O que as pessoas estão falando sobre *Receita Previsível*

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

– Roberto Costa de Oliveira
CEO,Take

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

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

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

– Pat Shah, CEO, SurchSquad

"Eu li *Receita Previsível* e é uma ruptura empreendedora!"

– Damien Stevens, CEO, Servosity

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

Material com direitos autorais

sucedidos. Ele é capaz de pensar como um empreendedor independente e um diretor de empresa ao mesmo tempo. Ele sabe que os antigos métodos não são mais suficientes para gerar um crescimento sustentável e previsível na nova economia. É realmente um prazer conhecê-lo e trabalhar com ele."

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

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

– Onna Young, LifeAfterDebt.us

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

– Andrei Stoica, Founder, ConnectAndSell

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

– John Girard, Founder, Clickability

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

– Klia Bassing, CEO, VisitYourself.net

Material com direitos autorais

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

– Kim Santy, Founder, Soul Shui

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

– Brendon Cassidy, VP Sales, EchoSign

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

– Ryan Born, CEO, AudioMicro

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

– Kevin Gaither, Founder and CEO, InsideSalesRecruiting.com

Material com direitos autorais

RECEITA PREVISÍVEL

PREDICTABLE REVENUE

Material com direitos autorais

AARON ROSS & MARYLOU TYLER

RECEITA PREVISÍVEL

PREDICTABLE REVENUE

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

TRADUÇÃO Celina Pedrina Siqueira Amaral

autêntica
BUSINESS

Material com direitos autorais

AGRADECIMENTOS

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

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

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

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

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

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

Material com direitos autorais

PREFÁCIO

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

Mas "propósito" não é suficiente, e se suas vendas estão despencando, é realmente difícil ficar satisfeito.

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

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

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

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

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

Meu propósito: ajudar você a ganhar dinheiro de forma prazerosa

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

Material com direitos autorais

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

Aaron Ross

---

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

Material com direitos autorais

PREFÁCIO À EDIÇÃO BRASILEIRA

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

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

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

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

Material com direitos autorais

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

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

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

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

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

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

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

Material com direitos autorais

Para finalizar gostaria de destacar duas outras questões que os autores tratam no livro e que há bastante tempo levo como princípios básicos tanto na minha vida profissional como pessoal. O primeiro é que *não adianta forçar uma venda.* Temos que pensar no sucesso dos clientes. Nossos produtos têm que, necessariamente, gerar benefícios efetivos para eles. O relacionamento com nossos clientes não pode basear-se somente numa receita de curto prazo. O nosso crescimento depende do crescimento do cliente. E por fim, que *o trabalho em vendas deve ser uma fonte de satisfação e realização pessoal. "É possível ganhar dinheiro fazendo o que você gosta"*, dizem os autores. E isso serve para qualquer profissão. Como Aaron e Marylou sugeriram, devemos *vender um sonho* para nossos clientes. Pessoalmente, espero que vocês também não se esqueçam de fazer um *plano previsível* para buscar seus próprios sonhos... Desfrutem da leitura!

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

Material com direitos autorais

1

DE ONDE VIERAM OS US$ 100 MILHÕES?

Eu nunca tinha feito vendas business-to-business em toda a minha vida antes de entrar na Salesforce.com, o que realmente me ajudou a fazer as descobertas que fiz...

Material com direitos autorais

COMECE AQUI

Vou iniciar encarando um dos maiores equívocos de vendas da atualidade: o aumento da quantidade de vendedores é o que faz a receita aumentar.

Você quer a tranquilidade de ter uma equipe que é uma "Máquina de Vendas", desvendando os segredos de uma receita previsível, gerando novos *leads* de vendas, atingindo suas metas financeiras, sem você ter que ficar acompanhando tudo o tempo todo?

Eu criei um processo e uma equipe de geração de *leads* na Salesforce.com que ajudaram a empresa a aumentar sua receita em mais de US$ 100 milhões nos primeiros anos. Depois, eu e alguns parceiros ensinamos o mesmo processo a outras empresas, ajudando-as a dobrarem e até triplicarem suas receitas incrementais – como Responsys (a plataforma Saas n.º 1 de Marketing), WPromote (o motor de busca n.º 1 na revista *Inc. 500*), e a HyperQuality (que triplicou seus resultados em apenas 90 dias). É comum que 80 a 95% do funil de vendas de nossos clientes venham de processos *outbound*, provendo a maior parte (ou a totalidade) do crescimento da receita.

Claro que você quer mais receita, mas até que ponto isso é bom se ela não for previsível? Picos de receita que ocorrem uma única vez não vão te ajudar a alcançar um crescimento consistente ano após ano. Você quer um crescimento que não dependa de adivinhação, de esperança e daquela correria de última hora ao final de cada trimestre ou ano.

Este livro é baseado em mais de oito anos de experiência na Salesforce.com, consultoria e assessoria a dezenas de outras empresas de serviços de tecnologia e serviços – incluindo SuccessFactors,
Responsys, Servosity, Clickability, AfterCollege, 4INFO, CitrusByte, Savvion, Trulia, WPromote, X1, BrightEdge, NEOGOV, Bovitz Research Group, e outras.

Material com direitos autorais

Três fatores-chave para uma receita previsível

Construir uma Máquina de Vendas que crie uma receita recorrente e previsível leva a:

1. Geração previsível de *leads*, a coisa mais importante para criar uma receita previsível.
2. Uma equipe de Desenvolvimento de Vendas que transponha o abismo entre marketing e vendas.
3. Sistemas de vendas consistentes, pois sem consistência não há qualquer previsibilidade.

Tanto na Salesforce.com quanto nas empresas em que prestei consultoria, descobri que o que traz maior impacto sobre a receita previsível é a criação de uma equipe de desenvolvimento de vendas *outbound* focada 100% na prospecção (o que significa que ela não fechará propostas e nem atenderá os *leads* vindos por meio do *inbound*). Você vai aprender tudo sobre o que realmente funciona na "*Cold Calling 2.0*" nas seções deste livro.

Pequenos pedaços

Às vezes, tudo que precisamos é de uma boa ideia, a prática correta, para fazer as coisas se moverem de novo. Escrevi este livro como uma série de pequenos pedaços de ideias que você pode examinar e experimentar.

Minha intenção é lhe oferecer um guia de recursos ou manual que você possa abrir em qualquer página e achar algo útil para aprender e aplicar.

Você é novo em vendas, ou um novo CEO?

Escrevi o livro principalmente para aqueles que já têm alguma experiência em vendas, de modo a irmos diretamente aos tópicos mais no início do livro como "Erros fatais de planejamento" e "*Cold Calling 2.0*".

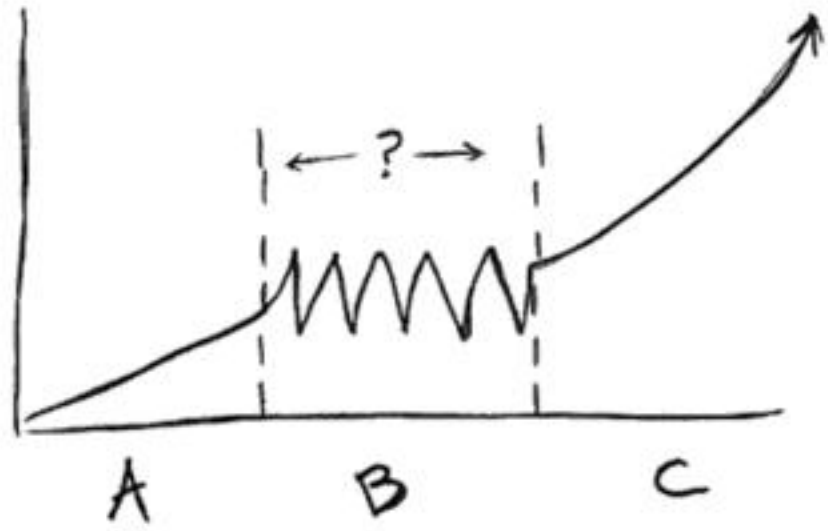
Se você é novo em vendas, na gestão de vendas ou como CEO, recomendo que leia antes o Capítulo 6: "Tipos de *leads* e como gerá-
los: sementes, redes & alvos"; e o Capítulo 7: "Os sete erros fatais que os CEOs e Diretores de Vendas cometem".

Material com direitos autorais

Esses dois capítulos ajudarão a lhe dar uma base sobre vendas antes de entrar no restante do livro.

Material com direitos autorais

Que CEO ou Diretor de Vendas nunca viu um gráfico como esse? Todos já passaram, ou estão passando agora, por estas *hot coals*[2] de estresse, resultados não alcançados e incerteza:



Geralmente a causa das *hot coals* é uma mudança da fase de crescimento orgânico "A" (baseada na conquista de clientes pelo relacionamento e um empurrãozinho dos fundadores ou através de marketing orgânico pela internet) para a etapa de crescimento proativo "C", que se baseia no investimento em programas que gerem crescimento previsível.

Mudar de crescimento orgânico para proativo requer novos hábitos, práticas e sistemas, causando uma série de atrasos e frustrações.

Considere que a mudança é um processo que não acontece do dia para a noite. Seja comprometido, persistente e paciente enquanto passa pela fase "B", as *hot coals*, mesmo que isso leve meses ou, em muitos casos, anos.

Meu objetivo com este livro é ajudá-lo a passar pelas *hot coals* da forma mais rápida, fácil e rentável possível.

Isso só vai acontecer se a equipe de gestão e a direção da empresa tiverem o mesmo nível de compreensão sobre os princípios fundamentais que regem a receita previsível (e que não é a contratação de mais vendedores!).

Material com direitos autorais

[2] *Hot coals* é a expressão em inglês que, traduzida para o português, significa *brasas*. No livro, o termo é empregado metaforicamente como o período em que a receita tem muitos altos e baixos, o que daria a ideia de alguém tentando andar sobre as brasas. [N.E.]

Material com direitos autorais

OS DOLOROSOS ERROS DE PLANEJAMENTO QUE A DIREÇÃO E OS GESTORES DE VENDAS COMETEM TODOS OS ANOS

Lembrete: se você é novo em vendas, recomendo que leia primeiro os capítulos 6 e 7.

Vou iniciar enfrentando um dos maiores equívocos sobre a eficácia em vendas da atualidade: que o aumento da quantidade de vendedores e o seu trabalho duro é que fazem a receita aumentar.

Para as empresas que vendem produtos ou serviços com valor entre US$ 100.000 e US$ 250.000, a velha prática de contratar mais "gente na rua" para promover o crescimento da receita está dando errado com muito mais frequência do que antes.

Vamos tomar empresas que querem crescer rápido, principalmente por meio da aquisição de novos clientes (ao invés de empresas mais maduras, que obtêm a maior parte do seu crescimento da base de clientes já existentes).

O problema que elas enfrentam é que os velhos princípios fundamentais de vendas que vigoravam antes da internet não funcionam mais. "Se eu preciso dobrar o crescimento da receita, então ou eu dobro a minha força de vendas ou faço a equipe atual trabalhar duas vezes mais." Este raciocínio está equivocado.

Em organizações produtivas em vendas, os vendedores não causam a taxa de crescimento da aquisição de clientes, eles as cumprem.

Esta é uma enorme mudança no pensamento tradicional de vendas. Estou falando sobre as raízes da questão, e não de simples correlações. É claro que você precisa de mais vendedores se está crescendo, mas eles não são a causa do aumento na aquisição de novos clientes.

Além disso, mesmo sendo "trabalhar mais" e "fazer mais ligações" estratégias de vendas simples e populares entre CEOs, gestores de vendas e vendedores, elas não são escaláveis.

A maioria dos vendedores já trabalha horas suficientes, e tentar fazê-los trabalhar mais é como tentar resolver um problema indo

Material com direitos autorais

mais rápido na direção errada. É como jogar água para fora do barco mais rápido em vez de consertar o vazamento.

Em outras palavras, "trabalhar mais" geralmente significa: "O que estamos fazendo não está funcionando, portanto, façam mais disso!".

A geração de *leads* causa a aquisição de novos clientes

Vejo um futuro em que as vendas serão cada vez mais como uma espécie de gestão de contas e a responsabilidade pela aquisição de novos clientes para fomentar o crescimento da receita cairá mais diretamente sobre os profissionais encarregados da geração de *leads*, com cargos como Diretor de Geração de Demanda, Diretor de Crescimento do Funil de Vendas, Diretor de Geração de *Leads*, Diretor de Desenvolvimento de Vendas.

Ok, alguns de vocês podem estar pensando: "Você está louco. Estou contratando vendedores e eles estão gerando novas receitas. E isso tem funcionado nos últimos 10 anos. Sem grandes vendedores, nós não estaríamos captando esses clientes".

Certo. Isso funcionou no passado. As coisas mudam.

É verdade que você precisa de grandes vendedores para conquistar clientes; quanto melhor for a sua geração de *leads*, menos dependente você será da qualidade dos seus vendedores e de seus processos de vendas. Melhor geração de *leads* é igual a maior margem para erros de vendas.

Vamos fazer uma rápida comparação entre dois competidores.

Competidor A:

- Tentando dobrar de US$ 10 milhões em receita para US$ 20 milhões.
- 10 vendedores hoje, aumentando para 15.
- Gerando US$ 3 milhões por mês em novos negócios através de campanhas comprovadas de marketing e geração de *leads* (40% dos negócios), uma equipe de *Cold Calling 2.0* (40% dos negócios) e parceiros (20% dos negócios). (Veremos os significados destes termos mais adiante.)
- O tempo de rampagem[3] de um vendedor deles é de quatro meses, porque eles criam um funil de vendas para o vendedor *se encaixar*.

Competidor B:

Material com direitos autorais

- Tentando dobrar de US$ 10 milhões em receita para US$ 20 milhões.
- 10 vendedores hoje, aumentando para 20.

- O competidor B gasta dinheiro em marketing e em *cold calls* de sua equipe de vendas, mas ninguém realmente acompanha as métricas do funil de vendas. Até agora o Diretor de Vendas e seus vendedores têm conseguido bater as metas mensais, mesmo que com alguma dificuldade.
- Eles acreditam que o tempo de rampagem de seus novos vendedores será de 3 a 6 meses (mas ele vai acabar descobrindo que este tempo ficará entre 6 e 15 meses... se os vendedores realmente atingirem o desempenho esperado).

Qual dos competidores você aposta que vai bater as metas?

Aqui está o cenário que eu, pessoalmente, visualizo para muitas empresas nos próximos 12 meses, quando estiverem elaborando suas metas e planos para o ano seguinte:

1. A Direção e/ou CEO define uma meta de receita agressiva para o próximo ano (baseada principalmente na aquisição de novos clientes).
2. O Diretor de Vendas e/ou CEO divide a meta global de receita pela meta prevista para cada vendedor e determina o número de vendedores necessário para alcançar o resultado.
3. Leva mais tempo do que o esperado para contratar os novos vendedores, e eles não batem suas metas porque a rampagem é muito mais lenta do que o previsto.
4. Assim que o ano vai chegando ao final, com uma grande defasagem em relação à meta a ser compensada, todos recebem uma dose extra de frustração e estresse para as comemorações de final de ano.

Um erro fatal

O pressuposto fundamental que faz com que os Diretores de Vendas sejam demitidos (embora os Conselho de Administração e CEOs sejam igualmente responsáveis) é a falsa suposição de que os vendedores encontrarão novos negócios por conta própria, com cadastros antigos, muitas *cold calls*, com um mínimo de ajuda ou de investimento por parte da empresa.

Material com direitos autorais

Eles não vão gerar um número suficiente de *leads* por conta própria – pelo menos não o suficiente para alimentá-los. (Ok, às vezes, alguns vendedores irão. Algumas pessoas também ganham na loteria.)

Aqui está o porquê:

1. Vendedores experientes são terríveis em prospecção.
2. Vendedores experientes odeiam prospectar.
3. Mesmo que um vendedor faça algumas prospecções com sucesso, assim que ele gerar alguns negócios, estará ocupado demais para fazer novas prospecções. Isso não é sustentável.

A menos que tudo o que eu vendo sejam grandes negócios (> US$ 250 mil), ou eu esteja em uma indústria verdadeiramente baseada no relacionamento (como é o caso de grandes agências multinacionais de publicidade e propaganda), não tem como rodar o negócio baseado na velha escola de vendas: "Contratar alguns vendedores experientes, colocá-los em territórios e deixá-los afundar ou nadar".

Como a Direção e os CEOs agravam o problema

Assim que um produto está pronto para o mercado e há algum cliente interessado, a Direção e o CEO tendem a se apressar para definir metas de 100% ou mais de crescimento. Eles arbitrariamente definem as metas (uma vez que ainda não há dados para balizar as previsões) e aumentam a cobrança sobre o Diretor de Vendas. O Diretor de Vendas engole as metas (especialmente quando não tem voz ativa na definição das metas) e fica absorvido com a contratação de novos vendedores. Os vendedores não cumprem o plano. A empresa não bate as metas. Os gestores de vendas são trocados.

Por que é mais fácil para as pessoas e empresas fazerem mais daquilo que não funciona do que tirar um tempo para descobrir o que funciona? Lá pelo segundo trimestre, quando os vendedores não estão cumprindo suas metas anuais, haverá uma tendência (da Direção, CEO ou Diretoria de Vendas) para contratar mais! "Estamos aquém das nossas metas; precisamos contratar mais vendedores!". Como isso pode fazer sentido?!

Material com direitos autorais

Por que os CEOs e Diretorias continuam cometendo esse mesmo erro estúpido? Pessoas, quando sob pressão ou estresse, tendem a se abrigar no lugar mais seguro que conhecem, em vez de correrem riscos e tentar coisas novas. As pessoas tendem a fazer mais do que não está funcionando, em vez de recuar, tomar fôlego, e tentar descobrir uma nova abordagem.

Algumas respostas

Infelizmente, não há qualquer solução rápida e replicável para o problema de geração de *leads* atualmente. Na verdade, se você ainda não tem qualquer programa replicável de geração de *leads*, já está ficando para trás na preparação das suas metas para os próximos seis a doze meses.

Apesar das exigências dos seus investidores, pode demorar de dois a doze meses ou mais para pôr em funcionamento a geração de *leads* e começar a ter uma receita previsível. O tempo para se obterem resultados começa a contar rapidamente:

1. Há o tempo gasto para definir o programa e quando iniciá-lo.
2. Há o tempo para implantá-lo e, espero, começar a gerar os *leads*.
3. E o tempo de um ciclo completo de vendas.

Tudo isso apenas para fechar o seu primeiro novo negócio.

O que funciona na criação de um fluxo contínuo de novos *leads*:

- Tentativa e erro na geração de *leads* (requer paciência, experimentação, dinheiro).
- Marketing de conteúdo, ensinando via *webinars*,[4] artigos, *newsletters*, e-mail marketing e eventos ao vivo, para estabelecer-se como referência em sua área de atuação.
- Paciência na construção de uma propaganda boca a boca, que constitui-se na maior fonte de geração de *leads*, sendo porém a mais difícil de se influenciar.
- *Cold Calling 2.0*: é de longe a mais previsível e controlável fonte de geração de novos negócios, mas é preciso foco e *expertise*[5] para fazê-la bem feita. Felizmente, neste exato momento, você está segurando o guia para implantar essa metodologia.

Material com direitos autorais

- Construir uma motivada rede de parcerias (de alto valor e com resultados por muito tempo).
- Relações Públicas: é excelente sempre que gera resultados concretos!

Comece com mais consciência

Comece com mais consciência sobre quantos novos negócios você está gerando:

- A sua equipe de gestores e Diretoria sabe quantos novos negócios qualificados precisam ser gerados por mês? Esta é a segunda métrica mais importante a ser controlada, depois de negócios fechados.
- A quantidade de novos negócios gerados por mês está sendo acompanhada pela Direção da empresa?
- Existe uma linguagem comum e conceitos uniformes sobre termos como: *prospects*, *leads* e *oportunidades*? Um dos maiores problemas entre gestores e diretores é, geralmente, a falta de comunicação e mal-entendidos sobre terminologias e indicadores utilizados.

Pelo menos, se sua equipe de gestores e a Direção da empresa estão cientes da lacuna na geração de novos negócios – a quantidade de novos negócios necessários para bater suas metas e fontes prováveis de onde eles virão – você pode começar a ser mais realista tanto em relação às suas metas quanto aos planos para atingi-las. Você também ficará menos sujeito a perder a confiança da sua equipe e dos investidores por ser surpreendido pelo fracasso no alcance das metas sem sequer saber os motivos.

---

[3] Rampagem é o termo traduzido do inglês *ramp*, que diz respeito à expectativa de prazo entre o início das atividades de um vendedor e o momento em que ele deveria atingir um determinado nível de desempenho. [N.E.]

[4] *Webinar* é um tipo de conferência em que uma pessoa se expressa e as outras participam assistindo à apresentação. O nome vem de *web-based seminar*. [N.E.]

[5] Conhecimento ou habilidade em uma área específica. [N.E.]

Material com direitos autorais

VOCÊ JÁ SE SENTIU UM FRACASSO TOTAL?

Quais frustrações, desafios ou falhas você está enfrentando nesse momento, na vida ou no trabalho? Você já pensou que a partir desses desafios é que pode surgir o seu maior sucesso?

Você deve ter lido na capa deste livro ou no meu blog que o processo de vendas que eu criei ajudou a Salesforce.com a gerar US$ 100 milhões em receita adicional recorrente. A semente para todo esse sucesso – e a própria ideia de *Receita Previsível* – foi plantada de forma incrivelmente dolorosa por uma falha minha.

Em 1999, eu era o fundador e CEO da LeaseExchange.com, uma empresa baseada na internet, com cerca de 50 pessoas. Aprendi da maneira mais difícil o que funciona e o que não funciona em gestão de vendas, basicamente me enrolando muito e não pedindo a ajuda aos outros. Depois de levantar US$ 5 milhões em capital de risco e trabalhar com ele por alguns anos, fechamos o negócio em 2001.

O sonho acabou.

Você já teve um sonho que acabou? Eu me divorciei também, o que foi ainda mais doloroso. Mas não fique sonhando com um livro sobre amor previsível! Você já esteve tão animado sobre algo em sua vida – mais animado do que qualquer outra coisa –, e ver isso acabado? Foi feio. E, como fundador e líder, me senti responsável por acabar com os sonhos das pessoas que trabalhavam comigo.

Durante a *marcha fúnebre*, enquanto a empresa morria, fiquei muito tempo a sós fora do trabalho. Me tornei um eremita – exatamente a pior coisa a se fazer quando o que eu mais precisava era de apoio.

Durante esse período de fuga, especialmente nas noites de sexta-feira, eu ficava tomando vodca enquanto jogava no computador. Era só uma forma de me afastar de tudo aquilo que estava acontecendo.

E finalmente, quando as portas da empresa se fecharam definitivamente, me senti aliviado porque aquele ritual fúnebre havia chegado ao fim.

Material com direitos autorais

Quando olho para trás me sinto grato por todos os erros que cometi como CEO ou empreendedor. Eu era realmente um péssimo gestor. Por mais sofrido que tenha sido, o aprendizado daquela experiência na LeaseExchange me preparou para o sucesso na Salesforce.com e para o meu negócio atual, a Predictable Revenue Inc.

Quando entrei para a Salesforce.com, deixei meu ego na porta e assumi a função de vendedor júnior, que pagava na época cerca de US$ 50.000 por ano e mais um pouco de remuneração variável.

Eu quase não fui para a Salesforce.com, mas estava tão determinado a me juntar a eles, que faria o que fosse necessário.

Deixei de ser CEO da minha própria empresa para ser atendente de televendas da Salesforce.com. O orgulho já impediu você de fazer algo importante para a sua felicidade ou futuro?

Na verdade, se por um acaso você se registrou no site da Salesforce.com no final do ano de 2002, é provável que eu tenha sido aquela pessoa que ligou para você ou enviou um e-mail para descobrir se você era ou não um *lead* em potencial.

Aceitei aquele emprego porque, antes de me arriscar em outro negócio, eu precisava me preparar melhor (fazendo um MBA) para construir um empreendimento de padrão internacional. Eu também não queria uma empresa com receitas aleatórias, mas sim algo em que a receita fosse previsível.

Hoje eu vejo que isso é ainda mais importante do que eu pensava e é por isso que decidi escrever este livro. Muitos CEOs e Diretores de Vendas cometem erros na formação de suas equipes de vendas perdendo milhões de dólares e anos do seu tempo.

Acabei criando um processo de vendas inteiramente novo e uma equipe de vendas interna que ajudou a Salesforce.com a conseguir US$ 100 milhões em receita adicional recorrente em apenas poucos anos de trabalho. A equipe e o processo se tornaram sustentáveis e ainda continuam fortes depois de todos esses anos.

Foram os meus erros que me ajudaram a enxergar por que valeu a pena começar tudo de novo, do fundo do poço. Hoje eu agradeço aos meus erros.

Quais foram os seus maiores ou mais recentes erros? Pelo que você é grato a eles? Você consegue imaginar como pode se beneficiar dos seus desafios atuais?

Material com direitos autorais

Fracasso é apenas o julgamento que fazemos sobre uma determinada experiência. Na verdade não existem fracassos, apenas oportunidades de aprendizagem.

Material com direitos autorais

image not available

que um vendedor passava a gerar fluxo de caixa positivo para a empresa, ou seja, ele se pagava.

2. **Sistemas de autogerenciamento**: tudo era um sistema. Eu não queria que eu ou qualquer outra pessoa fosse um empecilho para o sucesso da equipe. E se eu fosse atropelado por um ônibus? O time deveria ser autogerenciado de forma que pudesse crescer e atingir os resultados.

Os resultados de vendas só são escaláveis na medida em que o CEO e gestores são colocados de fora do processo. Muitas empresas são dependentes de seus CEOs e outros dirigentes para vender. O que pode ser feito para tornar a equipe de vendas e os resultados independentes da ajuda direta deles? A exceção a essa regra é apenas o *coaching* da equipe.

Material com direitos autorais

2

COLD CALLING 2.0: COMO AUMENTAR AS VENDAS COM RAPIDEZ SEM FAZER *COLD CALLS*

Cold calls são uma droga! Será que não tem um jeito melhor?
Claro que tem! E eu vou *contar para você* qual é.

Material com direitos autorais

Dos 200 e-mails enviados, havia 10 respostas na minha caixa de entrada na manhã seguinte. Só para lembrar, eram contatos de executivos de primeiro escalão de grandes empresas. Justamente o tipo de gente com quem eu queria falar. Sabem qual foi o resultado?

Para o primeiro e-mail, aquele utilizando as tradicionais abordagens de vendas, a taxa de retorno de respostas foi 0%. Isso mesmo, zero retorno.

Para o segundo e-mail, o curto e caloroso, incríveis 10%. Das 10 respostas obtidas desse grupo, pelo menos 5 eram positivas e me sinalizavam a melhor pessoa na empresa para conversar sobre a automação da força de vendas.

Lição n.º 2

Enviar e-mails em massa para executivos do primeiro escalão da lista da *Fortune 5000*, com modelos específicos de e-mail, pode gerar taxas de resposta de 9% ou mais. Observei que essa taxa de resposta entre 7% e 9% se manteve estável ano após ano, mesmo para meus clientes atuais.

Um aumento de 500% no resultado

Um mês após iniciar essa abordagem eu havia gerado 11 oportunidades altamente qualificadas de vendas, ou seja, um aumento de 500% em relação às duas oportunidades que vinha gerando com o *cold calling* tradicional. Esse crescimento levou ao incremento da receita na mesma proporção.

Nascia naquele momento o ponto de inflexão da *Cold Calling 2.0*: enviar e-mails em massa para executivos de primeiro escalão e perguntar sobre qual a melhor pessoa na empresa para se ter uma primeira conversa sobre determinado assunto.

As complexidades do crescimento

Uma coisa é uma pessoa enviar uns e-mails durante uma semana ou um mês. Outra completamente diferente é criar um fluxo contínuo de oportunidades de vendas que vem de toda uma equipe, ano após ano.

Material com direitos autorais

DESCANSE EM PAZ, *COLD CALLING*

Por que as antigas técnicas não funcionam mais?

Embora vez ou outra, uma *cold call* ou até uma carta de vendas tradicional possa funcionar, isso é cada vez mais raro. Há três dinâmicas no mercado que vêm mudando a natureza do processo de prospecção e o que funciona:

Os compradores estão cansados de comprar e estão se tornando cada dia mais resistentes aos métodos tradicionais de vendas e marketing, *cold calls* inconvenientes e materiais genéricos de promoção.

Tecnologias de Vendas 2.0. Tanto os sistemas de CRM quanto aplicativos de Vendas 2.0 tornaram mais fácil do que nunca analisar cenários de implantação, execução e auditoria do ROI de uma determinada metodologia de prospecção.

Maior controle sobre os resultados do marketing. É cada vez maior a pressão sobre os orçamentos de geração de *leads* e marketing para demonstrarem provas de seu impacto nos resultados, especialmente na receita. Cada projeto é avaliado: "Qual é o resultado? Como é medido?". Os gestores querem provas sobre a receita gerada. Você já mediu os resultados do

Material com direitos autorais

Embora tenha levado só quatro meses para que eu conseguisse o meu primeiro mês de sucesso na geração de novas oportunidades qualificadas de negócios, a gestão da empresa tinha duas questões relevantes para responder, antes de investir de forma mais pesada no projeto.

Será que as oportunidades de negócio geradas se transformarão em receita? Em outras palavras: as propostas serão fechadas?

Será que pessoal de nível júnior consegue realizar esse trabalho, ou seja, esse processo é escalável?

Decidimos promover uma pessoa de nível júnior para ser um segundo membro da minha equipe. Então eu o treinei e em pouco tempo ele já conseguia os mesmos resultados que eu. E, novamente, ao longo do segundo semestre de 2003, uma quantidade significativa de novos negócios foi concretizada.

Encerramos o ano com mais de US$ 1.000.000 em novas vendas e, pelo menos, US$ 3.000.000 em valor vitalício. O custo para gerar esses resultados foi da ordem de US$ 150.000, cerca de uma vez e meia a remuneração total de um funcionário.

Não é à toa que, no início de 2004, a Salesforce.com decidiu aumentar a equipe de *Cold Calling 2.0* de duas para doze pessoas!

Uma das vantagens que tivemos foi poder utilizar o próprio sistema da Salesforce.com. Nunca teríamos obtido o mesmo patamar de resultados sem o seu uso. Sistemas tradicionais de vendas como ACT, Goldmine ou Siebel teriam sido um atraso. Esses sistemas eram, comparativamente, mais lentos, pouco intuitivos e cheios de lacunas em vários aspectos como: base de dados comum, relatórios e *dashboards* (painéis gráficos). Eles até poderiam funcionar para equipes pequenas, com uma ou duas pessoas, mas não teriam suportado o crescimento de nossa equipe para seis, doze, vinte...

Material com direitos autorais

2. **Qualifique as contas (empresas) e contatos antes de ligar**

   Cold Calling 1.0 envolve ligar ou enviar e-mails para empresas a partir de listas sem filtros adequados. Prospectar contas de baixo potencial é o tipo de desperdício de tempo mais comum cometido pelo pessoal de desenvolvimento de vendas e empresas. Gaste o tempo que for necessário para identificar e deixar claro o tipo de perfil ideal de cliente para o seu processo. Identifique quais empresas se parecem mais com os seus melhores clientes (5% a 10% dos seus melhores clientes), defina quais têm o maior potencial de geração de receita, e desenvolva uma lista mais restrita baseada nesses critérios.

3. **Pesquise em vez de vender**

   Quando os Representantes de Vendas ligam para os contatos das empresas, em vez de fazerem *cold calls*, deveriam fazer ligações de pesquisa. O objetivo é diferente. Em vez de tentar falar com o tomador de decisão, a intenção é fazer com que o representante aprenda sobre a empresa e se há realmente uma oportunidade ou não.

4. **Faça e-mails otimizados para dispositivos móveis**

   Evite mandar e-mails de vendas longos demais e que ninguém lê. Redija e-mails curtos e que possam ser lidos facilmente em um celular ou tablet. Seja honesto e vá direto ao ponto, ou seja, o que você está querendo?

5. **Utilize mais que o básico de seu sistema de automação da força de vendas**

   Aproveite ao máximo o seu sistema de automação da força de vendas, o SFA. Você precisa usar, por exemplo, os *dashboards* – aqueles painéis de controle com gráficos e indicadores. Procure saber também sobre recursos de duplicação e higienização da base de dados, aquisição de contatos ou ferramentas que sinalizem quando um contato com o qual vocês está se relacionando visitar o seu website. Há uma enormidade de funcionalidades para você aprimorar o seu processo de venda. Todas essas opções podem até causar uma certa confusão. Não permita que isso faça você deixar de testar constantemente novos recursos que possam funcionar bem na sua empresa.

Material com direitos autorais

- **Tempo:** As solicitações não tinham um cronograma a ser seguido, ou o tempo definido estava muito distante para ser levado a sério.
- **Adequação:** As solicitações eram de serviços ou produtos que a HyperQuality não vendia.

A HyperQuality gerava de um a dois *leads* por mês que conseguiam passar por seus rigorosos padrões de qualificação. Para atingir suas metas de crescimento, precisariam de um aumento substancial na geração de novos negócios. Além disso, os Executivos de Contas também cuidavam da qualificação de *leads* vindos do site da empresa, o que significava gastar o tempo de uma mão de obra cara fazendo o acompanhamento de solicitações que não levavam a lugar algum.

Pare de fazer mais daquilo que não funciona

Bob Kelly, Vice-presidente Sênior de Vendas e Marketing da HyperQuality, sabia que precisava encontrar um jeito melhor de gerar novas oportunidades de negócio para sua equipe de vendas. Foi então que contratou Marylou Tyler para implantar o processo de vendas *outbound* utilizando a metodologia *Cold Calling 2.0*.

Sob a liderança e o comprometimento com a mudança de Bob, suas equipes de vendas se engajaram totalmente nessa nova maneira de fazer as prospecções, incluindo:

- Criação de uma nova função, dedicada ao desenvolvimento de vendas *outbound*, focada 100% na prospecção *outbound*.
- Nunca mais fazer *cold calls* e, em vez disso, utilizar o processo de envio de e-mails *Cold Calling 2.0* para obter recomendações aos tomadores de decisão das contas prospectadas.
- Os *closers* – Executivos de Contas responsáveis por fechar os negócios – focavam no fechamento das propostas e na prospecção de um pequeno número de contas estratégicas.

As empresas *precisam* fazer esse tipo de mudança na estrutura organizacional se quiserem formar uma equipe de vendas *outbound* de alta performance.

Material com direitos autorais

Executivo de Contas que dará seguimento ao atendimento o aceita como tal e o insere em seu funil de vendas.

Os resultados após 1 ano

- Foram gerados US$ 6 milhões em novos negócios em *leads* qualificados.
- US$ 3 milhões em receitas geradas nos primeiros 18 meses de criação de novos negócios, que se multiplicarão rapidamente agora que a engrenagem está girando.
- Aumento da equipe de prospecção de 3 para 25 SDRs nos Estados Unidos e no Reino Unido.
- Já estão gerando cerca de US$ 2 milhões em novos negócios por SDR, ou seja, cerca de US$ 12 a US$ 15 milhões em novos negócios qualificados por trimestre.
- A prospecção *outbound* saiu de 0% para 40% dos novos negócios gerados.

"Quando" virão os US$ 100 milhões, e não "se" virão

Apenas um ano depois de montar a equipe de prospecção, a geração de novos negócios da Acquia havia crescido 75%. Era muito claro que o time de vendas *outbound* adicionaria um volume substancial de receita incremental nos anos seguintes, contribuindo para que a meta de US$ 100 milhões fosse atingida ainda mais rapidamente.

O que era esperado de um SDR em termos de prospecção?

Na Acquia, os SDRs responsáveis pelo processo de prospecção deveriam cumprir as seguintes metas:

- Enviar de 300 a 500 e-mails *outbound* por mês.
- Ter 100 "conversas rápidas" por mês com todo tipo de pessoa.
- Ter 20 "conversas longas de levantamento" com influenciadores e/ou tomadores de decisão.
- Gerar 15 *Leads* Qualificados de Vendas (LQV) passados e aceitos pelos Executivos de Contas.

Com a realização dessas atividades, eram esperados os seguintes resultados:

Material com direitos autorais

3

IMPLANTANDO O PROCESSO DE *COLD CALLING 2.0*

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

Material com direitos autorais

para que se extraia o máximo de valor dessa conta ao longo do seu ciclo de vida.

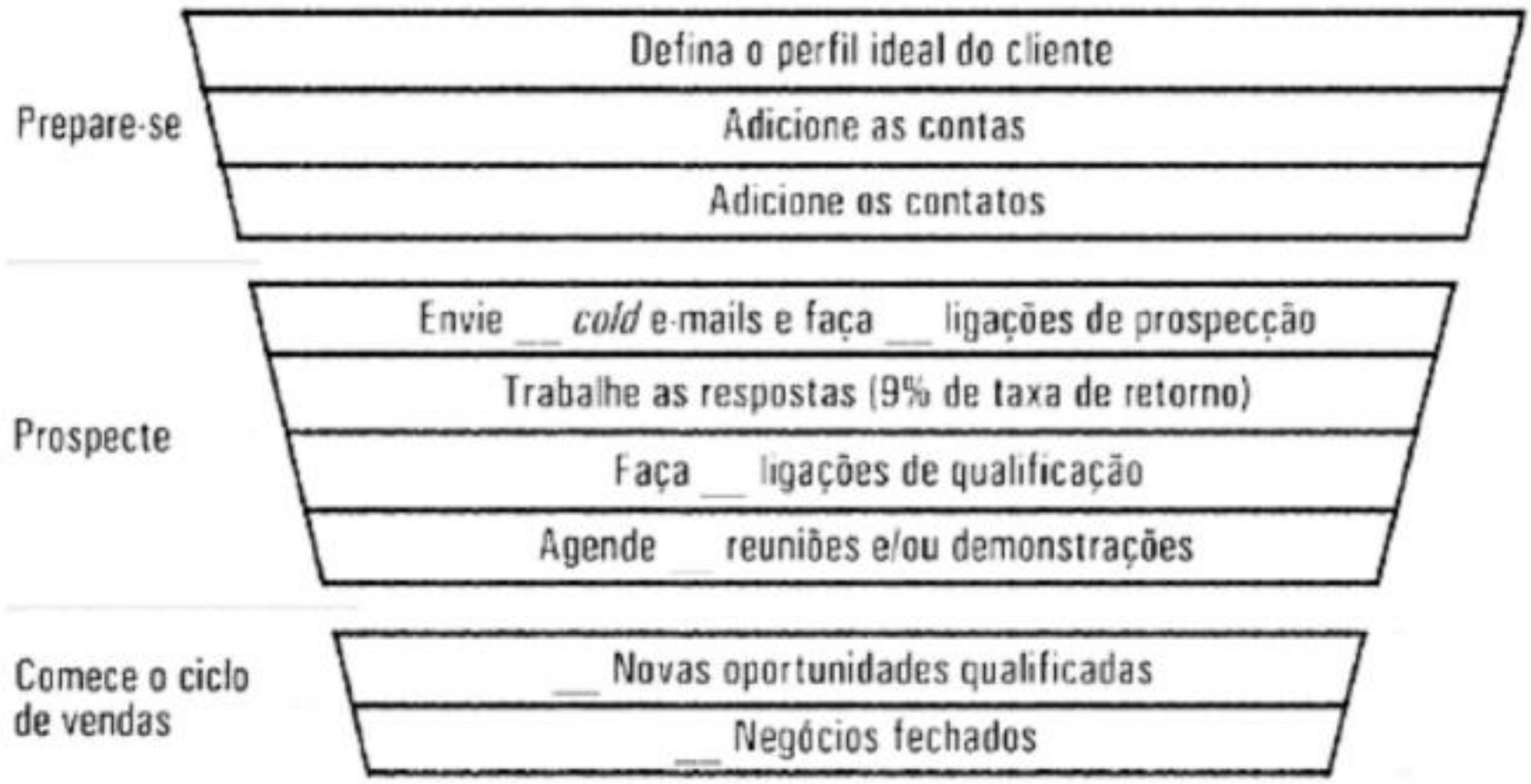
No passado, os *Outbound Reps* estariam fazendo *cold calls* diretamente aos *leads*. Hoje em dia há meios muito mais eficientes de se fazer a prospecção. Uma das formas de se obter essa eficiência é organizar os SDRs por territórios e ligá-los aos vendedores externos e/ou internos que atuam na mesma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

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

Quando defendo a implantação do papel de desenvolvimento de vendas *outbound* para melhorar os resultados da prospecção, não quero dizer que os Executivos de Contas não possam gerar novos negócios, longe disso! A ideia é não desperdiçar o tempo deles fazendo *cold calls*. Eles deveriam se concentrar apenas em negócios com alto potencial. Algo como uma pequena lista com contas estratégicas a serem conquistadas, com as quais possam construir um relacionamento, mais alguns clientes atuais e algumas oportunidades perdidas no passado.

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

Material com direitos autorais



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

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

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

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

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

Tempo de rampagem dos novos *Sales Development Reps*

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

Esse tempo gasto para que um novo profissional atinja o nível de produtividade esperado pode variar muito dependendo do tipo de

Material com direitos autorais

Como você poderia construir uma lista de contas e contatos a partir do perfil ideal de cliente definido no passo anterior? Você já tem uma lista na sua própria empresa? Existe a possibilidade de adquirir uma lista? Ou você precisaria começar a partir do zero?

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

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

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

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

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

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

4º Passo: Venda o sonho

Material com direitos autorais

Modelo de vendas	Eles têm uma estrutura própria de vendas com, pelo menos, três vendedores e um Gerente de Vendas.
Gastam mais que R$___ por mês em _____	Essa função é importante para eles e eles têm condições de nos pagar.
Situação financeira	Empresas em crescimento ou rentáveis têm sido nossos melhores clientes a longo prazo. Organizações com dificuldade acabam se tornando clientes problemáticos.
Sem agência de publicidade	Se eles trabalham com alguma agência de publicidade, provavelmente não nos contratarão, a menos que estejam procurando substituí-la.
Pessoas e valores	As pessoas com as quais fazemos negócio são inteligentes, honestas, responsáveis, colaborativas e respeitáveis. Nossos melhores clientes a longo prazo são aqueles dos quais gostamos como se fossem nossos amigos.
Sem funcionários	Se existe alguém na empresa cuja única responsabilidade é _____, eles nos verão como desnecessários.
Sistema atual	Eles devem usar algum sistema de _____. De preferência poderia ser _____ ou _____.

Identifique os sinais vermelhos

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

- Eles acabaram de implantar um sistema de _____.
- Eles já possuem uma agência ou funcionário dedicado a _____.
- Eles pressionam consultores e agências que contratam a fazerem _____.
- Eles dizem já saber tudo sobre _____ e estão convencidos de estarem fazendo a coisa certa.
- Localização geográfica.
- A verba mensal de que dispõem para _____ é de apenas _____.
- Esses setores parecem nunca ter trabalhado com: _____, _____, _____.

Material com direitos autorais

inclusive construir listas –, onde você coloca a sua demanda e fornecedores de todo o mundo se apresentam para atendê-la. Um desses sites é o www.upwork.com, mas existem outros. Basta dar um google para achar uma série deles. A questão é que a qualidade dessas listas pode ser duvidosa, mas, na falta de outras opções, é um dos caminhos a ser seguido.

Material com direitos autorais

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

Taxa de resposta: ZERO.

Enviando suas próprias campanhas

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

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

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

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

Taxa de Resposta = Número de respostas / (E-mails enviados –
E-mails *bounced*)
Taxa de Resposta = 10 / (150-50)
Taxa de Resposta = 10/100 = 10%

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

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

Material com direitos autorais

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

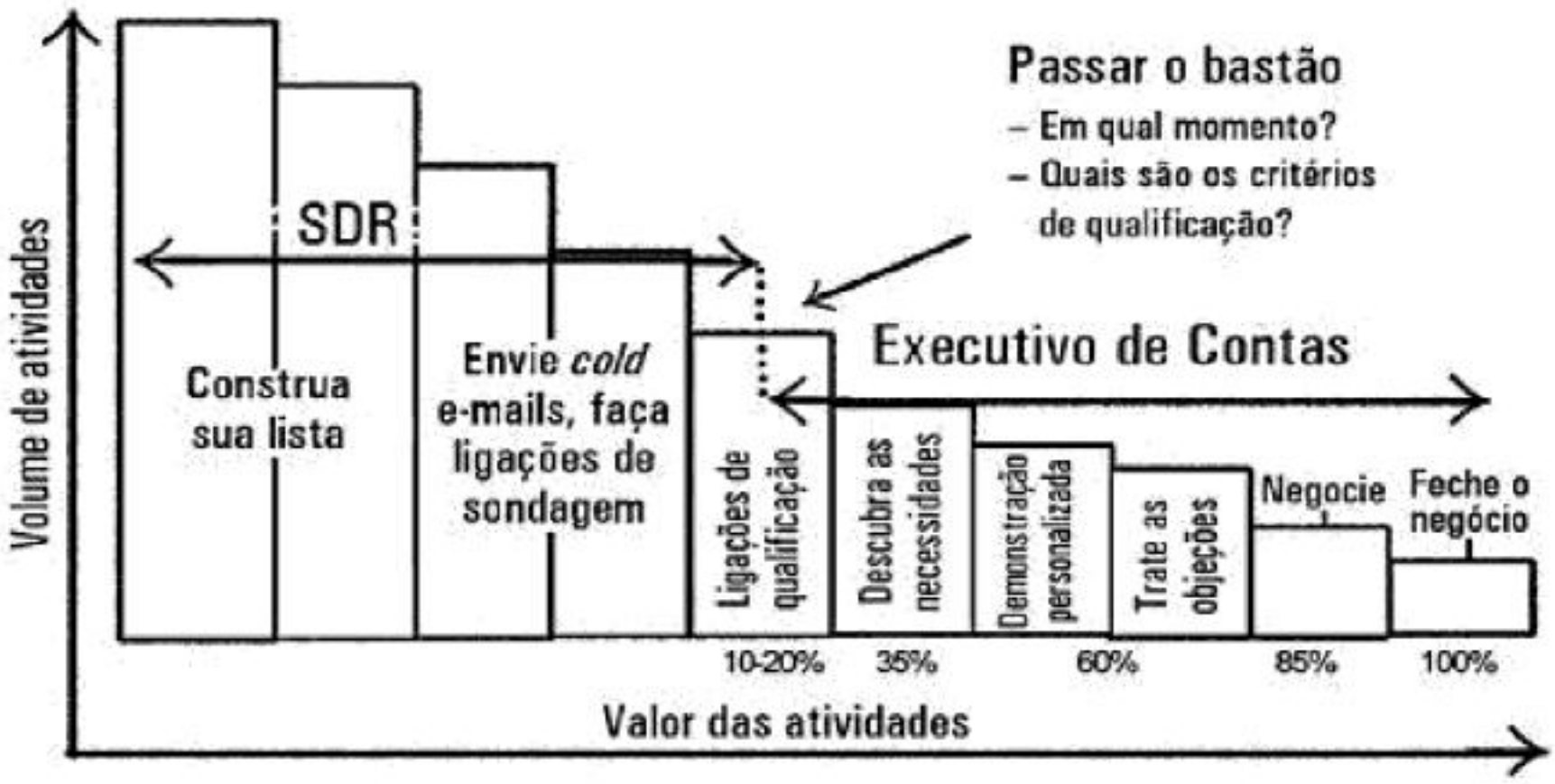
Para maiores informações sobre essas diretrizes, consulte o site da *Federal Trade Commission* no endereço: https://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guidance/can-spam-act-compliance-guide-business.

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

Material com direitos autorais

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

Quando passar o bastão?



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

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

Os fundamentos

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

Material com direitos autorais

MELHORE A EFICÁCIA DAS LIGAÇÕES TELEFÔNICAS SEM USAR *SCRIPTS*

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

Fazendo o Planejamento RAA da ligação

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

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

Fluxos da Ligação

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

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

Material com direitos autorais