



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

RAFAEL SALES BRITO

**VENDAS CONSULTIVAS: INDICADORES ESSENCIAIS
PARA GARANTIR A METRIFICAÇÃO PONTA A PONTA DE
UM PROCESSO COMERCIAL EM MODELO INSIDE SALES**

Brasília – DF

2023

RAFAEL SALES BRITO

**VENDAS CONSULTIVAS: INDICADORES ESSENCIAIS
PARA GARANTIR A METRIFICAÇÃO PONTA A PONTA DE
UM PROCESSO COMERCIAL EM MODELO INSIDE SALES**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Josely Guedes
Pimentel Santos

Brasília – DF

2023

RAFAEL SALES BRITO

**VENDAS CONSULTIVAS: INDICADORES ESSENCIAIS
PARA GARANTIR A METRIFICAÇÃO PONTA A PONTA DE
UM PROCESSO COMERCIAL EM MODELO INSIDE SALES**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Rafael Sales Brito

Josely Guedes Pimentel Santos

Professor-Orientador

Eduardo dos Santos Batista

Ms. Olinda Maria Gomes Lesses

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 14 de fevereiro de 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço às pessoas que contribuíram à minha formação enquanto indivíduo e profissional ao longo da minha graduação: Minha família, Daril, Marcelo, à AD&M Consultoria e à UnB. Obrigado.

RESUMO

O estudo visa explorar a dinâmica de funcionamento de um novo modelo de vendas, o *inside sales*. Sobretudo, dando ênfase em como conciliar o dia a dia de uma operação imediatista, a comercial, junto à uma visão analítica e *data driven* do negócio, em direção a melhoria contínua da operação.

Para tanto, faz-se necessário a atuação do profissional dito *sales operations* e/ou *revenue operations*, o qual foca em comprovar analiticamente - por meio de dados, experimentação e testes de hipóteses - o melhor molde de atuação do negócio e suas operações.

Assim, moldando a atuação da equipe em consonância às informações e necessidades identificadas a partir dos indicadores chave de desempenho do negócio, traçando ações direcionadas a uma adaptação ágil e evolução constante dos processos comerciais e resultados do negócio.

Para isso, foram entrevistados especialistas de mercado (*sales operations* e *revenue operations*) atuantes em grandes empresas e *startups* de São Paulo em crescimento acelerado. Analisou-se quais os indicadores de desempenho fulcrais à metrificação, acompanhamento e gestão de performance de uma estrutura comercial ordenada em modelo de *inside sales*, sendo que a taxa de conversão mostrou-se como a métrica de maior relevância às análises da operação, além de contribuir na identificação de gargalos em meio ao processo.

Destaca-se que a mesma pode ser vista através de diferentes lentes, a depender do objetivo de análise. Analisou-se também os padrões que regem a geração de dados críveis ao negócio, sendo os principais: o uso de campos obrigatórios, regras de preenchimento de *CRM* - incluindo a centralização de todas as informações no *CRM* - e utilização de painéis ou relatórios da qualidade de preenchimento das informações alimentadas no *CRM*.

Garantida a geração de dados confiáveis à operação e definidos os indicadores de desempenho fundamentais à operação, parte-se para o entendimento de quais análises podem ser realizadas a partir dos mesmos, sendo comumente a presença de *weeklys*, ou seja, a análise semanal de métricas pré-estabelecidas e apresentadas ao time em reuniões, experimentos atrelados à

hipóteses de valor específicas e cruzamento de indicadores a fim de se obter uma informação específica.

Por fim, identificou-se os principais *gaps* em potencial em em uma estrutura de *inside sales* e quais as ações estão sendo tomadas pelo mercado em prol de mitigá-los.

Também foi possível notar *cases* de sucesso expressivos em relação a superação de *gaps* de negócio que quando submetidos a experimentos nos quais foram identificadas às ações de otimização correção corretas, os mesmos foram convertidos em resultados expressivos a algumas das empresas entrevistadas, tais quais: aumento da taxa de conversão de listas de 8% para 30%, otimização dos parâmetros de qualificação, melhor qualidade de preenchimento do CRM saltando de 80% de preenchimento assertivo para 97%, entre outros.

Palavras-chave: Inside Sales. CRM. Métricas. Indicadores. Vendas. Funil de vendas. Taxa de conversão.

ABSTRACT

The study aims to explore the working dynamics of a new sales model, the inside sales. Above all, emphasizing how to reconcile the day-to-day of an immediatist operation: the commercial, together with an analytical and data-driven view of the business, towards the continuous improvement of the operation.

For that, it is necessary the performance of a professional called sales operations and/or revenue operations professional, who focuses on analytically proving - through data, experimentation and hypothesis testing - the best way of acting for the business and its operations.

Thus, shaping the team's performance in line with the information and needs identified from the key performance indicators of the business, outlining actions aimed at an agile adaptation and constant evolution of commercial processes and business results.

For this, market specialists (sales operations and revenue operations) working in large companies and startups in São Paulo in accelerated growth were interviewed. An analysis was made of the key performance indicators for measuring, monitoring and managing the performance of a commercial structure organized in an inside sales model, with the conversion rate showing to be the most relevant metric for analyzing the operation, in addition to contributing to the identification of bottlenecks in the middle of the process.

It is noteworthy that it can be seen through different lenses, depending on the objective of analysis. The standards that guide the generation of credible data to the business were also analyzed, the main ones being: the use of mandatory fields, CRM filling rules - including the centralization of all information in the CRM - and use of quality panels or reports filling in the information fed into the CRM.

Having ensured the generation of reliable data for the operation and defined the fundamental performance indicators for the operation, the next step is to understand which analyzes can be carried out based on them, usually the presence of "weeklys", that is, the weekly calls to analysis a roll pre-established metrics to be presented to the team, also experiments linked to specific hypotheses of value and crossing of indicators in order to obtain specific information.

Finally, the main potential gaps in an inside sales structure were identified and what actions are being taken by the market in order to mitigate them.

It was also possible to note expressive success stories in relation to overcoming business gaps that, when subjected to experiments in which the correct correction optimization actions were identified, were converted into expressive results for some of the companies interviewed, such as: increase in list conversion rate from 8% to 30%, optimization of qualification parameters, better quality of filling in the CRM jumping from 80% of assertive filling to 97%, among others.

Keywords: Inside Sales. CRM. Metrics. Performance indicators. Sales. Sales funnel. conversion rate.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Diferenças nas atividades dos vendedores <i>offline</i> e <i>online</i> em cada etapa do funil de vendas.....	19
Figura 2 - Principais funções especializadas de <i>inside sales</i>	27
Figura 3 - Funil de <i>cold calling 2.0</i>	29
Figura 4 - Funil ampulheta.....	30
Figura 5 - Faixa de faturamento das empresas participantes da pesquisa <i>inside sales benchmarking brasil 2022</i>	37
Figura 6 - Áreas especializadas e sua respectiva função cerne no <i>inside sales</i>	87

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Natureza, abordagens e procedimento de coleta da pesquisa.....	36
TABELA 02. Procedimento, foco e participantes da coleta de dados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.....	40
TABELA 03 - Roteiro de entrevista semi-estruturada.....	41
TABELA 04 - Detalhamento dos métodos e técnicas da pesquisa.....	44
TABELA 05 - Indicadores de pré-vendas por frequência de aparição.....	46
TABELA 06 - Indicadores de vendas por frequência de aparição.....	48
TABELA 07 - Indicadores de sucesso do cliente por frequência de aparição.....	50
TABELA 08 - Indicadores gerais por frequência de aparição.....	51
TABELA 09 - gargalos identificados por frequência de aparição.....	56
TABELA 10 - Principais Boas Práticas para garantir a geração de dados críveis por frequência de aparição.....	61
TABELA 11 - Principais Boas Práticas de análises por frequência de aparição.....	71
TABELA 12 - Métricas Guias identificadas por frequência de aparição.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ICP - Ideal Customer Profiler

MRR - *Monthly Recurring Revenue*

ARR - *Annual Recurring Revenue*

SPIN Selling - Metodologia de vendas centrada em vender a partir do uso de perguntas chave (*Situation, Problem, Implication e Necessity*)

BANT - Metodologia de qualificação com quatro critérios centrais (*Budget, Authority, Necessity e Timeline*)

CAC - Custo de Aquisição de Cliente

NPS - *Net Promoter Score*

MAU - *Monthly Active Users*

SPICED - Metodologia de qualificação e vendas centrada em 5 elementos: *Situation, Problem, Impact, Critical Event e Decision*

MQL - *Marketing Qualified Leads*

SAL - *Sales Accepted Leads*

SLA - *Service Level Agreement*

SQL - *Sales Qualified Leads*

Inbound Marketing - Marketing de Atração

Outbound Marketing - Marketing Externo

ABM - *Account Based Marketing*

CRM - *Customer Relationship Manager*

NDR - *Net Dólar Retention*

B2B - *Business To Business*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	14
1.2 Pergunta de pesquisa	17
1.3 Objetivo geral	17
1.4 Objetivos Específicos	17
1.5 Justificativa	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Origem do Inside Sales	23
2.2 A operação em modelo Inside Sales	25
2.3 IMPACTOS DO INSIDE SALES	32
2.4 PROBLEMAS E RISCOS DA APLICAÇÃO DO INSIDE SALES	33
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	35
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	35
3.2 Caracterização da organização, setor ou área lócus de estudo (Inside Sales)	36
3.3 Participantes do estudo	38
3.4 Procedimentos de coleta dos dados	39
3.5 Instrumento(s) de coleta de dados da pesquisa	40
3.6 Procedimentos de análise dos dados	42
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
4.1 Indicadores para avaliar a performance comercial	45
4.1.1 Pré-Vendas	46
4.1.2 Vendas	48
4.1.3 Sucesso do Cliente	50
4.1.4 Geral	51
4.1.5 Análise geral dos indicadores de vendas e pré-vendas	52
4.1.6 Análise geral dos indicadores da área de sucesso do cliente	53
4.2 Gargalos e dificuldades da operação	56
4.2.1 Passagem de bastão	57
4.2.1.1 Passagem de bastão: Analisando a qualidade da passagem de bastão	58
4.2.2 Time comercial desprovidos de uma visão analítica quanto aos seus próprios resultados	59
4.3 Boas Práticas em relação à metrificação dos indicadores	61
4.3.1 - Padronização dos campos de preenchimento	62
4.3.2 - Centralização das informações no CRM	65
4.3.3 - Automação do preenchimento de informações no CRM	66
4.3.4 Monitoramento do preenchimento das informações	67

4.3.5 Centralização das informações no CRM - Imperícia	69
4.3.6 Uso de campos obrigatórios por etapa	69
4.4 Boas Práticas em relação à análise dos indicadores	70
4.4.1 Uso de dashboards para garantir visibilidade do resultado da operação em tempo real	71
4.4.1 Limitações da análise: Fixação na utilização de dados passados que antecedem o resultado	79
4.5 Métrica-Guias	81
4.6 Cases de Sucesso	82
4.6.1 Qualificação assertiva levando a maiores taxas de conversão	82
4.6.2 Especialização do time de vendas mediante produto e/ou nichos	83
4.6.3 Melhora na taxa de assertividade das listas a partir de inteligência de base	84
5. Considerações Finais	86
5.1. Indicadores essenciais para metrificar, acompanhar e gerir a performance de uma estrutura de inside sales	86
5.2. Análises e geração de dados críveis	89
5.3. Principais gargalos	90
5.4. Limitações e sugestões	91
6. REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semi-estruturada	99
APÊNDICE B - Transcrição entrevista especialista 1	100
APÊNDICE C - Transcrição entrevista especialista 2	118
APÊNDICE D - Transcrição entrevista especialista 3	132
APÊNDICE E - Transcrição entrevista especialista 4	140
APÊNDICE F - Transcrição entrevista especialista 5	145
APÊNDICE G - Transcrição entrevista especialista 6	156
APÊNDICE H - Transcrição entrevista especialista 7	160
APÊNDICE I - Transcrição entrevista especialista 8	168
APÊNDICE J - Transcrição entrevista especialista 9	180

1. INTRODUÇÃO

Os mercados estão cada vez mais competitivos. O consumidor de hoje é fortalecido pela Internet (ROBERGE, 2015). Assim, a atenção do consumidor é disputada nos microssegundos das telas e o poder de negociação, que em outros tempos já esteve com as organizações, está, hoje, na audiência que as pessoas decidem investir.

O primeiro objetivo de qualquer venda trata-se justamente de conseguir capturar essa atenção. Compreende-se que vender é uma função básica de qualquer negócio. Sendo uma competência capaz de determinar a sobrevivência ou não de uma empresa.

Afinal, é impraticável a existência de um negócio sustentável desprovido de receita. Porque o objetivo da empresa é criar um cliente, a empresa possui duas e apenas duas funções básicas: marketing e inovação. Marketing e inovação produzem resultados, todo o resto são custos (DRUCKER, 2006).

Vender é um processo e, como tal, tem início, meio e fim e, portanto, deve ser organizado de tal maneira. Para tanto, o funil de vendas é a ferramenta que nos possibilitará o entendimento, a realização e a conclusão do processo de vendas, de maneira organizada (MARQUES e LEVI, 2020).

No qual, passo a passo, os vendedores conduzem o comprador através de um processo fluído e já estabelecido. Vemos que, o funil de vendas representa todo o processo de fechamento de um negócio, desde o momento da captação até a conversão final em vendas (ROBERGE, 2015; SALESFORCE, 2022).

O funil, em suas etapas, é capaz de direcionar e gerir a informação gerada ao longo da venda. O valor da informação e o conhecimento gerado a cada fase do processo de vendas são ingredientes que se tornarão cada vez mais importantes para qualquer vendedor (MARQUES e LEVI, 2020).

A área comercial, para lidar, de modo produtivo com tantas oportunidades de vendas geradas precisa fazer uma boa gestão das informações dos leads. Como também analisar resultados e compreender o que tem funcionado ou não [...] e realizar os ajustes necessários (MARQUES e LEVI, 2020).

Diante desse cenário, a gestão do processo comercial de modo assertivo torna-se vital. Bem como a sua condução mediante processos e métricas relevantes, os quais sejam compreendidas por todo o time (MARQUES e LEVI, 2020).

Entende-se que construir uma equipe de vendas não precisa mais ser uma forma de arte. Existe um processo. As vendas podem ser previsíveis. Existe uma fórmula (ROBERGE, 2015). Sendo que, com o termo “fórmula”, o autor se refere à coleção de processos, métricas e cálculos replicáveis que podem ser utilizados para gerar um escalonamento previsível do faturamento. Diante disso, os indicadores de vendas são essenciais para acompanhar, otimizar e gerenciar a rotina e performance de um time comercial.

Portanto, dar-se-á ênfase no estudo dos mesmos, uma vez que são imprescindíveis à condução de qualquer papel gerencial, inclusive no que tange uma estrutura comercial. Diante desse cenário, o cerne da proposta de pesquisa diz respeito a identificar quais são os indicadores essenciais para acompanhar e gerir a performance em um modelo comercial de vendas internas (*inside sales*).

Por fim, para alcançar os objetivos propostos serão realizadas entrevistas com gestores de empresas compatíveis à amostra de estudo, em prol de levantar as principais métricas utilizadas no mercado e compreender a relação entre estas variáveis, e como elas podem se transpor em informações relevantes às análises fundamentais necessárias para dimensionar a performance de uma área comercial no modelo de *inside sales*.

1.1 Problema de Pesquisa

O *Inside Sales* (vendas internas) e o *Field Sales* (Vendas em Campo) compõem os principais modelos sob os quais um time comercial pode operar. Com as vendas em campo, os representantes estão espalhados por um amplo território e a colaboração é difícil até que os representantes retornem à sede ao mesmo tempo.

Com as vendas internas, um representante de vendas interno trabalha em um escritório e tem reuniões e oportunidades para discutir estratégias (MCLEOD, 2021).

O *inside sales* é o processo de vendas que acontece de forma remota. Ele tem como meta diminuir custos com deslocamento, otimizar a produtividade dos

representantes, escalar o time de vendas rapidamente e elevar a experiência do cliente, por meio da tecnologia (ZENDESK, 2021).

Esse método faz uso de uma ou mais ferramentas de TI para executar as tarefas do processo comercial de forma remota através do celular, e-mail, internet, *desktop* e outros meios (SELEY & HOLLOWAY, 2008).

Com isso, os vendedores se tornam mais eficazes e eficientes, pois a tecnologia os ajuda a reduzir o tempo necessário para completar o ciclo de vendas e os auxilia a afunilar a sua prospecção, melhorando as taxas de conversão (AHEARNE E RAPP, 2010).

Nesse modelo de estrutura, as tecnologias de vendas são fundamentais. Principalmente nas vendas *B2B* (Business To Business), aquelas cujo comprador final é uma empresa e, portanto, possuem ciclos de venda mais longos.

A temática de *inside sales* tem sido abordada sob vários pontos de vista ao longo dos anos. Ela melhora a capacidade de um vendedor de se comunicar de forma eficaz com os clientes. Além de gerar conhecimento baseado em dados estratégicos ao longo da venda, os quais podem servir de insumo para alimentar e prospectar novas vendas (HUNTER E PANAGOPOULOS, 2015; ROMÀN *et al.*, 2018; OGILVIE *et al.*, 2018).

Entretanto, deve-se ter atenção ao uso desmedido da tecnologia neste quesito, uma vez que de acordo com o paradoxo da produtividade de TI, a tecnologia pode gerar resultados negativos se não implementada adequadamente, mas também tem a capacidade de melhorar o desempenho de um vendedor quando fatores contextuais também são considerados (SOUZA JUNIOR, 2004; AHEARNE E RAPP, 2010).

De fato, estudos recentes demonstraram até que ponto o uso da tecnologia de vendas se relaciona positivamente com as várias dimensões - comportamental, administrativa e de resultado - do desempenho de um vendedor (HUNTER E PERREAULT, 2007; AHEARNE E RAPP, 2010; LIMBU ET AL. , 2014).

Contudo, para que tais benefícios sejam realmente manifestados, faz-se necessário a adoção de uma estrutura na qual os dados gerados sejam críveis e, como consequência, possibilite a modulação de indicadores que gerem informações relevantes à melhoria do processo comercial.

Diante dessa ótica, além de mapear os indicadores essenciais, o artigo em questão se propõe a parametrizar mecanismos concretos para se avaliar, de ponta a ponta, a performance de uma máquina de vendas através destas métricas e como analisá-las.

Dando ênfase a empresas *B2B* da Região Sul e Sudeste, visto que conforme a pesquisa realizada anualmente pela Meetime: *Inside Sales Benchmark Brasil 2022*, estas são as regiões na qual há maior concentração de empresas com maior nível de maturidade e desenvoltura em relação ao mercado de *Inside Sales*.

Apesar da forte tendência do *inside sales* em meio ao cenário mundial, dado que após a pandemia os consumidores preferem em média duas vezes mais interações de compras digitais em relação às tradicionais (MCKINSEY, 2020).

Aliado a isso, as companhias *B2B* que proporcionam uma excelente experiência de compra digital tem duas vezes probabilidade de serem escolhidas como fornecedores primários, levando a uma adaptação nos times comerciais à estrutura de *inside sales*, dado que 96% destes alteram a sua configuração parcial ou inteiramente para o *inside sales* (MCKINSEY, 2020).

Assim, apesar do crescimento, ainda é uma temática que carece de produção acadêmica, tanto a nível nacional, como também internacional. Sobretudo, quando se afunila o estudo para dar ênfase aos indicadores utilizados no processo comercial em *inside sales*, como analisá-los e construí-los fundamentados em uma estrutura que favoreça a geração de dados confiáveis nos quais se basear.

Portanto, além disso, o estudo em questão tem como proposta explorar algumas lacunas de pesquisa. A primeira delas concerne à escassez de pesquisas acadêmicas que oferecem informações sobre os fatores que podem ajudar a melhorar os resultados de conversão de leads. E a maioria desses estudos geralmente não depende da coleta e implementação de informações orientadas por dados (MONAT, 2011; VANILLA, 2020).

Pesquisas futuras também podem estender essa perspectiva, concentrando-se em outros elementos do processo de vendas - por exemplo, os estágios de venda. (YU *et al.*, 2013).

Ainda, embora a literatura acadêmica sobre *inside sales* ainda seja limitada, houve um aumento recente, aparentemente, em resposta ao aumento das vendas na indústria e sua mudança de natureza, passando, em alguns casos, para o *inside*

sales (SLEEP, DIXON, DECARLO E LAM, 2020; HOMBURG, MORGUET, & HOHENBERG, 2021

Portanto, dado o desconhecimento acerca do assunto, o estudo se propõe a tangibilizar moldes pelo quais os negócios sejam capazes de operar no modelo de Inside Sales, estabelecendo-se quais os indicadores são essenciais para metrificar o processo de ponta a ponta.

Não somente enumerá-los, mas, delinear estratégias pelos quais possam ser analisados e analisar sua influência no resultado final - a efetivação da venda, implantação, retenção e engajamento do contrato junto ao Sucesso do Cliente.

Salienta-se que em meio a essa construção a ferramenta do funil de vendas é vista como essencial para estruturar o processo comercial e nortear os indicadores essenciais para acompanhar a performance da máquina comercial ao longo de todo o funil, bem como as possíveis análises a serem consolidadas em prol de aumentar a taxa de conversão do negócio, por intermédio de um modelo orientado a dados.

1.2 Pergunta de pesquisa

Quais são os indicadores essenciais para acompanhar e gerir a performance de uma estrutura de *Inside Sales*?

1.3 Objetivo geral

Analisar os indicadores essenciais para metrificar e gerir o sucesso de uma área comercial em *Inside Sales*, de ponta a ponta.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar os padrões que regem a geração de dados críveis e indicadores de sucesso aplicados ao modelo comercial em *Inside Sales*;

- Analisar as melhores práticas relacionadas à metrificação e análise dos indicadores de um processo comercial em *Inside Sales*;
- Identificar os *gargalos e dificuldades* atrelados à atuação comercial em modelo *Inside Sales*.

1.5 Justificativa

O mercado muda cada vez mais rápido, e mudança fundamental na função de vendas envolve o uso crescente de vendedores internos. Nos Estados Unidos, as vendas internas (*Inside Sales*) cresceram quinze vezes mais rápido do que vendas externas (*Field Sales*), criando 750.000 novos empregos de vendas internas anualmente (RUTHERFORD, MARSHALL, & PARK, 2014; JÄRVINEN & TAIMINEN, 2016; HARRIS, 2019).

A Boston Consulting Group demonstrou várias tendências que mostram a importância da escolha da estratégia de vendas utilizada no negócio, incluindo a priorização do modelo de *inside sales*, dentre as demais opções em função de uma maior autonomia, crescimento e expectativas de lucros e perdas, gerando receita de forma independente e gerindo melhor contas de clientes importantes (BOSTON CONSULTING GROUP, 2021).

Em função das vendas internas serem marcadas pelo uso de tecnologia, elas garantem maior fluidez ao processo comercial, agendando pontos de contato com o cliente através de mensagens, ligações e videoconferências. Assim, manter o relacionamento torna-se mais barato em função não existirem custos com deslocamento, além do fato de que o vendedor pode se debruçar naquilo realmente importa, vender. Contudo, em função do baixo volume de produção acadêmica acerca do tema, houve pedidos de mais pesquisas sobre os traços individuais de um vendedor e suas orientações em relação ao uso da tecnologia e interação com o cliente, uma vez que estes desempenham um papel no fato de os vendedores usarem ou não uma determinada tecnologia (SCHILLEWAERT *et al.*, 2005; JELINEK *et al.*, 2006; JELINEK, 2013).

Contudo, antes de entrar em maiores detalhes sobre esse tipo de operação, devemos distinguir o funcionamento do *inside sales* e *field sales*:



Figura 1 - Diferenças nas atividades dos vendedores *offline* e *online* em cada etapa do funil de vendas

Fonte: PRADO LUCAS, GUISSONI LEANDRO, KEHDI MARCO, 2018.

Desse modo, vemos que as vendas externas são centradas no relacionamento com o cliente e dependem de um conhecimento amplo do vendedor. Necessitando de um alto entendimento sobre os produtos no portfólio da empresa, as regras de contratação e de produto, além de todo o processo comercial.

Em suma, as vendas externas exigem maior especialização e treinamentos para a equipe, juntamente a habilidades sociais mais refinadas se comparadas às vendas internas, o que denota um investimento de treinamento e *onboarding* (recepção e treinamentos preparatórios para a sua função sempre que um novo colaborador entra na empresa) mais expressivo, e alonga o seu tempo de rampagem (*ramp-up*). Isto é, o (MEETIME, 2017)

Contudo, o equilíbrio entre os times de vendedores internos (*inside sales*) e externos (*field sales*) permite que os representantes de vendas internas se

concentrem em leads com ciclos de vendas mais curtos e que representantes de vendas externas dediquem seu tempo buscando alcançar leads maiores, com alto *ticket* (INTERNAL RESULT, 2021).

Portanto, a mescla entre ambos é frutífera para a empresa. Assim, podemos afirmar que não há, necessariamente um domínio absoluto por parte deste ou aquele modelo de trabalho, mas sim, que ambos são complementares entre si diante de suas forças e fraquezas.

No entanto, ao comparar os vendedores em ambos os modelos temos que executivos de vendas gastam 35% do seu tempo semanal vendendo, se comparado aos vendedores externos, que destinam apenas 22% com negociações e vendas. Ou seja, é possível afirmar que os vendedores internos são mais produtivos que os externos (SALESFORCE, 2019).

Outro fator favorável ao *inside sales* diz respeito a maior facilidade em gerar dados estratégicos à equipe comercial, uma vez as equipes de vendas de alto desempenho (os 24% melhores de mais de 2.900 profissionais de vendas pesquisados) têm 1,5 vezes mais probabilidade de basear suas previsões comerciais em informações extraídas de dados (HUNTER E PERREAU, 2007; AHEARNE E RAPP, 2010; LIMBU ET AL., 2014; SALESFORCE, 2019).

Infelizmente, apenas 46% dos representantes de vendas conseguem extrair informações oriundas dos dados sobre a propensão de compra dos clientes, isso apesar de que 85% dos que o fazem afirmam que isso os torna mais eficazes em seu trabalho. Ainda, 81% dos representantes de vendas acreditam que é importante ter uma visão conectada dos dados em toda a jornada do cliente (SALESFORCE, 2019).

O acesso às informações geradas a partir destes dados estão se tornando rapidamente um diferencial importante para as principais equipes de vendas. São essenciais para obter insights de negócios, priorizar leads, prever e construir relacionamentos mais profundos com os clientes (SALESFORCE, 2019).

Portanto, a pauta em questão é uma necessidade latente de mercado, podendo influenciar diretamente na performance de times comerciais e geração de resultados ao negócio.

Além dos ganhos financeiros, podemos citar outros aspectos influenciados pela temática do artigo em questão, como: melhoria da capacitação, treinamento e

coaching do time, uma vez que o melhor modelo de treinamento é aquele que se propõe a diagnosticar, por meio de dados, as deficiências de competências em cada vendedor, e propõe-se a priorizar aquelas que, ao serem desenvolvidas terão maior impacto no desempenho final de um vendedor. (ROBERGE, 2015).

Em um processo de treinamento ideal do time é regido sob o *data driven coach*, no qual o supervisor ou líder da equipe comercial é responsável por capacitar e orientar os vendedores com base em dados (ROBERGE, 2015).

Um dos principais problemas vivenciados em estruturar comerciais, é um alto turnover. O *turnover* ou rotatividade de pessoal refere-se a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período (CHIAVENATO, 2010).

A rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional. O alto *turnover* reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal (MOBLEY, 1992, p. 30).

Contudo, um *turnover* muito baixo não é sadio, pois indica que a organização não revitaliza a sua mão de obra, reduzindo a entrada de novos talentos na organização, portanto, deve-se verificar o equilíbrio de entrada e saídas de colaboradores de uma determinada empresa. (MOBLEY, 1992).

Ao trazer este panorama para a temática de estudo, temos que o *turnover* médio das operações comerciais brasileiras é de 53%. Ou seja, mais da metade de um time comercial é rotacionado (contratado ou demitido) ano a ano no Brasil, e esse dado preocupa (INSIDE SALES BENCHMARKING, 2022).

Uma das estratégias mais efetivas para a redução do *turnover*, centra-se na aplicação de *feedbacks* específicos e individuais aos colaboradores, bem como a aplicação de treinamentos orientados a lacunas de desempenho específicas (SOLIDES, 2022).

Por fim, o conceito de *data driven coach* trabalhado por ROBERGE (2015) debruça-se exatamente sobre essa pauta, entretanto, para que se concretize, depende justamente de um processo comercial estruturado, com *stage-gates* bem definidos em seu funil de vendas e a geração de métricas individualizadas sobre a performance dos vendedores. Justamente aspectos que o artigo em questão se propõe a analisar.

Portanto, as descobertas do estudo em questão indiretamente contribuem para propostas de redução do *turnover*. Outrossim, fortalece a consolidação de uma cultura *data-driven*, uma vez que o presente estudo vai ao encontro das dificuldades encontradas na literatura quanto à dificuldade em estabelecer padrões de uso e garantir a usabilidade das tecnologias por parte dos vendedores (SCHILLEWAERT ET AL., 2005; JELINEK ET AL., 2006; JELINEK, 2013).

Isso pois, na verdade, vendedores individuais devem perseguir múltiplos objetivos simultaneamente; portanto, seu uso da tecnologia de vendas deve ser investigado com relação à sua autorregulação (AHEARNE *et al.*, 2004).

Tendo isso em voga, o estudo foi capaz de investigar os caminhos pelos quais seja possível adaptar-se aos traços individuais do vendedor, contornando-os, de modo a favorecer o uso da tecnologia de maneira inteligente.

Para isso, foram analisados os mecanismos e estratégias essenciais para garantir a geração de dados críveis à esfera comercial, além de tecer possibilidades quanto à análise destes dados - uma vez que as informações estejam disponíveis e ordenadas - de modo a lograr uma otimização contínua da operação.

Por fim, enxerga-se o potencial de reduzir o ciclo de vendas da área comercial. As operações comerciais brasileiras levam, em média, 48 dias para realizar uma venda (INSIDE SALES BENCHMARKING, 2022).

Entretanto, em função da metrificação ponta a ponta do processo comercial, e posteriores ajustes em meio ao processo, espera-se um aumento das taxas de conversão etapa por etapa no funil de vendas, bem como redução do ciclo de vendas (*lead timing*). Favorecendo um trabalho mais eficiente, através do devido tratamento, abordagem e gestão de leads (potenciais clientes).

Dessarte, através do entendimento e análise da relação entre os indicadores fundamentais para se aferir a performance comercial, vemos um leque de benefícios a diversas esferas do negócio. Além de fortalecer a produção acadêmica em um campo ainda pouco explorado, o *inside sales*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados conceitos relevantes para a compreensão do modelo de *Inside Sales* aplicado a operações comerciais em empresas brasileiras. Para isso, são abordados o contexto histórico do *Inside Sales* e seu surgimento, o funcionamento de um modelo de operação em *inside sales* e a aplicação do funil de vendas em operações de *inside sales*.

2.1 Origem do *Inside Sales*

O crescimento acelerado do *inside sales* nos Estados Unidos se deu em 2008, em função da Grande Recessão. Empresas de diversos portes e segmentos passaram a usar redes sociais, *chats* e videoconferências para prospectar. Esse método vem sendo replicado no Brasil, também em decorrência da crise política e econômica. O contexto de pandemia da Covid-19 impulsionou esse mecanismo, potencializando os resultados do *home office*. No entanto, para implementar o *inside sales* de forma bem-sucedida é preciso trabalhar com foco na inteligência comercial (EXACT SALES, 2022).

O aumento da adoção do modelo de *Inside Sales* pelas empresas é resultado do mercado atual e do aumento do poder do consumidor moderno. Para tomar vantagem das tecnologias modernas que reduzem a necessidade do tradicional de interações cara-a-cara (Kucuk 2012; RUTHERFORD ET AL., 2014).

Pesquisas sugerem que a inovação tecnológica. Preocupação com custos crescentes (por exemplo, viagens para vendedores externos) e mudança demandas têm motivado o aumento do uso de *inside sales* (RAPP, BEI- TELSPACHER, SCHILLEWAERT, & Baker, 2012; Singh et al., 2019; Thaichon e outros, 2018).

Quem atua como vendedor interno não visita clientes fisicamente. E é esperado que este conduza todas as atividades de vendas remotamente e como parte de um equipe que normalmente está localizada em um ambiente de escritório coletivo (SCHMIDT ET AL., 2017; CANNON, 2020; SONO ET AL., 2020).

Um vendedor interno é se conecta com os clientes por o telefone ou outros meios tecnológicos (por exemplo, *e-mail*, telefone), e trabalha em um escritório centralizado (GESSNER & SCOTT JR., 2009; SHI, SRIDHAR, & GREWAL, 2020).

As expectativas e responsabilidades dos vendedores internos se expandiram além das atividades básicas de suporte, como coletar inteligência de mercado, encontrar contatos promocionais, resolver pequenos problemas dos clientes e apoiar vendedores externos. Agora, as responsabilidades dos vendedores internos são de natureza mais avançada e estratégica, incluindo o envolvimento dos clientes em trocas adaptativas na negociação (SLEEP ET AL., 2020; CONDE & PRYBUTOK, 2021).

O avanço tecnológico aliado ao uso dos smartphones, aplicativos, mídias sociais e facilidade de acesso à internet alteraram aspectos da decisão de compra do consumidor (BOTELHO; KANNAN; INMAN, 2015; GUISSONI, 2016; VERHOEF; GUISSONI; FARINHA, 2019).

Como resultado, o cliente prefere fazer negócio com uma ligação rápida ao invés de uma prolongada visita de vendas. O consumidor moderno é mais informado e empoderado do que jamais foi (KUCUK 2012; LABRECQUE, *et al.*, 2013).

Os vendedores que detinham por décadas toda a comunicação e informações de um produto, nesse novo cenário percebem a facilidade do consumidor em obter informações e comprar por meio das tecnologias e, como consequência, podem se sentir ameaçados com a canibalização do relacionamento com os clientes, impacto em sua remuneração, alteração do tradicional ato comercial e redução da sua missão como vendedor, podendo ser uma ameaça à sua função (VANHEEMS, 2013; RAPP et al., 2015).

Em meio a esse contexto de mudanças aceleradas, é possível notar que a *internet* passou drasticamente o poder da mão dos vendedores para a dos compradores.

O velho jeito de se fazer *marketing* e venda empurrando as informações nos compradores, que praticamente não tinham outras fontes de acesso, acabou. Hoje em dia, os compradores são tão ou até mais bem informados que os vendedores e não se submetem mais ao controle de seus fornecedores ao longo do ciclo de vendas. (ROSS e TAYLER, 2016).

Diante desse novo cenário, a competitividade é uma das maiores preocupações do mercado atual, por isso deve haver a busca de novas metodologias para ser mais competitivo e lidar melhor com as situações de mercado. Além da crescente complexidade dos negócios e incerteza ambiental (LANDGRAF, 2012; SHARMA ET AL., 2020).

Para enfrentar os desafios colocados por essas mudanças no cenário competitivo e tecnológico, as organizações estão introduzindo novos paradigmas para melhorar a eficácia de sua força de vendas usando novas tecnologias para moldar a forma como eles formam e gerenciam relacionamentos com seus clientes (SHARMA E SHETH, 2010; CUEVAS, 2018).

Essas mudanças estão desafiando os modelos de força de vendas existentes e forçando as organizações a buscarem novas maneiras de gerenciar seus recursos de forma otimizada para atingir múltiplos objetivos. Assim, as empresas devem se esforçar para adotar tecnologias de vendas que possibilitem uma melhor experiência de compra aos clientes e vendas mais rápidas para os vendedores. (YU ET AL., 2013; ROBERGE, 2015; SLEEP ET AL., 2020)

Dentro desse contexto, destaca-se um método complementar à estrutura do Inside Sales, a Receita Previsível, Proposta por Aaron Ross e Marylou Tyler em seu livro: “Receita Previsível: Como implantar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa”.

Para o autor a previsibilidade de vendas é uma metodologia que auxilia no inbound e outbound marketing, podendo triplicar os resultados em vendas e manter a previsibilidade das vendas mesmo com possíveis oscilações do mercado (ROSS e TAYLER, 2016).

2.2 A operação em modelo Inside Sales

A grande problemática de vendas centra-se no fato de que os velhos princípios fundamentais de vendas que vigoravam antes da internet não funcionam mais. Um erro fatal é pensar que novos vendedores irão conseguir negócios por conta própria, sem um mínimo de ajuda ou investimento por parte da empresa (ROSS e TAYLER, 2016).

“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. (ROSS e TAYLER, 2016).

Assim sendo, mudanças são necessárias para se adequar ao contexto hodierno, marcado pelo empoderamento do consumidor, prezando por uma atuação comercial com maior ênfase na inteligência comercial orientada a dados e especialização do trabalho.

Em meio a este contexto, surge a estrutura do *inside sales*, trazendo consigo a premissa de implantar uma função de Desenvolvimento de Vendas para prospectar novos clientes e assegurar um fluxo previsível e sustentável de leads qualificados para abastecer os Executivos de Contas, e criar a função de *Market Response* para qualificar os leads provenientes do site, de ligações telefônicas passivas e outros canais de comunicação inbound. Esta conjuntura permite que os executivos de contas foquem em trabalhar com os clientes ativos e fechar negócios (ROSS e TAYLER, 2016).

Para Aaron Ross (2016), há alguns atributos mínimos necessários ao implantar uma área comercial em modelo de *inside sales*, tais como:

- Um produto ou serviço que já tenha sido testado e gerado receita;
- Existir pelo menos uma pessoa 100% dedicada à prospecção;
- É necessário algum tipo de sistema (*CRM*) que permita à força de vendas compartilhar informações e gerenciar as contas e contatos.

A ideia central do *inside sales* está relacionada à especialização do time comercial em funções específicas, favorecendo a produtividade e maximizando a especialização do time em atividades específicas (ROSS e TAYLER, 2016).

Assim sendo, conforme o mesmo, as quatro principais funções especializadas de vendas são:

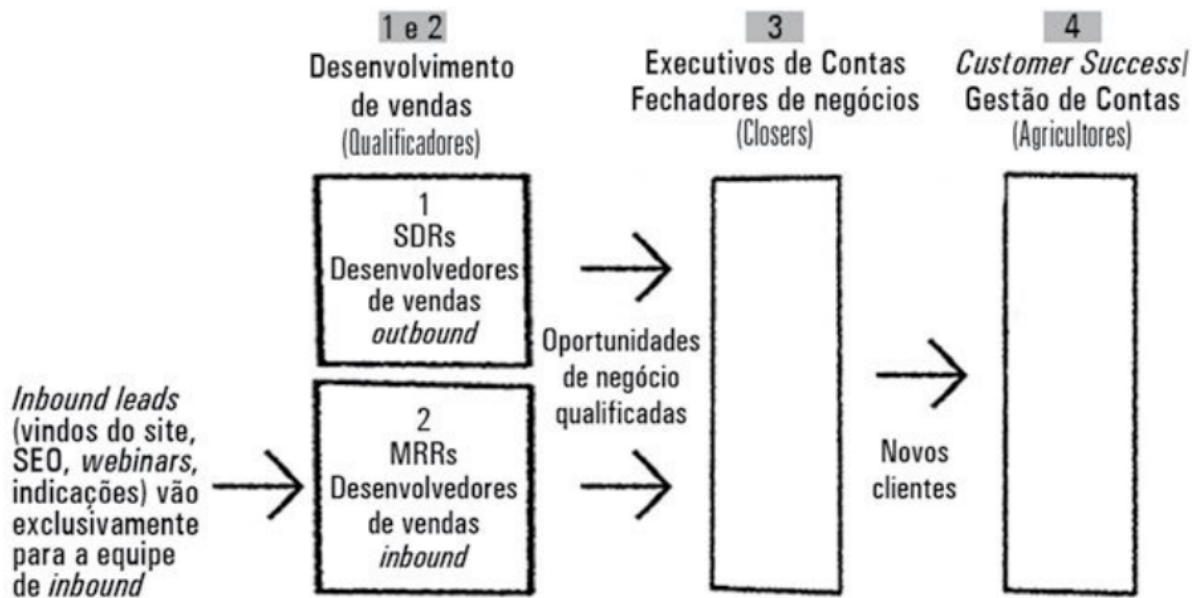


Figura 2 - Principais funções especializadas de inside sales

Fonte; ROSS e TAYLER, 2016.

As quatro principais funções de vendas especializadas em uma operação *Inside Sales* são *SDR's*, *MRR's*, *Closers* e *Customer Success*, conforme expõe Ross e Tayler (2016, p 63):

O Representante de Desenvolvimento de Vendas ou *SDRs* (*Sales Development Reps*), são responsáveis por cuidar da geração de novas oportunidades de negócio qualificadas para suprir os Executivos de Contas [...] farão a busca ativa de contas e contatos que nunca fizeram qualquer negócio com a empresa ou estão inativos há muito tempo. *Inbound Reps* – ou *Market Response Reps* – cuidará da qualificação dos leads vindos das atividades de inbound marketing, ou seja, leads capturados através do site, *webinars*, redes sociais, atendimento telefônico receptivo, boca a boca, SEO, entre outros meios. O trabalho dessas duas equipes é, exclusivamente, qualificar leads para serem passados adiante aos Executivos de Contas, denominados *closers* (fechadores de negócios), que cuidarão da venda em si e do fechamento de propostas, pedidos e contratos. Na sequência, assim que esses novos clientes ingressam na carteira da empresa, serão repassados à equipe de *Account Management* (Gestão de Contas) ou *Customer Success* (Sucesso do Cliente). A missão desse time é garantir que o cliente obtenha o máximo de benefícios com o produto ou serviço adquirido – [...] para que se extraia o máximo de valor dessa conta ao longo do seu ciclo de vida (ROSS e TAYLER, 2016, p. 63).

A partir da aplicação deste modelo, 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 em cargos de diretoria. Isto pois, a verdadeira fonte da previsibilidade da receita é alcançar previsibilidade quanto a geração de leads. (ROSS e TAYLER, 2016).

Quanto melhor for a sua geração de leads, menos dependente você será da qualidade dos seus vendedores e de seus processos de vendas. A melhor geração de *leads* é igual a maior margem para erros de vendas. (ROSS e TAYLER, 2016).

Ressalta-se que, para isso, só é possível alcançar um estágio de crescimento previsível 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 (ROSS e TAYLER, 2016).

Além disso, entende-se que uma geração de demanda moderna significa uma estratégia com menos foco no *outbound marketing* interruptivo e mais foco no *inbound marketing* (ROBERGE, 2015).

Como alternativa ao padrão interruptivo do *outbound*, surgiu o *Cold Calling 2.0*, um modelo de prospecção que significa prospectar novas contas com as quais nunca se teve um relacionamento comercial anterior sem nunca fazer qualquer *cold call*, utilizando-se de sistemas bem estabelecidos para gerar novos negócios e *leads* de forma previsível. É saber que um esforço x levará a um resultado y. (ROSS e TAYLER, 2016).

O processo de *cold calling 2.0* busca, antes de uma ligação de prospecção fria, criar um contexto sob a qual o pré-vendedor irá se apresentar. Para tanto, criam-se listas de contatos baseadas em um *ICP (Ideal Customer Profile)*, ou perfil ideal de cliente previamente definido, a qual será prospectada inicialmente pelo envio de e-mails curtos e calorosos e, seguidos de ligações com o intuito de qualificar os leads e agendar - aqueles que tenham passado nos critérios de qualificação pretendidos - ao executivo de contas (*closer*), conforme ilustrado Figura 3:

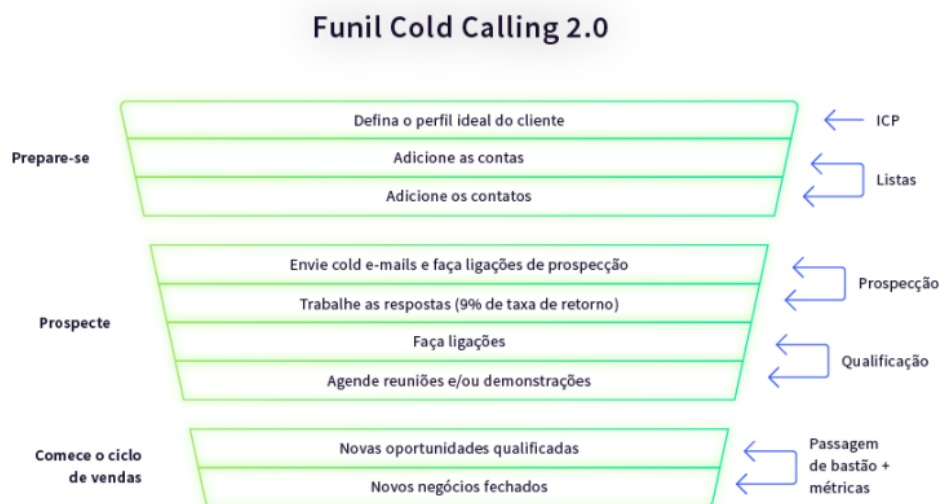


Figura 3 - Funil de cold calling 2.0

Fonte: HOFFMANN, 2016. Adaptado de ROSS e TAYLER, 2016, p. 72.

O processo acima descreve a forma como os leads são gerados e prospectados a partir do *cold calling 2.0*. Ou seja, a etapa inicial do processo, o qual é executado pelos pré-vendedores. Contudo, ainda há o trabalho dos executivos de contas e da área de sucesso do cliente, a última, apesar de ser uma peça central na estrutura comercial, atuando na retenção de clientes e gerar novas vendas, muitas vezes é negligenciada, o que é visto como um sério equívoco.

É sabido que 83% dos clientes satisfeitos estão dispostos a indicar seus produtos ou serviços, mas apenas 29% deles indicam. Isso pois 85% das empresas nunca fizeram um trabalho de pós-venda e não possuem um processo estruturado para tal (TEXAS TECH, 2018; SEBRAE, 2022).

O que revela um *gap* no mercado que, se praticado com seriedade, é capaz de impulsionar significativamente os resultados comerciais de um negócio, dado que os clientes fiéis ou recorrentes são responsáveis por até 65% das vendas de uma empresa, e aumentar as taxas de retenção de clientes em 5% aumenta lucros de 25% a 95%. (HARVARD BUSINESS SCHOOL, 2014; SEBRAE, 2022).

Portanto, em operações que atuam em modelo de *inside sales* é fundamental ter consigo uma área dedicada ao sucesso do cliente, além de realizar um acompanhamento rigoroso de seus resultados da área de pós-vendas, sobretudo, a métrica de *churn* (indicador que indica o quanto sua empresa perdeu de receita ou clientes).

Essa métrica deve ser avaliada com cautela. Tomemos um exemplo no qual se retenha 95% dos seus clientes por mês, a priori, parece uma boa métrica, todavia significa 5% de *churn* por mês, ou 60% por ano. Em outras palavras, você terá que repor 60% da sua receita anualmente apenas para alcançar o mesmo patamar da receita anual anterior”. (ROSS; LEMKIN, 2019).

A receita mais fácil vem da sua base de clientes. Quanto menor o *churn*, mais receita: Mais indicação para novos consumidores e maior disposição a experimentar e comprar novas ofertas (*upselling* e *cross-selling*). Melhor *marketing*: Você pode melhorar tudo na geração de *leads* e vendas com detalhados estudos de casos que tratam de histórias de sucesso dos clientes com testemunhos de clientes felizes e que tiveram sucesso com seu produto. (ROSS; LEMKIN, 2019).

Portanto, enxerga-se que o Sucesso do Cliente é um investimento voltado ao crescimento do negócio, tão importante como *marketing* e vendas. Assim sendo, ao invés de encarar o funil de vendas de forma triangular, pense nele como uma ampulheta (ROSS; LEMKIN, 2019).

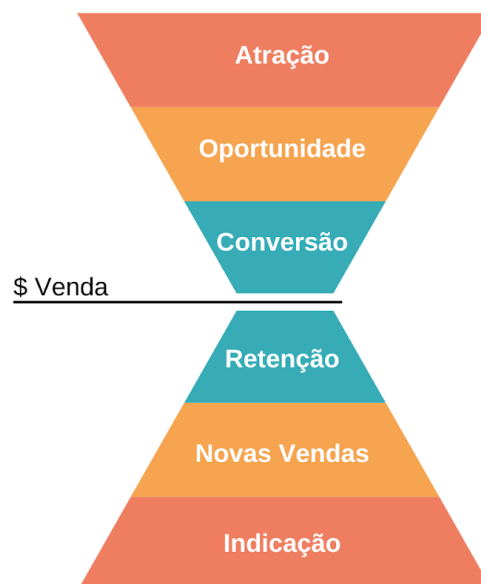


Figura 4 - Funil ampulheta

Fonte: NYBO, ERIK FONTENELE; DE GUSMÃO CUNHA, MARIANA MORENO, 2021

Por fim, após a estruturação do funil e definidas suas respectivas métricas é fundamental realizar as devidas análises em relação aos indicadores e resultados obtidos. Assim sendo, conforme Ross e Tayler (2016) se você tivesse apenas cinco métricas para monitorar estas são as de maior relevância:

- Número de novos *leads* criados por mês. Coloque também a fonte de origem do *lead*.
- Taxa de conversão de *leads* em oportunidades de negócio – qualificadas, é claro.
- Número de oportunidades de negócio qualificadas por mês e o valor, em moeda, que isso acrescenta ao funil de vendas. Esse é o indicador mais importante para sinalizar a receita!
- Taxa de conversão das oportunidades de negócio em acordos fechados.
- Receitas registradas em três categorias: novos negócios, *add-ons* (complementos) ou renovações.

Além disso, conforme Ross e Tayler (2016), existem nove fundamentos para se construir uma máquina de vendas:

1. Seja paciente: Construir uma máquina de vendas capaz de gerar receitas previsíveis pode levar de quatro a doze meses.
2. Experimente: Experimente de tudo. Sempre. Use o teste A/B. Sempre teste variáveis e veja qual funciona melhor
3. Não faça projetos pontuais: Se não há intenção que ele seja replicável, não será produtivo fazê-lo. Esforços pontuais, mesmo que deem algum resultado no curto prazo, acabam desviando o foco e a energia dos esforços sustentáveis.
4. Pare de usar o *Excel*: Só remunere seus vendedores, por exemplo, por negócios e indicadores que estejam no sistema. Se não está no *CRM* não existe
5. Descreva como é o processo em um fluxograma: Qual é o seu processo de geração de *leads* ou vendas? Descreva-o em um fluxograma simples.
6. Concentre-se nos resultados, não nas atividades: Por exemplo, acompanhar o número de oportunidades de negócio qualificadas por mês é muito mais significativo do que medir o número de ligações feitas pela equipe de vendas.
7. Monitore poucas métricas, porém as mais importantes: É fácil se perder em meio a muitos relatórios e *dashboards*, o que pode acabar desviando o foco das métricas mais importantes [...] Pense em algumas em vez de em dezenas.
8. Fique atento à passagem do bastão entre uma função e outra: Essas passagens entre funções são responsáveis por cerca de 80% dos problemas nos processos. Então, refaça o desenho do processo de forma a garantir uma passagem suave do lead ou cliente entre as funções para evitar que ele seja perdido.

9. Avance em pequenos passos: Faça pequenas melhorias de forma sistemática. A longo prazo elas trarão grande impacto.” (ROSS E TAYLER, 2016).

2.3 IMPACTOS DO INSIDE SALES

Combinando os clientes certos com um mecanismo de vendas internas habilidoso, pode-se esperar uma redução do custo de vendas na proporção de 40% a 90% em relação às vendas de campo (ZOLTNERS, SINHA & LORIMER 2013).

No seu melhor, as vendas internas são capazes de oferecer um nível de serviço mais elevado para uma base de clientes ainda maior, favorecendo a qualidade do serviço oferecido, constrói relacionamentos de qualidade com os clientes e impulsiona mais vendas (SELEY & HOLLOWAY 2009).

Ainda, é sabido que a aplicação do modelo de Inside Sales é capaz de gerar um aumento da produtividade do time comercial, maior volume de leads abordados, ganhos de previsibilidade da receita gerada, maior facilidade em escalar a operação de vendas, entre outros (THAICHON et al., 2018; OHIOMAH ET AL., 2019; MEETIME, 2022).

Na visão de Gessner & Scott Jr (2009) e Sleep *et al* (2020), é possível destacar as seguintes vantagens em se basear no modelo *inside sales*, fazendo uso de vendedores internos:

1. Diminuir os custos das atividades de aquisição de clientes como prospecção;
2. Minimizar o custo de manutenção do relacionamento com o cliente;
3. Aumentar a lucratividade;
4. Aprimorar a experiência do cliente;
5. Permitir que as empresas gerenciem mais segmentos de clientes de forma eficaz.

2.4 PROBLEMAS E RISCOS DA APLICAÇÃO DO INSIDE SALES

Contudo, apesar das vantagens do uso do Inside Sales, faz-se necessário que os devidos ajustes à máquina de vendas sejam realizados para que os benefícios em questão sejam manifestados.

Dentre eles, vemos que garantir o devido acompanhamento (*follow up*) dos potenciais clientes (*leads*) até a qualificação e/ou conversão em vendas é uma função fundamental no inside sales (PULLINS, TIMONEN, KASKI, & HOLOPAINEN, 2017).

No entanto, a maneira correta de se realizar *follow-ups* efetivos ainda continua sendo um problema sério para os profissionais. (SMITH, GOPALAKRISHNA, & CHATTERJEE, 2006; SABNIS, CHATTERJEE, GREWAL & LILIEN, 2013; JÄRVINEN & TAIMINEN, 2016; OHIOMAH ET AL., 2016).

Dessarte, antes mesmo de pensar-se em qualificação e *follow-ups*, é preciso se certificar de que há um alinhamento efetivo entre as áreas de *marketing* e vendas. Porém, em termos gerais, não é isso o que acontece: A equipe de *marketing* geralmente busca leads e os adiciona ao funil de vendas para que os pré-vendedores assumam a negociação e verifiquem o real potencial de vendas (PASCHEN, WILSON, & FERREIRA, 2020).

Nesse processo de qualificação recursos são gastos em com campanhas de marketing destinadas à geração de leads através de anúncios, campanhas na internet, feiras e outros, mas a maioria dos leads é ignorada pelos vendedores, seja em função de um trabalho ruim do time de vendas e/ou de um processo de gestão de *leads* ineficientes (GOPALAKRISHNA, & CHATTERJEE, 2006; MONAT, 2011; SABNIS, CHATTERJEE, GREWAL, & LILIEN, 2013; D'HAEN, VAN DEN POEL, & THORLEUCHTER, 2013; VANILLASOFT, 2014; D'HAEN,; SMITH,; VANILLASOFT, 2014; VAN DEN POEL, THORLEUCHTER, & BENOIT, 2016).

Como consequência, vemos um panorama crítico no qual 79% dos *leads* gerados pela área de marketing nunca são convertidos em clientes, ou sejam há um subaproveitamento da demanda gerada pelo time de Marketing (SCHMITZ, 2020).

Outro fator de preocupação é que pouco se sabe sobre os tipos de atividades que impulsionam o sucesso dos vendedores internos, uma vez que existe um alto volume de atividades diferentes sendo realizadas diariamente pelos vendedores.

Além disso, é sabido que, em média, apenas 1-5% de todos os clientes em potencial serão convertidos em vendas. Isso ocorre porque as abordagens existentes para o gerenciamento de leads geralmente dependem de intuição subjetiva, sugestões de especialistas e intuição. Isso reduz as chances de qualificação e conversão de *leads* em vendas e, eventualmente, prejudica a receita da empresa (SMITH ET AL., 2006; OHIOMAH, BENYOUCEF, & ANDREEV, 2016; RUTHERFORD ET AL., 2014).

Dentre outros motivos, podemos elencar a ausência ou má estruturação de processo comercial claro e que todos da equipe compreendam. Outrossim, a maior parte das empresas, isto é, 68% delas não definem nem avaliam adequadamente seu funil de vendas, o que revela uma panorama crítico. (SCHMITZ, 2020).

Esse fato é preocupante e reflete o porquê muitos negócios têm dificuldade em relação a implementação de um modelo comercial pautado no *inside sales*. Sabe-se que não há como criar uma receita previsível sem um funil de vendas previsível. Para isso é necessário que sejam definidas formas de mensurar e acompanhar todas as etapas do processo de geração das novas oportunidades de negócio. (ROSS e TAYLER, 2016).

A definição do funil e seus estágios é o alicerce fundamental constituinte de uma máquina de vendas, mas apenas o começo, dado que ainda é preciso definir quais métricas serão avaliadas. Não somente, na área comercial (pré-vendas e venda), mas permeando todas as áreas do *inside sales*. Desde o Marketing até o Sucesso do Cliente.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O estudo em questão foi executado a partir de uma visão qualitativa e exploratória. O objetivo final é analisar os indicadores essenciais para metrificar e gerir o sucesso de uma área comercial em *inside sales*, de ponta a ponta.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Este estudo de natureza aplicada, tem como objetivo geral entender quais os indicadores essenciais para metrificar o sucesso de uma máquina de vendas, de ponta a ponta. Tendo público-alvo empresas da região Sudeste, especificamente situadas no estado de São Paulo.

Para tanto, adotou-se a abordagem qualitativa para coleta de dados primários com os atuantes em cargos táticos e estratégicos de empresas que operam seguindo o modelo de *inside sales*. O foco central da pesquisa qualitativa visa apreender e investigar, em um dado momento e profundamente, os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes (SAMPIERI & COLORADO, 2006).

Quanto ao procedimento de coleta pautado no levantamento de opinião, o qual consiste em interrogar diretamente pessoas que possuem relação com o fenômeno estudado e cujas opiniões se deseja conhecer (GIL, 2008).

A partir do uso das entrevistas semi-estruturadas dar-se-á ênfase em identificar as métricas mais utilizadas em meio as empresas com maior maturidade no segmento de *inside sales*, bem como um levantamento geral a respeito das boas práticas e dificuldades em se gerar dados críveis ao negócio.

Além de aprofundar-se em quais, dentre os indicadores mais utilizados no mercado, possuem maior relevância em termos de avaliação da performance da área comercial. Explorando, inclusive, as relações entre os mesmos e as possíveis perspectivas de análises que podem ser utilizadas para otimizar o desempenho da estrutura comercial pautada em *inside sales*, sempre orientando-se por dados.

Por fim, através das entrevistas, também espera-se obter informações acerca das boas práticas utilizadas para gerar dados críveis, os quais devem refletir de maneira verossímil a operação. O resumo da classificação da pesquisa consta na Tabela 1:

TABELA 01 - Natureza, abordagens e procedimento de coleta da pesquisa

Natureza da pesquisa	Abordagem da pesquisa	Procedimento de coleta	Instrumentos de Pesquisa
Aplicada	Qualitativa	Levantamento de Opinião	Roteiro de entrevista semi-estruturado

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Caracterização da organização, setor ou área *lócus* de estudo (Inside Sales)

Considerando a extensão geográfica do Brasil e sabendo das diferenças sociais e econômicas nas diversas localidades (IBGE, 2018), torna-se necessário nichar o universo de pesquisa a um público específico. Portanto, o *lócus* de estudo definido são empresas que operam no modelo de *inside sales* nas regiões Sudeste, especificamente na cidade de São Paulo.

Para definir o *lócus* de estudo pautou-se em dados secundários obtidos a partir do relatório *Inside Sales Benchmarking* Brasil, publicado pela *Meetime* em 2022. O qual contou com 1371 empresas respondentes. Sendo que, 54% dos respondentes situam-se na região Sudeste, sendo 38% dos respondentes totais situados especificamente na cidade de São Paulo.

Ou seja, é uma cidade com grande quantidade de empresas que operam em *inside sales*, e que possuem alta maturidade neste modelo de operação. Portanto, segmentou-se a pesquisa apenas para empresas que operam no modelo de *inside sales* na região de São Paulo.

Destas, ao avaliar os setores de atuação, vemos que os nichos de *Software / Cloud / SaaS*, são os mais representativos em relação ao mercado de *inside sales* com 20% dos respondentes. A partir daí, a distribuição é bem heterogênea:

Tecnologia (11%), Consultoria (11%), Agência de Marketing (8%) e Indústria (8%) completam as 5 primeiras posições (INSIDE SALES BENCHMARKING BRASIL, 2022).

Além disso, a distribuição de faturamento anual das empresas também é um dado heterogêneo. Porém, vemos maior predominância da faixa de faturamento anual de até R\$ 5 milhões - 64% dos respondentes. E os principais gastos de orçamento das empresas que operam com *inside sales* dizem respeito a Pessoas (42%) e Tecnologia (28%). Por fim, 24% delas atuam apenas com captação de leads *inbound*, 26% *outbound*, 41% para ambos e 9% não sabem informar (INSIDE SALES BENCHMARKING BRASIL, 2022).

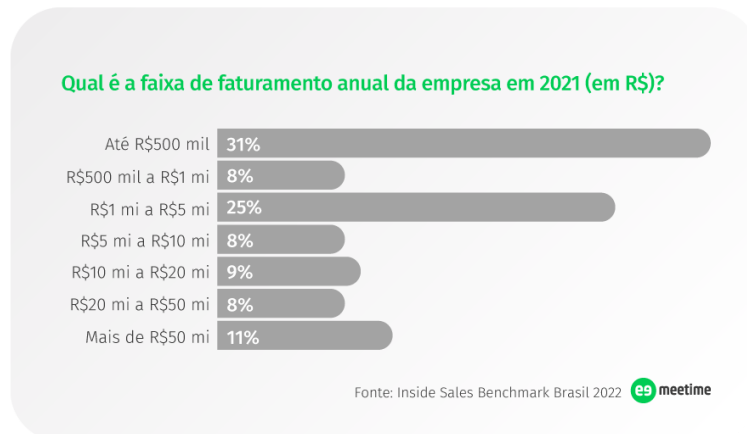


Figura 5 - faixa de faturamento das empresas participantes da pesquisa *inside sales benchmarking brasil 2022*

Fonte: Meetime, 2022.

Em sua maioria, as empresas entrevistadas são startups que encontram-se em crescimento acelerado. Em alguns casos tendo inclusive recebidos aportes para investirem em sua operação e com uma base de clientes considerável.

Este será o conglomerado alvo de pesquisa, o qual consiste em grupos homogêneos, vistos como população ou subpopulação, que são compostos por elementos heterogêneos representativos da população alvo (HAIR JR *et al.*, 2005).

Essa segmentação foi feita de modo a conectar-se com os *players* de referência no mercado. Ou seja, aqueles que estão tendo êxito em suas operações comerciais e alcançando conquistas consideráveis em relação a sua performance comercial.

O propósito do estudo é entender a dinâmica de atuação destes negócios e como executam suas operações, compilando, de maneira estruturada, as boas práticas praticadas pelas empresas de referência no mercado, compilando o conhecimento de mercado para que outros negócios possam aplicar, favorecendo a evolução do *inside sales* no Brasil.

3.3 Participantes do estudo

O estudo teve como participantes alvos profissionais de *Sales operations* e/ou *revenue operations*, ou seja, profissionais dedicados à análise de dados comerciais, os quais são imprescindíveis a uma operação de *inside sales*, cujo tomada de decisão é realizada a partir de dados.

Para a definição da quantidade dos participantes necessários ao estudo pautou-se em uma amostragem teórica. Assim sendo, o objetivo é realizar tantas entrevistas quanto forem necessárias para se alcançar a dita saturação dos dados obtidos. A qual corresponde ao ponto no qual a coleta de novos dados não trará novas colaborações ao estudo do objeto (GLASER E STRAUSS, 1967).

Ademais, um segundo fator considerado é o limite máximo de entrevistas que um pesquisador é capaz de realizar e analisar, o qual corresponde à faixa de 15 a 25 entrevistas individuais. Portanto, esse será o limite máximo de entrevistas a serem realizadas (GASKELL, 2002).

Contudo, em função do nível de segmentação do estudo foi possível alcançar a saturação de dados na nona entrevista realizada, uma vez que obteve-se vários pontos de paridade em relação às entrevistas realizadas.

3.4 Procedimentos de coleta dos dados

A presente pesquisa se caracteriza por ser de natureza descritiva, pois tem como objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno analisado (GIL, 2019).

Para isso, utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas, as quais consistem em um modelo de entrevista em que o entrevistador elabora previamente um roteiro de perguntas que serve como norteador do momento, no entanto, sem impedir que novos questionamentos sejam incluídos. As entrevistas semi-estruturadas geralmente são organizadas em torno de perguntas amplas e pré-determinadas, capazes de fazer emergir várias outras questões como consequência do diálogo entre entrevistador e entrevistado (DICICCOBLOOM; CRABTREE, 2006).

A entrevista semi-estruturada está centrada em roteiro de perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista (MANZINI, 1991).

Desta forma, a entrevista semi-estruturada possibilita confirmar ou aprofundar pontos específicos que o entrevistador achar necessário, mantendo a espontaneidade dos questionamentos que surgem diante das circunstâncias do momento (MANZINI, 1991).

Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. (MANZINI, 1991, p. 154).

Alguns cuidados que o pesquisador observou ao formular as questões para o entrevistado poderiam ser resumidos em: 1) cuidados quanto à linguagem; 2) cuidados quanto à forma das perguntas; e 3) cuidados quanto à sequência de perguntas nos roteiros (MANZINI, 1974).

TABELA 02. Procedimento, foco e participantes da coleta de dados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa

Objetivos Específicos da Pesquisa	Procedimento de coleta	Foco da coleta
Analisar os indicadores mais importantes para se aferir a performance de uma máquina de vendas;	Entrevista Semi-Estruturada	Levantamento dos indicadores essenciais para avaliar a performance comercial em inside sales
Identificar os padrões que regem a geração de dados críveis e indicadores de sucesso aplicados ao modelo de máquina de vendas	Entrevista Semi-Estruturada	Determinação das relações existentes entre os indicadores e como gerá-los de modo crível
Identificar as melhores práticas, bem como as dificuldades relacionadas à metrificação e análise de indicadores em Inside Sales.	Entrevista Semi-Estruturada	Exploração de boas práticas e dificuldades relacionadas a metrificação e análise dos indicadores

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 Instrumento(s) de coleta de dados da pesquisa

Utilizou-se um roteiro de pesquisa semi-estruturado. Para consolidá-lo foram levantadas hipóteses através da Matriz CSD, uma ferramenta que agrupa as certezas, suposições e dúvidas a respeito do tema em estudo (PINHEIRO e COL. ALT, 2017).

Por meio das hipóteses é possível realizar a gestão de conhecimento da pesquisa, direcionar as perguntas do roteiro, analisar a assertividade dos questionamentos, e identificar a saturação de dados e principais conclusões (TRIVINOS, 1987).

Diante disso, o roteiro foi elaborado pelo autor da pesquisa através de perguntas que coloquem os respondentes no passado ou presente, evitando viés e contexto hipotético. Também foram adicionados questionamentos para validar as respostas dadas pelo entrevistado para entender a veracidade das informações fornecidas (URANO, 2015; STICKDORN; LAWRENCE; HORMESS; SCHNEIDER, 2020).

TABELA 03 - Roteiro de entrevista semi-estruturada

Perguntas sobre visão geral da operação
1. Como você descreveria a cultura comercial da empresa na qual trabalha?
2. Por favor, de forma sucinta, poderia me descrever como funciona o processo comercial da sua empresa?
3. Quais as macro-etapas existentes nos funis de pré-vendas, vendas e sucesso do cliente?
4. Quais os indicadores mais relevantes para se acompanhar a performance de cada uma destas etapas? Quais as informações e análises mais relevantes fornecidas por cada um destes indicadores?
5. Como funciona a passagem de bastão/interação entre estas etapas/áreas? Existem indicadores para metrificar o sucesso/qualidade da passagem de bastão? Se sim, quais?
6. Qual a métrica-guia da empresa? Isto é, a métrica principal para a sua gestão?
Perguntas sobre cultura geração de dados do negócio
7. Quais as boas práticas existentes em relação à gestão de leads e uso do CRM pelos vendedores, de modo a garantir a geração de dados críveis?
8. Após definidas estas boas práticas, como garantir que os vendedores de fato sigam as regras e boas práticas estabelecidas?
Perguntas sobre análises de indicadores
9. Quais as principais análises realizadas para compreender e otimizar os resultados da operação comercial?
10. Há cruzamentos entre os indicadores? Há alguma periodicidade com a qual estes indicadores são avaliados? Por quê?
11 Para você, quais as maiores alavancas de crescimento de uma operação de inside sales? Há algum case da empresa relacionado a isso?
Perguntas sobre tecnologias utilizadas
12. Quais ferramentas/tecnologias dão suporte ao dia a dia da operação? (Ex: Apollo, Assertiva, Snov.io, empresaaqui, playbook, matriz de objeções, matriz de qualificação, planilha de precificação, entre outros...)
13. Quais ferramentas/tecnologias dão suporte à metrificação, análise e acompanhamento dos indicadores? (Ex: Excel, Power BI, ferramenta de banco de dados, API's, automações...)
Perguntas sobre gargalos ou pontos de dificuldade da operação
14. Quais <i>gaps</i> ou pontos de dificuldade mais comumente vistos em uma operação comercial pautada em Inside Sales? Qual plano de ação foi utilizado para contorná-lo?
Perguntas sobre indicadores chave por área
15. Quais as principais métricas (de tendência e de resultado) acompanhadas e analisadas referente às áreas de: Pré-Vendas, Vendas e Pós-vendas

Fonte: Elaborado pelo autor

3.6 Procedimentos de análise dos dados

A seleção da amostra foi realizada através do LinkedIn, de modo a priorizar a escolha de perfis de *Sales operations* e *Revenue operations* de nível tático e estratégico de empresas com maior grau de maturidade e estruturação no mercado de *inside sales*.

Priorizando-se *startups* de alto crescimento localizadas na região de São Paulo. Os especialistas entrevistados foram contatados via mensagens no LinkedIn e convidados a participar da pesquisa, sendo apresentado ao seu objetivo e, posteriormente, obtendo-se a autorização para realizá-la. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi encaminhado via e-mail - para serem assinados - aos especialistas que participaram da entrevista.

Após essas etapas, houve o agendamento das reuniões ocorridas por videoconferência, as quais ocorreram em Janeiro de 2023. As videoconferências foram realizadas através da plataforma de vídeo comunicação *Zoom Meetings*, a qual foi escolhida, dada a possibilidade de realizar a gravação dos encontros a partir do computador, o que seria favorável à futura confecção das transcrições dos encontros realizados, como também revisitar as entrevistas para a análise.

Antes de cada entrevista seguiu-se um protocolo padrão para garantir maior segurança ao processo. Primeiro, antes mesmo do início da entrevista, realizou-se um alinhamento com o entrevistado, prezando por destacar a confidencialidade das informações coletadas, bem como de quaisquer dados sensíveis ao indivíduo.

Após isso, destacou-se que a sua participação neste estudo é de caráter voluntário e, portanto, caso seja de sua vontade, será possível encerrar a reunião a qualquer momento.

Ao final do levantamento de informações realizado através das entrevistas, parte-se então para a análise de dados, a qual, entende-se como sendo constituída de várias etapas, a fim de que se possa conferir significação aos dados coletados (ALVES-MAZZOTTI & GEWANDSZNAJDER, 1998; CRESWELL, 2007; FLICK, 2009; MINAYO, 2001).

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica análise de conteúdo, a qual consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, com o emprego de procedimentos que visam sistematizar e descrever o conteúdo, além de realizar inferências de informações provenientes das condições de produção ou recepção da mensagem. Assim sendo, tem-se como objetivo buscar conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça (BARDIN, 2001; BARDIN, 2016).

A análise é denominada pré-categórica: as entrevistas realizadas foram transcritas em sua íntegra e, em seguida, foram identificadas e classificadas as declarações relacionadas às categorias estabelecidas.

Posteriormente, contabilizou-se a frequência com que as declarações, categorizando-as conforme a sua similaridade entre esta ou aquela declaração, de modo a agrupá-las e identificar as mais frequentes.

Por fim, segue um resumo de como a pesquisa será conduzida, dando ênfase aos seus métodos e técnicas. Por fim, a análise de conteúdo será sucedida no próximo capítulo.

TABELA 04 - Detalhamento dos métodos e técnicas da pesquisa

Objetivo Geral: Analisar os indicadores essenciais para metrificar e gerir o sucesso de uma área comercial em Inside Sales, de ponta a ponta.						
	Objetivos Específicos	Fontes dos dados	Tipos de dado coletado	Técnicas de coleta de dados	Instrumentos de coleta dos dados	Técnica de análise dos dados
1	Analisar os indicadores mais importantes para se aferir a performance de uma máquina de vendas;	Primária. Cargos táticos e estratégicos das empresas-alvo.	Levantamento dos indicadores essenciais para avaliar a performance comercial em inside sales	Levantamento de opinião	Roteiro de entrevista semi-estruturada	Análise de conteúdo
2	identificar os padrões que regem a geração de dados críveis e indicadores de sucesso aplicados ao modelo de máquina de vendas;	Primária. Cargos táticos e estratégicos das empresas-alvo.	Determinação das relações existentes entre os indicadores e como gerá-los de modo crível	Levantamento de opinião	Roteiro de entrevista semi-estruturada	Análise de conteúdo
3	Identificar as melhores práticas, bem como as dificuldades relacionadas à metrificação e análise de indicadores em Inside Sales.	Primária. Cargos táticos e estratégicos das empresas-alvo.	Exploração de boas práticas e dificuldades relacionadas a metrificação e análise dos indicadores	Levantamento de opinião	Roteiro de entrevista semi-estruturada	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo deste bloco é compilar e apresentar os principais achados e análises da pesquisa. Para favorecer a organização do conteúdo, realizou-se o levantamento individual das falas que remetem aos objetivos de pesquisa e, posteriormente, as mesmas foram agrupadas mediante categorias específicas.

4.1 Indicadores para avaliar a performance comercial

É sabido que a operação de *inside sales* especializa as funções de vendas em três áreas centrais: Pré-Vendas, Vendas e Sucesso do cliente (ROSS e TAYLER, 2016). Assim sendo, o bloco em questão busca dissecar quais os indicadores mais relevantes à metrificação de uma dessas áreas. Ao final, enfatizar-se-ão as análises gerais, ou seja, aquelas que não se encaixam exclusivamente em uma área específica, mas sim em toda a operação.

Contudo, vale ressaltar que, apesar do alto volume de indicadores explicitados a seguir é imprescindível a sua priorização conforme o contexto do negócio em questão, uma vez que é fácil se perder em meio a muitos relatórios e dashboards, o que pode acabar desviando o foco das métricas mais importantes. (ROSS e TAYLER, 2016).

Assim como afirmado por um dos entrevistados: “Se você começar a medir 200 métricas, ninguém vai entender. A ideia é não fugir do simples [...] Quanto mais simples estiver, quanto mais o dado estiver ligado ao objetivo, melhor”. Diante disso, a priorização se faz estritamente necessária.

Para tanto, recomenda-se focar em indicadores que refletem o resultado final das áreas e não em suas atividades. Por exemplo, acompanhar o número de oportunidades de negócio qualificadas por mês é muito mais significativo do que medir o número de ligações feitas pela equipe de vendas. (ROSS e TAYLER, 2016). Dito isso, temos como resultado o seguinte panorama:

4.1.1 Pré-Vendas

TABELA 05 - Indicadores de pré-vendas por frequência de aparição

Etapa do Funil	Indicador	Fórmula	Frequência
Pré-Vendas	Taxa de conversão geral do funil (%)	$\text{N}^\circ \text{ de oportunidades qualificadas geradas} / \text{n}^\circ \text{ total de leads trabalhados}$	7
	Taxa de conversão por etapa do funil (%)	$(\text{n}^\circ \text{ de leads na etapa de referência} / \text{n}^\circ \text{ de leads na etapa anterior})$. Ex: $(\text{N}^\circ \text{ de agendamentos} / \text{n}^\circ \text{ leads contatados})$	6
	nº de atividades por dia	$\text{n}^\circ \text{ de e-mails enviados no dia} + \text{n}^\circ \text{ de ligações realizadas} + \text{n}^\circ \text{ de mensagens enviadas} + \text{n}^\circ \text{ de mensagens no LinkedIn}$	4
	nº de oportunidades qualificadas (SQL)	Contagem do nº de leads qualificados que atendem aos critérios de qualificação pré-definidos	4
	nº de reuniões realizadas	contagem do nº de reuniões agendadas que efetivamente aconteceu	3
	Nº de novos leads <i>outbound</i>	Contagem do nº de contatos gerados e disponíveis em uma lista de prospecção	2
	nº de contatos mapeados (higienizados)	contagem do nº de leads de listagem enriquecidos pelo <i>LDR</i>	2
	Nº de novos leads vindos do <i>Inbound</i>	Contagem do nº de contatos gerados a partir de ações de Marketing (<i>MQL</i>)	2
	nº de reuniões agendadas	Contagem do nº de reuniões agendadas	2
	<i>No-Show</i>	$((\text{n}^\circ \text{ de reuniões agendadas} / \text{n}^\circ \text{ de reuniões ocorridas}) - 1) * -1$	2
	Taxa de conversão de ligações (%)	$\text{N}^\circ \text{ de agendamentos} / \text{n}^\circ \text{ de ligações atendidas}$	1
	Taxa de conversão R\$ valor de oportunidade (<i>ARR</i> ou <i>MRR</i>) por etapa	$(\text{R\$ MRR ou ARR na etapa de referência}) / (\text{R\$ MRR ou ARR na etapa anterior})$	1

Fonte: Elaborado pelo autor

A área de pré-vendas é tida como o alicerce central da operação de *inside sales*, uma vez que ela é o centro de geração de demanda. Ou seja, a partir do pré-vendas é que todas as demais áreas serão alimentadas com oportunidades qualificadas de negócio para serem trabalhadas.

Entende-se que alcançar uma área de pré-vendas com previsibilidade da geração de leads é passo fundamental à previsibilidade da receita (ROSS e TAYLER, 2016).

Argumento, este, reiterado pelos especialistas entrevistados: "Eu acredito muito que o coração da máquina comercial esteja na área de pré-vendas, porque eu preciso que os meus vendedores estejam lotados de reunião. Eles não vão vender se eles não estiverem com a agenda cheia". Assim sendo, entende-se a área de pré-vendas como sendo fulcral à operação.

É sabido que a métrica de volume de atividades diárias é uma maneira de acompanhar a produtividade diária do time, sendo que, a partir dela e em uma estrutura bem consolidada, é possível ter uma ideia de qual o esforço necessário para se alcançar dado resultado.

Partindo-se dessa linha de raciocínio é possível criar estimativas e planejamentos para a construção de uma operação previsível. É saber que um esforço x levará a um resultado y. (ROSS e TAYLER, 2016).

Por exemplo, em uma taxa de conversão de ligações de 10% no funil de pré-vendas, temos que a cada 100 ligações agendam-se 10 oportunidades qualificadas ao time de vendedores. Assim, é possível dimensionar qual a quantidade de esforço (volume de atividades) deve ser empreendido para se alcançar dado resultado. Assim, criando metas mensais, semanais e diárias de volume de atividades.

Ao avaliar as respostas em um âmbito geral, vê-se que os indicadores de maior destaque foram a taxa de conversão (geral e por etapa), seguido pelo volume de atividades por dia e nº de oportunidades qualificadas. Sendo a métrica mais presente e com maior aplicação em meio à operação comercial.

A mesma não deve ser entendida como uma taxa genérica ou única, mas sim um feedback em relação ao desempenho de todo o processo comercial. Sendo um principal alerta a eventuais gargalos existentes em meio ao processo de vendas.

Para um entrevistado, "a taxa de conversão deve ser acompanhada etapa por etapa do funil... Área por área comercial...". Dado que "a conversão é a principal métrica de todas. A maior e mais óbvia que a gente olha toda semana, porquê ela

me diz a qualidade que está acontecendo o processo... A conversão já resolve 80% dos nossos problemas"

4.1.2 Vendas

TABELA 06 - Indicadores de vendas por frequência de aparição

Etapa do Funil	Indicador	Fórmula	Frequência
Vendas	Taxa de conversão de funil (%)	nº de contratos fechados / nº de oportunidades qualificadas	6
	Taxa de conversão por etapa do funil (%)	nº de contratos fechados / nº de reuniões realizadas	6
	nº de contratos assinados (Vendas)	Contagem do nº de vendas realizadas	5
	R\$ Valor vendido (MRR, ARR)	Soma do valor de contratos vendidos	5
	<i>Lead-Timing</i>	data de cadastro da oportunidade no CRM - data de venda	4
	nº de reuniões realizadas	contagem do nº de reuniões realizadas	3
	Taxa de conversão por etapa (R\$)	(R\$ MRR ou ARR na etapa de referência) / (R\$ MRR ou ARR na etapa anterior)	3
	nº de propostas apresentadas	Contagem do nº de propostas apresentadas	3
	nº de oportunidades qualificadas pelo closer	Contagem do nº de leads que o closer declara que são oportunidades reais de vendas qualificadas. Ou seja, cumprem todos os critérios de qualificação	2
	Ticket Médio	(faturamento no período / nº de clientes no período)	2
	nº de propostas aceitas	Contagem do nº de propostas cujo cliente demonstrou interesse e deu aceite	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Em meio a área de vendas, a conversão (geral e por etapa) também foram as métricas de maior destaque. Sucidadas pelos indicadores de número de contratos assinados e valor vendido (MRR ou ARR). Ou seja, métricas que estão diretamente relacionadas ao resultado fim desta área, a realização da venda.

Dando sequência por ordem de frequência, o indicador referente ao volume de atividade realizadas pelos closers ainda se manteve presente, o qual traz consigo a mesma ideia de dimensionamento de uma relação de esforço e resultado, análogo ao que foi visto na área de pré-vendas. Contudo, nessa área, a interpretação deste número é de qual a quantidade de atividades necessárias para se realizar uma venda.

É possível observar que a taxa de conversão de negócios tem forte relação entre todas as métricas do funil, uma vez que quanto maior esta for, mais inteligente será o trabalho da equipe comercial, de modo que será possível minimizar o esforço necessário para se alcançar determinado resultado.

Em termos gerais, quanto maior a taxa de conversão, menor será o *lead-timing* (tempo de negociação), mais propostas e reuniões serão realizadas e, portanto, mais contratos serão possíveis de serem vendidos.

Ademais, entende-se que o *ticket médio* é outro fator determinante em relação ao entendimento do negócio, uma vez que possibilita que análises mais assertivas sejam realizadas em relação à performance comercial.

Outrossim, conhecer o ticket médio, juntamente à taxa de conversão, é fundamental para que se façam projeções comerciais e o planejamento de metas da operação. Dado que, na maior parte dos casos o *ticket médio* é tomado como referência para estimar o volume de contratos que a equipe precisa vender para alcançar determinada meta e, por fim, compara-se esta estimativa às taxas de conversão em cada uma das diferentes etapas do funil, de modo a mapear o quão factível é o alcance do resultado proposto.

Assim, vê-se uma alta correlação entre os indicadores mencionados, uma vez que os mesmos estão interconectados, sendo que, através destes, é possível avaliar a qualidade do processo em meio a cada uma das etapas, como também aprimorar a estratégias utilizadas em cada uma delas.

4.1.3 Sucesso do Cliente

TABELA 07 - Indicadores de sucesso do cliente por frequência de aparição

Etapa do Funil	Indicador	Fórmula	Frequência
Sucesso do Cliente	<i>Churning</i>	$((n^{\circ} \text{ de clientes perdidos} / (n^{\circ} \text{ de clientes no início do período} + n^{\circ} \text{ de novos clientes ganhos no período}))$	6
	nº de contratos de <i>Up-Sell</i> e valor (R\$) <i>MRR</i>	Contagem do nº de contratos de <i>Up-Sell</i> e somatório do valor que representam	3
	Tempo até o primeiro contato	Data e hora do primeiro atendimento - Data e hora de cadastro da oportunidade no funil	2
	nº de contratos de <i>Cross-Sell</i> e valor (R\$) <i>MRR</i>	Contagem do nº de contratos de <i>Cross-Sell</i> e somatório do valor que representam	2
	<i>NPS</i>	% De clientes promotores - % de clientes detratores	2
	Nº de novas oportunidades mapeadas	Contagem do nº de oportunidades mapeadas pelo Sucesso do Cliente	1
	<i>NET Churning</i>	$Net\ Churn = (Churned\ MRR - MRR\ de\ Cross-Selling + MRR\ de\ Up-Selling) / MRR\ Inicial$	1
	<i>Health Score</i>	<i>Healthscore: NPS, MAU (Monthly Actively Users), Nº de tickets urgentes, termômetro diário (muito satisfeito ou muito insatisfeito).</i>	1
	nº de renovações ou revendas	Contagem do nº de renovações ou revendas no período	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Já em relação à área de Sucesso do Cliente, não obteve-se uma concentração expressiva de indicadores específicos, assim como foi visto nas anteriores. Contudo, a métrica mais citada pelos entrevistados é o churning, que se refere à perda de clientes em dado período.

Esta por sua vez foi apontada como sendo o principal indicador para avaliar o sucesso ou insucesso das estratégias executadas pela área de Sucesso do Cliente.

Conforme um dos entrevistados: "para a análise de Churning, temos uma avaliação semanal onde buscamos controlar o churning. Temos uma meta de 2% de churn, então é uma meta agressiva, mas é uma meta que a gente vem conseguindo manter. O time de pós-venda é responsável por não deixar nenhum cliente cair em

churn, e ele é responsável por garantir a satisfação do cliente aí, fazer novas vendas ou fazer um upgrade ou fazer uma renovação.”

Ao longo das entrevistas também notou-se que o acompanhamento do número de contratos vindos do Sucesso do Cliente, tanto em vendas de *Up-Sell*, como também *Cross-Sell*. Ademais, acompanham-se a quantidade de contratos vindos de ambos os cenários.

Por fim, o tempo transcorrido entre a implantação do contrato (venda) e o primeiro contato entre a área de Sucesso do Cliente e o cliente também é uma métrica de alta relevância em meio a este escopo, uma vez que avalia a celeridade do processo e a eficiência da equipe de Sucesso do Cliente.

4.1.4 Geral

TABELA 08 - Indicadores gerais por frequência de aparição

Etapa do Funil	Indicador	Fórmula	Frequência
Geral	<i>Forecast</i>	somatório do valor previsto em fechamento dos contratos mapeados no funil de vendas	4
	Nº de perda por motivo	Contagem dos motivos de perdas de leads ao longo do funil	3
	<i>Market-Share</i>	faturamento da companhia / faturamento total do setor	2
	EBITIDA	Resultado Líquido + Juros + Impostos + Depreciação + Amortização.	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao avaliar um âmbito geral, ou seja, as métricas que não se encaixam em uma etapa específica do funil, temos o forecast - previsão de fechamento em dado período - em voga, juntamente com a análise dos motivos de perda.

4.1.5 Análise geral dos indicadores de vendas e pré-vendas

Ao avaliar o âmbito geral da operação comercial do negócio nota-se que o indicador de taxa de conversão é bastante presente ao longo do funil. Sendo uma métrica imprescindível ao acompanhamento da performance comercial.

Tal constatação vai ao encontro da afirmação de Ross e Taylor (2016), o qual preconiza que a conversão de *leads* é uma das cinco métricas mais importantes a serem acompanhadas (ROSS e TAYLER, 2016). Conforme um dos entrevistados:

"Conversão sempre vai ser a principal métrica que a gente vai olhar. Seja no início ou no final do funil, a conversão ela mostra muita coisa pra gente. E principalmente a conversão entre etapa né, que agora a gente consegue ver aonde, e em que etapa do funil nós estamos tendo mais dificuldade. A conversão já resolve 80% dos nossos problemas".

Outro especialista complementa: A "Conversão é a principal métrica de todas. A maior e mais óbvia que a gente olha toda semana, porquê ela me diz a qualidade que está acontecendo o processo".

Outras, dentre as cinco métricas fundamentais apontadas por Ross (2016) e que também ganharam notoriedade em meio a pesquisa são o número de oportunidades de negócio qualificadas pelo pré-vendas, e o valor que representam em reais (R\$). Esses indicadores estão diretamente associados à atividade finalística de cada uma destas áreas.

Contudo, em discordância às constatações de Ross (2016), o número de novos leads criados por mês não foi apontado como sendo uma métrica de alta relevância pelos entrevistados. Apesar de ser um indicador acompanhado em alguns negócios, este se posiciona como uma métrica que funciona como matéria prima para fins de cálculo da taxa de conversão e da taxa de sucesso.

Assim, acompanhar regularmente às métricas apontadas por Ross (2016), assim como àquelas com maior frequência nas tabelas supracitadas é essencial para o monitoramento da performance comercial. No entanto, quanto ao número de novos *leads* criados por mês por origem, esta métrica configura-se como sendo um dado de suporte, dando base a outras análises críticas como a taxa de conversão e a taxa de sucesso e, portanto, também deve ser calculado.

4.1.6 Análise geral dos indicadores da área de sucesso do cliente

Ao avaliar a área de Sucesso do Cliente, observou-se que, naqueles negócios cujo a área de Sucesso do Cliente encontra-se com maior desenvoltura e maturidade em relação a seus processos, rotinas e métricas, foi possível observar a divisão de registros da receita mencionada por Ross (2016), isto é: “novos negócios, *add-ons* (completos) ou renovações”.

Contudo, encontrados sob outras nomenclaturas, sendo os “add-ons” entendidos como o que é visto como *Up-Sell* ou *Cross-Sell*.

No entanto, as áreas de menos desenvoltas não eram capazes de realizar tal acompanhamento de maneira assertiva, atuando excessivamente em uma visão reativa aos chamados dos clientes, não estando focadas necessariamente na geração de novas oportunidades de negócio.

Isso é uma problemática, dado que o papel da área de sucesso do cliente é garantir um relacionamento duradouro com a carteira de clientes, fazendo-o extrair o máximo de benefícios da solução adquirida. Para um dos especialistas entrevistados:

"Mais do que trazer um monte de clientes para dentro de casa [...] se você não retém e se você não expande, se você não está dentro da estratégia do seu cliente a ponto que ele queira mais do seu produto, uma hora ou outra você vai deixar de ser um *must-have* e começar a ser *nice-to-have*... Uma solução desejável, mas não necessária"

Assim sendo, atentar-se à retenção dos clientes é fundamental e, para tanto, uma das principais métricas para acompanhar este fator é o *churn*, a principal métrica mencionada pelas empresas para se aferir a performance da área de sucesso do cliente. O mesmo, inclusive, foi tido como uma lacuna entre a literatura referenciada e os resultados encontrados em campo, dado que Ross (2016) não o cita como uma das cinco métricas fundamentais à estruturação de uma área comercial em modelo *inside sales*.

Entretanto, o *churn* é uma preocupação latente de Mark Roberge (2015) em “The Sales Acceleration Formula”, sendo que o autor vai até mesmo mais além da mera metrificação da taxa de churning dos clientes, explorando, inclusive, estratégias de comissionamento aos vendedores que influenciam diretamente na métrica de churning, de modo a reduzi-la.

Conforme o autor: “analisamos o *churn* por consultor de pós-venda, e os níveis eram semelhantes em toda a equipe [...] Em seguida, analisamos as taxas de *churn* por vendedor [...] Em toda a organização de vendas, houve uma diferença de mais de 10 vezes entre o vendedor com o menor churn rate e o vendedor com o maior taxa de rotatividade. Não havia um problema na área de Sucesso do Cliente. Havia um problema de vendas.” (ROBERGE, 2015).

Após o estudo, constatou-se que a principal fraqueza do processo e que provocava um alto churning era a forma como as vendas eram realizadas pelos vendedores, portanto, como plano de ação “ajustou-se o plano de comissionamento a fim de alinhar a taxa de *churn* de sua carteira de clientes com o pagamento da comissão.

O pagamento da comissão foi realizado em parcelas, mediante o pagamento do cliente ao longo de sua vida útil no negócio. Sendo pago 50% do valor referente à comissão no mês do primeiro pagamento do cliente, 25% do valor referente à comissão no mês do segundo pagamento do cliente e 25% do valor referente à comissão no mês do décimo segundo pagamento do cliente. [...] Em seis meses, o nosso *churning* caiu 70% (ROBERGE, 2015).

Conforme visto acima, as métricas servem para entender o que está acontecendo na operação, como também validar se os planos de ação adotados estão sendo proveitosos. Nesse aspecto, entende-se que a estratégia adotada foi frutífera e, portanto, o plano de comissionamento dos vendedores impulsiona os resultados do negócio (ROBERGE, 2015).

O modelo de comissionamento adotado sinaliza o que é importante ao negócio e define regras claras sobre como aquele vendedor ganhará dinheiro. Assim como afirmou um dos entrevistados, “me digas como me medes que te direis como me comporto”.

Ou seja, a política de comissionamento deve ser estabelecida tendo como referência incentivos pré-definidos e comportamento que se espera obter do time comercial, pois queira ou não, a política de comissionamento molda os comportamento de um time comercial, assim como seus resultados e incide diretamente no resultado de uma gama de indicadores, assim como podemos ver em consonância à literatura: Motivar comportamentos desejados por meio de competições e estruturas de comissionamento (ROBERGE, 2015).

O mesmo fator pôde ser observado em meio às entrevistas: "Geralmente quando lançamos alguma campanha diretamente relacionada à comissão, isso era o que impactava mais o negócio e isso era o que impactava os nossos indicadores. Não era o indicador que surtia efeito no negócio".

Conforme apontado por outro especialista, "a política de comissionamento, o cálculo, o acompanhamento... Comissão é sempre um problema, né. Quando mexe com dinheiro precisa estar sempre muito claro, muito transparente, com metas pré-estabelecidas, porquê se mexe no bolso é um problema... Temos até mesmo *turnover* ligado a problemas com comissão [...] O *turnover* dos vendedores gira em torno de 20%. 20% deles saem por problemas ligados à comissão."

Logo, conclui-se que, apesar de estratégicas, as regras de comissionamento devem se manter simples e inteligíveis aos vendedores, dado que conforme visto ao longo das entrevistas, este pode vir a se tornar um gap latente na organização e criar atrito entre o time de *Sales Operations* e os vendedores.

Tal fato é constatado por um dos especialistas entrevistados: "comissão é sempre um problema, né. Quando mexe com dinheiro precisa estar sempre muito claro, muito transparente, com metas pré-estabelecidas, porquê se mexe no bolso é um problema..."

Essa é a temática do próximo bloco, explorar os gargalos e dificuldades enfrentados em uma operação de *inside sales*, como também pincelar algumas das soluções relatadas para os mesmos.

4.2 Gargalos e dificuldades da operação

Para avaliar quais os principais gargalos dentre as operações de *inside sales* avaliadas, compilou-se todas as respostas referentes à pergunta 14 que se tratava dos *gaps* da operação, como também revisitou-se as gravações de cada uma das entrevistas buscando por trechos nos quais os entrevistados apontassem os gargalos relacionados à operação.

A partir disso, buscando-se um resultado mais objetivo, agrupou-se as principais dificuldades em categorias específicas, de modo a categorizá-las conforme a sua frequência de aparições, assim, como resultado confeccionou-se a tabela a seguir:

TABELA 09 - gargalos identificados por frequência de aparição

Etapa do funil	Categorias	Frequência
Todo o funil	Preenchimento incorreto do <i>CRM</i> (por imperícia ou negligência)	8
Pré-Vendas e Vendas	Passagem de bastão	5
Pré-Vendas e Vendas	Time comercial não consegue analisar seus próprios resultados	4
Pré-Vendas e Vendas	Baixo volume de treinamentos ou baixa capacitação dos time comercial	4
Vendas	Erros de venda em meio ao Processo comercial	4
Pré-Vendas e Vendas	Regras de comissionamento de vendas ineficientes	4
<i>Sales Ops</i>	Dificuldade em gerar, extrair e/ou analisar os dados do <i>CRM</i>	3
Pré-Vendas	<i>No-Show</i>	1
Pré-Vendas	Erros de qualificação	1
Pré-Vendas e Vendas	Alta rotatividade	1
Vendas	Dependência da base atual de clientes	1

Fonte: Elaborado pelo autor

As principais dificuldades enfrentadas dizem respeito ao preenchimento incorreto do *CRM*, este, podendo ser ocasionado por imperícia do colaborador ou

mera negligência. Conforme um dos entrevistados: "os executivos acham que preencher o *CRM* é um trabalho secundário, porque o importante que eles tem que fazer é vender".

4.2.1 Passagem de bastão

Um segundo entrevistado reitera: "Os vendedores têm dificuldade em atualizar semanalmente o *CRM*. Essa é a parte que eles menos gostam". Contudo, outro entrevistado complementa: "sem o preenchimento do *CRM* não conseguimos mensurar o que está acontecendo na empresa... Não conseguimos mensurar nosso funil, ter previsibilidade de vendas, de receita..."

Ao longo do estudo em voga foi possível mapear uma variedade de boas práticas coletadas ao longo do presente estudo que vão ao encontro desta dificuldade e, portanto, serão compartilhadas com maior profundidade no bloco de análise seguinte, referente aos resultados do estudo.

Em sequência, a segunda maior dificuldade apontada pelos especialistas entrevistados é a passagem de bastão (*hand-off*). Esse fator era esperado e está coerente aos apontamentos da literatura: Sempre que o processo envolve uma 'passagem de bastão' de uma função para outra, há o risco de ele cair. Essas passagens entre funções são responsáveis por cerca de 80% dos problemas nos processos (ROSS e TAYLER, 2016). Para um dos entrevistados:

"Toda passagem de bastão de qualquer time já é complexa, pois estamos envolvendo dois times com perfis e objetivos totalmente diferentes". "A passagem de bastão sempre é um desafio... Gera subjetividade, um quer puxar a sardinha para um lado e o outro quer puxar pro outro".

Sabendo-se dessa dificuldade inerente ao processo, é fundamental precaver-se, de modo a antecipar o gargalo envolvido no ato da passagem de bastão. A mais básica solução corresponde à definição clara do que é visto como sendo um *lead* minimamente qualificado. Ou seja, aquele que responde aos critérios de qualificados pré-estabelecidos. Na óptica de um especialista:

"O Lead só avança no processo se tiver os gatilhos básicos preenchidos. Então um exemplo é o BANT [...] Após qualificado, o lead já vem com os gatilhos básicos do BANT vindos do Pré-vendas, a partir do momento que ele chega ao time comercial, o vendedor o qualifica e enriquece o lead com mais informações"

O BANT corresponde a uma metodologia de qualificação que observa quatro pilares: *budget*, *authority*, *necessity* e *timeline*, sendo comumente utilizado para nortear a passagem de bastão entre a área de pré-vendas e vendas. Um segundo especialista complementa essa visão:

"Para toda passagem existe um *SLA (Service Level Agreement)*, que é um acordo entre geração de demandas e vendas, no qual, primeiro você tem os requisitos básicos que você tem que bater para que isso seja enviado para o vendedor, e aí o vendedor vai validar essa oportunidade em uma reunião agendada pela geração de demanda. O vendedor validou? Então ela se torna uma oportunidade no qual será feito o diagnóstico daquele projeto, daquela necessidade e depois ir para a definição do escopo"

Assim sendo, é preciso definir o que será considerado como sendo um *lead* qualificado, tendo consigo essa definição como referência para as principais passagens de bastão envolvidas no processo:

1. Passagem de bastão do *marketing* para a área de pré-vendas;
2. Passagem de bastão entre a área de pré-vendas e vendas;
3. Passagem de bastão entre a área de vendas e a área de sucesso do cliente.

Para tanto, o *BANT* entra como ferramenta de interesse, sobretudo na transição entre a área de pré-vendas e vendas. Após definidos os parâmetros de qualificação conforme o *ICP (Ideal Customer Profile)*, perfil ideal de cliente pretendido, deve-se acompanhar a eficiência da passagem de bastão, o qual será a temática do próximo bloco.

4.2.1.1 Passagem de bastão: Analisando a qualidade da passagem de bastão

Definidos os parâmetros a serem observados no ato da passagem de bastão, deve-se agora acompanhar a taxa de sucesso deste processo. Para tanto, a principal métrica avaliada para entender a qualidade de uma passagem de bastão é a taxa de conversão.

Sobretudo, a conversão acompanhada de etapa por etapa do funil é vista como um indicador-chave para compreender a eficiência da passagem de bastão e identificar *gaps* que possam comprometer a qualidade desta passagem de bastão. Na óptica de um dos especialistas:

"Podemos dizer que boas taxas de conversão correspondem a uma boa passagem de bastão [...] Existe a primeira taxa de conversão de *SQL* para oportunidades, se ela estiver muito baixa a gente revisa e tenta entender se aconteceu alguma coisa no processo, se aconteceu alguma coisa errada, ou revisa para ver se os *leads* atraído pelo *marketing* não tem o *fit* com a ferramenta [...] E a mesma coisa no funil de vendas [...] Não necessariamente apenas a taxa de conversão do topo do funil para o fundo do funil, mas temos algumas etapas de checagem intermediárias."

Ao longo das entrevistas notou-se que não há um indicador exclusivamente direcionado à análise da qualidade da passagem de bastão entre as áreas de negócio, no entanto, a métrica de taxa de conversão, apesar de ser um indicador geral da operação, se aplica bem.

Assim, reitera-se novamente a forte importância do indicador de taxa de conversão, sobretudo, em sua capacidade em identificar gargalos em meio ao processo de vendas e refletir a performance em cada uma das etapas do funil de vendas.

4.2.2 Time comercial desprovidos de uma visão analítica quanto aos seus próprios resultados

Quanto à dificuldade do time comercial não conseguir ter uma visão analítica sobre seus próprios números, vê-se como um gargalo que impacta inclusive no direcionamento das ações de treinamento apresentadas.

Isto pois, o processo comercial de *inside sales* deve ser entendido como uma estrutura interconectada e interdependente, na qual ações de treinamento baseadas em análise de dados têm um impacto holístico na performance do time e do negócio.

Sendo considerado um dos principais pilares para o desenvolvimento em meio à área comercial.

Diante disso, a partir do momento em que um vendedor conhece seus números, é muito mais fácil propor, juntamente às lideranças da empresa, programas de capacitação e desenvolvimento que trabalhem justamente às deficiências do time comercial.

Devemos usar métricas para diagnosticar a área de habilidade mais deficiente de cada vendedor [...] e configurar uma cultura de coaching de vendas baseado em métricas [...] diagnosticar deficiências de habilidades do time comercial por meio de métricas. (ROBERGE, 2015),

Assim, sem o conhecimento das dificuldades do time - pautando-se em números, indicadores e fatos concretos - tornar-se-á inviável consolidar programas de treinamentos direcionados às mesmas e, portanto, o *Data-Driven-Coach* proposto por Roberge torna-se impraticável.

Um case de sucesso apontado em meio aos entrevistados quanto a isso foi a utilização de treinamentos cíclicos, os quais tratavam-se sempre sobre o mesmo conteúdo: a análise dos vendedores em relação a seus próprios resultados tomando como referência o painel individual de resultados do mesmo.

O entrevistado discorre: “Treinamentos. Fazemos todo mês. vamos repassar o painel de vocês que eu vou explicar um por um, pode ser repetitivo... e na verdade é repetitivo, mas a gente tem que garantir que eles entendam o painel. Às vezes de tanto que a gente repete eles absorvem, então eu percebi que isso ajudou muito, porque eles não entendiam como eles podiam usar o painel a favor deles”.

Conforme o entrevistado, algumas das problemáticas abordadas ao longo deste treinamento são: “como você pode usar o painel na sua estratégia diária? Como você pode usar esses números ao seu favor? Então, ensinar as pessoas através de treinamento, a lerem os números de uma forma bem simples e através de treinamento a gente faz isso. É importante também para eficiência da máquina para que eles saibam o que tem que fazer.”

Mediante esta constatação, nota-se uma correlação entre os gargalos de “erros de venda em meio ao processo comercial” e “baixo volume de

treinamentos/capacitação do time comercial”. Dado que o treinamento de vendas eficaz por gerentes de vendas é a alavanca mais importante para impulsionar a produtividade do comercial, ou seja, é preciso usar métricas para diagnosticar qual área de desenvolvimento de habilidades terá o maior impacto no desempenho de um vendedor, personalizando o plano de treinamento para essa área de habilidade específica” (ROBERGE, 2015).

4.3 Boas Práticas em relação à metrificação dos indicadores

A alimentação correta do *CRM* é crucial na metrificação dos indicadores. Uma vez que sem esta ação, não há dados para avaliar a performance da operação. Conforme uma das entrevistas “Tem muita área de inside sales que ainda não usam dados. O uso do dado é o principal gap do mercado. O segundo maior que vejo no mercado é quando se tem o dado, mas toma-se uma decisão errada baseada no dado.” Assim sendo, este bloco tratará sobre as medidas direcionadas à construção de uma base de dados ordenada, com informações padronizadas e confiáveis.

TABELA 10 - Principais Boas Práticas para garantir a geração de dados críveis por frequência de aparição

Principais Boas Práticas de metrificação dos indicadores	Frequência
Uso de campos obrigatórios por etapa	7
Centralização das informações no <i>CRM</i>	6
Painel/relatório da qualidade de preenchimento das informações em <i>CRM</i>	5
Vigilância e conferência dos supervisores em relação ao <i>CRM</i> dos vendedores	4
Automação da alimentação de informações. Menos preenchimento do <i>CRM</i>	4
Conferência periódica dos dados preenchidos em <i>CRM</i>	3
Treinamentos periódicos	2
<i>Playbook</i> , vídeos e/ou material de treinamento/orientação assíncrona (Qualidade de preenchimento)	1
Autonomia do time de <i>Sales Ops</i>	1
Boa prática de utilizar o mínimo de informações em formato de texto (preferência por campos fechados)	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse sentido, o primeiro passo a ser tomado é definir quais informações queremos obter e analisar futuramente. Doravante, criam-se os padrões e campos de preenchimento obrigatório que vão gerar os indicadores e análises que regem a operação comercial.

Dessa forma, ao compilar as respostas de todos os respondentes vemos o seguinte escopo de boas práticas enumeradas por frequência de aparição, ou seja, quantas empresas, dentre aquelas estudadas na amostra, fazem uso destas práticas.

4.3.1 - Padronização dos campos de preenchimento

Conforme um dos especialistas entrevistados, "a primeira coisa é você deve padronizar os campos de respostas." Diante dessa mesma linha de pensamento, outro entrevistado complementa: "Essa é a única forma de você ter dados organizados [...] Uma base de dados uniforme. Porém, você não pode fechar tanto ao ponto de ser uma trava no processo que não considere peculiaridades de oferta e/ou tipo de venda. Por exemplo, não vou pedir as mesmas informações na minha segmentação de produto x e na minha segmentação de produto y. São coisas completamente diferentes. Então como eu faço a padronização considerando essas diferenças? Então essa é uma coisa."

O entrevistado ainda reforça: "Outra coisa, vou captar informações diferentes para uma nova venda e para uma venda de base (*upselling*, renovação ou *crosselling*) Então antes de fechar demais eu preciso sentar e entender como é o processo de vendas de cada uma dessas variáveis no meu funil e personalizar o cenário dentro disso".

Para isso, deve-se entender que, assim como apontado por um dos entrevistados:

"Processos demais matam o time de vendas, mas o time de vendas morre sem processos. Então é achar esse meio termo entre pedir as informações corretas, do jeito certo"

Assim sendo, a primeira etapa é definir quais informações serão necessárias para serem alimentadas no lead dentro do *CRM*. Assim como preconiza um outro especialista: “antes de tudo é preciso validar quais informações são necessárias às análises e para a diretoria da empresa e aí começar a automatizar elas... Vamos ver o quão difícil é criar um *workflow* para que essa informação seja preenchida automaticamente... É colocar na balança o quanto cada melhoria trará de benefício [...] e se vale a pena parar todos os outros projetos para criar algo assim”.

Como sugestão apontada para nortear-se em relação à criação dos campos sugere-se pautar-se em uma metodologia de qualificação para definir os campos que geram as informações de qualificação, nas empresas entrevistadas tivemos o uso do *SPICED*, *BANT* e uma variação do *BANT*.

Uma configuração interessante é eliminar ao máximo os campos de preenchimento em formato de texto e, quando houverem, que sejam preenchidos automaticamente através de uma automação, evitando o erro humano.

Essa estratégia foi frutífera e gerou bons resultados, conforme aponta um dos *especialistas*:

“Já tivemos muito problema com preenchimento e hoje esse gargalo é menor... Hoje pegamos mais no pé de atividades [...] Mas de campos assim nós buscamos deixar o mínimo de informações assim no formato de texto, porquê sabemos que o vendedor vai dar problema... Então eu sempre prefiro campos de múltipla escolha, campos fechados, se for aberto que seja um campo de automação e toda a parte textual mesmo ele colocar como atividade colocar como nota [...] Antes o preenchimento assertivo era 80%, hoje é 97%, então com isso melhorou bastante!”

Além de definir quais os campos obrigatórios necessários para a geração das informações que se pretende analisar, recomenda-se imaginar quais indicadores quer se avaliar na operação e, posteriormente, definir quais dados são essenciais para dar base à metrificação destes indicadores.

A partir disso, criam-se estes campos no *CRM* para que sejam alimentados pelo time comercial ao longo do funil de vendas e suas etapas. Conforme afirmado por um dos especialistas entrevistados:

"É preciso ter uma metodologia na hora de criar os campos obrigatórios de preenchimento [...] vou pedir o que é de fato essencial, eu não vou pedir um monte de informação para enlouquecer meu vendedor, né. Prefiro que ele preencha menos, mas preencha correto do que não preencher"

Em função disso é fundamental mapear com clareza quais os campos necessários, sem excessos, para que se construa um mapeamento assertivo dos indicadores.

Diante destes achados é fundamental que o *Sales Operations* tenha autonomia e um nível de acesso suficientemente grande no *CRM* para configurá-lo a nível de propriedades e campos obrigatórios, em conformidade ao planejamento supracitado. Conforme um dos entrevistados:

"é importante nós como *sales operations* termos autonomia para criarmos propriedades no *CRM*, criar novos fluxos, novos funis, porquê assim nós podemos passar para os vendedores quais propriedades eles devem preencher para que nós possamos trazer as métricas".

Entende-se que o preenchimento correto do *CRM* é a base para a metrificação da operação. Logo, a padronização dos campos de preenchimento, de modo alinhado à estratégia do negócio, é essencial.

Após definidos os campos padronizados, surge um novo impasse: Garantir que tais campos sejam preenchidos. Este desafio é relevante, uma vez que vai ao encontro das necessidades de pesquisa vinculadas à dificuldade em estabelecer padrões de uso e garantir a usabilidade das tecnologias por parte dos vendedores (SCHILLEWAERT ET AL., 2005; JELINEK ET AL., 2006; JELINEK, 2013). E quanto ao uso da tecnologia de vendas por parte dos vendedores em relação à sua autorregulação (AHEARNE *et al.*, 2004).

Dito isso, esses aspectos serão o foco central dos próximos blocos de análise:

4.3.2 - Centralização das informações no CRM

A centralização absoluta das informações no CRM é imprescindível à operação. Para um dos especialistas entrevistados: "se alguma informação, documento ou dado não está no CRM, então não existe. Se o lead ou alguma informação do lead não está no CRM, então é porquê não existe".

Esse argumento está em consonância à literatura: Crie uma regra: se uma oportunidade de negócio, pedido, cliente ou qualquer outra informação de vendas não existe no seu sistema de automação de vendas, então ela não existe (ROSS e TAYLER, 2016).

Diante disso, ter seriedade em relação à cobrança quanto ao preenchimento das informações no CRM é fundamental. Assim como a utilização de campos obrigatórios por etapa e regras de preenchimento que impactam diretamente em meio ao processo, inviabilizando o vendedor de fechar a venda caso dados fulcrais ao negócio não sejam preenchidos em CRM.

Outrossim, tamanha é a importância deste aspecto que a conferência e acompanhamento em relação às informações preenchidas é fundamental, assim como mostra a tabela 11 no quesito: "Painel/relatório da qualidade de preenchimento das informações em CRM" e "Vigilância e conferência dos supervisores em relação ao CRM dos vendedores" sendo, respectivamente, a terceira e quarta boas práticas mais praticadas pelas empresas entrevistadas.

Até mesmo questões documentais e burocráticas como propostas, contratos e outras documentações devem ser anexadas ao *card do lead no CRM*, para evitar quaisquer perdas de informação.

Conforme um dos entrevistados: "esse foi um grande problema que a gente teve, contratos que somem, pois não está no CRM, as vezes apenas no e-mail ou na pasta dos documentos do time de vendas e não tá no CRM, e se não está no CRM a gente perde o contrato, a pessoa sai da empresa e não temos informação do que foi compactuado com o cliente".

Como medida para evitar esse tipo de situação é fundamental prezar pelo preenchimento de tais informações no CRM, e fomentar uma cultura de

centralização de todas as informações, incluindo os contratos nesta ferramenta. Um dos entrevistados afirma: "pedíamos para o time de vendas para que tudo que fosse arquivo, upload, contrato, proposta fazer upload no *CRM* também".

Um ponto importante em relação à alimentação de dados e documentações no *CRM*, vê-se que uma prática interessante é a consolidação de contratos de maneira automática, através do preenchimento assertivo dos dados dentro do próprio *CRM*. Isso ocorre através de uma funcionalidade de criação de contratos automáticos da qual alguns *CRM*'s possuem consigo.

4.3.3 - Automação do preenchimento de informações no *CRM*

Outra ação que favorece o uso da tecnologia de vendas por parte dos vendedores são as automações, tornando o seu trabalho mais eficientes, otimizando o seu tempo para que se dedique mais às vendas. Nesse aspecto, o profissional de *sales ops* é peça fundamental.

Assim como aponta um dos especialistas: "Quanto mais automatizado for o processo de geração de dados nos bastidores, melhor serão as análises no palco... Eu buscava automatizar ao máximo o *Hubspot* quando era *sales ops*, porquê assim, o tempo do vendedor é caro, então ele tem que focar no que ele é bom, que é vender..."

O mesmo complementa: "antes tudo é preciso validar quais informações são necessárias às análises e para a direção e aí começar a automatizar elas... Vamos ver o quão difícil é criar um workflow para que essa informação seja preenchida automaticamente... É colocar na balança o quanto cada melhoria trará de benefício [...] e se vale a pena parar todos os outros projetos para fazer algo assim".

Nesse sentido, o preenchimento de informações de maneira correta é o alicerce fundamental para a geração de dados críveis e, portanto, das análises a serem consolidadas. Diante disso, alguns dos *sales operations* entrevistados criaram estratégias para se antever a eventuais erros de preenchimento, sendo um dos caminhos para isso, a automação de preenchimento.

Em consonância a essa argumentação, um dos entrevistados afirma: “Utilizamos muito o *CRM* para automações de preenchimento, já tivemos muito problema com preenchimento e hoje esse gargalo é menor... Então eu sempre prefiro campos de múltipla escolha, campos fechados, se for aberto que seja um campo de automação e toda a parte textual mesmo ele colocar como atividade colocar como nota [...]”.

Essa linha de pensamento é completar à centralização de todas as informações dentro do *CRM*: “Eu sou contra, por exemplo, o vendedor ter uma planilha própria fora do *CRM* [...] pra mim tem que estar tudo claro dentro do *CRM* para ele, então, quanto menos coisa ele precisar preencher e mais simples for o processo para ele, melhor”.

4.3.4 Monitoramento do preenchimento das informações

Aliado à centralização de informações no *CRM* e às automações, um terceiro fator que contribui para o uso das ferramentas de maneira assertiva por parte dos vendedores é a conferência e cobrança periódica quanto ao preenchimento.

Ou seja, verificar se existem erros de preenchimento em meio à base de dados. Nesse aspecto, em algumas empresas foi visto que - no ato da exportação dos dados do *CRM* - existem rotinas enxutas de conferência do preenchimento dos campos do *CRM*.

“A conferência existe, mas eu diria que é um acompanhamento diário, já envolvido na minha rotina”. Ou seja, o tempo despendido para esta conferência não é exclusivo, mas sim parte de uma rotina já existente.

De modo a ilustrar este processo, tomemos como exemplo a fala de um entrevistado: “Eu faço um relatório semanal de *deals* que estão sem preenchimento, *deals* que passaram de etapa e não estão na etapa correta, negócios sem atividades futuras criadas... Então eu faço uma relação de boas práticas e quais são os *leads* em que elas não estão sendo seguidas e toda semana os coordenadores passam isso com os seus times”.

Uma boa prática interessante para monitorar esse aspecto, como também dar visibilidade e cobrar os vendedores quanto ao preenchimento do *CRM* é a criação de indicadores que mostrem a "qualidade de preenchimento do *CRM*", por meio de uma conferência automática avaliando os campos obrigatórios que deveriam estar preenchidos, como também atividades que deveriam constar como estando cadastradas no *CRM*, sinalizando ao *closer* o que deve ser corrigido.

Sobre este tipo de dashboard, um dos entrevistados afirma: "O *Dash* de qualidade mostra tudo que o executivo deveria fazer e ele ainda não fez". Assim, a conferência, acompanhamento e cobrança periódica em relação ao preenchimento do *CRM* é fundamental.

Aliada à cobrança e acompanhamento, uma boa prática interessante é a conferência periódica, assim como aponta um dos entrevistados: "Diariamente e semanalmente estamos olhando os painéis, tocando para os vendedores. A nossa vida acontece dentro do *CRM*, então eu consigo muito rápido pegar uma informação errada e já cobrar um ajuste, fazer limpeza de *pipeline* (negócio aberto de gente que já saiu ou sem valor, sem data de fechamento)..."

O mesmo entrevistado reforça: "esses rituais ajudam em duas coisas: primeiro controlar erros e segundo, 'me digas como me medes que te direis como me comporto', então a gente tá toda semana fazendo reunião de *forecast* dos vendedores onde eu estampo o *pipeline* de cada um. Se eles tem data de fechamento errada, valor errado, eles vão ficar expostos... E isso entra na cultura deles e eles sabem que toda sexta-feira eles precisam arrumar *pipeline*".

Conforme visto acima, este pilar que remete à cobrança e acompanhamento por parte das lideranças é essencial para se garantir que os padrões de preenchimento definidos sejam realmente executados.

Aliado a isso, outro fator que reflete negativamente quanto ao uso do *CRM* é a imperícia, ou seja, que o vendedor não saiba utilizar a ferramenta, portanto, um dos aspectos essenciais para contornar este aspecto é o treinamento e materiais de suporte, os quais serão vistos com mais detalhes no próximo bloco.

4.3.5 Centralização das informações no CRM - Imperícia

Pensando na vertente de imperícia no preenchimento do *CRM*, as principais ações realizadas são o uso de *Playbooks* de vendas, treinamentos síncronos sobre o uso do *CRM*, como também treinamentos e materiais de suporte assíncrono, inclusive em vídeos.

Algumas das práticas apontadas por um dos entrevistados são: "treinamentos em vídeo sobre o preenchimento do *CRM*... Treinamento quase que semanal de *CRM* com os supervisores... "Vigilância e conferência dos supervisores em relação ao *CRM* dos vendedores para garantir que está certo e Treinamentos com o time de *Sales Enablement*. Buscamos estar em cima semanalmente".

4.3.6 Uso de campos obrigatórios por etapa

Este aspecto é decisivo e atua como um balizador para que os dados chave de negócio sejam informados no *CRM* gradativamente, conforme a oportunidade evolui ao longo do funil. Conforme afirmado por um dos entrevistados, "deve se ter atenção às fases das oportunidades pois elas são *milestones* importantes".

Diante disso, uma prática de alta relevância e amplamente aplicada pelos especialistas entrevistados é o uso de campos obrigatórios por etapa costuma funcionar melhor quando aplicada segmentados etapa por etapa.

Dessa maneira, o executivo preenche as informações gradativamente, tornando a gestão da informação muito mais fluida ao longo do funil. Um dos entrevistados aponta: "Campos obrigatórios por etapa são essenciais... Por exemplo, tem uma etapa lá que chama '*demo* realizada', se ele coloca lá, é obrigatório preencher a data e hora de realização da demonstração.

Aliado ao uso de campos obrigatórios por etapa, uma prática vista são as regras condicionais do preenchimento do *CRM*. Por exemplo: Impossibilitar o vendedor de "dar ganho" em uma oportunidade caso ela não esteja com determinadas informações preenchidas.

Assim, o agente comercial só será capaz de realizar a venda caso esteja em conformidade com as regras de preenchimento pré-estabelecidas pelo profissional de *sales operations* e lideranças do negócio.

Assim, o executivo de contas vê-se forçado a preencher os campos obrigatórios em cada uma das etapas exigidas. Essa linha de raciocínio atua em consonância à literatura: Uma forma eficaz é utilizar um sistema de automação de vendas ou *CRM* como se fosse uma linha de montagem, capaz de produzir novas oportunidades de negócio de forma sistemática, mensurável, consistente e previsível." (ROSS e TAYLER, 2016).

Outra alternativa interessante para melhorar ainda mais a acurácia dos dados alimentados no *CRM* é buscar pelo caminho de alimentação automática do *CRM*.

"Quanto mais automatizado for o processo de geração de dados, nos bastidores, melhor [...] Eu buscava automatizar ao máximo o Hubspot quando era sales ops, porquê assim, o tempo do vendedor é caro, então ele tem que focar no que ele é bom, que é vender. Quanto menos coisa ele precisar preencher e mais simples for o processo para ele, melhor".

Seguindo essa linha de pensamento, o processo torna-se menos suscetível a erros, o que é um ponto positivo.

4.4 Boas Práticas em relação à análise dos indicadores

O presente bloco tem como objetivo responder quais são as principais boas práticas do mercado em relação à análise dos indicadores. Destaca-se que para chegar até aqui, antes já consolidamos uma estrutura que nos permite gerar dados críveis, criando campos obrigatórios por etapas baseados nos critérios de qualificação do *lead* definidos pelo negócio, assim como campos obrigatórios baseados nos indicadores que se quer gerar e as métricas necessárias para tanto.

A análise é a ponta final deste processo e, portanto, só poderá ser assertiva caso seja realizada com base em dados críveis. Ao compilar as respostas obtidas em entrevistas obteve-se o seguinte resultado:

TABELA 11 - Principais Boas Práticas de análises por frequência de aparição

Boas práticas de análises de análises	Frequência
<i>Weekly</i> com os resultados do time e da empresa para formular planos de ação	7
Acompanham poucos indicadores fundamentais e estes, por sua vez, sinalizam quando outros devem ser avaliados em uma análise mais granular, como também frear ou acelerar	7
Realização de experimentos constantes	6
Compilar as métricas em dados macros para a direção e micro para o supervisor da área	3
Diariamente fecham o resultado micro (por pessoa) e macro (por área)	2
Reunião de análise semanal dos gaps do funil por vendedor	2
Acompanhamento de <i>forecast</i> semanal	2
Divisão da análise em períodos (dia, semana, Mês, trimestre e ano)	2
Possuem reuniões diárias e semanais sobre resultado	1
Divisão da análise em filtros (origem, segmentos, porte)	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Vê-se que existe um vasto leque de boas práticas utilizadas, portanto, para melhor organização das análises realizadas, as mesmas serão destrinchadas conforme sua temática central.

4.4.1 Uso de *dashboards* para garantir visibilidade do resultado da operação em tempo real

Para favorecer o trabalho de acompanhamento das métricas por parte do *sales operations*, a prática de mercado e recomendada é ter consigo a construção de painéis que permitam a geração de dados de maneira automática e fluída. Sem a necessidade de envolvimento contínuo do profissional de Sales Ops.

Conforme um dos entrevistados, um bom caminho para construir painéis automáticos é o seguinte: "Uma ferramenta essencial que qualquer empresa de inside sales deveria ter é uma ferramenta de *Reverse ETL*, pois a partir dela, é possível pegar os dados do *CRM* e jogar no banco de dados automaticamente e assim ter os dados em real time ou diariamente na nossa ferramenta de *BI*. A partir

do banco de dados conseguimos criar as *Queries*, tabelas e aí jogava no *data studio*."

Nestes painéis deve-se contemplar os *KPI's (Key Performance indicator)* fundamentais de cada área. "Esses *KPIS* são indicadores diz se a gente deve frear ou acelerar, e onde devemos melhorar". Sucedido da criação dos painéis individuais e gerais da área de pré-vendas e vendas, parte-se então para ritos de acompanhamento dos indicadores macro e, sempre que houver um ponto de atenção, às análises tomam uma proporção mais profunda."

Nesse sentido, o principal rito de acompanhamento dos resultados vista é a realização de "*weeklys*", ou seja, reuniões semanais de equipe para debruçar-se sobre os resultados da equipe. Em algumas empresas, além do acompanhamento geral dos resultados da área comercial, realizam-se reuniões focadas em tratar sobre os resultados de área específicas, como por exemplo, algumas declarações dos especialistas entrevistados:

"Realizamos reuniões de aquisição que pega todos os líderes da parte de vendas, geração de demanda, ofertas, marketing e senta todo mundo pra falar como está a geração de demanda e conversão da empresa"

"Reunião semanal de Customer no qual pegamos todas as áreas que atendem clientes e olhamos para ver como está o Onboarding, Ongoing, enfim..."

"Realizamos um acompanhamento semanal do valor de MRR (no funil de pré-vendas e vendas)"

Independente de qual área terá sua reunião, o processo de metrificação e análise é o mesmo. Antes da reunião, o responsável por preparar as análises - normalmente o *Sales Ops* - avalia painéis gerais do negócio, buscando ter uma dimensão geral de como está o panorama de resultados, que precisa ser corrigido e o que deve se manter operante.

Uma boa prática adotada na construção dos dashboards automáticos é a aplicação de visões diferentes conforme o público que se pretende alcançar com aquele *dashboard*, ou seja *dashboards* em nível macro (resultados da empresa), intermediário (resultados da área) e resultados do indivíduo (do agente comercial).

Conforme um dos entrevistados: "Cada *EDR* tem um painel individual para acompanhar o rendimento e temos um painel de gestão para que o supervisor faça o controle". Outro entrevistado reforça: "A grande maioria das métricas é sob demanda, quando a gente enxerga um problema e temos que entender de onde vêm esse problema".

Diante disso, vamos ao processo que é seguido pelo profissional de *sales operations* sempre que um gargalo é identificado para que se possa identificar a causa raiz de um problema:

4.4.2 Aplicação dos painéis automatizados para extração de análises e informações

Sempre que uma informação crítica é identificada, mergulha-se a um nível mais granular de informação para obter dados mais específicos e entender o porquê daquela variação.

A partir dessa linha de raciocínio, o profissional de *Sales Operations* busca mapear as hipóteses que justificam a oscilação abrupta do resultado de dado indicador. Após identificar estas hipóteses, parte-se então para análises em um nível micro, envolvendo, inclusive cruzamentos de indicadores e análises de indicadores específicos para aquela análise, os quais não encontram-se dispostos no painel de *dashboard* geral.

Após a identificação e constatação das causas raízes que justificam o porquê da oscilação daquele indicador, parte-se então para o relatório à liderança, como também a formulação de planos de ação específicos a esta ou aquela constatação, tendo como objetivo influenciar os resultados do negócio, reverberando em uma melhoria do aspecto sinalizado pelo indicador em voga na análise.

Tal constatação obtida ao longo das entrevistas está em consonância à literatura. Para Ross (2016), deve-se monitorar poucas métricas, porém as mais importantes. É fácil se perder em meio a muitos relatórios e dashboards, o que pode acabar desviando o foco das métricas mais importantes [...] Pense em algumas em vez de em dezenas. (ROSS e TAYLER, 2016).

Conforme um dos especialistas entrevistados: "semana a semana eu vou vendo e olhando quais são os highlights que eu tenho que abrir... Semana passada foi esse número e nesta semana foi esse número... E eu vejo o percentual de variação de uma semana para outra. Quando eu vejo uma variação muito gritante eu abro aquilo e vou analisar os indicadores para ver o que está acontecendo".

Entende-se que o papel do *sales ops* não compete meramente à geração de dados e informações, mas sim a análise destes conteúdos para que se possam extrair análises que, por sua vez, serão transpostas em planos de ação ao negócio.

Sempre buscando a melhoria contínua da organização. Monitorando uma sequência de experimentos em curso em prol de dimensionar e entender as melhores práticas para aquela operação na qual se está inserido.

Um exemplo desta atuação diária é mencionada por um dos entrevistados: "às vezes você fazer análise, extrair insights (informações) é mais sobre você olhar as coisas certas [...] Temos um bilhão de painéis automáticos aqui dentro, mas existem dois que são os que eu olho toda semana, então esses painéis que eu vou enxergar alguma coisa e vou repassar em reuniões e análise em cima disso."

O especialista reitera com um exemplo: "Se a conversão está muito ruim. ok, vamos aprofundar... Em qual produto? Em qual período? Em qual tipo de vendas? em qual origem? E aí é onde está a mágica do *CRM*. Eu tenho a informação granular ali pra conseguir acompanhar."

Entende-se que antes de buscar uma visão granular, deve-se antes haver o estímulo da observação de uma informações inconsistente, vista sob a óptica do *dashboard* em uma visão macro, assim como afirma um especialista:

"Aqueles indicadores que te falei são os principais e são o meu farol para entender se alguma coisa está estranha. Se eu vejo uma taxa de conversão muito baixa ou um número de perdidos muito grande isso vai me servir como alerta para que eu faça mais cruzamentos de dados".

Diante disso, entende-se que a análise envolve comparação. Para afirmar que um resultado é bom ou ruim é preciso ter um referencial. Para tanto, podem ser utilizados dados de benchmarking no mercado, como também um comparativo interno em relação às métricas do próprio negócio ao longo do tempo.

Nesse sentido, a periodicidade de análise mais comum é avaliar os resultados semana a semana, chocando os resultados da operação entre si - o que está em consonância à geração de informações relevantes ao comercial por meio de *weeklyes* - Assim como mostra o exemplo de um dos especialistas entrevistados:

"A análise que eu faço é semana versus semana. Se semana passada eu abri 10 e nesta eu abri 20 oportunidades, o que é que eu ADR (Account Development Representative ou vendedor) fiz de boa prática nesta semana que eu não fiz semana passada? [...] Quem foi ADR que abriu mais nesta semana e não abriu semana passada?" [...] Toda semana eu passo ponto a ponto do funil de vendas, então eu passo etapa, por etapa e analiso pessoa por pessoa. E aí eu analiso tudo aquilo que está gritante".

Dessarte, é possível mapear as variações expressivas em meio aos dados de negócio, suscitando-se às hipóteses do motivo pelo qual tal métrica possui uma variação expressiva em relação ao seu valor base, ou seja o valor comumente atingindo ao tomar como parâmetro o status-quo da operação.

Identificadas as hipóteses de variação parte-se então para uma avaliação mais aprofundada acerca de cada uma delas, direcionada a identificar a verdadeira causa raiz desta oscilação abrupta - seja ela um reflexo de um aspecto negativo ou positivo na operação. Tomemos como exemplo a fala de um dos entrevistados:

"Eu costumo analisar etapa por etapa do funil, ver os indicadores que chamam mais atenção e eu abro para criar um diagnóstico os líderes das áreas, eles não têm essa visibilidade no dia a dia, eles estão na gestão diária... Na gestão macro. É minha responsabilidade dar uma visão micro, da operação para eles né?"

Nesse quesito, o *sales operations* levantava os dados necessários e apresentava as lideranças: "líderes, você sabiam que seu ADR X desempenhou um valor x no mês passado, mas esse mês ele caiu y?... Então são visões que os gestores não têm no dia a dia por causa da correria e que eu semana a semana trago pra eles como uma maneira de dar visibilidade a tudo que está acontecendo na operação". E o especialista complementa:

"A gente bate resultado de todas essas áreas que a gente comentou de forma micro por pessoa e de forma macro por time, por supervisor, são reuniões diárias, semanais, sobre resultados e fora isso, geralmente eu costumo pontuar, todos esse dados que eu falei pra você eu compilo em dados macros e passo pra direção e tudo mais, então para os supervisor

vai de uma forma mais mastigada porquê é uma questão de atualização do time, por pessoa, e como a gente tá falando de levar pra direção, enfim pra direção da empresa aí já são dados já macros”.

Diante das falas acima registrada de alguns dos entrevistados entende-se que a análise a ser realizada tem como parâmetro principal duas propriedades:

1. O público a qual a análise será direcionada

- a. **Alta direção da empresa - nível estratégico** (em geral apresentado dados macros por área, ou seja, a somada das partes - resultados individuais de cada integrante da equipe - compilando o resultado monitorado apenas de *KPI's* centrais, ou seja, as metas globais do negócio e de cada uma de suas áreas, o percentual de alcance destas e qual o *gap* restante;
- b. **Supervisor de área - nível tático** (avaliando o aspecto micro daquela área, comparando o resultado individual de cada um dos vendedores, pré-vendedores e/ou analistas de sucesso do cliente). Como também as metas da área, o percentual de alcance destas e qual o *gap* restante;
- c. **Agentes comerciais - SDR, BDR, Closer, LDR agente de sucesso do cliente e outros profissionais de nível operacional** (apresentam-se relatórios individuais da performance de cada indivíduo, de modo que possam monitorar sua performance individual. Agrupam os *KPI's* de nível operacional relevantes ao dia a dia da operação. Como também as suas metas individuais, o percentual de alcance destas e qual o *gap* restante.

2. O objetivo final daquela análise

- a. **Análise rotineira:** Envolve o acompanhamento de indicadores relevantes ao negócio, os quais são pré-estabelecidos e monitorados constantemente. As principais rotinas de acompanhamento são: diária, semanal e mensal. Possibilita a identificação de *gaps* e pontos fortes da operação de maneira espontânea. Consiste em um mapeamento recorrente da performance em busca de achados de interesse (variações abruptas destas métricas) que levam a formulação de hipóteses a serem investigadas;
- b. **Análise direcionada a um objetivo específico:** Compreende uma análise exploratória direcionada a um objetivo específico e claro. Centra-se em uma hipótese ou objetivo central. Por exemplo: identificar a causa raiz de determinado problema, validar ou refutar determinada hipótese mapeada através da análise rotineira, entendimento aprofundado acerca do porquê determinado *KPI* está se comportando de determinada maneira, auxiliar o planejamento comercial do próximo período vigente, entre outros aspectos de relevância à operação.

O contexto e o objetivo final de uma análise são seus regentes. Estes determinam a maneira como a análise será conduzida, o seu nível de profundidade, quais métricas devem ser avaliadas e como o seu resultado final será apresentado. Assim como afirma um dos especialistas entrevistados:

“A análise e sua duração vai depender da área, vai depender do projeto, vai depender em que estágio do projeto que ele está. A gente está falando de um projeto que é piloto. Vamos supor, a gente abriu operação em uma nova cidade com a empresa x. A gente precisa acompanhar os indicadores num período muito mais curto, intervalos muito mais curto de tempo. A gente precisa acompanhar ali quase que diariamente [...] No entanto, quando você está trabalhando uma performance de uma marca, falando de uma parte comercial, não necessariamente será necessário olhar, dia a dia, olhar semana a semana, mês a mês, quinze, quinze dias, vai depender do tamanho do projeto que você tá tocando”.

Assim sendo, existem diferentes prismas sob as quais o ato da análise pode ser enxergado de diferentes maneiras, contudo, é importante atentar-se ao contexto na qual a mesma está sendo realizada.

Ademais, há um modelo específico de análise envolvida nas operações de *inside sales*, a análise dos experimentos realizados na operação, a qual é fulcral à validação de hipóteses rumo à melhoria contínua do negócio.

4.4.3 A experimentação constante e gerenciável como caminho para a melhoria continuada da operação

Um aspecto fundamental atrelado às operações de *inside sales* é a aplicação de experimentos realizados de maneira gerenciável e sempre associado à métricas de sucesso. Isso, pois há muitas variáveis envolvidas em meio a geração do resultado final. Assim, é fulcral a realização de testes em busca da melhoria do resultado da operação.

Isso é válido tanto dos indicadores que mensuram a eficiência do processo, como também para aqueles que se referem à eficácia, ou seja, os resultados entregues por cada uma das áreas em sua função finalística.

Para um dos entrevistados: "São testes em cima de testes, ao longo de meses e para entender o que funciona melhor pra gente". "Nosso principal experimento é o grupo Piloto e Controle." Essa ideia está em direta concordância à literatura, dado que para Ross (2016), você precisa experimentar, testar e medir para descobrir o que funciona, ou não, para a sua empresa e equipe. Se algo não funcionar logo de cara, continue fazendo os ajustes necessários." (ROSS e TAYLER, 2016).

"Não há bala de prata. Não descobrimos uma alavanca mágica. É um trabalho muito rotineiro, é um trabalho diário. Não há uma sequência de botões ou um botão que apontamos e o negócio performa bem. Consistência é a palavra. Executar bem, executar sempre".

Desse modo, mesmo se implementando as boas práticas identificadas no estudo, entende-se que sempre há um período de aprendizagem e adaptação à aplicação destas práticas, como também um entendimento de qual o contexto sob o qual a empresa está inserida e, portanto, seus resultados e práticas implementadas devem considerá-lo, além de realizar experimentos frequentes e metrificados para otimizar o processo.

Sugere-se que antes da realização do experimento que se estabeleça uma expectativa numérica do resultado que é esperado do mesmo.

Conforme a óptica de um dos entrevistados, “por exemplo: o nosso experimento referente à alteração dos critérios de qualificação... Então, eu, de maneira recorrente, olhava para alguns dados previamente definidos e tentava entender... Tínhamos uma expectativa de tanto de conversão, de tanto de *MRR*, tantas oportunidades... Como estamos agora? E depois de 2 semanas?... E depois de 2 meses?, e por aí vai”. Faça pequenas melhorias de forma sistemática. A longo prazo elas trarão grande impacto.” (ROSS e TAYLER, 2016).

4.4.1 Limitações da análise: Fixação na utilização de dados passados que antecedem o resultado

Outro ponto abordado por um dos especialistas é que uma problemática envolvida em algumas operações é que os resultados analisados são gerados a partir de dados passados, os quais consolidam as métricas apresentadas nos indicadores vigentes.

Contudo, não se possuem muitas análises pré-estabelecidas e rotineiras de o que deve ser feito para que se alcance a meta *x* do negócio. Tratando-se das análises referentes às metas futuras da operação, de modo sistematizado. Assim como afirma um dos entrevistados: “hoje as minhas análises são mais do que já aconteceu... Nossa conversão é *x*, nosso *Ticket Médio* é isso, o quanto já entrou é isso [...] Eu não tenho tantas análises para tentar entender a partir dos dados, o mais rápido possível o que está funcionando, e se o que a gente tem hoje é suficiente

para bater a meta ou não, Acho que isso é uma tendência bastante forte que estou sentindo no mercado de *inside sales*."

Assim, tecer meios para que, a partir dos dados atuais (que refletem coisas que já aconteceram) tendenciar o que deve ser feito para que se alcance a meta é um aspecto de alta relevância, de modo a direcionar, analiticamente por meio de dados, quais ações hão de se realizar para que se alcance a meta proposta pelo negócio.

Uma das alternativas praticadas nesse caminho é o *forecast*, uma previsão financeira do valor a ser vendido em dado período. Ela ocorre quando a empresa faz uma previsão de quantas novas vendas ou clientes terá em um determinado período ou fluxo de trabalho (TOTVS, 2020).

Na visão de um dos especialistas entrevistados, o *forecast* pode ser entendido como a resposta da pergunta: "Quanto dinheiro eu ainda tenho para ser fechado neste mês, neste trimestre?".

Ao avaliar este indicador é possível se situar em relação aos pagamentos a receber do negócio, como também em relação a projeção de vendas a serem fechadas, sendo assim, quanto mais próximo do real, melhor.

Para um dos entrevistados: "um vendedor que prevê muito e fecha pouco é um problema para a gente. Assim como um vendedor que prevê pouco e fecha muito é um... bom problema pra gente... Mas o ideal é que seja uma previsão assertiva".

Contudo, apesar de ser uma métrica que reflete o futuro, o *forecast* ainda se baseia em dados passados. Isto é, no campo de "valor do produto" e "data de fechamento prevista". Não envolvendo uma previsão do que deve ser realizado em termos de atividades para alcançar o resultado em dado período do negócio.

4.5 Métrica-Guias

Em dado momento da entrevista questionou-se os entrevistados em relação a qual principal métrica para aferir o resultado do seu negócio, isto é, a estrela guia ou

North Star Metric (NSM). Quando questionados sobre isso, os entrevistados apontaram questões relacionadas à receita, como pode ser observado na tabela abaixo:

TABELA 12 - Métricas Guias identificadas por frequência de aparição

Categoria	Frequência
Receita (<i>MRR ou ARR</i>)	8
Taxa de Conversão dos funil de vendas	1
Satisfação do Cliente	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme os entrevistados: “O faturamento é o mais importante”. Outro entrevistado vai ainda mais afundo, explorando um indicador que alia o faturamento obtido em dado período junto ao churning: “Se o seu NDR (Net Dólar Retention) consegue ser maior que 100% você está expandindo a sua carteira mais do que retraindo, então você está fazendo mais vendas do que perdendo. E dentro da sua base de clientes essa é a maior comprovação de que o seu negócio é um negócio de sucesso... E complementa: "Porquê os clientes não só estão permanecendo, como também estão comprando mais, né"

Ainda, além da venda, outros negócios exploram um conjunto de métricas para balizar a estratégia do negócio e seus resultados: “É muito difícil escolher apenas uma”, aponta um dos entrevistados, enquanto outro afirma: “Uma métrica-guia não, a gente tem um conjunto de metas. É... Não existe uma só, como eu te a gente está dentro de um ecossistema, é necessário de que todas as partes desse ecossistema estejam. É... Estejam satisfeitas, então a gente precisa que o negócio seja rentável, a gente precisa que o negócio cresça e a gente precisa que as partes estejam satisfeitas. Então... São essas três métricas de sucesso.

Contudo, conforme observado na tabela a métrica central é a receita, sendo as demais complementares ao entendimento da formação desta receita. Indicadores que ajudam a prever ou a controlar a geração de receita em determinado período de tempo. Assim como afirma um entrevistado: "Gosto muito de ir me aprofundando nas análises, primeiro começa com algo mais superficial, depois vamos nos

aprofundando. Mas o primeiro fato sempre é a receita... Seja por mês, trimestre, etc..."

Portanto, na visão do mercado de *inside sales*, apesar de existirem muitas métricas intermediárias que monitoram os processos e a performance da equipe, a métrica que melhor reflete o resultado da operação diz respeito à receita anual (*ARR*) ou Mensal (*MRR*) de um negócio.

4.6 Cases de Sucesso

Este bloco busca sintetizar, em texto corrido, os principais cases de sucesso mencionados ao longo das entrevistas - através da síntese de fala dos entrevistados - trazendo insights gerais percebidos e que podem ser aplicados em outras operações.

4.6.1 Qualificação assertiva levando a maiores taxas de conversão

Em uma das empresas entrevistadas, havia um problema em relação "Antes a meta era baseada em reuniões agendadas. Você deve trazer 20 reuniões agendadas, mas então adaptamos para oportunidades qualificadas porque percebemos que eles estavam trazendo muitos leads fora do *ICP* e só estava gastando tempo do executivo".

Além disso, notava-se que, "apesar do alto volume de agendamentos, poucos leads eram fechados. Assim, mudamos o nosso framework de qualificação e sabíamos que iria diminuir o número de qualificações, mas fizemos uma mudança no topo do funil, para que o meio do funil e o fundo do funil fossem mais eficientes". A partir dessa estratégia, conforme relatado pelo entrevistado, a empresa foi capaz de alcançar a geração de oportunidades de maior qualidade ao negócio e, assim, aumentar a sua taxa de conversão no funil de closers, uma vez que estes estavam sendo abastecidos com oportunidades de maior qualidade.

Essa problemática é mencionada, inclusive na literatura: “Estou enfatizando a alta qualidade das oportunidades porque muitas vezes vi a equipe de vendas outbound passar oportunidades de vendas pouco qualificadas aos Executivos de Contas só para inflar seus resultados, gerando demonstrações, visitas e apresentações improdutivas (ROSS e TAYLER, 2016). Diante disso, entende-se que a qualidade dos leads se sobressai à mera quantidade. Volume e qualidade devem caminhar lado a lado em direção à prosperidade do negócio.

4.6.2 Especialização do time de vendas mediante produto e/ou nichos

“Aqui dentro trabalhamos com cinco torres de venda [...], a duas primeiras vendem pra enterprise e cada uma vende para setores específicos. São territórios fechados de contas, então eu tenho perfis de vendedores que conhecem aquele setor específico e vendem para aquele setor.”

“Como você configura a sua estrutura comercial, desde a definição das empresas, contratação de pessoas [...] pra mim essa é uma das maiores alavancas que a nossa empresa criou, essa estrutura bem desenhada, por mais que no começo pareça que não faz sentido, que não vai funcionar. Tem que ter paciência, porquê funciona”.

Ademais, o mesmo foi afirmado por um segundo entrevistado. Para ele: “Tanto no *outbound* como no *Inbound* uma ação que gerou muito resultado é segmentação de equipe. A gente dividiu 3 pessoas vão trabalhar somente com frotas pequenas, de 1 a 5 veículos, outras 3 vão trabalhar de 6 a 70, outras três vão trabalhar de 70 a 150 e outros de 150 a 250. Essa segmentação pra gente... Em todas as áreas da empresa que a gente segmentou o resultado foi muito, muito bom mesmo.”

4.6.3 Melhora na taxa de assertividade das listas a partir de inteligência de base

“Juntamos o time de dados para melhorar os filtros da nossa listagem, tomando como referência uns *scripts* lá fazemos exportação de leads e para isso precisamos colocar certos filtros e como a nossa empresa é um negócio que precisa saber o tamanho da frota de veículos dos nossos *leads* para que o *lead* seja entendido como qualificado, não se tem essa informação na Receita Federal. Contudo, queremos trazer os leads apropriado que mais parecem ter frotas possível.”

“Quando a gente começou a exportar listas no ano passado, a nossa conversão de lista era de 8%, ou seja, a cada 100 *leads* que a gente extraia, apenas 8 tinham frota. Era muito baixo. Hoje, a gente tem em média 30% e foi graças ao time de dados que pegaram todos os dados existentes na empresa e bateram as informações.”

“Por exemplo, a gente percebe - através de um robô lá, né - que empresas com mais de 25 funcionários e com idade de mais de 15 anos e faturamento acima de R\$ X milhões possui mais chance de ter frotas de veículos. Foi mais ou menos isso que eles fizeram e mudou completamente a nossa qualificação”.

Ou seja, ao estudar a base de clientes do negócio, percebeu-se uma correlação entre as empresas que se encaixavam no *ICP* do negócio (empresas com frota de veículos) e informações de acesso público (quantidade de funcionário, tempo de abertura do negócio e faturamento anual da empresa).

Ao identificar este padrão, o *LDR* buscou criar listagens baseadas nestas informações e, assim, mais que triplicando a taxa de conversão dos leads gerados de listagem, de 8% de taxa de conversão para 30%. Portanto, conforme a empresa acumula suficientemente grandes, este estudo da base de clientes pode ser interessante, uma vez que, através disso, é possível descobrir quem são os melhores clientes da organização, focando em negócios com maior assertividade e chances de sucesso e, assim, otimizando as taxas de conversão.

5. Considerações Finais

5.1. Indicadores essenciais para metrificar, acompanhar e gerir a performance de uma estrutura de inside sales

A partir do trabalho em voga, entende-se que as métricas essenciais para gerir a performance de uma estrutura de *Inside Sales*, são, sobretudo, aquelas relacionadas à conversão. Podendo ser destrinchadas em diferentes níveis:

1. **Nível geral:** A conversão de topo ao fundo do funil (desde o funil de pré-vendas até o “ganho” no funil de vendas);
2. **Nível de funil:** Entendida como sendo a conversão a nível macro de cada um dos funis (pré-vendas e vendas);
3. **Nível de etapa:** Taxa de conversão entre as etapas dos funis, envolvendo cada uma das etapas utilizadas no negócio em questão. Inclusive, avaliando a taxa de conversão nas etapas nas quais se ocorre o “*hand-off*” ou passagem de bastão. Essa é a conversão a nível micro deste processo;
4. **Nível de atividades:** Entende-se como sendo aquele que avalia o esforço necessário para que o indivíduo alcance dado resultado. Normalmente é avaliada com base em volume de ligações na área de pré-vendas e volume de reuniões realizadas ou propostas apresentadas na área de vendas. Exemplo: 10% de conversão em ligações significa que um pré-vendedor precisará fazer 10 ligações atendidas para que agende uma reunião para um executivo de contas (*closer*).

Diante desses três níveis sob os quais a taxa de conversão pode ser analisada, parte-se então para a esfera de análises que podem ser ainda mais granulares, isto é, a partir da utilização de filtros/propriedades sob os quais esta taxa de conversão irá ser segmentada. Ou seja, é possível entender qual a taxa de conversão especificamente de um pré-vendedor, vendedor, de determinada origem

(*Inbound, Outbound, indicação, cross-selling, up-selling*), segmentá-la por em determinado período de tempo, por produto, pelo porte da empresa-cliente, entre outras possibilidades de filtros, o que confere fluidez e riqueza às análises.

Entende-se que a taxa de conversão é a principal informação para diagnosticar eventuais gargalos em meio à estrutura comercial, sendo a métrica norteadora para que se realizem análises mais profundas sobre aquela deficiência e, a partir disso, possa se identificar o gargalo, formular hipóteses de solução e testá-las, uma a uma, em direção a melhoria deste ou aquele indicador.

É importante frisar que, para tornar este indicador ainda mais rico, é importante conferir a ele duas visões centrais: a visão por quantidade e por valor financeiro (R\$). Isto é, para cada um dos níveis de análise (geral, funil e etapa) deve ser possível analisar a taxa de conversão baseada em quantidade de leads, como também em valor financeiro (em reais R\$) gerado (funil de vendas) ou potencial (funil de pré-vendas e vendas).

Outros indicadores relevantes são aqueles atrelados ao resultado final da equipe ou de um processo:

1. **Pré-vendas:** nº de oportunidades qualificadas (*SQL*), nº de reuniões realizadas;
2. **Vendas:** Valor vendido em reais (*MRR ou ARR*) e nº de contratos assinados;
3. **Pós-vendas (Sucesso do Cliente):** *Churning, NPS* e número de contratos e valor em reais referente a estas negociações (*MRR e ARR*) a partir de vendas oriundas do sucesso do cliente em contratos de *up selling* e *cross selling*.

Além disso, se fazem presentes métricas de atividades, as quais atuam no dimensionamento do esforço empregado pelo time comercial.

São aquelas que estão relacionadas ao cômputo final e por isso devem ser acompanhadas, mas não refletem o resultado final daquela área:

1. **Pré-vendas:** nº de atividades por dia, nº de novos *leads outbound*, nº de contatos mapeados, nº de reuniões agendadas, nº de ligações *No-Show* e nº de atividades por dia.

2. **Vendas:** *Lead-Timing*, nº de propostas apresentadas, nº de reuniões realizadas, nº de oportunidades qualificadas pelo closer, *ticket médio*, nº de propostas aceitas;
3. **Pós-venda:** Tempo até o primeiro contato, número de novas oportunidades mapeadas, *NET Churning*, *Health Score*.

Entende-se que os indicadores com maior frequência em meio às respostas conferidas pelos respondentes, são aqueles que possibilitam uma visão macro e rápido diagnóstico em relação à performance comercial do negócio, fornecendo um termômetro tempestivo sobre a situação do negócio, enquanto que, aqueles menos citados são justamente aqueles que normalmente são utilizados para fins de comparações e análises mais específicas sobre o tema.

Ainda, ao observar os principais indicadores envolvidos em cada uma das áreas, é possível traçar um paralelo em relação à atuação finalística de cada uma das áreas envolvidas no processo comercial em *inside sales*.

Categorizando-as com base em sua função finalística em meio ao processo comercial - a qual, encontra-se em destaque acima da área correspondente. Assim temos:

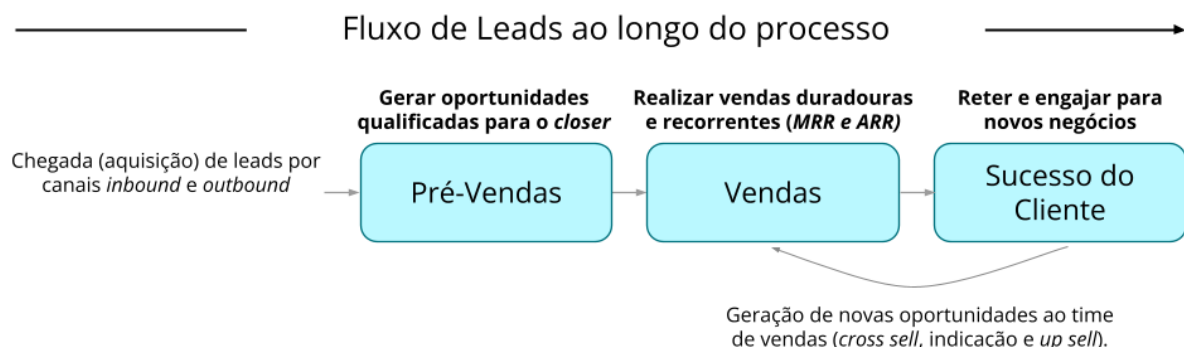


Figura 6 - Áreas especializadas e sua respectiva função cerne no *inside sales*

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

As métricas refletem o resultado final de uma operação. Indicadores são a maneira quantitativa de expressar um objetivo que se almeja alcançar. Dessa

maneira, ao avaliar os indicadores supracitados ao longo do trabalho em relação a sua frequência e sua correlação entre eles, entende que a função finalística de cada uma das áreas envolvidas no processo comercial em modelo de *inside sales* são:

1. **Pré-vendas:** Garantir que oportunidades de negócio qualificadas sejam geradas para a equipe comercial. Para tanto, os mesmos recebem os *leads* vindos de canais *inbound*, assim como prospectam novas oportunidades por canais *outbound*. Contudo, o cerne está em gerar demanda de qualidade (por meio do agendamento de reuniões) para que os *closers* possam vender;
2. **A equipe de vendas (closers):** Realizar vendas duradouras e recorrentes, dando ênfase em criar um relacionamento longínquo com o cliente. Prezando por uma venda que satisfaça os dois lados e, por consequência, gera um relacionamento duradouro com o cliente, marcado por vendas recorrentes, indicações e compra de novos produtos ou serviços;
3. **Pós-vendas:** Busca receber o lead (*onboarding*) de modo a auxiliá-lo a extrair o máximo da solução comercializada. Explorar o produto do negócio em seu máximo potencial, de maneira que o cliente se sinta satisfeito com a sua aquisição. Contudo, o cerne desta área consiste em reter os clientes e gerar novas oportunidades de negócios com os mesmos.

5.2. Análises e geração de dados críveis

Entende-se que o primeiro passo rumo à implementação de uma estrutura comercial orientada por dados (fator que é uma premissa à implementação de um modelo de alta performance em *inside sales* e tido como ponto comum em todas as entrevistas) é a consolidação de uma base de dados sólida e ordenada, com dados confiáveis para que possam ser analisados.

Sabendo-se disso, a principal prática identificada que rege a geração de dados críveis é o uso de campos obrigatórios no *CRM* por etapa do processo

comercial, garantindo o preenchimento progressivo das informações relevantes às análises.

Ademais, o *CRM* é peça imprescindível para a alimentação destas informações. Sem esta ferramenta, todo o trabalho em questão torna-se impraticável. Portanto, deve-se comunicar ao time comercial e cobrá-lo que todas as informações, documentações e dados do cliente estejam preenchidos no *CRM*.

O *CRM* é o guardião da informação e gestão do conhecimento em meio ao processo comercial. Portanto, toda e qualquer informação relevante deve constar no mesmo. Havendo uma centralização absoluta do *CRM* quanto ao registro das informações.

Aliado a isso, a conferência seguida da produção de relatório ou dashboards automáticos que aferem a qualidade do preenchimento do *CRM* é vista como essencial, juntamente a vigilância, cobrança e monitoramento dos supervisores em relação ao preenchimento do mesmo.

Outra prática vista é a alimentação automática de uma série de informações do lead, minimizando o trabalho do vendedor e otimizando o tempo do time comercial com o preenchimento das mesmas.

Outro aspecto relevante é a utilização de campos padronizados, evitando ao máximo a existência de campos de texto abertos.

Para garantir o devido acompanhamento sobre as métricas é fulcral a criação - por parte do *Sales Operations* - de um painel de Dashboard que é atualizado automaticamente por meio da tecnologia de *Reverse ETL*.

Isto para que se acompanhe a performance global da operação. Neste painel deverão constar os indicadores-chave de resultado a serem acompanhados diariamente e/ou semanalmente e, conforme se identifica uma oscilação relevante em algum dos mesmos, dá-se ênfase em análises mais profundas, envolvendo o cruzamento de indicadores, levantamento de hipóteses e investigação da causa-raíz.

Nesse sentido, entende-se que a prática da experimentação é essencial para se consolidar uma área de *inside sales* bem sucedida. Portanto, é peça-chave à maturação progressiva da operação.

5.3. Principais gargalos

Quanto aos *gargalos*, a principal dor refere-se ao preenchimento incorreto do *CRM* (por imperícia ou negligência), o qual abordou-se especificamente sobre ele no trabalho em voga.

Além disso, a passagem de bastão é um fator preocupante de modo geral, juntamente ao baixo volume de treinamentos ou capacitação do time comercial, sobretudo naquelas empresas nas quais não há o profissional de *Sales Enablement* - aquele responsável por identificar *gaps* e trabalhar o time por meio de programas de treinamento - erros de venda e regras de comissionamento ineficientes.

Deve-se frisar que as políticas de comissionamento e bonificação tem um alto impacto em relação ao comportamento dos vendedores, assim como aos indicadores de negócio, portanto, devem ser definidas com cautela, uma vez que, podem inclusive atuar no controle dos principais *gaps* identificados: "preenchimento incorreto do *CRM* e passagem de bastão ineficiente".

Assim, conclui-se que as operações comerciais em modelo de *inside sales* configuram-se como uma estrutura com áreas interdependentes e interconectadas entre si, no qual uma ação descalibrada, mesmo que no início do processo, pode provocar o insucesso de todo o sistema.

Da mesma maneira, estratégias proveitosas, quando aplicadas de modo assertivo - tal qual visto nos cases de sucesso mapeados - podem levar a grandes sucessos desta estrutura.

Diante desta constatação, vê-se que o profissional de *Sales Operations* é determinante para monitorar, por meio de dados a assertividade das estratégias pensadas, pois o mesmo tem como papel lançar luz à métricas, indicadores, variáveis e suas correlações em relação ao resultado final que, antes eram despercebidas por todo o time.

O papel do *Sales Ops* é trazer clareza às tomadas de decisão - outrora pautadas em achismos e incertezas - por meio de dados, análises e planos de ação sugeridos, em prol de favorecer a taxa de sucesso destas decisões, fator o qual será refletido em toda a operação comercial.

5.4. Limitações e sugestões

O estudo em voga propõe-se a trazer um panorama geral acerca de uma operação comercial em modelo *inside sales*, contudo, não houve aprofundamento nesta ou aquela área.

Portanto, sugere-se que futuros estudos se debrucem em entender mais a fundo cada uma das áreas (Pré-vendas, Vendas e Sucesso do Cliente), de modo a pensar sobre seus funis comerciais, investigando a fundo, cada uma de suas etapas e boas práticas atreladas às mesmas.

Diante dessa vertente, a estruturação de um um modelo ideal de funil de pré-vendas, vendas e sucesso do cliente abarcando quais os campos obrigatórios devem existir, premissas para passagem de etapa e transição entre funis, quais atividades cadastradas para serem realizadas são imprescindíveis, como também qual o intervalo com a qual cada uma deve ocorrer, adaptado ao modelo de *inside sales*.

Em suma, um estudo detalhado quanto à estrutura ideal do funil ampuheta em meio às suas micro etapas (*stage gates*) em meio a uma operação comercial em *inside sales*.

Apesar do *inside sales* alcançar um forte crescimento nos últimos anos, e ser visto como uma tendência para o mercado brasileiro, muitas empresas ainda sentem dificuldade em implementá-lo e o mesmo continua sendo uma modelo pouco difundida em meio ao âmbito empreendedor e principalmente acadêmico.

Portanto, estudos direcionados a entender quais as dificuldades que as Micro, Pequenas e Médias empresas enfrentam ao implementar este modelo. Nesse aspecto, um estudo de caso acompanhando a implementação de uma área comercial em modelo de *inside sales* do marco zero traria contribuições importantes.

Além disso, há espaço para pesquisas futuras entenderem a correlação entre os indicadores apontados no presente trabalho. De modo a compreender, numericamente, a relação e o impacto que um indicador estabelece em relação ao resultado final da operação, visualizando quais, dentre as métricas apresentadas possuem maior correlação ao faturamento final.

6. REFERÊNCIAS

- AHEARNE, M. and RAPP, A.. (2010), “**The role of technology at the interface between salespeople and consumers**”, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 30 No. 2, pp. 111-120.
- BARDIN, L. 10 - **Bardin, Laurence - Análise de Conteúdo**.pdf, 2001.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Editora Vozes Limitada, 2017.
- BOSTON CONSULTING GROUP. (2021, February 25). **Inside sales organizational strategy and structure**. Retrieved from: <https://www.aa-isp.org/development/1231/research-inside-sales-organizational-strategy-and-structure>.
- BOTELHO, Delane; GUISSONI, Leandro. **Varejo: competitividade e inovação**. Rev. Adm. Empresa., São Paulo, v. 56, n. 6, p. 596-599, dez. 2016, Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000600596&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 Ago de 2022.
- BOVA, Tiffani. 26 **Sales Statistics That Prove Selling Is Changing**. Salesforce, 2019. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/blog/15-sales-statistics/>>; Acesso em: 15 Set. de 2022.
- CANNON, Will; **Inside Sales vs. Outside Sales: Everything You Need to Know**. Uplead, 2020. Disponível em: <<https://www.uplead.com/inside-sales-vs-outside-sales/>>. Acesso em: 15 Ago. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CONDE, Richard; PRYBUTOK, Victor. Inside sales agent’s sales activities influence on work outcomes and sales agent tenure through autonomous motivation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2020.
- CORDOVEZ, Diego. **O Que É Inside Sales E Para Que Serve? Confira O Que Você Precisa Saber!**. Meetime, 2022. Disponível em: <<https://meetime.com.br/blog/vendas/inside-sales/>>. Acesso em: 06 Ago. de 2022.
- COSTA, FJ da. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, p. 90-106, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**.3. ed. Porto Alegre: Bookman Artmed, 2010.
- DECKER, D. **How to Close the Referral Gap**. [S. l.]: Above the Law, 2018. Disponível em: <https://abovethelaw.com/legal-innovation-center/2018/05/17/how-to-close-the-referral-gap/?rf=1>. Acesso em: 26 jan. 2023.
- DICICCO-BLOOM, Barbara; CRABTREE, Benjamin F. The qualitative research interview. **Medical education**, v. 40, n. 4, p. 314-321, 2006.
- DO PRADO, Lucas Sciencia; GUISSONI, Leandro Angotti; KEHDI, Marco Tulio. O vendedor na disrupção digital. **GV-EXECUTIVO**, v. 17, n. 5, p. 12-16, 2018.
- DRUCKER, Peter. **Peter Drucker On Marketing**, 2006. Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/2006/06/30/jack-trout-on-marketing-cx_jt_0703drucker.html?sh=352490ae555c> Acesso em: (15 Ago. 2022).

D'HAEN, Jeroen; VAN DEN POEL, Dirk; THORLEUCHTER, Dirk. Predicting customer profitability during acquisition: Finding the optimal combination of data source and data mining technique. **Expert systems with applications**, v. 40, n. 6, p. 2007-2012, 2013.

D'HAEN, Jeroen et al. Integrating expert knowledge and multilingual web crawling data in a lead qualification system. **Decision Support Systems**, v. 82, p. 69-78, 2016.

Entenda o que é forecast de vendas e como fazer. EQUIPE TOTVS. [S. l.]: TOTVS, 2020. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-de-vendas/forecast-de-vendas/>. Acesso em: 25 jan. 2023.

FARIA, Tiago. Como estruturar o ramp-up de seus vendedores. **Meetime**, 2017. Disponível em: <https://meetime.com.br/blog/podcast/o-que-e-ramp-up-vendas/>. Acesso em: 25 Ago. de 2022.

FERREIRA, Pedro Lopes. Estatística descritiva e inferencial: breves notas. 2005.

Funil de vendas: saiba o que é e conheça suas etapas. Salesforce. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/crm/funil-de-vendas/#:~:text=O%20conceito%20de%20funil%20de,qu,e%20a%20venda%20%C3%A9%20fechada.>>. Acesso em: 19 Set. de 2022.

GESSNER, Guy; SCOTT JR, Richard A. Using business intelligence tools to help manage costs and effectiveness of business-to-business inside-sales programs. **Information Systems Management**, v. 26, n. 2, p. 199-208, 2009.

GESSNER, Guy; SCOTT JR, Richard A. Using business intelligence tools to help manage costs and effectiveness of business-to-business inside-sales programs. **Information Systems Management**, v. 26, n. 2, p. 199-208, 2009.

GIOVANNETTI, Marta; CARDINALI, Silvio; SHARMA, Piyush. Sales technology and salespeople's ambidexterity: An ecosystem approach. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2020.

GIL, A. C. (2008). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** (6th ed.). São Paulo: Atlas.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição.** [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 18 set. 2022.

MANZINI, E. **ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: ANÁLISE DE OBJETIVOS E DE ROTEIROSBUGEDA.** [S. l.]: DIAS, 1974. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf. Acesso em: 2 jan. 2023.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.** Routledge, 2017.

GUISSONI, Leandro Angotti; FARINHA, Rodrigo Lourenço. E-commerce com resultado. **GV-executivo**, v. 18, n. 1, p. 40-42, 2019.

HAIR JR., J.F; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, L.; GAVIN, R.; CANDACE LUN PLOTKIN; STANLEY, J. **How B2B sales have changed during COVID-19.** [S. l.]: McKinsey & Company, 2020. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com.br/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-sales-have-changed-during-covid-19>. Acesso em: 4 fev. 2023.

HEDGES, Nick. **The Truth About the Field Sales to Inside Sales Migration Should you be migrating too? Maybe not**. Inc, 2015. Disponível em: <https://www.inc.com/nick-hedges/the-truth-about-the-field-sales-to-inside-sales-migration.html>. Acesso em: 15 Ago. de 2022.

HOFFMANN, Carlos Eduardo. Identificação do processo comercial e mapeamento do funil de vendas para uma empresa do setor moveleiro da grande Florianópolis. **Engenharia de Produção-Pedra Branca**, 2019.

HOMBURG, Christian; MORGUET, Theresa R.; HOHENBERG, Sebastian. Incentivizing of inside sales units—the interplay of incentive types and unit structures. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 41, n. 3, p. 181-199, 2021.

<https://www.SILVA, Douglas. O que é inside sales? Entenda o significado do conceito. Zendesk, 2021. Disponível em: https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-inside-sales/>. Acesso em: 21 Set. de 2022.

HUNTER, G.K. AND PANAGOPOULOS, N.G. (2015), “**Commitment to technological change, sales force intelligence norms, and salesperson key outcomes**”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 50, pp. 162-179.

HUNTER, G.K. AND PERREAULT JR, W.D. (2007), “**Making sales technology effective**”, *Journal of Marketing*, Vol. 71 No. 1, pp. 16-34.

IBGE, **Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. 2016, Rio de Janeiro: IBGE, 2016, 146p. 2018.

INSIDE SALES BENCHMARKING BRASIL 2022, 6º Edição. Florianópolis SC: Meetime. 24 de Mar de 2022.

EXACT SALES. Inside sales: como ganhar eficiência com a qualificação na pré-venda 2022. Disponível em: <https://www.exactsales.com.br/inside-sales/>. Acesso em: 01 Set. de 2022.

JÄRVINEN, Joel; TAIMINEN, Heini. Harnessing marketing automation for B2B content marketing. **Industrial marketing management**, v. 54, p. 164-175, 2016.

KUCUK, S. Umit. Can Consumer Power Lead To Market Equalization On The Internet?. **Journal of Research for Consumers**, n. 21, p. 1, 2012.

LABRECQUE, Lauren I. et al. Consumer power: Evolution in the digital age. **Journal of Interactive Marketing**, v. 27, n. 4, p. 257-269, 2013.

LANDGRAF, Rodolfo. **Competitividade do mercado**, janeiro 2012. Disponível em: Acesso em: 25 out. 2019.

LIMBU, Y.B., JAYACHANDRAN, C. and BABIN, B.J. (2014), “**Does information and communication technology improve job satisfaction? The moderating role of sales technology orientation**”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 No. 7, pp. 1236- 1245.

MANZINI, Eduardo José. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, v. 26, p. 149-158, 1990.

MARQUES, Humberto; LEVI, Renato. **Funil de vendas: um jeito fácil para você realizar bons negócios**. Editora Senac São Paulo, 2020.

MARTIN Steve. The Trend that is Changing Sales. **Harvard Business Review**, 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/11/the-trend-that-is-changing-sales>>. Acesso em: 14 Ago de 2022.

MCLEOD, James. **The Difference Between Inside Sales and Outside Sales**. Internalresults, 2021. Disponível em: <<https://www.internalresults.com/blog/inside-vs-outside-sales>>. Acesso em: 20 Set. de 2022.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MONAT, Jamie P. Industrial sales lead conversion modeling. **Marketing Intelligence & Planning**, 2011.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 731-747, 2011.

NYBO, Erik Fontenele; DE GUSMÃO CUNHA, Mariana Moreno. **Transforme qualquer pessoa em cliente-a metodologia da conversão**. Saraiva Educação SA, 2021.

OGILVIE, J., AGNIHOTRI, R., RAPP, A. AND TRAINOR, K. (2018), “**Social media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training**”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 75, pp. 55-65.

OHIOHAH, Alhassan et al. The role of lead management systems in inside sales performance. **Journal of Business Research**, v. 102, p. 163-177, 2019.

PASCHEN, Jeannette; WILSON, Matthew; FERREIRA, João J. Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. **Business Horizons**, v. 63, n. 3, p. 403-414, 2020.

G1 GLOBO. **Pesquisa diz que consumidor prefere bom atendimento a preço baixo**. 2014. <<https://g1.globo.com/sao-paulo/itapetinga-regiao/noticia/2014/04/pesquisa-diz-que-consumidor-prefere-bom-atendimento-preco-baixo.html>>. Acesso em: 21/01/2023.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Alta Books Editora, 2018.

Pós-venda: a conquista do cliente não termina na finalização da compra. **SEBRAE**. 2022. <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pos-venda-a-conquista-do-cliente-nao-termina-na-finalizacao-da-compra,206c31dc70912810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 21/01/2023.

PULLINS, Ellen Bolman et al. An investigation of the theory practice gap in professional sales. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 25, n. 1, p. 17-38, 2017.

RAPP, Adam et al. The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 929-936, 2012.

RAPP, A. et al. Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 358–369, 2015. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S002243>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

ROBERGE, Mark. **The sales acceleration formula: Using data, technology, and inbound selling to go from \$0 to \$100 million.** John Wiley & Sons, 2015.

ROMÁN, S., RODRÍGUEZ, R. AND JARAMILLO, J.F. (2018), “**Are mobile devices a blessing or a curse? Effects of mobile technology use on salesperson role stress and job satisfaction**”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 No. 5, pp. 651–664.

ROSS, Aaron; LEMKIN, Jason. **From Impossible to Inevitable: How SaaS and Other Hyper-Growth Companies Create Predictable Revenue.** John Wiley & Sons, 2019.

ROSS, Aaron; TYLER, Marylou. **Receita Previsível: Como implantar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa.** Autêntica, 2017.

RUTHERFORD, B. N., MARSHALL, G. W., & PARK, J. (2014). **The moderating effects of gender and inside versus outside sales role in multifaceted job satisfaction.** *Journal of Business Research*, 67(9), 1850. Retrieved from http://sfx.scholarsportal.info/ottawa?url_ver=Z39.88-2004&rft_val

RUTHERFORD, Brian N.; MARSHALL, Greg W.; PARK, JungKun. The moderating effects of gender and inside versus outside sales role in multifaceted job satisfaction. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 9, p. 1850-1856, 2014.

SABNIS, Gaurav et al. The sales lead black hole: On sales reps' follow-up of marketing leads. **Journal of marketing**, v. 77, n. 1, p. 52-67, 2013.

SALES ENGAGEMENT: LESSONS LEARNED FROM STUDYING 130,000,000 SALES INTERACTIONS. Vanillasoft, 2020. Disponível em: <https://info.vanillasoft.com/telfer-study-pillar#executive_summary>. Acesso em: 22 Set. de 2022.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F. LUCIO, Maria del Pilar B. **Metodologia de pesquisa. Porto Alegre: Penso**, 2013.

Seley A., & Holloway, B (2008). **Sales 2.0: Improve business results using innovative sales practices and technology.** John Wiley & Sons.

SCHMITZ, Helena. **10 problemas que você pode resolver com SLA entre marketing e vendas**, 2020. Disponível em: <<https://saleshackers.com.br/blog/sla-entre-marketing-e-vendas/>>. Acesso em: 24 Ago de 2022.

SELEY, Anneke; HOLLOWAY, Brent. **Sales 2.0: improve business results using innovative sales practices and technology.** John Wiley & Sons, 2008.

SELEY, A. & HOLLOWAY, B. 2009. **Sales 2.0.** Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

SLEEP, Stefan et al. The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda. **European Journal of Marketing**, 2020.

SHARMA, Piyush et al. Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. **Journal of business research**, v. 116, p. 188-192, 2020.

SHI, Huanhuan; SRIDHAR, Shrihari; GREWAL, Rajdeep. Building Effective Inside-Outside Sales Rep Dyads: A Collaboration Perspective. **Available at SSRN 3632460**, 2022.

SINGH, Jagdip et al. Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 39, n. 1, p. 2-22, 2019.

SLEEP, Stefan et al. The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda. **European Journal of Marketing**, 2020.

SMITH, Timothy M.; GOPALAKRISHNA, Srinath; CHATTERJEE, Rabikar. A three-stage model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface. **Journal of marketing research**, v. 43, n. 4, p. 564-579, 2006.

SOUZA JUNIOR, J. R. S. **Gestão do conhecimento: A chave para o sucesso empresarial**. São Paulo, Novatec. 2004. 208 p.

STICKDORN, Marc et al. Isto é design de serviço na prática. 2020.

URANO E. **Aprenda a Perguntar - Como obter a resposta certa utilizando a arte de perguntar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2015.

THAICHON, Park et al. Hybrid sales structures in the age of e-commerce. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 38, n. 3, p. 277-302, 2018.

The Importance of Online Customer Retention [Infographic]. GOGLOBE, 2020
<<https://www.go-globe.com/online-customer-retention/>>. Acesso em: 21/01/2023.

The Economics of E-Loyalty. **Harvard Business School**. 2000.
<<https://hbswk.hbs.edu/archive/the-economics-of-e-loyalty>>. Acesso em: 21/01/2023.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo**. 1987.

VANHEEMS, Régine. Distribution Multicanal: Pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière? **Décisions Marketing**, n. 55, p. 41-52, jul./ set. 2009.

VERHOEF, peter C.; KANNAN, Pallassana K.; INMAN, J. Jeffrey. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

YU, Ting; PATTERSON, Paul G.; DE RUYTER, Ko. Achieving service-sales ambidexterity. **Journal of Service Research**, v. 16, n. 1, p. 52-66, 2013.

ZOLTNER A. ANDRIS, SINHA PK, LORIMER E. SALLY. **The Growing Power of Inside Sales**. Harvard Business Review, 2013. Disponível em:
<<https://hbr.org/2013/07/the-growing-power-of-inside-sa>>. Acesso em: 11 Ago. de 2022.

4 Ways Queue-Based Lead Management is Shaping Inside Sales. VANILLASOFT, 2014.
Disponível em:
<<https://vanillasoft.com/resource-center/webinars/4-ways-queue-based-lead-management-shaping-inside-sales>>. Acesso em: 12 Ago. de 2022.

5 DICAS para reduzir o turnover da minha empresa, **SOLIDES**, 2022. Disponível em:
<<https://blog.solides.com.br/5-dicas-para-reduzir-o-turnover-da-minha-empresa/>>. Acesso em: 18 Set. de 2022.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semi-estruturada

Perguntas sobre visão geral da operação
1. Como você descreveria a cultura comercial da empresa na qual trabalha?
2. Por favor, de forma sucinta, poderia me descrever como funciona o processo comercial da sua empresa?
3. Quais as macro-etapas existentes nos funis de pré-vendas, vendas e sucesso do cliente?
4. Quais os indicadores mais relevantes para se acompanhar a performance de cada uma destas etapas? Quais as informações e análises mais relevantes fornecidas por cada um destes indicadores?
5. Como funciona a passagem de bastão/interação entre estas etapas/áreas? Existem indicadores para metrificar o sucesso/qualidade da passagem de bastão? Se sim, quais?
6. Qual a métrica-guia da empresa? Isto é, a métrica principal para a sua gestão?
Perguntas sobre cultura geração de dados do negócio
7. Quais as boas práticas existentes em relação à gestão de leads e uso do CRM pelos vendedores, de modo a garantir a geração de dados críveis?
8. Após definidas estas boas práticas, como garantir que os vendedores de fato sigam as regras e boas práticas estabelecidas?
Perguntas sobre análises de indicadores
9. Quais as principais análises realizadas para compreender e otimizar os resultados da operação comercial?
10. Há cruzamentos entre os indicadores? Há alguma periodicidade com a qual estes indicadores são avaliados? Por quê?
11 Para você, quais as maiores alavancas de crescimento de uma operação de inside sales? Há algum case da empresa relacionado a isso?
Perguntas sobre tecnologias utilizadas
12. Quais ferramentas/tecnologias dão suporte ao dia a dia da operação? (Ex: Apollo, Assertiva, Snov.io, empresaaqui, playbook, matriz de objeções, matriz de qualificação, planilha de precificação, entre outros...)
13. Quais ferramentas/tecnologias dão suporte à metrificação, análise e acompanhamento dos indicadores? (Ex: Excel, Power BI, ferramenta de banco de dados, API's, automações, entre outros...)
Perguntas sobre gargalos ou pontos de dificuldade da operação
14. Quais gaps ou pontos de dificuldade mais comumente vistos em uma operação comercial pautada em Inside Sales? Qual plano de ação foi utilizado para contorná-lo?
Perguntas sobre indicadores chave por área

15. Quais as principais métricas (de tendência e de resultado) acompanhadas e analisadas referente às áreas de: Pré-Vendas, Vendas e Pós-vendas

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE B - Transcrição entrevista especialista 1

Rafael: Primeiro de tudo é... queria agradecer seu tempo, agradecer sua participação também na pesquisa, na entrevista e vamos lá? A gente vai começar numa visão geral sobre, esse aspecto. Você trabalha hoje na empresa x e trabalhou na empresa y também né Correto? Bacana, bacana

Isso, ahran!

Rafael: então, você poderia me escrever como funciona, como é que funcionava a cultura da empresa?

Lógico. A empresa X é um Startup muito nova né? É 2019... e em 2021, começou o B2B, então eu sou... eu trabalho com CEO zap exclusivamente focado no B2B que tem maior potencial de crescimento, onde dá prá gente aplicar as maiores estratégias. Então só para você ter um contexto o ele é uma de startup educação que visa recuperar a base educacional de pessoas que não tem acesso à educação. Então comunidades periféricas, pessoas em vulnerabilidade, comunidade LGBT, transexuais que muitas vezes estão nas ruas, né? A gente tem o Projeto Alpagatas de Transexuais que a gente literalmente tirou pessoas da rua, formou prá que elas pudessem trabalhar dentro da empresa. O que a gente faz para as empresas é recuperação de base educacional pros funcionários, né? Funcionários da base, que não sabem ler, não sabem escrever. Então, a gente vende para as empresas esse pacote e também a diversidade de inclusão, a gente pega esse público que tem esse histórico de vulnerabilidade, pessoas pretas e pardas, pessoas LGBT, alunos de escola pública, que também às vezes não tem uma educação de base como deveria ser e a gente capacita essas pessoas para que elas consigam maiores chances de empregabilidade. Tá? Então, só para você entender um pouquinho o nosso produto, que o nosso produto não é um software, nosso produto não é um serviço. O nosso produto é educação. Isso já difere um pouquinho o nosso

comercial, porque a gente teve que adaptar o nosso comercial para um produto extremamente raro no mercado, né? Que é a educação pra esse público específico que é a recuperação de base educacional. Então, quando eu cheguei ao B2B, o B2B não existia ainda, a gente teve que criar uma máquina de vendas. Por descrição de cargo a gente olha sempre, como um... Nós somos um suporte, pra área de vendas, marketing e pós vendas. pré - vendas, vendas, *marketing* e pós vendas. Olhando para todas essas áreas a gente construiu uma máquina de vendas. Então hoje no nosso comercial a gente tem como foco esses produtos para empresa e a gente construiu um funil de vendas e todo processo, adaptação sistêmica e tudo pra a gente conseguir vender e controlar as nossas vendas e traçar uma estratégia também comercial.

Era essa mesmo a pergunta? A estrutura mais ou menos como funciona, mesmo? Tá.

Rafael: Perfeito! Sim. Esse contexto inicial mesmo. Bom... É... De forma sucinta você trouxe um pouco de... Como são as áreas de vendas, marketing pré-vendas, Pós- venda e por fim a satisfação do cliente, o pós venda. Você poderia me descrever como funciona essas macro etapas, então... Dentro da área de marketing, se existem macro etapas dentro do funil as macro etapas que existem?

Rafael: è de forma suscinta...poderia me descrever como funciona essas macro etapas?

Claro. A nossa máquina de vendas é muito focada no *outbound*. Não sei se você está familiarizado com *sales operations* também? Mas nosso embalde está carecendo. A gente focou muito no *outbound* por enquanto. Então como funciona a parte de pré-vendas. Aqui a gente chama de geração e demanda. A gente tem um funil de pré-vendas e um funil de vendas. Onde tem a passagem de bastão dos *ADRS*, *SDRS*, *MBRS*, pro vendedor. Então, como funciona. Hoje a gente tem... Eu vou citar as fases pra você. A nossa primeira a fase chama é empresas **targets** que são empresas que estão nas nossas carteiras de abordagem que são empresas do nosso ICP, que a gente quer abordar. Depois disso a gente tem uma fase chamada inteligência comercial onde os nossos *ADRS* eles fazem uma investigação da

empresa e histórico pra ver se elas estão aptas a comprar o nosso produto. Se elas se enquadram na nossa. Se a gente conseguiria vender pra elas. A terceira etapa é a cadência de prospecção, onde os *ADRS* fazem micro atividades para conseguir contatar uma pessoa estratégica dentro da empresa. Então na cadência de prospecção, os meninos abordam as empresas, geralmente de coordenador pra cima, tá? que é o que a gente tem em vista, eles abordam pra tentar uma conversa inicial, agendar uma entrevista para apresentar o . Então eles fazem isso através de ligação, cadência de e-mails, é. Nutrição de contatos, aquelas pessoas que eles tem contato, *linkedin*, *Whatsapp*, enfim qualquer canal que a gente consiga abordar a pessoa. Eles fazem dentro da cadência de prospecção. Essa etapa dura é a mais longa, ela dura uns 15 dias a nossa cadência têm umas 08 etapas, aí. É... Me fala se eu tiver falando muito rápido, tá? Tem 08 etapas dentro do funil de vendas, na parte de cadência. Primeiro é a ligação, aí dá um intervalo, a gente tenta falar né? Se a gente não consegue, a gente envia um e-mail, apresentando o , tentando marcar um contato. A terceira etapa é uma abordagem do *linkedin*, isso tem 08 etapas, e acho que tem uns dois dias de intervalo entre um contato e outro e a gente dispara cadências ,também cadências estratégicas, também de 05 etapas, automáticas, né? E aí a gente vai tentando falar com as pessoas. Quando a gente consegue um contato, quando a gente consegue um retorno de uma pessoa que tem interesse em falar com a gente, o *ADR* é responsável por qualificar aquela pessoa antes de passar para o executivo, então ele tem que qualificar o contato, qualificar a pessoa para que a gente não gaste o tempo do executivo de vendas com um contato que não é um tomador de decisão. Porque não adianta nada a gente fazer reunião com um estagiário ou uma assistente, por exemplo, que às vezes nem sabe as prioridades e nem tem nenhum poder de decisão, tá? Então, é... Essa etapa é um contrato efetivo, depois de cadência, um *kanban* só pra eles sinalizarem, o que eles, com quem eles conseguiram já um contato quente ali e depois do contato efetivo, a gente chama de oportunidade qualificada. Oportunidade qualificada é depois que o executivo agenda uma reunião com a pessoa, o executivo apresenta o e o executivo vê se aquela pessoa foi qualificada para vendas ou não, se existiu uma oportunidade de projeto com aquela empresa ou não. Se existiu aquela empresa vai ser direcionada para área de vendas que aí é um outro funil, se não o executivo volta pro *ADR* e o executivo explica porque não foi qualificada aquela oportunidade, aí o

ADR é responsável por mapear outras pessoas dentro da empresa que sejam mais quentes ou que possam ter interesse de falar com a gente.

Porque Aqui no empresa x a gente trabalha com algumas personas né? Então a gente tem muito interesse de falar com pessoas de RH, com pessoas de ESG, que é a parte de sustentabilidade, mais essas duas. Se eu não conseguir falar, se não conseguir abordar uma pessoa de SG, não é por isso que eu vou descartar a empresa, porque agente chama de oportunidade aqui a empresa, não o contato. Se ela é do nosso *ICP*, se a gente sabe que a gente pode chegar naquela empresa, por isso que é importante ter um *ICP* muito bem definido, a gente volta ela pro início do funil e o *ADR* vai trabalhar de novo até ele conseguir um contato de uma outra pessoa que tem interesse em desenvolver um projeto com a gente.

Rafael: Legal!

Tá? Aí, tem a oportunidade não identificada, quando a pessoa não demonstra interesse, ou fala olha infelizmente a gente não tá com orçamento agora, ou a empresa fala a gente não tem frentes nesse negócio, nessa atuação que vocês, aí a gente joga para oportunidade não identificada e automaticamente aquela empresa volta para o início do funil, onde o *ADR* vai trabalhar novamente mapeando novas pessoas.

Rafael: E então vocês retornam o *lead* para a área de pré-vendas trabalhar novamente?

Retorna, porque às vezes a área de diversidade e inclusão não tem orçamento, não tem interesse, mas a nossa área da empresa de RH tem interesse a fazer um outro projeto. O trabalha com vários produtos, então não é porque não teve fit com o time de diversidade que é que não vai ter Fit com o RH. Então a gente trabalha dessa forma.

Fala do Rafael: E sobre o funil de pós-vendas, poderia falar um pouco sobre ?

O funil de pós-vendas aqui no funciona um pouco diferente porque tem a parte de implementação às vezes é criação de uma escola numa comunidade, enfim, mas a gente trabalha o pós-venda tentando expandir o projeto, ou renovar o projeto ou tentando vender outro produto pra àquela empresa que já é cliente. Como a gente já

tem uma porta aberta as macro etapas do funil são mapeamentos de novas oportunidades, né upsell ou crossell que é onde a gente consegue definir se, tem a análise de *Churning*, se aquele cliente está satisfeito, se rola uma avaliação semanal, aí o Choune a gente controla, a gente tem uma meta de 2% de churn, então é uma meta agressiva, mas é uma meta que a gente vem conseguindo manter por enquanto né? Que a gente está em expansão. O time de pós-venda é responsável por não deixar nenhum cliente cair em churn, e ele é responsável por garantir a satisfação do cliente aí, fazer novas vendas ou fazer um upgrade ou fazer uma renovação.

Fala do Rafael: Perfeito! E como acompanhar tudo isso?

Tá. O que eu olho muito hoje como em um time, pra você ter uma ideia nos hoje temos 6 ADR e nós vamos subir pra 14 agora em janeiro, já temos essas pessoas contratadas. E cada ADR tem seu painel para eles acompanhar as metas. A gente tem hoje 06 painéis individuais para cada um acompanhar o rendimento e a gente tem o painel de gestão, pros líderes dos ADR conseguir acompanhar o que tá fazendo. Então, o que a gente olha muito na parte de pré-vendas, tá? Oportunidades qualificadas por dia, por semana e por mês, então, quantas oportunidades eles qualificaram, ou seja, reunião aconteceu e eles conseguiram trazer um projeto pra dentro do . A gente olha quantas reuniões eles agendaram, embora a reunião agendada. Antes a gente olhava a meta deles. Vocês tem que agendar 20 reuniões por semana, agentes adaptou pra 20 oportunidades qualificadas porque, a gente começou a perceber que eles estavam fazendo muita coisa fora do ICP e que não estava sendo produtivo estava só gastando o tempo do executivo, então a gente mudou a meta pra oportunidade qualificada. A gente só olha reuniões pra ter uma conversão de pra ter uma conversão mais ou menos de taxa de *no show*, enfim, então, oportunidades abertas, oportunidades abertas é reunião agenda, reuniões realizadas e oportunidades qualificadas. Dos Adrs essas são as principais, a gente olha individualmente now Show, reuniões agendadas que a pessoa não aparece, a gente tem que ter um equilíbrio, porque tem algumas ações que a gente pode fazer com os ADRS pra diminuir a taxa de now show, um plano de ação que a gente tem aqui dentro e agente olha muito as atividades que eles fazem por dia, que os ADRS fazem por dia, então todo dia, os líderes dos ADRs, tá vendo quantos e-mails cada

um enviou, quantas ligações cada um fez, quantas mensagens cada um usou no linkedin, Whatsapp, isso tudo controlado pelo nosso *hubspot* que é o nosso CRM. Nos e-mails enviados, linkedin, no whatsapp eles têm que registrar tudo lá, todas as atividades que eles fazem pra a gente ver também. Ah! Eu preciso pra marcar uma reunião eu preciso fazer 60 ligações, essa métrica não é real tá? É só uma proporção, assim pra você entender, como que a gente estuda as nossas métricas. A gente também olha contatos mapeados, quantas pessoas eles mapeiam, por dia, por semana e por mês.

Pra parte de vendas a gente tem um painel individual pra cada executivo e a gente tem um painel de gestão pro líderes dos vendedores. O que a gente mais olha quantas oportunidades cada uma qualifica, né? Que está um pouco mais relacionados aos ADRs, mas existe a visão ADR e existe a visão executivos de vendas. Então a gente olha quantas oportunidades eles qualificam, quantas propostas eles apresentam, e qual é o MRR.

Vocês usam essa linguagem de *MMR* também?

Rafael: humm... Não!

MMR é recita pra gente, a gente é uma receita de MMR. Que é *Monthly Recurring Revenue*, sei lá... Mensalidade recorrente, no caso, né? Quanto eles vão pagar pra gente no mês.

Rafael: Sim

Então a gente olha quantidade apresentada, Quanto elas representa em dinheiro pra gente e quantos contratos foram assinados e quanto eles representa em dinheiro pra gente, porque ai a gente começa a ter uma visão de conversão de funil. Eu consigo ver. Pra eu fechar um contrato eu preciso apresentar 40 propostas, por exemplo, né? A gente tem uma etapa por etapa a conversão do funil. É assim que a gente analisa.

Rafael: o que vocês consideram como contrato aceito?

Isso. Proposta aceita é quando cliente vê a nossa proposta e ele dá ok para o projeto. Pra a gente desenvolver a minuta, o contrato. Então... O cliente ainda pode recusar o projeto quando a gente enviar a proposta quando ele vê contrato, ele

pode falar não quero mais, a gente desistiu ou não concordo com X, Y, Z e acabar não fechando. Então a nossa conversão de proposta aceita para contrato assinado é de uns 90%, é bem alta tá? Mas o proposta aceita é quando ele olha nossa proposta, gosta aceita e pede pra a gente enviar o contrato, aí contrato assinado é quando de fato ele formaliza em contrato que eles estão comprando aquele produto do .

A gente acompanha *upsell* e *crossell*, renovação, isso também quantidade e oportunidade em dinheiro, o novo MMR a gente conta dessa forma que de 10 mil reais. A empresa X comprou um projeto inicial com a gente. O time de pós-vendas conseguiu fechar um projeto novo por 15 mil, eles não vão ter 15 mil de receita. Eles vão ter 5 mil porque 10 mil já existiam e eles só fizeram um upcel aí de 5 mil. Então a gente olha novo a gente chama de o novo MMR, é o novo MMRE, então quantidade e quanto ali representa de receita que o time traz pra gente, agente olha e olha também oportunidades mapeadas. Então como o time de CS tem muita proximidade com o cliente para saber a satisfação, eles sabem o que a empresa éee... Eles trabalham relacionamento justamente pra saber se a empresa tá... é.... Se elas tem interesse em outro tipo o de projeto. Então é como se fosse um novo time de vendas ali de oportunidades mapeadas, muito mais quentes. Porque conversando com a empresa eu percebi que eles têm necessidade de um projeto X. Então é muito mais fácil eu ir lá e vender pra eles, entendeu? Então é como se entrasse aí um novo pipeline de pré-vendas aonde o ADR de ICS vai lá e vai trabalhar essa oportunidade com o cliente.

Rafel: Legal! Como que vocês fazem esses pontos de contrato pra manter o relacionamento com cliente

Isso no pós-vendas?

Rafael: Isso

Pós- vendas a gente tem algumas reuniões frequentes, até porque o produto que a gente vende é um produto que o cliente gosta de acompanhar de perto porque geralmente pode ser que ele mande fazer uma escola dentro de uma comunidade. E ele quer ver o desempenho dos alunos dele, então a gente tem uma reunião de kick-off de projeto que quando vende o time de CS, já faz o kick-off. Do projeto pra

se apresentar, pra falar que eles que vão cuidar da conta, enfim, pra apresentar a pessoa focal de relacionamento, e aí mês a mês ele tem o Cheque point, uma reunião que a gente chama de estirco, que nem sei pra que esse nome, mas como é chamado desde que eu cheguei nada mais é uma reunião de cheque point pra que eles contem pra gente qual é a percepção deles e pra que a gente mostre qual é a evolução dos alunos, pra que a gente mostre o andamento do projeto deles.

Rafael: Perfeito! Bastante coisa, bastante coisa.

Espero que esteja te ajudando aí!

Rafael: Tá, tá sim, bastante.

A gente fez isso em 06 meses aqui no e foi insano você não tem ideia. A gente montou a máquina em 06 meses tá rodando muito bem, viu? Ai a gente foi aperfeiçoando conforme a gente foi identificando a necessidade que entra a parte do **CEOs**. A gente teve muitos projetos, muitos projetos pra isso, mas tá rodando muito bem viu?

Bacana, bacana. Vocês tem área há quanto tempo mesmo?

Olha o b2b, começou de 2021, metade de 2021, agosto de 2021 e, então a gente já conseguiu expandir bem a empresa em 300%.

Rafael: Caramba, muita coisa, muita coisa, muito mesmo.

A gente conseguiu transformar muito a nossa eficiência de venda através assim, muito. A minha área de CEOS ficou muito focada na máquina de vendas mesmo por muito tempo, muito tempo mesmo pra que a gente pudesse alcançar, porque o nosso **CEO** é pancada na cabeça né? Ele. Ele tem muita ambição, uma ambição boa até porque é um projeto muito legal de... Quase uma filantropia, é um projeto legal a gente tem também a área de filantropia, mas essa aí eu não me envolvo muito, mas é um projeto social, então a gente sempre acaba olhando pra quantidade de empresas, pra receita, e pra quantidade de vidas que a gente impacta né? Então é uma métrica legal da gente acompanhar também, porque a gente consegue ver na ponta quantas pessoas estão sendo tocadas pelos nossos projetos.

Rafael! Bacana, bacana demais. Deixa-me ver... Tá perfeito. A próxima pergunta é em relação à passagem de bastão então como funciona e se existe algum indicador que consegue mensurar o sucesso ou a qualidade da passagem do bastão em que área?

Nossa é um ponto delicado esse né?

Rafael. Risos, sim demais.

deixa eu te contar. Desde o começo sempre a gente trabalhou em squads , né? Então assim... A gente sempre acreditou que a proximidade entre o ADR e o executivo de vendas facilitaria muito a passagem de bastão porque a gente tem dois cenários que a gente pode trabalhar né? Ou os ADRs. A gente tem vai 10 ADRs e 05 executivos de vendas e ai eles agendam reunião em fila cada hora pra um né? Ou a gente tem um formato de um ADR pra um executivo, onde aquele ADR só agenda pra aquele executivo, ou agente tem dois ADR pra um executivo, então a gente tem, cada modelo tem vantagens e desvantagens, mas a gente acredita que por mais que seja mais fácil equilibrar a demanda pra cada um, porque se a quantidade de cada um for em fila, for distribuído em fila a gente perde muito do relacionamento do ADR com o executivo e esse relacionamento faz o ADR se desenvolver também. Por quê? Hoje a gente trabalha em squads justamente por isso. Hoje são 02 ADRs pra 01 executivo, tá? Então esses dois Adrs se encarregam de girar uma demanda pra uma pessoa, e porque isso é importante? Porque quando a gente vai fazer essa passagem de bastão em reunião, eles precisam saber se eles estão agendando reunião efetivas ou não, e por quê. O que a gente fez pra ajudar na passagem de bastão e na qualidade a gente implementou prêmio Work de qualidade, a gente tem as práticas de mercado que é o BANT que é.. Bom, existem vários né? A gente fez o nosso aqui no porque é o que a gente acredita que fazia sentido pra gente, é quase um Biant, mas a gente chama de MANT. O M é maturidade da empresa então, se a empresa tem a área de ESG, se a empresa tem a área de RH. O A é de autoridade, se aquela pessoa que eu agendei é a pessoa certa, ela tem que ter autoridade pra falar sobre o assunto, e a autoridade é a única que é obrigatória, o N é necessidade se a empresa precisa de um produto do se tem a identificação dessa necessidade e tem o T de time que é se esse é o momento certo pra empresa fechar com a gente ou não. Isso ajudou demais, tanto na

passagem de bastão quanto na qualificação de reuniões, porque o ADR só pode entrar na reunião se ele tiver duas dessas quatro variáveis preenchidas. Se ele não tiver àquilo não qualifica como uma oportunidade pra um executivo, ele não pode ir à reunião com executivo se ele não tiver duas dessas quatro variáveis identificadas. Então como que funciona hoje? Eu ADR marquei uma reunião, preenchi lá o modelo da MANT e passei pra o executivo, essa é minha passagem de bastão, tá? Através da Manty.

Rafael: Ai vocês anotam?

Dentro do CRM, dentro do **CAD** da empresa a gente abriu item por item dessas quatro pra que o ADR éee... Preencha uma por uma. Aí quando o executivo recebe aquela oportunidade chega uma notificação no e-mail pra ele. Olha você tem uma nova reunião, foi aberta uma nova oportunidade é pra você. E aí o que acontece? É automático né? Eles sempre sabem quando tem uma oportunidade de quando eles vão fazer uma reunião de prospecção, então o executivo vai lá, e depois que ele faz a reunião ele preenche a mesma **framework** que o ADR preencheu separado. Tem a MANT do ADR e a MANT do executivo pra que ele possa... pra que a gente possa acompanhar também. Então às vezes ele vai falar... Quando ele qualifica aquela oportunidade é muito mais fácil porque tá tudo em linha com o que o ADR falou, quando ele não qualifica aquela oportunidade que acontece bastante a gente tem uma taxa de não qualificação aí de 30% a 35% que a gente quer reduzir, tá? Mas muitas coisas ficam éeeee, acabam não sendo qualificado tá? E aí por quê? O executivo vai preencher a MANT de squad e ai eles tem isso mano a mano de squedi toda semana. Uma Weekly na verdade. É uma Weekly de squad onde o executivo vai falar Fulano não qualifiquei essa oportunidade por X, Y, Z, preciso que você faça isso e isso ele também registra isso no CRM para dar mais qualidade na informação., né?

Rafael: Então toda semana tem esse repasse de feedbacks? Do executivo p vendedor

Toda semana tem;

Rafael: Tipo para vendedor. Entendi!

Exato. Aí o Adr vai falar se ele não tiver esse intuito do vendedor o ADR é responsável por acompanhar todas as oportunidades que ele abre, até porque a variável dele é vinculada as oportunidades qualificadas, é do interesse do ADR que o executivo qualifique, né, então o ADR vai falar fulano porque você não qualificou essa oportunidade? O que aconteceu na reunião? Ah! Então, entrou... Você agendou com o gerente, mas entrou o analista, preciso que você tente marcar outra reunião . Aí o ADR vai lá e tenta marcar uma outra reunião com aquela pessoa. A passagem de bastão é feita muito pelo CRM., mas essa weekly que eles é muito importante para que eles conversem sobre todas as oportunidades que rolaram naquela semana e o que foi qualificado e o que não foi, por que? Isso ajuda na comunicação e ajuda também o ADR se desenvolver dentro da posição dele, né? Ele vai pegando o jeito, ele vai entendendo o que vai acontecendo na reunião, com quem ele precisa falar, quais pessoas funcionam, quais pessoas não funcionam, então ele vai pegando uma malícia através do feedback o executivo.

Rafael: Perfeito, Perfeito. fulana e, se você tivesse que definir uma métrica. Vocês tem alguma métrica que é Guia assim, pra vocês? Uma métrica estrela guia.

É. A nossa estrela guia é uma quantidade de receita que a gente fecha por mês.

Rafael: Perfeito!

Tá, é o quanto de dinheiro a gente conseguiu trazer pra dentro da empresa naquele mês.

Rafael: Bom, agora entrando um pouquinho mais específico na parte de CRM, de dados e tudo mais. Quais as boas práticas que vocês tem em relação à gestão de lides, ou seja, os vendedores, CRM, e também garantir que a interação entre vendedor e o CRM acabe gerando dados crives....

è uma briga, é uma briga

Rafael: È uma briga, concordo!

É uma brigaaaa! Hoje o que a gente tem é um CEO. Tem um painel chamado gestão de qualidade, porque o que acontece? O vendedor ele tem muitas coisas pra

preencher no CRM, ele tem que preencher o Manty toda vez que ele faz uma reunião, ele tem que mudar a reunião lá no CRM de programado para concluída, ele tem que colocar as notas da reunião dele no CRM, então ele tem uma série de coisas que ele precisa fazer dentro do CRM, ele também precisa ir mudando o cards no funil, ele precisa dar andamento no funil pra que aquele cards não fique parado. Então eu desenvolvi uma dash de gestão de qualidade, onde... eles conseguem enxergar o que que está faltando pra eles. Então, por exemplo... Ele tinha dez reuniões pra acontecer ontem todas elas tem que está ou como reprogramadas ou como concluídas, não podem tá como programadas, porque programada é uma reunião que ainda vai acontecer, se a reunião era para acontecer ontem ela não pode tá como programada, ou ela tem que tá reprogramada ou concluída. Então eu tenho um painel que mostra pro executivo. Executivo você está pecando aqui, né. Você não atualizou o status dessas reuniões. Executivo eu tenho cards, eu tenho 30 cards que estão sem atualização no sistema a mais de 30 dias. O que aconteceu? Você não está fazendo upload desse cliente, você está deixando cair o caminhão ou você realmente esqueceu de atualizar? Não atualizou. Executivo você tinha reunião apresentação de proposta pra essa empresa porque que não tem a data de apresentação preenchida no CRM? Essa reunião não aconteceu ou você não preencheu? Então eu tenho uma dash de qualidade que mostra tudo que o executivo deveria fazer se ele ainda não fez. Por quê? A gente tem muito problema de atualização o CRM, muito, os executivos são resistentes, porque eles acham que... A percepção que eu tenho tá? Os executivos acham que esse é um trabalho secundário, que não é tão importante, o que é importante que eles têm que fazer é vender, só que eles não colocam as coisa no CRM a gente não tem como mensurar o que está acontecendo na empresa, a gente não tem como ver a conversão do nosso funil, a gente não tem como ter previsibilidade de vendas, de receita, a gente não tem como desenvolver um forecast. Então a gente briga muito por isso e desenvolveu um painel de qualidade pra cada um, pra que o gestor pudesse sempre tá de olho e puxando sempre dos executivos. Executivo você viu o seu painel de qualidade de hoje? Você tem 30 pendências pra resolver, OH, executivo porque que você não qualificou a reunião, você escreveu aqui nas notas de reunião, que a reunião foi produtiva e que tem uma oportunidade de projeto. Porque você não mudou o card de etapa de funil? A gente precisa disso, né em tempo real, então pra

garantir e pra ajudar além da gestão individual que os executivos tem junto com os líderes deles eu fiz essa gestão de qualidade. Que é um dedo duro de tudo que eles precisam preencher no painel. É cruel, mas é necessário porque eles não preenchem.

Você sabe né?

Rafael: Sei. E ai como é que funciona esse dedo duro? Você fez em power BI, é...?

Eu fiz dentro do hubspot

Rafael: Ah, dentro do hubspot.

Eu fiz dentro do próprio hubspot. O hubspotajuda muito a gente com essa questão do painel de visibilidade. Ele é bem limitado, mas eu gostaria de usar um data estúdio, eu gostaria de usar dashboard automática em Excel, só que é boa prática dentro do que a gente centralize as informações no CRM. Então como eles já estão acostumados todas as dashboard estão desenvolvidas dentro do próprio CRM.

Rafael: Legal, bom, entrando agora mais no campo de analise desses indicadores, dessas métricas. Quais são, é... Essa pergunta é meio ampla, mais, quais são os principais indicadores ali, as principais analises na verdade, que são feitas pra compreender e também utilizar os resultados da área comercial e também se há algum cruzamento de indicador, qual a periodicidade que vocês avaliam esses indicadores também?

Boa. Só pra você ter uma noção eu sou a CEO sozinha na área, tá? Meu time sou eu e eu mesma. Então, eu vi a necessidade de ter um check point semanal das análises da semana e do mês pra que os líderes possam entender qual ação tomar porque eu acredito muito que os resultados e as estratégias da empresa tem que ser data driving. Então é... Eu elaborei uma BI toda sexta-feira eu falo com eles sobre os resultados da semana. Desses resultados da semana eu passo ponto a ponto do funil de vendas, tá? Então eu passo de pré- vendas, etapa por etapa, e analiso pessoa por pessoa e ai eu abro tudo aquilo que tá gritante, então a analise que eu faço semanalmente é semana x semana. Então nessa semana pra essa semana, semana passada eu abri 10 oportunidades, essa semana eu abri 20, porque, que eu

fiz de boa prática dessa semana que eu não fiz semana passada? Quem foi o ADR que abriu mais essa semana e que não abriu semana passada? Ou se for ao contrário, se for uma queda, eu abro pra ver é... Quem foi o ADR responsável por aquilo, eu vejo... Eu mapeio qual que é o ADR mais desempenha na minha área, e as pré-vendas, às vezes eu tenho um ADR que abre muita oportunidade, que agenda um monte reunião, mas não adianta nada ele agendar 60 reuniões e converter 30, né? A gente tá procurando um índice de excelência né? Então, eu uso como boa prática aquele que me dá volume e percentual de conversão. Então eu faço essa análise por ADR tanto de ops qualificadas, até ops abertas, reuniões agendadas, eu vejo a taxa de now show de cada um, e eu apresento pros líderes dos ADRs, então, muitas coisas eu vejo, por exemplo, o que aconteceu? Porque que meu número foi melhor? Ah! Eu tive uma evolução melhor nas reuniões agendadas via e-mail, eu fiz alguma campanha de marketing que me deu mais retorno? Então, o que deu certo aqui, né? Então, semana a semana eu vejo meus indicadores, e vou vendo onde que tenho os highlights que tenho que abrir, então coloco na tabelinha semana passada foi esse número e essa semana foi esse número e eu vejo o percentual de variação de uma semana pra outra. Quando eu tenho um número muito gritante eu abro e vejo o que tá acontecendo. Tanto positivo, quanto negativo, tá? Eu abro aquilo e investigo os meus indicadores pra ver o que tá acontecendo. No de vendas a mesma coisa, é esse mês eu apresentei, eu consegui 8 propostas aceitas, mas mês passado eu consegui 16, porque que esse número caiu? Quem foi o executivo que me trouxe mais? Eu tive um outlier mês passado ou eu tive um outlier esse mês? Então, teve algum projeto que me deu uma discrepância? Porque às vezes eu vejo de receita mês a mês, mês passado 500 mil esse mês 200, cara, o que aconteceu? Eu vendi mais projeto esse mês, mas minha receita tá menor. Ah!, não é porque mês passado eu tive um projeto que um projeto só de 300 mil que já bancou, fugiu do padrão de comportamento, então é por isso. Eu costumo analisar etapa por etapa do funil, ver os indicadores que chamam mais atenção e eu abro para criar um diagnóstico os líderes das áreas, eles não têm essa visibilidade no dia a dia, eles estão na gestão diária na gestão micro ali com eles, é minha responsabilidade dá uma visão macro, né? Então, Líderes você sabia que seu ADR X, ele desempenhou tanto mês passado mas esse mês ele caiu? Que está acontecendo? Sabia que seu ADR X é o que mais agenda por cold call? Pra ele

explicar pros outros boa prática? Prá a gente conseguir multiplicar esse resultado? Então são visões que os gestores não têm no dia a dia por causa da correria e que eu semana a semana trago pra eles como uma maneira de dar visibilidade de tudo que tá rolando na operação.

Rafel: Legal, gostei. Perfeito! Perfeito! Tá. O próximo aqui é justamente sobre resultado também. Mas, pra você quais são as principais alavancas de crescimento é uma operação de site ceo em relação aos indicadores. Talvez se for mexer nisso aqui esse indicador operar e mudar por completo o resultado da operação, enfim quais são as alavancas de crescimento e se tem algum Kayse relacionado a isso?...

Tá!Eu acredito que alavanca, assim, treinamento é meu genérico de falar, mas extremamente importante. Todas as pessoas das equipes estejam treinadas e com o mesmo nível de excelência. Obvio que eu tenho vendedores juniores, vendedor sêniores, tem ADR Júnior, ADR sêniores, mas é extremamente importante que todos estejam bem treinados e saibam como funciona o funil de vendas, que eles entendam como funciona o funil de vendas e como tudo que eles fazem, tudo que eles entregam como impacta na operação, tá? Eu acredito muito que o coração das vendas esteja na área pré-vendas. Porque, eu preciso que os meus vendedores estejam num flow. Eu preciso que eles tenham agendas lotadas de reunião pra fazer, lotada de propostas pra apresentar, eu preciso que eles tenham atividades, se eles não vão vender se eles não tiverem agenda cheia. Eu acredito muito que a conversão de vendas esteja na área de pré-vendas. A área de pré - vendas é fundamental pra que a gente tenha uma máquina de venda saudável. E eu falo isso porque, quando a gente estava percebendo que a gente tava gerando um volume de 172 reuniões por mês o que pra a gente era muita coisa, tá? 180 reuniões por mês, só que a gente não tinha, quando a gente viu o funil de vendas, os executivos estavam ociosos, não tinha muita proposta apresentadas e o que tava acontecendo? Cara tem um problema na geração de demanda, tem um problema na geração de demanda porque, porque eles tão marcando reuniões que não são qualificadas então têm um monte de apresentação do , só que ele não consegue desenvolver um projeto daquela conta porque ela não é dentro do nosso CP, ela não tá qualificada, então a gente mudou o nosso funil de vendas, a gente sabia que iria cair o numero

de reuniões agendadas, a gente colocou um premio work de qualificação, a gente sabia que ia cair o número, mas que ia aumentar a conversão e foi exatamente isso que aconteceu a gente fez uma mudança no topo do funil pra que o meio do funil e o fundo do funil fossem mais eficientes. Então, eu acredito muito se a gente tem um problema na parte de vendas de uma máquina, a gente começa corrigindo por treinamento, porque pode ser que o vendedor não esteja vendendo porque o vendedor não saiba vender, né? E aí é um pode ser um problema por captação, é um problema de contratação até e de treinamento, mas eu acho que se isso está acontecendo o coração é em direção de demanda. Existem coisas que a gente pode fazer no topo do funil, acompanhar etapa por etapa do funil pra mim é uma das coisas mais importantes que a gente trouxe de visibilidade aqui. Quando que eu converto de oportunidade qualificada pra reunião apresentada. Esse é um indicador que a gente sofre muito, porque a gente vê que de todas as reuniões que eu faço, eu apresento pra 40% daquelas oportunidades que foram qualificadas. E porque se elas foram qualificadas eu tenho que ter uma proposta pra apresentada, porque o executivo qualificou? Porque que eu não apresentei propostas? É aí que entra a gestão de FUPI, aí que entra a gestão de dia das pessoas, mas eu acho que pra a gente manter uma engrenagem saudável o coração da coisa é a geração e demandas.

Rafael: Perfeito! Bom na sua visão quais são os maiores pontos de dificuldades dos gaps visto numa operação de site CEOS como que eles podem ser identificados e também contornados?

Tá! Eu acho que comunicação e passagem de bastão é um problema que toda empresa tem, que trabalha com máquina de vendas, é o problema de comunicação, às vezes o ADR se frustra com o executivo porque ele não qualificou a oportunidade e aí ele deixa de receber a **XXX** dele, enfim. É eu acho que a motivação dos funcionários é também um problema grande. A função de ADR, BDR, SDR, é uma função difícil, tem muita rotatividade e as pessoas ficam facilmente desmotivadas, porque elas tomam muito não, e porque elas não veem retorno dos trabalhos delas, então, como você pode contornar isso? Cara, dinheiro, né? Mexendo na variável é dinheiro no bolso é uma variável e agente adotou uma politica de variável pros ADRS que segura muita gente aqui, porque nos temos os tiers, né? De faturamento

e cada um, cara, se você qualifica uma oportunidade de uma empresa tier um que é um faturamento acima de cinco bilhões por ano você recebe 180 reais a mais no fim do mês, então cada oportunidade qualificada de tier vale 180 reais a mais, 100 a mais, 80 e ou 50 depende da oportunidade que ele qualificar. Então isso estimula o ADR mirar empresas de alto escalão e a ficar ali no pé do executivo querendo qualificar, ele quer que aquela oportunidade vá para o quadro de vendas. E a gente implementou também, porque a gente começou a perceber que eles ficavam forçando até ir pro quadro de vendas e ai depois do quadro de vendas o ADR não ajudava o executivo em mais nada né? A gente implementou uma variável também, oh, se fechar esse contrato tier um você ganha mais 180\$. Então se aquele contrato que ele trouxe, que o ADR trouxe se for fechado ele ganha mais 180 reais, e isso estimula ele a olhar pro quadro de vendas até o final, se interessar e ir atrás de ajudar naquela venda. Como ele pode fazer isso: mapeando outra pessoa, ou indo atrás de uma nutrição, enfim. Motivação é um dos pontos, dinheiro no bolso eu acho que estimula qualquer um, isso não precisa nem falar, é passagem de bastão, a comunicação e a clareza do funil são muito importantes, porque nem todos tem a mesma compreensão, né, do funil de vendas, isso é uma dificuldade, preenchimento do CRM, é uma dificuldade muito grande e a gente estimula. Eu já vi empresas que fazem variável em cima do preenchimento de CRM, a gente não faz isso na porque a gente não descobriu como faria isso, tá? É isso, mas existem empresas que fazem. Mas a gente contorna essa situação com muita gestão os líderes dos executivos fazem uma micro gestão, todo dia ele fala. Fulano você preencheu o seu CRM, fulano você acabou de ir numa reunião e ainda não tá atualizado porque você não atualizou? Fulano faz um semana que esse card está nessa fase eu tô falando pra resolver, então, a gente trabalha isso com micro gestão e uma outra dificuldade é desenvolver a capacidade analítica das pessoas, porque que isso é importante? Porque elas precisam olhar pro painel delas e entenderem tudo que está acontecendo ali. Porque a gente vê que os vendedores tem muita dificuldade de entender números às vezes, os ADRS também, porque eles tão, o foco deles é venda. Eles têm que vender, então, talvez a parte analítica dessas pessoas seja um desafio e ai é super- natural você não pode ser bom em tudo, então é um desafio fazer com que as pessoas olhem pro painel e saibam o que elas têm que fazer né? E o que que a gente faz em relação a isso? Treinamentos. Todo mês, você fala

fulano time de ADRS, vamos repassar o painel de vocês que eu vou explicar um por um, pode ser repetitivo, é repetitivo, mas a gente tem que garantir que eles entendam um painel. Às vezes de tanto que a gente repete eles absorvem.

Rafael: Sim. Sim.

então eu percebi que isso ajudou muito, porque eles não entendiam como eles podiam usar o painel a favor deles. Ah, pra eles aquilo é um painel que mostra lá meus números e beleza. Ah! Como você pode usar o painel na sua estratégia diária? Como que você pode usar esses números ao seu favor? Então, ensinar as pessoas através de treinamento, a lerem os números de uma forma bem simples e através de treinamento a gente faz isso. É importante também para eficiência da máquina para que eles saibam o que tem que fazer.

Rafael: Sim, com certeza.

Rafael: Bacana, eu confesso que eu me identifico com todos eles também aqui.

Acho que não tem bala de prata né?,

Sim, não tem, não tem bala de prata.

Rafael: E pra fechar o ultimo que eu queria te perguntar, era justamente sobre indicadores por área. Então ali pensando na área de marketing, pré-vendas e de pós-vendas também, você já comentou um pouco, na verdade você até já comentou sobre essa pergunta la no inicio.

É eu só não falei de marketing, porque o nosso marketing ainda está bem embrionário, tá? Mudança diretoria, mudança de gestão, mudança de equipe, o nosso marketing tá bem desestruturado ainda, mas a gente pode trazer essa visão bem rasa por enquanto porque a gente ainda não viu essa necessidade

Rafael: Tá, tudo bem. Entendi. E vocês focam tudo dentro do CRM, como você falou em relação a ferramenta e tal,. Vocês usam basicamente CRM, vocês acabam usando BI, Excel, outras ferramentas assim?

Eu uso muito playbook, a gente tem nosso playbook de vendas onde a gente documenta todos os nossos processos etapa por etapa explicação do funil, o que

significa cada fase até porque ajuda a visão de novas pessoas né, a gente tem uma rotatividade muito grande de gente, então o playbook organizado e claro com todos os processos ajuda muito a gente no holding

Cortou, que você falou?

Rafel: Se usa o hubspot, biay, Excel, se eles usam outras ferramentas.

A gente usa hubspot, o nosso coração da nossa operação é o hubspot, mas eu uso o Excel pra fazer algumas análises em paralelo, pra me direcionar e pra dar uma base de dados pra quem precisa, mas isso é minha, toda operação no hubspot.

Raafel: Entendi. Entendi. Bom, muita, muita informação, é bastante coisa não foi um bom curso aqui.

É muito bom essa troca, assim, conversar assim com outras pessoas dá uma clareza pra gente e você que tá na área com seu TCC, espero que eu tenha ajudado, é muito legal pra gente, sempre que a gente puder trocar uma ideia assim, né?

Rafael: Claro, claro, sim.

Mas, cara, espero que tenha ajudado ai a fazer um benchmarking pelo menos pra saber melhores práticas. Eu faço isso com outras empresas. Quiser bater um papo ai você me chama.

Rafael: Sim, é muito legal. Ajudou a ter uma visão geral .Ajudou sim, muito Ajudou ater uma visão holística, geral.

APÊNDICE C - Transcrição entrevista especialista 2

Rafael: Perfeito, então vamos lá! É... Bom, então para a gente começar, da empresa x uma pergunta mais geral ali, sobre a cultura da empresa. Como você descreveria a cultura comercial do empresa x Delivery?

Entrevistado: Cara, bom o que diria sobre cultura comercial. Qual é, eu não sei se eu entendi a sua pergunta. Como assim, cultura Comercial?

Rafael: Perfeito: Como que o pessoal se porta em relação às metas, como que é a cobrança, como que funciona por exemplo, se tem ritos, é do comercial, em relação por exemplo: bater sinos, ou reuniões que ocorrem periodicamente, bem voltado ao dia a dia mesmo.

Entrevistado: Cara a gente tem metas, a gente tem metas anuais, é que elas são alternativas à nossa remuneração variável, o PLR, essas metas elas são metas mais gerais, como companhia, então elas não estão tão atreladas a entrega diárias, elas estão mais atreladas às entregas macro, então, EBITIDA, Market-Share, metas, metas mais macro. A gente tem uns rituais de acompanhamento dessas metas. Como são metas mais gerais, os rituais também são gerais, eles são como do empresa x como um todo acompanhando. Ahnnn, e aí, respondendo a última parte que você falou aí, de cobrança e tudo mais, é tranquilo, assim, não existe uma cultura bem humanizada eu diria, então a gente não tem nenhuma é coisa de bater sino, nada disso.

Rafael: Perfeito: E em relação ao processo comercial, então, ali, bem pensando em um funil, mesmo. É... quais que são as etapas macro existentes no Processo Comercial de vocês. Vocês também têm a divisão de pré-vendas, vendas, é...sucesso do cliente, administrativo, etecetera?

Entrevistado: Tem, tem, mais ou menos o organograma né, do empresa x. É um pouco diferente porque o empresa x no final das contas é um Marketplace. Ele não é um... A gente não vende de fato a bebida, a gente faz com que ela seja vendida, a gente faz com que ela seja entregue. Então, a gente não vai ter essa venda, pré-venda. O que a gente tem lá como time comercial, que vai cuidar do sucesso do cliente, pensando no cliente, que é a indústria parceira, então a própria empresa x, né? A gente faz parte da empresa x, as outras indústrias parceiras com sucesso dentro do nosso ecossistema, é... a gente vai ter parte do Uervelin, que vai lidar aí com receitas, com rentabilidade, é... a gente vai ter uma parte que vai pensar na jornada do consumidor, dentro do aplicativo, como é que esse consumidor consegue ter jornada com menor número de atrito e... mais flui bem e melhor para ele e para o

ecossistema e a gente tem a parte de experiência desse consumidor, então, se ele está com a experiência legal, se ele não está tendo problema, se ele está tendo atrito, como é que a gente resolve esse atrito da melhor forma possível, então...acho que dessa forma não sei se respondi todas as suas perguntas.

Rafael: Perfeito, perfeito, respondeu sim. Então realmente ali no que seria o comercial, são mais focados na parte de..., não há esse foco comercial tão grande e o principal foco é justamente na parte de sucesso do cliente, é..., além. Principalmente focado no sucesso do cliente, né? Perfeito.

Entrevistado: A sua internet, está travando bastante, sua internet está travando um pouquinho, deixa eu te explicar.

Rafael: Opa, tá conseguindo me ouvir, ?

Entrevistado: Deixa eu te ajudar na questão da internet.

Rafael: Sim, sim, tá conseguindo me ouvir?

Entrevistado: Tô, tô, conseguindo te ouvir. Você me ouve?

Rafael: sim, sim, tudo certo. Troquei a rede aqui... e eu estou um pouco distante do roteador, acho que vai melhorada agora também junto com a câmera.

Entrevistado: Tranquilo, tranquilo. Vamos manter.

Rafael: Vamos nessa.

Rafael: Bom, então, dando ênfase ali na questão do sucesso do cliente, que você havia comentado. Quais são as... eu não sei, vocês trabalham nessa estrutura de funil de vendas também, se sim, no comercial, no sucesso do cliente tem macro etapas dentro do funil ou não?

Entrevistado: Não, porque, como eu te disse, o empresa x não é uma..., uma empresa de bens de consumo, a empresa x, como um todo é uma empresa de bens de consumo, mas o empresa x por si não é uma empresa de bens de consumo, a gente é uma plataforma, a gente é um Marketplace né? O nosso time comercial, ele tá olhando muito mais pro o sucesso do nosso cliente, como nossos parceiros e nosso consumidor de fato, do que propriamente vendedor, tipo o que gente

deveria...É complicado explicar isso, mas, é que você tem... O que eu acho legal de você entender é que o empresa x não é... aaah... quem faz a venda, o empresa x é, assim, como outros aplicativos Delivery, ele existe para a empresa xr com que a venda ocorra, então é um tipo de Marketplace. Ele é um local. de...O empresa x, ela compra essa cerveja, essa bebida e o empresa x direciona para um ponto de venda mais próximo que tenha essa cerveja, essa bebida e esse ponto de venda, vai ali acionar um entregador que vai entregar pra essa pessoa, O empresa x faempresa xr esse ecossistema funcionar. Então... esse funil tradicional de venda que...que, que eu imagino você está falando, ele não funciona da mesma forma que o empresa x. A gente tem um funil de vendas, também, mas eu não sei se é da mesma forma que você está em uma empresa xndo.

Rafael: Entendi, entendi. Cara. É... acredito, que não é da mesma forma. Mas acho que seria interessante conhecer essa visão. É... como estou conversando com empresas de diversos segmentos, e o empresa x é o primeiro que é de fato o Marketplace que opera dessa forma, acho que seria legal até para poder comparar... as macros etapas.

Entrevistado: O que a gente tem de um funil de vendas, então, é a entrada da pessoa no nosso aplicativo, então...como a pessoa entra, no aplicativo, a como essa pessoa... ela... entra no aplicativo, quando essa entra no aplicativo, a pessoa... acessa uma página, a pessoa... vê o produto e aí, é por isso que não é tão simples, a jornada ali pode ser mais direta ou menos direta. Mas, basicamente é a pessoa entrar no aplicativo, a pessoa acessar alguma página, ela interagir com alguma coisa no aplicativo, ela ir para a página de compra e ela efetuar a compra de fato, esse seria o nosso passo a passo.

Rafael: Entendi. Perfeito. E... bom. Quais seriam os indicadores mais relevantes para poder acompanhar a performance? É... do processo comercial como um todo, do empresa x e do sucesso do cliente?

Entrevistado: Olha vendas de fato GNV...

Rafael: travou um pouquinho, Vendas, GNV.

Entrevistado: é deixa eu pensar o que mais eu falar, é... **NPS**, que é o nível de satisfação do nosso consumidor, não só do consumidor de todos os membros do

ecossistema, da indústria parceira, do consumidor de fato, do PDV que está dentro do Marketing Place, da pessoa entregadora que está dentro do Marketing Place, NPS, também é super importante.

Rafael: Perfeito.

Entrevistado: E rentabilidade que é para entender se... Isso tudo no fim das contas está gerando lucro.

Rafael: Entendi. Pode falar.

Acho que venda... A gente tá crescendo mais... A gente tá crescendo, vendendo mais... É... NPS todas as pessoas envolvidas nesse ecossistema... Estão satisfeitas. E rentabilidade para entender se isso tudo que agente tá empresa sendo no fim do dia traz receita.

Rafael: Entendi: E a forma da rentabilidade, como que funciona? Como vocês calculam? Vocês tiram basicamente o lucro bruto, as despesas e ver quanto ficaria do lucro líquido?

Entrevistado: Não, não.

Rafael: Ahn?

Entrevistado: A fórmula da despesa..., a fórmula da...da margem... É... Do... Cara, essa parte é bem complexa. Existe uma coisa chamada P&L que é basicamente o prophet and loss, que é uma planilha supercomplexa, que é onde você vai entrar com todas as receitas e todas as despesas que você tem, impostos, todos os custos que você tem, no final disso tudo você tem seu rendimento, então, não é uma fórmula, a fórmula é uma conta de mais e menos basicamente, só que é.. Você vai tirar todos seus custos, não são custos... é como eu posso explicar? Não é simplesmente. Ah... Eu tenho tal conta de energia que eu tiro... Isso também entra, mas também têm impostos, têm também uma taxa, vai ali tirar das indústrias, tem "n" coisas não é uma conta simples é uma planilha supercomplexa, tá, então não existe uma fórmula X.

Rafael: Entendi. Perfeito, perfeito.

Rafael: e... tá... A próxima pergunta era justamente para saber como funciona a passagem de bastão ali, a interação entre cada uma dessas etapas ou áreas que existem no processo, aí você comentou que existem algumas áreas diferentes, no empresa x Delivery e... Eu queria saber também como funciona a interação entre cada uma delas é... Como não é um processo linear e muito mais um processo cíclico, é como que funcionaria essa conexão entre cada uma delas, tanto em relação ao cliente, como também das informações?

Entrevistado: Ah!, Existe muito alinhamento, reunião de alinhamento, entre times, é... Muito compartilhamento de informação também, então... A gente trabalha muito com documento compartilhado entre si, em que várias áreas consultam o mesmo... A mesma fonte de dados é isso é super importante para que a gente esteja sempre falando o mesmo número. É... E muito alinhamento entre liderança. Acho que esse é o grande ponto, né? Acho que é... O alinhamento entre liderança para que todas as áreas estejam falando a mesma língua, e essa liderança da empresa xer o desdobramento para cada time para o time no tático, esteja alinhado com a proposta do negócio.

Rafael: Perfeito, perfeito. E se você tivesse que definir uma meta métricas guia para empresa. Uma meta métrica que com elas vocês conseguem saber se a empresa está crescendo ou não? Se a performance está boa ou não? Vocês tem essa métrica guia definida ou não? E se sim, qual seria?

Entrevistado: Uma não, a gente tem um conjunto de metas. É... Não existe uma só, como eu te a gente está dentro de um ecossistema, é necessário de que todas as partes desse ecossistema estejam. É... Estejam satisfeitas, então a gente precisa que o negócio seja rentável, a gente precisa que o negócio cresça e a gente precisa que as partes estejam satisfeitas. Então... São essas três metas do sucesso.

Rafael: Perfeito, perfeito. Bom, então... A próxima pergunta é justamente voltada sobre o uso do CRM entraria uma questão um pouco mais especifica, no caso das vendas, mas pensando-se na realidade do empresa x Delivery. Vocês utilizam sistemas para controlar algum tipo de sistemas, o CRM para controlar os vídeos, as informações que são geradas, é... Garantir essa fluidez da informação e dos vídeos entre as áreas?

Entrevistado: Temos, temos. Eu não sou de CRM de fato né? Aqui a gente chama a parte do CRM, quem cuida do nosso CRM é o que a gente chama de CJ. Ou seja, quem vai cuidar da jornada do consumidor. (“consumer journey”).

Eu não sou do CJ, então eu não sei ao certo, qual é o software, qual é o mecanismo, mas sim, temos, e é muito importante, ainda mais que a gente tá falando de uma plataforma que a gente tem dados do consumidor, sempre respeito à análise de P&D, È... Mas é importante que a gente tenha isso e saiba usar isso “pro benefício” do consumidor para que ele tenha o que ele quer consumir ali na melhor hora.

Rafael: Perfeito. E. Bom... Em relação ao CRM, você comentou que você acaba não faempresa xndo parte dessa área, mas você sabe dimensionar se existem boas práticas em relação à geração de dados ou análise desses dados ou tratamento dessas informações?

Entrevistado: Tem, tem, a gente tem um time só de dados na equipe, trabalha com isso, dentro do time de dados a gente tem um time de análise de dados, um time de ciências de dados, é um time que vai tratar esses dados, e a empresa xr com que eles sejam informações no fim do dia. Um time que vai analisar esses dados para entregar essas informações, então a gente tem sim.

Rafael: Perfeito, perfeito! E... Bom, passando para operação de fato. Como que vocês da empresa xm para pegar esses dados, essas informações, analisam elas, e otimizar, compreender como está rodando a operação e depois otimizar os resultados dessa operação?

Entrevistado: Acompanhamento de KPIS, então a gente tem KPIS, dessa operação arrecadado do empresa x, esses KPIS são indicadores diz se a gente deve frear, acelerar, melhorar ali, melhorar aqui é um trabalho contínuo. Então, esses dados geram informações diárias, diárias não, quase que minuto a minuto. E dai a gente, a partir disso toma decisões, o que gente tem que melhorar, ou não, mudar ou não, onde é que a gente pode acelerar ou não.

Rafael: Perfeito, e bom, em relação a esses indicadores, há cruzamento de entre eles? Quais seriam eles e se há algum deles que vocês cruzam para obter uma nova informação?

Entrevistado: Totalmente, assim, o tempo todo se cruza indicadores. Então quando a gente faz o nossa tração, a gente tem o objetivo de entregar os pedidos em 30 minutos, a gente tem um indicador que mede isso. A gente tá entregando os nossos pedidos em 30 minutos. E aí pode ser que esse indicador não está informando tão bem e aí quando a gente vai ver a gente tá com o NPS melhor, pior, isso é um indicador de porque que aquilo pode tá caindo ou subindo, e assim vai. Então, a gente pode ter um indicador de... De entrega, reformando pior do que a gente gostaria e pode ser resultado de um indicador de... De disponibilidade de produto, enfim, o tempo todo, a gente tá cruzando indicadores, assim, são infinitos indicadores, a gente tem indicadores em cada área, a gente tem equipe KPIS que demonstram prá gente se o negócio está indo bem ou não.

Rafael: Perfeito! Perfeito. Então. Ok. Essa verificação ela acontece diariamente, minuto a minuto, quase como você comentou e as análises de fato é a periodicidade de quando esses indicadores são avaliados são diários, semanais, mensais e porque essa periodicidade?

Entrevistado: Vai depender da área, vai depender do projeto, vai depender em que estágio do projeto que ele está. A gente está falando de um projeto que é piloto. Vamos supor, a gente abriu uma nova cidade com o empresa x. A gente precisa acompanhar os indicadores num período muito mais curto, intervalos muito mais curto de tempo. A gente precisa acompanhar ali quase que diariamente, para não da empresa xr que não diariamente. Porque um dia, que aquela cidade reforma muito mal, normalmente você está abrindo ela, ou seja, as pessoas estão conhecendo o empresa x, pode ser fatal. Pode ser que isso determine o empresa x não existir mais naquela cidade, ao mesmo tempo em que quando você, tá trabalhando sei lá, uma performance de uma marca, falando de uma parte comercial, é... Não necessariamente olhar, dia a dia, olhar semana a semana, mês a mês, que a empresa x dias, vai depender do tamanho do projeto que você tá colocando, qual que é a duração desse Projeto? Se você tá falando de um... De um projeto que vai durar aí 05 meses. É uma copa do Mundo, por exemplo, se tinha as marcas investindo no torneio, você vai ter o “acompanhamento” diversos e ai vai depender de que projeto você está falando de que área você está lidando.

Rafael: Perfeito, . Bacana, realmente tem muita coisa envolvida né? Bastante coisa. Bom, e. Ali pensando em alavancas de crescimento da operação, você comentou que existem muitos indicadores, existem muitas variáveis também, é... Mas dentro da operação de vocês, qual que você acredita , serem as maiores alavancas de crescimentos de uma operação que roda em Inside Sales e se vocês tem algum case relacionados a isso também?

Entrevistado: Cara è... O empresa x é novo né? É... Esse modelo de marketplace é no Brasil é novo no geral. E assim, talvez a grande descoberta que a gente tenha tido até hoje é que não existe bala de prata. Essa alavanca mágica ai a gente não descobriu ainda, é... então um trabalho muito rotineiro, muito diário, entendeu? Não existe um botão que a gente aperta, ou uma sequência de botões mesmo que agente aperta que o negócio gire ou pare de girar, existe uma continuidade, uma consistência. Acho que consistência é a palavra, então executar bem, executar sempre, é... A melhor receita.

Rafael: Perfeito. Consistência é a palavra?

Entrevistado: È.

Rafael: Executar bem, executar sempre. Legal, pô, bacana essa, essa visão. E... Passando para uma visão de tecnologia/suporte ao time. È... Quais ferramentas assim, que vocês utilizam diariamente mesmo “pro” suporte da operação? Por exemplo, eu vou ter empresa xr aqui como exemplo a planilha que você mencionou do P e L, é..., talvez alguma matriz, talvez alguma ferramenta, software, um sistema, um CRM, etc., e por ai vai?

Entrevistado: Cara o empresa x é uma empresa G tecnologia, né? Então, basicamente o que agente. O nosso coração é tec. O nosso coração é tec, é... Então... Tá difícil de saber como eu te respondo essa pergunta assim, de uma forma objetiva, tá? Mas basicamente cara, tudo nosso é tec, agente é uma empresa de tecnologia. Não existe um software, não existe um programa, uma matriz, agente faz isso, isso é o nosso dia a dia, entendeu?

Entrevistado: Então, basicamente o nosso produto é o aplicativo, aplicativo e o site, então, a gente trabalha para que àquilo funcione, então não existe um software, não existe um site, a gente trabalha para que aquilo funcione. Então você vai ter uma

infinidade de softwares, uma infinidade de... De programas, uma infinidade de planilhas, documentos para a empresa xr aquilo tudo funcionar. Não sei se te respondi?

Rafael: Rsr, sim, sim... É... Pensando no dia a dia da operação. É.. como que... Eu sei que é realmente muito difícil de descrever isso, até porque tá muito entranhado no dia a dia, no seu dia a dia e tudo mais, são algo até porque é natural, é a rotina. Mas como elas são utilizadas no dia a dia. Você conseguiria me dar alguns exemplos?

Entrevistado: Perdão. O quê que é utilizado no dia a dia? Perdão.

Rafael: Essas ferramentas, esses documentos, esses softwares, tecnologias.

Entrevistado: Nossa! É difícil mesmo, porque o tempo todo... Mas, assim, para análise, pra consultas, pra reportes, para tomada de decisão, o tempo todo você tá olhando essas ferramentas, então... Para você decidir se você vai mudar a cor do botão do aplicativo de amarelo pra verde, isso tem que ser baseado em dados, isso é baseado em números, e você tira desses infinitos dados que a gente gera, então é o tempo inteiro.

Rafael: Entendi. Perfeito. E... Bom, agora a gente estava conversando sobre, digamos que é a parte... é.., visível entre aspas ali, essa parte em si dos dados que já estão construídos, já estão metrificados, já estão expostos, e auxiliam na tomada de decisão. È vocês tem... suporte. Quais ferramentas ou tecnologias dão suporte, nessa parte de metrificar os dados de fato, de analisar e acompanhar os indicadores, vocês tem um BI, uma ferramenta de bancos de dados, talvez Excel, SQL, automação, enfim?

Entrevistado: Cara, tudo isso, a gente tem as SQL, que é a linguagem que a gente usa para retirar os dados, a gente tem uma nuvem que a gente paga, a que gente tem os nossos dados inseridos lá, a gente usa as SQL para retirar , usa metabase, prá... praise xxxx. No próprio metabase a gente pode tratar esses dados no praise, cubashare, power BI. Pode tratar esses dados, que mais? Não sei. Excel obviamente, shits, tudo isso a gente paga. Cara, tudo isso tem.

Rafael: Entendi. Não tem um padrão. Um pouco de todos, Tem algum que vocês utilizam mais?

Entrevistado: Todos esses cara usa metabase, todo dia, usa QL todo dia, usa Power BI todo dia, usa Excel todo dia....

Rafael: Entendi. È... E como que funciona a finalidade, por exemplo? Ah, o Power uso mais prá isso, QI para isso, Excel para isso, Excel quero ver quando cruzar um dado, o Power BI quando vou faempresa xr visibilidade de alguma coisa, enfim?

Entrevistado: Ai tem diferença, vai ter uma diferença sim, Power BI vai utilizar. prá quando você quer:

- 1- Visões que mais pessoas tenham que ver de forma mais facilitada que o Power BI te permite publicar as coisas na internet, então, você faz uma análise, você pode publicar ela, e fica mais fácil pra todo mundo consultar, você consegue automatizar as atualizações, então você consegue colocar lá para ele atualizar todo dia, toda hora, você consegue faempresa xr isso, então o Power BI te dá essa facilidade. Então a gente tá falando ai de... Outra coisa que é. O Excel é muito limitado em quantidade de dados. Então agente ta falando ai de... Outro dia saiu uma reportagem do empresa x falando que o empresa x fez 56 mil pedidos em 1h na Copa do Mundo.

Entrevistado: È... Aí, pensa a quantidade que isso dá. Quantas linhas de Excel? Se cada pedido for uma linha. Você colocar cada pedido em uma linha vai dar 55 mil linhas. 1h. Multiplica isso, por 24h.

Rafael: Fica inviável.

Entrevistado: Ou seja, é impossível. O Excel tem um limite de... pouco mais de 1 milhão de linha, então, já bateu, não dá. È... Então, é... O Excel você vai utilizar pra planilhas menores, pra recortes mais fáceis, mais fáceis assim não é incomplexidade de raciocínio, mas de menor volume de dados, o Excel é maravilhoso, você faz tudo no Excel, você programa no Excel, então você consegue... Faempresa xr muita coisa, isso ajuda muito, então, o Excel pô, te dá essa agilidade, é... Porém, ele tem essa limitação de quantidade dados, que o Power BI te permite ter mais, o metabase você vai utilizar tirar esses dados para utilizar no Excel, então o metabase é de onde você vai extrair você também

consegue fazer empresa x déficit no metabase, mas são déficits, são défices um pouco mais limitado e por aí vai.

Rafael: Perfeito. Perfeito.

Entrevistado: Rafael, só colocar um ponto é... Eu preciso sair 2h15. Tá? Eu não sei como você está aí de perguntas.

Rafael: tá. Perfeito. Não já está no final, tá ? Só tem mais dois blocos. Acredito que dá esse tempo certinho. Bom, então vamos, lá? O próximo é sobre GAPS e depois dela indicadores chaves por área e aí fechamos.

Entrevistado: Boa!

Rafael: Então indo pros GAPS. Quais gaps ou pontos de dificuldade são mais... na sua percepção são mais comumente vistos ali em uma operação comercial pautada em Inside Sales.

Entrevistado: Como assim? Repete, por favor!

Rafael: Tá. Quais gaps ou pontos de dificuldade mais comumente vistos, que mais comumente aparecem, mais comumente são identificados?

Entrevistado: Gaps você vê o tempo inteiro tá? O tempo inteiro você está tentando se atualizar sobre qual a melhor forma de você pegar o consumidor, então... meio que faz parte do dia a dia também sabe? Não tem... Não tem uma coisa que eu poderia te descrever... Ah! isso agente não consegue alcançar. O tempo inteiro vão surgindo coisas que... Pequenas coisas que a gente não consegue alcançar e que agente vai correndo atrás, entendeu? É um trabalho... Como eu disse: não... Não tem bala de prata tem consistência, então, o tempo inteiro vão acontecendo coisas que você vai buscando. Então, pode ser distribuição do produto, o produto está disponível em vários pontos de venda, você vai correr atrás de resolver isso. Mas aí depois você vai esbarar, não sei deixa eu tentar pensar em alguma coisa que você pode esbarar aqui, pior que agora só vem na minha cabeça só isso. Mas é complicada essa questão de gaps tá?

Rafael: Entendi.

Entrevistado: Desculpa... Eu não conseguir te dá uma resposta mais completa nesse caso tá?

Rafael: Não, tranquilo, tudo bem. Então... Realmente são, são.. gaps ali que acontece no dia a dia, sempre coisas diferentes, você sempre tem que está acompanhando os indicadores para conseguir identificar o que são e sempre tá correndo atrás de refinar eles. Correto?

Entrevistado: hurum, exato.

Rafael: Perfeito! Perfeito. E bom, o nosso último bloco ali , de perguntas que é justamente indicadores chaves por área, eu acabei traempresa xndo aqui 05 áreas que são mais convencionais. É... mas a gente pode adaptar também para áreas que são mais relativas ao empresa x. É... a primeira delas seria de marketing, vocês trabalham? Tem essa área é muito forte ai sim, não?

Entrevistado: Temos, temos, muito, muito forte.

Entrevistado: Cara indicadores chaves marketing seriam novos usuários pra plataforma, engajamento dos usuários na plataforma e nas nossas redes sociais, é.. a Branding de marca, então, quanto as pessoas conhece sobre do empresa x. Isso é um indicador forte de marketing. Acho que esses três tá bom.

Rafael: falando em Marketing eu vi aquela propaganda Copa do empresa x. Do Vinícius Júnior. Ficou muito boa. Rsr..

Entrevistado: Pois é... Aquilo ali é marketing, pois é... aquilo é para trabalhar Branding de marcas para eu as pessoas conheçam... E se você observar àquela propaganda ela tem as mensagens que o empresa x quer entregar pro consumidor sem ser incisivo. Então, não sei se você percebe, mas o Vinícius júnior corre, e aí enquanto ele corre, aparece rápido como se fosse uma pessoa dentro de uma banheira cheia de gelo, escrito, gelada, e depois tem... é... A pessoa indo pagar e aí é no precinho, atendimento rápido é isso é marketing, essa mensagem é marketing, trabalho muito forte de marketing.

Rafael: Bacana, cara ficou muito bom. Ali a próxima área seria pré-vendas e vendas. Vocês têm indicadores nessa visão? Acredito que pré-vendas nem tanto, mas principalmente o de vendas.

Entrevistado: Cara, como eu te disse e a gente não têm pré- venda e vendas, tá?

Entrevistado: Eu vou juntar os dois, o nosso time comercial que lida com as marcas.

Entrevistado: É. Cara os indicadores que a gente vai ter o NPS desses parceiros então, entender que esses parceiros estão satisfeito ou não com que a gente... tá entregando é.. Vendas, né? Quantidade de pedidos, GNV, né? Então quantidade vendida, a gente tá conseguindo crescer nesse sentido, então satisfação, e acho que é isso. São esses os principais assim, obviamente dentro desses vai ter vários outros, mas, esses são os principais.

Rafael: Certo! E bom pra parte mais que agora vai a empresa fazer mais sentido. É justamente essa etapa pós venda, sucesso do cliente, garantir a satisfação do cliente.

Rafael: Ah, beleza! E a última é... justamente nessa parte final do pós-venda. Então, garantir a satisfação do cliente, etcetera.

Entrevistado: Boa, cara a gente tem um pós-venda a gente tem essa parte como eu te disse CIEX que é (Curso Express....) que vai lidar com esse consumidor. CIEX no caso aqui, ele vai acabar pagando mais quando tem problema. Então, CIEX é uma área quanto menos for utilizada melhor. Mas aí a gente tem também a análise de dados depois desse consumidor, entender se esse consumidor está voltando, entender esse consumidor ao voltar está consumindo mais, sso também são formas de entender se está funcionando., frequência, é ticket médio, ahnnn! Eu acho que são indicadores. Vou colocar esses dois. Frequência e ticket médio.

Rafael: Perfeito! Show! Anotei.

Rafael: Bom, é... Caiu minha câmera aqui.. Bom.... Chegamos ao final então, queria te agradecer demais pela participação, queria te agradecer demais pelas percepções, contribuiu muito, foi muito legal ter essa visão sobre o empresa x Delivery, que é uma visão um pouco diferente que é uma empresa de marketplace.. Contribuiu bastante com a pesquisa. Então queria te agradecer

bastante. Contribuiu bastante com a pesquisa. então Queria te agradecer novamente. Brigadão pelo seu tempo e brigadão pela sua contribuição.

Entrevistado: Por nada! È Precisando estamos aí e muito boa sorte com o TCC, tá? Eu sei... que... Só uma pergunta, como você e me achou foi no linkedin? Foi pesquisando mesmo?

Rafael: Pesquisando, joguei lá. Sales Ops ai apareceu, Sales Ops segmentei por SP, localidade de SP e fui mandando mensagens prá algumas pessoas.

Entrevistado: Você mora em Brasília?

Rafael: Isso, moro em Brasília.

Entrevistado: Cara, massa. Parabéns pela coragem. Parabéns pela produtividade. Parabéns! Um abraço, Tchou, tchau.

Rafael! Que isso? Um abraço, Tchou, valeu!

APÊNDICE D - Transcrição entrevista especialista 3

Rafael: Perfeito. Então iniciamos a gravação. Então dando continuidade eu queria que você pudesse me descrever um pouco como é que funciona o processo comercial da empresa x? Você comentou que é uma empresa mais voltada para educação que vende para professores, diretores de escola e tudo mais.

Entrevistada: Enfim, como eu tinha mencionado na outra parte que eu tava gravando a gente trabalha diretamente em contato com as escolas, a área comercial da empresa x mágica, ela é a porta de entrada das escolas no projeto. Então a gente tem nosso time de SDR, que é um time que faz o primeiro contato com a escola e tenta marcar uma reunião com o gestor, professor, e marcando essa reunião vai pro time de closer que é o vendedor, os nossos vendedores, que vendem projetos, explicam como funciona na aplicação e tudo mais. Depois agente tem uma célula específica para auxiliar professores, os gestores, enfim as escolas a cadastrarem os seus alunos na plataforma, então nosso time comercial ele é dividido entre SDR,

closer e essa célula menor de de ativação, em cima, cada SDR tem um supervisor, cada closer tem um supervisor, cada ativador tem um supervisor e a gente também tem uma sala de enablement tá ali atuando diretamente no treinamento e no desenvolvimento da performance das dessas pessoas.

Rafael: Perfeito! E qual seria as macro etapas existentes no funil de vocês desde a parte da pré vendas até a parte de ativação.

Entrevistada: desde que?

Rafael: Desde a parte de pré- vendas do SDR até a célula de ativação.

Entrevistada: Hu rum, são as micro etapas?

Rafael: As macro. Caso você queira eu posso te dar um exemplo também de como funciona na referência.

Entrevistada: É...me dá um exemplo.

Rafael: Por exemplo, lá na etapa do pré-vendas a gente tem o funil... Nosso topo de funil que o pré-vendas cuida, aí a gente tem as etapas de abertura, depois que é a primeira etapa do funil, a partir do momento que a gente interage com o leads ele passa da etapa em conexão, depois é a qualificação e o agendamento dessa oportunidade e aí depois passa para o funil dos vendedores que aí a gente tem a etapa de reunião, a etapa de contorno de opressão, licitação e fechamento.

Entrevistada. Entendi. Aqui é um pouco parecido né? A gente tem a etapa de entrada que é onde ficam todos os leads e aí logo em seguida a gente tem etapa de tentativa de contato e a em contato é agendado, são as etapas do SDR, aí então ele tem os **leads** para entrar em contato, ele tenta contato a partir do momento que ele tá tentando contato a gente já muda esse vídeo para tentativa de contato e a partir do momento consegue um contato efetivo, é movido para em contato e agendado somente depois que ele consegue, enfim, a pessoa fala, Ah, quero conhecer um pouquinho mais do projeto, vai pra etapa agendada. A gente tem também uma etapa de descarte que é onde a gente coloca esses vídeos, inválidos, número errado, final de cadência, enfim todos esses vão pra essas etapas. Já a etapa do closer a gente tem **foker** uma reunião que depende de uma resposta, que tá ali

esperando uma resposta do gestor e a gente tem um negócio fechado que é pra onde vai a partir do momento que a escola ela topa fechar com a gente. E pro closer, pro nosso vendedor a gente tem uma outra etapa que é perdido, então ali entra todos os motivos que, enfim, não toparam participar do projeto, então, não tem interesse, a escola tem outros projetos, coisas do tipo. E o ativador ele tem somente uma etapa que é a etapa que vai pra ele e ele precisa auxiliar ali a escola e quando ele termina de auxiliar a escola a mexer na plataforma ele a dá o ok e vai pro time de relacionamento.

Rafael: Perfeito. A primeira etapa do closer é FUP. FUP?

Entrevistada: É, aí meu Deus. È FUP, mas ela tem um nome bem específico, aí meu Deus.

Rafael: Ah, entendi.

Entrevistada: Meu Deus eu estou tão acostumada de falar FUP, que...

Rafael: Não. A etapa follow up?

Entrevistada: a etapa follow up.

Rafael: Beleza, perfeito e é engraçado, tem tanta sigla que a gente até se confunde, né? Perfeito, é ai assim, quais são os indicadores mais relevante para poder acompanhar a performance em cada uma dessas etapas?

Entrevistada: Então quando a gente olha para o time de SDR, pré-vendas é a gente olha a conversão né? Quantidade de escolas que ele entrou em contato que ele conseguiu agendar, é..., Essa é pra gente uma das principais métricas, tem uma meta muito importante também que é a questão da ligação, então, das ligações atendidas, quanto ele conseguiu agendar, que a gente tenta entender ali, como tá o discurso da pessoa, a gente consegue pegar os enxurros dentro dessa métrica, né. Métricas principais é a partir do momento que consegue falar com escolas, então, ultimamente a gente tem usado ligações atendidas pra enfim, agendado e... Também a métrica de... Que no final das contas se resume a quantidade de escola que entrou em contato pra quantas ele atendeu, atendeu não, agendou. closer a nossa métrica, métrica de reunião de conversão mesmo, quantas ele teve, quantas

conseguiu reverter, e também questão de tempo, quanto tempo demora pra poder converter e em ativação a nossa métrica ela também é, está relacionada á questão do tempo, assim, quanto tempo o ativador demorou em entrar em contato com aquela escola, enfim a auxiliar a escola a se cadastrar na plataforma.

Rafael: Perfeito! Perfeito. Você comentou um pouquinho dessas três macros áreas, pré-vendas closer, ativação, área de suporte ao orçamento... Como funciona a passagem de bastão em cada uma dessas etapas? E se existe algum indicador também?

Entrevistada: Não, a gente não tem nenhum indicador que metrifique a passagem de bastão, a gente tem campos específicos no nosso CRM que fazem, campos específicos e algumas perguntas específicas, obrigatórias na verdade pra fazer essa passagem de bastão.

Rafael: Perfeito, Perfeito, então são informações que tem que colocar lá para que se possa passar o leads para uma nova etapa né?

Isso. São algumas informações obrigatórias.

Rafael: perfeito, . Bom vocês tem alguma métrica guia assim, se você tivesse que escolher um único indicador pra dizer se a a empresa está crescendo ou não, qual que seria?

seria a quantidade de leads que converte a partir da quantidade de leads que a gente tentou falar, basicamente assim, éeee... A nossa métrica geral é essa, assim, convertidos, né, sobre a quantidade de **leads** que a gente tentou falar.

Rafael: Perfeito! Bom. Aí agora que a gente saiu mais um pouco dessa visão geral, indo agora um pouco mais específico pra o CRM e tudo mais, é quais são as boas práticas que vocês têm em relação em gestão de lides e o dos CRM pelo time pra conseguir garantir os dados gerados a partir do uso do CRM ele seja de fato dados que se possam acreditar? Dados confiáveis.

A gente tem treinamento, assim quase que semanal com supervisores, enfim qualquer mudança que a gente precisa fazer no CRM a gente está ali diretamente conversando com os supervisores, e são os supervisores que ficam nesse papel,

agendando, ligando para as pessoas investigar se estão preenchendo tudo direitinho, entra nesse papel de conferência eles tão todo dia os times recebem um relatório com os seus números, e os supervisores tentam ali identificar se está certinho, se teve alguma coisa errada, fora isso a gente tem um time de que atua muito nessa área de treinamento, entendeu?: Eneblement a gente tem um site extenso com diversos treinamentos, em caso de duvida, a gente tem uma dúvida ele vai lá no nosso palybook para assistir os treinamentos, orientações a gente busca tá em cima, semanalmente.

Rafael: Perfeito, então tem treinamento até em vídeo né, sobre o preenchimento do CRM, né?

Isso.

Rafael: Perfeito, éee... Bom, e depois disso entrando um pouquinho na parte de que eu particularmente que eu até mais gosto é a parte de análise. Quais são as analise que vocês fazem para compreender e também para está sempre melhorando ali os resultados da operação comercial?

Bem, éeee.. Diariamente, a gente bate resultado de todas essas áreas que a gente comentou de forma micro por pessoa e de forma macro por time, por supervisor, são reuniões diárias, semanais, sobre resultados e fora isso, geralmente eu consumo pontuar, todos esse dado que eu falei pra você eu compilo em dados macros e passo pra direção e tudo mais, então para oses supervisor vai de uma forma mais mastigada porque é uma questão de atualização por time, por pessoa, e como a gente tá falando de levar pra direção, enfim pra direção da empresa ai já são dados já macros, não fogem muito não das metas que a gente conversou não.

Rafael: Vocês costumam fazer cruzamentos desses dados que vocês acompanham se sim, quais e por quê?

Não, a gente não costuma fazer cruzamento, a gente costuma olhar de uma forma mais assim dependente que um dado acaba dependendo do outro, mas em questão e cruzar não.

Rafael: Ok, Perfeito! É pra vocês qual é a maior alavanca de crescimento assim de uma alavanca em site ceos, já tiveram algum case relacionado a isso?

Mexer em algum indicador e um indicador afetar muito o resultado de uma operação?

Não, é recentemente por conta da pandemia a empresa x não finalizou né o processo comercial da empresa A gente voltou na área comercial em 2002, perdão. A gente tá completando aí 01 ano de volta na área comercial. Então a gente nunca chegou a fazer assim nenhum case até porque é teste em cima de teste até entender, assim o que dá mais certo pra gente.

Rafael: Entendi.eu entendo super assim, o que você está falando sobre teste lá onde eu trabalho a gente está sempre testando coisas novas e não está definido ainda sempre muda alguma coisinha.

legal

Rafael: Agora passando ali mais pra área de tecnologia ali vocês usam muitas ferramentas... Seja, por exemplo, para construção de lista seja playbokk que você comentou um pouco, validação e e-mail, CRM planilhas e sim, quais?

A gente tem nosso CRM que é o hubspot que é bem completo assim, pra manuseio de leads envio de e-mail, controle de envio de e-mails, ligação, mensagem, WhatsApp, tudo acontece pelo hubspot ele é bem completo questão a isso, e fora isso, fornece um relatório bem completo, **teams** também pra gente e fora isso a gente tem o playbook que eu tinha mencionado pra você, enfim é um documento extenso com discurso, dicas, com saia justa, com... Essa questão também de técnica né, operacional para não se perderem né nas milhões de propriedade que a gente precisa marcar e a gente costuma usar também em alguma ação, se é um teste, uma ação diferente usar na planilha pouco, mas minimamente, que seja externo ao hubspot quanto mais aplicativo, não sei, é quanto mais estrutura diferente a gente passa para a operação é mais difícil pra eles que é um trabalho super corrido né então a gente tenta sempre para otimizar o tempo deles e para otimizar o tempo deles é ter tudo dentro do CRM, então a gente evita muito usar coisas fora do nosso CRM atual pra melhorar ajudar a operação.

Rafael: Perfeito, perfeito, até essa questão de relatórios e acompanhamento de indicadores vocês usam o próprio hubspot , né?

Sim, hubspot , ele é bem completo pra gente, e essa questão de dados, relatórios, metas, tudo a gente consegue fazer hubspot .

Rafael: Perfeito! Bom em relação a gapes e dificuldades quais vocês mais chegaram não necessariamente da empresa x. Quais gaps que vocês mais comumente acabam vendo ali que numa operação rolam no mercado e como você acredita que podem ser contornados.?

Eu acho que talvez o maior gap que eu tinha há um tempo atrás era visualização de dados, e a maioria dos CRMs que a gente já trabalho muito era muito difícil a extração de dados assim, o hubspot , apesar que fica tudo dentro dele Ainda que não me permite que eu extraia algumas métricas, então isso é bem difícil assim, do meu lado, né tô que analiso esses dados é o que mais me limita assim, as vezes eu não consigo assim, fazer algumas análises, eu não consigo extrair, eu não consigo fazer análises mais aprofundadas, eu não consigo extrair, e isso já aconteceu também em outros CRMS que a gente usava. Eu acho assim, que é isso, pra não dizer que eu não sei de nenhum gape . Já aconteceu assim em outro CRM que a gente usa.

Rafael: Entendi! Perfeito e a gente ta chegando ao final em relação aos indicadores chaves ali por área de operação da empresa. Quais são os principais indicadores que vocês têm por cada área ali, cada uma das áreas... Rumrum,Desculpa. Acabei dividindo as áreas da empresa em 05 principais. As áreas do comercial marketing, pré-vendas, área de vendas, aí eu dividir também o administrativo, então depois que o vendedor conseguiu vender e está mais ali naquela parte burocrática, contrato, documentação e etc. e também de pós venda, vocês tem métricas que vocês acompanham em cada uma dessas frentes? Não?

Em marketing a gente não costuma acompanhar métrica, Rafael que é uma área um pouco mais, que atua ali no comercial que a gente veja métrica, assim. Ah, não, na verdade, tá, tem uma métrica principal em marketing que é acompanhamento de campanha, então sempre que a gente faz campanha, em cima de um determinado grupo de leads a gente costuma acompanhar a taxa de conversão daquela campanha, enfim, pra ajudar, pra ver se ajuda nas estratégias de venda. As de SDR

é a questão de conversão na base leads, e tal, quanto a gente conseguiu tentar agendar com quem conseguiu falar. O de vendas é de vendas mesmo métricas de venda que ele apresentou quantos leads a gente conseguiu vender e você falou da parte de pós venda, na área administrativa tem outro nome.

Rafael: isso

a gente começou chamar uma vez de onboarding, né?

Rafael: è pode ser também.

é quase um pós-venda, de repente pode ser venda, pós-venda e depois relacionamento com o cliente né? Aí eu acho que é venda ela fica ali na parte de relacionamento.

Rafael: hurum!

Aí a venda é a questão de conversão mesmo de venda e a pós-venda é a métrica de efetivação da venda. A partir do momento que a pessoa se cadastra ali no nosso site é a efetivação da venda, então seria tudo que já consideramos ganho, vendido, quantas de fato entraram quanto de fato continuaram o processo.

Rafael: Certo. E na área de vendas vocês tem alguma metrificação também nesse sentido?

em relação ao cliente a gente tem uma metrificação de conclusão mesmo, né, como aqui é um projeto, enfim, a gente precisa concluir o projeto, então a métrica é em cima quantas que entraram e quantas concluíram.

Rafael: Perfeito! Quase que uma taxa de conversão ali de etapa por etapa ali do funil de vocês né?

hurum, sim, etapa, por etapa praticamente.

Rafael: Legal, legal, perfeito. Boa , essa era a última pergunta que tinha aqui no roteiro que eu tinha preparado. Queria te agradecer demais assim pelo momento, pelo seu tempo, me ajudou bastante. Quero lhe desejar uma ótima quinta, ótimo dia também e brigadão demais e assim que eu tiver publicado o artigo eu te aviso.

APÊNDICE E - Transcrição entrevista especialista 4

Rafael: Fulano, queria que você contextualizasse um pouco e também falasse um pouquinho de como é que funciona a cultura comercial da empresa ?

Entrevistado: Minha empresa conta com mais de x funcionários desde 2018 a empresa vem dobrando de tamanho, um crescimento muito bom, e a gente vende um produto relacionado a video telemetria, então e focado em pessoas e empresas que possuem (critério de qualificação omitido pelo entrevistador prezar pela não identificação da empresa)s, então nos fazemos o controle gestão da sua propriedade tá ? Para monitorar de algum acidente a gente consegue visualizar o que que ocorreu a razão do acidente né então literalmente tudo que relaciona controle manutenção e segurança.

Rafael: Em relação a cultura comercial, como que funciona essa organização, questão de cobrança de resultado, valores ?

Entrevistado: Hoje eu trabalho na área de outbound e sales op e a gente tem bastante troca né Eu sou uma pessoa hoje a gente possui três áreas e dependendo da empresa chama de PDF que é basicamente a pessoa que faz um enriquecimento e o primeiro contato com as empresas Qual que é a maior dificuldade e essas pessoas a meta deles é que você perguntou é baseado em validações a gente chama de validação é basicamente depois de validade os participam da demo né que são os acontecimentos que são nossos especialistas do produto mesmo e eles são cobrados pela pelo emara nada mais é do que o valor que eles estão fazendo para empresa né Realmente o capital tá trazendo por empregos o ldr é cobrado por validações essa ideia podemos e usar isso por emara que é o dinheiro perfeito

Rafael: Em Relação ao processo, se fosse pensar enquanto funis, o funil de pré-vendas vocês trabalham com área de sucesso do cliente também ou não. E

aí se for pensar nas etapas de cada uma dessas áreas, então quais seriam as macro etapas dentro do Funil de pré-vendas e também de vendas ?

Entrevistado: Bom as macro etapas que eu diria é a gente recebe o líder, a gente ainda não sabe quantidade de veículos, aí a principal primeira etapa assim que diria é a validação, validado a próxima etapa muito importante é o envio de proposta.

Rafael: Você sabe dimensionar essas etapas também no pós-vendas ?

Entrevistado: Eu não tenho tanta autoridade pra falar do pós-vendas, mas cara, sei que assim ,as principais métricas que eles olham lá, eu não sei das etapas mas as principais métricas e turne e net turne.

Rafael: Quais são os indicadores mais relevantes para poder acompanhar tanto do pré-vendas e tanto de vendas ?

Entrevistado: LDL a principal coisa que a gente vai olhar é a conversão de SAL pra SQL que nada mais é que a conversão de validações deles. A principal coisa que a gente sempre vai olhar é a conversão de validações 10% desses o resto do dinheiro já então assim a gente tem que tentar aumentar essa conversão quanto mais por cento a gente consegue levar para demonstração gastando o menos de dinheiro. E o primeiro é isso. Já o de SDS a conversão também é bem simples, quantos por cento a gente consegue levar pra demonstração, primeiro contato do account é quando acontece a demo. A parte de vendas é onde eles começam a olhar outras métricas, porque assim , o LDR ele só tem um caminho a seguir que é validar o DIU, agora o account ele tem alguns caminho a seguir, depois da demo aqui na empresa, a gente trabalha com pilotos, que são testes gratuitos da nossa ferramenta, então depois da demo o account tem dois caminhos a seguir ou o lead vai pra piloto e vai fazer um teste com a gente durante 15 dias ou ele vai direto para envio de proposta que é a parte da negociação final dele então assim aqui a gente olha duas principais que são a conversão de demo para piloto o piloto para a gente é uma

questão muito importante que aumenta muito a nossa conversão de fechamento do final quando o cara realmente testa nossa plataforma e a um sucesso muito grande e conversão de demo para envio de proposta. Que é basicamente mesmo para negociação.

Rafael: Pensando agora em passagem de bastão vocês têm indicadores para monitorar a qualidade ou a performance o sucesso da passagem de cada uma dessas áreas ?

Entrevistado: Se o SDR validou um lead mas validou muito mal, ele não sabe nem exatamente quanto de veículos uma empresa tem, não mandou o nome do contato com exemplo, as informações estão meio bagunçadas, está sem CNPJ, a gente sabe que lá na frente a conversão não vai ser boa. Esse é um dos primeiros fatores para a gente conseguir monitorar é a mesma coisa para usar isso se uma demo os SDR são cobrados pelo demo ne, isso é algo positivo, mas também negativo, ele pode entregar um monte de demo mal alinhado chega lá na frente não dá pra ver se a demo foi mal alinhada de acordo com a conversão de cada SDR

Rafael: Em relação a métrica guia da empresa se vocês estivessem que escolher não sei se você já tem formalizado uma única métrica que vocês conseguem saber a performance da empresa se está positiva, se tá crescendo mas se não tiverem, qual que seria essa métrica guia ?

Entrevistado: A métrica guia que a gente usa hoje no geral é MRR, o valor que está entrando dos juros fechados da empresa, então olha o faturamento da empresa em si todo mês, isso já é área do financeiro, mas pra nós da vendas é ver quantos reais estão entrando por mês na empresa. Então é isso, MRR.

Rafael: agora saindo dessa visão Geral do processo entrando mais uma parte de cultura e dados, quais são as boas práticas existentes em relação primeiro dentro do CRM a gestão dos eventos que constam no CRM e também ao uso

do CRM pela equipe comercial de modo que a interação deles com o CRM te gere dados confiáveis que você possa analisar, que você possa tomar decisões com base neles ?

As coisas que eu acho que são mais importantes para a área dar certo. Tem uma área que cuida do CRM área de projeto e processo é realmente cuidar de trabalho mas é muito bom a gente como Sales ops ter certa autonomia pra criação da propriedade, CRM, novos fluxos, novos funis, porque aqui a gente consegue passar pros vendedores exatamente quais propriedades eles devem preencher pra a gente trazer as metas. Os principais, o que a gente precisa ver são os obrigatórios, e colocamos a obrigatoriedade quando mudamos de etapas, demo realizado, quando aconteceu a demo, se ele coloca lá obrigatoriamente ele pergunta quando foi a demo, dai a data vai estar lá, é obrigatório. Cada etapa tem seus campos obrigatórios, o demo já pede a data, é obrigatório.

Rafael: Quais são os principais tipos de análises que são realizadas tanto para compreender é a performance o resultado que tá tendo a operação comercial e também para otimização desse resultado ? E aí também se você faz cruzamento em indicadores diferentes com qual periodicidade que você faz esse cruzamento, esse acompanhamento também, então quais análises ? Se há cruzamento de indicadores ? E qual periodicidade?

Entrevistado: Um que nos olhamos toda semana, conversão, é a principal métrica de todas, ver a qualidade do processo não adianta nada a gente entregar 9 mil reais por dia, 9 mil demonstrações se estamos jogando fora 7 mil. Olhamos também o numero, os motivos de lotes, pra ver quantos leads estão sendo desperdiçados e quantos estão sendo jogados fora, e entender porque a gente está perdendo esses caras, então esse todo me a gente olha. A partir disso nos vamos criando planos de ação. Todo final de mês, olhamos o funil inteiro, desde o começo do funil ate o final pra saber quais conversões de cada etapa, que a gente olha pra comparar com a do mês anterior por exemplo. Numero de touch point por dia, numero de chamadas e

contatos que fazem por negocio, é uma informação que acompanhamos a risca. As mais recorrentes, claro que tem muita coisa que a gente olha quando e necessário, exemplo, numero de conversão, ou numero de negocio fechado por tamanho de (critério de qualificação omitido pelo entrevistador prezar pela não identificação da empresa), uma métrica que não olhamos sempre mas se necessário nos olhamos.

Rafael: Quais são as maiores alavancas de crescimento de uma operação de ensaio, você tem alguma ação e até se vocês têm algum caseado é isso se é alguma ação que afetou um indicador e justamente essa ação que potencializou um indicador ou dois específico, teve uma transformação em relação a performance da máquina como tudo, você enxerga alguns aspectos relacionado a isso ?

Entrevistado: Desde que entrei na empresa vi duas ações que foram absurdas de boas, juntamos um time de dados dentro da empresa. Eles trabalham com script, coisa que eu não entendo nada, é basicamente pra melhorar o filtros da nossa listagem, a gente pra encontrar certos leads temos que q usar certos filtros, e temos que trazer os leads mais apropriados, os que tem mais (critério de qualificação omitido pelo entrevistador prezar pela não identificação da empresa)s possível. Antes, a cada 10 leads, 8 tinham (critério de qualificação omitido pelo entrevistador prezar pela não identificação da empresa), hoje é 30% graças ao time de dados. E eles pegaram todos os dados existentes da empresa e bateram com informações por exemplo cara, a gente percebe aqui isso através de um robô lá né a gente percebe que empresas com mais de 25 funcionários e com idade de mais de 15 anos com faturamento acima de tantos milhões possui mais chances de ter (critério de qualificação omitido pelo entrevistador prezar pela não identificação da empresa)s, entendeu ? É mais ou menos isso que eles fizeram isso foi mudou completamente a nossa operação e outra que mudou tanto em *inbound* quanto *outbound*. E segmentação em relação ao tamanho da (critério de qualificação omitido pelo entrevistador prezar pela não identificação da empresa).

Rafael: Então queria saber de quais são as principais tecnologias que vocês usam. Em primeiro as sua enquanto *sales ops*. E em segundo quais as ferramentas o time geralmente utiliza, o time comercial ?

Entrevistado: Eu mais uso o *hubspot*, como o CRM, o time comercial também, pra ligar e tudo. A gente usa o *Loocker*, é uma ferramenta de Power B.I, pra criar gráficos muito mais especializados, nós usamos a *Meetime* e é uma ferramenta *integrada* com o *Hubspot*, então facilita muito a galera gosta por aqui. Usamos *playbooks* , o *notion* e o *gong* né pra avaliação e controle de demonstrações.

Rafael: Pensando nos gaps da operação, quais gaps você costuma enxergar. Gaps ou pontos de dificuldade no processo comercial, e como eles podem ser identificados e contornados também ?

Entrevistado: Em primeiro é a galera do time comercial que ainda não sabe usar o CRM, então ou não preenche ou preenche mal feito e dai não gera bom resultado. Eu diria que isso, a dificuldade de utilização do CRM. A nossa operação hoje a maior dificuldade é agregar valor na nossa demonstração, essa é a principal.

Rafael: Indicadores chaves por área você comentou sobre isso, tem alguma outra métrica pra complementar, ou indicador tanto de processo ou de resultado que e a questão do MMR que você tinha comentado, são os mais importantes que você acaba olhando ?

Entrevistado: É basicamente a conversão, essa é a principal métrica que a gente vai observar, principalmente conversão entre etapas, que conseguimos observar em que etapa do funil estamos errando, e tendo dificuldades.

APÊNDICE F - Transcrição entrevista especialista 5

Rafael: Bom então iniciei aqui a gravação e para que a gente possa começar queria fazer uma pergunta mais introdutória, então você trabalha nessa

empresa né ? Como que funciona a cultura comercial da empresa principalmente quais ritos existem pensando em tudo bem pro lado comercial mesmo ?

Entrevistada: Trabalho mais ou menos um ano e meio. Sou coordenadora e faço parte de um time maior que se chama *Growth ops* mas o meu time sou eu e mais três pessoas abaixo de mim. É uma Empresa de Big Data né, então a gente conta com mais de 17 mil fontes de dados onde a gente consegue tratar esses dados e a gente empacota eles em duas principais soluções. É uma plataforma muito rica, porque hoje a área de comunicação é uma área que ainda patina um pouco, conseguir provar resultado mais claros, então o nosso *software* muitas vezes ele é a comprovação daquele investimento em comunicação. Então essas são as principais soluções no final do ano passado (Omitido para prevenir identificação do entrevistado). Agora falando sobre o time de Sales ops especificamente o nosso time ele é denominado *growth ops* né então a gente ajuda em toda a operação das áreas de grosso crescimento da empresa e dentro dele a gente tem quatro linhas, quatro vertentes né, primeira delas é uma linha *multimarketing* onde a gente tem uma pessoa de inteligência de vendas mesmo que vai definir os nossos físicos e qual que vai ser a carteira de empresas, o território que a gente vai trabalhar, como a gente vai trabalhar. Então essa pessoa usa muito nosso próprio produto para definir essas estratégias aí a gente vem para área de Ops que é como se fosse o coração né,, é onde a operação onde a estratégia acontece né, então na área de Ops como mencionei no começo, tem eu como ordenadora e mais três pessoas abaixo de mim hoje a gente define metas, faz acompanhamento de performance, a gente cria jornadas, processos, entender algum gargalo na operação. E ai atua em cima disso de uma forma contínua, eu sempre digo que Ops tem três áreas muito fortes de atuação, dados então a gente tá o tempo todo gerando acompanhando dados e processos né, a gente pega esses dados entende como isso tem afetado o negócio e transforma em novos processos de jornadas e comunicação. Então o tempo todo a gente está se comunicando com o time com a diretoria da empresa, então são esses três fatores tudo que a gente faz de certa forma tá ligado com algum desses três, e aí a gente vai para uma terceira vertente, que a gente tem a sorte de ter aqui dentro do nosso time, que é uma área de engenheiros agitados. Então a gente tem três

engenheiros de dados que conseguem no momento que, por exemplo, foge do nosso escopo e da nossa do nosso conhecimento alguma automação de dados integração né a gente aciona esses engenheiros de dados e eles constroem integrações e enfim automações, apesar de ser pessoas muito processuais e analíticas, também são pessoas de negócios então eu não posso exigir um conhecimento técnico de desenvolvimento por exemplo dessas pessoas. Tem essa área de dados, são mais três pessoas que apoiam a gente no dia a dia e por fim a gente tem uma área de governança que é uma área que cuida dos principais rituais da empresa ou criar direcionamento estratégico e tudo mais, basicamente esse é o contexto da nossa área e sobre os nossos principais rituais acho que assim aqui na empresa por exemplo a área de *revenue ops* é muito valorizada que fica mais no *back off* digamos assim, e uma que fica mais no *front Office* que é o cara que cuida ali das áreas de crescimento vendas enfim. É assim, a gente é como se fosse o braço direito dele, então a gente acaba sendo os olhos dele na operação e aí a gente também tem um *VP* de que também é assim um dos meus principais *stakeholders*. A gente tá sempre em contato, e toda a parte de liderança da empresa né, então todas as camadas de liderança então desde diretores gerentes coordenadores então esses são os nossos principais. Holders, eles que vão cascatear as mudanças dos ensaios para operação, mas também obviamente que a gente tem rotinas com os times então por exemplo perguntou os principais rituais com comercial a gente tem uma puxada semanal com o time de vendas de *forecast*, então toda semana junta todo time de vendas para fazer só *forecast* a gente tem reuniões de aquisição né que pega todos os líderes ali da parte de marketing geração de demandas vendas ofertas, então senta todo mundo para falar como que tá geração e a conversão da empresa toda segunda-feira temos de costume pegar todas as áreas que atendem cliente também senta para ver como é que tá retenção, enfim fora os rituais de performance que a gente tem com todos os diretores mensalmente a gente senta para falar de performance a gente tem um perfil detalhado do comportamento de cada vendedora né, onde cada um desempenha melhor. Temos reuniões que são trimestrais enfim, acho que esses são os principais assim que é um momento que a gente está mais junto do time de vendas muito bacana, muito bacana é bom.

Rafael: Você comentou bastante sobre o processo comercial se você tivesse que pensar no processo comercial ali bem nas macro etapas do Funil de vendas e também do pós-vendas como que funciona e quais seriam as quatro etapas que a empresa x trabalha ?

Então a primeira macro etapa é a etapa de geração de demanda mesmo né, então a gente trabalha com de adm então no final das contas são meios de chegar no cliente né, mas todos eles têm o principal objetivo de qualificar, então você vai conectar e qualificar para ver se faz sentido passar para o funil de vendas né. Não sei se você está familiarizado, mas basicamente ele é uma mistura do embalagem então ele seta contas né por isso que às vezes você estabelece contas de Alto TICKET né com seu icp e você faz ações específicas para essas empresas então por exemplo, Ah eu quero eu quero trazer sei lá Unilever para dentro de casa então eu vou criar campanhas no LinkedIn específica para específicas para funcionários da Unilever onde eu trate todas as dores da Unilever, então eu vou segmentar a minha estratégia em balde para que essa conta específica né, então é uma estratégia de alto custo mas de alta conversão então por exemplo fazer eventos. Depois dessa etapa da demanda depois ele tá pedindo opção de demanda e a gente leva para validação do vendedor né, então toda a passagem existe uma série de acordo ali entre geração de demandas e vendas onde a gente primeiro tem os requisitos básicos né que você tem que bater para isso ser enviado para o vendedor e aí o vendedor vai validar essa oportunidade em uma reunião agendada pela geração de demanda vendedora. Se torna uma oportunidade onde vai ser feito diagnóstico daquele projeto daquela necessidade depois a gente vai para uma definição do escopo né então eu vou desenhar o escopo que atende essa dor essa necessidade do cliente oferecer a melhor pacote de ofertas melhor preço e tal aí eu vou para apresentação de proposta onde eu vou gerar valor né, cantar o cliente e aí eu vou para uma etapa de negociação onde eu vou negociar com o jurídico os termos financeiros e tal. E aí eu trago o cliente para dentro de casa essa última do jurídico é assinatura né, assina e pronto. Então o cliente entrando, ele vai para parte onde é feito um estudo né, a gente chama de acesso, então vamos fazer um acesso pra gente entender a necessidade de negócio, começar a treinar o cliente em cima da nossa solução, ensinar ele a usar fazer as primeiras entregas de valor ali para ele

né, ele treinado já tem as primeiras entregas de valor depois que ele amadureceu na Jornada de onboarding e ele vai para jornada marketing Golden né, na Jornada onde eu toco as principais, a gente chama de *milestones* as conquistas. Então quais são as conquistas que eu preciso ter ao longo dessa jornada então vou fazer uma reunião de ensaio, eu vou fazer um *Quality force* enfim. Tem várias rotinas com cliente para entender se ele tá tendo sucesso com o meu projeto ou não aí a gente faz acompanhamento de *help score*, a gente tem um score que cruza diversas variáveis que vão sinalizar se esse cliente está saudável ou não, se ele tá em risco ou não, de um *potencial turn*. E aí a gente trabalha junto com vendedores dedicados para trabalhar os projetos que a gente atende dentro de casa, nossa base, então eles atuam em duplas com o CS, a gente chama de AMS que são usados *Managers*, são vendedores exclusivos de base então eles vão trabalhar em duplas ali para atender esse cliente para gerar novas oportunidades lá dentro aumentar o escopo atender mais áreas dentro da empresa. Existem várias rotinas né de tratativa de cliente aí que a gente começa uma personalização então cada oferta Tem uma trilha né, tipo de cliente tamanho de empresa né, a gente vai tratar de uma forma todo esse processo.

Rafael: E quais são os indicadores mais essenciais mais relevantes para poder se acompanhar a performance dessas etapas no geral ?

Entrevistada: A principal métrica é a geração de oportunidade, quantas oportunidades e geração de demanda, a gente também metrifica os *Big Datas* né por MRR ou seja, por venda que ele conseguiu gerar, então eu não crio só uma meta de geração de oportunidade para ele ficar levantando um monte de oportunidade que não vai virar venda, mas eu também acompanho essa análise do quanto de MRR ele tá conseguindo converter então a gente acompanha isso semanalmente, aí dentro de vendas né, conversão, então quanto que é convertido de uma etapa para outra, valor que eu tenho em pipeLine, quanto dinheiro eu tenho para ser fechado este mês ou este trimestre né, então *forecast*, que é o acompanhamento desses fechamentos. E aí quando a gente fala de vendas principalmente de valor vendido, quantidade de projetos, de ticket médio, ciclo de vendas a conversão final né o quanto que eu girei no meu funil de vendas e o quanto

que eu de fato conseguir vender. E aí a gente tem várias quebras por origem por tipo de venda se é uma nova empresa se é uma *Selling* então se é um *Cross selling* por oferta né, a gente quebra tudo aqui, a gente quebra por oferta, pelos dois produtos que eu expliquei no começo né como se fossem duas unidades de negócio diferente, ainda para pós-vendas o tempo que esse cara vai onbordar se ele tá em atraso se não tá, se ele já teve a primeira entrega de valor a gente acompanha o *help score* a nossa principal métrica né, dentro do *help score* a gente tem NPS que é o manto de *Active de users*, ou seja, a plataforma vendida para 10 pessoas duas estão entrando na plataforma dentro do período de um mês eu tenho uma alta de 20% né, então é o acompanhamento de quantas pessoas ativamente entram na plataforma dentro do período de um mês, aí eu tenho *tickets urgentes* se esse cliente abriu alguma demanda lá em suporte urgente coloca um termômetro para mapear ali o que ele tem sentindo no dia a dia de seu cliente, se ele tá muito satisfeito ou muito insatisfeito, então o quanto que eu tô retendo da minha carteira de clientes eles não estão dando turn e expansão né, o quanto que eu consigo aumentar de vendas dentro da minha própria base de clientes então bem rapidamente, são os principais que P.I que a gente acompanha.

Rafael: E dentre essas métricas que você trouxe vocês têm definido qual seria a métrica guia da sua empresa ou se não qual que você consideraria como sendo a métrica guia ?

Entrevistada: Hoje a gente não tem uma guia né, a gente tem algumas que a gente sempre fala, a gente tem cinco principais mas não tem uma. Eu não sei se você conhece o trabalho com Scott, então é o CRM que a gente usa aqui né eu já trabalho há 5 anos conheço bastante e eu fui no evento dele do ano passado em Boston que eles têm uma feira lá que acontece todo ano e eu fui tive a oportunidade de ir e a CEO da empresa até falou sobre isso né, Qual que é a principal métrica da sua empresa e ela falou que é o NDR, ou seja quanto você conseguiu dentro da sua base de clientes o quanto você conseguiu expandir né o quanto você tinha de receita existente mais o que você conseguiu fazer dia upgrade né, menos o que você teve de retração de receita isso significa se sua retenção líquida consegue ser maior que 100% significa que você tá expandindo a sua carteira mais do que

retraindo né então você tá gerando mais vendas do que perdendo e dentro da sua base de clientes isso é a maior comprovação que o seu negócio é um negócio de sucesso porque os clientes não só estão permanecendo como eles estão comprando mais né então tem muita empresa que só quer saber de vender, vender, vender, aumentar, aumentar aumentar, mas tá, depois que entrou dentro de casa eu tô conseguindo reter tô conseguindo atingir o sucesso com esses clientes porque só isso vai me garantir um crescimento a longo prazo então, eu concordo muito com isso, eu acho que mais do que trazer um monte de cliente para dentro de casa óbvio que é importante é só assim você consegue escalar crescimento né mas se você não tem se você não expande se você não tá dentro da Estratégia do seu cliente que ele queira mais do seu produto né uma hora o outro você vai deixar de ser uma coisa desejável mas não necessária é isso.

Rafael: Pensando agora em passagem de bastão, vocês têm algum indicador para conseguir metrificar o sucesso ou a qualidade da passagem de bastão de uma área para outra o *Handoff* ?

Entrevistada: Entre geração de demandas e vendas a gente tem que é o nosso sla, a gente usa dentro da nossa SLA o Spice que é uma metodologia de qualificação né tipo não sei se você conhece a *Winnie by design* que é tecnologia a gente usa aqui dentro né e o Spice da *Winnie by design* então que é baseado na situação na dor né enfim então diria que é super mapeado isso mas a passagem de bastão sempre é um desafio sempre gera subjetividade né não quer puxar a sardinha para o lado o outro quer puxar para o outro então em pré-vendas mais fácil né porque a gente vai amadureceu bastante o processo mas em pós-vendas problema né ah o vendedor passou venda torta chegou com todo errado e eu sei que hoje isso ainda é um problema tá, e a gente não consegue metrificar da forma que a gente fica com vendas estamos nessa luta aí.

Rafael: Bom agora saindo um pouco dessa visão mais geral pensando em visões mais específicas a primeira sobre dados e cultura de dados, a pergunta é: quais são as boas práticas que existem na sua empresa em relação a gestão de líderes ou seja o próprio vendedor fazer a gestão dentro da base de Leads

dele no CRM como também que a forma como ele lide com o CRM a forma como ele preenche as informações nos leads por exemplo isso gera dados confiáveis para que você enquanto Sales Ops possa fazer as análises ?

Entrevistada: A primeira coisa você padronizar, padronizar Campos é a única forma de você ter uma base de dados organizada né porque se você deixa muitos campos abertos muitas possibilidades você nunca vai ter uma base de dados uniforme então, porém, você não pode fechar tanto a ponto de ser uma trava no processo e entender as peculiaridades de cada tipo de oferta e o tipo de venda né então por exemplo, eu não vou pedir as mesmas informações para uma venda de do meu produto de inteligência de vendas do meu produto de comunicação são vendas completamente diferentes, então como que eu padronizo dentro considerando essas diferenças ? Isso é uma coisa, outra coisa é: vou captar informações diferentes para nova empresa e para uma venda de base de renovação então eu preciso antes de fechar demais, eu preciso sentar e entender como que é o processo de vendas de cada uma dessas variáveis do meu funil né e personalizar dentro disso, obrigatoriedade de campos não importa tem informação que é essencial, então também vai muito no “vou pedir o que é de fato essencial eu não vou pedir um monte de informação para enlouquecer meu vendedor” né prefiro que ele preencha menos mais preencha correto do que não preencher então de novo esse evento que eu fui lá da *Hubspot*, uma frase que faz muito sentido que é assim “processos demais matam o time de vendas mas o time de vendas morre sem processo” então é muito nessa linha assim achar o equilíbrio meio termo entre você pedir as informações corretas do jeito certo então eu sempre falo isso sim é muito fácil você ir lá criar um campo e começar a pedir para o vendedor preencher, mas você sabe se ele consegue mapear aquilo só aquilo é importante aquilo é usado depois né enfim. Então acho que essa é a primeira coisa, você tem uma metodologia na hora de você criar os campos que você vai pedir para o seu vendedor e a segunda coisa tá sempre fazendo a gestão disso né tá sempre olhando, então a gente semanalmente diariamente tá olhando os painéis tocando com os vendedores então a nossa vida acontece dentro do CRM então eu consigo muito rápido pegar uma informação errada já é lá já cobrar um ajuste, ou fazer limpeza de *pipe line*, tem um monte de negócio aberto de gente que já saiu ou tem negócio aberto sem valor sem data de

fechamento né, então esses rituais eles ajudam a primeira encontrar ele o segundo é aquela coisa me diga como como em médias que eu me direi como me comporto né então a gente tá toda semana fazendo forcast com os vendedores onde eu estampa ali o parque lá de cada um se eles têm data de fechamento errada valor errado eles vão ficar expostos né então isso entra dentro da cultura deles que eles sabem que toda sexta-feira eles vão arrumar a *pipeline*, então acho que é isso assim primeiro metodologia na criação dessa base de dados né e acompanhamento, gestão, se você não tem gestão não vai rolar.

Rafael: A próxima pergunta é sobre análises, então pensando ali você já comentou um pouco sobre as análises mas pensando na área comercial quais seriam as principais análises e indicadores que você avalia e como que você analisa eles e cruza esses indicadores para conseguir compreender o resultado da operação comercial criar planos de ação para que se possa otimizar o resultado da operação ?

Entrevistado: Aqueles que eu te falei né eles são os principais e eles são o meu farol para entender se alguma coisa tá estranha, eu vejo uma taxa de conversão muito baixa ou se eu vejo um volume de perdidos muito grande isso vai me servir como alerta para eu fazer mais cruzamentos de dados. Então assim às vezes você fazer análise e gerar em site é mais sobre olhar as coisas certas do que quantidade sabe então a gente escolhe alguns a gente tem um bilhão de painéis aqui dentro mas existem dois que eu olho toda semana e esses painéis é o que eu vou talvez enxergar alguma coisa né, e aí eu tenho lá minha reunião semanal com VT a gente vai conversar sobre os dados a gente vai encontrar alguma coisa estranha o que pode melhorar e a gente vai fazer análise a doc né em cima disso então a conversão tá muito ruim beleza, com a origem, em qual período, em qual produto, em qual tipo de venda, e aí é onde eu uso aí que tem a mágica do CRM né eu tenho a informação granular pra conseguir acompanhar então motivo de perda, ciclo de tempo em cada etapa, né quanto tempo ficou em cada etapa, número de atividades, enfim tudo isso são sustentações para conseguir ser conclusivo.

Rafael: Já tiveram algum case de ter alguma ação impactar em algum indicador específico e a partir disso impactar nos resultados da operação como todo ? Então alavanca de crescimento próprio operação comercial ?

As principais alavancas de crescimento eu acho que são sem dúvidas a inteligência comercial você tem uma estratégia de Go to marketing Clara né então por exemplo aqui dentro a gente trabalha com cinco Torres de vendas não sei porque que chama Torres mas por exemplo as duas primeiras Torres elas vendem para Enterprise e elas vendem cada uma vende para setores específicos um território fechado de contas. Então eu tenho perfis de vendedores interpretais e que conhecem daquele setores específico que vem nem para aquele setor, então como você configura a sua estrutura comercial desde a definição das empresas contratação de pessoas né, colocar as pessoas certas no lugar certo com a capacidade certa para mim isso é uma das principais alavanca que a minha empresa criou assim, essa estrutura muito desenhadinha por mais que no começo parece que não faz sentido que não vai funcionar, cara tem que ter paciência, mas funciona então para mim essa é a principal coisa, e você é a segunda coisa você conseguir trabalhar todas as origens de uma forma colaborativa né então não aquela coisa “Ah é vendedora vai dar mais atenção para Lead Outbout porque ele converte mais ? Não sem o inbout onde você não tem volume então você precisa equilibrar as origens tanto na quantidade de oportunidade quanto na tratativa do vendedor né e acompanhamento de conversão assim então a gente tem acompanhar conversão de duas formas a o que a gente chama de corte né, seria meio que a safra daquele mês como que elas comportou, se teve algum evento muito extraordinário que aconteceu ali e tal e a conversão real que é tudo que passou pelo *Pipe Line* naquele período o quanto que eu consegui vender, então a gente acompanha isso no detalhe tipo, vendedor a vendedor, período a período, etapa a etapa né. E a gente tem reuniões de performance mensal com todo time Assim entre as torres né na verdade pega torre por torre e fala ó conversando Fulano foi tal Fulano vai muito bem até aqui mas nessa etapa ele perde por esse motivo de perda o que que vai sair acham que o Fulano pode melhorar E aí a galera começa a se ajudar entendeu então acho que assim essas três coisas para mim são grandes alavanca é uma estratégia bem feita né e por fim você ter o

acompanhamento de performance como time para eles entenderem aonde que eles estão errando e não só serem cobrados por isso né.

Rafael: Quais são as principais tecnologias que vocês que vocês utilizam ? e ai eu divido em duas: A que o time comercial usa em relação a ajuda para prospectar leads, criação de leads, tem playbook, Matriz de objeções etc, tudo que ajudar a parte comercial e o que que te ajuda também na parte de análise de dados, você enquanto Sales ops, Excel com RBA e banco de dados, api, e por aí vai ?

Entrevistada: Onde tudo acontece, toda a nossa operação tá na hotspot desde da geração de demanda até o time de pós-venda todo mundo tá na hard inclusive o time jurídico tem um pipeline dentro da hotspot então é a nossa maior fonte de informação fonte de verdade. O nosso próprio produto, a gente tem o nosso produto além dele ser um produto empacotado né para ser vendido como software a gente ele é como se fosse uma ferramenta de data né de B.I como se fosse um Power bi então a gente cria várias análises lá assim diria que 80% das análises elas são feitas na própria hubspot que tem também uma ferramenta ótima de análise lá dentro o que a gente não consegue a gente leva para o nosso produto para o corte o nosso produto de inteligência de vendas né onde a gente faz geração de lide e estudo de mercado e tal deixa eu pensar é bom não tem como fugir do Excel né muitas coisas acaba acontecendo no Excel a gente usa o luxo para geração de alguns contatos bitchubi não sei se você conhece mas é uma ferramenta de prospecção também o pessoal de pré-venda linkedIn a gente tem a take gleep para atendimento WhatsApp assim entre outras ferramentas né Sei lá o Gira para gestão de projetos a gente tem usa o Project da Microsoft na área de gestão de projetos também mas assim majoritariamente para o time de revenue ops é upspot e o nosso próprio produto em questão de análise.

Rafael: Gaps ali então quais Gaps ou então ponto de dificuldade que você normalmente enxerga nas operações comerciais, e como que eles podem ser identificados ou contornados também ?

Isso já é em outro de outras empresas também que a dificuldade do vendedor de conseguir fazer negociação mesmo sabe de conseguir o vendedor consegue encantar consegue fazer uma boa apresentação ele até entende a dor e faz um discurso bonito e tal mas quando ele vai negociar cláusula de contrato duração forma de pagamento ele deixa muito a desejar. Então é um tipo de trabalho que pesa muito na sua parcela, então tipo eu vou vender acabou né vendedor ele não pensa muito em como isso pode refletir em toda empresa até em questão de custo operacional eu vou botar um cliente dentro de casa que vai me gerar custo que não tá dentro, a gente não vai conseguir atingir sucesso ele vai tornar Enfim então eu não vejo essa esse conhecimento de negócio tão amplo do vendedor assim eu acho que o vendedor ele acaba muito sendo muito especialista em vender e é isso sabe é nada mais importa para ele então isso para mim por exemplo time certo é um time que procura entender de vendas né entender de retenção entender de várias coisas entender de produto é um profissional mas multidisciplinar o vendedor não isso para mim é um ponto muito importante. Outro fator que é muito complicado, comissionamento né, então política de comissionamento cálculo acompanhamento como que eu uso isso ao meu favor né então comissão é sempre um problema quando você mexe na hora de dinheiro então tem que estar sempre tudo muito claro muito transparente muito metas muito bem estabelecidas né porque se mexe no bolso é um problema turnover ligado a problemas com comissão a gente tava pesquisando uma ferramenta de condicionamento tornou de vendedores gira em torno de 20% né então os vendedores saem 20% dele saem por problemas na comissão enfim eu acho que assim para mim esses são os principais problemas assim Acho que mais o perfil do vendedor de ser um cara que não é muito aberto a mudanças e é muito autônomo né, o vendedor ele tem essa coisa de é o resultado individual e é isso né competitivo e tal então é difícil trazer para jogar junto.

APÊNDICE G - Transcrição entrevista especialista 6

Rafael: Querida te perguntar como funciona na sua empresa ? Como você poderia descrever o futuro comercial da mesma, como funciona essa cultura voltada pro comercial ?

Entrevistado : Entrei na empresa em Setembro, acho que vou sentir mais isso agora, porque antes a área de ops vai ficar mais no guarda-chuva, pois o Red de vendas esta se tornando um Red mais pra o revir no geral né, então acaba que eu não tenho tanto contato com o timing de vendas, como eu tinha na minha antiga empresa que eu era revenue ops. Muito dessa ideia é mais estratégica, é muito mais um cargo de suporte a vendas. Então você tenta melhorar e facilitar e automatizar as ações dos vendedores, principalmente dentro de CRM, eu acho que revenue ops a ideia é um olhar mais no geral né, tentar potencializar isso, ou além disso outras coisas, observando outras áreas e sempre pensando em eficiência, e sempre pensando em trazer mais receita. Mas mesmo assim , não só olhando pra isso mas pra área como um todo, eu acho que a cultura comercial aqui, acredito que não é tão diferente do que uma startup normal, assim vamos dizer. É sempre a ideia de vender mais que você conseguir, porém, com ressalvas, não colocamos qualquer cliente para dentro, nós temos um SLA de Marketing pra vendas que até foi revisado no final do ano passado no Q4, a gente até abriu alguns critérios de qualificação, mas tudo com cuidado, com experimento, pra garantir que não traga clientes com Bad fit pra dentro. Então, acredito que se for falar em relação a cultura, tem isso, obviamente você tentar trazer mais clientes, porém, com esse ideal de que nem todo mundo vai ter sucesso com nosso produto.

Rafael: Pensando no processo comercial da empresa a qual você trabalha hoje, poderia me descrever uma visão mais geral bem breve de como funciona um processo comercial e também as macro etapas de cada funil ?

Entrevistado: No geral é assim, no processo mais comum, o líder ele levanta a mão e pode ser atraído mais por mídias pagas, mas tentamos focar mais em mídia orgânica, através do nosso podcast, do nosso canal no youtube e do nosso blog. Então qualificamos o lide através disso, de conteúdo e tudo mais, e quando ele estiver pronto ele levanta a mão, seja por mídias pagas, Google, LinkedIn. Após

levantar a mão ele responde um formulário, se as características dele estiverem dentro dos nossos critérios, ele é enviado pro flow, nossa plataforma, e aí o SDR entra em contato e valida umas informações, principalmente valida se o cliente tem um desafio ou uma dor hoje que a gente possa resolver, se a resposta for positiva, ele passa para o vendedor e esse vendedor faz o relacionamento com o lead no hotspot. Então a gente tem uma reunião agendada primeiro, daí o SDR deu ganho no lead e o flow já aparece aqui no hubspot, reunião agendada, depois disso tem a reunião realizada, e aí depois a necessidade validada pra garantir que, novamente, entender se esse lead ele tem um problema que a gente resolve, depois a solução validada que é entender o timing, dando um sequência natural dentro do funil de vendas e aí a penúltima é a proposta aprovada que é quando já praticamente só falta assinar. O financeiro já deu o okay, e negócio fechado.

Rafael: No de pré-vendas tem etapas bem divididas também ?

Entrevistado: A gente não trabalha pré-vendas no CRM, e sim na nossa própria ferramenta, a gente só tem ganho ou perdido, né.

Rafael: E isso dentro da ferramenta da sua empresa, então é como se as etapas fossem as tentativas de contato entre aspas ?

O grande Q do produto da minha empresa são as cadências, nós temos essas atividades que o SDR tem que seguir uma lista na ordem certa. Então tem toda uma equação certa pra ele seguir, e no final na cadência o lead é ganhado ou o lead é perdido, e tem vários motivos dele não passar pra frente, e isso também é registrado, se não é o timing, ou se não é o melhor agora, não tem um bud suficiente, coisas desse tipo. Então a gente acaba não tendo esse funil, porque, principalmente o processo de pré-vendas é rápido, a gente acaba não tendo muito essa necessidade, a validação é mais rápida, não precisam ficar validando várias coisas como no funil de vendas que é por várias etapas.

Rafael: Vocês trabalham com pós vendas também ? E se sim, poderia comentar um pouco sobre as macro etapas pós vendas ?

Entrevistado: A gente trabalha com pós-vendas sim, talvez nos mudemos isso este ano, ainda é uma parte que eu quero fazer uma revisão melhor. Mas hoje a gente trabalha mais com o Totango, uma ferramenta de CS. E a ferramenta de CS é a mais difícil pra aprender. Por exemplo, o CRM é meio parecido, agora a ferramenta de CS é um pouco mais difícil, é um pouco mais parecida assim com a ferramenta de prospecção em termos de cadencia, ela tem essa questão de cadencia, só que o principal são as etapas. A gente tem principalmente o onbord, depois posso te mandar quanto tempo demoram as etapas, pois faz um tempo que eu não olho pra essa parte e acabo esquecendo. Mas no geral é o onboard e conseguir entender o cliente, conseguir criar cadencia com ele, conseguir mostrar o valor da ferramenta e depois o ongoing é entender a partir de dados e de números se ele realmente está usando e se o mesmo está tendo sucesso na ferramenta. Em relação a etapas, a gente não tem um funil certinho do CRM, mas tem uma reunião que o pessoal do CS faz a cada 3 meses, que se chama RTS, é uma reunião quase de revisão pra cada cliente, é uma reunião de acompanhamento.

Rafael: Quais são os principais indicadores pra encontrar performance em cada uma dessas etapas ?

Entrevistado: Um dos principais é a taxa de conversão, pois está presente em todos, seja no marketing ou na etapa de levantada de mão, ou do flow pro hotspotting depois também, usamos a taxa de conversão e depois das oportunidades que foram geradas usamos para as vendas. As principais métricas acabam não fugindo muito sabe, são ticket médio ou receita gerada no total número de SQL, número de negócios gerados, aqui na empresa separamos por porte né, pelo tamanho da empresa, pra tentar entender e conseguir diferenciar os tipos de clientes, e ate uma delas que a gente liberou no ano passado onde revisitamos os critérios que a gente já cancelava antes o lide nem dava oportunidade de falar com o pré-vendedor foi nesse quesito que a gente alterou e foi isso em relação ao porte, e a origem do negocio, se veio de uma levantada de mão as vezes de uma campanha especifica que a gente faz, ou se o próprio vendedor recebeu uma indicação, ou se veio de um lide que não levantou a mão mas era um MQL. A gente acaba olhando com esses

filtros com essas propriedades que eu comentei. Além disso, esse ano iremos olhar pra uma meta nova, mas isso eu não posso falar (risos).

Rafael: Como funciona a passagem de bastão entre as áreas de pré-vendas de vendas e também, do sucesso do cliente e se existe algum indicador pra metrificar o sucesso e a qualidade dessa passagem de bastão, ou não existe esse indicador ?

Entrevistado: Essa é a parte mais tranquila porque é tudo automatizado, então por exemplo, se o líder levanta a mão e ele tem os critérios ele já é o hotspot cria um workflow que é enviado para o metade Flow, e aí o SDR já recebe tudo, mas depois o SDR quando ele dá ganho no deal, ele também já passa automaticamente para o vendedor que recebe a notificação, é quando o vendedor dá ganho. Pois aqui o processo de ganho não é tão automático, não somos como as empresas PLG , onde passou o cartão já era, beleza, já contratei ou já comprei, por exemplo a Netflix, você vai passa o cartão e já acabou, você já é cliente. Essa passagem de bastão já não tem tanto a necessidade de ser tão rápida assim. Geralmente o que acontece se deu ganho, assinou o contrato e tudo mais, os vendedores mandam um e-mail apresentando as pessoas responsáveis em fazer o onboarding, esses detalhezinhos assim são mais da área de conhecimento de quem marcou a reunião, apresentar, marcar a primeira reunião de on board e ir pra cima.

APÊNDICE H - Transcrição entrevista especialista 7

Rafael: Começando, gostaria de perguntar como funciona a cultura comercial ai na sua empresa ?

Entrevistado: Perfeito. Nossa empresa, assim como nos E.U.A é uma escola de operações, uma empresa que já tem algumas décadas de idade, e nasceu fora do mundo digital. Então quando você fala de comercial *Sales ops*, tem muito há ver com a parte da operação, a loja é o coração da empresa mesmo, quanto está valendo o restaurante. Então quando pensamos no chapeiro, sorvete, limpeza, tudo

isso faz parte da empresa, está dentro do nosso DNA, nos últimos anos aqui e assim qualquer outro mercado, com advento das grandes base de dados, mas fora da manipulação desses dados também, se abriu uma outra visão sobre o que é a parte comercial. Eu sou gerente de *Growth intelligence* que é uma área recente aqui que já existe em outras estruturas, ou com outro nome. Basicamente se trata de áreas que acabam usando informações, seja de dados, pesquisa, regressão ou projeção pra conseguir trazer venda. Seja por precificar produtos de uma forma diferente ou ticket médio, independente disso, meu trabalho aqui é aumentar o lucro da empresa, aumentar o dinheiro. A parte estratégica fica comigo e com minha equipe, então se você quiser oferecer opções, por exemplo “olha, nessa sua loja você vende muito produto de valor agregado, mais baratos se você oferecer um produto de valor agregado mais alto e mexe-se na forma de como se comunica na loja, vamos trocar um pouco, vamos falar de outros produtos mais caros” é isso que acaba se passando pela minha área, então olha muita ‘pesquisa pra consumidor, muita projeção de venda, pra conseguir ter uma ideia de como conseguir ajudar o campo. Ates era difícil porque não se tinha esses dados que a gente tem hoje.

Rafael: Perfeito. Como funciona o processo comercial, essa tua ação com o sales ops permeando o processo comercial da sua empresa ?

Entrevistado: Aqui hoje, a área que cuida um pouco do lançamento de produtos, isso passa por marketing e o setor de varejo, a estrutura de *marketing* funciona como se fosse uma célula de TI, pra identificar qual o próximo sabor que o restaurante tem q lançar, leva pra os consumidores, testa e vê qual proposta é o melhor. Dai partimos pra uma aprovação com operações, porque depende ate o tamanho da carne porque isso muda toda cadeia de produção dentro da loja, pois como que a chapa vai conviver com essa carne maior e com carnes menores, porque nossa chapa tem um tamanho X e será que cabe todas as carnes ? ou uma carne que vai na chapa ou uma que vai imerso no óleo, mas se imergir no óleo, tem que ser na mesma fritadeira da batata, e ali também tem um tamanho certo, então temos de analisar tudo isso pra chegar no *build* perfeito pra loja e seus produtos. Pra não atrapalhar a operação da cozinha a ponto de atrapalhar também nossas operações e acabar perdendo dinheiro. Tem um processo todo de como esse produto dentro do que o

cliente pede e se vai encaixar bem na cozinha das nossas lojas. Entende ou não o produto, se a galera gosta do sabor por exemplo e também essa parte de *supply* em falar com os fornecedores “ó preciso de um *blend* diferente com outro molho, pra produzir em massa e garantir que o saber fique idêntico aquele que nos testamos aquele dia lá”. Então passou pela concepção, viu se ele é viável, ai vamos partir pra construção, pra ele poder ir pra loja, quais etapa ? Então aqui você tem projeção de vendas, construção do preço, propaganda, nome e depois disso um o produto vai pra loja. Concepção, viabilidade, vai pra loja, e por ultimo acompanhamento dos resultados. Não basta fazer, tem que medir o que você fez, acompanhamento que a gente tem que fazer dentro dessa linha comercial, se o que esta sendo executado esta em linha om o que nos esperávamos. Nessa parte entra a ciência, como você mediu esse resultado ? Por exemplo: mercado de hotéis, você é uma empresa de hotelaria que para expandir a quantidade de quartos, porque acham q isso daria mais dinheiro, o investimento de 1 milhão pra construção de novos imóveis, a construção terminou antes do verão, e é um hotel perto da praia, lança, vendeu tudo, lotação máxima. Foi um sucesso, criamos e vendemos tudo, então está tudo bem ? porque as pessoas foram pra praia em um período de verão, compare, e se eu não construísse esses quartos ? Ou se eu construísse mais do que eu construí ? Não lotou tudo ? então ou você faria mais quartos ou teria aumentado o preço pra lucrar mais, então, lotou tudo não é uma medição correta, pois se lotou tudo, estava mais barato, e se lotou tudo, faltou mais quartos, então tem que saber como medir. Outro exemplo, vamos falar de sorvete picolé, alguém fala “olha aumentei o preço de um produto em 50% no verão, e minha demanda cresceu em 50%” você estudou elasticidade na UnB ? Então, aumentei o preço em 50% e a demanda cresceu 50%, não faz sentido né, a demanda caiu na verdade, isso acontece na pratica. A variação da demanda não se deu por causa do preço, porque dai se deu a elasticidade as pessoas não querem pagar mais por um produto, o que aconteceu com o verão ficar quente e a demanda aumentou, mas se não tivesse aumenta do o preço mais o verão, traria mais pessoas e influenciaria seu resultado. Por isso importante você medir, e se você tivesse a mesma loja idêntica a essa, com uma praia muito parecida, que se chove num lugar chove no outro, mesmo perfil de venda, tudo idêntico, mas em uma loja você aumentou de preço e na outra não, agora tudo que é variável externa, como clima, ou renda você controlou com o grupo de outro

controle. Então você vai conseguir entender o que aconteceu com a demanda quando você não aumentou o preço, onde eu não aumentei cresceu 100% onde eu aumentei cresceu 50%. Então entenda como você mede, se tivesse medido somente nesse cenário 1, você não teria a visão, pois foi analisado de uma maneira que ele não olhou variáveis externas. Por isso o acompanhamento final é tão importante como o final. Porque descobre-se que dá pra investir naquilo de novo, muito mais. A gente sempre fala, é que devemos tomar cuidado de ter onde a companhia vai liderar, então é comum ter discursões sobre promoção de preço, onde eu abro mão de um pouquinho do meu preço, achatar um pouco nossa margem de percentual, mas você vai trazer tanta demanda nova, tanto cliente novo, que você vai ganhar mais dinheiro no seu bolso. Daí fica uma pergunta que a liderança que tem que responder, tá? A gente tem nossa recomendação mas a liderança que tem que responder: você está disposto a perder 1 ponto percentual de margem, porém, você vai ganhar 30% a mais de lucro absoluto? Depende. Ou está disposto a perder 2 pontos de percentual de margem pra ganhar um ponto percentual de lucro absoluto? Não. Então nos chamamos isso de um cobertor curto, nem sempre a gente vai conseguir aumentar preço sem perder demanda, né? Isso é o financeiro mesmo, lucro tanto percentual quanto absoluto.

Rafael: Nessa visão que você mencionou, onde reduzir um pouco a margem aumentar um pouco o lucro absoluto. Como você faz pra ter essa previsão e esse direcionamento, de se reduzir isso aqui em tantos por cento, espero ter um aumento desse outro em tantos por cento também?

Entrevistado: Uma prática que a gente faz, acontece muito, como você pode ter em medicina, lembra da época da vacina por exemplo não sei se você vai lembrar chamado grupo piloto e controle teste com as empresas, eles fazem num grupo menorzinho para não impactar o resultado como todo para identificar como se fosse um laboratório, que acontece com o resultado daquelas lojas que estão sendo pilotadas pensando no lucro absoluto lucro percentual, aí eu consigo responder essa pergunta, sem impactar empresa como tudo. Faço um lugar menor análise, tem que garantir claro que toda minha loja piloto ela tem uma correlação altíssima com o nosso negócio, então tem todo o trabalho estatístico de seleção de outro controle e

feito isso, de maneira correta, você consegue dizer “ó se a gente tivesse movimento você vai perder ou ganhar tanto de um indicador ou de outro” tá ? Esses são os dois principais indicadores. Mas hoje é muito comum, uma coisa que a gente fala aqui é: os indicadores do cliente tá ? Então quem compra o seu produto é o consumidor, não adianta a gente tentar fazer uma ação que a gente acha que é melhor mas estou com dor não vê valor, então indicadores de consumo para a gente são bons também aí cada empresa vai ter o seu mas pode ser o mercado de aviação, existe negócio *sky track* que é o ranking das melhores companhias aéreas. Esse é o indicador da companhia aérea que é mais bem quista pelo consumidor, é bom você tá lá em cima porque você consegue ganhar *Marketing share*, *Marketing share* é um ou outro indicador importante, eu tenho maior *marketing* no mercado ou não ? Esse momento de preço que eu fiz ou de produto novo eu capturei *Marketing share* ou eu perdi *Market share* ? Marca favorita, aqui também é um indicador que é público e pode se encontrar em qualquer lugar de diversas empresas, eu sou a marcar favorita ? Na sua marca favorita tem download do seu do seu aplicativo por exemplo ? Sucesso da sua base ? Isso é super importantes. Retenção na sua imagem, você tem o número de downloads muito alto mas o de desinstalações é alto também. Ah todo mês são 10 milhões de downloads mas só que no mesmo mês desinstalam 9 milhões de pessoas. Então elas não estão ficando apesar que elas entram olham o seu produto não vem o valor e pulam fora. Então tem esses outros indicadores que são muito *high level*. Falaria de tanta parte lucro percentual contra absoluto mas esse indicadores quando a gente olha o consumo, consumidores são muito importantes, tá certo.

Rafael: Bom agora saindo dessa visão geral e entrando uma visão um pouco mais micro, boas praticas em relação a gestão de Leads e o uso do CRM dos vendedores pra garantir a geração de dados que possam ser confiáveis ?

Entrevistado: Pra nossa empresa, hoje, tem praticas, quem tem o aplicativo da empresa, tem opções mais baratas do que quem não tem esse aplicativo, porque aquela pessoa que tem o aplicativo me garante mais informações sobre ele, tipo quantas vezes foi na loja, o que ela consome, e dessa maneira eu consigo uma gestão melhor. Mas pra isso a galera lá do campo tem que engajar o cliente a baixar,

e pra isso tem duas formas. *Trade marketing*, na mídia “olha nos temos uma aplicativo e nele você encontra vantagens aqui” tipo na copa do mundo, você deve ter visto vários jogadores e até o Tite sendo propaganda da nossa empresa, então ele falavam da empresa pro cliente. E lá na loja, você aduz ao cliente a usar o aplicativo pra não pegar fila, ou porque no aplicativo já conta o CPF na nota, e isso já vai entrando na minha base de CRM. Uma vez nessa base, dai tem uma equipe do CRM que a pessoa que lidera o CRM vai começar a tratar com o cliente que começou a entrar nessa base. Dai começamos a comunicar com o consumidor, oferecendo vantagens, “olha, temos uma Coca-Cola de graça pra você” mas pra isso o consumidor sentir essa conversa estar sempre ativa com o consumidor e ele pensar sempre no nosso restaurante, sempre estar na mente, no coração e na vontade daquele consumido, morando no imaginário.

Rafael: Qual são as principais análises realizadas pra compreender e otimizar os resultados da operação comercial, se tem alguma periodicidade pra avaliação desses indicadores se há acusamento entre esses indicadores também e quais são as maiores alavancas de crescimento, em uma operação que roda em *Insites Sales* e se na sua empresa tem algum case relacionado a isso ?

Entrevistado: Tá, pra fixar esse tema. Análise efetiva é piloto controle, tá. Porque hoje ele é uma forma barata de você ter uma previsão de o que vai acontecer com seu negocio quando você faz qualquer tipo de ação. Entretanto, existem outros que estão vindo ao mercado que são via de algoritmo onde você simula uma realidade sem ir de fato ir pra campo, como esse robô, essa inteligência artificial tem todos aquele dados ali dentro ele já sebe meio algumas coisas que já foram feitas e como seria uma futura coisa, mas esse é um pouco oneroso, e caro pra sair do papel pra virar algo existente dentro da companhia, é uma jornada. Mas no geral as empresas costumam trabalhar muito com piloto e controle, e as que não conseguem acabam toando simulações internas, por uma análise mais simples, e tomam algumas premissas tipo aumentar o preço, análises estatísticas, pra conseguir entender um efeito limpo de aumento de preço, não estimar. Se tem a possibilidade de manter o controle como uma das nossas principais ferramentas, bom, se não tem, acho que

fica mais barato fazer um *Breaking*, e se você tem até uma área grande de *data Science* por exemplo, pra te ajudar nas previsões, ou um modelo que possa te ajudar nas análises essas são as mais interessantes. Se você tem uma base histórica relativamente grande e você tem alguns controles. Quais são as variáveis, e se são relevantes pro seu negócio, e se você conseguiria fazer uma regressão dentro disso aí. Muitas empresas optam por contratar fornecedores de macro economia, tipo *LCA*, que podem fazer isso pra empresa e geram simuladores, entra em contato com essa empresa e ela faz com você. Mesmo assim tem vários (no *youtube*) professores de universidades no Brasil e lá fora que ensinam usando *Excel*, como você faz uma descentralização de uma série ou como você separa quanto pesa o efeito de chuva na sua venda, não é algo muito difícil de achar, ou faz só ou acha uma empresa pra fazer pra você. Tentar descontar esse efeito de olheira, todo verão o que está na praia, vende mais, então se você considerar que isso acontece sempre, você consegue expurgar um pouco desse efeito que isso aí tem há ver com o clima e não com a natureza do quarto.

Rafael: Bom pensando em agora saindo dessa outra visão e indo pra visão de Gaps, não necessariamente da sua empresa, mas operações comercial e operações que rodam em modelo de *Inside Sales* também, quais são os *gaps* que você normalmente enxerga no mercado em relação a área comercial que opera em *Inside sales* ?

Entrevistado: Essa parte mais técnica, o uso do dado mesmo, tem muita área de *Inside Sales* que ainda não usa dado. Ou alguns casos de empresas que não tem *Inside Sales* e estão longes de usar dado, então vejo como um desses um dos gaps do mercado. Ou empresa que tem o dado mas pode ficar atuando de maneira errada com decisões erradas com base em dados, que é tão fatal quanto você fazer sem o dado.

Rafael: Tecnologias, em relação a ferramentas que dão suporte ao dia-a-dia da operação pensando em duas frentes, primeiro na frente mais comercial, apoio aos vendedores, ao time que está lá diretamente fazendo a venda do produto.

E no segundo plano, sua frente, então ferramentas que você utiliza pra fazer análise de dados, automações, APIs, Power B.I ?

Entrevistado: Pro campo, até onde eu sei, *Sales* force onde algumas empresas sei que usam bastante essa ferramenta, Power B.I, e relatórios internos com o próprio *Excel* mesmo. *Mas pra quem está ali mais Growth e etc, o uso de Excel, Python, Power B.I, Metabase, Tablou, Microsoft SQL,* são as mais comuns que eu já vi usando dentro das empresas.

Rafael: Então indicadores ali sejam eles de acompanhamento do processo ou de resultado de marketing, de vendas ou pós-vendas ?

Entrevistado: Se sua marca esta na cabeça do consumidor ou não esta, é muito importante conversar com o consumidor, pra entender até o que, e como ele avalia. Então entender marketing share, *top of mind*, talvez sejam mais importantes pra marketing principalmente. Lá na parte mais growth com finanças, com certeza lucro absoluto lucro percentual, quantidade de transações e indo pra parte de operações, diria que os mesmo mas adicionaria alguns também como venda pro funcionário, pra você entender se seu funcionário é seu cliente ou não, ou venda por hora, pra ver se tem algum vale algum pico de venda dentro do dia, esse de fato a operação está afinada pra cada um dos momentos, Supply, tempo de vida do produto, entender o tempo de entrega do produto, nível de abastecimento e de estoque nas lojas, T.I, quantidade de telas, ou de pontos de vendas em que estão conectados, porque estão a premissa se a loja esta aberta, e não só isso, resolver problema de ponto de vendas dentro da loja. Exemplo, o Magalú, onde você tem 10 caixas em funcionamento, e a loja esta aberta, se tem um problema no sistema em que só 1 uma das está funcionando o *T.I* sabe que ele precisa acionar de qualquer maneira pra consertar aquelas 9 outras maquinas pra evitar fila. Limpeza, estrutura predial, equipe de limpeza é muito importante pra nossa empresa, lá no nosso sistema fica o horário que limpou quem limpou e quando limpou, o sistema indica isso. O cliente entra no banheiro porque precisa do banheiro, e está limpinho, ele sai feliz e acaba comprando um produto, tudo isso conta, parece bobo mas isso é uma estratégia do nosso restaurante e demais estabelecimentos de comida, se sua loja esta sempre

limpa você vai atrair novos clientes. Aeronaves, metro, tudo isso se estiver sujo impacta muito na relação do consumidor e claro, pontualidade.

APÊNDICE I - Transcrição entrevista especialista 8

Rafael - Quería que você contextualizasse um pouco sobre a empresa que você trabalha e também comentasse um pouco sobre a cultura comercial da empresa...

E5- Pensando sobre o corte da sua pesquisa, hoje em dia eu não trabalho mais com a empresa de São Paulo, tá? Então eu vou falar de quando eu era sales ops em São Paulo. Isso foi entre 2019 e uma parte de 2020. Na época a empresa ficava na Vila Mariana, hoje em dia ela fica na região da consolação, o nome da empresa é X. A empresa é americana, mas que tinha sede em São Paulo, é uma multinacional bem grande e é uma empresa de software para dados, então ela era principalmente voltada para análise de crédito. Ela possuía soluções para empresas em termos de análise de crédito histórico, dados alternativos... Era bem... sabe?...Vou dar um exemplo, sabe quando você vai nas Casas Bahia e vai abrir um crédito para fazer a caderneta? E lá então a vendedora valida seu crédito ? Era tanto para essas empresas de varejo consumo e até para setor bancário lá... E lá eu entrei com os sales ops e eu não conhecia nada sobre sales ops, e eu antes estava trabalhando com administração de vendas, né? Então apareceu essa oportunidade aí,sales ops, achei parecido a empresa com a que eu já havia trabalhado antes e tal, daí eu gostei mais da empresa, por isso que eu entrei nela... E o que mais assim você gostaria de saber mesmo sobre a empresa ?

Rafael - Como que era a cultura comercial da empresa ?

E5- A empresa... assim, pensando em termos de cultura organizacional ,era bem aquelas empresas de perfil colaborativo, sabe ? Tinha impressão muito convidativa, era bem gostoso de trabalhar lá, claro tem problemas, como todas as outras empresas também tem, mas era uma empresa que era bem com foco no bem estar dos funcionários, né? Tinha toda essa cultura. E em termos de área comercial, é lógico, as metas eram altas... né? Tinha toda essa questão, mas não era uma cultura tão agressiva assim ... Os inventores eram cobrados mas a gente às vezes zoava que era até meio “mãe” assim...sabe? E não era aquelas empresas que você espera que sempre haja comparação... Era total oposto da Ambev , por exemplo, que é muita competição, puxada de tapete e a galera se matando, era total oposto... E assim, em termos de estrutura comercial, pelo menos até o momento que eu estava lá, as carteiras eram até que bem definidas. A gente tinha divisão pelas verticais de vendas de acordo com o perfil do consumido do cliente que a gente queria atingir e até naquele momento as equipes de vendas, tinham os chamados “Farmers”, que cuidavam de renovação , gestão do contato com a área comercial e os “Hunters”, que iam atrás de novos negócios. E dentro dessas carteiras articuladas a gente até tinha, antes né, quando eu entrei, a busca por novos clientes, mas depois de um tempo ficou essa busca de novos negócios até dentro das empresas que já atuavam...

Rafael- Perfeito... Entendi, bom...Você poderia me descrever brevemente como que funcionava o processo comercial da empresa em relação as macro etapas? Se vocês utilizavam funis... Quais as etapas e uma visão Geral do processo em que si?

E5- Basicamente, assim... A gente tinha nos estágios iniciais, pensávamos em um novo negócio com uma oportunidade. Os vereadores, né? Eles usavam muitos sales navigator, para encontrar novos clientes, novas contas... Então, quando eles encontravam um cliente, um potencial, eles faziam essa primeira abordagem, até porque o processo de bdr veio bem depois... É aquele negócio, né? Ficar ligando, pegando gente, ainda não era muito maduro e isso quando eu estava lá, agora deve ter melhorado , mas na minha antiga empresa, lá ainda era o próprio executivo de

contas quem ia atrás mesmo. Então eles identificavam um negócio potencial, fazendo esse primeiro contato com o cliente, e criava oportunidades nos seu esforço no primeiro estágio Inicial, que na época eu lembro pela probabilidade que era 5%, mas o nome da fase não vou lembrar ,e essa probabilidade não é exata, teoricamente significaria que é 5% de chance de virar mas não é tão exata a assim . Daí, quando tinha reunião de demonstração, aí avançava a oportunidade...Os próximos marcos eram a entrega da proposta comercial . Com a proposta comercial entregue, a empresa prospectada avalia ela internamente e daí a proposta comercial, outro marco, era uma comissão que tinha toda semana , que era para avaliação de eventuais de descontos e negociações que vinham por parte do cliente , então sempre que o cliente pedia um desconto ou alguma exceção em relação a um contrato proposto e tudo mais, a proposta ia para esse comitê, que tinha toda sexta-feira, e que era com a diretoria de vendas, o jurídico e outras Finanças... Então tinha área de produtos , que se também fosse afetada ou tivesse algum tipo de influência , entrava também nesse comitê para provar ou não o evento, vendo sempre as exceções da regra do contrato. Daí, o cliente aceitando o contrato comercial, o próximo marco também iria tirar essa fatura de contrato, tanto parte do cliente quanto parte da empresa também, que muitos, dependendo do caso, tinham que assinar algum diretor também, depois de um tempo ficou só pela gerência de vendas ,né? Mas a maioria dos casos ia para Diretoria de vendas ou se fosse até preciso, pro diretor financeiro, e em alguns casos de contratos muito grandes, até ia pra presidência, mas geralmente parava ali na diretoria comercial mesmo. Daí, com contrato assinado, aí a oportunidade era ganha. Tinha umas detalhezinhos por aí também, mas agora não vem ao caso, tá? Os marcos principais eram esses...Assim... Era a primeira demonstração, proposta comercial, assinatura de contrato e depois assinatura tinha a implantação .

Rafael - Bom... Dentro de cada uma dessas etapas, quais eram os indicadores mais relevantes pra poder acompanhar a performance dessas etapas?

E5- Era principalmente o avanço das oportunidades nos seus esforços. Como a gente trabalhava com forecast lá, eu mesma toda semana tinha que organizar uma

reunião de forecast, então a gente avaliava os valores das oportunidades que eram cedidos aos seus forecasts, por exemplo, “ Qual era o valor do contrato ?”. Dados não eram cobrados necessariamente lá, alguns eram cobrados mensalmente, mas não sempre necessariamente. Mas o principal mesmo era o avanço das oportunidades com os seus esforços. Então o comercial tinha que fazer essa atualização do CRM, né? Que é a parte que eles menos gostam...Ah... E a data de fechamento da oportunidade também...Tinha que ser algo que condiz com o tipo de produto que estava sendo entregue...

Rafael- Pelo o que eu entendi, só tinha um vendedor, e o vendedor cuidava de todo o processo comercial... E como isso funcionava ?

E5- Então... Pré-vendas... Lá a gente não falava de pré-vendas, até então, o pré-vendas dela, auxiliava para o desenrolar da oportunidade, então , era uma área mais técnica e tinham um conhecimento que aliava o conhecimento sobre o produto com a negociação, então... A parte de BDR, que é a aquela parte que fica ligando , né? Ainda não era muito madura, ainda não tinha muita atuação até então, era o próprio comercial que fazia isso. Os próprios hunters ... então era eles que faziam a oportunidade como um todo , com o auxilio desta área mais técnica de pré vendas. Na parte de gestão do CRM e a área de gestão de produtos, cada produto tinha uma gerência, bom... Cada produto não necessariamente, mas cada vertical de produtos tinha uma gerência, que auxiliava também a parte de demonstração e como vender esse produto pro cliente , melhorias que precisavam ser feitas e etc...

Rafael- Entendi... e como funcionava a interface entre essas áreas? E vocês tinham algum indicador para metrificar a passagem de bastão?

E5- Passagem de bastão na verdade é um trabalho conjunto, então a oportunidade em si, sempre ficava com a equipe de vendas, só que quando a oportunidade chegava com determinada fases, e essa oportunidade tinha determinadas condições ,

por exemplo , se fosse uma área de contrato maior que 10 mil, e a oportunidade chegava a 5 por cento e que era de uma determinada vertical de produto , então tinha dias que essa área tinha que atuar junto com a equipe de vendas pra fazer uma negociação e auxiliar determinadas coisas que fossem necessárias...Produtos também , se chegava determinado produto pra empresa , que entrava em uma negociação , a área de produtos também entrava junto, se não na demonstração , acompanhava nas oportunidades pra ver como ela estava evoluindo e qualquer coisa dar uma mexida alí... Então as responsabilidades em si, eles nunca passaram , eles atuavam junto com o comercial.

Rafael- entendi, então era bem definido...

E5- Na verdade sim, e demorou um pouco isso, viu? Essa área de pré-vendas foi criada só depois de eu ter entrado na empresa, mas até se que se “espalhou” , digamos assim, porque até então, o gerente era responsável por essa área comercial, aí depois que ele se entendeu com essa área pra ajudar o comercial.

Rafael- Perfeito... Então... Dentro da empresa vocês tinham alguma métrica guia pra saber se a empresa estava com uma performance ou não ?

E5: - Métrica única é difícil falar, porque as áreas sempre tem uns indicadores próprios...Oque a gente prestava mais atenção era na planilha, (que eu que atualizava inclusive), essa reunião de forcas que tinha toda segunda feira... Era uma reunião enorme de duas horas que o que a gente avaliava mais era, de acordo com as informações que eram colocadas nos sales force a respeito de valores de oportunidades e quando a receita espirava, a gente avaliava a receita espirada e a meta do ano . Agente acompanhava essa movimentação toda semana, assim, tinha oportunidades que estavam “passando”, que perdeu né ? E como isso impactava a meta de receita pro ano, assim, o quão longe ou perto estava da meta. E até porque isso era uma métrica bem Brasil, porque quando a gente ia reportar pra fora. A

equipe de vendas avaliava o valor de contrato por ano, os primeiros doze meses e novos negócios . Essas eram as principais métricas avaliadas pela equipe dos estados unidos...Não era necessariamente a receita que era esperada de mensalidades pagas em um ano, mas era um valor que esperava que fosse ser ganho naquele ano...

Rafael- Entendi... Então agora falando um pouco mais sobre CRM , Vocês tinham alguma prática sobre o CRM pra que a partir dos dados que fossem preenchidos dentro da CRM, pudessem ser geradas informações confiáveis ? E se sim, como que funcionava?

E5- Olha... Isso eu acho que não tem área de Sales Ops e Rev Ops, porque vamos combinar... É uma linguagem em contato com o cliente o tempo todo que tem muita responsabilidade ... Querendo ou não, o comercial recebe tudo que é informação do problema, então o comercial não gosta de preencher o CRM. A gente tinha algumas orientações sim ,e a gente foi até desenvolvendo um pouco ao longo do tempo e mudando também ao longo do tempo ...Mas as práticas que a gente tinha... A primeira é essencial, qualquer novo negócio, se não está no CRM não existe... Não pode ter aquele negócio que só está registrado no meu Email...Isso não existe, a oportunidade tem que estar criada no force, né ? E a partir do momento que a oportunidade é criada, conforme a negociação vai alcançando os determinados estágios que eu falei antes, (a primeira reunião agendada e primeira demonstração). As oportunidades tem que acompanhar e as informações essenciais tem que estar lá também, então... “Com quem foi esse contato , Com quem foi a primeira reunião?”, teria que estar tudo registrado no CRM... “ O valor correto da unidades”, (não poderia estar com os valores errados ou faltando... Aí também, principalmente, quando chegava na parte da entrega da proposta comercial... Até porque lá tinha duas divisões a respeito de oportunidade, né? A gente chamava erroneamente de pipe line , que era quando a oportunidade estava entre 5 % e 50% de probabilidade... E por que que eu digo erroneamente? Porque se você parar pra pensar, pipe line era o processo inteiro, não é só metade do processo, eu achava super errado chamar assim...E... a partir de 75% até 100%, era o commit , porque

era aquelas oportunidades que estavam com mais chances de virar um negócio de fato...Então o commit pra gente era muito importante, porque significava que aquele negócio iria acontecer mesmo , e aí a gente criava muita expectativa... Então quando tinha uma proposta comercial de 75%, a gente tinha que fazer a proposta entregue ... Até porque em termos de CRM ,eu não era nem administradora da force, porque pensa, a empresa X era enorme, não dava pra analistas de nível micro ter acesso funções de administrador, porque se não , imagina a zona que iria virar a empresa... Então só quem cuidava mesmo dos seus force, que tinha cesso de administrador, então... O processo era muito limitado, a gente construía as nossas práticas com aquilo que a gente conseguia mexer e aquilo que a gente conseguia alternar... De modo geral as práticas que a gente tinha eram essas... Tinha que ter atenção as fases e as oportunidades, porque eram difíceis , e principalmente ao valor que era atribuído lá ... Claro, a gente também competia pro time de vendas, tudo que era arquivo e proposta comercial, fazer upLoad nos salesforce também, esse foi um problema que a gente teve de contrato que some , porque fica lá na pasta de documentos do time de vendas e se não esta no CRM, a gente perde o contrato, e aí se a pessoa sai da empresa e a gente não tem informação do que foi compactuado com o cliente... Então isso era algo que a gente sofria...

Rafael - E em relação a questão de análise em si, tem os indicadores...Quais são as principais análises que você falou pra poder entender o resultado da operação e também ver pontos e q utilizar os resultados da operação comercial ...

E5- além daqueles informes que eu falei, a gente prestava muita atenção em oportunidades novas criadas... Então a geração pine line... Quais que eram os produtos...a gente tinha os produtos base e tinha os produtos que a gente chamava de ... Eram os produtos, assim... novos, né? que acabaram de serem lançados nos mercados...E a gente estimulava esses produtos fossem mais negociáveis e mais apresentados pros clientes, porque eles eram produtos que saiam um pouco do básico e usual, porque isso era algo necessário ... As oportunidades criadas e ganhos desses produtos novos, e além disso, que passavam pra convite

também...Oportunidades que eram negociadas para produtos novos e também a data da oportunidade, se ia fechar naquele ano ou não ,ou em determinado quarto, ou mês...Era sempre essa divisão , mês, trimestre e ano... E é claro...o tempo de fechamento , se demorava muito pra dar certo essas oportunidades ,ou se elas eram postergadas, ou então se fechavam antes até mesmo do planejado...

Rafael - Perfeito... E como era o cruzamento? Vocês costumavam a fazer cruzamento? Para criar um novo indicador ou extrair uma informação nova?

E5- O que você quer dizer com cruzamento? Porque por exemplo... Era tudo um funil, né? Porque oportunidades criadas...geral...oportunidades destes produtos novos, ou oportunidades criadas com novos clientes...Então daí o que a gente fazia às vezes era abrir essa parte de visualização...Quais verticais estavam abrindo mais... Quais estavam fechando mais...Então a gente abria dentro da vertical de vendas, a vertical de produtos, e eventualmente dentro de campanhas de partes específicas

Rafael- Entendi... Perfeito...E aí sobre a alavanca de crescimento...É... Vocês tiveram alguma crise em relação a isso? De acabar mexendo e impactando muito nos resultados da operação comercial? Você acredita que algum indicador é muito importante como sendo uma alavanca de crescimento para a operação?

E5- geralmente o caminho é inverso na verdade... Geralmente, quando a gente lançava uma campanha, principalmente que atrelava diretamente a comissão, isso era o que impacta mais esse negócio, isso refletia no indicador, na verdade é exatamente o oposto... Não era o indicador que avaliava... Que surtia efeito de crescimento, né? Mas é claro, conforme a gente dava mais atenção a ações de oportunidades, em vez de só ficar dependendo de renovação... Um problema muito grande que tinha lá, a tendência muito grande de renovação , produtos básicos , e

até por isso que a negociação e a venda de produtos era muito estimulada , porque se não, pensa , a gente ficava muito escravo de renovação de um produto básico e itens específico, e isso seria péssimo...Aí você fica sem muita segurança também, e fica muito preso também naquilo , naquela renovação ... Então... Não era muito difícil de o indicador impactar o negócio , o que teve assim...O mais próximo que teve...Foi a área de marketing que deu mais visibilidade , e aí fui eu que atuei diretamente nisso de demonstrar qual era o impacto...Os indicadores tem que mostrar o quanto as campanhas de marketing impactou a geração de novos negócios, ou pra ganhos de oportunidades, então, isso sim... Mas aí foi a campanha que gerou determinador resultados pra esse indicador, não é o inverso , não é o indicador que impactou o negócio.

Rafael - E... Saindo um pouco desse bloco e entrando na verdade em outro bloco comercial, que é o de tecnologia, você comentou sobre o sales navigator , comentou sobre CRM, comentou sobre o salesforce, e as outras ferramentas de tecnologias acabam dando suporte pra operação , tanto pra questão de vendedores , planilhas, matriz de objeções , ferramentas pra construções de listas, tudo oque for relacionado a relação comercial em si...

E5- Não são muitas, tá? No caso dos seus Force inclusive, o nível de acesso e acessibilidade para usar o seu force era muito limitado, então tinha o principal que era os salesforce , mas a maior parte dos relatórios eram feitos no excel em si , então o excel era muito usado, o acesso era muito limitado das maiores tecnologias. Então a gente tinha os salesforce, mas a maior parte dos relatórios eram feitos no excel em si, porque a gente não conseguia criar muita coisa com salesforce, então, nossa... O excel era muito usado... muito usado...Além disso ,o linkedin e sales navigator para a gerar lides, muitos vinham de campanhas de marketing, até então... A área de marketing tinha muita dependência dos sales force também... Tinha uma ferramenta específica pra marketing sim, mas que não tinha uma plataforma de sales navigator, eu não sei o quanto você já ouviu falar sobre water wide, por exemplo, que é pra fazer ligação e sequência de vendas...Isso a gente não tinha, então em termos de ferramentas era bem mais isso...A gente não tinha uma

ferramenta muito grande , era os salesforce como o centro de tudo e pra você ter uma noção ,eu comecei a usar o tableau lá dentro quando eu consegui uma licença e mesmo assim até então eu não conseguia implementar algo grande de fato, na época não tinha muita estrutura pra isso , na eu mesma comecei a aprender lá , porque não tinha algo muito grande lá... Só tinha na parte dos estados unidos , mas brasil não tinha.

Rafael- Então tudo oque era mais central era o mais padrão né?

E5- Sim... Tanto que não tinha muita automação na época, eu ainda estava criando familiaridade com o python, não que eu seja muito boa ainda, eu tenho muito o que aprender , mas eu criei muitas automações criando VBA do excel, a própria planilha de comissão era feita no excel, obviamente, né ? E tinham partes que eram extremamente manuais, então eu tive que criar, eu tive não... eu quis, porque iria me facilitar... Eu criei automações usando VBA, que era para tirar um pouco do manual...

Rafael- Então você copiava no CRM e jogava no excel?

E5- Então, a gente criava o relatório nos seus force, com aquelas informações, a gente copiava e exportava. E tudo que era gráfico era feito no excel. Esse era o padrão, até porque a gente não tinha permissão para criar dashboard ainda, então tinha que fazer assim. Então como alguns desses relatórios eram " copia e cola", as de comissão eram pior ainda, porque quase não vinha dos salesforce, mas os cálculos em si eram tudo informação do excel, então com a parte de "copia e cola", eu criei algumas automações usando VBA, que era pra otimizar o meu tempo mesmo.

Rafael- Saindo um pouco agora da visão da tecnologia, até mesmo te alinhando, a gente já está no finalzinho, só restam duas perguntas. O próximo é sobre Gaps, então quais são os principais Gaps ou pontos de dificuldade que você enxerga em uma operação que trabalhe no modelo de ensaios seios?

E5- Pensando no AS ,nessa empresa... Primeiramente tinha essa questão , apesar de ter essa limitação na tecnologia do CRM, tinha muita informação na planilha do excel, isso era horrroso para gestão de informação porque criava umas teorias que assim, eram extremamente complexas e difíceis de administrar...Essa planilha mesmo que eu falei, a reunião semanal de vendas tinha muito problema ,porque ela era extremamente pesada , tinha muita informação que queriam em um lugar só, que o processador não aguentava. Outra coisa, como criar uma organização em um time de vendas... Tinha um pessoal lá que era muito bom e disciplinado para isso e tinha outros que não eram... Por vezes o próprio diretor de vendas tinha que ficar cobrando isso. Lá, a diretoria de vendas fazia uma micro gestão intensa. A minha segunda feira era um caso perdido, começava com uma reunião de manhã e a gerencia de vendas...Eu com os salesops , havia até duas outras funcionárias que entram depois que eventualmente participavam também das reuniões, então de tarde eu tinha uma reunião de duas horas de forecast , com várias gerências e ainda depois disso havia uma reunião com a presidência . Então assim... Era uma micro gestão horrível, isso pra mim não tem menor cabimento, só tem cabimento em empresas pequenas porque lá isso é muito comum. Até então a área de analytics ainda estava sendo criada, então eu percebi que além do fato de faltava uma comunicação ente as áreas de vendas e a analytics, este também não tinha CRM, então eles tiveram que criar um no excel, mas pensa assim , e no nosso salesforce, a gente só usava pra variar oportunidades ou verificar oportunidades, então eles tinham que ficar planilhando as informações deles de maneira totalmente manual e isso dificultava vendas. E outra coisa também, a gente não tinha uma área de sales enbalement, então por um tempo a gente até teve projetos que um dos gerentes de vendas encabeçou comigo, mas essa falta era importante e além de faltar uma revisão de treinamento , de técnicas e táticas de negociação, o próprio treinamento a respeito de produtos , às vezes acontecia só uma vez por ano, então era ruim, não tem como você vender uma coisa assim, então eu sentia que isso devia ser algo

estruturado também . E lá tinha umas regras tão complexas de comissão que eu achava tão desnecessário da publicidade, que era horrível ,Porque... Vendas não tinha confiança nas informações , eu com os salesops ficava sendo muito refém. O meu chefe na época era quem tomava responsabilidade por isso e era algo muito “na mão”, que assim, era péssimo pra administrar, vendas não tinha confiança porque as informações se perdiam e isso tudo era algo horrível em termos de escala , E... onboard ,né? A gente não tinha um onboard correto na área de vendas , então assim... Pra área de vendas isso era muito grave, em vendas as pessoas já chegam tendo que fazer o atendimento, então não ter um onboard estruturado pra vendas era muito ruim, assim né, em termos de criação de estratégias empresa , isso tudo é muito ruim. Então essa parte de treinamento com onboard e ongoing, na época era muito falho.

Rafael – Entendi, isso atrapalha bastante mesmo, sobre o último bloco ...É sobre indicadores chaves , pensando em cada uma das áreas , em questão do marketing , vendas e também o pós vendas, quais eram os principais indicadores que vocês tinham em cada uma dessas etapas do funil?

E5- era muito parecido com aquilo que eu falei anteriormente, então assim , criação de oportunidades novas... Quando eu digo isso, quero dizer sobre não renovação ,lógico que renovação é importante, mas é aquilo que falei, a gente estava trabalhando pra não ser escravo de renovação de produtos básicos . Então é a criação de novas oportunidades, conversão pra commit e ganhos de oportunidades... Vendas, marketing, camisetas pra avaliar, era as áreas mais focadas, pré vendas também...E daí ramificava então a criação de oportunidade com novos clientes , criação de oportunidades novas ,valor da oportunidades , (se estavam conseguindo pegar de contrato alto).Esses com certeza eram os principais...

APÊNDICE J - Transcrição entrevista especialista 9

Rafael: Então vamos lá, você trabalha na empresa x, pra nos começarmos, queria que você contasse um pouco sobre o tempo que você trabalha na empresa e também como você descreveria a cultura comercial do negocio.

Entrevistada: Então, eu trabalho nela um ano e três meses, entrei no final de 2021, a organização basicamente a estrutura comercial da organização nós temos a área de Sales Ops de inteligência comercial. Então temos eu mais um analista júnior e temos a área de vendas em si, aqui dentro da empresa x somos focados em segmentação, trabalhamos com CRM de seguimentos e dentro da nossa operação nos trabalhamos dentro dessas verticais também, então nos temos os segmentos mais forte que é um segmento de home e o de Fashion. E nessa estruturação tem times separados, um time pra fashion, um coordenador de vendas um de SDR, e vendedores de fashion. E na outra estrutura a mesma coisa, um coordenador de vendas de SDR e SDR de home e os vendedores de home. Falando um pouco de cultura, somos muito focados em aprendizado e também em venda complexa, os dois ao mesmo tempo, portanto, uma cultura de muito aprendizado e escalamento, pra não só num mercado muito bem consolidado, mas também abrir novas formas, estamos nesse momento de aceleração dentro desses mercado e go to marketing para outros mercados, então assim, o momento hoje da nossa empresa seria esse.

Rafael: Então se você tivesse que olhar o processo comercial da sua empresa e descrever ele em uma visão geral, como que funciona o processo comercial ?

Entrevistado: A jornada funciona com 3 canais principais, o *inbound*, o *outbound* e o canal de parcerias, então são esses três canais que normalmente um cliente ou um ICP da empresa entra, onde, grandes contas entram a parti do *outbound* ou parceria e medias a pequenas contas através do inbound, o processo começa dentro desses canais e vai direto pro SDR, esse mesmo faz a qualificação, ele entende qual o potencial, valida o bant básico, dai é passado pro representante comercial que

chamamos de Hunters é passado pra ele todo processo de negociação e fechamento, após esse fechamento comercial esse cliente tem um apoio operacional aqui dentro da empresa. Nos temos um CS para as contas assim como temos um time de atendimento também como canal de suporte, CS no nível mais estratégico, tá rafa? Ele serve mais pra tirar duvida, onde nos temos um canal de atendimento, e o CS é pra pegar na operação mesmo com o cliente, traçar metas e objetivos e pra onde o cliente está indo e onde nos podemos ajuda. Depois a gente tem a expansão, um tipo de *farm*, um tipo de *Cross selling*, *up selling*, então a nos entendemos que há oportunidades novas de produtos de upgrade e renovações, e é passado pra esse time de *Farmers* aqui na empresa. Esses são os principais pontos do funil. Não sei se você já ouviu aquela metodologia da *Winning by design*, é basicamente aquilo lá nosso processo.

Rafael: Se você tivesse que descrever as macro etapas dos funis, quais seriam elas, de pré-vendas, de vendas e pós-vendas?

Entrevistada: Primeiramente a qualificação o engajamento e a conexão, essas três. É onde o SDR qualifica entende o caráter da empresa, o engajamento onde ele consegue de fato engajar aqueles decisões e trazer pra uma reunião e de fato a reunião de agendamento com o Hunter. Dentro do funil de vendas a gente tem essa primeira que já é um *hand of*, passagem de bastão, depois o diagnostico, como a nossa solução e complexa o nosso vendados ele precisa diagnosticar a empresa e entender o cenário atual, trazer projeções, propostas e fechamento. E dentro do funil de pós-vendas nos temos as primeiras etapas ali que são etapas também de qualificação pra a gente entender se de fato o cliente esta precisando de uma nova solução, ou um novo produto, ou de um novo future. Temos a conexão também, de alinhamento entre o cliente e o *Farmer*, a pessoa de pós-vendas, e a proposta e fechamento. No caso essa conexão é um pouquinho diferente, porque já é cliente então já temos o diagnostico da empresa então pulamos essa etapa, e mais um alinhamento de perspectivas e depois juntamos a proposta.

Rafael: Pensando em cada um dessas etapas que você mencionou, quais seriam os indicadores mais relevantes pra se acompanhar a performance delas ?

Entrevistada: Acompanhamos de duas maneiras: A primeira é o numero, quantas conexões nos tivemos, quantas propostas nós já enviamos, quantos fechamentos. Olhamos por ARR, nosso indicador macro da empresa, vamos dizer, o faturamento dela esta atrelado ao ARR, todas as métricas se baseiam nesse recorrente. Temos muito esse foco em projeção, então olhamos o ARR. A conversão entre as etapas a gente analisa também, o motivo de perdas das etapas, o que estou perdendo em cada etapa. Olhamos os valores das etapas, tem a conversão, e estou com 50% em numero então tenho dois cliente e converte um, mas se tem um cliente com o potencial de 1 milhão e eu só vendi 50%. Olhamos muito essa questão de valor de potenciais clientes, então são empresas que faturam mais de 100 milhões, entendemos que tem um potencial, quando ele entra no funil, temos um pré-potencial, baseado nos clientes que já temos, e tem o valor parecido com esse novo, essa é uma meta de potencial então se eu tenho um cliente que chegou de 100 milhões, o potencial dele é 1 milhão. Então quando eu olho o time de vendas, e o time de vendas vende só 500 mil, temos um problema, então esse é um capítulo que a gente analisa aqui, ate mesmo pra entender o momento do mercado.

Rafael: Como funciona a primeira reunião de passagem de bastão, existem indicadores pra metrificar o sucesso dela e se existem, quais são?

Entrevistada: Sim, existem. O que acontece hoje, essa é uma dor que a gente tem pois uma passagem de bastão de time pra time já é complexa pois os times tem metodologias e estímulos diferentes, pensamentos e objetivos diferentes, mas pra quantidade ele só avança se ele tiver os triggers, então as gente tem os red flags aqui pra avançar, então primeiro é o budge, por exemplo o SDR mapeou 3 dos 4 , vamos supor que ele mapeou autoridade, necessidade e a partir disso fez o time por exemplo, só que ele não tinha validado o *band*, ai o Hunter entra naquela reunião e ele valida o *bant* e esse mesmo não está validado, esse cliente não vai pra frente. Então temos essa métrica de conversão, de quantos clientes chegaram na etapa e

quantos não chegaram, pois ele de qualquer maneira ele tem os triggers básicos só que o Hunter pra ele avançar mais ainda ele precisa de validar mais coisas. Entendeu ?

Rafael: Então esses triggers básicos eles vem dos pré-vendas, e o vendedor coleta ainda mais informações para enriquecer o Lead, é essa que seria a ideia então da qualificação do time de vendas ?

Entrevistada: Isso, exatamente. E ainda queria ver contigo que está conversando com vários Sales ops. Eu sei que várias empresas medem quantidade de agendamento, como pelo que você tem visto, como é validada essa etapa ?

Rafael: Assim, todo mundo faz a quantidade de agendamento, porem tem um problema, o que o pessoal tem relatado e o que acontece comigo aqui também. O foco não deve ser a quantidade de agendamentos, mas sim a quantidade de reuniões ocorridas, principalmente em relação em bonificar a área de pré-vendas, o foco principal está na reunião ocorrida de fato e que ela teve qualidade, do que realmente ser apenas bonificado no agendamento. Então faz sentido metrificar se o cara apareceu na reunião, e se ela aconteceu de fato. É tem ate o feedback contrario, o close da o feed em relação a qualidade da reunião que foi agendada pelo revendedor... E só o bonifica se for bom.

Entrevistada: Sim, exatamente, acontece. O vendedor tem que aceitar depois dessa reunião em que o SDR passe esse deal pro funil dele. Se o Hunter entendeu que não fez sentido, que o deal não vai avançar e que não tem os gatilhos mínimos esse deal nem entra na conta do Hunter fica estagnado no funil desse SDR, e dai o mesmo tem duas opções, ou ele da perdido ou ele tenta outras maneiras de qualificação. Procurar o CEO dessa empresa por exemplo, falando com o coordenador procurar o CEO e fazer que ele converse com meu Hunter.

Rafael: Acaba que o agendamento é uma etapa de controle do que uma etapa que coloca dinheiro e da resultado pra empresa.

Entrevistada: Sim, tanto é que aqui a gente não mede essa questão de qualidade de agendamento assim mas sim as reuniões que foram feitas. A gente não tem essa métrica, a gente até essa métrica de *no-show*, a gente tenta manter uma média baixa de *no-show*, mas a gente não controla muito assim, tipo, a gente agendou 10 mas teve 9 oportunidades, então estamos focados nas 9, se não está acontecendo de uma etapa para outra e o time de pré-venda vai atuar.

Rafael: Aqui a gente tem uma visão um pouquinho diferente, estamos apegas ao *no-show*, porque a gente já teve muito problema com ISS, teve época que nosso *no-show* era quase 50%, depois 40%, daí a meta hoje é abaixo de 30%. O que aconteceu, o cara agendou 400 reuniões, teve 200 oportunidades. Não faz o menor sentido, daí reduzindo o *no-show*, a equipe trabalhava menos pra conseguir o mesmo tanto de oportunidades sendo geradas, aí a gente tem esse apego, justamente pelo mercado que estamos hoje, planos de saúde seguros, e o principal foco é MMI. A galera mais preocupada com agenda, as empresas mais micro, pequenas e médias empresas, então o *no-show* tende a ser mais alto.

Entrevistada: Que legal, que bacana. A gente tem uma média de *no-show* muito baixa aqui na minha empresa, justamente por causa disso é muito bem alinhado. Daí quando a estrutura aumentou o melhor SDR e o melhor Hunter viraram coordenadores (risos) daí eles já sabiam como eram essas etapas e se alinharam, daí quase não temos *no-show*, se eu falar que são 10% estou chutando alto.

Rafael: Você tinha comentado antes do ARR, que pra você é muito importante. A próxima pergunta é justamente sobre qual seria a métrica guia do negócio, e se sim, qual que seria, se essa visão de ARR ou outro.

Sim Rafa, ARR. Tanto corporativo nível estratégico quanto tático também, operacional. Então o vendedor ele é focado na ARR, o SDR também e a empresa toda.

Rafael: Bom, saindo um pouco dessa visão geral e entrando mais em uma visão específica de dados e tal, quais boas práticas que vocês tem em relação a gestão do vendedor gerir os próprios leads ou então são processos padrão de gestão dos leads dentro do CRM. E também, em relação ao preenchimento das informações, para eu a forma como os vendedores preenchem o CRM gerando dados realmente confiáveis ?

Entrevistada: Esse é um desafio diário e semanal. Nos temos um indicador aqui que é a qualidade dessas informações dentro do CRM onde eu tenho algumas informações mais relevantes, quanto na parte de SDR quanto de Hunter que são obrigatórias de preenchimento, então se o Hunter não preencher eu não consigo levar isso adiante. E nos temos uma reunião semanal entre os coordenadores e seus liderados pra fazer essa análise e tento com um desses coordenadores passar um relatório semanal dos que estão sem preenchimento, ou os que passaram de etapa mas não estão na etapa correta, negócios sem futuras atividades, então eu passo uma relação de todas umas boas práticas que não estão sendo seguidas. Então toda semana os coordenadores fazem essas rotinas com seus times. Então é essa gestão e talvez até um a um dependendo do caso. Esses são os principais, e a utilização do CRM pra automações, entre o financeiro, SDR e Hunter. A gente já teve muito problema de preenchimento mas hoje ele é menor. Agora de campos em si, a gente tenta deixar o mínimo de informações que ele precisa no sentido de texto, porque justamente da esse problema, e vendedor a gente sabe que peca muito no preenchimento, então eu sempre prefiro por campos de múltipla escolha, campo fechado, campo para automação e todo o histórico toda a parte textual ele colocar como atividade, colocar como nota, dai a gente vai ter esse controle mais fácil sem tanto problema de preenchimento. Mas é até bom, antigamente o preenchimento assertivo era 80% hoje é 97%, melhorou bastante, e olhamos os campos principais.

Rafael: Como funciona esse preenchimento, ele é uma conferencia manual mesmo ?

Entrevistada: Manual, uma exportação de relatório, eu vejo quem é o proprietário e vejo quais campos estão em branco, e quais estão na etapa que fez seu update da

etapa mas não estão com campo preenchido, então olho pra todos esses, são obrigatórios. Mas tem alguns campos que são importantes, e acaba que você pode passar de etapa mas são importantes, então eu preciso que o Hunter faça aquele check-in. Conferencia semanal.

Rafael: Saindo um pouco dessa visão de dados, agora que já agendamos os dados já temos o CRM gerando informações confiáveis pra gente e iremos analisar elas. Quais são as principais análises que a gente faz pra conseguir compreender e otimizar esse resultado, indicadores, ou se tem cruzamentos de indicadores e periodicidade e acompanhamento deles ?

Entrevistada: Fechamos esse assunto no ano passado, não adianta ter vários dados, mas n leva a gente para lugar nenhum. Mas temos indicadores a vários níveis Rafa, desde o micro de gerenciamento de SDR e Hunter, por exemplo a quantidade de atividades e conversão de cada um, ou ciclo médio de cada um. Eu tenho todos esses indicadores, e também tem um visão mais geral da empresa. Mas do começo, primeiro indicadores de funil, essas etapas que eu te falei, o ARR das etapas, os perdidos a gente trabalha muito olhando eles, entendendo que temos que ter um time pra cada tamanho de empresa. Não tratamos uma media como uma grande. Esse é principal indicador assim também pra gente, trabalhamos com um clico de vendas, powercast, trabalhamos bastante com esse para as vendas, então o vendedor que prevê muito e fecha pouco também é um problema pra gente, ou um vendedor que prevê pouco e fecha muito também é um bom problema pra gente assim. O bom é uma previsão assertiva, então nos temos métricas de frequência aqui. E ai a nível de vendedor em si, são essas tá, ARR vendido, quantidade de cliente, ciclo médio powercast e numero de atividades, as propostas realizadas que são uma das etapas do funil, são esses do time de vendas são as principais.

Rafael: ainda sobre indicadores, pra você quais que são as melhores alavancas de crescimento de uma operação de Inside Sales, ou seja, vocês tomaram alguma ação, se isso ficou refletido no processo e afetou o resultado da operação por completo, se você considera algum indicador como uma alavanca importante ?

Entrevistada: Um grande alavanca para o time de vendas em si, é a conversão entre proposta e ganho, hoje a gente tem uma métrica geral de vendedores batendo 80% da meta, se eu faço isso eu sou um bom vendedor, digamos assim, e esse é o maior gargalo que a gente está trabalhando e a conversão de proposta pra ganho e ela é uma alavanca, porque eu tenho uma conexão boa, eu levo isso pro diagnostico eu levo isso pra proposta ? Mas complico isso bem pra levar pra fechamento ? Então, acho que do time de vendas essa é a principal e estamos atuando em cima, a gente fez ligações, fizemos o Rolling plan no ultimo mês pra etapa de proposta e diagnostico, e estamos colhendo os resultados agora. Mês passado de 7 tivemos 4 batendo a porta, o que nos chamamos 80% da meta. *Startar* esses pequenos processos de treinamentos semanais pra agente chegar no resultado, isso eu implantei aqui trazendo essas informações, cadê o *Rolling Plan*, vamos trazer os coordenadores pra ouvir os pontos e aplicar melhor os resultados. Time de SDR é um pouco complicado assim, mas eu acho que essa questão das conexões se de fato foi ou não foi eu acreempresa x que nos devemos resolver se não estiver resolvido, para que não aja esse atrito de acontecer essa conexão de fato mais o Hunter ainda não aceitou, o porque ele ainda não aceitou, talvez o *band* talvez seja só uma das etapas que a gente está preenchendo, mas temos mais coisas que nos não estamos olhando.

Rafael: E pensando nas tecnologias, seriam duas então, quais que dão suporte pra operação: a do time de comercial, vendedores, pré0vendedor, ferramentas de construção de lista, CRM , de gravação e escuta de chamadas e também pra sua operação também enquanto *Sales op, excel, power BI* e etc..

Entrevistada: Na parte de treinamento, escuta, *playbooks*. Nós temos E.M como nossa ferramenta de e-mails digamos assim, todo treinamento e construção de conteúdo, CRM, *Pipedrive*, temos escuta também, o *microsip*, pra fazer as ligações e gravações. E ainda a *snovio* pra captações de lead, uma empresa que faz captação de lista que é a empresômetro, pra a gente fazer analise mercadológica e entender mais sobre um panorama geral assim de empresas, de ferramenta comercial são esses. *GSuit* é a principal aqui dentro da empresa como um todo,

apresentações planilhas, e dentro da minha área muito com o *google sheets* e power BI, antes também com data studio mas estamos migrando todos pro power BI, então a área de inteligência comercial também esta migrando. Na maioria das vezes, consultas via planilhas, mas pro time de vendas exclusivo e a PVM do *pipedrive*, são essas que mais temos acesso né.

Rafael: Estamos no final, sobre gaps, quais são as principais dificuldades, *gab* que você enxerga em uma operação comercial que trabalha com *Inside Sales* ?

Entrevistada: O primeiro é sobre essa passagem de bastão que eu falei, é algo que deve ser melhorado. Segundo os treinamentos específicos pra SDR pra melhor performance, pra Hunter pra melhorar performance, se não tiver isso não chegamos lá no resultado. a Empresa x que se o vendedor não tiver qualificação ou técnicas de vendas em metodologias, pode ser *band spin*... 1ª gente também arranhou um *gap* muito grande de fechamento de negócios, então o vendedor precisa ter essa gestão muito bem feita com um técnica bem consolidada de experiência. Outro ponto que venha acompanhando um pouco mais, puxando a sardinha pro nosso lado, é ter pessoas voltadas pro *data drive*, porque acontece que tem muitos vendedores que estão ali no automático tentando vender mas está perdendo, e não entende o porque esta perdendo. Mas ele também não para pra analisar números, não tem essa gestão de verificar os porquês, é muito a cultura de olhar pros dados é um *gap*.

Rafael: Indicadores chaves por área, você falou sobre isso, mas gostaria de complementar, trazer algum outro indicador pra área de marketing, pré-vendas, vendas ou pós-vendas seja ele um indicador que indique o processo a eficiência a qualidade do processo ou o resultado de cada uma dessas áreas.

Entrevistada: O primeiro resultado falando de marketing é o MQL, a gente tem essa métrica de quantos leads realmente foram pro time de SDR por exemplo, porque existe uma gama que acaba morrendo, pois não tem qualidade nenhuma pro time de vendas fazer essa qualificação, é esse processo de funil e o resultado final.

