

MÁQUINA DE VENDAS:

CRIE UM PROCESSO PREVISÍVEL E ESCALÁVEL PARA CRESCER

endeavor
BRASIL





SUMÁRIO

MÁQUINA DE VENDAS:
CRIE UM PROCESSO
PREVISÍVEL E ESCALÁVEL
PARA CRESCER

endeavor
BRASIL



INTRODUÇÃO	03
Por que seu negócio precisa de uma máquina de vendas	
POSICIONE-SE: Calibre sua mensagem para o cliente certo	08
O PAPEL DE VENDAS E MARKETING: Amor e ódio	12
Case ContaAzul - Como a Máquina de Vendas evolui	15
QUEM É O SEU CLIENTE IDEAL?	17
COMO ATRAIR MAIS CLIENTES?	22
Como definir a estratégia de geração de leads	
LEADS: Da qualificação à oportunidade	27
A JORNADA DE COMPRA	30
PÓS-VENDA E SUCESSO DOS CLIENTES	33

01



**POR QUE O SEU
NEGÓCIO PRECISA
DE UMA MÁQUINA
DE VENDAS**

/
**MÁQUINA DE VENDAS
É CRIAR UM PROCESSO
DE AQUISIÇÃO E
MANUTENÇÃO DE
CLIENTES QUE SEJA
PREVISÍVEL, ESCALÁVEL
E LUCRATIVO.**

Se o empreendedor quer que o seu negócio cresça, escale, não tem jeito: tem que vender. Só que isso sempre traz algumas dores:

- Você sente, por exemplo, que não consegue clientes de um modo que faça sentido financeiramente — seus esforços de marketing e vendas custam mais do que o que você fatura com cada venda?
- Percebe que vende menos do que esperava ou planejava?

- Atrai um monte de gente, mas não os potenciais clientes certos: aqueles que têm, de fato, propensão a comprar?
- Não faz ideia de quanto vai vender, digamos, no mês que vem, porque seu processo não é previsível?

Talvez seu problema seja que você não tem uma Máquina de Vendas bem estruturada: uma estrutura de processos e ações que sustente um crescimento constante do volume dos “leads qualificados” da sua empresa, ou seja, aqueles

potenciais clientes que irão, de fato, finalizar a compra.

“Máquina de vendas é criar um processo de aquisição e manutenção de clientes que seja previsível, escalável e lucrativo. Previsível para que eu sempre tenha em mente o que está acontecendo: quais são meus pontos de alavancagem e quais são minhas taxas de conversão, descobrindo ao longo do processo onde estão as maiores oportunidades de melhoria. Escalável porque essa máquina vai ficar melhor com o tempo, sem desgastar meus canais de

vendas. E, por último, lucrativo para que cada cliente novo ofereça um retorno maior do que aquilo que investi para adquiri-lo”, bem definiu o empreendedor Eric Santos, CEO da Resultados Digitais, em uma **mentoria online** sobre aquisição de clientes promovida pela Endeavor.

Os passos para construir essa máquina são variados, e a proposta deste Ebook desenvolvido pela Endeavor e pelo SEBRAE é ajudá-lo em cada um deles. O primeiro e mais importante passo é assumir uma visão 360°. Pare de olhar o cliente sob o ponto de vista da sua empresa. Processos de vendas centrados apenas nas expectativas da

empresa são mais fáceis de naufragar.

Portanto, deixe de lado o foco no cliente e assuma o foco do cliente. A máquina deve estar calibrada pelo olhar do cliente, ou seja, centrada na interpretação e percepção dele sobre o impacto do produto ou serviço na sua vida ou negócio. Pode parecer óbvio, mas muitos negócios se perdem centrados em si mesmos, em vez de serem centrados no cliente.

“VENDER NÃO EXISTE. ESSE É O GRANDE AVISO PARA OS QUE VÃO MONTAR UMA MÁQUINA DE VENDAS. O QUE EXISTE É COMPRAR. SÓ EXISTE A VENDA

SE EXISTIR A COMPRA. TEMOS DE AJUDAR O CLIENTE A COMPRAR, DESCOBRIR AS COISAS QUE MAIS O PREOCUPAM E AJUDÁ-LO A DECIDIR POR UMA SOLUÇÃO”
ACONSELHA O MENTOR ENDEAVOR ALBERTO COUTO, DA ALBERTO COUTO TREINAMENTO E CONSULTORIA EM VENDAS.

Antes de começar, algumas informações básicas, mas importantíssimas, que o empreendedor precisa ter em mente durante todo o processo de montagem e aprimoramento de sua Máquina de Vendas, compartilhadas por Mauricio Sanches Trad, sócio da PratikaPro Consultoria.

Para atingir a previsibilidade e escalabilidade, o empreendedor precisa:

1. Ter bons indicadores e acompanhá-los

Sem isso ele não saberá se está indo pelo caminho certo. Quando ele sabe quais são as métricas importantes para cada fase do processo de vendas, é mais fácil prever demandas, levando em conta a sazonalidade e outros fatores. Quando os pontos de cada fase do ciclo de vendas estão claros, o empreendedor consegue ver onde estão os gargalos, as oportunidades de melhoria e aplicar ações corretivas.

2. Ter processos bem definidos, mesmo quando ainda é pequeno

O empreendedor tem que pensar no seu futuro, não focar somente na fase que está agora. Tem que criar um processo possível e replicável. Para isso, precisa projetar cenários maiores e analisar se os processos usados hoje seriam gargalos ou não.

Exemplo:

um empreendedor chega a seus clientes por call center, e os atendentes acompanham todos os pedidos por um caderninho. Se ele quiser atender mil clientes, esse processo ficaria inviável.

3. Pensar em um modelo escalável de vendas, com processos bem desenhados, desde o início

O empreendedor pode pensar: “Por que eu vou ter um sistema se uma planilha de Excel funciona?”. Quando o negócio começa a crescer, a dor vai crescendo por não haver uma boa estrutura, uma fundação. Ter processos desenhados (como o atendimento padrão de vendedores) é essencial desde o começo.

Identificar seu cliente:
as pessoas envolvidas no
processo de compra



Construir
seu **processo
de compra**



Implementar uma
estratégia para **responder**
às **necessidades e**
preocupações com o
consumidor



Construir as **ações** que
você vai tomar para fazer
com que os potenciais
clientes "andem" pelo funil
de vendas



Ligar uma ação à outra
para que a transição no funil
seja suave



Definir
um **critério de**
qualificação



Examinar a **motivação do**
consumidor para garantir
que ele vá querer avançar ao
próximo passo

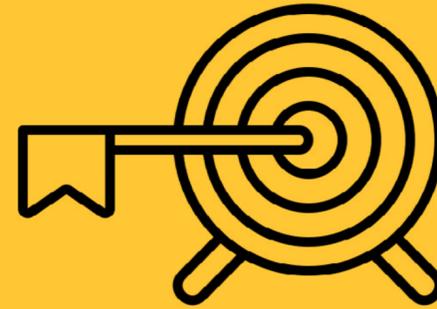


Automação: definir a
tecnologia necessária para
automatizar o processo



Definir a **estrutura**
organizacional responsável por
cada ação

02



**POSICIONE-SE:
CALIBRE SUA
MENSAGEM PARA
O CLIENTE CERTO**

Um rock brasileiro dos anos 80, da banda Blitz, cantava o encontro de dois jovens indecisos sobre qual carreira escolher no vestibular. As muitas oportunidades desaguavam em indecisão. Faltava foco e empenho nos estudos. Eles foram reprovados no exame e acabaram migrando para o campo. O refrão avisava: “Todo mundo quer ir para o céu, mas ninguém quer morrer”.

Essa música é útil para sua empresa por um motivo: sem planejamento você corre o risco de terminar, assim como um dos personagens da letra, escalando um coqueiro para tomar a água que podia vender em caixinha.

O plano para construir uma Máquina de Vendas, portanto, envolve posicionar a empresa no mercado e definir o perfil do cliente. ***Neste artigo***, o empreendedor Augusto Pinto, da RMA Comunicação, mostra o caminho das pedras para estabelecer esse posicionamento: o conjunto de esforços estratégicos que uma marca adota para construir relevância na mente dos seus clientes e consumidores.

“Posicionar-se significa explicar para o mercado quais são os valores da marca que justificam comprar de você e não do seu concorrente. Ou, porque pagar mais caro por aquilo que você oferece, em troca de uma performance melhor.

E entenda-se performance de forma ampla, como tudo aquilo que um cliente ganha quando transaciona com nossa marca”, sugere ele.

Comece por perguntar o que o mercado PRECISA. O posicionamento deveria endereçar algumas questões:

QUEM são nossos “target buyers” (público potencial consumidor)?

QUAIS de seus problemas e necessidades vamos resolver?

POR QUE nossa empresa é a melhor alternativa?

A ESTRUTURA EFICAZ (PARTES E FOCOS) DESSA DECLARAÇÃO PODERIA SER:

“Para aqueles que
..... **(clientes-alvo)**
necessitam de....
(alternativas correntes),
nós oferecemos..... **(objeto
da inovação)** que provê.....
**(capacidade de resolver
problemas e necessidades
detectados)** e de forma
única..... **(diferenciais da
inovação proposta)**”.

Ele sugere resumir isso em um “statement”, uma declaração que deixa claro qual é a sua proposta de valor para o cliente: justificar por que ele deveria comprar da sua empresa, e não do concorrente.

Pensando em uma montadora hipotética que se posicionou para vender carros híbridos de médio porte, para famílias, seu posicionamento poderia ser esse:

“Para aqueles que buscam um veículo para a família **(clientes alvo)**, nós oferecemos a linha HIB-X, a primeira van para a família híbrida do mercado **(objeto da inovação)**, que, além do preço atraente e do baixo custo de propriedade **(capacidade de resolver problemas e necessidades**

detectados), oferecemos também a vantagem da bateria mais durável do mercado, com o menor tempo de recarga **(diferenciais da inovação proposta)**.”

No seu caso, suponhamos que sua empresa tenha o desafio de construir um posicionamento competitivo. Por onde você pode começar?

- Comece refletindo sobre a essência da sua marca e listando seus principais atributos;
- Continue com a criação da proposta de valor e teste-a com seu público interno. Se seus colaboradores não entenderem

o diferencial competitivo, volte para a prancheta e pense de novo;

- Depois, tendo construído uma proposta de valor competitiva, refine o statement (a declaração), traduzindo-o num texto de posicionamento que explicita claramente os valores de sua marca para o consumidor;
- Daí para frente, esse posicionamento deve se tornar uma referência para todo e qualquer tipo de comunicação que você faça com seu público.

E tome cuidado, isso não pode ser rígido. O mercado é dinâmico. Você precisa ouvir o consumidor e ser maleável. “Não adianta montar uma máquina de vendas e depois co-

locar uma Ferrari para andar na avenida Paulista na hora do rush ou tentar correr com um Fusca no Autódromo de Interlagos”, compara Silvio Laban, Mentor Endeavor e o professor de marketing do Insper.

A dica dele é começar checando se a mensagem criada para apresentar o produto está alinhada à expectativa dos potenciais clientes. “As peças de uma máquina de vendas são diferentes e você só vai saber que peças usar se souber bem quem é o cliente”, diz o professor do Insper.

Faça um checklist: O posicionamento da empresa está adequado? Qual mensagem ela passa? Como os consumidores entendem do produto ou serviço? Os meus argumentos de vendas fazem realmente sentido?



APLIQUE NA PRÁTICA:

[Ferramenta]

Mapa de empatia: entenda as necessidades dos seus clientes

/



PARA SABER MAIS:

[Ebook] Branding: Qual a alma da sua empresa?

/

03



**O PAPEL DE
VENDAS E
MARKETING:
AMOR E ÓDIO**

/ HÁ UMA QUESTÃO-CHAVE QUE OS VENDEDORES PRECISAM RESPONDER A ELES MESMOS PARA QUE A CULTURA CORPORATIVA SEJA ENRAIZADA: O QUE ESSA EMPRESA E SEU PRODUTO SIGNIFICAM PARA MIM?

O melhor modo de construir um processo estruturado e sustentável de marketing e vendas é desenhá-lo em torno do seu cliente. Pode parecer óbvio, mas muitas empresas ainda são extremamente centradas nelas mesmas, no modo como elas querem que o consumidor se envolva com o produto ou serviço. Isso requer um conhecimento profundo de quem é esse cliente: por que ele gostaria de comprar um produto ou serviço como o meu? E por que ele compraria o meu (qual o diferencial competitivo ele vê em mim) e por que ele faria a aquisição agora?

Cada integrante do time deve saber de cor e salteado os diferenciais do seu negócio, detalhes do produto ou serviço. Há uma questão-chave que os vendedores precisam responder a eles mesmos para que a cultura corporativa seja enraizada: o que essa empresa e seu produto significam para mim?

A resposta não virá por osmose. Ela resulta do investimento permanente em treinamento da equipe de marketing e vendas. Treine o olhar do seu time para absorver inovações do mercado e os motive a acreditar nas me-

tas do planejamento de vendas. Tome cuidado com conceitos clichês do tipo “preciso de vendedor pitbull”. Ninguém quer ser abordado por um pitbull. O vendedor deve ser inteligente e bem informado.

Nada disso vai adiantar, porém, se a sintonia entre as equipes de vendas e de marketing não for total. Quanto mais sintonizadas estiverem algumas áreas estratégicas da sua empresa (especialmente marketing e vendas), melhor e mais eficiente será o trabalho de construção da máquina de vendas.

O Marketing atuará como um grande carro-chefe de geração de demanda, oportunidade e educação do mercado; e Vendas, sendo o conversor dessas oportunidades em novos negócios.

Neste artigo, Daniel Hoe, diretor de Marketing da Salesforce, mostra como resolver a relação entre os dois setores, que pode ser de amor e ódio. As áreas protagonizam um dos casos mais emblemáticos de relacionamento amor e ódio nos negócios.

“PARA A TURMA DE VENDAS, MARKETING GERA ‘POUCOS LEADS’ (CLIENTES POTENCIAIS) COM ‘BAIXA QUALIDADE’. E PARA A ÁREA DE MARKETING, O PESSOAL DE VENDAS ‘NÃO FAZ FOLLOW-UP NOS LEADS’ E NÃO SABE O ESFORÇO NECESSÁRIO PARA ‘GERAR UM LEAD’, DIZ ELE.

A estratégia Conta Azul, que você vai ler a seguir, dá ideias de como azeitar o processo entre os dois setores.



PARA SABER MAIS:

Marketing e vendas: 5 dicas para resolver esse caso de amor e ódio

/



CASE - CONTA AZUL:

A EVOLUÇÃO DA MÁQUINA DE VENDAS

Todo mês, mais de 20 mil empresas se cadastram para testar o ContaAzul, um sistema online de gestão que facilita o dia a dia do negócio e permite controlar vendas, notas fiscais, compras e finanças. Elas entram, então, no funil de vendas do ContaAzul, que ganha a missão de transformá-las em clientes pagantes.

O empreendedor João Augusto Zaratine conta que no início do negócio, por cerca de quatro anos, a empresa não tinha uma máquina de vendas muito estruturada, com divisões de papéis claros entre os atores responsáveis por fazer com que o cliente passasse por todas as fases do funil até, efetivamente, contratar o serviço.

O pessoal do marketing era responsável por todo o caminho.

Mas aí a empresa percebeu que, se conversasse com os clientes durante o processo, seja por vias virtuais seja por telefone mesmo, e eles explicassem melhor qual era a sua dor, por que estavam em busca de um sistema de gestão, as chances de conversão eram maiores.

Então foram iniciados alguns experimentos: por exemplo, ligar para uma parte dos clientes que se cadastrava para testar a plataforma e saber mais sobre eles: com isso, às vezes aumentaram. Era o embrião de uma área de vendas.

O ContaAzul então dividiu a responsabilidade: o Marketing ficou responsável exclusivamente por entregar “leads qualificados” (por exemplo, alguém que tenha empresa ou planeje abrir uma em breve), para o setor de Vendas, que ganhou a missão de transformar isso em receita.

Nesse processo, o ContaAzul aprendeu também que era importante criar papéis diferentes dentro do próprio departamento de vendas: no começo, um vendedor falava com todo mundo que era “lead qualificado” (potenciais reais de se tornarem clientes) e fazia todo o processo, da ligação ao fechamento.

Só que eles foram percebendo que às vezes estavam perdendo tempo falando, por exem-

plo, com um potencial cliente que ainda não estava pronto para a compra ou com alguém dentro da empresa que não tinha poder de decisão para assinar o serviço.

Então, “dividindo para conquistar”, eles criaram um time de pré-vendas: SDRs (Sales Development Representatives ou Representantes de Desenvolvimento de Vendas) são profissionais que fazem um primeiro contato para “qualificar” o lead: aquela pessoa tem mesmo uma empresa? Ela tem dores que podem ser resolvidas pelo ContaAzul? Confirmando que ali há, de fato, uma oportunidade, o contato é repassado para um vendedor, que tem maior chances de fechar negócio. Isso otimiza o processo, faz a máquina girar mais rápido.

Cada fase do processo é medido por meio de métricas que permitem avaliar se a etapa está bem bem azeitada. Por exemplo, o tempo de resposta até que se consiga, efetivamente, falar com os clientes, e a taxa de contatos com que eles falam e sua posterior conversão.

João conta que é importante estudar bem o perfil do cliente para saber que tipo de interação ter com ele — por e-mail, telefone ou remarketing em redes sociais, por exemplo. Algumas pessoas podem ser mais suscetíveis a promoção, enquanto outras precisam de mais convencimento. E isso só se faz indo a campo. “Conversando, você vai desenhando personas que representam cada tipo de cliente. Você não pode construir isso dentro da empresa, sozinho.”

04



**QUEM É O SEU
CLIENTE IDEAL?**

/ **PARA MURPHY, O EMPREENDEDOR DEVE BUSCAR PESSOAS OU EMPRESAS QUE ESTEJAM PRONTAS, DESEJOSAS E TENHAM O PODER DE COMPRAR O PRODUTO OU SERVIÇO.**

Um dos passos mais importantes na construção da máquina de vendas é definir o perfil do cliente-alvo. Muitos empreendedores podem pensar que **todo mundo** pode se beneficiar de seu produto ou serviço, mas isso raramente é verdade. É importante definir um perfil de cliente ou consumidor ideal, que vá se beneficiar mais aquilo que você oferece, que é engajado, entende o seu produto ou serviço e, idealmente, traz mais resultado para o negócio. Assim, você pode focar melhor seus esforços de marketing e vendas.

Lincoln Murphy, especialista em ciclo de vida do cliente, diz que há 3 passos básicos para definir quem é esse cliente ideal: aquele que será bem-sucedido no uso do seu produto ou serviço e que pode se tornar seu “evangelista” no futuro — e que você, como empreendedor tem meios de adquirir (conquistar) de modo lucrativo. Quanto melhor você especificar exatamente que tipo de clientes e potenciais clientes você quer, melhor poderá encontrar meios de encontrá-los.

Para Murphy, o empreendedor deve buscar pessoas ou empresas que estejam Prontas, Dese-

josas e tenham o Poder de comprar o produto ou serviço.

PRONTOS: esses potenciais clientes têm um problema a ser resolvido ou uma oportunidade da qual podem se aproveitar, sabem disso e querem fazer isso logo.

DESEJOSOS: eles estão prontos para tomar uma ação e resolver o problema — melhor ainda se eles já estiverem pesquisando sobre o assunto, buscando opções.

PODEROSOS: eles têm recursos (na prática, dinheiro) para resolver o problema — e, nos casos de vendas para empresas, têm a autoridade para tomar essa decisão.

Você já tem ideia de qual é esse cliente ideal? A depuração pode envolver também os clientes já conquistados. Entender o movimento e o comportamento de clientes atuais o ajudará a evitar desperdício de recursos. Faça uma análise minuciosa: de cada X pesso-

as que estabeleceram contato com sua empresa, quantas realmente compram ou voltam para comprar? Entre os que voltaram, como gostam de ser atendidos?

É importante que você entenda quais são os assuntos, desafios, prioridades e comportamento de consumo do seu cliente. Saber exatamente quem é o cliente da sua empresa o ajudará também a entender como seus produtos ou serviços são úteis para ele e, com isso, definir a melhor maneira de trazer esse cliente em

potencial para os seus canais de venda.

Aliás, aqui vale um parêntesis: um ponto muito importante na construção da máquina de vendas é a escolha dos canais. Muitos empreendedores acabam colocando seus esforços em canais que não trazem retorno ou que não atingem o público desejado. Para que isso não aconteça, em qual canal de vendas o seu cliente ideal está e quais são os seus comportamentos. Isso também vai ajudar na escolha do perfil do vendedor.



VOCÊ PRECISA TER CLARAS ALGUMAS QUESTÕES:

- *Quem toma decisão de compra, seja na empresa ou na casa de seu cliente?*
- *Quem influencia esses decisores a comprar? (Por exemplo: um diretor de tecnologia pode influenciar um gerente de marketing sobre a melhor plataforma a contratar)*
- *Quando eles preferem comprar?*
- *Quanto gastam com produtos e serviços similares aos seus?*
- *Onde eles consomem conteúdo (televisão, jornais, revistas, portais online)?*
- *Onde conseguimos encontrá-los (locais que visitam / trabalham)?*

A ideia desse trabalho inicial é desenhar o perfil de seus clientes, de uma forma que você possa lembrar deles facilmente. Ter o perfil do seu cliente ideal bem desenhado vai ajudar a determinar onde focar seu tempo, guiar o desenvolvimento de produtos, e manter todos da empresa na mesma página, principalmente seus times de marketing e vendas, na hora de criar iniciativas de atração e nutrição de potenciais clientes.

Uma maneira de deixar isso mais visual é criar “personas”: personagens fictícios que representam o cliente, ou os clientes, ideais da

sua empresa. Essa persona tem características psicológicas e histórias que representam um grupo de pessoas com características e comportamento parecidos. Mesmo em negócios B2B (que vendem para outras empresas) é importante ter personas, pois quem toma a decisão de compra não é a companhia, mas alguém dentro do negócio. Você pode buscar o defensor dentro da empresa (quem irá ajudá-lo com a tomada de decisão pela compra?)

Para ter essas respostas, você pode precisar ouvir o cliente ou o consumidor, por meio de pesquisas, por exemplo: coletar uma

base significativa de clientes e construir um questionário -- que pode ser enviado online ou respondido no contato com os consumidores. Neste questionário, inclua tanto as perguntas básicas referentes à idade, gênero, profissão e interesses pessoais quanto as questões mais específicas, sobre como aquele cliente chegou ao seu produto ou serviço e o que foi importante para sua tomada de decisão.

Analise as respostas e identifique quais são os padrões. Entender quem é o seu cliente em potencial e como ele pensa o consumo do produto ou serviço vendido pela

sua empresa vai ajudá-lo em todas as fases do funil de vendas: o processo de guiar o cliente pelas fases até a concretização da compra de seu produto ou serviço.

O funil descreve os passos individuais que seu time percorre desde o contato inicial com potenciais clientes, até qualificá-los como e validá-los como oportunidades de venda, seguido dos passos até o fechamento da transação e o relacionamento pós-venda.

Cada negócio tem um funil diferente, dependendo da natureza do produto ou serviço e do ciclo de vendas.

AS ETAPAS DO FUNIL



COMO SABER SE O FUNIL ESTÁ COM BOA PERFORMANCE?

- Metrifique cada etapa, colocando **metas** e buscando **benchmarks** para referencial comparativo

Resultados de empresas que sejam referência ou que tenham familiaridade com a sua

- Neste Ebook, apresentaremos algumas formas de mensurar os resultados em cada etapa do funil de vendas



PARA SE APROFUNDAR:

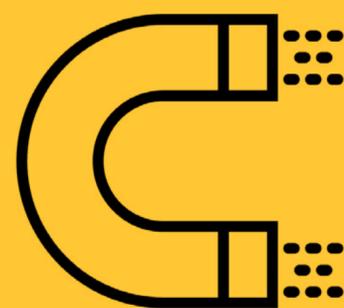
[Ebook]

Funil de Vendas na Prática

/



05



**COMO ATRAIR
MAIS CLIENTES?**

/ ÀS VEZES, PRINCIPALMENTE COM OS EMPREENDEDORES, O FOCO ESTÁ MUITO DIRECIONADO EM FAZER COISAS DE QUE SE GOSTA, CONSIDERANDO QUE OS OUTROS TAMBÉM GOSTAM. MAS ELES ACABAM ESQUECENDO QUE A PARTIR DE UM CERTO PONTO VOCÊ PRECISA TER CERTEZA DE QUE O MERCADO APROVA

Ter uma máquina de vendas eficiente significa conquistar clientes, mantê-los e ampliá-los. É isto o que garante previsibilidade, escala e lucro. Se você quer crescer, uma das coisas mais importantes é ter meios previsíveis de gerar bons leads para os seus vendedores — algo que pode ser inclusive mais importante que a qualidade dos seus profissionais de vendas.

O desafio, como você já deve ter percebido, é: como atrair clientes? Antes de ajudá-lo nessa conquista, é importante que você saiba que esta é a tarefa mais difícil de qualquer empreendedor. Não à toa, é considerada “a grande dor” das empresas.

O professor de marketing do Insper Silvio Laban avalia o foco excessivo na própria empresa o principal erro nesse processo. “Às vezes, principalmente com os empreendedores, o foco está muito direcionado em fazer coisas de que se gosta, considerando que os outros também gostam. Mas eles acabam esquecendo que a partir de um certo ponto você precisa ter certeza de que o mercado aprova [o produto ou serviço]”, afirma.

E, uma vez que a receita do número de pessoas que de fato compra deve cobrir os custos de todos os esforços em converter aqueles que não compram, entender e medir as métricas do processo torna-se crítico para a lucratividade.



PARA USAR NA PRÁTICA:

[Ferramenta]

Planilha para acompanhar o funil de vendas

/

Existem várias ferramentas para chegar aos leads, as mais tradicionais são:

- Marketing digital (mídias sociais, e-mail marketing e conteúdo).
- Conferências, feiras e encontros de negócios.
- Referências internas dentro de seus clientes, que também servem para estabelecer a sua credibilidade para os novos prospects.
- Anúncios em jornais, revistas, portais.
- Televendas (chamadas de cold calling)

Uma estratégia que vem crescendo muito é a do Inbound Marketing, modalidade crescente

por ser mais eficiente na comunicação direta com clientes. Em linhas gerais, é um conjunto de ações de marketing por meio de conteúdos produzidos para públicos-alvo em diversas plataformas virtuais:

Nessa modalidade, os principais leads são captados por meio da chamada **landing page**: uma página digital na qual as pessoas entram em contato com sua empresa, realizam um cadastro e recebem informações sobre serviços ou produtos. Em geral, uma boa landing page oferece algo gratuito para que os visitantes se engajem. Esse “brinde” pode ser um e-book, um whitepaper ou mesmo vídeos que ensinam a fazer determinada ação. Essa landing page deve, portanto, ter um conteúdo que valha a pena e também precisa transmitir segurança para



PARA SE APROFUNDAR:

[Curso online]

Marketing

Digital para o

Empreendedor

/

o visitante de que os dados que ele fornecer não serão utilizados indevidamente, gerando assim uma taxa de conversão alta (de visitas para cadastros).

A partir daí, é preciso que sua empresa seja capaz de transformar esse primeiro contato em um lead, ou seja, transformar alguém que simplesmente conhece o que você faz em um potencial cliente. Este é um lead qualificado: alguém que tem potencial, sim, para comprar. Na outra mão, é preciso também iden-

tificar os não qualificados: aqueles contatos que não irão se tornar clientes, seja porque eles não atendem o perfil da sua empresa, ou não estejam dispostos a pagar pelo que você acha que seu serviço vale, por exemplo.

4.1 COMO DEFINIR A ESTRATÉGIA DE GERAÇÃO DE LEADS

O primeiro passo é, justamente, definir qual o núme-

ro de leads qualificados que sua empresa deve gerar por mês para que os resultados sejam sentidos na ponta de vendas. Para chegar a esse número, procure responder às perguntas: quantas novas vendas devo gerar em um mês? Qual a eficácia da minha equipe de vendas em transformar leads qualificados em clientes? Afinal, quantos devo ter?

Por exemplo:

Digamos que você quer vender para 100 novos clientes em um mês. Você sabe que a eficácia da

/ É PRECISO QUE SUA EMPRESA SEJA CAPAZ DE TRANSFORMAR ESSE PRIMEIRO CONTATO EM UM LEAD, OU SEJA, TRANSFORMAR ALGUÉM QUE SIMPLEMENTE CONHECE O QUE VOCÊ FAZ EM UM POTENCIAL CLIENTE

sua equipe de vendas na conversão de clientes é de 50%. Logo, você precisa gerar 200 leads qualificados que irão se transformar, na ponta do processo, em 100 novos consumidores.

O segundo passo é definir bem os papéis da equipe de marketing e de vendas — lembre-se de que elas devem estar muito bem alinhadas para garantir eficiência, produtividade e maior taxa de respostas. Nesse ponto, é preciso que o marketing garanta uma meta de qualificados e também um bom ritmo para que sejam gerados.

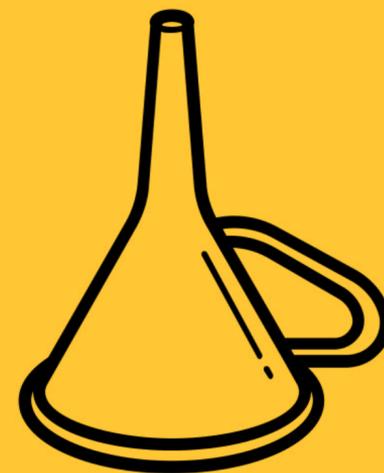
Por outro lado, a equipe de vendas

deve firmar metas de tempo de resposta e atendimento dos mesmos. Por fim, é preciso que o feedback das áreas seja dado de maneira constante: a equipe de vendas deve apontar para a equipe de marketing se está recebendo, de fato, os “quentes” e quais tipos de potenciais clientes estão dando mais retorno para que esse processo possa ser cada vez mais efetivo.

Fazer este lead comprar é a sua meta. Mas cuidado, não adianta entupir a caixa de e-mail dele com propaganda. Você precisa mapear qual é o ciclo de compra do seu cliente para identificar como se

relacionar com ele até a compra efetiva — fazer, primeiro, uma boa qualificação e gestão dos leads.

06



**LEADS: DA
QUALIFICAÇÃO À
OPORTUNIDADE**

Este é o momento de tentar entender se um cliente quer/pode/precisa da sua solução, para saber se você tem a chance de apresentá-la para ele, e mostrar o que a sua empresa e produto fazem.

No caso de vendas B2B, às vezes, gastar mais tempo na prospecção economiza mais que fazer um monte de reuniões. Você sabia que algumas empresas têm uma pessoa só para testar a qualificação do “lead”, por exemplo? Pois é, ele pega aquele lead potencial, liga, investiga, vira um verdadeiro detetive. Se a pessoa não tem perfil decisor e verba disponível, ele para por ali. Se sim, podem

prosseguir com a tentativa de venda – só que já equipados de informações para oferecer exatamente o que ele precisa.

Essa qualificação pode ser feita classificando os leads em basicamente 3 grupos

Bons leads que estão com intenção de compra clara:

São ideais para serem passados para vendas

Bons leads que ainda não estão no momento certo da compra:

A empresa deve se preocupar em

“nutri-los”: gerar valor para o cliente mesmo quando ele de fato ainda não é cliente. Ele precisa saber que você é referência no assunto e que têm um produto que resolve os seus problemas, mantenha um contato próximo para continuar educando-o e estimulando-o para uma possível compra...

Isso pode envolver convidá-lo para eventos de networking, fazer campanhas de “follow-up telefônico ou ainda montar uma sequência de e-mails com mais materiais educativos, estudos de caso, avaliações gratuitas e finalmente informações sobre o produto/serviço da empresa.

Com ferramentas como a *RD Station*, é possível pré-configurar diversas campanhas automatizadas de nutrição dos leads. Aliás, é importante que o empreendedor pense, em todo o instante, em como automatizar o processo: buscar ferramentas e softwares ajudam a máquina de vendas a ganhar escala e deixam o time mais dedicado à estratégia do que a tarefas básicas.

Leads ruins para vendas

Pessoas que estão muito longe do seu cliente ideal e que não conseguiriam se beneficiar do seu produto).

PARA MEDIR:

Custo por Lead (CPL) ou *Custo por Lead Qualificado: identifica o valor de cada lead gerado.*

Fórmula: *[quantidade investida com o trabalho de marketing (R\$)] / [número de leads gerados]*

Porcentagem de leads qualificados de marketing: o acrônimo que o mercado usa é MQL, de “marketing qualified lead”, que são convertidos em leads aceitos por vendas, ou SQLs, de “sales qualified leads”
Fórmula: *[SQL / MQL]*

Depois da qualificação, sabemos quais leads são interessantes de serem abordados para virarem oportunidades de venda. A partir daí, temos como próximos passos: apresentação, negociação e fechamento, algo que varia de acordo com o seu negócio. O trabalho do seu time aqui é prover informações suficientes sobre sua solução, proposta de valor e diferenciais, a fim de converter as oportunidades em clientes.



PARA MEDIR:

Taxa de conversão lead para oportunidade: mede a eficiência da geração de leads em relação às oportunidades de venda.

Fórmula: *[número de oportunidades criadas] / [número total de leads trabalhados]*

07



**A JORNADA
DE COMPRA**

/
AS ETAPAS DESTE FLUXO E SUA DURAÇÃO DEPENDEM DE DIVERSOS FATORES, COMO: O TIPO DE COMPRA QUE ESTÁ SENDO FEITA, A RELEVÂNCIA DO PRODUTO PARA A ESTRATÉGIA/VIDA DO CLIENTE, A SITUAÇÃO FINANCEIRA DOS ENVOLVIDOS E O TIMING, DENTRE OUTROS

É muito importante que você conheça o processo de compra do seu cliente. Geralmente, todo mundo passa por quatro fases antes de comprar algo:

- A primeira, de aprendizado ou descoberta, em que o cliente ainda está explorando o tema.
- Após essa fase inicial, ele identifica um problema ou oportunidade.
- Em seguida, começa a avaliar possíveis soluções para esse problema.
- E, por fim, avalia e faz uma compra, assumindo um compromisso.

Dependendo de onde o cliente está no ciclo de vendas, suas expectativas para como a empresa — e seus vendedores — se comunicam com ele

são diferentes: se está no começo, muitas vezes quer ser deixado mais “sozinho” para pesquisar e se informar sobre o assunto. Se já está mais para o fim, quer um atendimento muito forte que o ajude a completar a compra. Usar a estratégia errada em cada fase do ciclo gera uma frustração no cliente.

“As etapas deste fluxo e sua duração dependem de diversos fatores, como: o tipo de compra que está sendo feita, a relevância do produto para a estratégia/vida do cliente, a situação financeira dos envolvidos e o timing, dentre outros”, escreveu o Mentor Endeavor Alberto Couto **neste artigo.**

Sua missão é desenhar, no papel mesmo, qual é o ciclo de compra de diferentes clientes do seu

produto e perceber que tipo de interação, de conversa, sua empresa quer ter com ele ao longo do processo: seja de forma virtual, com ferramentas de automação de marketing, seja em conversas presenciais ou por telefone.

Alberto aponta alguns erros que alongam desnecessariamente o ciclo de vendas e que, portanto, deveriam ser definitivamente eliminados:

- Passar por qualquer uma das etapas do processo de compra **muito rápido** pode criar insegu-

rança, o que pode levar o cliente a adiar a decisão de compra.

- Falar, quando o **vendedor deveria escutar**, pode levar o cliente a não expor informações cruciais que o cliente valoriza e que poderiam ser usadas para dar o “golpe matador” da venda.
- Não realizar suficientes perguntas de desenvolvimento e condução para que o cliente **elabore suas necessidades** latentes em voz alta.
- Preferir fazer a propaganda do produto em lugar de **investigar/desenvolver** as necessidades do cliente.

- Fazer **apresentações de produto muito cedo**, antes mesmo de o cliente sentir que precisa do mesmo.
- Falhar em descobrir os **critérios que o cliente usará para decidir**, e ter pouco esforço para influenciar esses critérios.
- **Ignorar as preocupações do cliente** com as consequências da sua decisão de compra esperando que as mesmas sumam.
- **Pressionar o cliente** a tomar uma decisão além do que ele considera razoável pode causar o adiamento da decisão.



PARA SE APROFUNDAR:

[Curso online]

Planejamento e Gestão da Equipes de Vendas

/

[Artigo]

Como criar um time de vendas turbinado

/

08



**PÓS-VENDA E
SUCESSO DOS
CLIENTES**

É comum acreditar que após a venda o processo se encerrou. Não. Empresas inteligentes utilizam esse momento para consolidar relações duradouras com clientes para que eles sigam comprado. Além disso, cliente satisfeito é um potencial replicador de seu negócio: um marketing bem mais barato que outras opções.

Para Silvio Laban, professor de marketing do Insper, o pós-venda não pode ser burocrático e deve ser pensado como uma ferramenta para evoluir na qualidade de produtos e serviços.

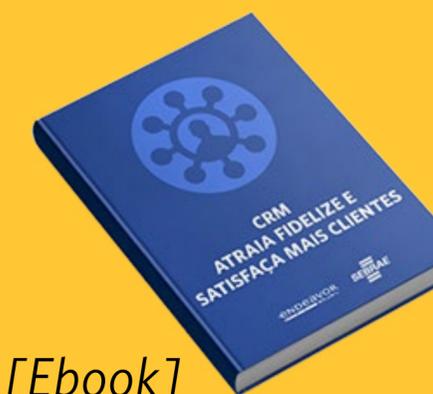
“NORMALMENTE, A GENTE OLHA MUITO O PÓS-VENDA COMO O LUGAR ONDE AS PESSOAS RECLAMAM. MAS ESTRATEGICAMENTE, PODE SER O MEIO PELO QUAL A EMPRESA PODE PRÓ-ATIVAMENTE BUSCAR O CLIENTE PARA SABER SE ELE ESTÁ SATISFEITO E AÍ EVOLUIR O PRODUTO”, AFIRMA.



PARA SE APROFUNDAR:

[Artigo]

Pós-venda:
aprenda como
manter seus
clientes satisfeitos
/



[Ebook]

CRM: Atraia,
Fidelize e
Satisfaça mais
Clientes
/

/
**CUSTOMER SUCCESS
É O TRABALHO
DE ORQUESTRAR
PROATIVAMENTE
A JORNADA DO
CONSUMIDOR EM
DIREÇÃO ÀS SOLUÇÕES
QUE ELE BUSCA — E
QUE ESTÃO SEMPRE EM
EVOLUÇÃO**

Consumidor é aquele cliente que não compra da sua empresa apenas uma vez. Ele mantém uma relação constante. Foi pensando nesse cliente fidelizado que surgiu o conceito de Customer Success. A ideia de que clientes bem-sucedidos são como a força de torque da sua empresa é simples: o consumidor desenvolve novas necessidades constantemente e você acompanha essa evolução para apresentar as soluções adequadas, criando uma relação duradoura que é benéfica para os dois lados.

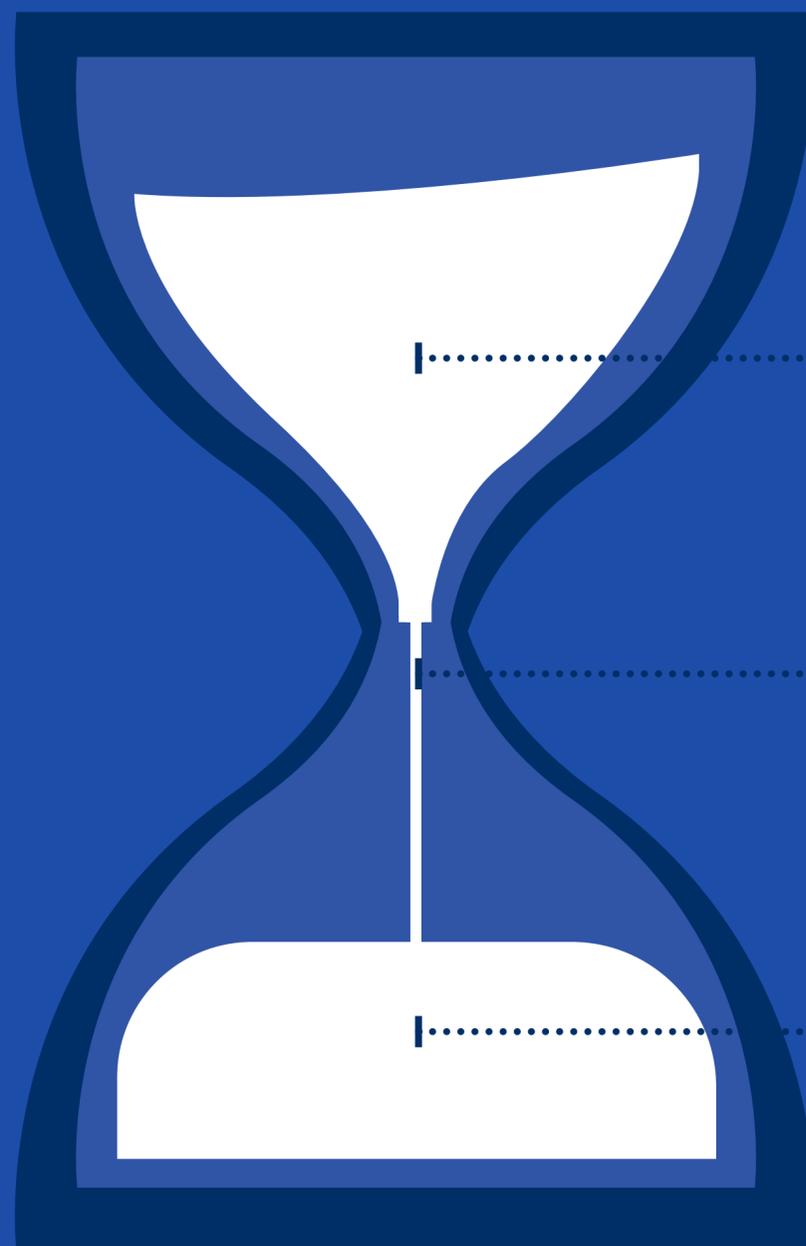
“Customer Success é o trabalho de orquestrar proativamente a jornada do consumidor em direção às soluções que ele busca — e que estão sempre em evolução”, *diz* Lincoln Murphy, referência no assunto.

Em vez de buscar os consumidores vagando por aí e que eventualmente tropeçaram no seu produto e esperar que eles entendam o que você oferece e o benefício para suas vidas ou negócios, você passa a adquirir clientes com potencial de sucesso e desenha um caminho claro para trabalhar ao lado deles em busca do sucesso. Neste ebook, nós falamos bastante sobre como atrair esse cliente ideal.

Mas o Customer Success, que é um mantra, uma estratégia da empresa que reflete sua cultura, e não apenas um departamento ou uma função na empresa, não por aí. A Endeavor e o SEBRAE lançaram um curso online gratuito que esmiúça como implantar essa estratégia na sua empresa. *Acesse aqui: endeavor.org.br/cursos/customer-success-para-empresendedores*.

TRANSFORME SEU FUNIL EM UMA AMPULHETA:

A satisfação dos seus clientes se transforma em novas vendas que maximizam seu crescimento



GERAÇÃO DE LEADS

VENDAS

CUSTOMER SUCCESS



PARA SE APROFUNDAR:
[Curso Online]
Customer Success para Empreendedores /

Falando especificamente do Sucesso do Cliente no processo de pós venda, o primeiro passo no pós-venda é fazer com que o seu cliente comece a usar o seu produto — por exemplo, se você vender um software ou uma plataforma virtual. Esse processo é geralmente chamado de onboarding e deve fazer parte da experiência dos clientes com o produto para garantir que eles o estão usando de verdade.

Depois, o cliente em geral se move para o momento de efetivamente usar o produto — e ver valor naquilo que você oferece. Esse processo

é crítico: ou você o engaja ou pode perdê-lo para sempre (quem nunca baixou um app de celular promissor, mas aí não viu muita utilidade naquilo e acabou deixando-o de lado).

As “sementes de churn” (cancelamento por parte dos clientes) podem ter origem em promessas exageradas do marketing, ou durante o ciclo de vendas. Mas algumas delas também são plantadas durante a fase de ativação. Pode ser uma transição mal executada da equipe de implementação, que manda o cliente para um e-mail genérico, como “suporte” ou “contato”, ou ainda o vendedor que sim-

plesmente desaparece depois de receber o dinheiro.

É importante criar atividades para engajar quem já é seu cliente: em vez de esperar que seus clientes e usuários se sintam perdidos ou fiquem ansiosos sobre o que fazer após comprar — ou como fazer — você deve construir um método proativo de Suporte Funcional em suas mensagens de ciclo de vida (idealmente relacionadas ao uso/manuseio do produto). Podem ser atividades simples como ajuda online, tutoriais, fóruns, artigos, webinars etc., para clientes de baixo valor, até interações personalizadas, para o segmento de alto valor.

Adotar uma estratégia de Sucesso do Cliente tem algumas vantagens:

Redução do “churn” (taxa de cancelamento dos clientes)

Garantir que seus clientes tenham treinamento adequado sobre seus produtos e obtenham os produtos esperados.

Aumento de receita por cross-sell e up-sell

Cross-sell é a prática por meio da qual você oferece produtos ou serviços complementares àqueles

que já foram ou estão sendo adquiridos). Já **Up-sell** é técnica de vendas para incrementar a versão final de um produto ou serviço que um consumidor pretende adquirir. O time de Customer Success tem o conhecimento de produto e os dados sobre o cliente para oferecer as melhores opções de novos produtos.

Incremento de receita por novos clientes

O gerenciamento correto do relacionamento com o cliente aumenta a probabilidade de eles

se tornarem clientes-referência, que gastam duas vezes mais e podem ter “Lifetime Value” (valor gerado por um cliente típico ao longo de seu ciclo de vida) três vezes maior.

Agora que você já tem um bom panorama do que compõe uma Máquina de Vendas e como implementá-la no seu negócio, é hora de colocar a mão na massa! Vá implementando, e medindo, cada passo rumo ao seu sonho grande.

PARA MEDIR:

LVT - Lifetime Value: valor de um cliente típico ao longo de seu ciclo de vida)

Fórmula: [ticket médio por mês / tempo de vida do cliente]

SOBRE O SEBRAE



O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Há mais de 40 anos, atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 Unidades da Federação, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e orientação técnica para pequenos negócios de todos os setores.

Mais informações: www.sebrae.com.br

Cursos Online: www.ead.sebrae.com.br

SOBRE A ENDEAVOR

endeavor
BRASIL

A Endeavor é uma das principais organizações de fomento ao empreendedorismo no mundo. Atua na mobilização de organizações públicas e privadas e no compartilhamento de conhecimento prático e de exemplos de empreendedores de alto impacto para fortalecer a cultura empreendedora do país. No Brasil desde 2000, já ajudou a gerar mais de R\$ 2 bilhões em receitas anualmente e mais de 20.000 de empregos diretos através de programas de apoio a empreendedores; e a capacitar mais de quatro milhões de brasileiros com programas educacionais presenciais e a distância.

**Mais informações e conteúdos para
empreendedores em <http://endeavor.org.br/>**



endeavor
BRASIL

