

Aaron Ross e Jason Lemkin

# ***HIPER CRESCIMENTO***

EDIÇÃO REVISADA E ATUALIZADA



ALTA BOOKS  
E D I T O R A  
Rio de Janeiro, 2021

# Sumário

Um Muito Obrigado...	vii
Sobre os Autores	ix
Prefácio: Sistematize o Sucesso	xv
<i>Lições das Empresas de Maior Crescimento do Mundo</i>	xv

## PARTE I Garanta Seu Nicho

<b>1.</b> “Nicho” Não Quer Dizer Pequeno	3
<i>Você Está Pronto para Crescer Mais Rápido?</i>	3
<i>Como Saber Se Você Garantiu Seu Nicho</i>	5
<i>Domine o Mundo Conquistando um Nicho de Cada Vez</i>	7
<i>O Arco de Atenção</i>	8
<b>2.</b> Sinais de Problemas	13
<i>Você É Só “Algo Bom de Ter”?</i>	13
<i>As Grandes Empresas Também Sofrem</i>	16
<i>Estudo de Caso: Onde Aaron Errou</i>	18
<i>Seu Ponto Forte de Hoje Pode Ser um Ponto Fraco Amanhã</i>	22
<b>3.</b> Como Garantir Seu Nicho	25
<i>Como Ser um Peixe Grande em um Lago Pequeno?</i>	25
<i>Análise a Matriz de Nichos</i>	27
<i>Estudo de Caso: Como o Twilio Garantiu um Nicho de 1 Bilhão de Dólares Se Colocando no Lugar do Cliente</i>	33
<i>A Regra das 20 Entrevistas</i>	37
<b>4.</b> O Argumento de Vendas	39
<i>Se Você Fosse uma Estação de Rádio, Alguém O Ouviria?</i>	39
<i>Os Argumentos-minuto São Sempre Frustrantes</i>	41
<i>Eles Não Estão Nem Aí para “Você”: Três Perguntas Simples</i>	43

## PARTE II Crie um Pipeline Previsível

<i>Introdução: A Geração de Leads Absolve Muitos Pecados</i>	46
<b>5.</b> Sementes: O Sucesso do Cliente	49
<i>Como Desenvolver Sementes de Maneira Previsível</i>	50
<i>Estudo de Caso: Como a Gild Reduziu o Churn de Clientes de 4% para 1% ao Mês</i>	55
<i>Estudo de Caso: A Excelência do Suporte Técnico na Topcon</i>	58
<b>6.</b> Redes — Marketing	61
<i>Três Abordagens Incomuns dos CMOs de Hiper crescimento</i>	62
<i>Seu Líder de Marketing Precisa Desta Função de Força: A “Cota de Leads”</i>	69
<i>Marketing Corporativo Versus Geração de Demanda</i>	70

	<i>Como o Inbound Mudou em Dez Anos, entre o Escalonamento da Marketo e a Fundação de + US\$100M da Engagio</i>	71
	<i>Marketing Heroico: Quando Você Não Tem Dinheiro Nem Tempo</i>	75
<b>7.</b>	<b>Lanças: Prospecção Outbound</b>	79
	<i>Quando o Outbound Funciona Melhor... E Quando Não Dá Certo</i>	82
	<i>Lições Aprendidas sobre a Prospecção Outbound desde a Publicação de Receita Previsível</i>	83
	<i>Estudo de Caso: O Papel da Prospecção Outbound na Trajetória de US\$100 Milhões da Acquia</i>	86
	<i>Estudo de Caso: Como a Sagemount Triplicou o Valor da Empresa em Três Anos</i>	88
	<i>Estudo de Caso: Como a Zuora Ampliou Seu Crescimento em 60% com o Outbound, Mesmo com as Contas Estagnadas Há Anos</i>	96
	<i>Construa de Primeira um Bom Programa Outbound</i>	102
	<i>Você Sabe tudo de Inbound?</i>	108
<b>8.</b>	<b>O que os Executivos Deixam de Ver</b>	111
	<i>Taxa de Criação de Pipelines: Sua Métrica Mais Importante</i>	111
	<i>A Regra do 15/85: Compradores Pioneiros e Convencionais</i>	113
	<i>Por que Você Subestima o Valor do Tempo de Vida do Cliente</i>	116

### PARTE III Faça Vendas Escaláveis

<b>9.</b>	<b>Aprenda com Nossos Erros</b>	121
	<i>O Crescimento Cria Mais Problemas do que Resolve... Mas os Problemas São o de Menos</i>	121
	<i>Os Doze Maiores Erros ao Criar Equipes de Vendas</i>	122
	<i>Conselhos do VP de Vendas por Trás do Sucesso do LinkedIn e da EchoSign</i>	124
<b>10.</b>	<b>Especialização: Seu Maior Multiplicador de Vendas</b>	127
	<i>Por que os Vendedores Não Devem Cuidar da Prospecção</i>	127
	<i>Estudo de Caso: Como a Clío Reestruturou Suas Vendas em Três Meses</i>	130
	<i>É Possível Ser Pequeno ou Grande Demais para Se Especializar?</i>	132
	<i>Especialização: Duas Objeções Comuns</i>	134
	<i>A Especialização Instantânea na Acquia</i>	136
<b>11.</b>	<b>Líderes de Vendas</b>	137
	<i>O Maior Erro de Contratação Envolva a Escolha do Vice-Presidente/Diretor de Vendas</i>	137
	<i>O VP de Vendas Certo para Seu Estágio de Desenvolvimento</i>	139
	<i>As Dez Perguntas Favoritas para Entrevistas</i>	142
<b>12.</b>	<b>Melhores Práticas de Contratação para Vendas</b>	145
	<i>Se Tem uma Startup: Quatro Fases de contratação da Sua Primeira Equipe de Venda</i>	145
	<i>Truques Simples de Contratação</i>	148
	<i>Ao Fazer Algo Novo, Comece com Dois</i>	149
	<i>A Máquina de Vendas de US\$100 Milhões da HubSpot: Fundamentos de Recrutamento e Coaching</i>	151
	<i>Estudo de Caso: Como Perder Menos Tempo com Entrevistas</i>	152

<b>13.</b>	Escalando a Equipe de Vendas	157
	<i>Se Você Estiver Perdendo Mais de 10% dos Seus Vendedores, Eles Não São o Problema</i>	157
	<i>Três Maneiras de Reduzir a Rotatividade e Aumentar a Motivação de Vendas enquanto Você Escala</i>	160
	<i>O Conselho para os CEOs: ColoqueM os Líderes de Outras Áreas que Não Sejam a de Vendas em Planos de Remuneração Variável</i>	163
	<i>Você Está Levando uma Eternidade para Fechar uma Transação?</i>	165
	<i>Cinco Indicadores-chave de Vendas (Com uma Surpresinha)</i>	168
<b>14.</b>	Só para Startups	171
	<i>Toda Empresa de Tecnologia Deveria Prestar Serviços</i>	171
	<i>No que Jason Costuma Investir e o que Você Precisa Fazer para Levantar Fundos a fim de Ganhar Escala?</i>	173
	<i>Como Deve Ser o Efetivo de uma Empresa de SaaS com Cem Colaboradores</i>	176

## **PARTE IV Dobre Suas Transações**

<b>15.</b>	Defina a Proporção	183
	<i>Você Precisa 50 Milhões de Usuários para o Freemium Funcionar</i>	183
	<i>Comece com Pequenas Transações e Cresça com as Grandes Transações</i>	185
<b>16.</b>	Nem Grande Nem Pequeno Demais	189
	<i>Quando Você Não Tem Como Transformar as Pequenas Transações em Grandes</i>	190
	<i>Se Você Tiver Clientes de Todos os Tamanhos</i>	191
<b>17.</b>	Vá Atrás dos Peixes Grandes	195
	<i>Se Você Não Quiser Vendedores...</i>	195
	<i>Acrescente Mais uma Camada no Topo da Estrutura de Preços</i>	197
	<i>É Sempre Muito Chato Fazer a Precificação</i>	200
	<i>Voltando-se às Empresas da Fortune 1000</i>	202

## **PARTE V Controle o Tempo**

<b>18.</b>	A Frustração É Inevitável	209
	<i>Tem Certeza de que Está Pronto para Isso?</i>	209
	<i>Todo Mundo Tem um Ano do Inferno</i>	215
	<i>O Conforto É Inimigo do Crescimento</i>	216
	<i>Motivação: Como Aaron Atingiu a Velocidade de Escape</i>	218
<b>19.</b>	O Caminho para o Sucesso Não É uma Linha Reta	219
	<i>A Economia da Ansiedade e a Depressão do Empreendedor</i>	219
	<i>A Pergunta de Mark Suster: “O que É Melhor: Aprender ou Ganhar Dinheiro?”</i>	223
	<i>Quando a Linha Reta Não É o Caminho Mais Curto para o Sucesso</i>	226
	<i>Mude Seu Mundo, Não O Mundo</i>	229

## PARTE VI Reforce a Responsabilidade

<b>20.</b>	Um Teste de Realidade	233
	<i>Caros Executivos (Carta de um Colaborador)</i>	233
	<i>Caro Colaborador (Carta dos Executivos)</i>	234
	<i>P.S.: “Caros Executivos Seniores, Não Fiquem para Trás” (Carta do CEO e do Conselho de Administração)</i>	235
	<i>Seu Pessoal Aluga o Emprego ou É Dono Dele?</i>	237
<b>21.</b>	Para o Executivo: Crie Propriedade Funcional	241
	<i>Um Levantamento Simples</i>	241
	<i>“Nada de Surpresas”</i>	243
	<i>Propriedade Funcional</i>	246
	<i>Estudo de Caso: Como uma Equipe em Maus Lençóis se Transformou em um Sucesso Autogerenciado</i>	253
	<i>Como Promover w Transformação</i>	254
<b>22.</b>	Levando a Propriedade para o Próximo Nível	257
	<i>Senso de Propriedade Financeira</i>	257
	<i>Distribua as Pessoas pela Empresa</i>	258
	<i>Os Quatro Tipos de Colaborador</i>	260

## PARTE VII Decida Seu Futuro

<b>23.</b>	Você Está Abrindo Mão de Suas Oportunidades?	267
	<i>Sua Oportunidade É Maior do que Você Imagina</i>	267
	<i>Como Expandir Suas Oportunidades no Trabalho</i>	269
	<i>Você Precisa de Algumas Paixões Triviais</i>	271
	<i>A Empresa Não É a Mamãe Nem o Papai</i>	274
	<i>Retomando as Funções de Força: Como Se Motivar a Fazer as Coisas que Você Não Tem Vontade de Fazer</i>	275
	<i>É Importante Saber Vender Também na Vida Pessoal</i>	281
	<i>O Processo de Vendas Envolve Várias Etapas</i>	283
<b>24.</b>	Combinando Dinheiro e Senso de Propósito	287
	<i>Quando o Senso de Propósito É Levado Longe Demais</i>	287
	<i>Qual É Seu Talento Especial?</i>	289
	<i>Não Adianta Tentar Ignorar a Vida Real</i>	292
	<i>Aaron, Como Você Consegue Criar Dez Filhos e Ainda Ter Tempo para Trabalhar?</i>	294
	Índice	301

PARTE

## Garanta Seu Nicho

**A Dura Verdade:** Você tem dificuldade para crescer porque ainda não está pronto para crescer.



## CAPÍTULO 1

# “Nicho” Não Quer Dizer Pequeno

Como saber se você está ou não pronto para crescer? Não seja vago ou confuso em função de uma visão grandiosa demais ou do desejo de se voltar a muitos tipos diferentes de clientes.

### VOCÊ ESTÁ PRONTO PARA CRESCER MAIS RÁPIDO?

Você está empolgado com sua empresa, suas ideias, seus produtos e serviços... e está pronto para crescer mais rápido. Pode ter uma startup, ser um consultor ou trabalhar em uma empresa da Fortune 100.

Sabe, contudo, que precisa gerar leads, ou seja, fazer com que as pessoas que têm interesse em seu produto ou serviço sejam atraídas por sua empresa a ponto de entrar em contato com ela. E sabe principalmente que a geração de leads é a *principal* alavanca para impulsionar o crescimento da receita de vendas e criar hiper crescimento. Você está tentando aumentar o número de leads e, em consequência, as vendas, mas está sendo mais difícil do que esperava... talvez muito mais difícil.

Tem certeza de que *está pronto* para crescer mais rápido?

Quando parece que você está nadando contra a corrente, dia após dia, só para gerar leads ou para fechar novas vendas com os que finalmente conseguiu gerar, percebe que as coisas não são tão simples assim. Durante esse tempo todo, energia e dinheiro investidos em gerar novos leads e fechar vendas podem estar sendo despejados em um buraco negro, caso ainda não tenha garantido seu nicho.

Talvez você trabalhe em uma empresa da Fortune 100, seja o maior especialista em estrutura organizacional, tenha um app de SaaS (software como serviço) para um modelo de assinatura — espetacular para ajudar os clientes a gerenciar colaboradores... Mas, se não tiver como sair por aí e gerar *leads e oportunidades* de modo *previsível* onde você é *necessário*, *conquistar* isso e fazê-lo de modo *lucrativo*, pode ter certeza de que não será nada fácil.

É bem frustrante. Mas não dá para pegar nenhum atalho, seja você empresa, seja pessoa física. As dificuldades, não raro, são sinais de um problema de nicho, que pode estar na empresa, no departamento de marketing ou no âmbito do vendedor individual.

## **Sinais de que você não está pronto para crescer (não importa o que o CEO ou o conselho de administração esperem)**

- Você cresceu principalmente por meio de indicações, boca a boca upsell (aumentando a conta dos clientes) ou cross-sell (vendas cruzadas).
- A geração de leads inbound ou outbound tem sido decepcionante... ou simplesmente terrível.<sup>1</sup>
- Olhando para trás, você percebe que vem dependendo de relações preexistentes ou de uma marca reconhecida para chamar a atenção dos leads, mesmo que seu produto ou serviço seja incrível.
- Você faz muitas coisas bem e tem dificuldade de focar a melhor oportunidade de vender e entregar resultados.
- Mesmo quando consegue leads de qualidade, fecha pouquíssimas vendas.

**Se não gerar leads e oportunidades de modo previsível onde você é necessário, conquistar isso e fazê-lo de modo lucrativo, pode ter certeza de que não será nada fácil.**

### ***Essa situação é vista com mais frequência quando...***

- Você atinge um patamar de estagnação com receita situada entre US\$1 milhão e US\$10 milhões e começa a experimentar novos tipos de programas de geração de leads.
- Você lança um novo produto ou serviço ou entra em um novo mercado.
- Você conquista seus primeiros dez a cinquenta clientes, atinge boa adequação entre produto e mercado ou tem um produto minimamente vendável.
- Você atua em consultoria ou serviços profissionais.
- Sua empresa oferece uma ampla gama de produtos e serviços (transtorno de déficit de atenção no portfólio).

---

<sup>1</sup> N. do E.: Há geração inbound de leads quando as pessoas são atraídas para a empresa por ações baseadas em conteúdo, como vídeos, newsletters e blogs. A geração outbound, por sua vez, faz as empresas chegarem por meio de ações diretas, como telemarketing ou e-mail marketing.



## ***Ninguém gosta de admitir que não está pronto para crescer***

É dureza admitir que “ainda não estamos prontos para crescer”, principalmente quando há um conselho de administração ou um CEO controlando de perto tudo o que você faz, funcionários para pagar no fim do mês ou grandes contas para pagar em casa.

Ninguém gosta de admitir que é meramente “bom de se ter” e não “indispensável”, ou que o argumento de vendas em um minuto (o famoso elevator pitch) que o CEO bolou é totalmente infundado e ainda por cima confunde os clientes potenciais, ou, ainda, que não é possível mensurar ou registrar os resultados dos clientes.

As empresas que trabalham com um grande portfólio de produtos enfrentam o mesmo problema. Seus vendedores ou clientes ficam confusos com todas as opções de produtos? Eles não sabem o que comprar ou vender primeiro e fazem o que podem tentando comprar ou vender um pouco de tudo. A confusão prejudica o crescimento. Você acaba sendo distraído pela falta de foco e não consegue ser “insanamente grandioso” em apenas uma coisa.

## **COMO SABER SE VOCÊ GARANTIU SEU NICHÔ**

Se você trabalha em uma startup que está chegando ao primeiro milhão ou lançando um novo produto, um novo programa de geração de leads ou entrando em um novo mercado, um dos sinais de que garantiu seu nicho é sua capacidade de encontrar clientes que não tenham ligação com você ou sua equipe, ou seja, não associados, e conquistar a adesão deles. Leia-se: clientes pagantes não associados.

**Um dos sinais de que garantiu seu nicho é sua capacidade de encontrar clientes não associados e conquistar a adesão deles.**

Não estamos falando dos amigos de seus investidores, de antigos colegas de trabalho nem daquele seu antigo chefe. Estamos falando de pessoas que nunca foram seus clientes, parceiros, nem fazem parte da sua rede do LinkedIn. Ninguém o recomendou a eles e eles nunca ouviram falar de você em algum grupo. Começaram com sua empresa do zero, sem a vantagem de relacionamentos prévios.

Não interessa se o encontraram do nada ou se você saiu por aí (no mundo físico ou virtual) para encontrá-los e fechar com eles.

Agora eles lhe pagam... e você está lucrando.

Porque a verdade é a seguinte: ter dez clientes pode não parecer grande coisa. Costumávamos chamar esses sujeitos de “dinheirinho da cerveja” no início da EchoSign. Dez clientes rendiam US\$200 por mês, o que ficava muito longe de pagar quatro engenheiros e três outros profissionais... Na verdade, mal dava para a cerveja. Mas ter essa clientela, na verdade, é incrível. É fato que você ainda pode se dar mal com problemas de fluxo

de caixa, mas conquistar dez consumidores é um sinal de “pré-sucesso”... apesar de ser grande a probabilidade de alguns se revelarem maus clientes enquanto você ainda está aprendendo quais o levarão ao sucesso. Ter dez consumidores quer dizer três coisas:

1. A partir destes, você pode definitivamente obter vinte... e depois cem. Se conseguir que dez clientes não afiliados lhe paguem (sem grandes feitos), garanto que pode obter vinte. E, se continuar, você terá pelo menos cem. E então duzentos, pelo menos. No mínimo, você pode continuar dobrando. Não estou dizendo que é fácil, mas que é possível.
2. Ainda mais importante: considere que é incrível ter conquistado esses dez clientes. Dez não é pouco! Pense assim: por que diabos eles deveriam confiar em você e pagar por seu produto? Você conseguiu convencê-los disso sem depender de um relacionamento prévio. É um enorme voto de confiança. Talvez tenha sido mencionado no TechCrunch, no Reddit, no jornalzinho do bairro ou em algum blog... Se foi o caso, excelente, mas, no mundo real, nenhum comprador convencional (o *mainstream buyer*, em inglês) nem sequer ouviu falar do seu produto. Você tem aquilo que todos os amigos dele estão comprando e ele acha que está ficando para trás se não comprar também.
3. Significa que você criou algo real e concreto. Algo valorizado. E, mais do que isso, algo que pode ser desenvolvido. Esses dez consumidores o ajudarão a criar um roteiro, darão feedback e mostrarão o caminho das pedras para conquistar mais mil clientes, se prestar atenção. Você não vai acatar todos os conselhos deles, é claro, mas o retorno desses dez primeiros não será de pessoas de fora. Você, então, sairá transformado dessa experiência. Eu garanto.

Isso porque é muito provável que seu milésimo cliente seja exatamente como o seu décimo, em conceito e em essência, em termos de categoria em que se encaixa e do maior problema que precisa resolver.

O primeiro cliente não associado da EchoSign foi uma gerente de uma equipe de tele vendas. O setor em que ela atuava era incomum (consolidação de dívida), mas, quando nos aprofundamos na análise, percebemos que o caso era exatamente o mesmo, em essência e até em termos de fluxo de trabalho, que os casos de 80% ou mais dos clientes que chegaram depois. O mesmo de Facebook, Twitter, Groupon, Google, Verizon, BT, Oracle... o mesmo caso em todos eles.

Todos são atraídos pela “benevolência” essencial que você criou. É claro que precisará gerar um número muito maior de recursos, amadurecer muito seu produto e assim por diante, mas a essência será a mesma benevolência que os dez primeiros clientes vivenciaram.

Pode confiar em nós. Dez clientes podem não pagar as contas, porém, se os conquistou do zero, terá o início de um fluxo orgânico de leads ou um processo de geração de leads que poderá replicar. Isso é realmente especial e algo que você pode usar como base para se desenvolver.

Então, esta é a primeira vez que você precisa dobrar o número de consumidores: depois de conquistar o décimo, mesmo que pareça muito, muito menos do que suas metas ou sua visão. Esqueça os mil clientes: dobre os dez para conquistar vinte, depois quarenta e assim por diante. Ao duplicar esses dez clientes mês após mês, ano após ano, você poderá manter seu desenvolvimento, e sua visão grandiosa será inevitável.

## DOMINE O MUNDO CONQUISTANDO UM NICHOS DE CADA VEZ

É melhor já começar esclarecendo um erro de percepção sobre a palavra “nichos”. Quando conquista um nichos, você *não* “pensa pequeno”. Não deixa que nada restrinja seus sonhos. Conquistar um nichos não quer dizer reduzir para sempre seu mercado potencial.

Nichos, nesse contexto, significa *foco* em um cliente-alvo *específico* que tem um problema *específico*. Não importa quantos tipos de clientes seja *possível* ajudar ou quantos problemas de clientes seja *possível* resolver.

Não deixe que sua visão grandiosa de futuro o impeça de dar os pequenos passos necessários para atrair clientes hoje.

O hiper crescimento não resulta de vender muito para muitos mercados, atirar para todos os lados (ou, em outras palavras, diluir sua energia). O hiper crescimento resulta de focar as melhores possibilidades de conquistar clientes, ajudá-los a ter sucesso, criar uma reputação baseada em resultados tangíveis e crescer a partir daí. Por exemplo:

- A Salesforce começou com a automação da força de vendas.
- O Facebook começou com faculdades de prestígio dos Estados Unidos.
- O PayPal decolou com usuários do eBay.
- A Amazon começou com livros.
- A Zappos focou os calçados.

Qual é o ponto mais fácil de começar *agora*? No seu caso, qual é o *caminho* que apresenta a *menor resistência* para que você chegue ao dinheiro?

Concentrar-se em setores ou tipos específicos de clientes — como bancos, empresas de software ou grandes empresas — faz parte, mas não é tudo. Você também precisará direcionar seus pontos fortes *especiais* (e não *todos* os pontos fortes) para onde eles possam criar o maior valor (e não qualquer valor) e:

- Resolver um *problema* específico para
- um cliente-alvo *ideal*,
- de maneira *verossímil*, que possa ser *repetida*,
- aplicando métodos previsíveis para (a) *encontrar* e (b) *interessar* os clientes.

Qualquer tipo de especialização que o ajude a se destacar da multidão, ser o melhor, vencer ou ser especial tem um enorme valor.

Por exemplo: se sua empresa se voltar à criação de soluções personalizadas para cada cliente e a cada vez precisar reinventar a roda, terá o dobro de dificuldades. Para começar, será mais difícil se promover, porque, pense bem: qual problema sua empresa de fato resolve? Em segundo lugar, a menos que se tenha algum tipo de solução, estrutura ou sistema que possam ser repetidos, o crescimento será *difícil*. Você terá de ser um sujeito muito cabeça-dura para desenvolver uma empresa como essa, ou precisará ter muita sorte, mas sorte não gera sucesso perene.

Se você se concentrar em resolver um único problema e se adaptar à medida que o mercado evolui, o céu será seu limite.

**Se você se concentrar em resolver um único problema e se adaptar à medida que o mercado evolui, o céu será seu limite.**

## O ARCO DE ATENÇÃO

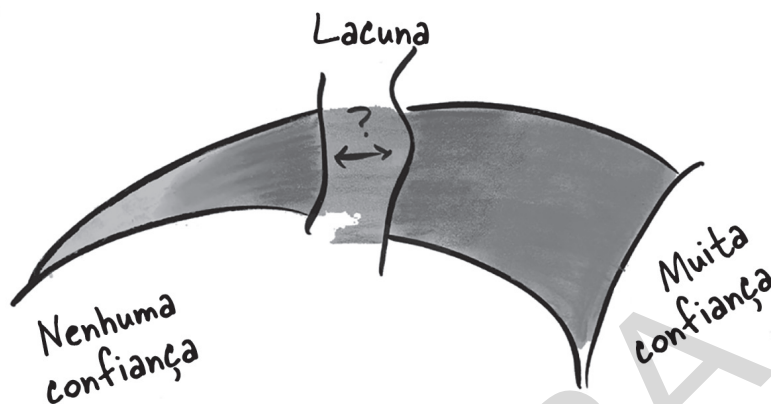
Mas por que o nicho pode ser um problema? A resposta tem a ver com o funcionamento do cérebro e com o limiar de atenção das pessoas. Os conceitos de *arco de atenção* e de *lacuna de confiança* são fundamentais para entender as razões que levam ao problema e saber o que fazer a respeito.

Ao abrir uma empresa, a maioria das pessoas começa com os early adopters... e é isso mesmo. Esse grupo inclui redes de relacionamentos, amigos, amigos de amigos e pessoas que captam a ideia instintivamente. Depois que os negócios atingem de US\$1 milhão a US\$10 milhões em receita, é comum dar com a cara na parede, porque o boca a boca e as indicações atingem o ponto de estagnação. Ou, se for uma grande empresa, é possível que chegue ao ponto de estagnação quando seu novo programa de geração de leads, produto ou mercado começa a ter dificuldades. Em algum momento, você ficará sem early adopters e precisará descobrir como atingir os compradores convencionais, que ainda não o conhecem e não captam intuitivamente a ideia, como os primeiros.

É muito difícil passar dos early adopters, que confiam em você, aos compradores convencionais, que ainda não desenvolveram essa confiança. Geoff Moore chamou esse processo de “,”. Nós chamamos de atravessar a ponte sobre a lacuna de confiança. Não importa o termo que use, ao entender as razões para a existência dessa lacuna, fica mais fácil saber como cruzá-la.

**É muito difícil passar dos early adopters, que confiam em você, aos compradores convencionais, que ainda não desenvolveram essa confiança.**

Entrando no Arco de Atenção (veja a Figura 1.1).



**Figura 1.1** O arco de atenção.

### O Lado Direito — Muita Confiança

No lado direito do espectro estão “sua mãe, seu pai e seus melhores amigos”, ou, em outras palavras, as pessoas que o conhecem e confiam em você (ou em sua empresa ou marca) e que se dispõem a lhe dar muita atenção só porque você está pedindo. Se ligar para seu melhor amigo e marcar um encontro de duas horas para mostrar uma demo, produto, post ou apresentação, a pessoa acabará se dispondo a isso — ainda que não faça sentido algum para ela.

Esse lado do arco de atenção também inclui as poucas pessoas que, de um jeito ou de outro, encontram seu produto, por mais tosco ou rústico que seja o seu site... e simplesmente captam a ideia. Não é necessário explicar nada, porque elas intuitivamente sabem o que você pode fazer, entendem a importância do que tem a oferecer e sabem como usar seu serviço ou produto. Todos esses early adopters se dispõem a investir muito mais energia mental para entender o que você faz e descobrir como podem se beneficiar. Eles oferecem *muita* margem de manobra — o que tem um enorme valor para ajudar uma nova empresa, produto ou programa de geração de leads a deslanchar.

Mas pode haver um problema — e não raro um belo tapa na cara — quando você começa a esperar que todo mundo lhe dê essa mesma margem de manobra.

### O Lado Esquerdo — Nenhuma Confiança

No extremo oposto estão as pessoas que nunca ouviram falar de você ou de sua empresa. Quando as pessoas não sabem quem você é, elas só se dispõem a lhe dar o mínimo de atenção para descobrir. Se não se identificarem com você nessa janela de oportunidade, elas simplesmente seguirão em frente.

Quanto mais for capaz de se conectar imediatamente com elas, mais margem de manobra darão. Quanto menor for sua conexão, mais rápido elas seguirão em frente para passar para a próxima. Veja alguns exemplos (não científicos) de janelas de oportunidade:

- Um e-mail não solicitado ou anúncio na internet: uma janela de oportunidade de 0,3 a 3 segundos antes de a pessoa se engajar ou seguir em frente.
- Um telefonema de venda não solicitado: uma janela de oportunidade de 3 a 30 segundos.
- Um vendedor porta a porta: uma janela de oportunidade de 3 a 60 segundos.

Compare-os com:

- Uma indicação: entre 15 minutos e 1 hora.
- Um melhor amigo ou pai/mãe: tempo ilimitado (na verdade, você é que pode querer limitar o tempo!).

Esta é a lacuna de confiança: a diferença entre tentar se promover para pessoas que já conhecem você ou sua marca, e para pessoas que não conhecem e que não estão dispostas a fazê-lo. E também a diferença entre ser capaz de se promover para os early adopters (15% do mercado) e para os compradores convencionais (85% do mercado). Isso muda tudo no que diz respeito ao modo como se promove e vende o produto ou serviço.

Essa diferença entre os early adopters e os compradores convencionais pode ser *enorme* e facilmente subestimada. Você pode achar que consegue saltar a lacuna de confiança, como quando cruza um riacho de um lado ao outro. Mas é mais provável que se depare com o Grand Canyon. Ou, se depender apenas dos relacionamentos, essa lacuna se parecerá mais com a diferença entre a Terra e a Lua.

A ideia de garantir um nicho envolve ajudá-lo a cruzar a lacuna de confiança, passando da dependência dos compradores do lado direito (muita confiança) à capacidade de se promover e vender aos compradores no lado esquerdo (nenhuma confiança).

Você precisará (a) encontrar um jeito de encaixar sua mensagem nessa pequena janela de atenção ou (b) expandir o tempo de atenção que esses compradores se dispõem a dar.

Todas as sugestões sobre nicho que apresentamos neste livro destinam-se a ajudá-lo a cruzar essa lacuna.

### **Presuma que você está se promovendo para crianças**

Essas pequenas fatias de atenção que as pessoas que não o conhecem se dispõem a dar são semelhantes ao investimento mental de uma criança de dez anos. Assim, sua mensagem deve ser simples para facilitar tanto o *entendimento* quanto a *ação*. De outro modo, elas seguirão em frente antes de lhe dar uma oportunidade.

**A sua mensagem deve ser simples para facilitar tanto o *entendimento* quanto a *ação*. De outro modo, elas seguirão em frente antes de lhe dar uma oportunidade.**

É por isso que e-mails e vídeos rápidos e rasteiros tendem a ser mais eficazes do que e-mails e vídeos longos e arrastados como primeiros pontos de contato com pessoas que ainda não conhecem você ou sua marca. As pessoas simplesmente não se dispõem a investir o tempo necessário em ver do que se trata aquele vídeo longo enviado por alguém que elas não conhecem.

Se você for um gênio e souber elaborar uma mensagem brilhante, pode até convencer as pessoas a ler seu e-mail ou assistir ao seu vídeo até o fim, mas para nós, meros mortais, quanto mais curto melhor — pelo menos no primeiro contato. Quanto mais suas mensagens forem de *entendimento simples* e de *fácil ação*, de maneira a se encaixar na janela de atenção dos clientes potenciais, mais serão eficazes.

É possível observar esse fato na própria vida: o que passa pela sua cabeça quando recebe uma mensagem longa de alguém, mesmo se vier de alguém conhecido? E se a mensagem for curta? Consegue notar que o empenho que você se dispõe a dedicar a essas mensagens muda da água para o vinho dependendo de quem é o remetente, da simplicidade da mensagem e do que estão pedindo?

Isso também explica por que é interessante apelar ao cérebro de dinossauro das pessoas — em vez de se voltar apenas ao cérebro puramente lógico.

### **Volte-se ao cérebro de dinossauro**

Os répteis pensam com os olhos, não com o cérebro — e nós também! O cérebro de dinossauro (é como o do réptil, mas é mais legal ser um dinossauro do que um réptil) não pensa conscientemente ou toma decisões lógicas; ele *reage*.

Algo nos interessa no nível do cérebro de dinossauro antes de nossa mente consciente ter tempo de processar a mensagem, por várias razões diferentes, como:

- Novidade.
- Contraste (“Um balde de canetas azuis com uma caneta laranja no meio”).
- Movimento/velocidade.
- Surpresas.
- Detalhes.
- Elementos visuais.

É por isso que é comum ver anúncios em banners com uma cor diferente do fundo da página e com imagens em movimento, para combinar os elementos visuais, de contraste e de movimento que chamam nossa atenção. E é por isso que sites de compartilhamento de vídeos têm tantos títulos como *Ele passou dois anos odiando o chefe até que tal coisa aconteceu*, acompanhados de uma imagem, combinando elementos visuais com os detalhes e a promessa de uma surpresa. E funciona, pelo menos até você ver vários vídeos, aprender que eles raramente são tão interessantes quanto os títulos levam a crer e começar a ignorá-los.

Então, seja intrigante e atraente, mas sem prometer mundos e fundos — pelo menos não com tanta frequência.

Faz sentido aprender a reformular suas ideias para chamar a atenção do cérebro de dinossauro das pessoas, quando se leva em consideração a pequena janela de atenção que as pessoas se dispõem a dar, mesmo se for muito difícil fazer isso no começo ou se achar que está empurrando seu produto ou serviço goela abaixo dos outros. Você não pode resistir ao arco de atenção, ainda que pense “O que eu tenho a oferecer é tão incrível e necessário, que nem precisaria ser vendido. Além disso, estamos doando dinheiro para salvar árvores. Então, não tem por que alguém não querer comprar!”

AMOS



## CAPÍTULO 2

# Sinais de Problemas

Se crescer for mais difícil do que se arrastar na lama, uma das prováveis razões a seguir se aplica ao seu caso.

### VOCÊ É SÓ “ALGO BOM DE TER”?

Você acredita que seu público-alvo *precisa* do que é oferecido? Ou não passa de “algo bom de ter”? É possível ver um sinal claro de que você é apenas isso quando mostra seu produto, todo mundo diz “legal!”, mas ninguém o compra.

Os consumidores não compram o que precisam, mas o que querem. Quanto dinheiro os consumidores gastam em Porsches e sorvetes em comparação com brócolis e psicoterapia?

Mas as empresas não compram “algo bom de ter”. Por exemplo:

- Os publicitários *querem* um site bonito — mas *precisam* de um site que converta visitantes em resultados, como leads ou compras.
- Os CEOs *querem* funcionários felizes — mas *precisam* que as pessoas apareçam e façam seu trabalho, que os produtos sejam lançados dentro do prazo e/ou que o fluxo de caixa seja melhorado.
- Os VPs de vendas *querem* mais vendas — mas *precisam* e *devem comprar* o que contribui para isso, como leads, ferramentas precisas de geração de relatórios e treinamento.
- Os capitalistas de risco *querem* investir em fundadores honoráveis — mas *precisam* gerar retornos acima da média, que podem ou não se originar de empresas com fundadores honoráveis.

Requer muita energia comprar e usar algo novo, de modo que não basta ser meramente “algo bom de ter”. Se você não passar disso, cairá para o fim da lista de prioridades das pessoas.

Se o comprador não *precisar* de sua solução, ele não terá motivação suficiente para encarar todo o trabalho de convencer seu pessoal, justificar a compra, implementar a solução e ensinar as pessoas a usá-la.

- O problema é grave a ponto de levar toda uma equipe a gastar dinheiro e tempo para resolvê-lo?
- Se você se propõe a sanar uma necessidade, como descrever o que oferece para que os clientes potenciais vejam que sua oferta é muito especial?
- O que diferencia os clientes que *precisam* de você dos que não precisam?
- Onde você pode gerar o maior valor financeiro?
- Onde pode obter permissão para criar estudos de caso ou conquistar indicações? (Em alguns mercados ou com certos clientes esse tipo de permissão é quase impossível de conseguir.)
- Como você pode “vender dinheiro”?
- Como pode “vender coisas”?

“Vender dinheiro” significa provar aos clientes que seu produto os ajudará a ganhar mais dinheiro, gastar menos, reduzir o risco de perder dinheiro ou cumprir as leis (evitando multas e risco de processos judiciais). Mostre que gastar com você os ajudará a lucrar mais.

**Ganhe dinheiro provando aos clientes que seu produto os ajudará a ganhar mais dinheiro, gastar menos, reduzir o risco de perdas ou cumprir as leis (evitando multas e risco de processos judiciais).**

Se disser que poderá “aumentar receita” ou “reduzir custos”, não estará apresentando diferencial em relação à concorrência. O que equivale a dinheiro na cabeça deles? Leads? Fechamento de vendas? Atividade social? Cobranças?

Engajamento ou satisfação dos funcionários? Todo mundo sabe que é vital ter funcionários engajados e satisfeitos, mas como provar aos clientes que você pode ajudá-los a ganhar dinheiro melhorando as relações deles com os funcionários ou oferecendo recursos e ferramentas melhores para os funcionários? Como pode argumentar que seu produto é *necessário*?

## Exemplo: O que a ACME Aprendeu Fracassando na Geração Outbound de Leads

Uma empresa de SaaS de US\$15 milhões, que chamaremos de ACME Corp., nos procurou e disse: “Precisamos crescer, precisamos de mais leads!” A ACME tinha crescido muito com uma parceria com a Salesforce e por meio de indicações dela. A empresa fechava vendas rapidamente para um grande número dessas indicações. Era claro que isso acontecia porque a ACME estava sendo indicada. A empresa vinha crescendo, mas queria mais rapidez nisso, para dobrar sua taxa de fechamento com a geração de leads paga. As indicações e o crescimento orgânico já não bastavam. E a ACME presumiu que, se conseguisse dobrar o número de leads, a empresa poderia crescer duas vezes mais rápido.

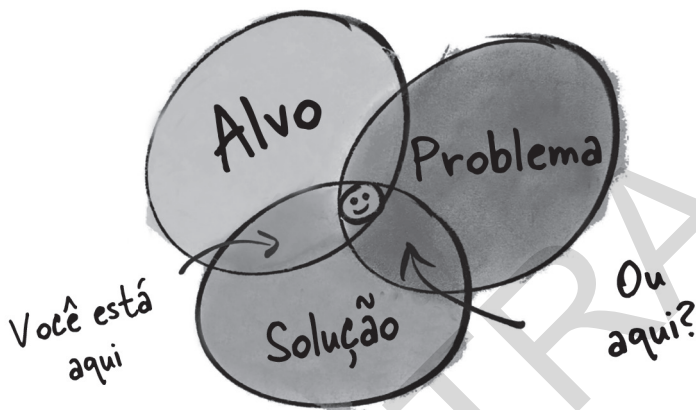
- *Sinal de problema nº 1:* A empresa vinha testando diferentes campanhas de marketing online e offline nos últimos três anos, com resultados variando de péssimos a fracos.
- *Sinal de problema nº 2:* ACME lançou um programa de prospecção outbound (com a ajuda de Aaron) e se deu mal. Resultado: zero. Levou quatro meses (bem, fora os três anos anteriores), mas *a companhia aprendeu que não estava pronta para crescer mais rápido.*

A empresa não tinha garantido um nicho. Os sinais já estavam lá antes, mas ela não queria admitir, até que tentou o outbound marketing e deu com os burros n’água. Qualquer tipo de geração de leads pago ou não orgânico (como o marketing ou a prospecção) pode ser uma função de força (*forcing function*), algo que o leve ao movimento, a confrontar a realidade de você já ter ou ainda não ter garantido um nicho. Se isso não funcionar, é necessário repensar seu público-alvo... e, possivelmente, sua solução.

A ACME atuava em um mercado ruidoso e comoditizado. Todos os seus clientes-alvo potenciais já tinham algo que “dava para o gasto”. Os problemas dos clientes-alvo não eram os problemas que a ACME podia plausivelmente resolver. Para os clientes potenciais, qualquer coisa que a empresa oferecesse além do que eles já tinham não passava de “algo bom de ter” e não justificava o transtorno de mudar de sistema. Por mais empolgada que a equipe da ACME pudesse estar com seu produto, os clientes potenciais não compravam a ideia. Eles não *precisavam* da solução da ACME.

### **Público-alvo, Problema e Solução**

Garantir o nicho envolve muito mais do que escolher um público-alvo ou mercado vertical em um determinado setor, apesar da importância de ser seletivo sobre seus clientes-alvo. A definição do nicho também fica no cruzamento entre o *problema* dos clientes-alvo e a *solução* que você tem a oferecer (Figura 2.1).



**Figura 2.1 Onde fica o ponto ideal entre o público-alvo, o problema e a solução?**

Agora, se estiver nessa situação, você culpa os clientes potenciais por não sacarem a ideia ou admite que precisa se empenhar mais?

### **AS GRANDES EMPRESAS TAMBÉM SOFREM**

Uma das cinco maiores empresas globais de software nos contratou para ajudar os vendedores de um setor a melhorar a prospecção. Esses vendedores estavam gastando tempo demais com pesquisas em vez de focarem as campanhas. Quando finalmente telefonavam ou mandavam e-mails para as pessoas, eles raramente obtinham respostas. Estavam tão frustrados quanto os executivos: “Queremos fazer a prospecção, mas só estamos perdendo tempo.”

O ideal para eles seria criar uma equipe de vendas especializada com colaboradores juniores encarregados de fazer a maior parte da prospecção outbound, mas isso era inviável. A companhia precisava fazer alguma coisa *imediatamente*.

Essa equipe vendia para empresas bilionárias, como o Bank of America, que muitas vezes tinham várias divisões. A empresa tinha uma lista de produtos de pelo menos dez ou quinze soluções tecnológicas respeitadas que os vendedores podiam tentar vender a praticamente qualquer tipo de executivo: TI, vendas, marketing, finanças, RH... qualquer área, basicamente.