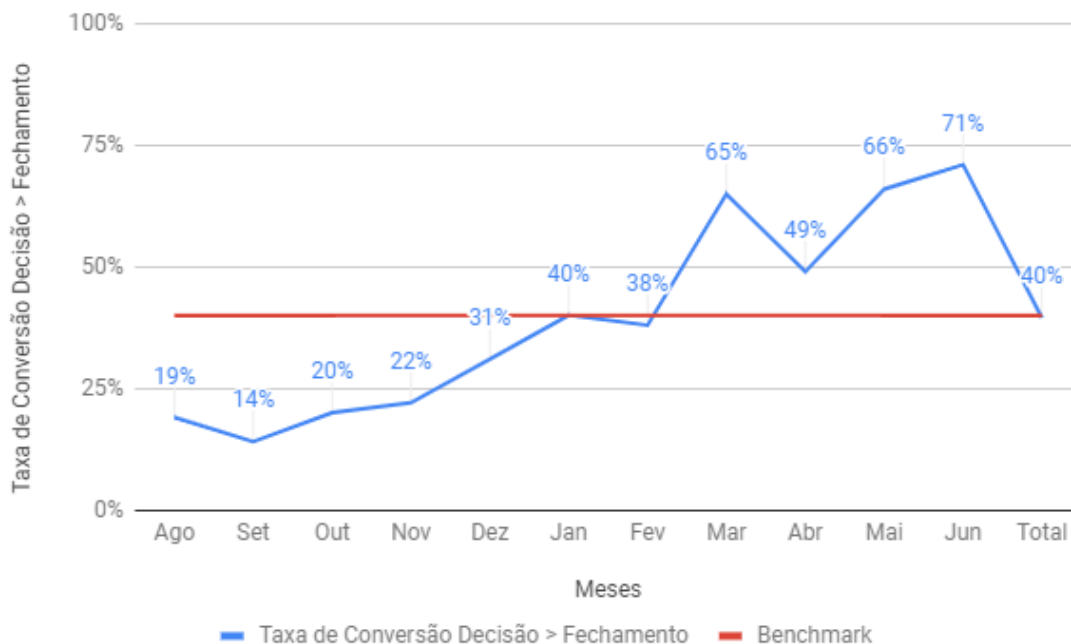


Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

Nesta conversão, existem dois fatos ocorridos que contribuíram para a oscilação (Figura 48): a entrada e saída de membros da equipe, que acarreta na diminuição desta taxa, pois membros iniciantes tendem a evoluir menos *leads* para etapas de Decisão; o outro fato é que são feitas simulações entre os *Sales Reps* para melhorar as apresentações de produto, o que eleva essa taxa de conversão.

5.2.5 Decisão > Fechamento

Figura 49 - Taxa de Conversão Decisão > Fechamento: agosto 2017 a junho 2018

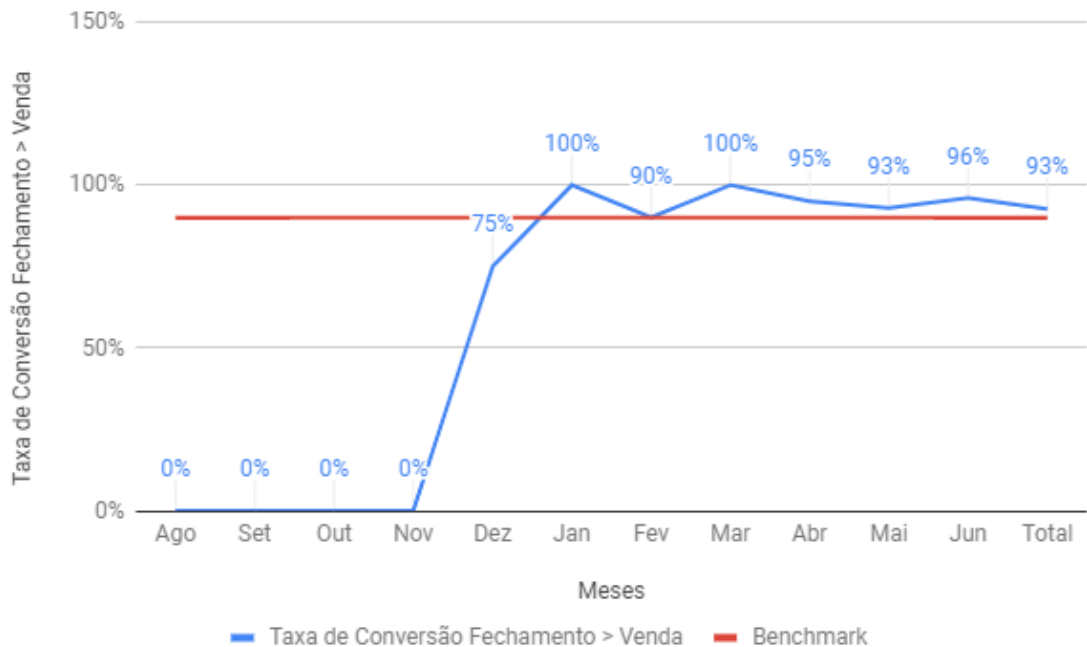


Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

A crescente nesta taxa (Figura 49) pode-se atribuir à mesma ação do item anterior, em que os *Sales Reps* ficam mais maduros no processo conforme o tempo passa. Além disso, a rotatividade nesta posição em específico é significativamente menor que a de SDR e BDR.

5.2.6 Fechamento > Venda

Figura 50 - Taxa de Conversão Fechamento > Venda: agosto 2017 a junho 2018

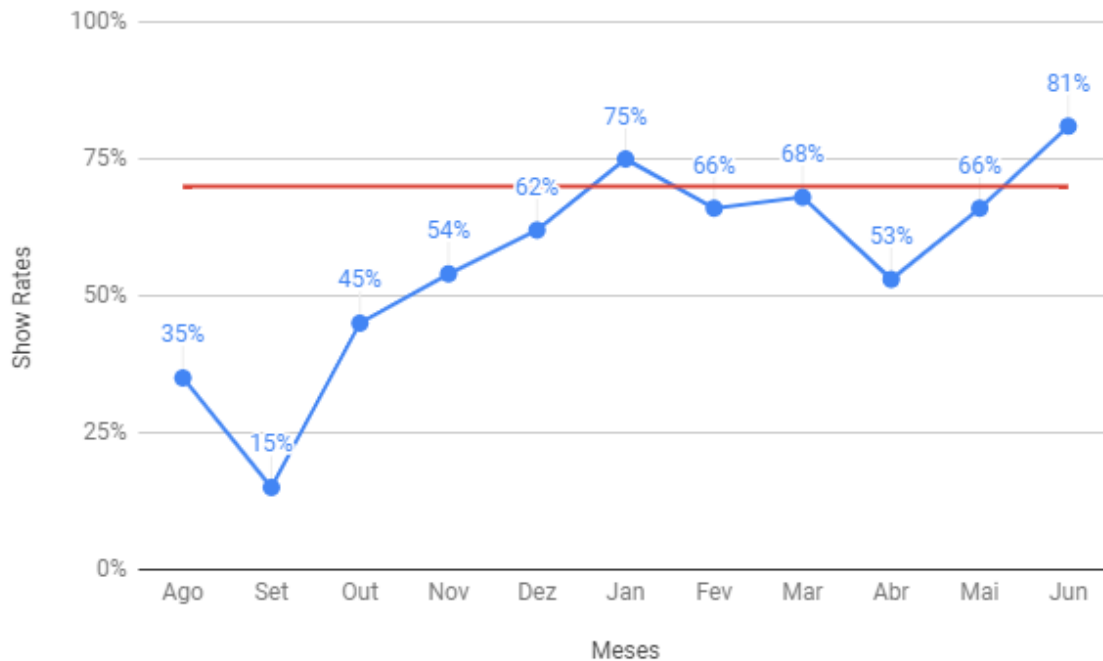


Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

A taxa é zero nos primeiros meses pelo mesmo motivo das taxas que envolvem a etapa Conectado: foram criadas em dezembro de 2017 (Figura 50). Naturalmente esta taxa deve estar alta (acima de 90%), pois dado o aceite verbal, a razão de perder uma venda poderia ser: ou aconteceu algum evento excepcional ou o aceite verbal era um falso positivo.

5.3 Show Rates

Indica qual a taxa de comparecimento em demonstrações de produto, realizadas remotamente na maior parte das vezes. Valores altos indicam alto nível de engajamento do *lead* em seu processo de compra (Figura 51).

Figura 51 - Show Rates em Demonstrações Agendadas: agosto 2017 a junho 2018

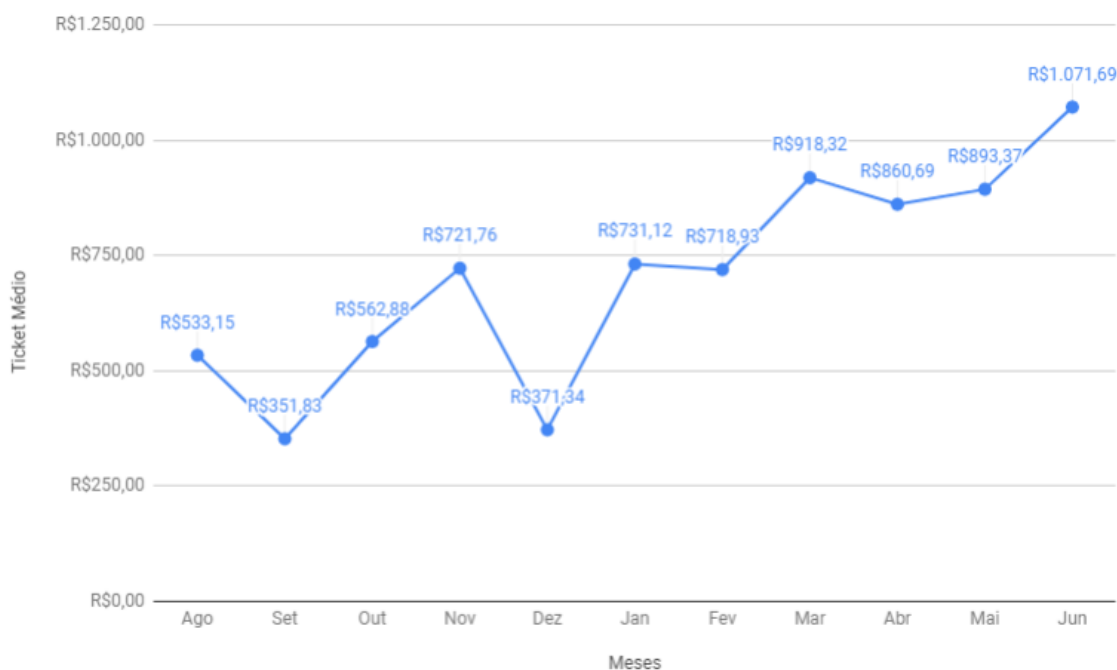
Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

A curva mostra claramente que a mudança do processo melhorou essa taxa, que ocorreu a partir de dezembro de 2017. O ganho direto com o aumento desta taxa é tempo: uma demonstração agendada bloqueia o horário da agenda do vendedor, e o cancelamento desta sem antecedência acarreta em tempo desperdiçado que o mesmo poderia usar para realizar outras atividades.

5.4 Ticket Médio

O ticket médio indica qual o valor médio das vendas realizadas. Fez-se o cálculo da métrica no mesmo período adotado nos indicadores anteriores (Figura 52).

Figura 52 – Ticket Médio: agosto 2017 a junho 2018



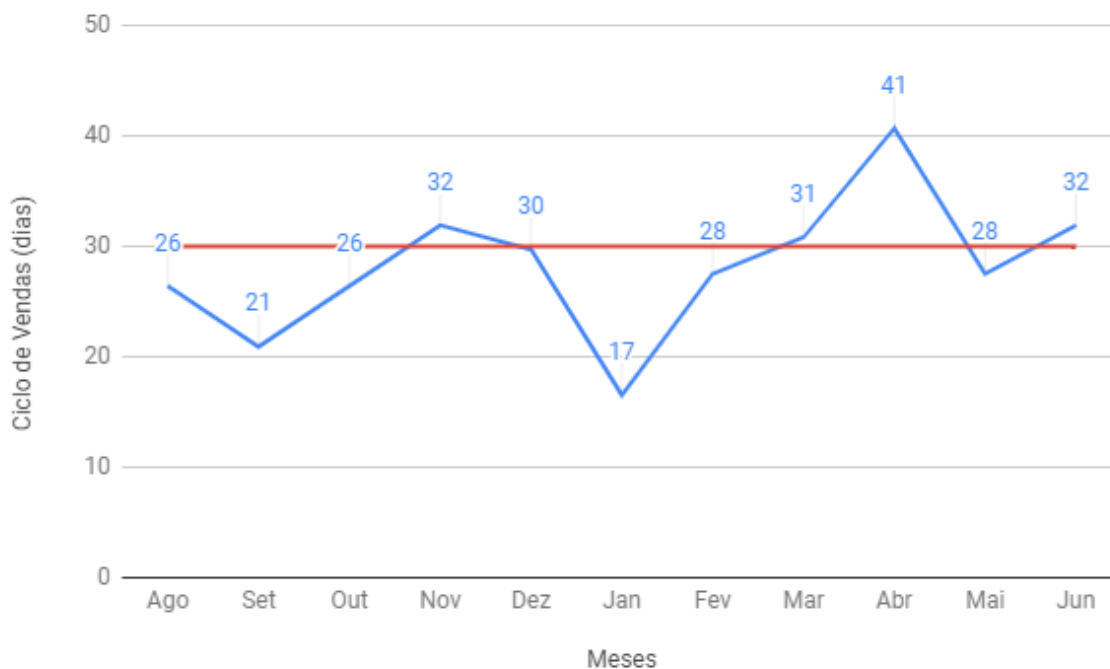
Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

O indicador segue uma tendência de crescimento desde a implementação do novo processo, feita em dezembro de 2017. Apesar do tamanho dos clientes do *Inbound* variar consideravelmente, pode-se interpretar que as vendas de *Outbound*, que começaram a aparecer desde que o novo processo foi implementado, contribuíram com o aumento deste indicador, dado que a estratégia de prospecção nesta frente tem como alvo empresas um pouco maiores, e portanto, com maior ticket médio.

5.5 Ciclo de Vendas

O ciclo de vendas é uma média de dias até um negócio ser dado como ganho (Figura 53).

Figura 53 - Ciclo de Vendas: agosto 2017 a junho 2018



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações da empresa.

A média do período foi de 28 dias, enquanto que o ciclo de vendas esperado nesta operação é de 30 dias. Filtrando pelos dois períodos, no cenário anterior teve-se um ciclo de vendas de 26 dias, enquanto que de dezembro de 2017 até junho de 2018 o ciclo subiu levemente para 29 dias. Era esperado um aumento, dado que a operação de *Outbound* tende a ter ciclos mais longos, justamente por atacar mercados com ticket médio um pouco maiores e, por estarem abordando empresas que não conhecem a marca da empresa XYZ, oferecem maior resistência.

5.6 Considerações Finais

Neste capítulo foram apresentados os resultados obtidos com a implementação da solução proposta no quarto capítulo por diversos indicadores que avaliam diferentes aspectos da operação.

No próximo capítulo será feita a conclusão deste trabalho, bem como os principais aprendizados e recomendações futuras.

6 CONCLUSÕES

O principal objetivo deste trabalho foi a reestruturação do processo de vendas, o qual fosse robusto e escalável, de forma que garantisse alto nível de confiabilidade nos dados relativos à operação, tornando a equipe de vendas mais eficaz e eficiente.

Para tal, o primeiro passo foi mapear como eram os processos vigentes no cenário anterior ao início deste trabalho, bem como entender como funciona o modelo de negócios da empresa XYZ e suas frentes comerciais.

Dessa forma, detalhou-se uma nova proposta de processo, que possui diversas frentes, cada qual com seu objetivo de melhorar algum problema identificado no cenário anterior, que foi detalhada no quarto capítulo. O desenho foi concebido com base em *benchmarks* de mercado com referências nacionais e internacionais de especialistas do segmento de *Inside Sales*, mais especificamente, com vendas de produtos com receita recorrente.

Finalmente, no quinto capítulo foram medidos os resultados obtidos com a implementação da solução proposta, por meio de indicadores de desempenho adequados para avaliar, por diversos ângulos, o impacto das novas mudanças.

Os resultados indicaram que houve melhoria significativa no principal objetivo de uma área comercial, que são as vendas e a receita que elas geram. Por se tratar de uma *startup* investida por fundos, a diretoria coloca como prioridade a aquisição de novos clientes, por isso, a análise de custos envolvidos para aquisição de clientes não é levada em consideração neste trabalho.

Além disso, como o foco deste trabalho é apenas na área comercial, fatores que envolvem a geração de *leads* pela área de marketing e a retenção de clientes pagantes pela área de sucesso do cliente são deixados de lado nesta análise, apesar de serem citados. Futuramente, este estudo pode ser ampliado para contemplar esses departamentos.

7 Bibliografia

- Caputa, P. (12 de Junho de 2018). *BANT Isn't Enough Anymore> A New Framework for Qualifying Prospects*. Fonte: Hubspot: <https://blog.hubspot.com/sales/gpct-sales-qualification>
- Cordovez, D. (20 de Julho de 2016). *Métricas de Vendas Poderosas*. Fonte: Meetime: <https://meetime.com.br/blog/vendas/metricas-de-vendas/>
- Cordovez, D. (08 de Novembro de 2017). *Como construir um Playbook de Vendas e fazer seu time usá-lo*. Fonte: Meetime: <https://meetime.com.br/blog/gestao-equipe/playbook-de-vendas/>
- Frick, J. (12 de Abril de 2017). *The Analytics of Sales Time Well Spent*. Fonte: Bain & Company: <https://www.bain.com/insights/the-analytics-of-sales-time-well-spent/>
- Frost, A. (11 de Janeiro de 2018). *How to Use BANT to Qualify Prospects in 2018*. Fonte: Hubspot: <https://blog.hubspot.com/sales/bant>
- Gil, P. (27 de Maio de 2018). *What is 'SaaS' (Software as a Service)?* Fonte: Lifewire: <https://www.lifewire.com/what-is-saas-software-2483600>
- Gomes, D. (18 de Agosto de 2014). *Aaron Rossa, Entrevista com o autor do Predictable Revenue*. Fonte: Webholic: <http://webholic.com.br/aaron-ross-predictable-revenue/>
- IBM. (2000). *BANT opportunity identification criteria*. Fonte: IBM: https://www-2000.ibm.com/partnerworld/flashmovies/html_bp_013113/html_bp_013113/bant_opportunity_identification_criteria.html
- Justino, C. (28 de Junho de 2016). *O que é Inbound Marketing?* Fonte: Hubspot: <https://br.hubspot.com/blog/marketing/o-que-e-inbound-marketing>
- Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing* (12 ed.). São Paulo: Pearson.

Krogue, K. (26 de Fevereiro de 2013). *What Is Inside Sales? The Definition Of Inside Sales*.
Fonte: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/kenkrogue/2013/02/26/what-is-inside-sales-the-definition-of-inside-sales>

Mayrink, V. (15 de Dezembro de 2014). *Hunters E Closers: Equipe De Outbound Formada Por Especialistas*.
Fonte: Outbound Marketing: <https://www.outboundmarketing.com.br/hunters-closers-outbound/>

Mayrink, V. (12 de Setembro de 2014). *O que é Outbound Marketing?* Fonte: Outbound Marketing: <https://www.outboundmarketing.com.br/o-que-e-outbound-marketing>

McTigue, J. (31 de Outubro de 2011). *A Brief History of Inbound Marketing*. Fonte: Kuno Creative: <https://www.kunocreative.com/blog/bid/66753/a-brief-history-of-inbound-marketing>

Públio, A. (16 de Janeiro de 2017). *Conheça o BANT, técnica de vendas da IBM para identificar*. Fonte: Angelo Públio: <https://angelopublico.com.br/vendas/bant-tecnica-de-vendas/>

Tyre, D. (10 de Fevereiro de 2017). *The 6 Key Elements of an Effective Sales Contest*. Fonte: Hubspot: <https://blog.hubspot.com/sales/sales-contest-essential-elements>

Vaughan, P. (17 de Outubro de 2017). *The Steps You Need to Define the Stages of Your Sales & Marketing Funnel*.
Fonte: Hubspot: <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/33711/the-steps-you-need-to-define-the-stages-of-your-sales-marketing-funnel.aspx>

Wille, A. (20 de Outubro de 2017). *How the subscription business model is changing - and why SaaS companies should change with it*. Fonte: Klipfolio: <https://www.klipfolio.com/blog/how-the-subscription-business-model-is-changing>