

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC

ROBERTA TIMBONI KUZOLITZ

PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA ORIENTAR A IMPLEMENTAÇÃO DA  
METODOLOGIA *OUTBOUND SALES* EM *STARTUPS*

FLORIANÓPOLIS

2022

ROBERTA TIMBONI KUZOLITZ

PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA ORIENTAR A IMPLEMENTAÇÃO DA  
METODOLOGIA *OUTBOUND SALES* EM *STARTUPS*

Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicos da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Dias

ROBERTA TIMBONI KUZOLITZ

PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA ORIENTAR A IMPLEMENTAÇÃO DA  
METODOLOGIA *OUTBOUND SALES* EM *STARTUPS*

Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicos da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Florianópolis - SC, 29 de abril de 2022.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Julio da Silva Dias.  
Universidade Estadual de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Denilson Sell.  
Universidade Estadual de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Gabriel Sant'Ana Palma Santos  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho aos meus pais, meu namorado, aos amigos que sempre me incentivaram e ao ecossistema de tecnologia de Santa Catarina por sempre ter me ajudado com as trocas riquíssimas.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela saúde, oportunidade, força e sabedoria concedidas durante essa caminhada.

A minha mãe por ter sempre me apoiado, estimulado em fazer o mestrado e me acompanhou em toda a jornada de estudos sempre me apoiando e vibrando. E ao meu pai, por ter me proporcionado muitas das experiências que me fizeram ser quem sou hoje.

Ao meu namorado pelo apoio incondicional em toda a jornada da dissertação, estando literalmente ao meu lado na construção diária dessa pesquisa, me apoiando com palavras e ações reais de incentivo e estímulo e que nunca duvidou que eu conquistaria mais essa etapa.

Aos meus sogros, tios e tias pela paciência e estímulo nos momentos difíceis. A meu enteado Antônio que também esteve nessa jornada participando dos nossos longos dias em casa.

A UDESC, a qual iniciei a jornada ainda na Graduação e agora pelo apoio e suporte direcionado neste novo período de capacitação.

A meu professor orientador, Dr. Júlio Dia, por ter me aceito como sua orientanda, pela compreensão e parceria durante a orientação deste trabalho e pelo incentivo durante os momentos desafiadores dessa caminhada.

Aos professores, pelo conhecimento compartilhado e excelente dedicação direcionada às nossas dúvidas e em especial para o professor Dr. Nério que me ajudou a encontrar a luz do caminho a seguir no período do projeto de qualificação.

Aos amigos de longa data, que já me ajudaram em tantos desafios e mais nesse que foi o Mestrado, não apenas com frases motivadoras, mas lendo as diversas páginas e dando constante *feedbacks*, Natasha Costa, Wagner e Guilherme Murara.

Aos participantes da Banca examinadora por terem aceito fazer parte desse desafio.

Aos colegas de mestrado, companheiros desta jornada, que me apoiaram e me deram força para que não desanimasse diante dos trabalhos e atividades desenvolvidas.

Aos colegas de trabalho por terem participado da pesquisa para o artigo científico durante a jornada do mestrado, pelo apoio demonstrado e pelo incentivo quando estava na reta final da dissertação.

As minhas amigas, em especial, Amanda Sasso, Carolina Linhares, Carolina Turnes, Tássia Vieira, Laíla, Fernanda Scharam, Júlia Etchepare que me apoiaram constantemente e entenderam minhas ausências de tantos encontros.

Aos entrevistados, que foram fundamentais para que essa pesquisa finalizasse com a coleta inédita de informações para a Academia.

Deixa aqui meu forte agradecimento ao Ecosistema de tecnologia de Santa Catarina, a todos mentores e programas de capacitação que passei durante a jornada: Miditec; Linklab; *Startup SC*; Inovativa Aceleradora; *Darwin Aceleradora*; *Endeavor Scale Up*.

E as empresas que trabalhei e me ajudaram com a bagagem de conhecimento nas áreas comercial e marketing em especial.

As demais amigas, os quais não pude nomear, e aos que torceram por mim, deixo aqui, a todos meus sinceros agradecimentos.

Um forte abraço!

"Grandes coisas são formadas por uma série de pequenas coisas feitas em conjunto." (Vicent Van Gogh)

## RESUMO

As *Startups* são as principais desenvolvedoras de produtos inovadores. É comum observar, porém, diversos exemplos de soluções inovadoras que não tiveram aceitação representativa no mercado. A fim de auxiliar no processo de comercialização desses produtos, este trabalho apresenta um *Framework* para orientar a implementação da metodologia *Outbound Sales*. Tal metodologia prevê uma série de processos a serem realizados desde a construção do perfil ideal de cliente; construção de listas de prospecção; especialização das funções na área comercial com a implementação de uma área de Inteligência Comercial e de Pré-Vendas, bem como o detalhamento das atividades do comercial. Para dar solidez ao *Framework*, foram aplicados questionários e foram feitas entrevistas, em pesquisa qualitativa, com empresas de consultorias especialistas em implementar a metodologia *Outbound Sales* em *Startups*; e com *Startups* que comercializam soluções SaaS para empresas *Business-to-Business* (B2B) aplicando, majoritariamente, o modelo *Outbound Sales*. Tais empresas e especialistas contribuíram na formulação das dimensões trabalhadas. Após o desenho do modelo inicial de *Framework*, foram realizadas entrevistas com intuito de validá-lo e extrair melhorias do que foi proposto.

**Palavras-chave:** *Startups*, *Outbound Sales*, Vendas Consultivas, Comercialização de soluções, SaaS, B2B, *Framework*

## ABSTRACT

*Startups* are the main developers of innovative products. It is common to observe, however, several examples of innovative solutions that did not have representative acceptance in the market. In order to assist in the commercialization process of these products, this paper presents a framework to guide the implementation of the Outbound Sales methodology. This model foresees a series of processes to be carried out, from the construction of the Ideal Customer Profile, Building Lists, and specialization of the functions in the commercial area with the implementation of a Commercial Intelligence and Pre-Sales area, as well as the detailing of the commercial activities. In order to solidify the Framework, questionnaires were applied and interviews were conducted, in qualitative research, with consulting companies specialized in implementing the Outbound Sales methodology in *Startups*; and with *Startups* that sell SaaS solutions for Business-to-Business (B2B) companies applying, mostly, the Outbound Sales model. These companies and specialists contributed to the formulation of the dimensions. After the design of the initial Framework model, interviews were conducted in order to validate it and extract improvements from what was proposed.

**Keywords:** *Startups, Outbound Sales, Consultative Sales, Solution Sales, SaaS, B2B, Framework*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Elementos básicos da notação BPMN para modelagem de processos .....	74
Figura 2 – Cargo dos respondentes .....	76
Figura 3 – Anos de experiência com vendas .....	77
Figura 4 – Escolaridade .....	77
Figura 5 – Tipo de processo de vendas que é especialista.....	78
Figura 6 – Tipo de ticket médio .....	79
Figura 7 – Tamanho do time comercial das <i>Startups</i> do Grupo I.....	89
Figura 8 – Cargos do time comercial do Grupo I.....	90
Figura 9 – Prospecção <i>Outbound</i> – Funil de Vendas .....	92
Figura 10 – O processo de Inteligência Comercial.....	97
Figura 11 – Responsáveis por fazer as listas de prospecção .....	98
Figura 12 – Responsáveis pelas negociações e fechamentos .....	107
Figura 13 – Diferença entre <i>Hunters &amp; Closers</i> .....	108
Figura 14 – Ferramentas de inteligência de mercado .....	110
Figura 15 – Ferramentas de pré-vendas e cadências <i>Outbound</i> .....	111
Figura 16 – Ferramentas de captura de leads e enriquecimento de informações .....	112
Figura 17 – Área comercial e as subáreas objetos da pesquisa .....	116
Figura 18 – Etapas da atividade dentro da área de Inteligência Comercial.....	117
Figura 19 – Etapas do processo de atuação do LDR.....	119
Figura 20 – Sobre <i>Sales Development Representative</i> (SDR) e <i>Business Development Representative</i> (BDR): .....	121
Figura 21 – Etapa do processo de atuação do comercial ( <i>Inside Sales</i> ).....	122
Figura 22 – <i>Framework</i> completo .....	124
Figura 23 – Área comercial e as subáreas objetos da pesquisa .....	126
Figura 24 – Etapas da atividade dentro da área de Inteligência Comercial.....	128
Figura 25 - Etapas do processo de atuação do LDR.....	129
Figura 26 – Sobre <i>Sales Development Representative</i> (SDR) e <i>Business Development Representative</i> (BDR).....	130
Figura 27 – Etapa do processo de atuação do comercial ( <i>Inside Sales</i> ).....	132
Figura 28 – Desenho Final do <i>Framework</i> após validações.....	134

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultados preliminares da Revisão Sistemática .....	30
Quadro 2 - Resultado dos artigos elegíveis para a pesquisa.....	31
Quadro 3 - Fases de uma Startup.....	37
Quadro 4 - Quadro comparativo do processo de vendas .....	43
Quadro 5 - Comparativo entre Outbound e Inbound Sales .....	50
Quadro 6 - Comparativo entre modelo de vendas antigo (1.0) e (2.0) com base no Aaron Ross (2017) .....	51
Quadro 7 - GPCTBA&CI.....	56
Quadro 8 - Etapas da metodologia .....	65
Quadro 9 - Modelo de Análise .....	67
Quadro 10 - Características das empresas do Grupo I objeto do estudo .....	71
Quadro 11 - Características das empresas do Grupo II objeto do estudo.....	72
Quadro 12 - Diferenças entre SDRs e BDRs.....	106
Quadro 13 - Etapas macros do comercial e detalhamento do processo.....	109
Quadro 14 – Ferramentas Tecnológicas que apoiam o processo comercial citadas pelas empresas entrevistadas .....	112

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Quantidade de artigos elegíveis com base no resumo, títulos e palavras-chave .....	30
Tabela 2 - Quantidade de artigos elegíveis para utilização na pesquisa com base na leitura integral.....	31
Tabela 3 - SPIN: Perguntas de Situação, Problema, Implicação, Necessidade de Solução ....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABM	<i>Account Based Marketing</i>
ACATE	Associação Catarinense de Tecnologia
B2B	<i>Business-to-Business</i>
BDR	<i>Business Development Representative</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
CAC	Custo de Aquisição de Clientes
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CELTA	Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas
ERP	Enterprise Resource Planning ou Sistema de Gestão Empresarial
LTV	<i>Life Time Value</i>
LDR	<i>Lead Development Representative</i>
PCI	Perfil Ideal de Cliente
SaaS	<i>Software as a Service</i>
<i>Sales Ops</i>	<i>Sales Operations</i>
SCPC	Serviço Central de Proteção ao Crédito
SDR	<i>Sales Development Representative</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SC	Santa Catarina
UDESC	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
UML	Linguagem de Modelagem Unificada

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	19
1.2	APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	20
1.3	OBJETIVOS .....	24
1.3.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>24</b>
1.3.2	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>24</b>
1.3.3	<b>Contribuição do Trabalho .....</b>	<b>24</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>29</b>
2.1	STARTUPS .....	34
2.2	O PROCESSO DE VENDAS CONSULTIVAS NO MERCADO <i>BUSINESS-TO-BUSINESS</i> .....	38
2.2.1	<b>Definição de vendas .....</b>	<b>38</b>
2.2.2	<b>Marketing e Vendas.....</b>	<b>38</b>
2.2.3	<b>Vendas Consultivas.....</b>	<b>39</b>
2.2.4	<b>Mercado <i>Business-to-Business</i> .....</b>	<b>42</b>
2.2.5	<b>Processo de Vendas.....</b>	<b>43</b>
2.3	METODOLOGIA <i>OUTBOUND SALES</i> E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS ...	48
2.3.1	<i>Outbound Sales</i> .....	48
2.3.2	<b>Ferramentas Tecnológicas .....</b>	<b>51</b>
2.3.3	<b><i>Framework</i> de Vendas .....</b>	<b>52</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>58</b>
3.1	ESCOLHA DO MÉTODO .....	58
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	59
3.3	ETAPAS DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	60
3.4	MODELO DE COLETA E DE ANÁLISE .....	66
3.4.1	<b>Apresentação das empresas .....</b>	<b>67</b>
3.5	DESENHO DO <i>FRAMEWORK</i> .....	72
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA <i>OUTBOUND SALES</i> E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS UTILIZADAS EM STARTUPS PARA COMERCIALIZAÇÃO DE SOLUÇÕES SAAS PARA O MERCADO B2B.....</b>	<b>75</b>

4.1	DISCUSSÃO DO PRIMEIRO QUESTIONÁRIO – INSTRUMENTO DE COLETA.....	76
4.1.1	<b>Perfil dos respondentes da pesquisa.....</b>	<b>76</b>
4.1.2	<b>Perfil das empresas participantes da pesquisa.....</b>	<b>79</b>
4.2	CONHECIMENTO SOBRE PROSPECÇÃO OUTBOUND SALES E SEGMENTAÇÃO DA ÁREA COMERCIAL.....	81
4.2.1	<b>Discussão do segundo questionário (Instrumento de Coleta II) e entrevista semiestruturada (instrumento de coleta III).....</b>	<b>82</b>
4.2.2	<b>Conceito de <i>Outbound Sales</i> e sua aplicação .....</b>	<b>83</b>
4.3	SEGMENTAÇÃO DA ÁREA COMERCIAL EM SUBÁREAS PARA A PROSPECÇÃO <i>OUTBOUND SALES</i> : .....	87
4.3.1	<b>Inteligência Comercial.....</b>	<b>94</b>
4.3.2	<b>Pré-Vendas .....</b>	<b>99</b>
4.3.3	<b>Comercial.....</b>	<b>106</b>
4.4	FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS QUE APOIAM PROCESSO COMERCIAL	109
5	<b>DESENVOLVIMENTO DO <i>FRAMEWORK</i>.....</b>	<b>114</b>
5.1	PROPOSTA INICIAL DO <i>FRAMEWORK</i> .....	115
5.1.1	<b>Área de Inteligência Comercial:.....</b>	<b>116</b>
5.1.2	<b>Área de Pré-vendas: .....</b>	<b>118</b>
5.2	DESENHO INICIAL DO <i>FRAMEWORK</i> .....	123
5.3	VALIDAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> .....	125
5.3.1	<b>Área de Inteligência Comercial .....</b>	<b>127</b>
5.3.2	<b>Área de Pré-vendas.....</b>	<b>128</b>
5.3.3	<b>Área comercial .....</b>	<b>130</b>
5.4	DESENHO FINAL DO <i>FRAMEWORK</i> APÓS VALIDAÇÃO.....	132
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>135</b>
6.1	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS.....	136
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS ...	138
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>140</b>
	<b>APÊNDICE A - DIAGRAMA DA REVISÃO SISTEMÁTICA .....</b>	<b>159</b>
	<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO - INSTRUMENTO DE COLETA I.....</b>	<b>160</b>

<b>APÊNDICE C – RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO - INSTRUMENTO DE COLETA II .....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO 2 – INSTRUMENTO DE COLETA II.....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICE E – RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO - INSTRUMENTO DE COLETA II.....</b>	<b>178</b>
<b>APÊNDICE F – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA – INSTRUMENTO DE COLETA III.....</b>	<b>187</b>
<b>APÊNDICE G – RESPOSTAS A ENTREVISTA - INSTRUMENTO DE COLETA III.....</b>	<b>191</b>
<b>APÊNDICE H – RESPOSTAS A ENTREVISTA - INSTRUMENTO DE COLETA III.....</b>	<b>199</b>
<b>APÊNDICE I – RESPOSTAS A ENTREVISTA - INSTRUMENTO DE COLETA III.....</b>	<b>208</b>
<b>APÊNDICE J – ROTEIRO DE ENTREVISTA – INSTRUMENTO DE COLETA IV.....</b>	<b>216</b>
<b>APÊNDICE K – RESPOSTAS CONSOLIDADAS A VALIDAÇÃO DO DESENHO INICIAL DO FRAMEWORK – INSTRUMENTO DE COLETA IV .....</b>	<b>223</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os empreendedores estão vendo cada vez mais oportunidades de negócios em meio à pandemia do COVID-19, de acordo com o mais recente Relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM)<sup>1</sup> 2021/2022.

Os dados do relatório GEM demonstram também que o Brasil ascendeu duas posições no ranking global em termos de taxa de empreendedorismo total no período analisado. Em 2020, o país ocupava o sétimo lugar na lista com 47 países. Em 2021, o Brasil chegou à quinta posição, atrás da República Dominicana (45,2%), Sudão (41,5%), Guatemala (39,8%) e Chile (35,9%).

Portanto, o empreendedorismo no mundo está passando por tendências emergentes após o COVID-19. O assunto empreendedorismo tem ampliado a evolução tecnológica das organizações gerando maior competitividade motivada pela originalidade e pela inovação, o que impulsiona a formação de empresas com características arrojadas abarcando uma atribuição considerável no círculo social a partir do desenvolvimento de novos modelos de negócios. (SIGNORI, MARTINS, JUNIOR, KALIL, e CAPELARI, 2014).

Ao longo do século passado, desenvolveu-se um conjunto amplo de técnicas para administrar grandes organizações, mas ainda não há o domínio absoluto das melhores práticas para o desenvolvimento de empresas *Startups* (RIES, 2012).

Essas novas empresas que possuem estruturas menos burocratizadas e foco na inovação obtida através do desenvolvimento de processos mais eficientes de entrega de produtos e valor para os clientes trazem uma grande mudança nos paradigmas sociais e organizacionais. Essas empresas são as chamadas startups.

Torres, Guerra, e Lima (2014, p. 448) afirmam que “uma *Startup*, por definição, é uma catalisadora que transforma ideias em produtos. Sua descrição está intimamente ligada com o conceito de empresas nascentes que estão à procura de mercado para seu produto inovador, inseridas em um contexto de incerteza.

O aumento na velocidade da inovação observado no mundo interfere na relação entre pessoas e produtividade, ampliando a gama de oportunidades que emergem em decorrência do surgimento de novos mercados e novas tecnologias (DORNELAS, 2010).

---

<sup>1</sup> O GEM tem o objetivo de classificar os países em termos de sua capacidade de incentivar novos negócios, que são de interesse tanto para os formuladores de políticas quanto para os empresários.

Existe um interesse global em incentivar *Startups* visando estimular o crescimento e a capacidade criativa e inovadora dessas empresas. Uma *Startup* é um negócio temporário, focado na inovação de produtos ou serviços, e que está sob riscos constantes até adquirir um modelo de negócio que seja palpável e de crescimento.

No Brasil, de acordo com o Tech Report ACATE 2021, são 422,3 mil empresas atuando no setor de tecnologia. Segundo o a Associação Brasileira de Startups (ABStartups) do seu relatório Startupbase (2022) o Brasil possui 22.211 Startups. Desse total, 47,37% das Startups atuam com o público-alvo de mercado B2B (*Business to Business*); e 44% atuam com o modelo de negócio SaaS (*Software as a Service*).

Segundo dados recentes da empresa de consultoria e auditoria PricewaterhouseCoopers Brasil (PwC Brasil), nove de dez startups brasileiras não sobrevivem mais de 2 (dois) anos, o que corresponde a 90% de mortalidade. De acordo com o relatório do Abstartups (2022), 41% das Startups ainda estão em busca por tração.

Conforme Stinchcombe (1965), as novas organizações possuem uma vulnerabilidade inicial que as tornam mais propícias aos fracassos, com maiores riscos e menores investimentos. O fracasso é uma ameaça até mesmo para as startups que possuem os mais originais modelos de negócios, recursos adequados e empreendedores talentosos (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005).

Esta vulnerabilidade inicial deve-se ao baixo nível de legitimidade, escassez de recursos e alta dependência de cooperação, gerando uma incapacidade de competir eficazmente com as organizações já estabelecidas (STINCHCOMBE, 1965).

Como dito por Ries (2012), no mercado de startups sempre se busca enxugar ao máximo seus custos e processos. Essas empresas buscam então soluções inovadoras e seguem alguns padrões definidos já testados para atingir sua validação o mais rápido possível. O avanço da tecnologia permitiu que as empresas criem e aprendam cada vez mais rápido com mais experiências e com menos gastos (THOMKE, 2001).

Contudo, quando se fala das *Startups* em si, a maioria delas não considera a execução de vendas como parte de sua estratégia principal/geral, muitas vezes mais pela característica do seu time fundador, geralmente, oriundo de formação e expertises mais técnicas, como sistemas de informação, engenharia. E com isso, muitas vezes, a execução de vendas é subestimada pelos empreendedores. Por outro lado, a vulnerabilidade inicial das startups é compensada parcialmente pelo entusiasmo de seus fundadores (STRODOMSKYTE; DAI; HAUGE, 2012).

A maioria dos primeiros esforços dos empreendedores, tanto de uma perspectiva de desenvolvimento de produto quanto em termos de marketing, concentra-se na criação de

produtos e mensagens que atraíam inovadores e primeiros usuários. De acordo com o estudo trazido por Gilbert e Davies (2011), existem motivos internos e externos pelos quais as estratégias de execução de vendas são subestimadas em empresas iniciantes. Eles descrevem 3 (três) barreiras principais que impedem as *Startups* de reconhecer e agir sobre essa lacuna:

- 1. Há uma falta de talentos de vendas e de liderança de vendas disponíveis.** Muitas vezes, o pool de talentos disponíveis consiste em pessoas que estão vivenciando o mundo empresarial pela primeira vez. Com recursos limitados disponíveis, é muito difícil para empresas iniciantes satisfazer as expectativas de remuneração de ex-líderes corporativos e profissionais de vendas de alto desempenho. Consequentemente, muitas empresas jovens acabam com talentos de vendas abaixo da média, que foram educados na abordagem corporativa para o envolvimento do cliente, mas que não entendem as nuances da execução em um mundo empreendedor.
- 2. Existe uma clara falta de clareza e consistência entre os investidores.** Os investidores, é claro, são multidimensionais, e muitos buscam prontidão para vendas e marketing à medida que exploram o potencial de investimento. No entanto, eles variam muito em termos do que procuram para avaliar tal prontidão. Durante o processo de *due diligence*, os empreendedores tendem a achar que é do seu interesse exagerar no funil de vendas e vender mais do que as suas parcerias. Essa prática tende a aumentar a probabilidade de investimento, mas todos ficam confusos quando essas empresas falham mais tarde.
- 3. As operações de inicialização são focadas no desenvolvimento de recursos, não no aumento das vendas.** Para escalar as vendas, uma empresa deve colocar o desenvolvimento de recursos do produto de lado em favor de adotar uma mentalidade objetiva para as métricas de crescimento. Para a maioria das startups, as operações ainda estão focadas no desenvolvimento de recursos e não na escala de vendas. Isso exige uma mudança de mentalidade fundamental para que o lado operacional da empresa possa apoiar melhor os esforços da equipe de vendas. Os principais componentes que muitas vezes são perdidos são estratégias realistas de desenvolvimento de produto, falta de processo de operações definido e relações precárias entre subcontratado e desenvolvedor. (p. 32-36, 2011).

Este estudo tem como propósito propor um *Framework* para orientar a implementação da metodologia *Outbound Sales* em *Startups* de tecnologias que vendam especialmente soluções Software as Service (SaaS) para o mercado *Business-to-Business* (B2B).

## 1.1 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Essa dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma introdução ao trabalho onde aborda a apresentação do tema e da situação-problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, as delimitações e a justificativa da mesma e a estrutura encontrada no trabalho.

O segundo capítulo apresenta os fundamentos teórico-conceituais que sustentam a pesquisa e que consiste em uma revisão da literatura sobre os assuntos abordados e foi dividido em três subcapítulos:

a) No primeiro subcapítulo abordou-se sobre o conceito de *Startups* e seus estágios de comercialização.

b) Segundo subcapítulo foi denominado processo de vendas consultivas no mercado Business-to-Business no qual se abordou: a definição de vendas; marketing e vendas; vendas Consultivas; Mercado Business to Business (B2B) e Processo de vendas.

c) No terceiro subcapítulo: Metodologia *Outbound Sales* e Ferramentas Tecnológicas que apoiam o processo *Outbound Sales* em suas etapas e *Framework* de Vendas.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, contemplando a escolha do método; a caracterização do estudo; etapas da pesquisa e procedimentos de coleta e análise de dados; modelo de coleta e de análise e desenho do *Framework*.

No quarto capítulo, é trazida a análise e interpretação dos dados qualitativos no que tange à metodologia *Outbound Sales* sendo aplicada e utilizada por Startups que comercializam soluções SaaS para o mercado B2B. E para essa construção tal capítulo é dividido em quatro subcapítulos, sendo:

a) Primeiro subcapítulo: a discussão acerca do primeiro questionário aplicado junto a todos entrevistados, (Instrumento de Coleta I) no qual traz o perfil dos respondentes da pesquisa e das empresas participantes da pesquisa.

b) Segundo subcapítulo: Análise e interpretação dos dados qualitativos sobre o conhecimento por parte dos entrevistados acerca da prospecção *Outbound Sales* e segmentação da área comercial. E para isso é feita a discussão sobre a análise do segundo questionário (Instrumento de Coleta II) e entrevista semiestruturada (Instrumento de Coleta III) junto com os entrevistados.

c) Terceiro subcapítulo: Aborda-se nesse momento a luz da experiência dos entrevistados os conceitos sobre *Outbound Sales* e sua aplicação; Segmentação da área

comercial em subáreas para a prospecção *Outbound Sales*: Inteligência Comercial; Pré-vendas e Comercial. Quarto subcapítulo: Identifica-se e lista-se as principais ferramentas tecnológicas indicadas pelos entrevistados para otimizar o processo comercial para áreas de Inteligência Comercial, Pré-vendas e para o Comercial.

No quinto capítulo é apresentada a proposta inicial de *Framework* para construção de um processo de prospecção *Outbound Sales*, tanto gráfica como descritivamente. Em seguida, apresenta-se a validação e análise crítica por parte dos entrevistados sobre a proposta inicial do *Framework* desenvolvido e com base no feedback dos entrevistados apresenta-se a o desenho final do *Framework*

No sexto capítulo e último capítulo são apresentadas as principais conclusões que foram obtidas ao longo do trabalho, além de considerações e sugestões para futuras pesquisas relacionadas a esse tema.

## 1.2 APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

De acordo com Ries (2011) e Signori, Martins, Júnior, Kalil, e Capelari (2014, p. 2),

startup é uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza, algo que se pode reproduzir repetidamente em grande quantidade com grande ganho de produtividade, também conhecido como produção em massa. Para tanto, foi criado um conceito de Startup Enxuta (*Lean Startup*) onde o objetivo de uma startup consiste em um conjunto de hipóteses que necessitam ser validadas ou repudiadas rapidamente, em ciclos curtos que geram produtos entregáveis que validam o negócio e o seu suposto mercado de consumo.

Para Eric Ries (2012), escritor do *Lean Startup*, livro referência sobre o tema, “uma *Startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos sobre condições de extrema incerteza”. Outra definição parecida, dessa vez de Steve Blank (2011), um dos pioneiros na área, diz que “uma *Startup* é uma organização formada para buscar um modelo de negócio escalável, repetitivo e lucrativo”.

Startup é uma organização ou uma entidade constituída por diferentes segmentos e que se ergue naturalmente em situações de grande indefinição, tem seu fundamento a inovação de bens e serviços com o objetivo de revolucionar o mercado. (RIES, 2012 e TORRES, GUERRA e LIMA, 2014). Essas empresas não são alternativas menores de grandes organizações, ou seja, uma empresa iniciante independente do seu segmento que não esteja com foco na inovação e consequentemente liberada de riscos e incertezas, não é uma Startup. (BLANK e DORF, 2012 e TORRES, GUERRA, e LIMA, 2014). Sendo assim, “nem todo novo negócio é uma startup,

apesar de toda startup ser um novo negócio”. (MEIRA, 2013, p. 196 e TORRES, GUERRA e LIMA, 2014, p. 448).

As *Startups* têm potencial para um crescimento excepcional, mas também falhas imprevistas e repetidas. O avanço, o sucesso e a sobrevivência da *Startup* geralmente dependem da qualidade de seu modelo de negócios, equipe e estratégia de negócios. Um modelo é uma ferramenta para desenvolver, verificar e implementar uma ideia empreendedora, uma equipe é um pequeno grupo social que cria um background pessoal de *Startup* e a estratégia de negócios é uma manifestação da ação deliberada de uma *Startup* em um ambiente competitivo.

No que se refere a pessoas, muitas *Startups* são criadas por engenheiros, designers, profissionais de informática e também por administradores. É por isso que estas empresas possuem produtos muito interessantes, mas, no geral, nota-se que esses empreendedores normalmente não possuem experiência à frente de vendas e, por isso, enfrentam dificuldades em fazer as primeiras vendas, precificar o produto, mapear mercado e entender as reais necessidades do seu público, muito menos saber para qual público vender.

Frente à necessidade de validação do produto no mercado e, muitas vezes, o dinheiro inicial ser escasso ou se ter um time enxuto, muitos empreendedores passam a ser os primeiros vendedores da sua startup e aprendem no dia a dia como desempenhar esse papel. A partir do momento que seu produto passa a ser comercializado com mais recorrência, esse empreendedor tende a se tornar o gestor de vendas, muitas vezes mais por causa da necessidade do que pela aptidão, ou tende a contratar uma pessoa exclusiva para cuidar de vendas.

Para Padrão e Andreassi (2013), as startups buscam o crescimento nas vendas para ter o retorno sobre o investimento aplicado na fase de desenvolvimento do produto, é o modo como estas empresas tentam sobreviver nos seus estágios iniciais. Para Sutton (2000), algumas características são frequentes em startups:

- Pouca experiência ou história: A mais básica das características é que as startups são empresas novas, ou relativamente jovens e inexperientes se comparadas com empresas mais estáveis e maduras no desenvolvimento organizacional. Assim a imaturidade não existe apenas nos processos, mas em toda a organização.
- Recursos limitados: Os primeiros recursos investidos são aplicados com foco no ambiente externo: promoção do produto, vendas e construção de alianças estratégicas. Estas atividades devem ser completadas o quanto antes, para que a empresa tenha maior chance de sobrevivência.
- Múltiplas influências: Nos estágios iniciais, as startups são suscetíveis às influências de diversos fatores, tais como, investidores, clientes, fornecedores, sócios, concorrentes atuais e futuros. Como consequência, a empresa precisa constantemente pensar estrategicamente em como e quando agir.
- Mercados dinâmicos e tecnologias: geralmente empresas novas utilizam-se de tecnologias inovadoras, um conjunto de softwares, aplicativos, novas linguagens de programação, tudo isso para desenvolver produtos ou serviços disruptivos.

Uma *Startup*, desde o seu nascimento até o seu momento de escala de vendas, passa por algumas fases e estágios, muitos deles relacionados ao estágio de maturidade do produto, de sua aceitação pelo mercado, tração de vendas e valor de receita recorrentes e, principalmente, da validação do seu modelo de negócio, visto que é considerado o principal pressuposto da existência e crescimento de uma *Startup*.

Uma *Startup*, como uma empresa incompleta e imperfeita, deve construir um modelo de negócios para implementar sua ideia de negócio. O modelo contém todos os componentes e condições que são necessários para o funcionamento de uma empresa. Um modelo de negócios eficaz fornece ao cliente um valor que o cliente aceita e paga, por outro lado.

Uma *Startup* já nasce com um objetivo, escalar rápido e dominar seu mercado. Para tanto a velocidade de tração para que isso aconteça precisa ser muito veloz.

Os relatórios de pesquisa do European Startup Monitor (KOLMANN et al., 2016), dizem: "encontrar um modelo de negócio rentável e repetível, dimensionamento, crescimento das vendas e conquista de novos clientes são considerados os maiores desafios".

Portanto, os processos da área de vendas e marketing precisam ser eficientes e eficazes, bem definidos, metrificados e ocupados por pessoas com as competências e habilidades necessárias para cada função. Ademais, ferramentas de tecnologia precisam ser inseridas nesse processo para automatizar ao máximo as funções operacionais e manter o time mais produtivo possível para que o custo de aquisição de clientes fique controlado.

Ao encontro desse objetivo, uma tríade passa ser muito importante - pessoas, processos e ferramentas - no que concerne o presente trabalho, o intuito vai tratar apenas sobre processos e ferramentas que apoiam o processo *Outbound Sales*.

*Outbound Sales* é uma metodologia de vendas derivada do Outbound Marketing. É uma metodologia baseada na prospecção ativa de novos clientes, dessa forma, o próprio vendedor é quem estabelece o primeiro contato com o seu público-alvo, e não o contrário. É vantajosa principalmente para empresas que ofereçam uma solução de grande complexidade ou com alto valor de ticket médio e também para empresas iniciais que estão ainda validando seu perfil ideal de cliente. (ROCKCONTENT, 2019)

Os times da área de vendas procuram, por meio de ferramentas tecnológicas, otimizar etapas do processo comercial dentro do funil de vendas<sup>2</sup>, como por exemplo, começando pela área de inteligência comercial, que, usando soluções que analisam e conectam milhares de informações sobre cada pessoa e cada empresa, buscam trabalhar sobre esse Big Data<sup>3</sup>, pois têm como objetivo investir em um relacionamento um a um na procura de clientes ideais, tanto no mundo físico como no virtual.

O uso de Big Data e o uso de algoritmos passam a ter cada vez mais importância e impacto nos times de vendas, à medida que a inteligência artificial passa a ser vista como indispensável para impulsionar os resultados organizacionais. Como afirma Mayer (2013) (p.04), “O Big Data marca o início de uma importante transformação”. Alude Mayer (2013) (p. 13), “O Big Data tem a ver com a percepção e compreensão de relações entre informações que, até recentemente, tínhamos dificuldades para entender.”

Dentre tantas informações, o desafio é avaliar quais delas são fundamentais e filtrar para determinar quais empresas e colaboradores fazem parte do foco de prospecção de vendas e que estão enquadrados no perfil ideal de cliente (PCI). Para isso, cada vez mais é imprescindível ter ferramentas que se aprofundem nesse universo de dados e indivíduos, extraindo as correlações e informações necessárias para, primeiramente, entender o histórico de dados da empresa para, na sequência, poder mapear qual é o seu perfil ideal de cliente.

Esse processo de captura e análise de dados de forma automatizada, podendo também ter com a ajuda da inteligência artificial, não se esgota por aí. Com o passar do tempo, a máquina passa por um ciclo de aprendizado, e com isso, os resultados e modelos vão sendo aperfeiçoados e se tornando ainda mais acurados em relação ao perfil ideal do cliente. Essa técnica é conhecida como *machine learning* (aprendizagem de máquina) e também afeta o processo de vendas.

Dessa forma, a proposta deste estudo baseia-se em estudos bibliográficos, compilação e estruturação de um *Framework* que, após validação dos entrevistados especialistas de mercado em utilizarem e/ou aplicarem em clientes a metodologia *Outbound Sales*, apoiem, por meio de um funil de vendas, metodologias e ferramentas adequadas, *Startups* a serem realistas sobre o desempenho de suas estratégias táticas de vendas e contribuam para que as mesmas foquem nas

---

<sup>2</sup> O conceito de funil de vendas representa todo o processo de fechamento de um negócio, desde o momento da captação até a conversão final. É o acompanhamento de um cliente desde o momento em que ele tem o primeiro contato com os produtos ou serviços da sua empresa até o momento em que a venda é fechada.

<sup>3</sup> Big data é a área do conhecimento que estuda como tratar, analisar e obter informações a partir de conjuntos de dados grandes demais para serem analisados por sistemas tradicionais

áreas que exigem melhorias, com isso contribuindo para que uma *Startup* tenha resultados mais eficazes e otimizados na área de vendas.

Ao final, a pesquisa terá como resultado propor um *Framework* que apoie a operação de vendas de *Startups* de tecnologias que façam vendas consultivas no modelo de *Software* como Serviço, conhecido como SaaS, para o mercado B2B majoritariamente pelo canal de vendas *Outbound Sales* e maximize os resultados de vendas.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor um *Framework* para orientar a implementação da metodologia *Outbound Sales* em *Startups* de Tecnologia que comercializam no modelo Software como Serviço (SaaS) para negócios *Business-to-Business* (B2B).

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de alcançar o objetivo geral delimitado, os objetivos específicos são:

- 1) Descrever como as empresas entrevistadas adotam a metodologia de *Outbound Sales* e os processos envolvidos;
- 2) Identificar e listar as principais ferramentas tecnológicas indicadas pelos entrevistados para otimizar o processo comercial para áreas de Inteligência Comercial, Pré-vendas e CRM para o Comercial;
- 3) Propor as diretrizes e os elementos que irão compor a proposta do *Framework*;
- 4) Estruturar a proposta inicial do *Framework* de *Outbound Sales*;
- 5) Ajustar o *Framework* de acordo com os comentários dos entrevistados.

#### 1.3.3 Contribuição do Trabalho

A área comercial se transformou muito nos últimos anos, deixando de ser uma área baseada em *feeling* do gestor, do CEO da empresa, para ser baseada e acompanhada por métricas diárias e passou a ser uma área segmentada em subáreas e extremamente processual. Antigamente o vendedor era o responsável por prospectar empresas, qualificá-las, encontrar as pessoas corretas para falar, agendar reuniões, fazer apresentações, enviar propostas

e fazer as negociações, operando inúmeras atividades ao mesmo tempo, das quais nem todas ele realmente conseguia dar conta ou possuía perfil.

A baixa especialização resulta em muita improdutividade e pouco controle de todas as etapas do processo. Contudo, isso vem mudando muito nos últimos anos, ainda mais no cenário de *Startups* de Tecnologia que possuem como objetivo desde seu nascimento escalar rápido o mercado. Sendo assim, os processos passaram a ser cada vez mais definidos, a área está cada vez mais segmentada e as funções e processos cada vez mais estruturados, o que facilita enxergar onde estão as falhas para propor melhorias rápidas para conseguir atingir as metas estipuladas.

Nos mercados de alta tecnologia, as dificuldades encontradas pelas empresas na comercialização de inovação tecnológica são exacerbadas pela volatilidade, interconexão e proliferação de novas tecnologias que caracterizam tais mercados (CHIESA E FRATTINI, 2011).

Como demonstrado por Chiesa e Frattini (2011), Frattini et al.(2012) e Dovleac e Bălăşescu (2013), o processo de comercialização da inovação, apesar de ser o mais importante, na maioria das ocorrências registradas pela academia e de forma empírica, apontam para uma visível negligência gerencial deste item. Segundo um estudo da Nielsenpor Alonso (2014) atualmente 76% dos produtos novos lançados, não são mais comercializados em até 12 (doze) meses após o lançamento, em função da não aceitação do mercado.

O Framework, produto deste trabalho, foi elaborado considerando a problemática que faz parte das *Startups* que comercializam soluções SaaS para o mercado B2B, no formato majoritariamente *Outbound Sales*, de ter um processo comercial mais bem estruturado e replicável e de definir as ferramentas tecnológicas que apoiem esse processo em cada etapa.

*Startups* de pequeno e médio porte geralmente possuem recursos limitados, times reduzidos. Por isso, naturalmente necessitam otimizar ao máximo seus processos comerciais para conseguir atingir os resultados esperados pelos investidores. Desse modo, utilizar e se ajustar às novas tecnologias que envolvam análises de dados internos e suas correlações com bases externas dará subsídio à área comercial na geração de leads ou então o processo acaba se tornando inevitável, com o risco de perder vantagem competitiva para outras organizações que estiverem prontas para encarar esse novo cenário.

Espera-se que a pesquisa é relevante para o ecossistema de *Startups*, podendo auxiliar diversas outras que comercializam para o público B2B, que estão em estágios comerciais iniciais e focadas majoritariamente no canal de vendas *Outbound*, possam se inspirar no

processo trazido no estudo e possam testar as ferramentas tecnológicas a serem elencadas pela pesquisa.

Um dos grandes desafios que *Startups* possuem no estágio de crescimento é alcançar um modelo de negócio que venha ser replicável e escalável, e é um desafio constante conseguir montar um processo de execução comercial também replicável que sustente essa escala de crescimento, analisar tanta informação, automatizar os processos dessas áreas e aumentar as conversões é um constante desafio.

O tema de estudo possui como motivação demonstrar a importância e a necessidade real de que essas *Startups* percebam a relevância de, com o intuito de otimizarem seus custos e alocação de pessoas no time, estruturarem minimamente um processo comercial, pautado por metodologias e ferramentas tecnológicas, e consigam assim medir desde o início da operação seus resultados para, se necessário, mudar o rumo do processo comercial.

No que concerne à Academia, permite a possibilidade, por meio de seus pesquisadores, de contribuir com a disseminação de teoria e metodologias como subsídios para a solução prática dessas demandas. O estudo se justifica pelo potencial da abordagem e atualidade do tema, trazendo para dentro da Academia práticas sendo aplicadas por Startups de mercado e demonstrando como a teoria pode embasar a prática comercial para melhorar sua eficácia.

Para a área de Administração e para o curso de Mestrado profissional/Linha de Pesquisa escolhida: pesquisa Gestão, Inovação e Empreendedorismo, o estudo contribuirá, primeiramente, para aumentar a base de estudos sobre aplicação da metodologia comercial *Outbound Sales* em *Startups*, cujos estudos ainda são muito restritos. Ademais, pelo fato da pesquisa abordar o processo comercial, tem-se como perspectiva que a mesma não contribui apenas com *Startups*, mas também com empresas de modelos de negócios tradicionais que queiram comercializar para mercado B2B e queiram inovar e otimizar seus processos comerciais e aumentar suas receitas.

O interesse da pesquisadora no problema de pesquisa relacionado ao tema de vendas de *Startups* data de 2014, quando começou a atuar diretamente na área comercial de empresas que comercializam via canal *Outbound* para mercado B2B. Além disso, desde 2016 atua com tecnologia, com vendas consultivas no modelo SaaS, utilizando diversas ferramentas tecnológicas para conseguir ganhar agilidade e automações de processos.

Sobre a escolha do nicho de mercado de *Startups*, a razão está no fato de que, desde o fim de 2016 até os dias atuais, a autora passou a trabalhar diretamente dentro de *Startups*, inclusive tornando-se Cofundadora de uma, além de também fazer parte ativa do Ecossistema de *Startups* de Santa Catarina. Tal participação proporcionou atuar em programas como: Startup

*Weekend* promovido pelo Sebrae/SC; Aceleração Inovativa Brasil; Incubadora MIDITEC/ACATE; Programa Linklab/ACATE; Aceleração Darwin Startups; Startup SC promovido pelo Sebrae/SC e Programa Conecta C&A - Scale-Up da Endeavor, foi líder de 2020-2021 do Grupo de Vendas e Marketing que contém 40 *Startups* das 295 *Startups* associadas da ACATE e, desde 2019, é mentora da Rede ACATE.

Sendo assim, a pesquisadora tem acesso a diversos líderes de *Startups* que relatam suas dificuldades e experiências com vendas e marketing no seu dia a dia, e percebe o desafio que grande parte dessas *Startups* passa para implementar os processos de vendas *Outbound*.

Ademais, a autora, desde 2016, liderou, como Head, as áreas de marketing e vendas de *Startups* e, desde 2019, tornou-se Cofundadora da *Startup* em que atuou ativamente até setembro/2021. Hoje está à frente da liderança de vendas de uma *Startup* de médio porte que também se utiliza do processo *Outbound Sales* como canal majoritário de prospecção.

Quanto aos limites, é importante considerar que se tratará de uma construção com base em referenciais teóricos e validação do *Framework* por especialistas de mercado que atuam majoritariamente utilizando a metodologia *Outbound Sales* em seus negócios. E a pesquisa não tem por intuito exaurir o número total de ferramentas tecnológicas existentes que apoiam esse processo, mas trazer e listar as ferramentas indicadas pelos por etapa do processo.

A maior contribuição prática que esta pesquisa proporciona é orientar e auxiliar as *Startups* que estejam em processo de comercialização das suas soluções SaaS e já tenham contratado seu primeiro time de vendas a mapear e organizar os processos e ações do time.

O *Framework*, produto deste trabalho, foi elaborado considerando a problemática que enfrentam as *Startups* de tecnologia em estruturar seu processo comercial e definir quais os papéis e responsabilidades que cada um da área comercial desempenha.

Mesmo não tendo todas as pessoas especializadas para cada função e subárea da área comercial dentro da *Startup*, o *Framework* proposto permite com que as *Startups* entendam melhor as ações e papéis de cada um na área comercial e, à medida que as suas vendas crescerem e houver a necessidade de especializar as atividades do time, definindo melhor os processos e responsáveis.

O *Framework* destaca atividades técnicas que são desenvolvidas na área comercial, separando primeiramente as subáreas dentro da área comercial e suas responsabilidades.

As subáreas abordadas pelo *Framework* são: Inteligência Comercial, Pré-Vendas e os Comerciais.

Dentro da área de pré-vendas estão detalhadas as ações dos papéis que integram essa área: *Lead Development Representative (LDR)*; *Sales Development Representative (SDR)* e *Business Development Representative (BDR)*;

Para cada etapa do processo comercial e para apoiar o processo de cada subárea foram indicadas as ferramentas tecnológicas que apoiam e otimizam o processo.

O enfoque é a pesquisa, o aprendizado, o desenvolvimento de conhecimento e as metodologias com o uso de um processo e ferramentas tecnológicas para aumentar a performance do canal *Outbound* de *Startups* que ainda não conseguiram formatar seu processo comercial. Com isso, esta pesquisa permite que o processo seja replicado por outras *Startups* de tecnologia que comercializem soluções de receitas recorrentes ao mercado B2B.

Para auxiliar a verificação da contribuição para a ciência da administração e também para a composição do referencial teórico do presente estudo, fez-se uma revisão sistemática da literatura sobre o assunto. O objetivo foi trazer os conceitos teóricos, aliados à vivência técnica e à experiência profissional da pesquisadora e dos entrevistados para subsidiar a construção do *Framework*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção encontram-se os tópicos descrevendo as principais bases conceituais para as temáticas discutidas no trabalho. Apresenta-se, portanto, o conceito de *Startups*; vendas; definição de vendas; marketing e vendas; Vendas Consultivas; Metodologia *Outbound Sales* e Ferramentas Tecnológicas que apoiam o processo *Outbound Sales* em suas etapas e *Framework* de Vendas.

Antes de se adentrar acerca dos tópicos da fundamentação teórica, alude-se que procedimentos metodológicos de revisão sistemática seguem orientações de Perez (2016).

A metodologia de revisão seguiu a utilizada pelos autores Ames e Serafim (2018), que se basearam na metodologia PRISMA.

- Tipo de estudo: as referências a serem selecionadas devem possuir os termos: e utilizando o seguinte grupo convergente de palavras-chave: "*Outbound Sales*"; "*consultative selling* ou *consultative sales*"; "*Startup and Sales and B2B*"; "*Framework and sales and B2B*;

- Tópico: os trabalhos na primeira etapa de análise foram selecionados por meio de leitura de seus títulos e resumos, bem como das palavras-chave, com exceção da base Web of Science cuja pesquisa incluiu apenas títulos;

- *Design* de pesquisa: são elegíveis estudos teóricos e empíricos que abordem a aplicação de metodologia *Outbound Sales* em empresas de tecnologia e/ou *Startups* em si; vendas consultivas; vendas em *Startups* e *Framework* de vendas para mercado B2B;

- Recorte temporal e idioma: foi utilizado o recorte temporal de 2010 a 2022.

- Quanto ao idioma, foram aceitos inglês ou português;

- Status da publicação: artigos científicos publicados em *journals*;

- Critérios de busca: consulta nas bases eletrônicas de dados, na sua maior parte em bases internacionais, tendo como recorte principal as áreas de Negócios, Engenharias, Psicologia e multidisciplinar. As bases pesquisadas foram: Scopus; SPELL; *Web of Science*; EBSCO - Business Source Complete; FGV - Repositório Digital e Periódicos CAPES, conforme o quadro abaixo.

Quadro 1 — Resultados preliminares da Revisão Sistemática

	Artigos encontrados					
	Bases de pesquisas					
Termos Citados	Scopus	SPELL	Web of Science	EBSCO	FGV	Periódico Capes
<i>Outbound Sales</i>	4	0	2	0	0	0
<i>Consultative selling</i> ou <i>consultative sales</i>	45	0	0	12	0	0
<i>Startup</i> and Sales and B2B	5	0	0	1	0	1
<i>Framework</i> and Sales and B2B	90	0	0	47	0	0
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As buscas ocorreram em janeiro de 2022 e as referências foram organizadas com o software *Mendeley*. Na primeira pesquisa feita em novembro de 2021, foram usados termos mais específicos e o retorno foi praticamente nulo. Dessa forma, refizeram-se as buscas com novos termos e ao todo foram encontrados 207 (duzentos e sete) artigos, dos quais foram removidas as duplicações e artigos sem resumo o que resultou em 163 (cento e sessenta e três) artigos excluídos. Restando, portanto, 44 (quarenta e quatro) para análise. Ao efetuar as leituras dos títulos e resumos, foram obtidos 13 (treze) trabalhos relevantes com proximidade ao tema, por meio da análise dos resumos, títulos e palavras-chave.

Tabela 1 - Quantidade de artigos elegíveis com base no resumo, títulos e palavras-chave

Temas buscados	Rastreados (elegíveis com a dissertação)
<i>Outbound Sales</i>	0
<i>Consultative Selling</i> ou <i>Consultative Sales</i>	4
<i>Startup</i> and Sales and B2B	1
<i>Framework</i> and Sales and B2B	8
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Contudo, após a seleção de 13 (treze) artigos finais, fez-se a leitura integral dos mesmos e, com a leitura integral, 8 (oito) artigos foram eliminados para uso na pesquisa, pois fugiriam

totalmente dos recortes delimitados na pesquisa, sobrando, portanto, apenas 5 (cinco) artigos para revisão sistemática.

Tabela 2 - Quantidade de artigos elegíveis para utilização na pesquisa com base na leitura integral

Temas buscados	Rastreados (elegíveis com a dissertação)
<i>Outbound Sales</i>	0
<i>Consultative selling</i> ou <i>consultative sales</i>	2
Startup and <i>Sales</i> and B2B	0
<i>Framework</i> and <i>Sales</i> and B2B	3
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

O quadro especificando as etapas para chegar a esse número está no APÊNDICE A - DIAGRAMA DA REVISÃO SISTEMÁTICA.

Portanto, percebe-se que não foram localizados artigos realmente com aderência à delimitação da pesquisa para os termos “*Outbound Sales*” e “*Startup and Sales* and B2B”. E termos fundamentais no desenvolvimento da pesquisa.

E no que tange aos outros termos *Consultative selling* ou *consultative sales* e *Framework* and *Sales* and B2B, a autora considera incipiente quanto à produção acadêmica, visto que se pesquisou em diferentes bases de dados e foram obtidos poucos trabalhos sobre a relação entre *Framework* e vendas e B2B e sobre vendas consultivas de forma geral.

A leitura na íntegra dos trabalhos selecionados foi feita por grupos de termos pesquisados e obteve-se para cada grupo o seguinte resultado:

Quadro 2 - Resultado dos artigos elegíveis para a pesquisa

Palavras-chave	n°	Título do Artigo	Conceitos sobre:
	1	<p>Inglês: The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs</p> <p>Em português: O uso integrado de mídias sociais, ferramentas de comunicação digital e tradicional no processo de vendas B2B de PMEs internacionais</p>	<p>a. processo de vendas - autor Dubinsky (1980/1981) e fases principais de vendas na venda internacional (Guenzi &amp; Geiger, 2011).</p> <p>b. novas tecnologias/tecnologias digitais: Moncrief e Marshall (2005)</p>

Framework and Sales and B2B	2	<p>Inglês: Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective</p> <p>Português: Intenção de usar sistemas móveis de gerenciamento de relacionamento com o cliente</p>	<p>a. o processo de venda a partir de uma perspectiva relacional, desenvolvendo assim uma compreensão mais abrangente do processo;</p> <p>b. o processo de venda não foi suficientemente conceituado – particularmente em contextos B2B (Plouffe, Williams, &amp; Wacliner, 2008) e, portanto, muitos autores pediram uma reconceituação do processo de venda (Bonney &amp; Williams, 2009; Haas, Snehota &amp; Corsaro, 2012; LaForge, Ingram, &amp; Cravens, 2009; Lane &amp; Piercy, 2009; Sheth &amp; Sharma, 2008; Storbacka, Ryals, Davies e Nenonen, 2009; Trailer &amp; Dickie, 2006)</p>
	3	<p>Inglês: Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research.</p>	Conceito de CRM
“Consultative Selling” or “Consultative Sales”	4	<p>Inglês: Spin Selling Concept &amp; its application in the business performance of sachet product in Bangladesh</p> <p>Português: Spin Selling Concept e a sua aplicação no desempenho comercial do produto em sachê no Bangladesh</p>	Conceito de <i>Spin Selling</i> .
	5	<p>Inglês: Testing an enhanced, Process-Based View of The sales Process</p> <p>Português: Testando uma visão aprimorada e baseada em processos do processo de vendas</p>	<p>a. O papel de vendas;</p> <p>b. Processo de vendas;</p> <p>c. Vendas Consultivas.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nos termos pesquisados “*Framework and Sales and B2B*” e “*Consultative Selling*” or “*Consultative Sales*”, a leitura dos artigos permitiu identificar o conceito do processo de vendas B2B no autor Dubinsky (1980/1981) e fases principais de vendas na venda internacional (Guenzi & Geiger, 2011), bem como novas tecnologias/tecnologias digitais trazidas por Moncrief e Marshall (2005).

As abordagens trazidas pelos sete passos na venda elaborado por Dubinsky (1980)/(1981) foram utilizados na pesquisa.

No que tange às ferramentas tecnológicas: com o advento das rápidas mudanças na tecnologia e o desenvolvimento da função de vendas, os vendedores começaram a usar uma ampla gama de ferramentas de comunicação de vendas durante o processo de vendas. (...) (Itani et al., 2017; Salo, 2017; Wang et al., 2016).

Especificamente como resultado dos termos pesquisados “Consultative Selling” or “Consultative Sales”, obteve-se como resultado, o conceito do papel de vendas, no qual alude que o mesmo é multifacetado, afetado por elementos dentro da própria organização do vendedor, dinâmicas no nível do mercado (por exemplo, concorrentes), bem como necessidades, desejos e idiossincrasias no nível do cliente, nesse sentido autores, por exemplo, Tuli, Kohli e Bharadwaj 2007; Vargo e Lusch 2004; Weitz e Bradford 1999.

Alude também acerca da teoria sobre vendas consultivas: “(...) o sucesso de mercado de uma empresa depende da ênfase em vendas consultivas, em nível empresarial (por exemplo, Rackham e DeVincentis 1999).

As abordagens desses autores foram utilizadas para a composição do referencial teórico deste trabalho.

Ademais, a revisão retornou artigos interessantes relacionados a temas secundários abordados por alguns dos tópicos da pesquisa, como o conceito de CRM, que foi utilizado no capítulo sobre Ferramentas Tecnológicas e o conceito de *Spin Selling*, utilizado no capítulo sobre Framework de Vendas.

Embora não tenha sido encontrados artigos que abordassem todos os tópicos de maneira específica, os artigos foram utilizados para compor em parte o referencial teórico desta pesquisa tendo a construção sido feita em conjunto com outras buscas, outras referências bibliográficas e foi se construindo o referencial teórico do estudo da pesquisa.

Sendo assim, no campo teórico e acadêmico este trabalho permite dar ensejo a uma discussão que ainda não atingiu o estado da arte, no que tange a proposição de um *Framework* para orientar a implementação do processo *Outbound Sales* em *Startups*.

A autora, então, considera que a pesquisa tem um caráter relevante e inovador para a ciência da administração, por abordar um assunto com pouca produção científica e de uma temática extremamente relevante, que é sobre processo de vendas, para as Startups poderem atuar com processos e ferramentas que otimizem a área de vendas e gere mais resultados.

## 2.1 STARTUPS

Nesta seção, busca-se a descrição conceitual do termo *Startups* e as diferenças deste tipo de organização quando comparadas às empresas tradicionais.

Na literatura, Camel, em 1994, foi o primeiro a surgir com o termo *Startup*. Com o objetivo de defender mais pesquisa na área de desenvolvimento de software, realizou um estudo de como essas empresas eram particularmente bem sucedidas e, sendo assim, teve o intuito de expandir o sucesso para outras áreas da tecnologia.

O termo startup, segundo o especialista Gitahy (2011), se difundiu através do empreendedorismo a partir do começo dos anos 1990, em meio ao surgimento da bolha da internet nos Estados Unidos. Ainda assim, o termo “significava um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente que, aparentemente, poderia fazer dinheiro”. Porém, no Brasil, o conceito de startup só teve início em meio aos anos 1999 e 2001, e poucos especialistas tinham conhecimento efetivo do que se tratava. Apenas em meados de 2010 o termo se expandiu e começou a se popularizar entre empreendedores, estudiosos e principalmente os jovens.

De acordo com Ries (2011), escritor do *Lean Startup* que se apresentou ao mundo dos negócios com o conceito de *Startup* enxuta, *Startup* é uma instituição formada por pessoas e projetada para criar e entregar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza. Ele escolheu o conceito de instituição, porque a *Startup* contrata pessoas criativas, coordena suas atividades e molda uma cultura empresarial que entrega resultados.

A novidade (inovação) é amplamente percebida como novas descobertas científicas, mudando o propósito e o uso da tecnologia existente, inventando um novo modelo de negócio que descobre o valor que estava oculto ou simplesmente transferindo o produto para um novo site ou abordando clientes não atendidos anteriormente.

A inovação é o coração do sucesso empresarial. Davila, Epstein e Shelton (2006) afirmam que a inovação tem como seu principal imperativo o aumento na geração de receitas. Segundo os autores, a simples redução de custos e a reengenharia são ações louváveis, mas não suficientes para garantir a sustentabilidade da empresa no longo prazo. Se uma empresa não inovar, ela está fadada a reagir às reações do mercado e da concorrência.

Uma contribuição de Ries (2011) para definir *Startup* reside principalmente em adicionar um contexto imprevisível que distingue a *Startup* de uma empresa padrão.

As *Startups* são consideradas um dos principais motores de mudança e crescimento econômico (BATHELT; KOGLER; MUNRO, 2010), pois permitem a geração e transferência de conhecimento e inovação tecnológica de produtos e serviços (RIES, 2011).

Para Ries (2011), uma *Startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, ou seja, incerteza porque, quando um empreendedor vai iniciar uma *Startup*, geralmente ele possui uma ideia de negócio, porém não tem certeza se o público aceitará (às vezes não sabe nem quem é o público), não sabe como vai faturar com o negócio, não tem certeza sobre o mercado, dentre outras diversas dúvidas.

Até a *Startup* começar a vender de fato, tudo que existe são hipóteses, portanto, um ambiente de “extrema incerteza”.

De acordo com as descobertas de Blank e Dorf (2012, p. 18), a *Startup* escalável é tarefa de empreendedores tradicionais de tecnologia. Eles criaram uma empresa com a visão de mudar o mundo e sua empresa terá um faturamento de milhões, senão bilhões de dólares. Uma *Startup* escalável inicialmente procura um modelo de negócios escalável e repetível. Isto significa que, com o mesmo modelo econômico, a organização atingirá um grande número de clientes e gerará lucros em pouco tempo, sem aumento significativo dos custos. Com este conceito, os autores conseguem diferenciar bem *Startups* e pequenos negócios, uma vez que estes últimos não possuem, necessariamente, o objetivo de crescer.

Para o SEBRAE (2017), *Startup* é uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras.

De acordo com o Marco Legal do Brasil, por meio da Lei Complementar n° 182, de 2021:

Capítulo II: Do Enquadramento de empresas *Startups*

*Art. 4º São enquadradas como Startups as organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados.*

*§ 1º Para fins de aplicação desta Lei Complementar, são elegíveis para o enquadramento na modalidade de tratamento especial destinada ao fomento de startup o empresário individual, a empresa individual de responsabilidade limitada, as sociedades empresárias, as sociedades cooperativas e as sociedades simples:*

*I - com receita bruta de até R\$ 16.000.000,00 (dezesseis milhões de reais) no ano-calendário anterior ou de R\$ 1.333.334,00 (um milhão, trezentos e trinta e três mil trezentos e trinta e quatro reais) multiplicado pelo número de meses de atividade no ano-calendário anterior, quando inferior a 12 (doze) meses, independentemente da forma societária adotada;*

*II - com até 10 (dez) anos de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil do Ministério da Economia; e*

*III - que atendam a um dos seguintes requisitos, no mínimo:*

*a) declaração em seu ato constitutivo ou alterador e utilização de modelos de negócios inovadores para a geração de produtos ou serviços, nos termos do inciso IV do caput do art. 2º da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004; ou*

b) *enquadramento no regime especial Inova Simples, nos termos do art. 65-A da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.*

Diferente das empresas que são lançadas tradicionalmente em mercados já conhecidos e com parâmetros estabelecidos de comparação (*benchmark*), o começo das *Startups* normalmente acontece de forma mais incerta, contando-se com poucas referências sobre o público existente e sobre a existência ou não da necessidade de novos produtos e serviços.

De outra forma, por meio de uma visão diferenciada, Cruz (2015) distingue as *Startups* por três particularidades, que, segundo o autor, são atributos que definem este tipo de organização:

- a) Uma importante característica para caracterizar uma startup é o objetivo de criar novos produtos ou serviços, ou seja, inovar no que está sendo ofertado para o cliente. Desta forma, um grupo de trabalho de uma empresa alocado para desenvolver um produto ou serviço pode ser considerado uma startup.
- b) São organizações de pessoas: “*humanorganization*”, ou seja, startups não necessariamente são empresas, mas sim um grupo organizado de pessoas. Por exemplo, grupos de trabalho dentro de grandes empresas, organizações do terceiro setor, instituições governamentais, ou mesmo grupos não institucionais, podem caracterizar uma startup, dependendo da presença das condições descritas abaixo.
- c) As startups lidam sempre com a incerteza, sendo assim, o sucesso do lançamento e conquista de mercado de um determinado produto é uma incógnita. Atrela-se à incerteza o nível de risco, que mantém relação diretamente proporcional com esta primeira. O modelo das startups facilita a ocorrência da inovação devido à redução de processos burocráticos da gestão organizacional tradicional. Nota-se entre este tipo de organizações a estimulação à criação por meio da valorização de novas ideias e conceitos. Blank (2012) afirma que não se deve enxergar as startups como uma versão menor das grandes companhias pois, se tal direcionamento fosse correto, bastaria aplicar as estratégias organizacionais já conhecidas e as startups já estariam aptas a vencer no mercado e não é o que acontece, a startup levanta hipóteses e junto ao mercado vai as validando.

E nesse sentido afirma Blank (2013), diferente do padrão mais comum das empresas do mercado tradicional, as quais direcionam seus esforços para desenvolver produtos, no caso das *Startups*, tal modelo de “desenvolvimento de produtos” por si só não basta, deve-se ter uma maior preocupação com a aceitação por parte do mercado, ou seja, encontrar e compreender uma demanda, desenvolver um produto que vise à sua satisfação de forma paralela (enquanto o foco é o desenvolvimento dos consumidores) para que, só ao fim destes processos, o produto seja de fato levado ao mercado com grandes esforços de vendas.

Blank (2013) descreve três estágios principais que uma *Startup* deve percorrer para alcançar o sucesso no mercado, como pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 3 - Fases de uma *Startup*

1	2	3
Descoberta de um problema e solução	Definição do produto e do mercado	Escalabilidade
(descoberta do cliente)	(validação do cliente)	(criação da demanda)

Fonte: Blank, 2013 (adaptado pela autora).

O fracasso de *Startups* é um fenômeno natural e ocorre em todos os negócios e em todas as formas de negócios. Um determinado número de falhas de arranque é até mesmo considerado um fenômeno positivo, pois é uma marca de esforço despendido, experiências adquiridas, vontade de correr riscos e capacidade de absorver falhas e prosseguir repetidamente.

A Fundação Dom Cabral (2012, p.9) realizou uma pesquisa e constatou que pelo menos 25% das startups fecham as portas com um tempo menor ou igual a um ano e que outras 50% morrem nos quatro primeiros anos. Ainda neste relatório, analisaram que:

Estudos anteriores tendem a relacionar as causas do sucesso ou fracasso de um empreendimento às características do empreendedor ou empreendedores que fundaram a empresa. Há, no entanto, duas correntes principais no estudo do empreendedor como protagonista desse processo: uma delas foca nos traços de personalidade dos profissionais diretamente envolvidos no negócio, tentando analisar características mais subjetivas do empreendedor, como perseverança, o desejo de obter sucesso, a determinação, a pró-atividade, entre outros traços. A segunda corrente está mais focada nas habilidades do empreendedor, em detrimento de suas características e preferências subjetivas. (ARRUDA et al. 2012, p.7)

A agência americana de informações privadas CB Insights publicou um estudo (CB Insights 2016) sobre as causas de falhas iniciais e compilou a ordem das causas mais comuns de realização de negócios malsucedidos. As causas mais frequentes de insucesso são fazer negócios sem demanda, esgotamento de caixa para uma operação de *Startup*, uma equipe não cooperativa, competição mais inteligente, determinação incorreta de custos e preços e, finalmente, um modelo de negócios com defeito. A maioria das falhas têm um denominador comum em um modelo de negócios com baixo desempenho e baixo funcionamento.

Poder-se-ia dizer que empresas de base tecnológica são aquelas que estão constantemente rompendo as barreiras tecnológicas dos seus respectivos setores, possibilitando a criação de benefícios econômicos, sociais, tecnológicos e mercadológicos (GONZALEZ; GIRARD e SEGATTO, 2009).

## 2.2 O PROCESSO DE VENDAS CONSULTIVAS NO MERCADO *BUSINESS-TO-BUSINESS*

Este tópico abordará inicialmente a definição de vendas, como também a relação entre marketing e vendas. Abordará também os conceitos relativos às vendas consultivas e à definição e características do mercado *Business to Business*. O tópico finaliza com uma subseção destinada à apresentação do processo de vendas.

### 2.2.1 Definição de vendas

Chiavenato (2005, p. 1) traz uma boa definição de vendas: “parte integrante de um conjunto de atividades e processos organizacionais que busca intensificar cada vez mais o relacionamento entre organização e clientela”. Dessa forma, com base nesse relacionamento, é possível detectar as dores, desafios, necessidades do cliente e influenciá-lo a fechar a compra.

Como uma tradição de venda, pode-se citar a visão de Futrell (2010, p. 5) de que a venda está ligada ao modo como é feita a comunicação no uso da informação para persuadir um cliente potencial a comprar algo, seja um bem ou um serviço que atenda às necessidades e expectativas do mesmo.

Já na visão de Cobra (1998), a venda é a essência do negócio, pois impulsiona a organização para resultados lucrativos, estando integrada com o planejamento estratégico e a filosofia do negócio, que busca, dessa maneira, influenciar seus clientes para que retornem no futuro por estarem satisfeitos com o atendimento.

Diante disso, pode-se dizer que as vendas, de forma sucinta, identificam os clientes potenciais, identificam dores e necessidades e casam com aquilo que se quer vender, influenciando a comprar e depois fazer com que eles voltem. Dessa forma, a venda necessita de um planejamento, organização que precede os processos da mesma e ultrapasse o objetivo final que é a venda de um produto/serviço. Dessa maneira, discorre-se adiante sobre o Processo de Vendas.

### 2.2.2 Marketing e Vendas

Este tópico abordará algumas bases conceituais que servirão de referencial acerca do tema proposto para esta pesquisa. Sendo assim, serão abordados os aspectos da relação entre marketing e vendas e das bases das vendas consultivas de soluções SaaS por *Startups*.

Como Marketing e Vendas possuem uma relação muito estreita, cumpre de modo sucinto ao menos conceituar marketing. De acordo com a American Marketing Association - AMA (2013), o conceito de marketing é “a atividade, conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valores para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo”.

Com o passar dos anos, as práticas de marketing apresentaram-se não apenas como ferramentas para impulsionar as vendas por meios promocionais, mas como uma abordagem multidimensional associada aos “4 Ps” do marketing. Esta visão de marketing consiste em promover a satisfação plena dos desejos, necessidades e interesses dos consumidores, e deve envolver aspectos de como uma organização distribuirá seus produtos (*place* – praça); qual será a política de precificação adequada para que os produtos oferecidos tenham aceitação no mercado (*price* – preço); quais serão os atributos e benefícios que os consumidores desejarão que o produto possua (*product* – produto) e, por fim, quais devem ser as táticas para que se atinja o mercado e se efetue vendas (*promotion* – promoção) (KOTLER, 2000).

Pode-se dizer que há diferenças quanto aos conceitos de Marketing e de Vendas. O primeiro, como foi visto, compreende uma visão holística e generalizada de planos com objetivos mais amplos, como conquistar maiores fatias de mercado (*market share*) ou posicionar de forma diferente uma organização. Por outro lado, o conceito de Vendas consiste na etapa operacional das atividades de Marketing, ou seja, onde se englobam todos os processos necessários para concretizar a negociação e entrega de produtos e serviços. Há então a necessidade de elaborar e executar um plano de Marketing e, em seguida, de se construir uma estrutura de vendas sólida e que seja capaz de atender ao mercado desejado.

De acordo com a MarketingProfs, organizações com funções de vendas e marketing alinhadas, conseguem aumentar em 36% a taxa de retenção de clientes, e em 38% a taxa de vendas ganhas. Por sua vez, também o Aberdeen Group, diz que o alinhamento entre marketing e vendas permite uma taxa de crescimento anual de 20% (Simeonova, 2018)

### **2.2.3 Vendas Consultivas**

Rackham e DeVincentis (2007) definem a venda consultiva como aquela que cria um novo valor para os clientes. Produto da capacidade do vendedor de dar consultoria, customizar e trazer expertise além do produto. Nesse tipo de venda o vendedor tem uma profunda compreensão das questões que afetam o negócio do cliente.

A vantagem competitiva de uma *Startup* pode ser criada quando existe efetividade no processo comercial com um todo. Uma estratégia de vendas não consiste apenas em fechar negócios, trata-se de definir um processo de vendas que reflita com precisão uma organização, seus clientes e os produtos ou soluções que ela comercializa. Ao compreender verdadeiramente e realmente resolver os problemas de seus clientes, uma *Startup* pode definir e executar um processo de vendas que aumentará a probabilidade de atingir seu objetivo final: um negócio fechado e cliente satisfeito.

Contudo, a rápida evolução das tecnologias da informação, desde os anos 90, impactou fortemente as organizações de forma geral, onde a nova riqueza é o conhecimentos, segundo Angeloni (2003):

O conhecimento pode então ser considerado como a informação processada pelos indivíduos. O valor agregado, a informação depende dos conhecimentos anteriores desses indivíduos. Assim sendo, adquirimos conhecimento por meio do uso da informação nas nossas ações. Desta forma, o conhecimento não pode ser desvinculado do indivíduo; ele está estritamente relacionado com a percepção do mesmo, que codifica, decodifica, distorce e usa a informação de acordo com suas características pessoais, ou seja, de acordo com seus modelos mentais.

E quando a referência são vendas consultivas, elas envolvem geralmente grande complexidade e necessidade de conhecimentos e habilidades do mercado onde se está atuando. De acordo com Carvalho e Cruz (2016, p. 234):

(...) venda consultiva como ferramenta estratégica de negociação, torna-se uma ferramenta para a fidelização, enfatizando a relação duradoura com o cliente, isto é, reconfigurar o foco da venda para os clientes de “hoje” para a criação de clientes de “sempre”.

Dessa forma, percebe-se que a informação passou a desempenhar papel estratégico, de modo que "a informação torna-se a principal fonte de energia da organização, seu principal combustível, seu mais importante insumo" (CHIAVENATO, 2005, p. 34)

No que diz respeito às capacidades do profissional de vendas:

A Venda consultiva exige que o profissional de vendas assuma os papéis de líder de equipe, consultor comercial e aliado de longo prazo. Ao desempenhar esses três papéis, o profissional de vendas pode diminuir o descompasso de relacionamento de modo a deixar o cliente satisfeito com os negócios que faz com o vendedor. (COELHO, 2011 p. 21).

Cada vez mais a venda consultiva que entrega valor é aquela em que os vendedores conseguem transformar dados e informações em conhecimento.

(...) os intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento: know-how técnico, projeto de produto, apresentação de marketing,

entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 16 apud QUINN).

A venda de software é uma venda consultiva na medida em que:

(...) os ciclos de venda de software costumam levar cerca de nove meses, podendo durar mais de um ano. Muitas das oportunidades de negócio geradas acabam não se concretizando, porque alguns empresários ficam com receio dos riscos e dos investimentos necessários. (KUBOTA, 2006, p. 40).

Por meio da venda consultiva, o vendedor agrega valor ao produto ou serviço oferecido e se torna também um parceiro do seu potencial cliente já que seu objetivo é estabelecer uma relação de confiança.

Conforme Rackham e DeVincentis (2007), as vendas consultivas são utilizadas em clientes definidos como “clientes de valor extrínseco”. Segundo os autores, esses podem ser definidos como clientes que carecem de consultoria e customização para sua demanda; eles necessitam de vendedores que sejam preparados e equipados para criar um valor novo além do que o produto e o serviço oferta.

A venda consultiva passa então a resultar em clientes que notam a excelência no atendimento, tornam-se mais satisfeitos (evitando quebras de contrato, *churn*), fidelização dos clientes e conseqüentemente aumento na lucratividade do negócio. (CARVALHO e CRUZ, 2016).

Para que a venda consultiva se torne mais padronizada e previsível, a definição dos processos de vendas é fundamental. De acordo com Hooley, Piercy e Nicolaud (apud Stewart, 2010. p. 299):

(...) o processo de vendas está mudando rapidamente e de tal modo que as equipes de vendas se tornaram recursos estratégicos. Quando as empresas se esforçam para concentrar o foco no cliente, os vendedores vão para a linha de frente e os engenheiros recuam. À medida que as empresas se lançam no mercado com pacotes cada vez mais complexos de produtos e serviços, seus representantes deixam de ser meros tomadores de pedidos (aliás, a maioria dos pedidos é feita on-line mesmo) para se tornar gestores de relacionamentos.

Estruturar e descrever as etapas do processo de vendas para atender um mercado *Business-to-Business* (B2B), suportado por um funil de vendas compreensível, dá suporte para que as etapas de uma venda consultiva aconteçam com muito mais qualidade e fornece subsídios à execução eficaz e consistente desse processo para obter vendas iniciais e melhorá-las.

#### 2.2.4 Mercado *Business-to-Business*

Segundo Ramper (2021), mercado B2B são empresas que fazem negócio com outras empresas, figurando como cliente e fornecedor, sendo que esses negócios podem ser produto ou serviço. Por exemplo:

- a) Uma fábrica produtora de cereais vendendo seus produtos para supermercados;
- b) Um atacadista vendendo produtos para lojistas de varejo;
- c) Um escritório de Consultoria Organizacional vendendo seus serviços para empresas que estejam com problemas de gestão e crescimento.

O mercado B2B é o maior de todos os mercados, pois “o volume em dólar das transações no mercado de marketing industrial ou organizacional supera de forma significativa o valor do mercado do consumidor final” (HUTT; SPEH, 2002 p. 34 apud SAMPAIO, 2016).

Ramper (2021), salienta a presença clara de vendas complexas em Mercados B2B, pois ele necessita de processos mais elaborados, uma vez que, geralmente, o produto ou serviço é de difícil compreensão e o seu preço é mais alto. Além disso, ainda segundo o autor, a presença de inúmeros tomadores de decisão influenciando no processo de compra torna-o mais longo.

Atuar nesse mercado B2B de vendas complexas exige algumas características que Romeo (2008, p. 67) define como “Habilidades essenciais de um vendedor profissional”.

Segundo Romeo (2008), quando se pergunta aos clientes quais habilidades um vendedor deve ter para ser eficiente, a certeza de “conhecer o produto” é, sem dúvida, uma das habilidades mais pontuadas. Contudo, em vendas complexas, “conhecer o produto” não se limita apenas a ter todas as características de um determinado produto totalmente prontas para serem pronunciadas. Ainda segundo o autor, clientes B2B precisam de um auxílio a mais, além de saber das características dos produtos, precisam entender quem pode usá-los e como isso gerará valor aos clientes, ou seja, criar a imagem não de um produto, mas de uma solução.

Romeo (2008) pontua que, para atingir a excelência em vendas complexas em ambientes B2B, é necessário “saber vender”. Para o autor, saber vender significa integrar comportamentos e habilidades e alinhá-los aos processos de compra dos clientes. Um processo de venda dos fornecedores alinhado com o processo de compra dos clientes ajuda na eficiência de toda a jornada com o cliente.

### 2.2.5 Processo de Vendas

Segundo Thull (2007) profissionais com grandes resultados em vendas complexas seguem um processo organizado que leva a um resultado previsível e coerente.

Processo segundo o BPM CBOK–Business Project Management Common Body of Knowledge (2013) pode ser definido como, “Uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Essa definição pode ser melhor aplicada à vendas que se define, ainda segundo o autor, “processo de negócio” como, “trabalho que entrega valor aos clientes”.

Nas empresas em geral, a função de vendas é imprescindível no que tange à obtenção dos objetivos almejados. Ela é o principal instrumento de ligação com o mercado, e também a forma com a qual a empresa conta com a geração de recursos para alcançar os objetivos financeiros (LAS CASAS, 2011).

Os profissionais de vendas desempenham diariamente diversos tipos de atividades que, na maior parte do tempo, está relacionada a atividades dentro de um processo de vendas.

O processo de vendas para Andreola & Bocchese (2015, p. 130 e 131), “é uma série de técnicas indicadas que a experiência apontou que funcionam melhor que outras”. Já para Las Casas (2011, p. 216), os profissionais de vendas devem considerar os objetivos básicos de um processo de vendas que são: “chamar a atenção, despertar o interesse e o desejo e conduzir a compra”.

Além disso, Andreola & Bocchese (2015) em sua pesquisa afirmam que, na literatura, existem várias abordagens sobre o processo de vendas, fases da venda, técnicas de venda. Para tanto, os mesmos disponibilizaram um quadro comparativo mostrando a similaridade entre o assunto de alguns autores mais recentes, visualizado abaixo no Quadro 5:

Quadro 4 - Quadro comparativo do processo de vendas

CHURCHILL; PETER (2000)	CZINKOTA et al. (2001)	FUTRELL (2003)	SPIRO; RICH; STANTON (2009)	LAS CASAS (2011)
1. Procurar clientes	1. Prospecção	1. Prospecção	1. Prospecção	1. Procura e avaliação de cliente
2. Preparar visitas	2. Pré-abordagem	2. Pré-abordagem	2. Pré-abordagem	
3. Abordar clientes potenciais qualificados	3. Abordagem	3. Abordagem	3. Abordagem	2. Abordagem
	4. Identificação das necessidades		4. Avaliação das necessidades	

4. Fazer apresentação	5. Apresentação	4. Apresentação	5. Apresentação	3. Apresentação
		5. Fechamento Tentativo		
5. Controlar objeções	6. Trato das Objeções	6. Identificando Objeções	6. Respondendo às objeções	4. Tratamento das objeções
		7. Resolução das objeções		
6. Fechar vendas	7. Obtenção do Compromisso	8. Fechamento tentativo	7. Fechamento	5. Fechamento
		9. Fechamento		
7. Formar relacionamento de longo prazo	8. Acompanhamento	10. Acompanhamento	8. Acompanhamento	6. Pós-venda

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Dubinsky (1980/1981) definiu o processo de vendas em sete passos tradicionais de venda, conhecidos como Prospecção, pré-abordagem, apresentação, superação de objeções, fechamento e acompanhamentos.

Nas diferentes fontes, os autores explicam o processo de venda em etapas, que abrangem: procura e avaliação do cliente, prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação, tratamento das objeções, fechamento e pós-venda (CHURCHILL; PETER, 2000; CZINKOTA et al., 2001; FUTRELL, 2003; SPIRO; RICH; STANTON, 2009; LAS CASAS, 2011).

Deste ponto em diante, será feita uma explanação das etapas que envolvem o processo de venda, para que haja uma ligação entre elas, identificando a importância de cada uma delas, de modo individual como em conjunto.

#### a) Prospecção

O processo de venda inicia pela etapa da prospecção, ou seja, a identificação de clientes potenciais. Os vendedores necessitam encontrar pessoas ou organizações que possam ser possíveis compradores de seus produtos (CHURCHILL; PETER, 2000).

A prospecção significa encontrar indicações qualificadas de vendas que, na perspectiva de Czinkota et al. (2001), são clientes potenciais que precisam do produto e têm poder de compra, no caso, recursos financeiros e autoridade para decidir a compra.

Os métodos de prospecção são bem variados e dependem de cada profissional. Os mais utilizados, são apontados por Futrell (2003), Spiro, Rich e Stanton (2009), Las Casas (2011) e

Andreola e Bocchese (2015) em seu artigo “Análise do Processos de vendas com ênfase em prospecção de clientes: estudo de caso em uma corretora de imóveis” (2015). Eles trouxeram de uma forma esquematizada tais referências:

- a) Prospecção a frio – método que se baseia na lei das médias – a cada 10 clientes contatados, um comprará o produto (FUTRELL, 2003; SPIRO; RICH; STANTON, 2009);
- b) Indicação de clientes – conhecida também como corrente contínua ou referências de clientes, método muito eficiente de encontrar clientes (FUTRELL, 2003; LAS CASAS, 2011; SPIRO; RICH; STANTON, 2009);
- c) Clientes órfãos – clientes que compravam de vendedores que não trabalham mais na empresa são ótimos clientes potenciais (FUTRELL, 2003);
- d) Clubes de leads de vendas – organização de um grupo de vendedores de áreas afins para trocar indicações e dicas de prospecção (FUTRELL, 2003);
- e) Feiras e exposições públicas – realizadas com interesses específicos, elas fornecem um amplo número de possíveis clientes (FUTRELL, 2003; LAS CASAS, 2011);
- f) Centro de influência ou rede de relacionamentos – consiste em fazer e usar contatos, encontrar e cultivar relacionamentos (FUTRELL, 2003; LAS CASAS, 2011; SPIRO; RICH; STANTON, 2009);
- g) Telefone e telemarketing – contato com grande número de clientes potenciais, caso não interesse e pode indicar um amigo (FUTRELL, 2003);
- h) Observação pessoal – consiste no método da observação, em que se incluem diversas fontes, como atividades sociais, leituras de periódicos, revistas, dentre outras (LAS CASAS, 2011);
- i) Novas contas – incidem no método por meio de visitas a vários clientes, sem agendamento e de porta em porta, mesmo que não consiga fazer a apresentação, obtêm indicações ou nomes para futuros contatos (LAS CASAS, 2011);
- j) Listas publicadas – associações de comércio, governo, câmaras locais de comércio, e ainda páginas amarelas, são boas fontes de clientes potenciais (SPIRO; RICH; STANTON, 2009);
- k) Referências de agências externas – seguindo a tendência de comércios eletrônicos, algumas empresas fornecem qualificação de clientes potenciais por meio da venda de lista de possíveis clientes (SPIRO; RICH; STANTON, 2009); e,
- l) Referências de fontes internas da empresa – investigação de clientes gerados por meio do departamento de marketing ou telemarketing, a partir de propaganda, mala direta, sites, feiras, e outros (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

Logo após a prospecção segue a etapa da abordagem, a qual será observada a seguir.

## b) Abordagem

A etapa da abordagem abrange todas as formas de coleta de informações necessárias para descobrir as situações importantes sobre os possíveis clientes, sua situação geral e suas necessidades, conforme apresenta Las Casas (2011).

Spiro, Rich e Stanton (2009) explicam que, na pesquisa do cliente, o vendedor deve buscar o máximo de informações sobre o cliente potencial, desde sua formação, vínculos sociais e personalidade, práticas de compra, e pessoas que possam influenciar, ou mesmo, decidir a compra.

Os autores certificam que é com base nas informações coletadas que os profissionais de vendas planejarão suas apresentações e elegerão o objetivo mais adequado para cada reunião.

Spiro, Rich, Stanton (2009) e Czinkota et al. (2001) asseguram que uma boa abordagem impacta favoravelmente e, com certeza, estabelece bom grau de relacionamento entre as partes. Apesar de a abordagem ser normalmente rápida, ela é fator determinante para o sucesso ou fracasso da apresentação.

Para desenvolver uma boa abordagem, Las Casas (2011) assegura que é possível usar algumas estratégias. Por exemplo, a abordagem por:

- a. Apresentação;
- b. Por produto;
- c. Por perguntas; e
- d. Elogio.

c) Apresentação

Esta etapa marca o início da comunicação da mensagem de vendas para o cliente. Depois de passar pelas outras etapas, já estão determinadas as necessidades, dores, desafios e desejos do potencial cliente, portanto, chegando a hora da apresentação de fato. Conforme Futrell (2003), este é o momento em que se abre a discussão sobre os produtos, serviços, vantagens e benefícios que o cliente já considerou importantes.

Para Spiro, Rich e Stanton (2009), a apresentação acontece quando o vendedor vai convencer o cliente que os produtos ou serviços que estão sendo ofertados, efetivamente atenderão as suas necessidades melhor do que os dos concorrentes. Todavia, Las Casas (2011, p. 216) traz a importância de adequar a apresentação ao tipo de produto e, independentemente da apresentação, não se deve esquecer a finalidade básica do processo de vendas, que é: “[...] chamar a atenção, despertar o interesse e o desejo e conduzir a compra”.

Depois de realizada a etapa da apresentação, trata-se das objeções, assunto do próximo objeto de estudo.

d) Tratamento das objeções

Na maior parte das apresentações acontecem objeções e, de acordo com Spiro; Rich; Stanton (2009); Las Casas, (2011), elas devem ser bem-vindas porque mostram que o cliente

potencial tem algum tipo de interesse no negócio, ou seja, quando as objeções não existem, raramente o cliente potencial está interessado.

Algumas técnicas básicas podem auxiliar a contrapor uma objeção do cliente, conforme apontam alguns autores e como bem listaram Andreola e Bocchese em seu artigo (2015):

- a) Ouça o cliente e faça perguntas específicas (SPIRO; RICH; STANTON, 2009; LAS CASAS, 2011);
- b) Esclareça a objeção (SPIRO; RICH; STANTON, 2009; LAS CASAS, 2011);
- c) Respeite a preocupação do (SPIRO; RICH; STANTON, 2009);
- d) Transforme a objeção em ponto para fechamento de vendas (LAS CASAS, 2011);
- e) Reagir à objeção (SPIRO; RICH; STANTON, 2009; LAS CASAS, 2011).

A recomendação de Spiro, Rich, Stanton (2009) e Las Casas (2011) é preparar as respostas às objeções com antecedência, desde as mais frequentes até as mais diferentes contradições possíveis. Desse modo, planejar as respostas pode garantir uma melhor preparação e também evitar respostas inadequadas.

Depois de sanadas as objeções e tiradas as dúvidas do potencial cliente, o processo de vendas se encaminha para o fechamento, que será estudado a seguir.

#### e) Fechamento

O fechamento da venda no processo de vendas é tratado também por alguns autores como obtenção do compromisso (ANDREOLA; BOCCHESI, 2015). Ele é obtido quando o cliente concorda que o vendedor faça o fornecimento do produto ou serviço (CZINKOTA et al., 2001). Todo empenho de venda termina com a etapa do fechamento.

Churchill e Peter (2000) assinalam que, de acordo com especialistas, muitas vendas são perdidas porque os vendedores não solicitam o fechamento do negócio. Como instrução inicial, Las Casas (2011, p. 218) indica que, ao tentar o fechamento, deva-se fazer um resumo dos principais pontos da apresentação, pois durante a apresentação, diversos assuntos são discutidos e o cliente pode ficar confuso quanto aos benefícios e vantagens do produto.

Na maioria das vezes, sintetizar os pontos mais importantes promove a decisão final. Enfim, aproxima-se o final do processo de vendas que é a fase de acompanhamento do cliente, assunto final deste capítulo.

#### f) Pós-venda

De acordo com Andreola e Bocchese (2015) “a etapa final do processo de vendas é o acompanhamento para construir relacionamento de longo prazo com o cliente, que acontece após a compra e recentemente aludido por alguns autores como pós-vendas”.

Para a construção de relacionamentos consistentes, Spiro, Rich, Stanton (2009) afirmam que o vendedor deve assegurar a satisfação do cliente após a venda. Já Churchill e Peter (2000) e Las Casas (2011) compartilham que o acompanhamento de qualidade auxilia na avaliação da transação como favorável e geradora de valor, o que contribui para a realização de novos negócios, além da divulgação da boa imagem para outras pessoas e a indicação de outros de clientes.

Contudo, essa etapa do processo não será o enfoque da proposição do *Framework* deste trabalho, pois a proposta do trabalho é atuar no *Framework* do processo até o fechamento da venda.

## 2.3 METODOLOGIA *OUTBOUND SALES* E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS

### 2.3.1 *Outbound Sales*

Segundo Piedrahita (2015), o *Outbound Marketing* “se baseia em conseguir a atenção de potenciais clientes através de publicidade, tentando conduzir os mesmos a realizar determinada ação”. Ou seja, o *Outbound Marketing* pode ser entendido como estratégias tradicionais de marketing, sendo: publicações em revistas e jornais, comerciais de rádio e televisão, outdoors, banners em sites ou blogs, etc. Neste tipo de estratégia, a empresa expõe seus possíveis clientes a formas de propagandas que, muitas vezes, podem ser interpretadas como invasivas e indesejadas. A vantagem desse tipo de estratégia está no fato de que o profissional de marketing está no controle de todas as variáveis da mensagem enviada ao mercado. Por outro lado, exige que a empresa conheça intimamente seu público-alvo, pois a mensagem deverá chegar até ele e ser corretamente compreendida.

O conceito de *Inbound Marketing* foi concebido em 2005 nos EUA, sendo popularmente difundido em 2009 após a publicação do livro *Inbound Marketing: seja encontrado usando o Google, a mídia social e os blogs*, de Brian Halligan e Dharmesh Shah (SFREDO, 2017).

O *Inbound Marketing* tem como foco direcionar os *leads*<sup>4</sup> para os fãs da marca, primeiro chamando sua atenção e, em seguida, proporcionando um relacionamento sustentável baseado na confiança, sinceridade e lealdade. Os clientes em potencial gerenciam esse processo intencionalmente e nenhuma estratégia de empurrar é usada. A questão principal é proteger interesse, atração e atenção (HALLIGAN & SHAH, 2006). É uma abordagem orientada para o valor ao lado de aumentar as vendas e o lucro (BEZHOVSKI, 2015; RANCATI et al., 2015; OPREANA VE VINEREAN, 2015; PATRUTIU-BALTES, 2016). Também é chamada de Metodologia HubSpot, projetada por Halligan & Shah para *Inbound Marketing* (HUBSPOT, 2020).

Como o *Inbound* e o *Outbound Marketing* alcançaram lugar na literatura, as qualificações básicas de cada um dos métodos são definidas sob cada abordagem de marketing pela visão acadêmica. (GOODWIN, 2013; RANCATI et al., 2015; BLEOJU et al., 2016; PATRUTIU BALTES, 2016).

*Outbound Sales* é uma metodologia de vendas derivada do *Outbound Marketing*. É uma metodologia baseada na prospecção ativa de novos clientes, dessa forma, o próprio vendedor é quem estabelece o primeiro contato com o seu público-alvo, e não o contrário. É vantajosa principalmente para empresas que ofereçam uma solução de grande complexidade ou com alto valor de ticket médio e também para empresas iniciais que estão ainda validando seu perfil ideal de cliente. (ROCKCONTENT, 2019)

No *Inbound Sales*, elas derivam do *Inbound Marketing*, que é uma abordagem de marketing voltada principalmente ao marketing digital. O *Inbound* começa com o objetivo de atrair visitantes para a plataforma online (site/blog) e gerar leads orgânicos para o time comercial. O lead que é repassado ao vendedor já conhece a empresa e tem interesse em saber mais sobre o produto ou serviço. (ENDEAVOR, 2015)

As vendas *Inbound* atraem clientes com conteúdo direcionado, personalizado e relevantes para eles, em vez de serem anunciados com mensagens irrelevantes e trazidos sinais de compra seriam superados. (DAVIES, 2019)

Por muito tempo, o *Outbound* reinou sozinho no que diz respeito a marketing e vendas. As empresas compravam listas de leads e tentavam fazer *cold calls* para potenciais clientes. É um modelo de vendas mais caro e complexo que exige trabalho mais duro para familiarizar o

---

<sup>4</sup> O lead é um potencial cliente, que demonstrou algum interesse no produto ou serviço da empresa e deverá ser nutrido pelo marketing ou pela área de vendas até que esteja preparado para a compra.

cliente com a sua empresa. O papel educacional do vendedor é ainda maior quando a venda é *Outbound*.

Essa metodologia apresenta uma série de vantagens, Veja, a seguir, quais são suas principais vantagens segundo Rock Content, 2019:

a) Comunicação personalizada: a prospecção ativa faz com que o vendedor estude muito mais sobre os prospects, entendendo melhor as dores e desejos deles. Com todo esse conhecimento, a abordagem se torna muito mais precisa, de forma que o vendedor adapte o discurso para a situação que o prospectivo cliente está vivendo no momento.

Essa adaptação no discurso cria uma empatia muito maior entre prospect e vendedor, pois, de fato, ele sente que aquela empresa está disposta a ajudá-lo. Isso faz com que o processo de vendas seja mais efetivo e até mesmo acelere o funil de vendas.

b) Resultados rápidos: uma das principais vantagens do processo de *Outbound Sales* é a rapidez com que se obtém resultados. Visto que esse tempo varia principalmente de acordo com o tempo médio de compra da solução, a metodologia tem como característica realizar vendas em poucas semanas.

Isso acontece pois, na prospecção ativa, o vendedor realiza um número menor de contatos por dia, dedicando mais tempo para cada prospect e, conseqüentemente, o processo caminha de forma mais rápida. Identificar se o prospectivo cliente está no momento correto de compra é uma parte essencial para o sucesso dessa metodologia.

c) Contato com o cliente: Em alguns processos de vendas, o vendedor só entra em contato diretamente com o prospect na etapa final do funil. No processo de *Outbound Sales*, por outro lado, o vendedor começa a ter contato com o prospect no topo do funil, em um momento que o cliente muitas vezes ainda nem sabe das suas reais necessidades.

Esse contato longo, caminhando nas três etapas do funil de vendas, faz com que o vendedor tenha proximidade com a pessoa prospectada, ganhando conhecimento sobre a realidade da empresa, além do mercado potencial e os fatores relevantes para que a negociação seja concluída com sucesso.

Apesar de muitas vantagens do processo, a metodologia do *Outbound* tem algumas desvantagens segundo Rock Content, 2019:

- a) Vendedor não sabe se o prospect está em um bom momento de compra;
- b) Custo alto de operação, visto que muitas vezes os leads contactados não são qualificados o bastante para a solução da sua empresa, fazendo com que o vendedor perca horas de trabalho com clientes sem chance de negócio;
- c) Dificuldade em mensurar resultados;
- d) Menor efetividade de operação;
- e) Contato frio com o cliente, já que muitas vezes o contato é rápido, visto ser motivado apenas pela venda.

Quadro 5 - Comparativo entre *Outbound* e *Inbound Sales*

<i>Outbound Sales</i>	<i>Inbound Sales</i>
E-mail direto	<i>Blogs, Ebooks, Artigos</i>
Interrupção	Permissão
<i>Cold Calls</i>	SEO - Otimização de motores de busca
Feiras	<i>Webinars</i>

<i>Spam</i>	<i>Feeds, RSS</i>
Contato direto	Multicanais

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As experiências de Aaron Ross (2017) basearam sua coautoria no livro *Predictable Revenue: Turn Your Business Into a Sales Machine with the \$100 Million Best Practices of Salesforce*, um best-seller que norteia estratégias de vendas ao redor do mundo.

Nesse livro, Aaron Ross mostrou a diferença entre os modelos de vendas *Outbound* de antigamente e os modelos que vêm se provando bem-sucedidos dos dias de hoje. Ele dividiu da seguinte forma:

Quadro 6 - Comparativo entre modelo de vendas antigo (1.0) e (2.0) com base no Aaron Ross (2017)

<b>Modelo de vendas antigo (1.0)</b>	<b>Modelo de vendas atual (2.0)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os vendedores fazem a prospecção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma equipe é dedicada para prospecção</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofia de sempre fechar as vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura de um <i>fit</i> entre empresa e cliente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensuração de atividades (quantas ligações são feitas por dia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensuração de resultados (leads qualificados)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de vendas manipuladoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas autênticas, integridade</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-mails longos e cansativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-mails curtos e simpáticos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de vendas antiprodutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de vendas auxilia a produtividade</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

### 2.3.2 Ferramentas Tecnológicas

No que concerne ao uso de ferramentas tecnológicas, a equipe de vendas também precisa de uma infraestrutura técnica de apoio. Ferramentas que não demandam investimentos altos (por exemplo, rastreamento da web, automação de e-mail e gerenciamento de relacionamento (CRM) com o cliente em particular) são tão fáceis de adquirir e implementar que não cabe, mesmo para uma empresa sem financiamento, estar bem equipada para transformar esforços de vendas em negócios fechados.

O uso do *Customer Relationship Management* (CRM) é um pilar essencial para dar suporte a um processo comercial mais previsível. Para entendimento do CRM, é preciso conhecer a lógica que suporta sua operacionalização que é o Marketing de Relacionamento.

Somente organizações com um forte e positivo relacionamento com os clientes, dizem Rowe e Barnes (1998), têm potencial para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável que pode conduzir ao desempenho superior. A premissa fundamental do Marketing de Relacionamento consiste em manter uma base de clientes rentáveis e fiéis. Estes são os pilares de resultados da organização, o que Berry (2002, p. 70) apresenta com o elemento “para que os clientes continuem sendo clientes”.

Nesse sentido, Day (2002) considera de elevada importância a manutenção de uma base de clientes fiéis já que eles representam uma fonte segura de lucros para a organização. O CRM é a colocação em prática dessas ideias, e é direcionado para o aumento da qualidade nas relações com os clientes, em especial aos de maior valor para organização.

O objetivo dos CRMs é concentrar informações relevantes do seu público-alvo. As funções deles incluem gerenciamento do funil de vendas, com a criação de follow-ups (agendamento de atividades), automações desses mesmos follow-ups; cadastro de *templates* de mensagens mais padronizados; integrações com outras ferramentas da empresa e de outras áreas, o que facilita a sinergia entre áreas.

Um CRM bem alimentado e bem analisado proporciona rentabilidade para a empresa, desenvolvendo ações para a identificação e para o aumento das transações com os clientes de maior valor para a empresa (WILSON, DANIEL, McDONALD, 2002). Lin e Su (2003, p. 176) definem CRM como a “chave de competição estratégica necessária para manter o foco nas necessidades dos clientes”.

Contudo, as ferramentas tecnológicas não se limitam apenas aos CRMs, já que, em cada etapa do processo de vendas, existem diversas ferramentas tecnológicas para apoiar e otimizar o processo comercial da área de vendas.

### **2.3.3 Framework de Vendas**

Em um cenário global cada vez mais acirrado, no qual o setor comercial, em busca da expansão e conquista de novos clientes, mercados, procura constantemente se reorganizar e especializar suas atividades.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2010) destacam que ao passo que as empresas buscam maior competitividade, nascem novas estruturas organizacionais. As empresas se reorganizam, se redimensionam e realizam parcerias com o intuito de criar vantagem competitiva.

Neste contexto, a área comercial com o passar dos últimos anos viu a necessidade de segmentar, dividir a área comercial em subáreas e especializar o time e as atividades de cada área com profissionais e perfis adequados para cada atividade.

Para poder dar suporte à execução de vendas e proporcionar que este processo seja replicável por um time de vendas de modo mais padronizado possível, os *Frameworks* são bons exemplos.

Os *Frameworks* de vendas são um processo organizado em etapas bem precisas com o objetivo de realizar uma venda. Trata-se de uma metodologia usada pelo time de prospecção para atender o/a cliente e vender um produto ou serviço.

De fato, é o processo comercial da empresa, e este processo pode ser formal (estabelecido pela própria empresa) ou algo que os/as vendedores/as foram aprendendo sozinhos/as, com os/as colegas ou utilizam no seu dia a dia de maneira independente.

A maior preocupação com relação aos *Frameworks* de vendas usados pelas empresas é saber se eles estão funcionando conforme o esperado, se realmente estão entregando os resultados.

Entre os benefícios de adoção dos *Frameworks* de vendas em uma empresa, é possível citar o fato de poder sistematizar o processo de vendas e deixar o time de prospecção organizado, falando a mesma língua, remando o barco para o mesmo sentido. Os processos de *Frameworks* de vendas servem para padronizar a operação.

Os *Frameworks* também apoiam o profissional de vendas de *Startups*, uma venda consultiva, exige que o vendedor conheça muito do mercado dele, da persona, da empresa, da solução e dos serviços que sua *Startup* pode oferecer. Contudo, ser responsável por cada fase que o processo de vendas exige faz com que ele tenha menos tempo e seja menos especializado no que ele precisa de fato fazer todos os dias.

Silva (2011, p. 10, apud Consoli, 2007) afirma que:

(...) o vendedor deve estar sempre preparado: deve conhecer todos os procedimentos e produtos da empresa, saber se o contato que está realizando é realmente com um cliente potencial, procurar conhecer suas práticas de compra e estar ciente das técnicas e métodos mais eficazes para cada perfil de cliente. O vendedor também precisa identificar a melhor forma de apresentar seus produtos e serviços, superar objeções e saber como manter os clientes.

Contudo, se o vendedor for responsável por todo o processo de prospecção, ele pode perder foco, por isso este trabalho defende a especialização de etapas do processo *Outbound Sales* e divisões de responsabilidade por perfis.

A venda de soluções *Software as a Service* (SaaS) permeia um processo de vendas consultivo, e quanto maior fica o ticket médio, mais consultivo este processo fica. Dessa forma, ele requer do profissional de vendas que o mesmo tenha habilidades e conhecimentos de ordem técnica, mas, ainda, de técnicas de vendas como negociação e metodologias de abordagens.

Sendo assim, conhecimento e habilidades fazem parte do rol de conhecimentos necessários e configuram-se de suma importância. Contudo, não basta ter tais conhecimentos e não ter a capacidade de se relacionar com o cliente, ouvindo-o por meio de uma escuta ativa para realizar o correto diagnóstico da necessidade e do problema que o cliente precisa resolver.

Nessa toada, acrescenta-se a importância de entender o contexto de negócio do cliente e como sua solução SaaS de fato vai ajudar a resolver sua dor. É nesse contexto que o profissional de vendas de *Startups* que comercializam soluções SaaS precisa atuar efetivamente como um consultor especialista em solução de tecnologia, mas também em consultoria de negócios.

Um dos *Frameworks* de vendas mais usados atualmente é o *Spin Selling*. A técnica parte de um estudo de enorme envergadura, foi lançada no livro de Rackham (2009) *Alcançando Excelência em Vendas: SPIN Selling*, que foi desenvolvido com base no acompanhamento de 35 mil visitas de vendas em 23 países, durante 12 anos.

A técnica, que pode ser chamada apenas de SPIN, significa o seguinte:

- a) S – Situation (Situação);
- b) P – Problem (Problema);
- c) I – Implication (Implicação);
- d) N – Need-Payoff (Necessidade de Solução).

A fundamentação teórica em que Rackham (2009) baseia-se em dois aspectos que permitem ao *Spin Selling* ser diferente de todas as metodologias existentes para a construção de um processo de vendas.

Ainda de acordo com Rackham (2009), primeiramente este modelo de vendas se refere especificamente à “venda grande”. O autor evidencia que “quase todos os livros sobre vendas existentes usaram modelos e métodos que foram desenvolvidos sobre vendas de baixo valor, aquelas que podem ser concluídas em uma única visita”, o que deixa em dúvida a efetividade e aplicação para as negociações atuais, que cada venda tem suas particularidades em níveis de complexidade, características, benefícios, tempo, requisitos, técnicas de

fechamento, stakeholders envolvidos, características do vendedor, método para lidar com objeções, entre outros aspectos envolvidos.

Na sequência, o segundo aspecto é que este método foi construído por meio de pesquisa reais. Conforme a pesquisa de Rackham (2009, p. 11), o mesmo afirma que sua obra é “primeira publicação de resultados do maior projeto de pesquisa já realizado na área de habilidades de vendas”. Esse fato é comprovado quando ele menciona o trabalho de sua equipe em analisar mais de 35 mil visitas de vendas durante 12 anos. Todo esse trabalho teve como intuito fornecer conhecimento sobre uma venda de sucesso.

Descreve que, em praticamente todas as negociações, a venda é feita em quatro estágios: Abertura, Investigação, Demonstração de Capacidade e Obtenção do Compromisso. Apesar de ser uma visão relativamente simples acerca do tema, os quatro estágios permitiram dividir as séries de vendas para estudo separadamente.

Dos quatro estágios de venda, Rackham (2010) considera o estágio de Investigação o mais importante, pois é nele que se aplica a técnica de negociação SPIN, que é uma sequência de perguntas que trilham um caminho específico.

A Tabela 5 apresenta, em um breve resumo, a sequência de perguntas do método SPIN:

Tabela 3 - SPIN: Perguntas de Situação, Problema, Implicação, Necessidade de Solução

Perguntas de Situação	Reunir fatos e antecedentes
Perguntas de Problema	Identificar problemas, dificuldades e insatisfações nas áreas em que o produto do vendedor pode ajudar
Perguntas de Implicação	Explorar efeitos e/ou consequências do problema identificado na fase anterior
Perguntas de Necessidade de Solução	Fazer com que o cliente diga a você os benefícios que sua solução poderia oferecer a ele

Fonte: esquema criado pela autora, com base na obra *Alcançando Excelência em Vendas: SPIN Selling*, de Rackham, 2009

Outro *Framework* de vendas bastante comum no mercado de tecnologia e considerado atualmente um dos mais completos para o time de *Inside Sales* é o GPCTBA&CI.

Este *Framework* foi desenvolvido internamente pelo time da HubSpot (2019) e é um processo de qualificação de vendas para melhor qualificar se um cliente potencial realmente poderia se beneficiar dos produtos e serviços da empresa e passou a ser feito durante uma ligação exploratória. Conforme a Tabela abaixo, a sigla significa:

Quadro 7 - GPCTBA&amp;CI

(Continua)

Sigla	Tradução	Exemplos de perguntas
G	Goals (Objetivos)	Quais são os objetivos do seu prospect? Quais são os objetivos da sua empresa? Esses objetivos são algo que seu produto pode ajudá-lo a alcançar?
P	Plans (Planejamento)	Quais são os planos do seu cliente potencial para atingir seus objetivos e os objetivos da empresa?  Com base em sua experiência ajudando centenas de pessoas em sua situação, você acha que o plano deles as levará a atingir seus objetivos? Existe uma maneira melhor?  O plano atual deles exige um produto como o seu?
C	Challenges (Desafios)	Quais são os desafios que seus clientes potenciais estão enfrentando, ou eles esperam enfrentar, à medida que implementam seu plano?  Seu produto pode ajudar o cliente em potencial a superar ou evitar esses desafios?
T	Timeline (Expectativa de Tempo)	Qual é o cronograma para implementar seu plano e alcançar seus objetivos?  Com base na sua experiência e na situação deles, este cronograma é razoável?
B	Budget (Orçamento)	"Nós estabelecemos que seu objetivo é X e que você está gastando Y agora para tentar alcançar X. Mas não está funcionando. Para nos contratar, você precisará investir Z. Como Z é bastante semelhante a Y e você está mais confiante de que nossa solução o levará ao seu objetivo, você acredita que faz sentido investir Z para nos contratar?"

Fonte: Conteúdo retirado do HubsPost. Elaborado pela autora (2022).

Quadro 7 - GPCTBA&amp;CI

(Conclusão)

A	Authority (Autoridade)	As metas que discutimos são importantes para o comprador econômico?  Entre suas prioridades, onde isso se encaixa?
---	---------------------------	--

		<p>Eles têm maneiras que gostariam que você superasse os desafios?</p> <p>Que preocupações você prevê que eles vão levantar?</p> <p>Como devemos fazer para obter o comprador econômico a bordo do nosso plano?</p> <p>E se eles tiverem preocupações que você não considerou e ainda não discutimos? Como você vai lidar com isso?</p> <p>Faz sentido para nós termos esse chamado juntos? Como devemos nos preparar? Que papel você desempenha versus o que eu interpreto?</p>
C	<p>Consequenses (Consequências Negativas)</p>	<p>O que acontece se você não acertar a meta? Isso afeta você em um nível pessoal?</p> <p>Quando você superar esse desafio, o que vocês farão a seguir?</p> <p>Você seria demitido, perderia a responsabilidade ou seria rebaixado se não conseguir descobrir isso?</p>
I	<p>Implications (Implicações Positivas)</p>	<p>O que acontece se você atingir seus objetivos? Isso afeta você em um nível pessoal?</p> <p>Que grandes coisas você fará a seguir quando atingir esse objetivo?</p> <p>Você recebe bônus, pode ser promovido ou obter mais recursos se conseguir atingir esse objetivo?</p>

Fonte: Conteúdo retirado do HubsPost. Elaborado pela autora (2022).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresentará o método escolhido para o desenvolvimento da pesquisa, o desenho da pesquisa com todas as etapas detalhadas, a proposta de coleta e análise de dados.

#### 3.1 ESCOLHA DO MÉTODO

Tendo em vista que a pesquisa tem como intuito retratar o cenário de *Startups* de tecnologia no que diz respeito a suas vendas consultivas no modelo SaaS para empresas B2B, como também propor um modelo de processo de vendas que possa vir a ser aproveitado pelas mesmas, entende-se que aderir o paradigma interpretativista nesta pesquisa era o adequado.

Cumprе ressaltar que as diferentes visões ontológicas e epistemológicas geram diferentes paradigmas de pesquisa. Paradigmas são, aqui, entendidos como sendo diferentes visões de mundo. Um paradigma é a instância filosófica que informará o método de pesquisa (CROTTY, 1998).

Este trabalho teve como intuito demonstrar uma interação de sujeito-objeto, implicando uma epistemologia construtivista, levando à adoção do paradigma de pesquisa interpretativista, o qual, em geral, utiliza métodos de pesquisa de natureza qualitativa e pouco estruturada.

A perspectiva interpretativista enfatiza a importância dos significados subjetivos e sociopolíticos, assim como ações simbólicas na forma como as pessoas constroem e reconstróem sua própria realidade. A realidade é reproduzida por meio de interações sociais; ela não é algo “dado”, à espera de uma descoberta (ORLIKOWSKI e BAROUDI, 1991).

De acordo com Walsham (1993, p. 5):

Métodos Interpretativos de pesquisa partem do princípio que o nosso conhecimento da realidade, incluindo o domínio da ação humana, é uma construção social por atores humanos e que isso se aplica também aos pesquisadores. Assim, não há uma realidade objetiva a ser descoberta por pesquisadores e replicada por outros, em contraste com a suposição da ciência positivista. Nossas teorias a respeito da realidade são sempre formas de dar sentido ao mundo e significados compartilhados são uma forma de intersubjetividade ao invés de objetividade.

Dessa forma, de acordo com Saccol (2009), "*a epistemologia interpretativista é construtivista* supondo que todo o nosso conhecimento sobre a realidade depende das práticas humanas e é construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo no qual vivemos, sendo transmitido em um contexto social".

Ainda segundo Saccol (2009), "(...) a pesquisa interpretativista assume que o que se tem como resultado de uma investigação não são os fatos em si (uma realidade objetiva), mas a

interpretação do pesquisador sobre as interpretações dos indivíduos que participam em um determinado fenômeno."

Conforme explicam Burrell and Morgan (1979), uma vez que o paradigma interpretativista procura compreender um fenômeno social pela perspectiva dos seus participantes, os estudos ocorrem no ambiente natural, no(s) local(is) onde o fenômeno de interesse ocorre. Não é coerente com a lógica interpretativista um estudo em laboratório ou em um contexto distanciado daquele que é o foco de interesse da pesquisa.

Para dar base ao paradigma interpretativista foi utilizada a epistemologia construtivista, para a qual não existe uma realidade objetiva esperando por ser descoberta, ela interpreta os atores de uma realidade como interdependentes. De acordo com Sacco (2009):

(...) Verdades e significados só passam a existir a partir do nosso engajamento com o mundo. Significados não são descobertos, mas construídos. Porém, um significado não nasce puramente de uma construção mental, mas, sim, é resultado da interação entre processos mentais e as características de um objeto. A criação de significado pressupõe intencionalidade, isto é, uma consciência que se volta a um objeto, e a partir da interação entre o sujeito e o objeto é que se constrói um significado. O construtivismo social pressupõe que essa construção de significado ocorra através dos processos de interação social e da intersubjetividade (significados criados e compartilhados coletivamente).

Ainda nesse sentido, Amboni e Carminha (2014) afirmam que a epistemologia construtivista tem por base o pressuposto de que o conhecimento surge por interações entre o sujeito e o meio em que ele se encontra. Assim, a realidade é produzida pelo pesquisador da forma com que ele percebe as experiências e ocorrências ao seu redor.

Por fim, a pesquisa observará a ontologia intersubjetiva ou sujeito-objeto. De acordo com ela, segundo Sacco (2009), pode-se considerar que a realidade social é produto da negociação e compartilhamento de significados entre as pessoas, isto é, ela resulta de uma construção social.

Segundo Araújo (2010), é uma junção entre as ontologias objetiva e subjetiva, de modo que a construção do conhecimento ocorre por meio da colaboração entre as partes envolvidas.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa teve por objetivo geral propor um *Framework* para orientar a implementação da metodologia *Outbound Sales* em *Startups* que comercializam no modelo SaaS utilizando o canal de *Outbound Sales* para prospectar negócios *Business-to-Business* (B2B).

Para essa construção e entrega, esta pesquisa aplicou questionários online semiestruturados. A técnica de questionário representa um meio eficaz de coletar informações e de testar possíveis hipóteses levantadas. Tal instrumento garante maior uniformidade dos dados coletados, precisão, eficácia e padronização dos resultados.

Os mesmos foram aplicados com 6 (seis) empresas, separadas em dois grandes grupos, *Startups* e consultorias, tendo como objetivo, primeiramente, fazer uma pesquisa quantitativa,

Na Etapa 2, a coleta de informações nas 3 (três) consultorias ocorrerá em formato de entrevista online, com perguntas fechadas e abertas. A abordagem utilizada na pesquisa será qualitativa ao analisar as respostas dos questionários; inferindo, ainda, ao presente estudo referenciais teóricos sobre práticas de estruturação de um processo comercial e levantando e listando ferramentas tecnológicas aplicadas para otimizar tal processo.

A abordagem qualitativa possibilitará à pesquisadora conhecer e compreender, segundo a perspectiva dos líderes participantes da pesquisa, como essas consultorias aplicam e acreditam que a metodologia *Outbound* funciona no mercado de *Startups*. Este material servirá de base para que a pesquisadora tenha mais insumo para a propor um modelo de *Framework* e ferramentas tecnológicas que apoiem este processo.

Ademais, a pesquisadora atuou como Head de Vendas e Marketing por mais de 7 (sete) anos e atua há 6 (seis) meses apenas como Head de Vendas em *Startups* de tecnologias que comercializam no modelo SaaS e se utilizam majoritariamente da prospecção *Outbound Sales* para prospectar empresas B2B. Portanto, ela acompanha na vivência do seu dia a dia as dificuldades de se estruturar o processo e treinar pessoas para aplicá-lo, logo, vem estruturando e registrando dados e anotações referentes a este processo ao longo de sua jornada.

### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, a pesquisa teve como Etapa 1: a fundamentação teórica, por meio da revisão bibliográfica, compreendendo publicações, artigos e outros materiais pertinentes, garantindo maior embasamento e solidez ao trabalho sobre *Startups* de tecnologia; papel dos ecossistemas de inovação de *Startups*; prospecção *Outbound Sales* e melhores práticas; ferramentas tecnológicas que possam apoiar as ações dentro do processo comercial *Outbound Sales*.

Conforme afirma Gil (2010, p.30), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Na segunda etapa, teve-se a escolha das empresas para participarem da pesquisa. Decidiu-se que o estudo seria beneficiado se as empresas fossem divididas em 2 (dois) grupos e atendessem os seguintes critérios:

Grupo I:

(1) Fossem *Startups* de Tecnologia; (2) vendessem soluções SaaS; (3) vendessem para o mercado B2B; (4) utilizassem a metodologia *Outbound Sales* em suas prospecções e/ou vendessem ferramentas tecnológicas que otimizem o processo de vendas.

Grupo II:

(1) Fossem consultorias de vendas que prestassem seus serviços para implementar o processo de vendas em *Startups* de Tecnologia; (2) Experiência na implementação da metodologia *Outbound Sales* em *Startups* que comercializassem SaaS e vendessem para o mercado B2B.

Com base nos critérios acima, fez-se uma lista de empresas para cada Grupo, e respeitaram-se, na sequência, os seguintes critérios para escolher as 6 (seis) empresas participantes da pesquisa: tipicidade; notório saber e acessibilidade.

O primeiro critério, de tipicidade, foi definido com base nos objetivos geral e específicos, de forma que tais entrevistados fossem CEOs ou Heads de Vendas. O Grupo I de entrevistados incluiu os líderes de *Startups* de tecnologias que comercializam soluções SaaS e prospectam empresas B2B como clientes, além de utilizar a metodologia *Outbound Sales* e estruturar sua área comercial de forma segmentada, semelhante a proposta do *Framework*.

Seguindo ainda o critério de tipicidade, o Grupo II de entrevistados incluiu os CEOs de Consultorias que atuam ajudando a estruturar o processo comercial de prospecção *Outbound Sales* de *Startups* de Tecnologias que comercializam soluções SaaS e prospectam empresas B2B como clientes.

No segundo critério, o de notório saber: 5 (cinco) dos entrevistados possuem mais de 11 anos com experiência em vendas e 1 (um) entre seis e dez anos de experiência. Já fizeram cursos como os promovidos pela Winning by Design, Exact Sales, Resultados Digitais e Mentorias.

Cem por cento (100%) dos entrevistados, com base nos últimos 5 (cinco) anos de experiência, consideram-se especialistas de prospecção *Outbound Sales*.

Nos últimos 5 (cinco) anos, 83,3% (oitenta e três vírgula três) dos entrevistados prospectaram majoritariamente mercado B2B e 100% (cem por cento) disseram

que o tipo de solução/produto em que eles mais têm atuado é a solução SaaS. Ademais, os líderes das *Startups* entrevistadas e suas próprias empresas, promovem e produzem diversos conteúdos nas suas redes pessoais e nos blogs das empresas para educar o mercado acerca do tema discorrido durante este estudo.

Do mesmo modo, os CEOs das consultorias entrevistadas são muito ativos dentro do Ecossistema de Incubadoras e Aceleradoras de Santa Catarina, mentorando diversas *Startups* com o foco de prospecção abordado no estudo. São também promotores de *webinars*, *lives* e conteúdos ricos. Além disso, as *Startups* entrevistadas podem ser também potenciais usuárias do *Framework* para mapear as ações e responsáveis de cada etapa do processo de vendas.

Ademais, os entrevistados possuem conhecimento e experiência prática nos temas abordados no referencial teórico deste trabalho, como vendas; processo de vendas; vendas consultivas; pelo uso da metodologia *Outbound Sales*; *Frameworks* de vendas; e/ou vendas de ferramentas tecnológicas que apoiem e otimizem o processo comercial.

O terceiro critério, o de acessibilidade, considerou os contatos pessoais da mestrandia para ter acesso a esses profissionais, sendo que a pesquisadora já teve algum tipo de contato com as empresas e serviços vendidos e/ou disponibilizados por 100% (cem por cento) dos profissionais em algum momento dos últimos 5 (cinco) anos. Destes, 83,4% (oitenta e três vírgula quatro por cento) são empresas sediadas em Florianópolis, estado de Santa Catarina, e apenas uma do estado do Rio de Janeiro.

Portanto, a pesquisa total incluiu 6 (seis) empresas, 3 (três) *Startups* e 3 (três) empresas de consultorias e, por empresa, foi selecionada 1 (uma) pessoa para ser entrevistada. As empresas foram divididas em dois Grupos, Grupo I - as empresas denominadas *Startups*, e Grupo II - as empresas de consultoria.

Na Etapa 2, ambos os Grupos tiveram a aplicação do mesmo Questionário, denominado Instrumento de Coleta I (apêndice B) com o registro das devidas respostas no Apêndice C. Tal questionário foi feito via Google Formulário e enviado por e-mail para todos os participantes da pesquisa.

O Instrumento de Coleta I, que consta no apêndice B, destinou-se a todos os 6 (seis) entrevistados, ou seja, as *Startups* e as Consultorias. O primeiro (apêndice B) foi um questionário com perguntas fechadas e abertas direcionado para identificar a expertise pessoal dos entrevistados, como:

- a) tipo de cargo;
- b) área de atuação;
- c) tempo de experiência com vendas;

d) escolaridade e cursos;  
e) especialidades do processo de vendas, ticket médio e mercado que mais atua nos últimos cinco anos.

Na sequência, buscou-se entender de modo geral o cenário das *Startups* e consultorias participantes da pesquisa, como:

- a) local-sede;
- b) fundação;
- c) número de colaboradores;
- d) ticket médio;
- e) ciclo de vendas;
- f) tipo de mercado que prospecta e de solução que vende;
- g) qual é a especialidade de suas empresas;
- h) dor das empresas que resolvem com suas soluções e/ou serviços.

De acordo com Boni e Quaresma (2005), neste tipo de roteiro, combinam-se questões abertas e questões fechadas, permitindo que o entrevistado discorra sob o tema pesquisado.

Já o apêndice C - o Instrumento de Coleta II, foi o questionário com perguntas fechadas e abertas, aplicado apenas para o Grupo IO, que incluem as 3 (três) *Startups* que comercializam soluções SaaS para o mercado B2B e são especialistas em prospecção *Outbound Sales*, tanto por atuarem com esse tipo de processo comercial internamente como pelo fato de que 2 (duas) delas comercializam uma solução SaaS, que são tecnologias que apoiam etapas do processo do prospecção *Outbound Sales* e inclusive são referências de mercado.

Já a Etapa 3 destinou-se apenas ao Grupo II, portanto, as 3 (três) consultorias. O Instrumento de Coleta III (apêndice D) foi aplicado em entrevistas semiestruturadas, que permitiram ao pesquisador explorar com mais profundidade as visões e experiências dos entrevistados, e possibilitaram outras linhas de investigação a serem seguidas de acordo com as circunstâncias (KVALE, 1996).

Essas entrevistas aconteceram de modo individual com cada um dos entrevistados, foram feitas de forma remota, gravadas via de *Google Meets*, e tiveram uma duração média de 40 minutos.

Essas empresas prestam serviços de consultoria para *Startups* que vendem soluções SaaS para o mercado B2B e as ajudam a implementar seus processos comerciais e de prospecção *Outbound Sales*. Assim sendo, possuem como escopo de trabalho entender o processo comercial de tais empresas, para propor novas reestruturações da área comercial, seja

por meio de especialização ou desenho de novos processos. Além disso, essas empresas podem ser potenciais aplicadoras do *Framework* em seus serviços de consultoria.

Portanto, nesta etapa, por meio das entrevistas com esses profissionais, buscou-se entender na visão deles de como acreditam funcionar o processo de prospecção *Outbound* em *Startups* que comercializam soluções SaaS para o mercado B2B e também validar quais as ferramentas tecnológicas eles costumam recomendar para cada etapa da área comercial.

Tendo em vista que ainda se trata de um tema pouco explorado e estruturado na literatura acadêmica, e que o referencial teórico traz o embasamento das temáticas abordadas de forma fragmentada e não em uma visão conjunta dos processos e das especializações da área comercial em si, foi de fundamental importância a percepção empírica e profissional dos profissionais entrevistados e da pesquisadora (que atua há anos com este tipo de desenhos comerciais) sobre o processo comercial, prospecção *Outbound Sales* e Segmentação da área comercial para a criação da construção conceitual do *Framework* desta pesquisa.

Como resultado desse conjunto de etapas, a Etapa 4 destinou-se à realização do desenho inicial do *Framework*.

Por último, a Etapa 5 teve como objetivo validar o desenho inicial do *Framework* do processo comercial. Para tanto, foram feitas 3 (três) novas entrevistas, conforme Instrumento de Coleta IV, Apêndice D, via *Google Meets*, com 4 (quatro) dos 6 (seis) participantes da pesquisa, com duração média de 45 minutos. Todas as entrevistas começaram com a pesquisadora trazendo o seu contexto, o recorte e o foco voltado para *Startups* que comercializam soluções SaaS para empresas B2B, alinhando os conceitos usados na pesquisa.

As entrevistas aconteceram da seguinte forma:

- a) Entrevista 1 (um) foi feita com 2 (duas) empresas juntas, a *Startup* denominada *Outbound Sales 3* e a empresa de consultoria denominada *Outbound Sales 5*;
- b) Entrevista 2 (dois) foi feita de forma individual com a *Startup Outbound Sales 2*; e
- c) Entrevista 3 (três) foi feita de forma individual com a empresa de consultoria *Outbound Sales 4*.
- d) Validação do *Framework* com a *Startup Outbound Sales 1*, aconteceu com envio do Instrumento de Coleta IV e direcionamento via email e WhatsApp, não acontecendo no formato de entrevista via *Google Meet*, devido a motivo de cirurgia pessoal a qual o entrevistado passou no período da coleta. As respostas foram redigidas diretamente no documento pelo próprio entrevistado.

e) Infelizmente, por motivos pessoais, a empresa de Consultoria *Outbound Sales 6* não conseguiu participar da validação do Framework.

As etapas da pesquisa e a metodologia aplicada, bem como a técnica de coleta de dados, fonte e técnica de análise, estão detalhadas no Quadro 9.

Quadro 8 - Etapas da metodologia

(Continua)

<b>Etapas da pesquisa</b>	<b>Técnicas de coleta de dados</b>	<b>Fonte</b>	<b>Técnicas de análise de dados</b>
Etapa 1: Identificação de material bibliográfico sobre o referencial teórico da pesquisa	Pesquisas em sites, livros, artigos, dissertações, periódicos, blogs.	Base de dados acadêmicos	Análise documental; elaboração de texto descritivo e de quadros
Etapa 2: Na primeira parte, identificação do perfil profissional dos entrevistados: cargo; área de atuação; anos de experiência em vendas; nível de escolaridade; especialidade de processo de vendas; ticket médio e mercado que mais atua nos últimos cinco anos.  Na segunda parte, identificação da especialidade da empresa que atua; dor que resolve no mercado; tipo de solução que comercializa e mercado que prospecta.	Aplicação de um questionário com perguntas fechadas e abertas.	Os 6 (seis) entrevistados, CEOs e Head de vendas de <i>Startups</i> e Consultorias especialistas em vendas B2B para <i>Startups</i> .	Utilização do Formulário do Google para aplicação dos questionários.  Gráficos gerados pelo Formulário do Google e documento em word com as informações coletadas e agrupadas por profissional entrevistado.  Análise documental.
Etapa 3: Identificação da estrutura do time comercial; divisões e processos; responsáveis pelas atividades; ferramentas tecnológicas usadas para apoiar o processo comercial.  Identificação das práticas de vendas e as ferramentas tecnológicas que acredita funcionar para prospecção <i>Outbound Sales</i> de <i>Startups</i> que comercializarem soluções SaaS para o mercado B2B.	Com primeiro grupo das 3 (três) <i>Startups</i> , questionário com perguntas fechadas e abertas.  Com o segundo grupo dos 3 CEOs das consultorias foram feitas entrevistas semiestruturadas.  Levantamento bibliográfico	Gestores e CEOs das empresas entrevistadas e base de dados acadêmicos.	Utilização do Formulário do Google para aplicação dos questionários.  Análise de conteúdo.  Análise documental.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 8 - Etapas da metodologia

			(Conclusão)
Etapa 4: Desenho da proposta inicial do <i>Framework</i> para orientar a implementação da metodologia <i>Outbound Sales</i> em <i>Startups</i> que comercializarem soluções SaaS para o mercado B2B.		Dados da pesquisa	Análise descritiva e avaliativa.
Etapa 5: Validação do desenho inicial do <i>Framework</i> junto aos entrevistados.	Feitas 3 (três) entrevistas via Google Meet, gravadas, com perguntas predefinidas fechadas e abertas com os 5 (cinco) do 6 (seis) entrevistados.  Alinhamento via WhatsApp com um dos 6 (seis) entrevistados; e enviado via e-mail o questionário com perguntas abertas e fechadas para validar o <i>Framework</i> inicial.	Entrevistados	Das inferências feitas pelos entrevistados sobre o <i>Framework</i> via <i>Google Meet</i> e também via documento do Google; Das conclusões expostas pela própria pesquisadora, decorrentes de sua aprendizagem com os dados coletados e analisados; e à luz da literatura aplicável.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

### 3.4 MODELO DE COLETA E DE ANÁLISE

O modelo de análise (Quadro 9) foi elaborado ao passo que fossem trabalhados os objetivos específicos dessa pesquisa. Os objetivos foram trabalhados por meio de um Instrumento de Coleta. No total foram feitos 4 (quatro) instrumentos de coleta durante a pesquisa.

Cada objetivo teve dimensões que foram abordadas e foram presentes na fundamentação teórica. Além disso, as dimensões possuíram subdimensões, nos quais foram elencados o detalhamento do que foi coletado por cada Instrumento de Coleta utilizado e por cada fase da pesquisa.

Quadro 9 - Modelo de Análise

Instrumento	Objetivos	Dimensões	Subdimensões
Instrumento de Coleta I	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar a experiência com vendas dos entrevistados e o perfil das empresas dos mesmos;</li> <li>Identificar as <i>Startups</i> que passaram por programas de inovação e se estes ajudaram para aprimorar o processo de vendas das mesmas;</li> </ul>	<i>Startups</i> Programas de Aceleração e Incubação; <i>Outbound Sales</i> ; Vendas para mercado B2B;	Identificar a expertise pessoal dos entrevistados e o cenário das <i>Startups</i> e consultorias participantes da pesquisa, de modo geral, como: <ol style="list-style-type: none"> <li>local sede;</li> <li>fundação;</li> <li>número de colaboradores;</li> <li>ticket médio;</li> <li>ciclo de vendas;</li> <li>tipo de mercado que prospecta e de solução que vende;</li> <li>qual é a especialidade de suas empresas;</li> <li>dor que resolvem das empresas com suas soluções e/ou serviços;</li> </ol> Participação em programas de inovação e impacto no processo de vendas;
Instrumento de Coleta II	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrever os processos comerciais das <i>Startups</i> entrevistadas;</li> <li>Identificar e listar as principais ferramentas tecnológicas indicadas pelos entrevistados para cada área (Inteligência Comercial; de Pré-Vendas e Comercial);</li> </ul>	Processo Comercial; Ferramentas Tecnológicas;	Identificar a estrutura e as ferramentas tecnológicas utilizadas no processo comercial das <i>Startups</i> ;
Instrumento de Coleta III	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar o entendimento sobre a metodologia <i>Outbound Sales</i> através de entrevista semiestruturada junto as consultorias entrevistadas;</li> <li>Identificar e listar as ferramentas tecnológicas indicadas pelas consultorias entrevistadas para apoiar esse processo.</li> </ul>	Processo Comercial; <i>Outbound Sales</i> ; Ferramentas Tecnológicas;	Subáreas da área comercial; Responsabilidades de cada área para prospecção <i>Outbound Sales</i>
Instrumento de Coleta IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validar o Framework junto aos entrevistados com entrevistas semiestruturadas.</li> </ul>	Todas	Todas

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

### 3.4.1 Apresentação das empresas

***Startup* que utiliza majoritariamente o processo *Outbound Sales* em seu processo comercial e é especialista em conteúdos sobre o assunto - *Outbound Sales* 1:**

A *Startup* é considerada hoje a maior de *Sales Engagement* da América Latina, com mais de 14.000 usuários ativos em seu *software*. Foi fundada em 2015, em Florianópolis, no

estado de Santa Catarina e iniciou os trabalhos com uma equipe pequena de 2 colaboradores. Atualmente possui mais de 200 (duzentos) colaboradores.

A *Startup* começou com uma ferramenta que ajuda as empresas na sua prospecção e qualificação de clientes em potencial, foram percursos do termo pré-vendas para denominar o profissional de prospecção que atua de maneira mais profunda no levantamento prévio de informações dos clientes potenciais.

Sua solução permite com que outras empresas façam prospecção ativa por meio de 4 (quatro) canais (ligação, e-mail, WhatsApp e LinkedIn), de maneira que as empresas construam fluxos automatizados ou semiautomatizados de prospecção, para prospectar as pessoas que trabalham nas empresas que buscam como clientes. Tal solução é integrada a diversos CRMs utilizados no processo de prospecção. Ela serve tanto para pré-vendedores quanto também para vendedores.

Na sua trajetória, vem comprando e desenvolvendo novas tecnologias para apoiar o processo de pré-vendas.

O *softwares* da *Startup* auxiliam os clientes a melhorarem a eficiência dos seus times comerciais.

A empresa prospecta empresas B2B de médio e grande porte, que tenham complexidade de vendas de média ou alta.

A aplicação dos 2 (dois) questionários aconteceu em fevereiro de 2022 com o CEO da empresa, Pedro (nome fictício), que atua há mais de 11 (onze) anos com vendas, especialista em *Outbound Sales*, *Inbound Sales* e *Account Based Marketing* (ABM) e modelo de vendas SaaS para vendas B2B.

Para fins de abreviação, a *Startup* especialista em *Outbound Sales* 1, doravante será denominada somente *Outbound Sales* 1.

### ***Startup especialista em Outbound Sales 2:***

Fundada em 2018, nasceu em Santa Catarina, é uma das *Startups* não residentes do Miditec, incubadora da Associação Catarinense de Tecnologia (Acate) em parceria com o Sebrae/SC e participou também do programa *Scale Up* da Endeavor.

Em quatro anos, a *Startup* conquistou 2 mil (dois mil) clientes em mais de 30 (trinta) países e fez mais de 30 milhões (trinta milhões) de atendimentos por meio do seu *chatbot*. Atualmente, possui 105 (cento e cinco) colaboradores.

A *Startup* comercializa no modelo SaaS uma plataforma de vendas diretas e atendimento para hotéis e parques. Seu *chatbot* e plataforma de gestão de canais de atendimento trazem mais agilidade e produtividade para os times comerciais, de atendimento e de vendas.

Tem como objetivo aumentar as reservas diretas; reduzir o custo operacional e reduzir as comissões pagas a outros canais de vendas e, ainda, conectar diretamente o hotel ou parque com o cliente.

Em 2020, a *Startup* foi eleita como a melhor *chatbot* do mundo para hotéis pelo 3º ano consecutivo.

A empresa prospecta mercado B2B, sendo sua atuação direcionada especificamente para Hotéis e Parques.

A aplicação dos 2 (dois) questionários aconteceu em fevereiro de 2022 com o Head de Vendas da *Startup*, Vitor (nome fictício), que atua há quase 10 (dez) anos com vendas, sendo especialista em *Outbound Sales* e comercialização de soluções SaaS para mercado B2B.

Para fins de abreviação, a *Startup* especialista em *Outbound Sales 2* doravante será denominada somente *Outbound Sales 2*.

### ***Startup* especialista em processo *Outbound Sales 3*:**

A *Startup* foi fundada em 2016, com sede em Florianópolis, Santa Catarina, conta atualmente com 30 (trinta) colaboradores.

É uma *Startup* com foco em Inteligência Comercial, comercializa uma plataforma SaaS, tendo como entrega final um conjunto de *Smart Leads* para aumentar a produtividade e a conversão de vendas do time comercial, que resultam na entrega das melhores contas e melhores contatos para prospecção.

Além disso, automatiza processos e, em clientes Enterprise, possibilita ser contratada uma camada de serviço, tendo como referência as etapas de Inteligência: coleta, análise, organização e difusão.

A empresa prospecta empresas de mercado B2B, atuando desde em empresas de pequeno porte, nas quais tem possibilidade de automatizar os processos de formação de *Smart Leads*, como também com empresas Enterprise, nessas adicionando uma camada de serviços de atendimento de um time de LDR e de curadoria dos dados.

A aplicação dos 2 (dois) questionários aconteceu em fevereiro de 2022, com o CEO da empresa, João (nome fictício), que atua há mais de 11 (onze) anos com vendas, especialista em *Outbound Sales* e *Account Based Marketing* (ABM) e vendas B2B para o mercado SaaS.

Para fins de abreviação, a *Startup* especialista em *Outbound Sales 3* doravante será denominada somente *Outbound Sales 3*.

#### **Consultoria especialista em *Outbound Sales 4***

A empresa de Consultoria foi fundada em 2016, com sede em Florianópolis, Santa Catarina. Ela conta atualmente com 30 (trinta) colaboradores e já ajudou a escalar vendas e aumentar a retenção de quase 180 (cento e oitenta) clientes.

Comercializa serviços de consultoria para empresas B2B, com porte de 50 (cinquenta) a 200 (duzentos) colaboradores, dos segmentos de Tecnologias que atuam como modelo SaaS, Serviços e Financeiro.

A consultoria atua da estratégia à execução dos seus projetos, ajudando as empresas a escalar mais rápido uma metodologia própria para Escalar Vendas e Clientes.

Geralmente ajuda as empresas que estão com baixa geração de demanda, equipe comercial que não bate metas, com alto cancelamento de clientes gerado pela má experiência do cliente, custo de aquisição e de retenção de clientes muito alto.

A consultoria entende que o crescimento escalável para qualquer negócio acontece por meio da evolução contínua nas 3 (três) alavancas fundamentais: Modelo de Negócio Escalável, Vendas Escaláveis e Sucesso do Cliente. Desenvolvendo estas 3 (três) alavancas, foi possível aumentar sua receita e reter seus clientes.

A aplicação do Instrumento de Coleta I e do Instrumento de Coleta III aconteceu em fevereiro de 2022 e foram feitos com o CEO da empresa, José (nome fictício), que atua há mais de 11 (onze) anos com vendas, especialista em *Outbound Sales*, *Inbound Sales*, vendas por canal e vendas SaaS para o mercado B2B.

Para fins de abreviação, a Consultoria especialista em *Outbound Sales 4* doravante será denominada somente *Outbound Sales 4*.

#### **Consultoria especialista em *Outbound Sales 5***

A empresa de Consultoria foi fundada em 2019, com sede em Florianópolis, Santa Catarina, e conta atualmente com 10 (dez) colaboradores. Já aplicou sua metodologia própria para mais de 80 (oitenta) empresas.

Comercializa serviços de consultoria para empresas B2B, para Bancos, *Fintechs*, *Startups* e empresas de tecnologia que comercializam no modelo SaaS, com porte de 50 (cinquenta) a 500 (quinhentos) colaboradores.

Geralmente ajuda as empresas que precisam melhorar os processos de vendas, contratar em alta escala, capacitar o time comercial e implantar CRM.

A aplicação do Instrumento de Coleta I e do Instrumento de Coleta III aconteceu em fevereiro de 2022 e foram feitos com o CEO da empresa, Marcos (nome fictício), que atua há mais de 11 (onze) anos com vendas, especialista em *Outbound Sales*, *Inbound Sales* e vendas SaaS para mercado B2B.

Para fins de abreviação, a Consultoria especialista em *Outbound Sales 5* doravante será denominada somente *Outbound Sales 5*.

### **Consultoria especialista em *Outbound Sales 6***

A empresa de Consultoria foi fundada em 2020, com sede em Bom Jardim, Rio de Janeiro-RJ, e conta atualmente apenas com o próprio fundador como colaborador.

Sua especialidade é dar suporte à formação dos líderes nas áreas de vendas, pós-vendas e marketing, bem como mentorias individuais e coletivas com foco na formação, principalmente, de novos gestores.

A dor que geralmente resolve é a falta de experiência para escalar as operações de vendas.

A aplicação do Instrumento de Coleta I e do Instrumento de Coleta III aconteceu em fevereiro de 2022 e foram feitos com o CEO e fundador da empresa, Caio (nome fictício), que atua há mais de 11 (onze) anos com vendas, especialista em *Outbound Sales*, *Inbound Sales*, vendas por Canal e vendas SaaS para mercado B2B2C;

Para fins de abreviação, a Consultoria especialista em *Outbound Sales 6* doravante será denominada somente *Outbound Sales 6*.

Quadro 10 - Características das empresas do Grupo I objeto do estudo

<b>Nome da Empresa na Pesquisa</b>	<b>Cargo do Entrevistado</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Cidade/Estado da Sede</b>	<b>Nº de Colaboradores</b>
<i>Outbound Sales 1</i>	CEO	2015	Florianópolis/SC	250
<i>Outbound Sales 2</i>	Head de Vendas	2018	Florianópolis/SC	105
<i>Outbound Sales 3</i>	CEO	2016	Florianópolis/SC	30

Fonte:

Elaborado pela autora (2022).

Quadro 11 - Características das empresas do Grupo II objeto do estudo

<b>Nome da Empresa na Pesquisa</b>	<b>Cargo do Entrevistado</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Cidade/Estado da Sede</b>	<b>Nº de Colaboradores</b>
<i>Outbound Sales 4</i>	CEO	2016	Florianópolis/SC	30
<i>Outbound Sales 5</i>	CEO	2019	Florianópolis/SC	10
<i>Outbound Sales 6</i>	CEO	2020	Bom Jardim/ RJ	1

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

### 3.5 DESENHO DO *FRAMEWORK*

As organizações se estruturaram historicamente a partir de uma perspectiva funcional, com base nos conceitos de hierarquia e divisão do trabalho propostos pelas teorias clássicas de gestão surgidas na primeira metade do século XX. A abordagem funcional favorece a formação de “ilhas” na organização: as informações tendem a ser compartimentadas; surgem dificuldades na integração e comunicação entre os departamentos, o que resulta em uma gestão ineficiente da organização, restringindo sua atuação (Paim et al., 2008).

Uma alternativa ao gerenciamento funcional tradicional é o gerenciamento de processos de negócios (BPM), definido pela *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) como atividades para identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e promover melhorias nos processos de uma organização e conseqüentemente, atender efetivamente aos objetivos de negócios (*Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP), 2009).

O BPM é o nome dado a um conjunto de múltiplos elementos, conceitos e metodologias que juntos tem a finalidade de tratar de forma holística processos de negócio. Com a utilização desses elementos, o BPM segue por objetivo, possibilitar a organização, uma melhor visibilidade e a integração de seus ambientes e das atividades de cada colaborador em seu processo de negócio (CRUZ 2008, p. 66).

Para diagramar o *Framework*, foi escolhida a notação *Business Process Management Notation* (BPMN).

O BPMN foi desenvolvido pelo Business Process Management Initiative (BPMI) e atualmente é mantida pelo Object Management Group já que as duas organizações se fundiram em 2005.

O seu objetivo, é servir de apoio ao uso do BPM, representando os processos por meio de representações gráficas, com isso é possível visualizar o processo de negócio em seu estado atual (PIZZA, 2012).

Para Paschke (2009) BPMN é uma representação gráfica para especificação de processos de negócios como workflow, utilizando técnicas de fluxograma semelhantes ao do diagrama de atividades da linguagem de modelagem unificada (UML) com diagramas simples num pequeno conjunto de elementos gráficos.

O BPMN possui quatro categorias básicas de elementos, sendo elas: Objetos de Fluxo; Objetos de Conexão; *Swimlanes* (raias de natação e piscinas) e os Artefatos.

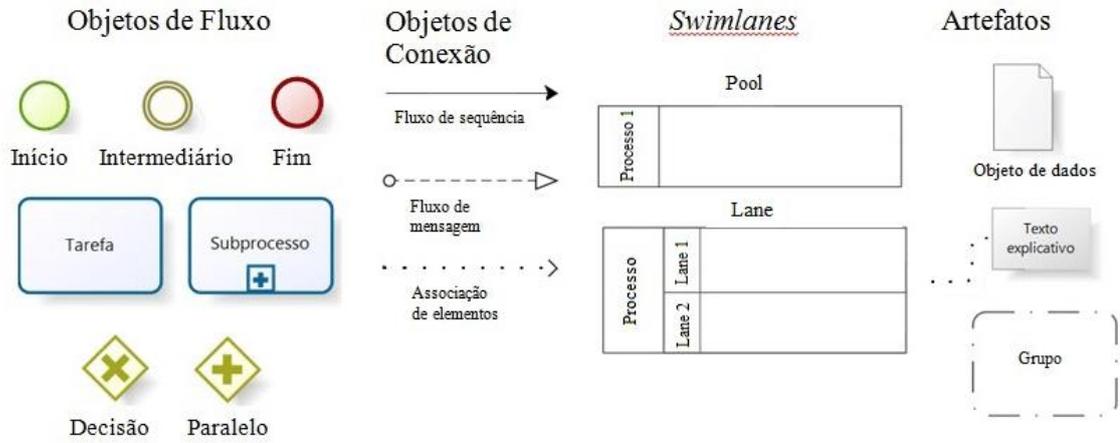
Segundo Paschke (2009), os objetos do fluxo do BPMN são: Eventos, Atividades e *Gateway*. Um evento é representado com um círculo e denota algo que acontece. Uma atividade é representada por um retângulo com canto arredondado e descreve o tipo de trabalho que deve ser feito, podendo ser uma tarefa ou um subprocesso.

Um *Gateway* é representado com a forma de um diamante e vai determinar a bifurcação e fusão de caminhos, dependendo das condições expressas.

Os objetos de conexão, basicamente representa como os objetos se conectam e pode ser:

- a) Associação, que associa fluxos do processo aos artefatos;
- b) Fluxo de Mensagem, que liga o processo ao mundo externo;
- c) Fluxo de Sequência, que se refere as atividades do processo.
- d) Os raios de piscina dividem as atividades em categorias visuais distintas.
- e) Piscina, que divide duas ou mais entidades do negócio e divide o que cada uma faz;
- f) Raias, que são subdivisões que organizam as atividades dentro das piscinas.
- g) Os artefatos são: qualquer tipo de informação extra no processo e podem indicar a entrada e/ou saída de determinada atividade. Podem ser divididos entre:
  - h) Objetos de dados, que mostram os requisitos e produtos de uma atividade;
  - i) Grupos, que se referem a documentação e análise;
  - j) Anotações, que transmitem ao leitor maiores informações sobre determinada atividade.

Figura 1 - Elementos básicos da notação BPMN para modelagem de processos



Fonte: adaptado de Mendoza et al. (2012).

#### **4 METODOLOGIA OUTBOUND SALES E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS UTILIZADAS EM STARTUPS PARA COMERCIALIZAÇÃO DE SOLUÇÕES SAAS PARA O MERCADO B2B**

Neste capítulo serão realizadas discussões sobre os resultados obtidos com a aplicação do questionário 1, identificado como Instrumento de Coleta I. Ele foi aplicado aos dois Grupos de entrevistados, Grupo I e Grupo II, perfazendo um total de 6 (seis) entrevistados na Etapa 2 da pesquisa. Por meio deste questionário buscou-se entender a experiência dos respondentes no que tange a vendas, mercado B2B e soluções SaaS, bem como entender o perfil de suas empresas.

A análise a seguir foi feita nas empresas participantes do Grupo I e Grupo II. E das 6 (seis) empresas participantes, 5 (cinco) delas ocorreram com CEOs e/ou sócios, e em 1 (uma) delas com o Head de Vendas. Todos os profissionais ocupam nível estratégico e tático, contribuindo, dessa forma, para gerar uma visão sistêmica do processo comercial. As empresas foram divididas em 2 (dois) Grupos, Grupo I e II. O Grupo I concentrou as *Startups*, que são empresas de referência nacional nos setores que atuam e possuem características de aplicaram a metodologia *Outbound Sales*. Duas delas, inclusive, comercializam ferramentas tecnológicas que apoiam o processo *Outbound Sales*.

E o Grupo II reuniu as empresas de consultorias, com grande expertise na metodologia de *Outbound Sales* no mercado brasileiro. Da mesma forma que no grupo anterior, essas empresas também são referência na implementação da metodologia *Outbound Sales* em *Startups* B2B que comercializam no modelo SaaS.

Por meio dos estudos feitos na primeira etapa da pesquisa e com a aplicação de alguns instrumentos de coletas, que serão detalhados para cada etapa e objetivo da pesquisa, buscou-se investigar e consolidar o conceito do termo *Outbound Sales*, aplicabilidade e benefícios da prospecção *Outbound Sales* em *Startups* e, ao fim, consolidar as ferramentas tecnológicas mais indicadas pelos 6 (seis) entrevistados que apoiam esta prospecção.

O intuito inicial foi ter um maior embasamento para a proposição do *Framework* que orientará a implementação da metodologia *Outbound Sales* em *Startups* que comercializam soluções para o mercado B2B e, posteriormente, a validação do mesmo pela análise dessas empresas. Finalmente, o processo foi dividido entre elas em Etapas, conforme descrito no item 3.3 desta pesquisa.

## 4.1 DISCUSSÃO DO PRIMEIRO QUESTIONÁRIO – INSTRUMENTO DE COLETA I

### 4.1.1 Perfil dos respondentes da pesquisa

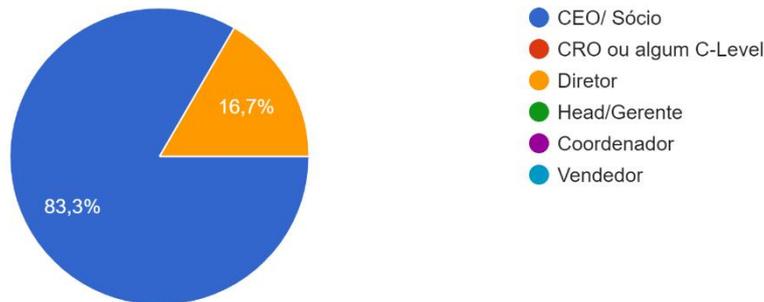
Para entender-se o perfil do respondente que participou da pesquisa e sua experiência com o tema aqui abordado, foi aplicado um questionário, Instrumento de Coleta I, no qual foram feitas perguntas referente à sua profissão, experiência com vendas e suas especialidades com base nos últimos 5 (cinco) anos.

Na busca pelos representantes das empresas para que participassem da pesquisa e respondessem ao questionário, foram priorizados os que deram início à empresa ou ocupam seus postos mais altos (fundadores, sócios, CEO e Head de Vendas), pois seriam os mais habilitados a responder sobre as estratégias de vendas utilizadas pela mesma.

No gráfico da Figura 3, pode-se observar que a maioria dos respondentes (5 profissionais) são os CEOs/sócios das empresas entrevistadas:

Figura 2 – Cargo dos respondentes

2. Qual seu cargo neste momento?  
6 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com a finalidade de avaliar a experiência com vendas, foram feitas as seguintes perguntas:

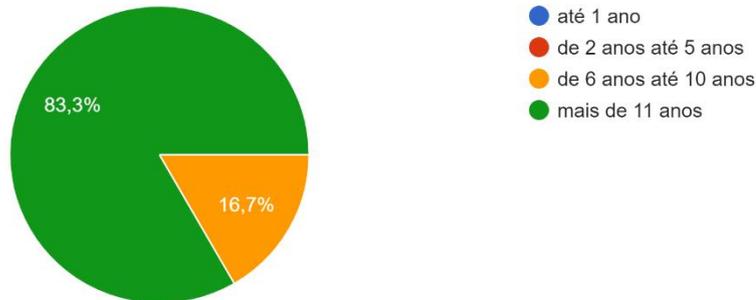
- a) Quanto tempo você tem de experiência com vendas?
- b) Qual sua escolaridade?
- c) Quais cursos de vendas você já fez? Se puder, liste os últimos 5 (cinco) cursos.

Seguem as respostas com base nas figuras 5 e 6 abaixo:

Figura 3 – Anos de experiência com vendas

4. Quanto tempo você tem de experiência com vendas?

6 respostas

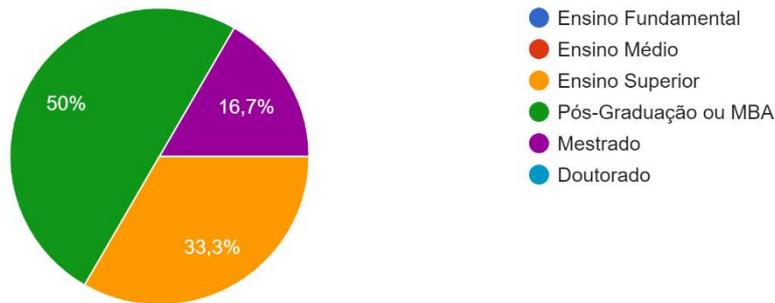


Fonte: Dados da pesquisa(2022).

Figura 4 – Escolaridade

5. Qual sua Escolaridade?

6 respostas



Fonte: Dados da pesquisa(2022).

Os cursos e treinamentos listados pelos entrevistados foram:

- a) Persuasão com Robert Cialdini;
- b) TOC aplicado em vendas;
- c) Mentoria de gestão comercial com Thiago Gabri;
- d) Vendas *Inbound* da Resultados Digitais;
- e) Coaching de vendas;
- f) Winning by Design;
- g) Cursos da Exact Sales;
- h) Buscou conhecimento em livros e artigos: Receita Previsível; Alcançando Excelência em Vendas; Traction; Execução; Account-Based Marketing.

Já com o intuito de entender as especialidades dos participantes no que tange ao tema vendas, como o processo de vendas, ticket médio, ciclo, mercado de atuação e tipo de solução vendida pelos mesmos com base nos últimos 5 (cinco) anos, foram feitas as seguintes perguntas:

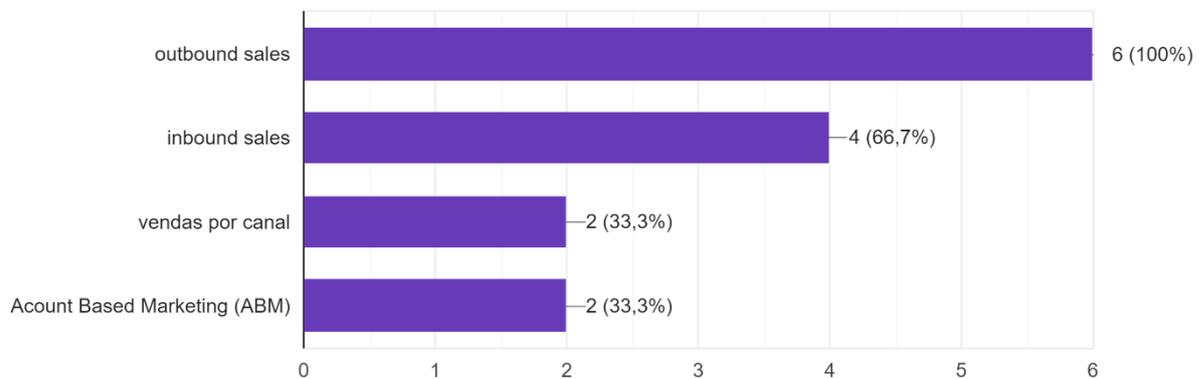
- a) (...) você se considera especialista em que tipo de processo de vendas? (múltipla escolha);
- b) (...) você se considera especialista em vendas de que tipo de ticket médio?
- c) (...) você se considera especialista em vendas de que tipo de ciclo médio de vendas? (múltipla escolha)
- d) (...) qual tipo de mercado você mais tem prospectado?
- e) (...) com qual tipo de solução/produto você mais tem atuado?

Essas perguntas permitiram saber que 100% (cem por cento) deles têm como especialidade a prospecção *Outbound Sales*, como mostra a figura abaixo:

Figura 5 – Tipo de processo de vendas que é especialista

7. Com base nos seus últimos 5 anos, você se considera especialista em que tipo de processo de vendas? (múltipla escolha)

6 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No que diz respeito ao conhecimento sobre vendas com solução SaaS, 100% (cem por cento) dos pesquisados responderam que é o modelo que eles mais têm atuado nos últimos 5 (cinco) anos.

Ademais, ao buscar entender em qual tipo de mercado mais têm prospectado, 5 (cinco) dos

Entrevistados mencionaram as prospecções B2B e apenas um respondente colocou mercado B2B2C.

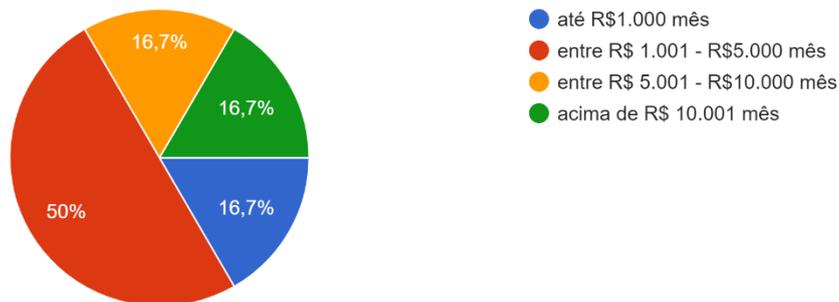
Com o intuito de entender acerca da experiência, conhecimento e aplicação de vendas consultivas dos pesquisados, buscou-se entender um conjunto de pontos que envolvem, mas não possuem como intuito exaurir a venda consultiva, como ticket médio e ciclo médio de vendas.

No que alude ao ticket médio de vendas, apenas um dos entrevistados possuía ticket abaixo de um mil reais, os demais tickets estão entre R\$1.001 e R\$5.000/mês, como demonstra a figura abaixo:

Figura 6 – Tipo de ticket médio

8. Com base nos seus últimos 5 anos, você se considera especialista em vendas de que tipo de ticket médio?

6 respostas



Fonte: Dados da pesquisa(2022).

No aspecto de ciclo média de vendas, 83,3% dos entrevistados possuem um ciclo de vendas entre 1 (um) e 3 (três) meses.

Com base nas respostas apresentadas, pode-se perceber que os entrevistados possuem de fato experiência acerca das principais temáticas abordadas nesta pesquisa, como vendas consultivas; prospecção *Outbound Sales*; mercado de atuação B2B; solução SaaS.

#### 4.1.2 Perfil das empresas participantes da pesquisa

Ainda com a aplicação do mesmo questionário, Instrumento de Coleta I, em outra seção de diagnóstico, foram feitas perguntas a esses profissionais, com o intuito de conhecer, de forma geral, o perfil de suas empresas. Para isso, perguntou-se:

- a) local sede;
- b) fundação;
- c) número de colaboradores.

De forma geral, os entrevistados são divididos em dois perfis: *Startups* e Consultorias, denominados Grupo I e Grupo II. As menores empresas no que tange a número de colaboradores, referem-se às consultorias. Acerca da localidade da sede da empresa, apenas uma delas não fica localizada em Florianópolis, Santa Catarina.

Ainda nesta seção, quanto a um aspecto mais qualitativo, buscou-se entender:

- g) qual é a especialidade de atuação de cada uma das empresas;
- h) quais dores de mercado suas empresas resolvem;
- i) que tipo de solução/produto sua empresa comercializa;
- j) para que tipo de mercado vendem;
- j) quais são os seus tipos de clientes e o foco da prospecção.

Com base nessas perguntas, foi possível saber que 100% (cem por cento) das *Startups* entrevistadas comercializam soluções SaaS; prospectam para o mercado B2B. E, no que se refere à dor de mercado que resolvem quanto à busca de seus clientes, abaixo estão as respostas de acordo com os Grupos de entrevistados.

#### Grupo I:

“Eficiência em times comerciais.” (R1)

“Produtividade do time comercial: por meio de ferramentas de coleta e organização de dados, automatizamos processos que o time de prospecção, geralmente, realiza manualmente; Aumento da quantidade de oportunidades geradas: com base no ICP, geramos as contas e contatos com mais probabilidade de conversão; Descoberta de novas regiões de abordagem por meio de análise de mercado e identificação de região com maior potencial comercial”. (R2)

“Aumento das vendas diretas, redução do custo operacional e redução das comissões pagas a outros canais de vendas.” (R3)

Dessa forma, percebe-se pelas respostas que as *Startups* do Grupo I buscam resolver a dor de mercado referente à eficiência, produtividade dos times comerciais com objetivo de aumentar as vendas da empresa.

#### Seguem abaixo as citações das empresas do Grupo II:

Baixa geração de demanda, equipe comercial que não bate metas, cancelamento de clientes, má experiência do cliente, custo de aquisição e retenção de clientes muito alto (eficiência operacional em Aquisição e Retenção de Clientes). (R4)

1. Minha operação de vendas não existe, está fora de controle e não consigo entender ou prever resultados;

2. Meu modelo de gestão não existe. Preciso de processos gerenciais; 3. Não tenho acesso a dados, não sei o que está acontecendo;

4. Preciso trocar de CRM;

5. Preciso capacitar meu time;

6. Preciso criar meu modelo de prospecção;

7. Tenho necessidade de contratar em alto volume;

8. Meu pipeline de vendas é ineficiente. Preciso de muitas oportunidades para fechar uma venda. (R5)

Falta de experiência para escalar operações de vendas. (R6)

Pelas respostas apresentadas, percebe-se que são diversas as dores de mercado mapeadas pelas empresas de consultorias e que as mesmas resolvem. Entretanto, muitos desses problemas são semelhantes de forma ampla, como os citados pela Startup do Grupo I que se referem à eficiência dos times comerciais. Tendo em vista que as empresas entrevistadas são especialistas em resolver dores de times comerciais dos seus clientes, as experiências foram de grande valia para contribuir com a pesquisa e validação do *Framework*.

Por fim, buscou-se identificar entre as empresas participantes do Grupo I as *Startups* que passaram por programas de inovação. Caso positivo, quais delas haviam passado por tais processos e, finalmente, se eles ajudaram a aprimorar o processo de suas vendas.

As *Startups* do Grupo I, quando perguntadas inicialmente se haviam participado de algum programa de inovação durante a trajetória, 100% (cem) delas afirmaram que sim e todas passaram por pelo menos dois programas. Dentre os tipos de programas citados, há os de Incubação, Aceleração, *Open Innovation* e de Capacitação.

O programa em que 66% (sessenta e seis por cento) das entrevistadas participaram foi: Miditec e o *Scale Up*, da Endeavor.

Outros programas citados nas respostas foram: Celta Incubadora; *Emergin Giants*, da KPMG; Seed (BH); e Linklab, da ACATE.

Quando perguntadas se acreditam que esses programas contribuiriam para sua empresa aprimorar o processo de vendas, 66% (sessenta e seis por cento) delas afirmaram que sim. E quando perguntadas sobre quais foram as contribuições, essas *Startups* responderam:

A contribuição foi com acesso a informações e *benchmarking* com empresas referência do ramo. Algumas também prestavam consultoria/mentoria, mas a rede de contatos teve mais efeito. (R1)

StartupSC: Conteúdo atualizado e para aplicação imediata, com um networking de alto nível também; Miditec e Linklab: Mentoria, conteúdo e eventos de aproximação com grandes empresas do ecossistema. (R2).

#### 4.2 CONHECIMENTO SOBRE PROSPECÇÃO OUTBOUND SALES E SEGMENTAÇÃO DA ÁREA COMERCIAL

Neste subcapítulo serão feitas as análises sobre os resultados obtidos com o questionário (Instrumento de Coleta II) aplicado as empresas do Grupo I e das entrevistas semiestruturadas com as empresas do Grupo II (Instrumento de Coleta III). Além disso, será também apresentado o resultado da análise do questionário e das pesquisas em artigos de sites, blogs e livros de conhecimentos gerais com a consolidação do conceito da metodologia *Outbound Sales* e

as subáreas que apoiam a prospecção *Outbound Sales*. Finalmente, haverá a apresentação da definição do termo do estudo, dos papéis das subáreas e a lista das ferramentas tecnológicas que apoiam esse processo, considerando-se o levantamento feito nos dois questionários da terceira etapa e estudos realizados.

Além disso, como as postagens de blog e sites não são classificadas intrinsecamente, ao contrário dos artigos de revistas publicados com seus fatores de impacto, outras formas de encontrar as postagens mais relevantes foram necessárias. Para tanto, foram estabelecidas as palavras-chave “definição de *Outbound Sales*”, “*Outbound Sales* em *Startups*”, “área de pré-vendas”, “Inteligência Comercial *Outbound Sales*” e “ferramentas prospecção *Outbound Sales*” para serem usadas nos mecanismos de pesquisa, como o Google, Inc. Embora confiar no algoritmo do Google não é necessariamente uma forma rigorosa de pesquisa científica em termos absolutos, ainda assim ela oferece um bom ponto de partida para uma orientação em torno de um tópico para a leitura dos principais resultados encontrados.

Com o intuito de reforçar os conceitos de *Outbound Sales* e o processo comercial que apoia esse tipo de prospecção, essenciais para a proposição do *Framework*, a pesquisa contemplou as entrevistas com especialistas no assunto.

#### **4.2.1 Discussão do segundo questionário (Instrumento de Coleta II) e entrevista semiestruturada (instrumento de coleta III)**

Nessa etapa da pesquisa, passou-se, então, à discussão acerca do questionário (Instrumento de Coleta II) aplicado e da entrevista semiestruturada aplicada (Instrumento de Coleta III).

O Instrumento de Coleta II foi utilizado para as *Startups* (Grupo I) na primeira Sessão, com o intuito de entender melhor o perfil do processo comercial das empresas e se elas possuíam uma área segmentada por subáreas.

O Instrumento de Coleta III foi utilizado para as empresas de consultoria (Grupo II) entrevistadas e suportou o processo de identificação de quais subáreas dentro da área comercial apoiam, na visão das mesmas, a prospecção *Outbound Sales* das *Startups* que comercializam soluções SaaS para o mercado B2B. O Instrumento de Coleta III baseou-se nos conceitos teóricos de Vendas Consultivas; Processo Comercial; *Outbound Sales*; Ferramentas Tecnológicas trazidas no referencial teórico deste trabalho.

Ambos, os Instrumentos de Coleta II e II, serviram para identificar quais são as ferramentas tecnológicas que apoiam essas subáreas para otimizar o processo comercial do ponto de vista dos dois Grupos.

#### 4.2.2 Conceito de *Outbound Sales* e sua aplicação

Com o intuito de reforçar os conceitos de *Outbound Sales*, o processo de prospecção e suas etapas essenciais para a proposição do *Framework*, aplicou-se uma entrevista semiestruturada com os especialistas do Grupo II.

Na entrevista semiestruturada, Instrumento de Coleta III, aplicada aos profissionais do Grupo II, foram feitas algumas perguntas com o intuito de averiguar o conhecimento e opiniões dos mesmos em torno do termo *Outbound Sales*; tentando entender o que é prospecção *Outbound Sales* na visão deles; quando acreditam ser mais apropriado implementá-lo ou não e quais os benefícios desse tipo de prospecção.

Como todos os profissionais entrevistados foram escolhidos por já terem notório conhecimento na metodologia *Outbound Sales*, tal pergunta não foi necessária.

Com o objetivo de consolidar o conceito do termo para chegar a uma boa definição, foi feita a seguinte pergunta aos respondentes: O que é prospecção *Outbound Sales* para você?

As citações apresentadas a seguir são as respostas dos 3 (três) participantes:

Na prospecção ativa, você aborda o cliente de forma proativa sem que ele esteja esperando por esse contato. (R1)

Significa você procurar uma prospecção de listas frias de pessoas, ou seja, de pessoas que não conhecem a sua empresa, dentro de um processo mais ou menos estruturado que vai contar com uma sequência de atividades e um padrão para cada uma dessas atividades. (R2)

É prospecção na qual eu vou de forma proativa atrás desse cliente. Eu faço a prospecção de empresas definindo o perfil dessas empresas com as quais quero falar. (R3)

Pelas definições apresentadas nas respostas dos participantes, pode-se notar algumas características comuns, principalmente pelo fato de todos concordarem que a prospecção *Outbound Sales* acontece de forma proativa em que você vai ao encontro do cliente, você sabe quem ele é e porque está indo falar com ele.

*Outbound Sales* é uma metodologia de vendas derivada do *Outbound Marketing*. É uma metodologia baseada na prospecção ativa de novos clientes, dessa forma, o próprio vendedor é quem estabelece o primeiro contato com o seu público-alvo, e não o contrário. É vantajosa principalmente para empresas que oferecem uma solução de grande complexidade ou com alto

valor de ticket médio e também para empresas iniciais que estão ainda validando seu perfil ideal de cliente. (ROCK CONTENT, 2019).

Como a presente pesquisa está delimitada no recorte da metodologia *Outbound Sales* com enfoque de aplicação para *Startups* de Tecnologia que comercializam soluções SaaS para mercado B2B, esse ponto foi lembrado e trazido desde o início do processo de coleta de informações, tanto da aplicação da Etapa 2, quanto da Etapa 3.

Sendo assim, no que tange ao processo de prospecção, *Inbound X Outbound*, foi perguntado aos entrevistados quando acreditam ser mais apropriado usar cada processo; quando os mesmos acreditam ser e não ser recomendado implementar a prospecção *Outbound*; e o que eles considerariam um processo inicial para montar um processo *Outbound Sales* para esse tipo de *Startup*.

As três empresas do Grupo II possuem um entendimento bastante semelhante sobre o que é prospecção *Outbound Sales*, todas comentaram que é uma prospecção ativa. E, com este primeiro ponto, cada um foi complementando, sendo que o entrevistado José comentou: “na prospecção ativa você aborda o cliente sem que ele esteja esperando por esse contato.

Nesse mesmo sentido, Caio trouxe: É prospecção na qual eu vou de forma proativa atrás desse cliente. Faço a prospecção de empresas, definindo o perfil dessas empresas que eu quero falar.”

O entrevistado Marcos trouxe “significa você procurar uma prospecção de listas frias de pessoas, ou seja, de pessoas que não conhecem a sua empresa, dentro de um processo mais ou menos estruturado, no qual vai contar com uma sequência de atividades e um padrão para cada uma dessas atividades.”

Dessa forma, na prospecção *Outbound Sales*, há uma abordagem fria, uma interrupção do lead, há uma escolha prévia, definida de perfil, diferentemente do *Inbound Sales*, no qual esses leads foram impactados e atingidos de outra forma, não via um contato frio, mas sim sendo aquecidos por meio de conteúdos gerados via *Inbound Marketing*. Aqui não existe interrupção, o conteúdo que o potencial cliente está consumindo já é a mensagem que se busca enviar para esse prospecto. O conteúdo oferecido a ele não tem como único objetivo a sua conversão como cliente, posto que o principal objetivo é proporcionar uma experiência àquele indivíduo que faça com que ele se torne um seguidor e propagador da marca, mesmo que não compre o produto (pelo menos naquele momento) (PATEMAN e HOLT, 2011)

Quando perguntados sobre o processo *Inbound X Outbound* e quando acreditam ser mais apropriado usar cada processo, todos concordaram que existe uma relação com o momento da *Startup*, seus objetivos e uma relação com o ticket médio de suas soluções e que, de fato,

não há apenas uma variável que defina por um ou outro modelo, inclusive, recomendam atuar em conjunto com os dois modelos.

Contudo, necessita-se antes entender qual é o momento, por exemplo: “se você quer ter controle das empresas para as quais quer prospectar e ter respostas mais rápidas, no curto prazo, o *Outbound* vai lhe dar uma resposta um pouco mais rápida, mais imediata. Já o *Inbound* tende a demorar, deve ser pensado mais a longo prazo”, afirma Marcos.

E, na visão de Caio, essa relação de momento tem a ver com o da *Startup*, mas também com o seu público-alvo e sua maturidade em relação ao que você vende. Na visão de Caio, você precisa saber quem é seu público-alvo; se este público for mais maduro, fica mais fácil atuar com a prospecção *Inbound*. Já se ele for menos maduro, será necessário prospectar mais ativamente. No processo *Outbound* se prioriza entender, primeiramente, o perfil e, tamanho da empresa.

No que tange ao ticket médio todos entrevistados, eles disseram que normalmente o *Outbound* funciona melhor com tickets maiores e o *Inbound Marketing* com tickets menores, mas esta não é uma análise simplista, é preciso levar em conta outros fatores, como afirma José: “deve-se calcular a relação CAC/LTV para entender a melhor estratégia”

Quando indagados acerca de qual poderia ser considerado o momento adequado para implementar o processo *Outbound Sales*, os entrevistados informaram:

- a) Início da empresa; (R1)
- b) Quando a empresa está recebendo investimento e focada em crescer rápido; (R2)
- c) Relação com o momento, da necessidade que está tendo, seu tipo de mercado e ticket médio; (R2)
- d) Clareza para quem vai vender, conhecimento e entendimento da persona, do mercado-alvo. (R3)

Ao serem perguntados sobre quando não deveria ser implementado o processo *Outbound Sales*:

- a) Ticket Médio baixo; (R3)
- b) Falta de conhecimento e entendimento da persona e do mercado alvo; (R3)
- c) Excesso de leads de origem via *Inbound*, via canal, ou outra forma de geração de demanda e quando há falta de gente no time comercial. (R3)

O fator ticket médio da solução foi, em diversos momentos e respostas, trazido pelos Entrevistados. Por ser um assunto comumente trazido ao se traçar um comparativo entre as metodologias, foi feita uma pergunta específica sobre o assunto: “Você acredita que operações *Outbound Sales* funcionam a partir de um ticket médio específico? Se sim, a partir de qual ticket você acredita fazer sentido?”

Todos os entrevistados responderam que, para tickets menores, o recomendado tende a ser o modelo *Inbound* e para tickets maiores tende a ser a operação *Outbound Sales*. Contudo,

a questão não é exatamente o valor do ticket médio, mas a relação entre CAC e LTV, por exemplo, como afirma José: “se você tiver um ticket médio baixo, mas um alto volume de leads e de fechamento, é muito provável que vai fechar a conta e vai ter uma relação entre CAC e LTV saudáveis”.

Nessa mesma linha, Caio afirma:

Analisar o ticket médio, realmente tem uma conexão para o processo *Outbound Sales*, pois ele acaba funcionando muito melhor em uma operação de ticket médio alto, por conta do custo que ele tende a ter para a operação rodar.

No processo *Outbound Sales*, temos algumas “cadeiras” específicas, ou seja, segmentações na área. Por exemplo: uma cadeira de LDR;

E uma prospecção com ticket médio muito pequeno não vai suportar essa estrutura. Acredito que não tenha um ticket médio específico, mas a conta que a pessoa que está fazendo essa operação precisa fazer é entender qual é a estrutura mínima que precisa montar dentro dessa máquina de *Outbound* e qual é a operação que consegue realizar com essa máquina.

Então, por exemplo: para ter 10 (dez) vendas, quantos leads você precisaria ter; e para esse número de leads, qual o tipo de trabalho que precisaria ter anteriormente.

Portanto, precisa analisar primeiro uma produtividade mínima desse processamento. E, então, baseado nessa produtividade, conseguirá ver o quanto isso custaria.

Se você colocar essa máquina inicial que você pretende montar, você precisa pensar no salário total de toda essa estrutura que você precisaria para manter.

E para calcular, você dividiria isso pelas oportunidades. E se essas oportunidades não se pagarem, essa operação de *Outbound* não vale a pena, pois essa operação estará cara. E é uma operação manual e quanto mais manual geralmente mais cara, contudo, dependendo do paralelo de comparação ainda pode acabar saindo mais barato.

Quando questionados acerca dos benefícios da prospecção *Outbound* para esse perfil de *Startup*, trouxeram diversos benefícios, como:

- a) A taxa de conversão de uma prospecção *Outbound* tende ser bem maior do que a de *Inbound*;
- b) Controle do processo;
- c) Capacidade de escala mais rápida;
- d) Respostas mais rápidas dos mercados que você considera segmentos ideais;
- e) Velocidade na validação;
- f) Se atuar com o mercado nichado, consegue validar este mercado;

Sobre a aplicabilidade da prospecção *Outbound Sales*, os entrevistados concordaram que esta beneficia diversos tipos de operações comerciais, dentre elas 100% (cem por cento) deles apontaram que as operações de *Field* e *Inside Sales* contemplam totalmente esse modelo.

Ademais, poderia ser utilizada também o modelo via Canal; *Marketplace* caberia, na visão dos entrevistados José e Marcos, contudo, quando esta tiver o foco de vendas para mercado B2B. Na visão do entrevistado José, caberia para representante comercial e, para Marcos, caberia para programa de indicação de parceiros.

#### 4.3 SEGMENTAÇÃO DA ÁREA COMERCIAL EM SUBÁREAS PARA A PROSPECÇÃO *OUTBOUND SALES*:

Uma *Startup*, desde o seu nascimento até o seu momento de escala de vendas, passa por algumas fases e estágios, muitos deles relacionados ao estágio de maturidade do produto, de sua aceitação pelo mercado, tração de vendas e valor de receita recorrentes e, principalmente, da validação do seu modelo de negócio, visto que é considerada o principal pressuposto da existência e crescimento de uma *Startup*.

Portanto, os processos da área de vendas e marketing precisam ser eficientes e eficazes, bem definidos, metrificados e ocupados por pessoas com as competências e habilidades necessárias para cada função. Ademais, ferramentas de tecnologia precisam ser inseridas neste processo para automatizar ao máximo as funções operacionais e manter o time mais produtivo possível para que o custo de aquisição de clientes fique controlado.

Ao encontro deste objetivo, uma tríade passa a ser muito importante, ou seja, pessoas, processos e ferramentas. A área comercial transformou-se bastante nos últimos anos, deixando de seguir apenas o feeling do gestor, do CEO da empresa, para ser baseada e acompanhada por métricas diárias. Ela passou a ser uma área segmentada em subáreas e extremamente processual.

Antigamente, o vendedor era o responsável por prospectar empresas, qualificá-las, encontrar as pessoas corretas para falar, agendar reuniões, fazer apresentações, enviar propostas e negociá-las, desenvolvendo inúmeras atividades ao mesmo tempo, das quais nem todas ele realmente conseguia concluir ou possuía o perfil para tal.

O resultado da baixa especialização é muita improdutividade e pouco controle de todas as etapas do processo. Contudo, isso vem mudando muito nos últimos anos, ainda mais no cenário de *Startups* de Tecnologia, que possuem como objetivo, desde o seu nascimento, escalar rapidamente o mercado. Sendo assim, os processos passaram a ser cada vez mais definidos, a área está cada vez mais segmentada e as funções e processos cada vez mais estruturados, o que facilita enxergar onde estão as falhas para propor melhorias rápidas e conseguir atingir as metas estipuladas.

Ao encontro disso, este estudo visa atuar na análise da segmentação do processo de vendas e suas etapas para a prospecção *Outbound Sales*.

Dentro de um processo de vendas, existem diversas etapas e técnicas a serem seguidas para se obter o resultado da venda. Para Las Casa (2011, p. 216) os profissionais de vendas devem considerar os objetivos básicos de um processo de vendas, que são “chamar a atenção, despertar o interesse e o desejo e conduzir a compra”.

Além disso, como abordado no referencial teórico desta pesquisa, Andreola & Bocchese (2015) afirmam em seu estudo que, na literatura, existem várias abordagens sobre o processo de vendas, fases da venda, técnicas de venda. O quadro 3 traz essas diversas fases que compõem o processo de vendas.

Um funil de vendas é um processo pelo qual um cliente potencial vai do primeiro contato com a empresa para a compra final do produto ou serviço. (DANIELS, 2014). A palavra "funil" é usada figurativamente por causa da sua forma cônica específica, em que há um grande número de contatos no início do funil de vendas. Então, por meio do processo de vendas e fases de transição do funil de vendas, esses contatos começam a cair para que, no fim, haja um número relativamente menor de clientes que realmente compraram o produto ou serviço.

Com base no detalhamento de processos por Andreola & Bocchese (2015), tendo como referência o detalhamento dos autores citados, o Quadro 3 exibe o seguinte detalhamento:

- a) Prospecção: identificação de clientes potenciais.
- b) Abordagem: busca de informações sobre os clientes para depois haver um contato de abordagem.
- c) Apresentação: o início da comunicação com o cliente para discutir sobre os produtos, serviços, vantagens e benefícios.
- d) Controle das objeções: tratar os questionamentos do cliente repassando todas as informações necessárias.
- e) Fechamento: esta fase é a finalização da venda ao cliente.
- f) Pós-venda: é o acompanhamento para construir um relacionamento de longo prazo com o cliente.

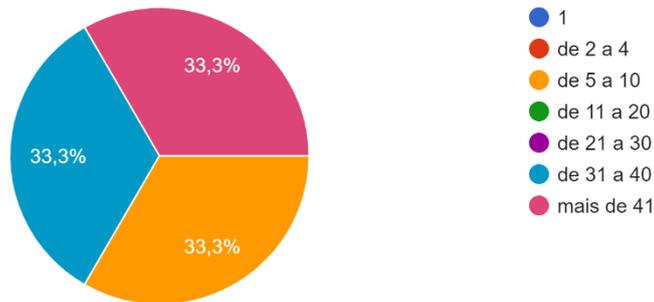
Esta pesquisa tem como delimitação atuar na proposição de um *Framework* do processo de vendas com enfoque na prospecção ativa via *Outbound Sales* chegando apenas até o fechamento da venda, portanto, sem abordar os processos de pós-venda.

Com o intuito de entender o cenário do time comercial das *Startups* do Grupo I, por meio do Instrumento de Coleta II, as perguntas versaram sobre o tamanho dos seus times comerciais, tendo como tamanhos:

Figura 7 – Tamanho do time comercial das *Startups* do Grupo I

1. Qual tamanho do time comercial (revenue ops, pré-vendas, vendedores, líderes de vendas, outros)

3 respostas



Fonte: Dados da pesquisa(2022).

Mesmo com diferentes tamanhos de times comerciais, quando perguntadas em como sua área de vendas é dividida hoje, 100% (cem por cento) das empresas entrevistadas do Grupo I afirmaram possuir a área de pré-vendas. Isso mostra, portanto, a confiança na importância da segmentação da área comercial em funções mais especializadas e perfis de profissionais diferentes.

A área de pré-vendas pode contribuir para a eficiência do processo comercial, aumentando a produtividade e mais tempo de dedicação dos Comerciais, sejam eles, *Closer*, *Account Executives*, ao processo de negociação com os clientes.

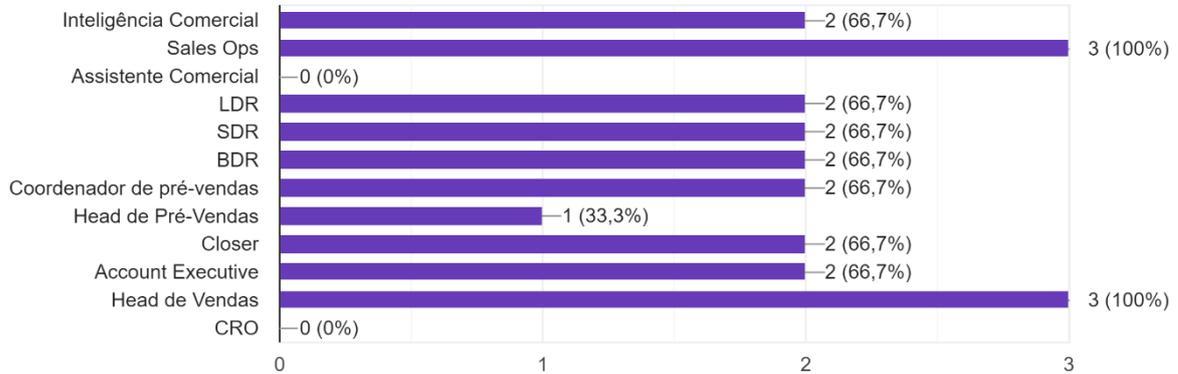
A sugestão de Aaron Ross (2017), especialista em vendas, palestrante e autor do livro *Receita Previsível*, é que, quando o seu time de vendas está gastando mais de 20% em uma tarefa secundária, separe essa tarefa do processo e crie um novo papel dentro da área para desenvolvê-la.

E quando perguntadas sobre os cargos que possuíam no time comercial, nota-se que todas atuavam com mais papéis além dos comerciais e de uma liderança direta, portanto identificando que há diversos papéis e responsabilidades dentro da área comercial das mesmas como aponta as respostas das três entrevistadas:

Figura 8 – Cargos do time comercial do Grupo I

## 4. Quais cargos você possui no time comercial?

3 respostas



Fonte: dados da pesquisa(2022).

Com o intuito de adentrar melhor sobre etapas e detalhamento de um funil de vendas que tivesse uma boa aplicação para a prospecção *Outbound Sales* e contribuísse como suporte para a proposição do *Framework*, pediu-se, primeiramente, que os entrevistados enumerassem o que consideram um processo inicial para montar uma prospecção *Outbound Sales* para o tipo de *Startup* foco da pesquisa.

Unanimemente os entrevistados afirmaram que o primeiro ponto é você saber e definir para quem você vai vender, para quais tipos de empresas, nicho, personas, cargo-chave. Como afirma o entrevistado Marcos:

A primeira coisa é ter uma clareza de quem você quer abordar e depois ter uma ferramenta de geração de listas.

Hoje eu tenho feito workshop sobre *Outbound*, inclusive fiz para 10 (dez) startups na semana passada. A primeira coisa que falo no workshop é para eles pensarem sobre o que querem vender e para quem; para que tipo de empresa. Para aí, então, buscarem empresas desse tamanho; desse ticket; com esse cargo, etc.

O entrevistado Caio sobre tais pontos complementa que, ao definir para quem você vai vender, você precisa definir “o círculo de compras, quem estará envolvido nesse processo de compra e temos nesse círculo 4 (quatro) personagens: o comprador; tomador de decisão; usuário que vai utilizar e o influenciadores. Já em uma empresa menor, pequena ou microempresa, esses quatro personagens podem ser apenas uma pessoa”.

Como segundo ponto, novamente de forma unânime entre os entrevistados, todos disseram que, definido o público-foco, você precisará definir como identificar, encontrar essas

empresas, se você vai comprar uma base, fazer pesquisa utilizando ferramentas, de onde vai extrair essas listas.

Depois de mapeadas, encontradas e com os contatos enriquecidos, você precisará abordar estes leads, criar roteiros de abordagem, criar sequências de contatos, de etapas de engajamento. Complementa o entrevistado Marcos:

Depois você precisa ter uma sequência de contatos, de etapas de engajamento. Então, tem que ter uma cadência de atividades que você tenta falar para as pessoas. E tem que ter um padrão para essas atividades, dizendo o que você que fala em cada uma dessas atividades para os contatos.

Você ter uma cadência de quem busque gerar familiaridade e que comente os seus serviços costuma funcionar bastante.

Você criar uma sequência para as pessoas que não te conhecem, mostrando que você existe, o que faz e para que conheça sua empresa e, após a reposta dela, você fazer um trabalho de agendamento.

E durante todo esse processo, você precisa, afirma José, “treinar incessantemente o vendedor até ele internalizar o discurso e acompanhar tudo e otimizar sempre”.

E sim, para ter resultados melhores, torna-se necessário segmentar a área comercial e entender cada etapa e seus processos para entender quais são os papéis necessários dentro do time comercial.

Depois de compreendidos tais pontos, pediu-se que os entrevistados descrevessem resumidamente as etapas de um funil de vendas que funcionasse para prospecção *Outbound*.

Cem por cento dos entrevistados mencionaram que há primeiramente uma etapa de pesquisa, na qual há uma etapa de construção das listas de prospecção. O entrevistado Caio detalhou bem em sua explicação:

Sobre as etapas do funil, eu acho que você tem primeiro um processo de construção de lista. Então, nesse processo, você vai ter uma etapa natural de pesquisa e, nessa pesquisa, você pode ter uma pessoa atuando de modo totalmente independente, ali fazendo buscas ou já ter uma lista prévia e vai partir da mesma para fazer esta validação. Eu acredito sempre que, quando estamos fazendo o processo *Outbound*, a gente parte do processo de *fit* e, quando estamos falando de *fit*, estamos falando de empresa.

Feita a validação destas listas de empresas, é importante que a gente passe para a validação de uma lista de personas.

Acredito, portanto, que o primeiro processo seja esse de validar a empresa; depois de validada a empresa, nós criamos uma lista mínima de possíveis contatos e compradores para poder validar os contatos e prospectar.

E então vai ter que ser criado um processo específico de prospecção; e os canais vão depender de empresa para empresa, mas, uma vez feita a pesquisa dos contatos e validação, pode ser via telefone, e-mail, *LinkedIn*, cadências. Para este ponto não tem exatamente um processo engessado.

Na visão do entrevistado José, ele define as etapas como:

Figura 9 – Prospecção *Outbound* – Funil de Vendas

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

E com o intuito de explicar melhor essas etapas, detalha-se a resposta do entrevistado José:

Até a etapa que antecede a reunião com o vendedor, se enquadraria no processo de criação das listas, pesquisas, enriquecimentos de contatos para que o time de pré-vendas faça o contato com o lead e possa qualificá-lo, tendo *fit* com a solução, dentre outros critérios de qualificação, agenda-se uma reunião deste lead com o vendedor. A reunião acontecendo e o vendedor considerando o lead qualificado, acabaria, na visão do entrevistado, neste momento o processo de prospecção da área de pré-vendas e haveria a passagem de bastão de pré-venda para área comercial. Nessa reunião, passa a acontecer a qualificação do vendedor. Uma vez identificada a oportunidade, isso normalmente pode acontecer em uma *call* que o vendedor qualifica, na qual ele aplica técnicas de vendas para qualificar, como GPCTA ou GPCTBA C&I. Considerando o lead qualificado e considerando que faz sentido a venda da solução/produto para esse lead, passa-se a ter a etapa de negociação. Tendo *fit*, em caso de soluções com ciclo médio de vendas menores com ticket mais baixo, ele pode apresentar proposta nessa mesma reunião ou em outra reunião. Este é o momento em que começaria mais o processo de negociação, pois, uma vez que o vendedor tem essa oportunidade qualificada para trabalhar, o funil fica apenas com o vendedor.

Na visão do entrevistado Marcos, na prospecção *Outbound*, eles não aplicam um funil de vendas em si, mas apenas sequências de etapas. Ele define da seguinte forma:

Etapa 1 – Etapa de entrada – na qual todos os leads chegam;  
 Etapa 2 – Cadências de familiaridade – em que se está tentando gerar algum tipo de atenção, interesse da pessoa;

Etapa 3 – Cadência de engajamento – em que se tenta fazer o agendamento de uma reunião. É mais uma etapa de prospecção para gerar uma conversa e, nessa conversa, uma qualificação. Depois de qualificado, agendar uma próxima reunião;

Etapa 4 – Reunião – eu já falei com a pessoa, já qualifiquei anteriormente, estou só esperando ela confirmar a reunião e comparecer. Inclusive pode ser o gatilho de passagem entre a área de pré-vendas e a área comercial;

Então, acho que essas são quatro etapas iniciais de um funil, se a gente fosse organizar, seriam elas.

Depois dessas etapas, seguiria para:

Etapa 5 – Investigação – que é um tipo de levantamento de informações para identificar como você consegue vender, ou seja, seria mais uma qualificação, mas agora feita pelo comercial;

Etapa 6 - Demonstração da solução – pelo comercial;

Etapa 7 – Negociação – na qual há o acerto de preço;

Etapa 8- Contratação – que é assinar contrato ou pagar, vai depender do modelo de negócio.

Mesmo nomeando de forma distinta, por etapas, há similaridade no processo das etapas ou ditas fases do funil entre os entrevistados José e Marcos. Eles definem etapas de entrada e pesquisa de leads; ambos afirmam que há a necessidade do processo de qualificação do lead ao contactá-lo.

Os três entrevistados mencionam um momento de reunião como etapa fundamental para o andamento do processo de negociação e, naquele momento, é imprescindível entender por meio de um processo de qualificação se o lead tem *fit* para continuar a negociação.

De um modo geral, foi possível identificar que a segmentação da área comercial para a prospecção *Outbound Sales* já é uma prática comum por parte das empresas, mesmo que a produção científica ainda seja bastante incipiente.

O que se pretende detalhar na sequência dos próximos subcapítulos são as funções e responsabilidades da segmentação proposta para o *Framework* deste estudo. Sugere-se subdividir e segmentar a área comercial em 3 (3) subáreas:

- a) Inteligência Comercial;
- b) Pré-vendas;
- c) Comercial.

Cada subárea tem papéis e responsabilidades previamente mapeadas, os quais serão explicados na sequência.

E ao fim deste capítulo, insere-se a listagem das ferramentas tecnológicas que apoiam essas subáreas para otimizar os resultados da área comercial como um todo, mas listadas pelos entrevistados.

Este capítulo apresenta os resultados que visam elucidar o primeiro e segundo objetivos específicos deste trabalho: Descrever como as empresas entrevistadas adotam a metodologia de *Outbound Sales* e os processos envolvidos e identificar e listar as principais as

principais ferramentas tecnológicas indicadas pelos entrevistados para otimizar o processo comercial.

### 4.3.1 Inteligência Comercial

Como trazido por Churchill; Peter (2000) e Las Casas (2011), a primeira etapa do processo de vendas é procurar clientes e, como chamam os demais autores Czinkota et al. (2001); Futrell (2003) e Spiro; Rich; Stanton (2009), esta fase é a prospecção.

Uma *Startup*, ao desenhar o início do seu processo de prospecção *Outbound Sales*, precisa, como dito nos capítulos anteriores, saber primeiramente para quem vai vender sua solução SaaS.

Nessa linha, prospecção é o primeiro passo no processo de vendas, que consiste em identificar potenciais clientes. Assim sendo, o objetivo da prospecção é desenvolver um banco de dados de clientes prováveis e depois se comunicar sistematicamente com eles na tentativa de convertê-los de clientes potenciais para clientes reais (ALTSCHULER, 2016). Segundo o *Business Dictionary* prospecção é “coletagem sistemática de nomes de prospects (chamadas leads)”. (BUSINESS DICTIONARY, 2017). Portanto, para uma boa prospecção uma empresa deve saber o que fazer com os dados coletados usando a chamada inteligência de vendas.

Quando se fala de inteligência comercial, ela representa a coleta de dados sobre os produtos e serviços, o mercado, os concorrentes, clientes, entre outros, com o objetivo de organizá-los e analisá-los para que a empresa possa tomar melhores decisões comerciais e traçar estratégias com maior embasamento.

Para fins dessa pesquisa, o processo de inteligência comercial a ser detalhado foca na geração de demanda de leads para prospecção *Outbound Sales* do time de pré-vendas.

Como dito por 100% (cem por cento) das empresas entrevistadas do Grupo II, a primeira etapa de um processo comercial para prospecção *Outbound Sales* é definir para quem sua *Startup* vai vender.

Dessa forma, é necessário primeiramente pensar e analisar o seu perfil ideal de cliente. Quando se usa o termo cliente ideal, não se refere a um cliente da vida real, o cliente ideal é um padrão pelo qual se podem medir os clientes reais, para poder concentrar nos bons consumidores, livrar-se dos maus e antecipar problemas com aqueles que estão no meio. Ao se estudar os critérios que faz os clientes serem os melhores consumidores do produto, obtém-se uma imagem composta do hipotético cliente perfeito. Este será o perfil de cliente ideal.

Ao elaborar este perfil, deve-se considerar duas categorias de possíveis características do cliente. A primeira é chamada de demografia, a segunda psicografia. (CARBOL, 2011)

Quando perguntadas quem era o seu perfil ideal de cliente, todas responderam algum tipo de mercado específico; segmentos; citaram características que determinam um conjunto de variáveis de um nicho de empresas. Sendo assim, todas já tinham clareza de quais empresas prospectar. Por isso, solicitou-se que as mesmas comentassem como foi o processo para identificar o perfil ideal de cliente, se adotaram algum método, algumas boas práticas.

As respostas foram sucintas, mas trouxeram características específicas do seu setor, como foi o caso do entrevistado Vitor: “Definimos o ICP de acordo com os critérios mínimos para comprovar ROI. Sem site ou sem motor de vendas online, o cliente não enxerga o retorno real do investimento.”

E os outros dois entrevistados do Grupo I comentaram fazer a análise da base de clientes:

*Look a like* com a base de clientes de sucesso no uso do nosso *software* (R1)  
Análise constante da base de clientes e percebendo as características de clientes permanentes e que deram *churn*. (R2)

Ao serem indagadas como indicariam para uma *Startup* construir seu perfil ideal de cliente, as empresas do Grupo II responderam que, de fato, não existe um processo único ou padrão identificado; ao entrevistá-las, percebe-se se você possui clientes, você precisa considerar as variáveis importantes, como detalhou o entrevistado Caio do Grupo II:

Se você não tem clientes, começou agora, o importante é você parar, refletir qual é o problema que de fato sua empresa resolve; de quem ela pode resolver; importante validar; observar os concorrentes; olhar para o mercado.  
ICP é algo que muda, pois o mercado muda, então você precisa estar continuamente analisando.

Os três entrevistados possuem pensamentos bem semelhantes no que tange à análise da base de clientes. José aponta que, para se estruturar o perfil ideal de cliente, há três conjuntos de análise:

Primeiramente - analisar sua base de clientes e entender quais clientes:

- a) Possuem maior LTV;
- b) Gostam do seu serviço;
- c) Se você consegue identificar algum público específico dentro da base;

Essa análise pode ser feita, via ERP; número de recompras recentes; quanto mais frequente for, maior valor e mais relevante seu produto/serviço é para esse público.

Em um segundo momento, você pode analisar outros conjuntos de variáveis como: menor custo de aquisição de clientes (CAC); percentual que esse grupo representa na conversão comercial; nichos que mais convertem.

No terceiro conjunto: depois de mapeado esse(s) grupos de clientes, segmentos, nichos que fazem mais sentido como perfil ideal de cliente, você analisa o tamanho de mercado endereçado, utilizando plataformas de inteligência comercial para analisar

o mercado. E com base nesses números, entender se o mercado é amplo ou se você vai ter uma solução brilhante para um mercado muito específico.

Ao se ter esses perfis de contas e as propriedades-chave, Marcos complementa que:

Você também precisa pensar de fato qual problema que você resolve deste mercado; de onde é que vai vir o orçamento; quem é o decisor; quem é o influenciador desse processo de compra, pois são processos diferentes para vender para cada pessoa. Isso, para as vendas consultivas, situações que há vários decisores, geralmente, comum a SaaS com tickets maiores, que demandam contatos com equipes maiores. Já em um SaaS que é mais transacional, tem uma pessoa só quem decide, portanto, esta análise vai depender um pouco do caso.

Ademais, outras perguntas que se poderia fazer para definir e analisar o perfil ideal de cliente seguem como sugestões, pois não há uma regra única para tal análise:

Para delinear o seu Perfil de Cliente Ideal é preciso começar sabendo (REEV, 2018):

1. Qual é o segmento de mercado que o seu perfil de cliente ideal faz parte?
2. Qual é o tamanho desse perfil de empresa?  
número de unidades  
colaboradores  
faturamento
3. Qual é o processo predominante de decisão dessa empresa (top-down ou bottom -up)?
4. Quem é o stakeholder que mais enxerga valor na sua solução?
5. Qual é o principal problema que a empresa geralmente enfrenta?
6. Qual é o cargo do tomador de decisão?
7. Por onde a pessoa se comunica (LinkedIn, Facebook, E-mail, Telefone)?
8. Em qual estágio na jornada de compras essa pessoa geralmente está?  
aprendizado e descoberta  
reconhecimento do problema  
consideração da solução  
decisão de compra
9. Quando essas empresas costumam tomar a decisão (época do ano)?
10. Em qual setor da empresa está a pessoa que percebe mais valor na entrega?

Sobre o papel do profissional que fará a análise do perfil ideal de cliente e os devidos cruzamentos, ele pode variar, conforme o tamanho da empresa, mas, neste estudo, segue como sugestão estar enquadrado dentre as responsabilidades da área de inteligência comercial, por exemplo. Quando perguntado para o Grupo II quais os cargos você geralmente indica para uma operação de Inteligência Comercial teve-se que:

- a) 66,7% mencionaram o próprio cargo de Inteligência Comercial e de Sales Ops;
- b) 66,7% que pode ser um estagiário que desempenhe esse papel;
- c) 100% indicaram o LDR com esse papel; e apenas 33,3% trouxeram o papel do assistente comercial.

As funções e processo do trabalho de inteligência comercial, antes de mais nada, exigem planejamento, depois conhecimento acerca de quais dados serão necessários coletar e os

recursos necessários para a coleta. De forma macro para este estudo e desenho do *Framework*, o foco está no mapeamento do mercado e construções das listas de prospecções, portanto, existem três etapas:

- 1) Coleta de dados, que podem ser de fontes internas e/ou externas;
- 2) Análise das informações - a análise tem como propósito transformar os dados em informações relevantes. Exemplos de análises:
  - a) Sobre o mercado de clientes;
  - b) Sobre vendas;
  - c) Produtos ou serviços;
  - d) Análise da concorrência;
  - e) Análise da conjuntura.
- 3) Construção das listas de prospecção: *Smart Leads*, sejam tais listas construídas com empresas com perfil dos seus clientes ou com perfis novos, com base em estudo de análise de mercado.

De acordo com Reev (2017), o processo de inteligência comercial para geração das *Smart Leads* pode ser resumido na figura abaixo:

Figura 10 – O processo de Inteligência Comercial



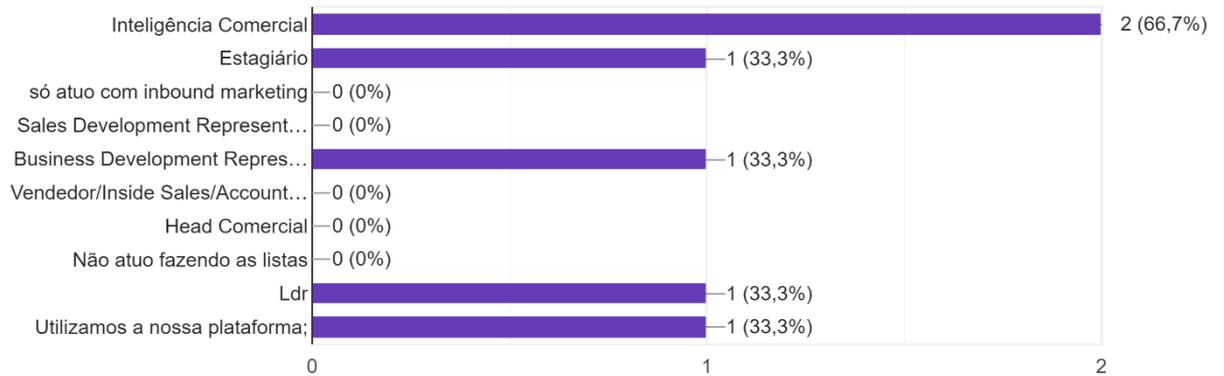
Fonte: Reev (2017).

No que tange aos responsáveis pela construção das listas de prospecção, as *Startups* do Grupo I trouxeram algumas possibilidades durante o processo comercial para construir as mesmas:

Figura 11 – Responsáveis por fazer as listas de prospecção

7. Na sua estrutura comercial, quem é(são) o(s) responsável(is) por fazer as listas de empresas para sua prospecção?

3 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Do mesmo modo, quando perguntado ao Grupo II quais cargos indicariam para a construção das listas de prospecção e enriquecimento dessas listas, o resultado indicou que também podem ser pessoas diversas dentro do processo. Segue o resultado:

Quando perguntados qual processo você indicaria para uma startup fazer a construção de listas de empresas para prospecção *Outbound*, as empresas do Grupo II trouxeram de forma unânime utilizar *softwares* de mercado em alguma etapa do processo.

José, da empresa *Outbound Sales 4*, ponderou, primeiramente: “deve começar na mão, até entender o ICP, pois isso deve ser uma aspiração constante, mesmo que não seja uma certeza de qual perfil é. Depois entender qual canal esse cliente está (...)”

Ainda sobre o processo de construção, as demais empresas contribuíram com mais insights e indicações como:

Utilizar ferramentas, *software* de mercado, hoje em dia temos: *Intexfy*; *Reev*; *Apollo*; *Neoway*. Nenhuma delas resolve 100% (cem) do problema, mas todas resolvem um pouquinho. Além das ferramentas, também existem sites, como o *Empresômetro*, que podem contribuir.

Se o seu prospect é uma empresa digitalizada, diria que o *Apollo* tem resolvido bem. Se seu cliente já é um pouco mais off-line, você terá uma lista mais fria e precisará enriquecer antes, usar quem sabe o *Empresômetro* antes. *Apollo* e *Intexfy* são as duas melhores, que eu geralmente recomendo (R1, entrevistado *Outbound Sales 5*); e

Uma visão muito semelhante trouxe o entrevistado *Outbound Sales 6*:

- Buscar plataformas que possuam filtros que façam isso; *LinkedIn* é uma boa plataforma de uso;
- Sites de Associações; Banco de dados mais nichados, mais atualizados, as maiores entidades tendem a manter os bancos de dados mais atualizados;

- Busca massiva de mercado;
- Se for um público mais específico, um caminho pode ser via câmaras; associações.

### 4.3.2 Pré-Vendas

Andreola & Bocchese (2015), citando os autores Churchill; Peter (2000); Las Casas (2011); Czinkota et al. (2001); Futrell (2003) e Spiro; Rich; Stanton (2009), detalha cada processo na área comercial. Após a etapa de prospecção, eles citam como fase sequencial, para alguns, a fase de pré-abordagem ou, como para Churchill; Peter (2000), preparar visitas e na sequência a esta vem a fase de abordagem.

À medida que o processo comercial avança após a identificação e construção das listas prévias de prospecção, citadas na área de Inteligência Comercial, tem-se etapas ainda de enriquecimento dessas listas e o momento posterior de preparar a pré-abordagem para etapa de relacionamento com o lead e efetiva abordagem com o mesmo, tais processos adentram em uma outra segmentação da área comercial, denominada área de pré-vendas.

A área de pré-vendas ainda é considerada nova no Brasil, contudo, sua presença vem crescendo nas empresas brasileiras. De acordo com o estudo do *Inside Sales Benchmark Brasil* (2021), que já está na sua 5ª edição anual, 58% (cinquenta e oito por cento) das empresas entrevistadas responderam que sim quando questionadas se trabalham com pré-vendas. Quando analisado o canal de aquisição primário, a adoção de SDRs para empresas que possuem o modelo de *Inside Sales* chega a 62% (sessenta e dois por cento). Ao comparar a adoção de SDRs com o modelo de geração de leads, percebe-se que a taxa de empresas que o adotam é maior entre as que geram leads via *Outbound*, chegando a 57% (cinquenta e sete por cento). Já as empresas que possuem o modelo híbrido chegam a 77% (setenta e sete por cento).

Depois do amadurecimento do modelo de negócios de uma startup e do aumento do volume de leads e/ou de *stakeholders* dentro de uma mesma empresa a serem trabalhados pela área comercial, o setor comercial, composto por um time de consultores que realizam a prospecção de todo o funil de vendas, passa a perder a qualidade no processo em função do enorme tempo despendido em etapas que poderiam ser desenvolvidas por outras pessoas. Por isso existe a necessidade de especializar a área, tornar o ciclo de vendas mais ágil e assertivo, abordando os leads em volume e com mais velocidade.

Uma pesquisa da ToutApp apud Reev (2015) traz que "os vendedores gastam, em média, apenas 33% do seu tempo na negociação e, o tempo que resta, é gasto pesquisando dados sobre os leads que possam ajudar na conversão"

Dessa forma, o setor de pré-vendas nasce com o objetivo de receber os leads, sejam eles de origem *Outbound* ou *Inbound Marketing*. No processo *Outbound Sales*, elabora-se uma lista de empresas de acordo com o perfil ideal de cliente, que é enriquecida com dados da empresa e das pessoas para facilitar a atuação do comercial de pré-vendas.

O setor de pré-vendas possui o objetivo de prospectar, qualificar e incrementar a taxa de conversão de futuros clientes, resultando na maximização dos resultados do time comercial.

A área de pré-vendas resolve um problema comum entre os times comerciais que é a divisão do foco dos vendedores em diversas tarefas, restando pouco tempo para vender.

Para Aaron Ross (2017), especialista em vendas e autor do livro *Receita Previsível*, quando o seu time de vendas está gastando mais de 20% em uma tarefa secundária, separe essa tarefa do processo e crie um novo papel dentro da área para desenvolvê-la.

Além disso, este setor tem o intuito de trazer com mais força a característica de venda consultiva, cujo principal objetivo é entender as dores do seu futuro cliente, solucionando-as de maneira assertiva, de modo também a reduzir a quantidade de clientes insatisfeitos que cancelam contratos em função da incompatibilidade ou descontentamento com a solução oferecida (*churn*) (PARRA, 2016).

O pré-vendedor é um profissional de *Inside Sales*, que atua na abordagem de leads, que podem ter sido gerados tanto via *Inbound* quanto *Outbound*. A função do pré-vendedor é justamente dar início ao processo de venda consultiva, portanto, ele fica encarregado de fazer o primeiro contato com os clientes em potencial. O seu objetivo é qualificar leads e, com isso, selecionar clientes que realmente tenham a intenção de realizar a compra, movendo-os dentro do funil de vendas até se tornarem prospects (pode incluir uma ligação de conexão e uma ligação inicial de descoberta) e agendando com eles reuniões de vendas para os vendedores.

O time de pré-vendas em uma venda mais consultiva possui o papel de abordar os clientes em potencial, oferecendo-lhes não o produto ou serviço em si, mas sim uma consultoria, cujo objetivo é fazer com que o prospect reconheça suas necessidades e deseje ter contato com um vendedor para conhecer quais soluções tal empresa tem a lhe oferecer.

De acordo com estudo na carteira de clientes da Exact Sales (2019), empresas com uma forte área de pré-vendas são capazes de ter um desempenho bem acima da média de mercado. As taxas de conversão em novos negócios ficam na casa dos 40% a 50%, enquanto renovação de contratos fica entre 80% a 90%.

E para que tais resultados aconteçam, é necessário contar com profissionais que consigam identificar bons negócios e poupar tempo e recursos.

Os entrevistados da pesquisa do Grupo I, quando perguntados se “possuem área de pré-vendas”, 100% (cem por cento) deles responderam que sim e quando perguntado às empresas de consultoria do Grupo II, “você acredita que um time de pré-vendas otimiza o processo comercial”, também 100% (cem por cento delas) afirmaram que sim.

Ainda junto ao Grupo II, pediu-se aos entrevistados que comentasse acerca da resposta positiva sobre a área de pré-vendas, tanto o entrevistado José e Marcos, respectivamente, as empresas *Outbound Sales* 4 e 5, afirmaram que área de pré-vendas, por ter a tendência de especializar as funções, ajuda a otimizar a área comercial como um todo, tornando-a uma operação mais eficiente.

As respostas em sua completude:

O entrevistado comenta que é uma mudança de jogo muito grande e favorável, pois uma operação de pré-vendas otimiza toda área comercial; você consegue aumentar o volume de vendas; aumentar taxa de conversão; reduzir o ciclo de vendas; especialização do time e das funções da área comercial; o vendedor quando ele está sozinho, ele fica muito perdido, pois precisa abrir negócios, negociar, fazer proposta, o processo se torna ineficiente. (José)

Porque você tem uma tendência a especializar, e as pessoas operarem melhor se elas são especializadas, porque você reduz o tempo que a pessoa demora para começar a gerar valor para a empresa, logo se torna uma operação mais eficiente, aumentando a efetividade no final do dia e porque você evita o efeito sanfona que é a pessoa de prospecção, prospecta (você sabe o que é isso, mas eu vou falar porque está gravando), a pessoa prospecta, daí ela está lá cheia de lead. Daí, se ela prospecta, prospecta, quando ela tem sucesso, daí ela para de prospectar para começar a vender. Quer dizer, o teu sucesso é que te leva para o fracasso. Se você só prospecta, não, você continua prospectando o tempo todo. Acho que esses são os três motivos principais. (Marcos)

Na visão do entrevistado Caio, o mesmo também acredita que sim, otimiza, mas trouxe um ponto de atenção a ser refletido acerca da implementação de um time de pré-vendas, na opinião do entrevistado dependerá do cenário real da empresa. “Se você sabe o que e quem vai prospectar, ele acredita que faz sentido ter uma área de pré-vendas, contudo se você apenas quer colocar um time de pré-vendas porque todo mundo tem, sem de fato analisar o seu cenário, pode não fazer muito sentido.”

Ainda trouxe outro ponto importante de reflexão, no qual precisa-se estimar o impacto que essa operação terá no time comercial, por exemplo: “Se você gerar mais leads qualificados, mais leads validados, seu time comercial precisa estar pronto, para acompanhar a geração dessa demanda. Portanto, precisa entender exatamente o que se busca otimizar.”

Quando perguntado aos entrevistados do Grupo II “quais cargos você geralmente indica para uma operação de pré-vendas”,

Todos indicaram os cargos de *Sales Development Representative* (SDR) e *Business Development Representative* (BDR) e 66,3% indicaram também o cargo de *Lead Development*

*Representative* (LDR) e quando perguntados para comentar acerca de suas indicações, os mesmos trouxeram:

Na opinião de José, “você geralmente começa do gargalo, de onde tem maior dor para estruturar a área de pré-vendas e ajudar o time comercial.”

Na visão de Marcos, o mesmo indica para uma empresa SaaS que vende para mercado B2B, a simplicidade e complementa:

Se a gente olhar para uma startup maior, talvez você precise de um pouco mais de complexidade, um líder, um Head, um coordenador, mas a estrutura é basicamente essa: um LDR que faz enriquecimento; BDR que faz prospecção ativa; SDR que faz, normalmente, prospecção Inbound; aí se você tiver um volume dessas funções, aí você tem coordenadores, líderes, etc.

Na visão de Caio: “depende do tamanho, da estrutura, por exemplo, se tenho 6 (seis) vendedores, sem segmentações, haverá uma baixa eficiência na prospecção”;

Sendo assim, para essa pesquisa, limitou-se a tratar para uma área de pré-vendas os três tipos de profissionais citados anteriormente:

- a) *Lead Development Representative* (LDR)
- b) *Sales Development Representative* (SDR);
- c) *Business Development Representative* (BDR);

Esses profissionais são essenciais para a estratégia de *sales engagement* e esse modelo de vendas veio para substituir as vendas tradicionais. Nele, o foco é desenvolver um negócio a partir da pesquisa, prospecção, conversão e fechamento de boas oportunidades de negócio. Contudo, ao se implementar tais segmentações o objetivo não está somente em simplesmente aumentar o faturamento, mas sim, aumentar o número de clientes de sucesso enquanto diminui os custos e investe nos melhores canais de aquisição. (EXACTSALES, 2019)

E o mesmo artigo defende, que só assim uma empresa consegue alcançar um crescimento sustentável e escalável, mesmo em vendas complexas.

Portanto, para isso torna-se necessário ter uma estratégia bem definida e baseada em um entendimento bem claro do perfil de cliente ideal da empresa. E por isso, foram criados cargos especializados dentro do processo comercial com objetivo de encontrar os potenciais clientes que se enquadram no ICP e estão no momento de compra. E como comentado acima, essa qualificação e segmentação dos leads pode ser realizada de várias formas, por profissionais distintos.

Apesar de perseguirem um objetivo comum, LDR, SDR e BDR têm características e atribuições específicas, como passa-se a definir na sequência.

Quando perguntado aos entrevistados do Grupo II, “O que você acredita que é responsabilidade de um LDR fazer?”

Todos concordaram que cabe a esse profissional, fazer o enriquecimento de dados da lista; validar as informações previamente e distribuir os leads para os próximos responsáveis no processo.

Ao serem perguntados quem são os responsáveis por fazerem as listas de prospecção aos entrevistados do Grupo I, importante elucidar, que um deles também citou como responsabilidade o LDR.

Em complemento com informações buscadas em sites e blogs, uma vez que a busca em artigos científicos ainda é incipiente. O LDR é o profissional responsável por organizar as listas de leads para a prospecção. Essas listas podem ser geradas internamente pela própria empresa e formatada inicialmente pela área de inteligência comercial, por exemplo, e/ou podem ser compradas de empresas especializadas.

LDR e suas principais atividades:

- a) checar as informações fornecidas e advindas das listas como - telefones dos tomadores de decisão, cargos, linkedin; Além disso, deve fazer pesquisas para complementar a lista com informações que estiverem faltando e adicionar outros dados importantes;
- b) ele ajuda a construir uma lista "limpa", ele não entra em contato direto com os leads foco, mas pode ligar e falar com a *Gatekeepers* para validar os telefones corretos das empresas e as pessoas corretas também e com isso faz com que os SDRs ou BDRs não percam tempo ligando para números inválidos ou fiquem presos em stakeholders que poderiam ser evitados.

Para os próximos dois papéis a serem desempenhados dentro da área de pré-vendas e dependendo do modelo de geração de demanda da *Startup*, ticket médio e ciclo de vendas, tem-se as opções de perfis do SDR e/ou do BDR.

As abordagens entre essas duas últimas funções, SDR e BDR, comumente acaba gerando certa confusão entre os papéis e responsabilidades;

Tanto que para um dos entrevistados, essa diferenciação também não era muito clara, o entrevistado Marcos traz que: “para ele, o papel do BDR acaba sendo a mesma coisa que o SDR, portanto qualificar e engajar, contudo com níveis de contatos diferente”;

Na visão dos demais entrevistados do Grupo II, as responsabilidades de um SDR, na visão do entrevistado José:

- a) Qualificar, ver se tem o *fit* com produto, solução;

- b) Buscar contato lá dentro;
- c) Contornar objeções;
- d) Contar histórias;
- e) Vender o vendedor;
- f) Vender a reunião;
- g) Não falar demais, ter uma boa escuta; (R1)

Na visão do entrevistado Marcos: “SDR faz muito contato telefônico e manda e-mail; Resumindo ele precisa identificar o lead; tentar fazer o contato com as pessoas e qualificá-las e se qualificado levar para uma etapa mais avançada.”

E, por fim, na visão do entrevistado Caio: “SDR tem como responsabilidade qualificar no contato com essa pessoa e se a mesma tiver *fit*, engajar para um próximo passo;”

Em um cenário comercial que a *Startup* possui um time de *Inbound Marketing* que atrai, nutre e converte os leads e gera leads decorrentes dessa origem, ao se estabelecer a área de pré-vendas, escolhe-se atuar com profissionais mais conhecidos como *Sales Development Representative* (SDR).

Contudo, os SDRs podem atuar tanto com leads decorrentes via *Inbound Marketing*, quanto *Outbound*.

Trazendo de uma forma consolidada, tanto na visão dos entrevistados quanto de pesquisas, o SDR e suas principais atividades são (MEETIME, 2019):

- a) Receber marketing *qualified leads* (MQLs) ou listas de leads geradas com base no perfil ideal de cliente.
- b) Caso os leads provenientes da área de inteligência comercial e/ou LDR não venham tão enriquecidos, cabe a este profissional complementar com as informações;
- c) Realizar as etapas de cadência de prospecção a fim de conseguir cumprir a meta da etapa de conexão (falar com o lead);
- d) Cumprir um alto volume de ligações de prospecção mas isso vai depender do segmento de atuação da empresa;
- e) Conduzir uma ligação de descoberta inicial com a persona do segmento foco, na qual se aplica um *discovery* investigativo para confirmar a necessidade, a dor, verificar o interesse em solucionar o problema existente e o momento da empresa e da área em querer resolver essa dor.
- f) O objetivo final da qualificação é identificar os leads com *fit* e agendar reuniões e passagem do lead qualificado de pré-vendas para vendas.

Já quando perguntados acerca de quais são as responsabilidades do BDR, os respondentes José e Marcos, trouxeram, respectivamente: “O BDR atua de forma totalmente *Outbound*, com uma prospecção mais fria, trabalha com contas maiores, mais estratégicas; Contas chaves, ele faz mais prospecção. Por outro lado o SDR recebe leads do marketing e deve

identificar se essas empresas estão dentro do Perfil de Cliente Ideal e, se sim, fazer uma abordagem de qualificação. Normalmente trabalham com contas SMB”.

Já na visão de Marcos: “O BDR faz prospecção ativa e o SDR faz prospecção *Inbound*, e o LDR faz prospecção, faz só enriquecimento de lista, validação de dados, coisa assim.”

Dessa forma, confirma-se que de fato existem diferentes interpretações para o cargo de BDR, veja os dois casos mais comuns, cita Meetime (2019):

- a) BDR pode ser um profissional de *Inside Sales* que foca na geração de leads qualificados, utilizando uma abordagem *Outbound Sales*, usando *social selling*, *cold calling e cold e-mail* e o próprio *networking*.
- b) Contudo, pode também se referir a um profissional que possui como objetivo buscar novos segmentos de clientes para um produto. Por exemplo, um SaaS que comercializa para empresas de Varejo e agora quer validar o Product-Market Fit para empresas de tecnologia. As atividades são as mesmas que o BDR que tem o objetivo anterior, como *social selling*, *cold calling e cold e-mail* e o próprio *networking*.
- c) De todo modo, indiferente desses dois casos: esse é um profissional de vendas que está mais focado em leads *Outbound* e com tickets maiores;
- d) Geralmente, ele se aprofunda em contas *Enterprise*, com uma abordagem mais consultiva baseada em contas (*account-based sales*).
- e) BDR e suas principais atividades:
- f) Geração de leads: existem operações em que o BDR é responsável por também criar suas próprias listas de leads, seguindo os parâmetros do Perfil Ideal de Cliente, ou investigando novas oportunidades, validando hipóteses, etc. Em casos que os BDR's já atuam com listas prontas, essa etapa não acontece;
- g) Pesquisa de possíveis leads *Outbound*: a etapa de pesquisa é essencial para o primeiro contato com um novo lead. O que difere é o tempo dispendido nesta etapa. Em casos de prospecção *Outbound* com leads frios, é necessário ter uma grande compreensão acerca do negócio, produto, segmento, dores da persona e área envolvida e de quem de fato são os envolvidos no processo de decisão de compra (ou como acontece a dinâmica de compra na empresa);
- h) *Could outreach*: conseguir o contato inicial com um lead que jamais ouviu falar da sua empresa ou que não buscou ativamente uma solução para o problema é algo muito difícil. Esses profissionais, então, além de precisarem dominar as técnicas de *cold outreach e rapport*, também necessitam ser resilientes, versáteis e possuírem grande motivação interna;
- i) Qualificação: de forma similar ao SDR, o BDR necessitará compreender se, naquele lead, há uma oportunidade de evoluir no processo comercial. O que difere pode ser o tempo dedicado a isso, a profundidade nas perguntas e o número de *stakeholders* que necessitarão ser contatados antes de qualificar ou desqualificar um *deal*.

De forma resumida, mesmo com atividades semelhantes, seguem três diferenças no trabalho entre SDR e BDRs:

Quadro 12 — Diferenças entre SDRs e BDRs

	<b>Volume</b>	<b>Origem dos leads</b>	<b>Tipo de trabalho</b>
<b>SDR</b>	Geralmente com volume de atividades alto; Maior número de leads recebidos e a serem trabalhados mês a mês	Geralmente atua com leads <i>Inbound</i> , mas pode atuar com <i>Outbound</i> também	Atuação mais superficial em cima das contas, devido ao volume de contas a serem trabalhadas
<b>BDR</b>	BDR atua com volume de atividades menor, pois seu trabalho inclui pesquisa profunda e mapeamento de contas, com objetivo de vender para <i>tickets</i> maiores	Atuam somente com origem <i>Outbound</i>	Atuação mais complexa e lenta em cima das contas definidas com ligações e emails frios, social selling

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Se sua empresa busca mais produtividade, mais vendas, mais atividades dia e agendamentos semanais, o caminho é um SDR. Contudo, se busca ter uma abordagem mais qualitativa, em busca de novos tipos de segmentos, personas, tamanho de clientes, um BDR é mais adequado. (MEETIME, 2019)

Através da especialização do trabalho de prospecção, esse setor contribui para o aumento do nível de propagação da empresa dentro do mercado em que está inserida e permite com que os consultores comerciais fiquem focados na negociação e fechamento de contas.

Em concordância, Parra (2016) destaca que segmentar e distribuir a atividade de prospecção para os Pré-Vendedores é uma forma de aumentar as taxas de conversão dos leads, pois há um time focado em realizar várias tentativas de ligações seguidas.

### 4.3.3 Comercial

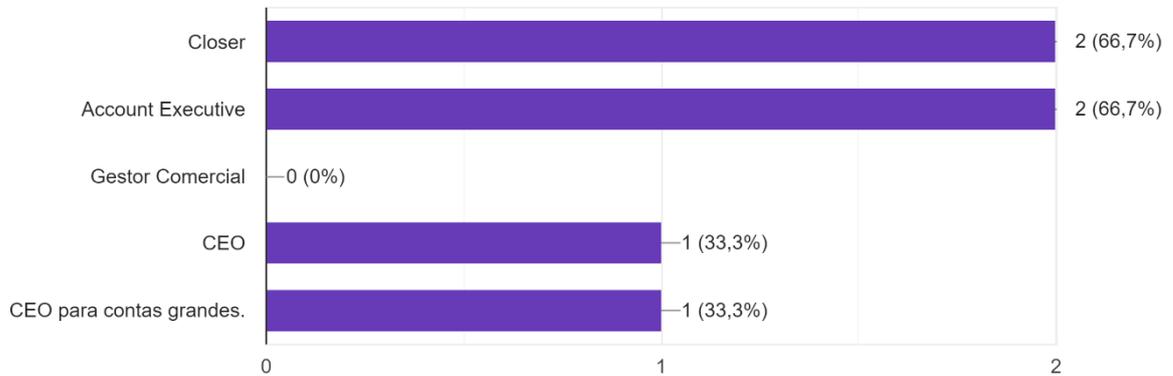
Como trazido por Andreola & Bocchese (2015) em seu quadro comparativo do processo de vendas, à medida que o processo comercial avança para a etapa de relacionamento com o lead, por meio da abordagem, a qual inicialmente essa pesquisa propôs que ficasse por conta da área de pré-vendas, após essa fase, entrando na etapa do processo de apresentação em diante, caberá à subárea denominada Comercial as responsabilidades de conduzir o lead para até o fim da etapa de fechamento de vendas.

Com o intuito de entender que tipo de comercial eram os responsáveis pelas negociações e fechamentos de vendas, esse ponto foi perguntado às *Startups* do Grupo I. As mesmas trouxeram o seguinte resultado:

Figura 12 – Responsáveis pelas negociações e fechamentos

9. Na sua estrutura comercial, quem é(são) o(s) responsável(is) pelas negociações e fechamentos de vendas?

3 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com o intuito de entender melhor acerca do perfil desse profissional nessa etapa do processo de vendas, perguntou-se às empresas de consultoria do Grupo II, em uma *Startup* que possui como foco o processo de prospecção *Outbound Sales* que tipo de comercial para negociação você indicaria para essa *Startup*, e os respondentes trouxeram:

Na visão do entrevistado José, ele indicaria o papel de *Closer* e complementou que na sua opinião:

O CEO não deve entrar em vendas. O CEO está deixando de fazer outras coisas quando vai para vendas. O *Closer* é o papel mais comum, como também o *Account Manager*, que são os vendedores que fazem o acompanhamento dos clientes, das contas já dentro de casa.

Para caso que tenham 3 (três) a 4 (quatro) vendedores, indicaria também ter um coordenador de vendas. Em alguns casos, quando se tem uma venda mais consultiva, ter os arquitetos de solução, que ajudam a escopar o projeto.

Tanto, o respondente Marcos, quanto Caio, trouxeram em suas respostas uma abordagem mais relacionada ao perfil de competências comportamentais que esse profissional de vendas deva ter nessa etapa do processo comercial. Na visão de Marcos:

Neste caso, uma pessoa que tenha uma capacidade de desafiar a perspectiva, é a essência da metodologia que a gente usa, que é sobre entender o que chamou atenção da pessoa; ou no nosso discurso, na nossa conversa para aquela pessoa e conseguir trazer um ponto de vista diferente, porque a pessoa não estava procurando alguma coisa.

Então, tem isso e uma habilidade de *rapport* muito forte. É mais essa questão assim de entender perspectiva, mudar perspectiva, não trabalha muito forte em urgência também, prospecção *Outbound*, o pessoal não tem tanta urgência, então, esse tipo de

venda costuma ser mais longa mesmo, é normal, mas, ainda assim, o ciclo pode tentar ser encurtado. Isso vai ajudar bastante.

E seguindo essa linha de características comportamentais, Caio trouxe:

Independente do tipo de processo, a característica mais importante é saber ouvir para construir algo.

Dependendo do tipo de ciclo de vendas, ticket médio, geração de lead, como *Inbound* ou *Outbound*, o perfil desse profissional pode ser diferente:

- a) processo de vendas transacional é mais o caso de uma venda mais direta, na qual você demonstrará a solução e buscará fechar;
- b) em vendas consultivas, quanto mais complexo seja o nível da venda, mais complexo o processo comercial que você tenha, mais maduro, sênior terá que ser o vendedor.

Como traz Reev (2015): as etapas finais do processo de vendas pertencem aos *Closers*, os especialistas em fechamento, ou em fazer o lead assinar o contrato, como o próprio nome já diz.

Figura 13 – Diferença entre *Hunters* & *Closers*



Fonte: Reev, (2015).

No que se refere ao comercial, seja ele o *Closer*, o *Account Manager*, essa pesquisa não teve como intuito adentrar em todas as particularidades do tipo específico de cada um, mas de forma geral no processos a serem desenvolvidos de forma macro nessa etapa do processo. Portanto, será definido, nesta etapa, apenas como comercial, sendo este responsável de forma macro por três etapas, são elas:

- a) Validação: ele valida se o *lead* possui perfil e maturidade aplicando as técnicas de vendas, se tiver, ele faz uma demonstração de solução/produto alinhada ao cenário do lead e avalia se a solução realmente resolve os problemas que ele possui;
- b) Proposição: ele negocia a melhor proposta de acordo com as necessidades de solução do lead;

c) Decisão: ele mapeia todas as tarefas que o *lead* precisa executar internamente até o fechamento (*roadmap to close*) e realiza *follow ups* para buscar uma definição mais eficiente por parte do lead.

Adentrando em alguns processos que envolvem essas fases macros, a Tabela abaixo traz:

Quadro 13 - Etapas macros do comercial e detalhamento do processo

Etapa	Detalhamento do processo
<b>Validação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião de apresentação/Demonstração da solução: o comercial demonstra a solução para o lead, sempre focado no cenário do lead ao invés de focar o produto;</li> <li>• Aplicação de técnicas de vendas.</li> </ul>
<b>Proposição:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envio da proposta: após apresentar a solução, se o lead aceitar recebê-la, o comercial envia o documento de proposta para o lead;</li> <li>• Negociação.</li> </ul>
<b>Decisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envio de contrato: após aprovada a proposta, o vendedor deve enviar o contrato padrão para que o lead assine;</li> <li>• Assinatura do contrato: após análise e ajustes necessários, o lead, finalmente, assina o contrato e se torna, de fato, um novo cliente;</li> <li>• Kickoff / <i>onboarding</i>: o comercial passa o bastão para o time de <i>Customer Success</i> que será o responsável pelo <i>onboarding</i> da solução contratada.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

#### 4.4 FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS QUE APOIAM PROCESSO COMERCIAL

Tanto no Instrumento de Coleta II, quanto no III, ambos os Grupos entrevistados responderam à outra seção de perguntas, cujo intuito foi identificar e coletar suas indicações sobre as ferramentas usadas para etapas do processo comercial. A exceção é o entrevistado Caio, empresa *Outbound Sales 6*, que não preencheu identificando as ferramentas na sua aplicação, portanto, nessa etapa serão considerados apenas 5 respondentes.

Essas ferramentas são as responsáveis por automatizar as fases do processo de vendas, tornando-o mais célere e diminuindo os custos para as empresas.

Nessas perguntas, foi possível saber se os respondentes já utilizavam ferramentas além do CRM. Assim, haverá a apresentação das respostas de cada participante e consolidando-se ao final um quadro no qual estão listadas as ferramentas que apoiam a prospecção *Outbound Sales*, tendo em vista as indicações por parte dos entrevistados em suas respostas

O CRM, (*Customer Relationship Management*), tem o intuito de concentrar informações relevantes do seu público-alvo, possui funções de gerenciamento do funil de vendas, permite a criação de follow-ups (agendamento de atividades), entre outras funcionalidades relevantes à equipe comercial.

Quando perguntados acerca de quais CRMs indicariam ou sua empresa utiliza, 100% (cem por cento) dos entrevistados indicaram o Pipedrive, mas dentre os também indicados apareceram: Salesforce e Hubspot.

Quando indagados sobre quais ferramentas de inteligência de mercado sua empresa utiliza (Grupo I) ou costuma indicar no caso das consultorias do Grupo II, foram listadas as seguintes ferramentas:

Figura 14 – Ferramentas de inteligência de mercado

2. Qual(is) ferramenta(s) de inteligência de mercado sua empresa utiliza? \*

- Exact Sales
- Neoway
- Econodata
- Intexfy
- Leads2b
- Next
- Não utilizo

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dos 5 (cinco) respondentes, apenas a *Startup Outbound Sales 2* afirmou não utilizar nenhuma ferramenta em seu processo, todas as demais indicaram utilizar e/ou indicar alguma ferramenta para o processo.

As ferramentas indicadas pelos entrevistados são as seguintes:

- a) *Intexfy*, como a primeira mais indicada, 3 (três) dos 5 (cinco) entrevistados;

- b) *Exact Sales*, indicada por 2 (dois) dos 5 (cinco) entrevistados;
- c) *Econodata*, indicada por 2 (dois) dos 5 (cinco) entrevistados.

No que tange a ferramentas a serem utilizadas para cadências de prospecção *Outbound*, as perguntas aos dois grupos seguiram a lista abaixo:

Figura 15 – Ferramentas de pré-vendas e cadências *Outbound*

3. Qual(is) ferramenta(s) de pré-vendas e cadências outbound sua empresa utiliza? \*

- Exact Sales
- Ramper
- Reev
- Hubspot
- Meetime
- Outros...

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Aqui houve maior diversidade entre as respostas dos entrevistados, as ferramentas listadas foram pela ordem de preferência dos entrevistados:

- a) *Exact Sales* e *Pipedrive* foram as únicas tendo 2 (dois) dos 5 (cinco) entrevistados indicando;
- b) *Meetime* e *Hubspost* também foram indicadas, mas cada uma por apenas um dos entrevistados.

E por fim, ao serem perguntados sobre quais ferramentas de captura de leads e enriquecimento de informações sua empresa usa (Grupo I) e costuma indicar (Grupo II), tendo em vista a gama diversa de ferramentas disponíveis no mercado, a listagem indicada na pergunta foi mais extensa do que as demais:

Figura 16 – Ferramentas de captura de leads e enriquecimento de informações

4. Qual(is) ferramenta(s) de captura de leads e enriquecimento de informações sua empresa utiliza? (selecione até 3)

- exact sales
- snovi.io
- import.io
- intexfy
- hunter.io
- LinkedIn Sales Navigator
- reev
- ramper
- apollo
- getprospect
- lusha
- Outros...

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A ferramenta indicada por 100% (cem por cento) dos respondentes foi o *LinkedIn Sales Navigator*.

Ainda, as mais indicadas também foram *Exact Sales* e *Intexfy*, cada uma indicada por 2 (dois) respondentes. *Lusha* e *Apollo* foram indicadas por apenas um respondente cada.

Quadro 14 – Ferramentas Tecnológicas que apoiam o processo comercial citadas pelas empresas entrevistadas

(Continua)

ÁREAS DE USO	FERRAMENTA	FUNÇÃO	WEBSITE
GERENCIAM ENTO DE RELACIONA MEN-TO COM CLIENTE	<b>Pipedrive</b>	CRM	<b><u><a href="https://www.pipedrive.com">pipedrive.com</a></u></b>
	<b>Hubspot</b>	CRM	<b><u><a href="https://www.hubspot.com/">hubspot.com/</a></u></b>
	<b>Salesforce</b>	CRM com alta escalabilidade.	<b><u><a href="https://www.salesforce.com">salesforce.com</a></u></b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Quadro 14 – Ferramentas Tecnológicas que apoiam o processo comercial citadas pelas empresas entrevistadas

(Conclusão)

ÁREAS DE USO	FERRAMENTA	FUNÇÃO	WEBSITE
FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO	<b>Exact Sales – Exact Spotter</b>	Pesquisa de mercado com ferramentas de Big Data (Searching)	<a href="http://exactsales.com.br">exactsales.com.br</a>
	<b>Econodata</b>	Pesquisa e geração de listas de empresas B2B	<a href="http://econodata.com.br">econodata.com.br</a>
	<b>Intexfy</b>	Inteligência comercial, análise de mercado, segmentação, validação do perfil de cliente, <i>Smart Leads</i>	<a href="http://Intexfy.com">Intexfy.com</a>
	<b>Neoway -</b>	Prospecção de clientes e geração de listas de empresas B2B	<a href="http://neoway.com.br">neoway.com.br</a>
FERRAMENTAS DE CADÊNCIAS <i>OUTBOUND</i>	<b>Exact Sales – Exact Spotter</b>	Automação de vendas, telefonia, agendamentos, cadências de atividades	<a href="http://exactsales.com.br">exactsales.com.br</a>
	<b>Hubspot Vendas</b>	Plataforma de vendas completa para criar, automatizar e acelerar seu processo de vendas	<a href="http://hubspot.com/">hubspot.com/</a>
	<b>Meetime</b>	Ferramenta de vendas especializada no mercado de automação do processo de <i>Inside Sales</i>	<a href="http://meetime.com.br">meetime.com.br</a>
FERRAMENTA DE CAPTURA DE CONTATOS E ENRIQUECIMENTO DE INFORMAÇÕES	<b>Exact Sales – Exact Spotter</b>	Cata cliente no LinkedIn e funcionalidade para prospects pré-qualificados	<a href="http://exactsales.com.br">exactsales.com.br</a>
	<b>LinkedInSales Navigator</b>	Social Selling - Captura de dados dos leads em redes sociais	<a href="http://linkedin.com/company/linkedin-sales-navigator">linkedin.com/company/linkedin-sales-navigator</a>
	<b>Apollo.io</b>	Captura de dados dos leads - plataforma de engajamento e inteligência de vendas	<a href="http://Apollo.io">Apollo.io</a>
	<b>Intexfy</b>	Inteligência comercial, análise de mercado, segmentação, validação do perfil de cliente, <i>Smart Leads</i>	<a href="http://Intexfy.com">Intexfy.com</a>
	<b>Snov.io</b>	Captura de dados dos leads em redes sociais e sites de empresas	<a href="http://snov.io">snov.io</a>
	<b>Lusha</b>	Captura de dados dos leads em redes sociais e sites de empresas	<a href="http://lusha.com">lusha.com</a>

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

## 5 DESENVOLVIMENTO DO *FRAMEWORK*

Os capítulos abordados no referencial teórico e o capítulo 4 desta pesquisa conduzem ao entendimento de uma série de conceitos e requisitos para a construção do *Framework*. Durante esses capítulos, foi possível identificar os conceitos sobre vendas, vendas consultivas, metodologia *Outbound Sales*; processo de vendas; processo que envolve a prospecção *Outbound Sales*, a segmentação do processo comercial e suas etapas.

Durante esses capítulos, foi possível também identificar técnicas e métodos que são aplicáveis às *Startups* Tecnológicas que comercializam soluções SaaS para o mercado B2B. Dentre essas técnicas, fundamentou-se a importância de subsegmentar e especializar os papéis dentro da área comercial para se obter maior produtividade do time comercial e chegar a melhores resultados.

Contudo, visto que a produção científica aludindo o tema de modo tão específico no que concerne ao detalhamento sobre as segmentações da área comercial e os processos que apoiem as *Startups* que comercializem utilizando a metodologia *Outbound Sales* ainda é bastante incipiente, tendo em vista não ter sido encontrado volume de referências na busca bibliográfica feita para a pesquisa.

Para a construção do *Framework*, após feita busca de produção científica e esta se mostrar incipiente acerca da temática abordada nesta pesquisa, buscou-se por meio de conteúdos em blogs, artigos, bem como em livros; e também com base no conhecimento extraído das aplicações de questionários e entrevistas com as *Startups* e Empresas de Consultoria contribuíram para a consolidação dos processos que envolvem cada subárea e os processos desempenhados pelos cargos responsáveis para o desenho dos processos indicados no *Framework*.

Com o intuito de adentrar nos processos e nas práticas de mercado que apoiam as *Startups* na implementação de um processo comercial que contribua para comercializar soluções SaaS para o mercado B2B utilizando a metodologia de *Outbound Sales*, tornou-se essencial contemplar para a pesquisa aplicação de questionários e entrevistas com especialistas no assunto.

Os questionários e entrevistas semiestruturadas com essas 6 (seis) empresas (*Startups* e consultorias) foram de extrema importância para a construção, identificação e consolidação dos processos que envolvem cada subárea e os processos desempenhados pelos cargos responsáveis para desenho dos processos indicados no *Framework*, bem como também identificar e listar as ferramentas tecnológicas de mercado que otimizam esses processos.

No capítulo Procedimentos Metodológicos, estão descritas as dimensões sob as quais foram realizadas a coleta e a análise de dados, bem como os autores que embasaram a definição das subáreas (quadro 3), quando encontrado material teórico sobre o assunto.

Como resultado das entrevistas semiestruturadas e dos questionários aplicados, foi possível observar a importância que a segmentação da área comercial tem, da delimitação e especificidades dos papéis de cada um no processo comercial.

Tanto as consultorias, quanto as *Startups* acreditam no processo de segmentação da área comercial e definição de processos diferentes. De um modo geral, foi possível identificar que todas acreditam e recomendam a metodologia *Outbound Sales* para prospecção de soluções SaaS para o mercado B2B e todas acreditam que a área de pré-vendas otimiza o processo comercial.

No que tange à estrutura comercial das *Startups* entrevistadas, Grupo I, 100% (cem) por cento delas possui segmentação da área comercial, com a estrutura da área de pré-vendas.

As perguntas direcionadas por funções de cada subárea permitiram uma compreensão do que as *Startups* possuem na prática de subáreas e funções, bem como do que as Consultorias indicam para seus clientes de *Startups*.

E ainda foi possível identificar e listar quais ferramentas tecnológicas os participantes da pesquisa indicam e usam comumente em cada etapa com o intuito de otimizar o processo comercial.

*Framework*, que tem como tradução literal do inglês; arcabouço que tem como conotação, dentre outros significados, estrutura. Desse modo, é importante salientar que o *Framework* aqui proposto limita-se a estruturar um processo de etapas macros de trabalho da área comercial. Para tal, a proposta é chegar somente até o nível de atividades.

O capítulo 5.1, a seguir, propõe a versão inicial do *Framework* como adiante detalhada.

No capítulo 5.2, serão explanados, de forma geral, os pontos sugeridos durante a análise e validação do *Framework*, inicialmente proposto, por parte dos entrevistados e com base nas sugestões listadas e revisões feitas. Por fim, o capítulo 5.3 trará o desenho final do *Framework* que é o objetivo geral desta pesquisa.

## 5.1 PROPOSTA INICIAL DO *FRAMEWORK*

Neste capítulo, à luz da fundamentação teórica, vivência prática da pesquisadora e das técnicas e métodos identificados durante o capítulo 4 com as empresas entrevistadas do Grupo I e II, neste capítulo se tangibilizou o entregável do objetivo geral dessa pesquisa: a

proposição de um *Framework* que possa orientar a implementação da metodologia *Outbound Sales* para *Startups* que comercializam no modelo SaaS para empresas B2B.

Este *Framework* tem como delimitação mapear a segmentação dentro da área comercial e para isso, o *Framework* contará com 3 (três) macros processos, distribuídos em três subáreas dentro da área comercial, que passa-se a detalhar na proposta inicial do *Framework*.

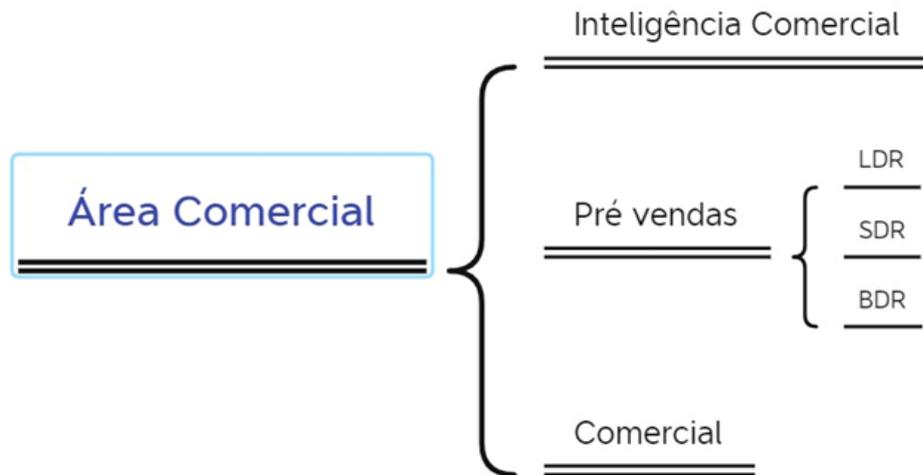
As subáreas que serão detalhadas neste *Framework* abrangem as seguintes áreas:

- a) Inteligência Comercial;
- b) Pré-vendas; e
- c) Comercial.

Cada subárea foi explorada de acordo com os seguintes papéis/funções:

- (1) Inteligência Comercial: apenas como Inteligência Comercial;
- (2) Pré-vendas: LDR; SDR e BDR;
- (3) Comercial: apenas como comercial.

Figura 17 – Área comercial e as subáreas objetos da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

### 5.1.1 Área de Inteligência Comercial:

Na prospecção *Outbound Sales*, como indicado pelas empresas entrevistadas a primeira etapa do processo é definir seu foco de prospecção, seu mercado alvo.

Com intuito de identificar o mercado alvo, definir o perfil ideal de cliente, definiu-se a área de inteligência comercial com esse escopo de trabalho.

Na área designada por Inteligência Comercial, caso haja, ou especificamente sobre o papel da pessoa responsável por Inteligência Comercial, a pesquisa teve como foco e escopo

analisar e detalhar apenas a atividade de inteligência comercial relacionada a construção das listas de prospecção para o processo de prospecção *Outbound Sales* para o time de pré-vendas atuar.

A área de inteligência comercial possui como responsabilidade ao se estudar e mapear mercado e definir o perfil ideal de cliente, gerar as *Smarts Leads*, para que a área de prospecção atue em cima das contas que possui aderência com a solução comercializada. E após a definição da lista cabe a essa pessoa enriquecer tais listas com as informações pré-definidas e na sequência, distribuir as mesmas aos LDRs.

Por enriquecer as listas, entenda-se acrescentar os dados importantes e necessários para que o time de prospecção possa abordar tais empresas e pessoas. Essas informações variam de negócio para negócio, mas no geral quando se trata de enriquecimento de dados para prospecção das pessoas, seriam: nome, email, área de trabalho, cargo e url do *linkedin*.

Essa passa a ser, portanto, a primeira etapa do Framework.

O que: Criação das *Smarts Leads* e enriquecimento de dados;

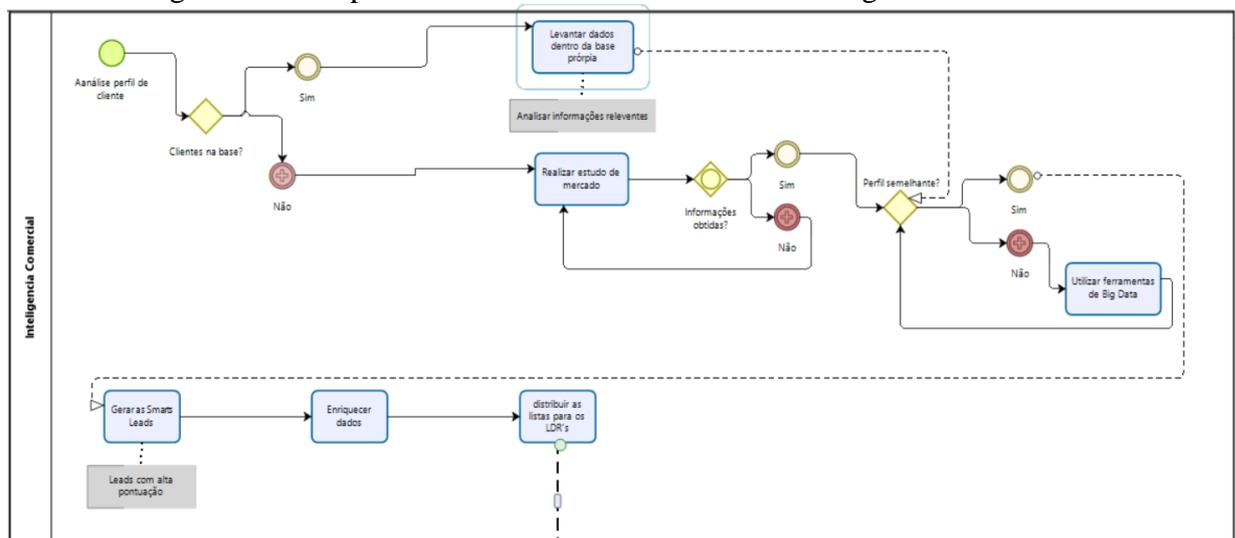
Como: Processo de análise do perfil ideal de cliente, seja com base na carteira de clientes ou estudo de mercado; Levantando dados da própria base ou de dados de mercado com ferramentas de mercado.

Por que: Geração de demanda mais assertiva para distribuir para área de pré-vendas enriquecer, validar e prospectar;

Quem: Inteligência Comercial.

Para quem passa o processo: LDR

Figura 18 – Etapas da atividade dentro da área de Inteligência Comercial



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

### 5.1.2 Área de Pré-vendas:

Agora adentra-se na segunda subárea dentro da área comercial, que é a área de pré-vendas, na qual descreveremos os processos macros para cada um dos papéis: LDR, SDR e BDR.

Abaixo, será detalhado em 3 (três) partes os processos das três sub áreas dentro da área de pré-vendas.

#### a. Etapas do processo do LDR

O processo de entrada na área de pré-vendas, diga-se a passagem de bastão da Inteligência Comercial para pré-vendas, acontece para o papel do LDR.

O LDR é quem recebe da área ou pessoa de inteligência comercial, as *Smart Leads* já previamente enriquecidas, ou ainda para enriquecer, neste caso, se for necessário novo enriquecimento de dados, sejam das empresas ou dos contatos.

Após o enriquecimento devido, acontece na sequência a etapa de validação das informações dos contatos (email, telefone, pessoas), para isso podem ser utilizadas ferramentas de mercado e/ou em paralelo, o próprio LDR pode de forma ativa, por exemplo, fazendo as ligações prévias com o intuito de validar telefones e e-mails de contato.

Após as informações validadas, o LDR sobe para o CRM tais *leads* e cria os *deals*, alinhando a estratégia com o líder para que possa distribuir da forma adequada os *deals* para a prospecção por parte seja dos SDRs e/ou BDRs.

O que: Enriquecimento e validação dos dados das *Smarts Leads*

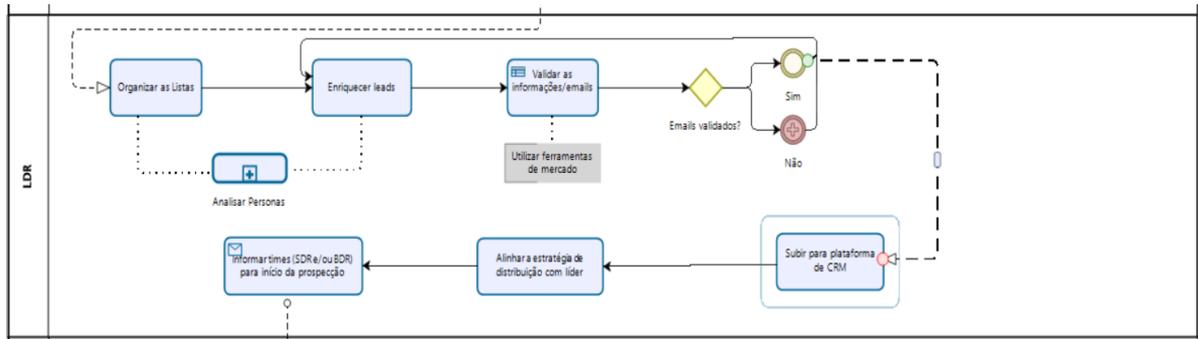
Como: Utilizando sites, ferramentas de mercado para enriquecer e validar as informações

Por que: Manter os dados validados e higienizados e otimizar o processo do SDR e BDR.

Quem: LDR

Para quem passa o processo: SDR e/ou BDR;

Figura 19 – Etapas do processo de atuação do LDR



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

## b. Etapas do processo do SDR e BDR

Nessa próxima etapa, explicar-se-á sobre quando começa o processo do SDR, neste caso, ele se inicia ao receber *leads* de origem *Inbound* do Marketing. Ao receber o *lead*, ele analisa se o mesmo possui as informações necessárias, se sim, ele valida se é ICP e assim sendo, o SDR tenta entrar em contato via ligação com o *lead* recebido.

Ao ter sucesso no contato, o SDR aproveita a oportunidade para aplicar as técnicas de vendas, como metodologias e *frameworks* de perguntas para fazer um processo de qualificação junto ao lead, como os citados no capítulo 2.4.3 desse trabalho.

O lead sendo qualificado, a partir daqui as atividades do processo são exatamente iguais ao de um BDR.

Portanto, sendo o *lead* qualificado, ele tem como objetivo agendar uma reunião para o comercial. Próximo a data da reunião ou no dia da mesma, o SDR confirma a reunião e essa acontecendo com o Comercial, é quando de fato ocorre a passagem de bastão para o Comercial.

O que: Qualificar o lead

Como: Abordagens de prospecção dos leads recebidos, análise do ICP e aplicação de técnicas de vendas junto ao lead para qualificá-lo

Por que: Geração de demanda de reuniões qualificadas para o Comercial

Quem: SDR

Para quem passa o processo: para o Comercial

### c. Etapas do processo do BDR

No caso do BDR ele recebe as *Smart Leads* enriquecidas do LDR e para abordar esses *leads* com mais agilidade ele desenvolve fluxos de cadências<sup>5</sup> *Outbound*, que podem ser simples ou mistos, e assim otimiza seu processo de prospecção junto aos contatos enriquecidos em cada *lead*.

Obtendo algum tipo de retorno, ele aplicará técnicas de vendas para qualificar esse *lead*. que é o mesmo processo que o SDR também faz, por isso as etapas entre eles ficam juntas, conforme mostrará a terceira raia do processo da subárea de pré-vendas.

Se qualificado o lead, o objetivo passa-se a ser agendar uma reunião para o comercial. E da mesma forma, que acontece no processo do SDR, próximo a data da reunião ou no dia da mesma, o BDR confirma a reunião e essa acontecendo com o Comercial é quando de fato ocorre a passagem de bastão para o Comercial.

O que: Prospectar ativamente e qualificar o Lead

Como: Prospecção por meio de fluxos mistos de cadências *Outbound* e aplicação de técnicas de vendas junto ao lead para qualificá-lo

Por que: Geração de demanda de reuniões qualificadas para o comercial

Quem: BDR

Para quem passa o processo: para o Comercial

---

<sup>5</sup> Um fluxo de cadência é a sequência de abordagens que um vendedor faz para aproveitar ao máximo as oportunidades de conversão de um prospect em lead. Essas abordagens variam em quantidade e espaçamento entre uma e outra dependendo do que você oferece e para quem você oferece. Sendo que prospect é o potencial cliente que provavelmente tem interesse na sua solução.

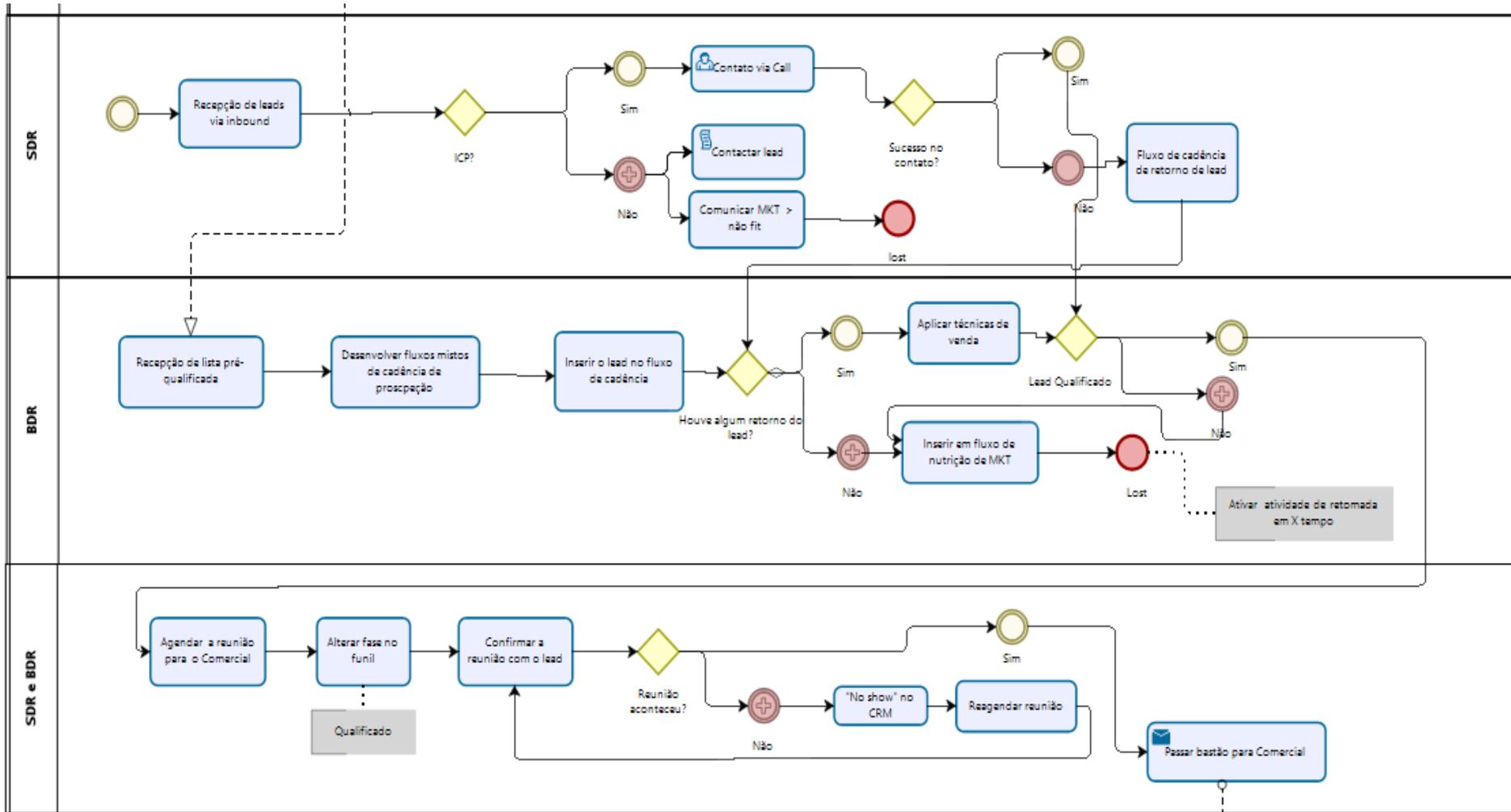
Enquanto o lead já demonstrou ter interesse nela – marcando uma reunião ou aceitando ver uma demonstração.

Além disso, diversos canais podem ser utilizados para ter um fluxo de cadência mais eficiente.

Um fluxo de cadência pode ser simples, ou seja, utilizando de apenas um canal para chegar até seu potencial cliente.

Por exemplo, usando somente cold call ou apenas cold mailing. Ou pode ser **misto**, que no caso é um **fluxo de cadência onde são usados vários canais (e-mail, ligação, redes sociais etc.)**. O objetivo é buscar aumentar as chances e a velocidade de contato. (Leads2b, 2020)

Figura 20 – Sobre Sales Development Representative (SDR) e Business Development Representative (BDR):



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

**d. Comercial**

A última subárea da área comercial, denominada comercial é a que finaliza essa proposta de *Framework*. A área comercial em si, que pode ser composta, por perfis diferentes de comerciais, como: *Closer*, *Account Executive*, por exemplo.

O objetivo é não explicar os papéis e suas semelhanças e diferenças, mas sim apresentar o processo, portanto as etapas que o comercial passa até o fechamento da venda.

Ao participar de uma reunião de apresentação agendada pelo SDR ou pelo BDR, o Comercial possui como objetivo aplicar as técnicas de vendas, Spin Selling, BANT<sup>6</sup>, GPCTBA C&I, por exemplo, para qualificar o *lead* nessa etapa.

O que: Fechar novos contratos de vendas

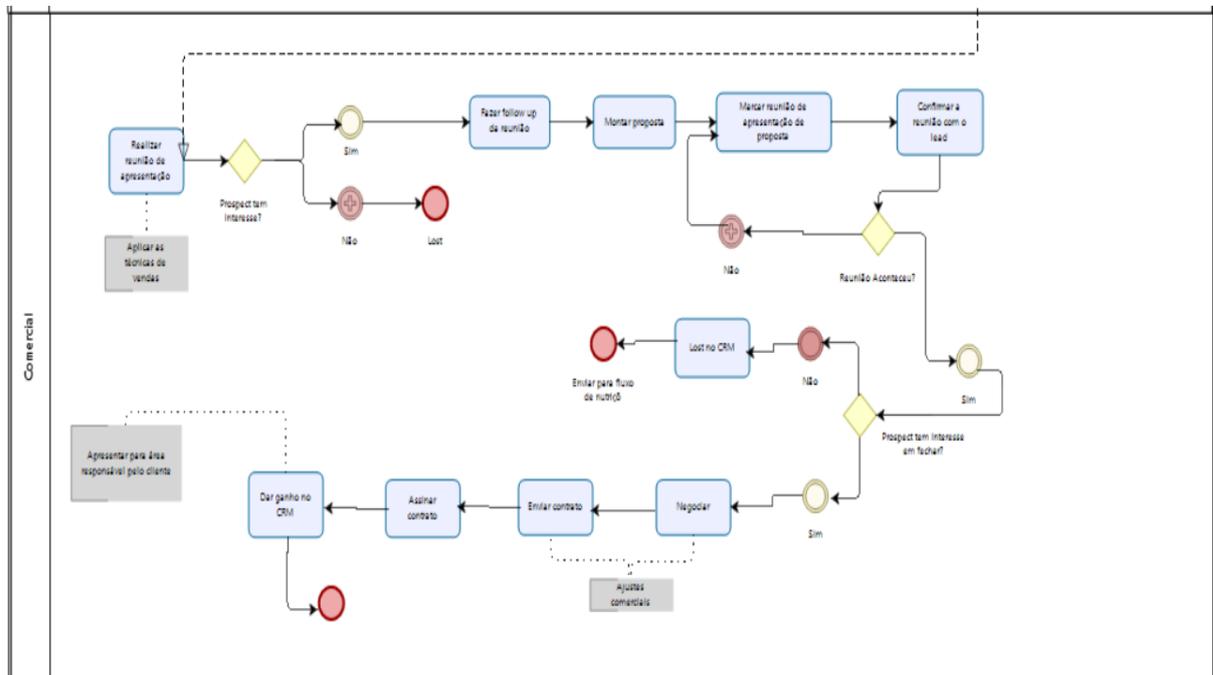
Como: Fazer reunião de apresentação, qualificação, de proposta, negociar, vencer objeções e fazer o fechamento da venda

Por que: Gerar receita para empresa

Quem: Comercial

Para quem passa o processo: Time responsável pelo *onboarding* e *Kick-off* do cliente.

Figura 21 – Etapa do processo de atuação do comercial (*Inside Sales*)



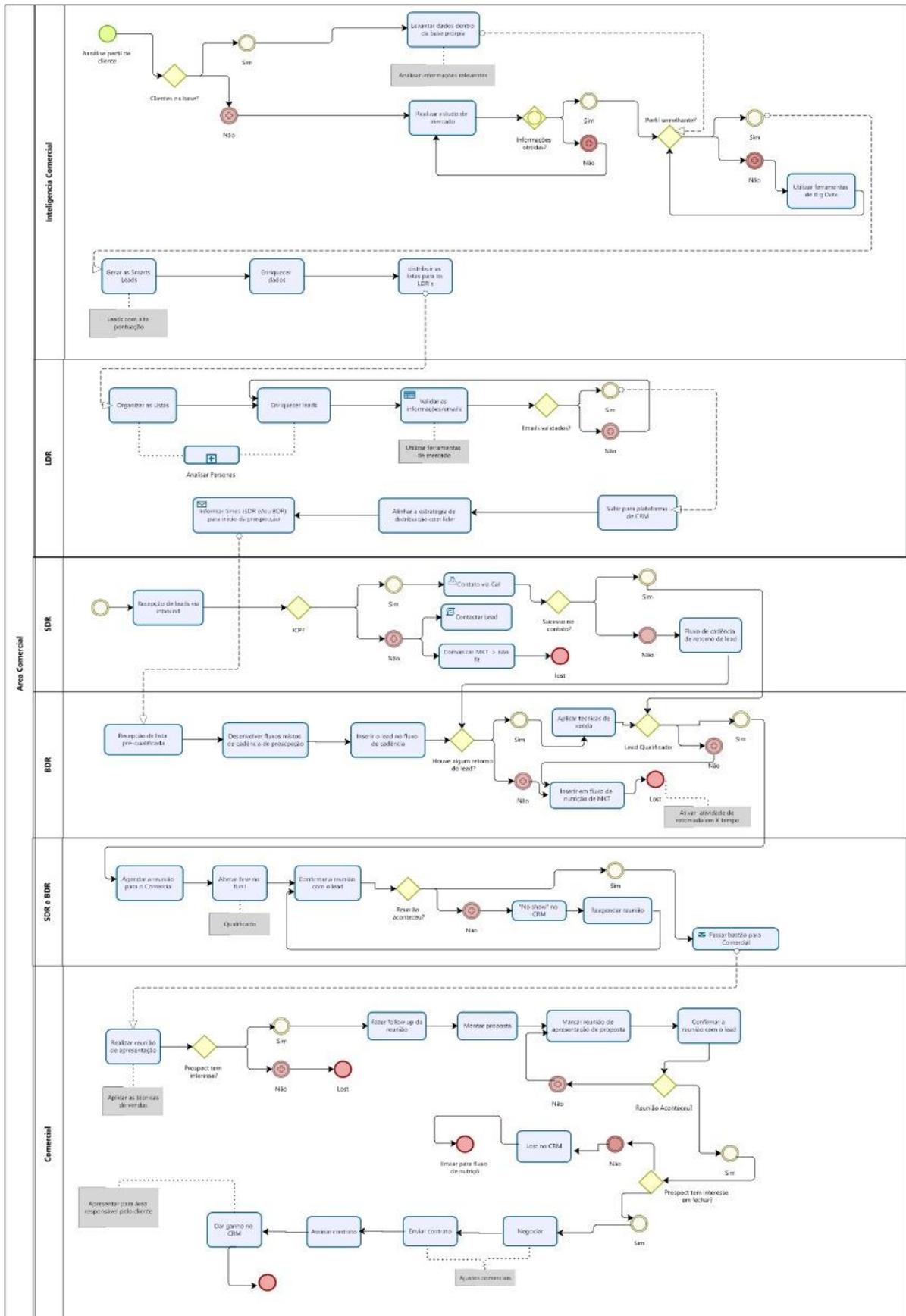
Fonte: Elaborada pela autora, 2022

<sup>6</sup> Citadas no referencial teórico no capítulo 2.4.3 sobre Framework de Vendas.

## 5.2 DESENHO INICIAL DO *FRAMEWORK*

A seguir, segue o desenho da versão inicial do *Framework*. Os subprocessos representados na notação BPMN, são as atividades acima descritas. As dimensões seguem caracterizadas pelas *lanes*, existentes no modelo. As setas representam o fluxo que o *Framework* segue, iniciando no círculo verde e finalizando no círculo vermelho.

Figura 22 – Framework completo



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

### 5.3 VALIDAÇÃO DO *FRAMEWORK*

Com intuito de validar o *Framework* proposto, foi elaborado um Instrumento de Coleta IV, específico para padronizar a abordagem junto aos entrevistados acerca da validação de cada etapa do *Framework*.

O Instrumento de Coleta IV foi composto, primeiramente, de um contexto sobre qual seria o objeto de aplicação do *Framework*: no caso para orientar a implementação da metodologia *Outbound Sales* para Startups de tecnologia que comercializem soluções SaaS para o mercado B2B.

Na sequência trouxe-se um breve contexto sobre o conceito de *Startups* e descritivo do qual estava composto a série de processos que compõem o *Framework*, no qual o modelo prevê uma série de processos a serem realizados desde a construção do Perfil Ideal de Cliente; Construção de Listas de prospecção; especialização das funções na área comercial com a implementação de uma área de Inteligência Comercial e de Pré-Vendas e os conceitos aplicados na pesquisa dos papéis e responsabilidades pelo LDR, SDR e BDR, bem como o detalhamento das atividades do comercial.

Na sequência, detalhou-se que para a construção da proposta inicial do *Framework*, levou-se em consideração:

Os levantamentos bibliográficos sobre a temática abordada na pesquisa;

Os questionários aplicados com as *Startups* do Grupo I, também são as mesmas presentes na etapa de validação;

Os questionários aplicados e as entrevistas com empresas de consultorias especializadas em implementar a metodologia *Outbound Sales* em *Startup*, que fazem parte do Grupo II e são as mesmas presentes na etapa de validação; e

A própria experiência da pesquisadora que atua na área comercial há quase 10 (dez) anos e também é mentora de Startups de Tecnologia há mais de 3 (três) anos.

Após essa etapa de explanação, explicou-se brevemente o modelo BPMN para construção do *Framework*.

O Instrumento de Coleta IV, foi composto com perguntas fechadas e abertas, com o intuito de padronizar a análise pelo fato de se passar por todos os pontos e etapas do *Framework*.

Com intuito de validar o *Framework* proposto, a coleta da validação do *Framework* aconteceu de três formas:

Videoconferência em conjunto com a Startup *Outbound Sales 3* e empresa de consultoria denominada *Outbound Sales 5*;

Videoconferência individual com a Startup denominadas *Outbound Sales 2*; empresa de consultoria *Outbound Sales 4* e *Outbound Sales 5*;

Tendo em vista que o entrevistado da *Startup Outbound Sales 1* havia passado por uma cirurgia de garganta durante o período de validação do Framework, essa etapa precisou ocorrer via *Google Docs*, no qual foi feito o envio via do link do material e instruções por conversa pelo *WhatsApp* com um dos entrevistados;

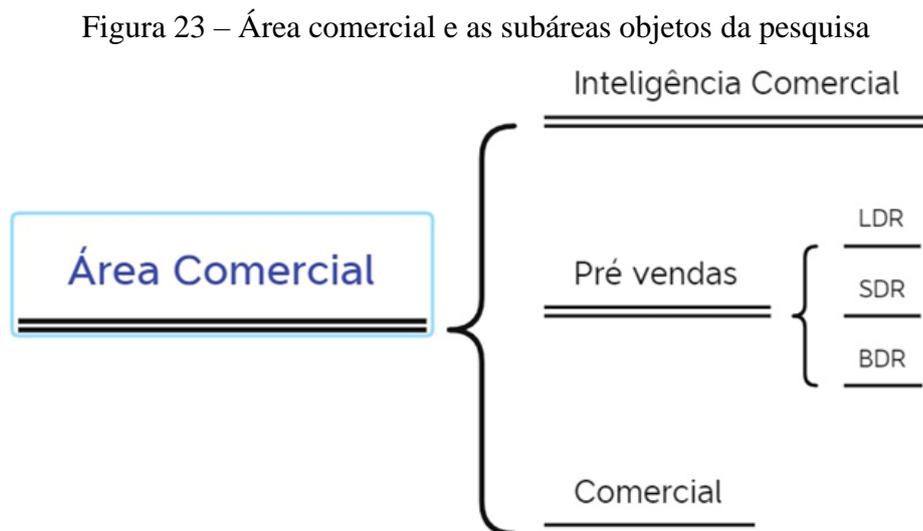
Infelizmente, para essa etapa de validação o entrevistado da empresa de Consultoria *Outbound Sales 6* não conseguiu participar.

O Instrumento de Coleta IV foi composto de perguntas fechadas e abertas com o objetivo de pegar o feedback sobre cada subprocesso do *Framework*. melhores práticas aplicadas com o mercado foram feitas 3 individuais de apresentação dos *Frameworks* com as 6 empresas;

As manifestações e feedbacks dos entrevistados dos itens a,b,c aconteceram por meio de gravação de áudio e anotações gráficas no caso do item c, apenas via forma escrita acerca do Framework proposto.

Primeiramente, começou a validação do Framework, trazendo a imagem das segmentações da área comercial nas três subáreas que são foco desta pesquisa:

- a. Inteligência comercial;
- b. Pré-vendas; e
- c. Comercial.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quando perguntados se a segmentação faz sentido para a metodologia de prospecção Outbound Sales: Cem por cento dos respondentes concordaram que faz sentido.

O respondente da *Startup Outbound Sales 1* complementou: “Acredito que sim, só não gosto do nome comercial para denominar vendas (comercial é o todo na minha visão)”.

Quando perguntados se incluiriam ou retiraria mais alguma subarea e no caso afirmativo qual seria a sugestão. A *Startup Outbound Sales 2, 3* e *Empresa de Consultoria Outbound Sales 5* comentaram que não fariam nenhuma alteração.

*Startup Outbound Sales 1* e *Empresa de Consultoria Outbound Sales 4* comentaram que poderia ser incluída a área de apoio de *Sales Ops*, mas foi alinhado por parte da pesquisadora que essa área mais de operação de dados, não foi tema objeto da pesquisa pelo recorte proposto desde o início da pesquisa.

E na visão ainda, da *Startup Outbound Sales 1* ele também enxerga o papel de *Sales Enablement*. E complementou que na visão dele, entende que LDR e Marketing ficam dentro de Inteligência Comercial.

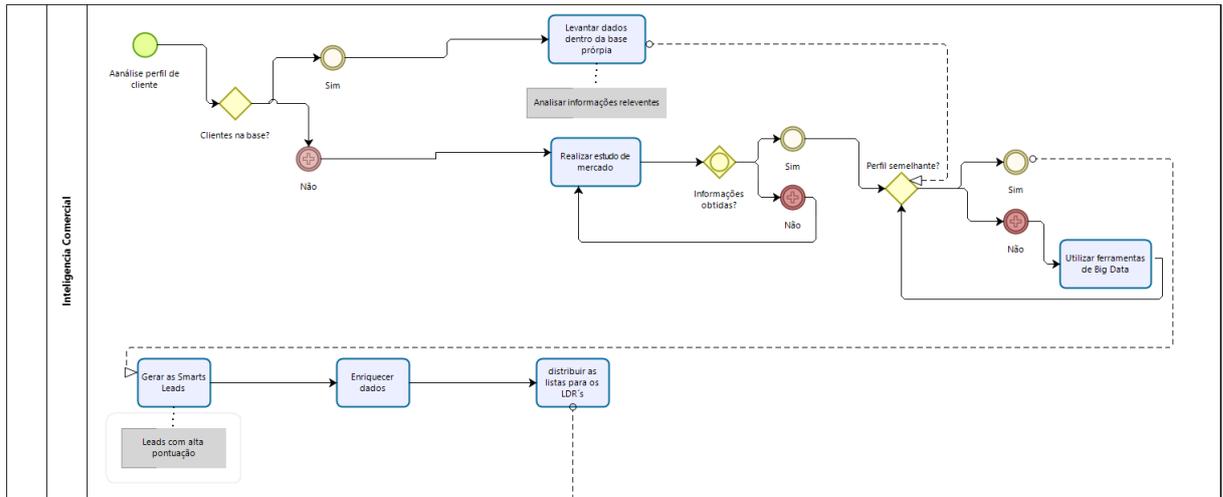
Como o foco da pesquisa era atuar na análise das etapas do processo de vendas seguindo o método do referencial teórico do quadro 3, tanto a parte de análise de dados, treinamentos e marketing não foram objetos de detalhamento da pesquisa, portanto manteve-se as subáreas propostas no *Framework* inicial

### **5.3.1 Área de Inteligência Comercial**

Nessa etapa, quatro dos cinco entrevistados comentaram que os processos mapeados atenderiam na visão deles o papel a ser desenvolvido pela área de inteligência comercial no que tange a construção das listas para distribuir para área de pré-vendas. Apenas a *Startup Outbound Sales 1*, comentou que gostou do Framework, mas complementou que considera uma etapa importante definir as sprints de prospecção e preparação de abordagem para a sprint para configurar e parametrizar as ferramentas de mercado utilizadas no mapeamento de empresas.

Tendo em vista que isso é um processo detalhado dentro da etapa macro “Utilizar Ferramentas de Big Data”, não se fez alterações no processo, portanto seguindo da mesma forma que a proposta inicial feita.

Figura 24 – Etapas da atividade dentro da área de Inteligência Comercial



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

### 5.3.2 Área de Pré-vendas

No processo de validação, na sequência adentrou-se na segunda subárea dentro da área comercial, que é a área de pré-vendas, na qual descreveremos os processos macros para cada um dos papéis: LDR, SDR e BDR.

Abaixo, será detalhado em 3 (três) partes os processos das três sub áreas dentro da área de pré-vendas.

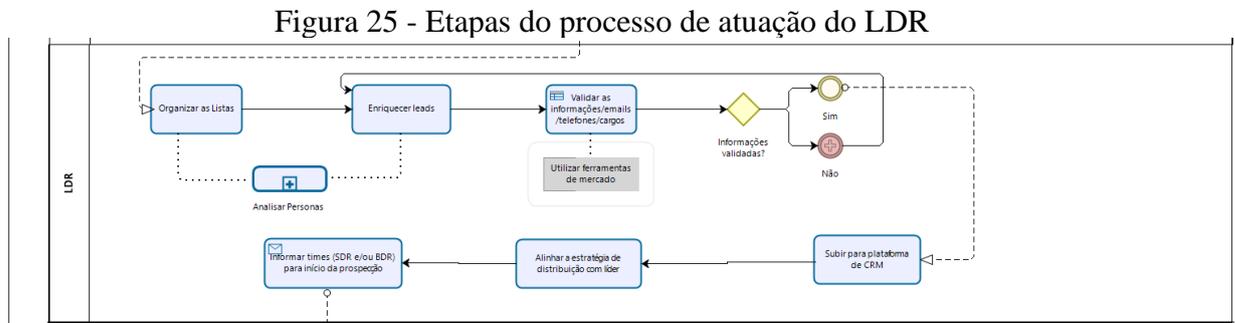
#### a. Etapas do processo do LDR

O desenho dos processos do LDR praticamente se manteve inalterado, no geral os entrevistados concordaram que o Framework atende os processos designado a função de LDR.

O entrevistado da *Startup Outbound Sales 2* trouxe um ponto de complemento para o processo de forma geral: “Em empresas com a necessidade de gerar alto volume de listas, uma sugestão seria colocar também uma etapa de automações de enriquecimento de informações no processo, e nesse caso cada volume de leads enriquecidos, pegar uma amostragem e validar”.

Contudo, como é uma especificação dentro do processo já mapeado “enriquecimento de informações” manteve-se inalterado o desenho do processo nesse aspecto, mas essa informação é relevante para que Startups busquem melhorar o seu processo de enriquecimento de informações.

Ademais, os respondentes da *Startup Outbound Sales 3* e Empresa de Consultoria *Outbound Sales 4*, sugeriram uma pequena correção, na etapa onde está “emails Validados?”, trocar por “informações validadas”, a qual feita, conforme pode-se ver pela próxima imagem.



## b. Etapas do processo do SDR e BDR

Na primeira piscina, o processo do SDR inicia-se do recebimento de *leads* via origem *Inbound*, nesta etapa, os dois entrevistados, *Startup Outbound Sales 3* e Empresa de Consultoria *Outbound Sales 4*, comentaram que na etapa onde finalizaria o processo, por não se ter retorno do lead, não há a necessidade de primeiro o SDR avisar o marketing e somente depois dar *lost* no deal e de fato isso é bem coerente, portanto foi alterado para essa proposta final.

Ademais, da forma que os processos estavam estruturados para o profissional de SDR, os entrevistados sugeriram que deveria ter uma alteração importante. Tendo em vista que este profissional pode receber leads de origem *Inbound*, quanto *Outbound Sales*, portanto as *Smart Leads* da área de LDR deveriam ser recebidas pelos mesmos e isso não estava mapeado no processo do desenho inicial não estava caracterizando essas duas possibilidades, mas apenas, o recebimento de origem via *Inbound*.

Ademais, os entrevistados notaram que na etapa “houve algum retorno do Lead” a etapa serve tanto para o profissional BDR quanto para o SDR e isso já estava mapeado no processo apresentado, contudo a piscina do SDR e BDR só apareciam como juntas a partir da etapa “agendar a reunião para o processo comercial”.

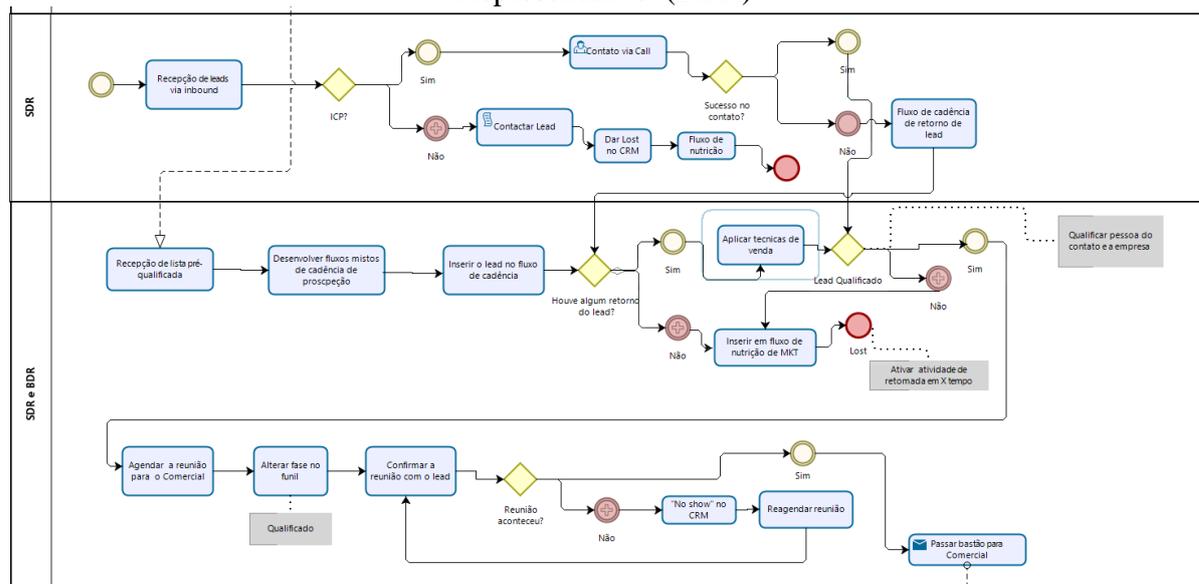
Com as sugestões trazidas, portanto as etapas do profissional do SDR e do BDR passam a ser iguais desde a recepção da lista pré-qualificada pelo LDR e seguem juntas até passagem de bastão para área comercial.

No processo de qualificação que acontece via call, o processo em si não foi sugerido alteração, mas a *Startup Outbound Sales 2* trouxe um complemento interessante: “Na call de

qualificação, seria importante coletar e validar mais informações com o lead, como telefone, os decisores que precisam estar envolvidos no processo; como foi o processo de decisão de outras ferramentas como a que você está querendo vender”;

Sobre o processo do BDR, por se tratar geralmente de uma prospecção mais consultiva, o entrevistado da Empresa de Consultoria *Outbound Sales 4* trouxe um ponto importante: “No caso do BDR, pode acontecer que ele dê perdido na pessoa contactada, mas não na empresa em si e portanto vá ter prospectar outras pessoas. Sendo assim, não se descarta o negócio por completo, mas sim, se continua o processo de mapear novas pessoas. A sugestão dada foi pensar em se separar o lost do Deal/empresa de lost da pessoa qualificada, contudo como deixaria o processo possivelmente confuso e essa análise está dentro do processo macro: “lead qualificado”, optou-se em manter o processo do desenho inicial.

Figura 26 – Sobre Sales Development Representative (SDR) e Business Development Representative (BDR)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

### 5.3.3 Área comercial

De forma geral os entrevistados comentaram que o *Framework* Comercial atende os processos designados à função, mas comentários ricos surgiram no processo de validação junto com os entrevistados.

Tanto a *Startup Outbound Sales 2*, quanto a Empresa de Consultoria *Outbound Sales 4* e 5, comentaram que em empresas com tickets de vendas menores, os ciclos de vendas geralmente precisam e tendem a ser mais curtos; portanto com menos etapas.

Sendo assim, seria importante também se ter uma visão desse cenário de negociação mais simplificada. Na visão deles, concordam que as etapas sugeridas no Framework fazem sentido e continuam acontecendo em uma venda mais curta, contudo elas ficam por vezes mais condensadas. Por exemplo, muitas vezes em uma mesma reunião de apresentação, o *lead* sendo qualificado com *fit* para a venda, nesse mesmo momento já se é apresentada a proposta comercial. Assim ganhando efetividade e celeridade no processo.

Sendo assim, buscou-se tangibilizar esse tipo de negociação mais curta, incluindo um novo passo com a pergunta “Ciclo de venda curto?” sendo sim a resposta já se incluiu o novo passo como apresentação de proposta comercial e desse indo diretamente para prospect tem interesse em negociar. Portanto, com as sugestões indicadas pelos entrevistados no mesmo Framework conseguiu-se desenhar dois processos, um para vendas mais rápidas e menos consultivas e outro para vendas mais longas e mais consultivas.

Outra sugestão trazida, tanto pela *Startup Outbound Sales 2*, quanto pelas Empresas de Consultoria *Outbound Sales 4* e *5* foi a seguinte: “na etapa de quando se pergunta ao *deal* se ele possui interesse, ou seja, se tem interesse pela continuidade na negociação e o mesmo traz que não possui interesse. As empresas citadas, sugeriram que em vez, de se dar direto apenas *lost* dentro do CRM, deram como sugestão colocar esse *deal* em uma nutrição de marketing para ficar sendo nutrido com conteúdos da empresa.

A *Startup Outbound Sales 1* traz como complemento que uma das etapas mais importantes que ele considera no momento da negociação é o mapeamento de objeções, gerando o *roadmap to close* para tratamento de objeções e condução da negociação.

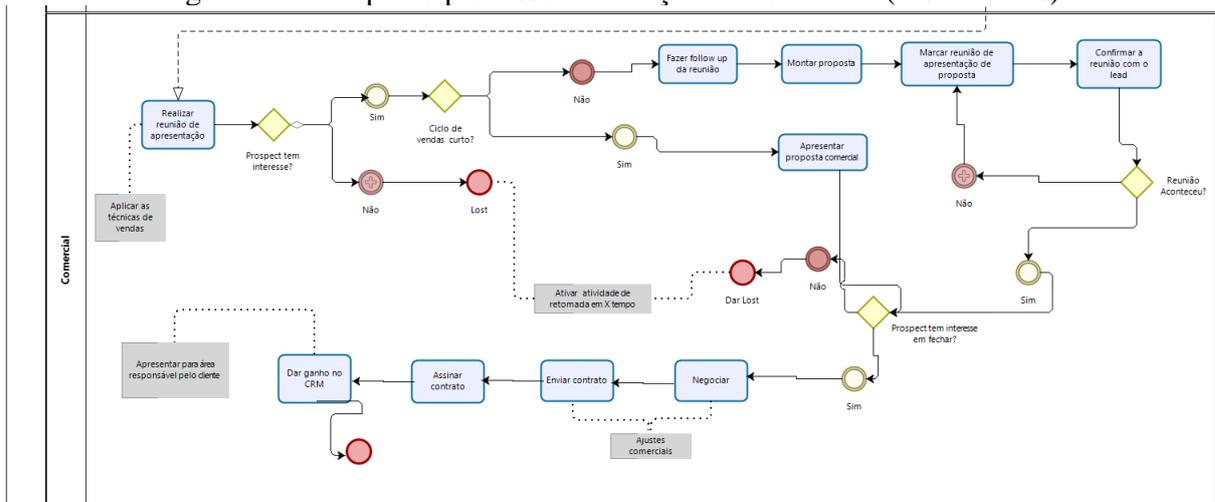
Outras sugestões interessantes trazidas, mas que não envolvem mudança em si no processo sugerido, mas apenas como sugestões a serem pensadas foram:

O entrevistado da Empresa de Consultoria *Outbound Sales 4*, complementa que “na etapa de sim sobre a proposta, importante validar se todos os compradores/envolvidos na negociação estão no mesmo estágio da decisão de compra, pois se um dos decisores não está se sentindo pronto para o fechamento, cabe ao vendedor promover novos alinhamentos e reuniões”.

Na etapa após a passagem de bastão entre SDR/BDR após ter ocorrido efetivamente a reunião do comercial com o lead agendado pelo SDR/BDR, após a reunião ocorrida, seria importante como melhoria do processo de qualificação feito pelo SDR/BDR se houvesse um envio de feedback do comercial sobre a qualidade do lead originado.

Com base nas sugestões trazidas sobre o processo, ajustou-se o Framework e propôs essa nova versão abaixo:

Figura 27 – Etapa do processo de atuação do comercial (Inside Sales)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

#### 5.4 DESENHO FINAL DO *FRAMEWORK* APÓS VALIDAÇÃO

De um modo geral, por meio das entrevistas e aplicação de questionário com um único entrevistado, 83,3% dos entrevistados afirmaram que o a segmentação das subáreas faziam sentido; que os processos desenhados cumpriam o papel das funções de LDR, SDR e BDR e nas fases de SDR, BDR e comercial tiveram alguns ajustes de melhorias no processo.

Contudo, cem por cento dos entrevistados responderam que o Framework contribuiria para uma Startups implementar os processo da metodologia *Outbound Sales*.

Quando solicitados a comentarem suas respostas, os entrevistados da *Startup Outbound Sales 3* e *Empresa de Consultoria Outbound Sales 5*, comentaram que:

- o Framework serve para casos bem iniciantes, de empresas que não possuem nem ideia de como fazer e precisa de uma orientação para enxergar o processo, mas também se aplica para empresas mais avançadas para passar para as pessoas da equipe entenderem melhor os fluxos e terem melhor embasamento científico;
- A organização dos conceitos também ajuda a deixar tudo bem organizado no processo e traz referência do que foi validado;
- E por fim, comentaram que acharam bem organizado e bem bacana;

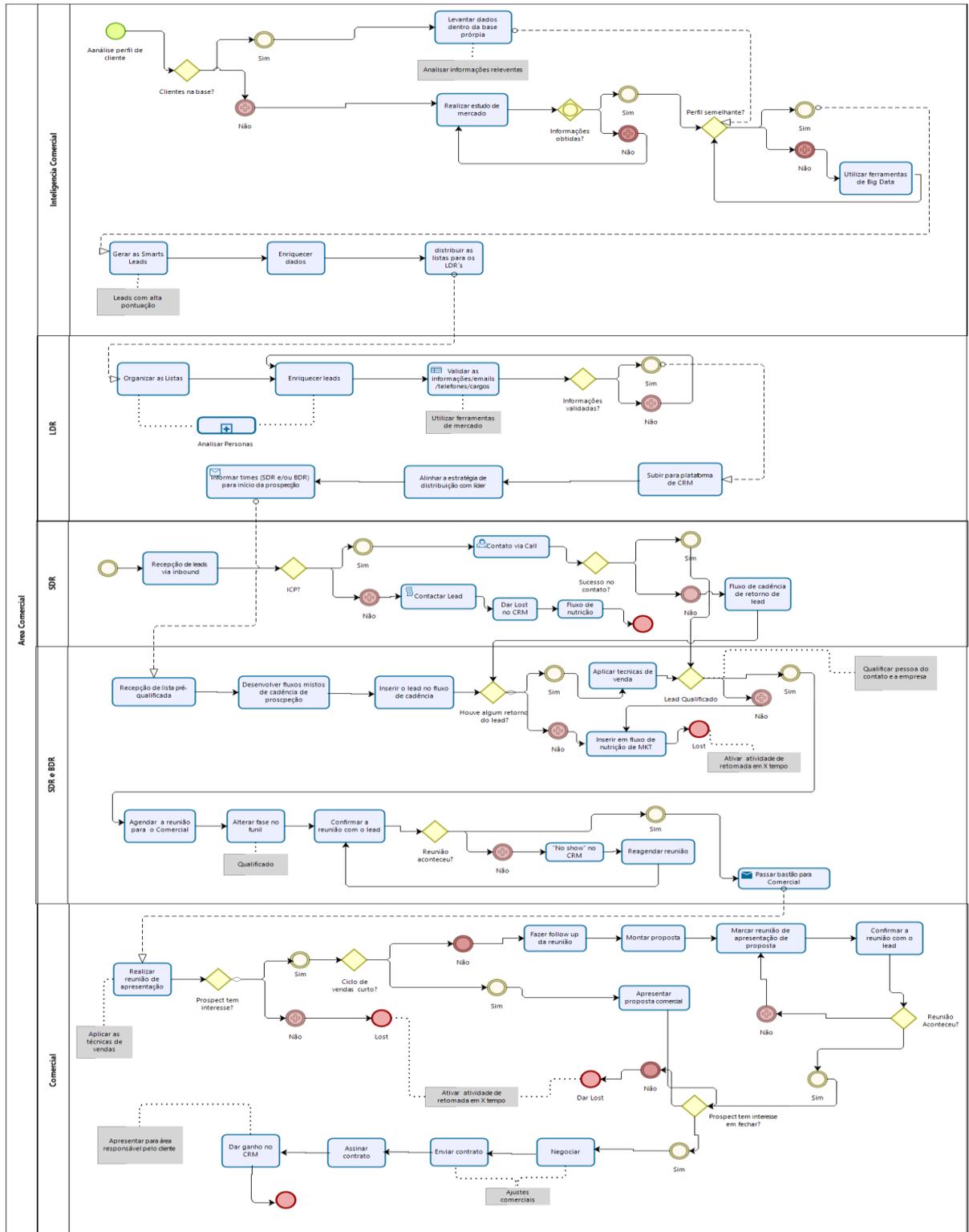
Uma sugestão que foi comum a algumas áreas, como as de SDR, BDR e Comercial, foi na etapa na qual se dá *lost* em um *deal*. Os *deals* que forem dados *lost* no CRM, devem também ser colocados em fluxos de nutrição para serem mantidos durante o período que não estivessem sendo negociados.

O principal ponto indicado foi acerca da dimensão do SDR. A dimensão do SDR foi reorganizada de modo a começar as atividades iguais de SDR e BDR a partir do recebimento da lista pré-qualificada e não apenas do momento “agendar a reunião para o comercial”. Isso

porque de fato os dois fazem atividades iguais desde essa etapa, o que pode divergir é o volume com qual cada um faz, bem como a complexidade da abordagem de qualificação e o tempo necessário que leva para conseguir avançar com o *deal* de uma empresa para o comercial.

Validação, de modo a alterar o fluxo, a fim de torna-lo o mais ágil possível. A dimensão de comercialização também foi reorganizada, de modo a contar com mais atividades paralelas realizadas pelo departamento de marketing e departamento de vendas, assim surgindo a atividade Pré-vendas. Também foi renomeada a tarefa de Vendas para Operações, de modo a representar melhor a complexidade e o aprofundamento necessário nesta etapa. Foi sugerida, inclusive, a proposta futura de um framework específico para Operações na Comercialização de produtos inovadores. Por fim, foi inserida uma nova atividade chamada Novos Produtos, ou Funcionalidades. É nessa etapa em que todas as informações coletadas ao decorrer do Framework são organizadas, de modo a sugerir funcionalidades ou produtos futuros. Segundo os participantes do grupo de discussão, essa é uma das maiores contribuições que o Framework pode fazer, contribuir para que sejam desenvolvidas novas inovações dentro da empresa. Apresenta-se, a seguir, o desenho final do framework, resultante do processo de validação.

Figura 28 – Desenho Final do *Framework* após validações



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a elaborar um *Framework* para apoiar a implementação de um processo *Outbound Sales* para *Startups* que comercializam soluções SaaS para o mercado B2B, tendo como base uma revisão bibliográfica o qual trouxe a fundamentação de conceitos como Startup; vendas; marketing e vendas; vendas consultivas; mercado Business-to-Business; processo de vendas; metodologia *Outbound Sales*; ferramentas tecnológicas e *Framework* de Vendas.

Para apoiar a construção do *Framework* objeto da pesquisa, convidou-se 6 (seis) empresas de mercado, divididas em Grupo I e Grupo II. Sendo as de Grupo I, *Startups* que comercializam majoritariamente no processo *Outbound Sales* e vem constantemente crescendo; já no Grupo II, empresas de Consultoria que ajudam *Startups* a implementarem a metodologia de prospecção *Outbound Sales* no seu processo comercial.

Para o momento pré-construção do *Framework*, teve-se como objetivos específicos: descrever como as empresas entrevistadas adotam a metodologia de *Outbound Sales* e os processos envolvidos; bem como identificar e listar as principais ferramentas tecnológicas indicadas pelos entrevistados para otimizar o processo comercial para áreas de Inteligência Comercial, Pré-vendas e CRM para o Comercial;

Para isso, foram aplicados no total quatro Instrumentos de Coletas. No Grupo I e II foram feitos um questionário para mapear os perfis das pessoas e das empresas dos respondentes; em paralelo foi aplicado, apenas para o Grupo I, o questionário II, para entender os conceitos acerca de *Outbound Sales*, sua aplicação; segmentação da área comercial; os cargos que cada empresa utilizava e por fim cumprindo mais um objetivo específico da pesquisa, buscou-se identificar e listar as principais ferramentas tecnológicas indicadas pelos entrevistados para otimizar o processo comercial para áreas de Inteligência Comercial, Pré-vendas e CRM para o Comercial;

Por fim, foi aplicada uma entrevista semiestruturada apenas com o Grupo II para entender de forma qualitativa o que as mesmas entendiam como conceito a prospecção *Outbound Sales*, quando recomendavam seu uso; quais os seus benefícios; se acreditavam na área de pré-vendas como uma área que otimiza o processo comercial e o detalhamento dos cargos que compõem as áreas de inteligência comercial; pré-vendas e comercial. Por fim, buscou-se identificar também junto a essas empresas, da mesma forma que se fez com as do Grupo I, as ferramentas tecnológicas que apoiava o processo comercial das áreas de inteligência comercial, pré-vendas e comercial.

Aliado a tudo isso e a experiência prática da própria pesquisadora na vivência como *Head* de Vendas e Marketing durante mais de sete anos de *Startups* de Tecnologia que comercializam soluções SaaS para o mercado B2B, definiu-se as diretrizes e os elementos que iriam compor a delimitação da proposta do Framework e na sequência sendo feito o desenho da proposta inicial do Framework, portanto cumprindo mais dois objetivos específicos da pesquisa.

Durante a revisão bibliográfica analisada identificou-se que a construção de um *Framework* de um processo *Outbound* no campo acadêmico contribuiria para que outras *Startups* possam ter embasamento para construção do seu processo comercial.

Após a construção da proposta inicial, buscou-se validar o Framework com os entrevistados. Para isso, levou-se a proposta inicial do *Framework* para análise para 5 (cinco) dos 6 (seis) entrevistados, por meio de entrevista semiestruturada e coleta via questionário aberto, com o objetivo de avaliarem e validarem todos os processos sugeridos para as subáreas do comercial, elencadas para essa pesquisa apenas como: Inteligência Comercial; pré-vendas e Comercial da proposição inicial do *Framework*.

Após essa etapa, cumpriu-se o último objetivo específico deste trabalho no qual era ajustar o Framework de acordo com os comentários dos entrevistados, e por fim apresentou-se a proposta final do Framework, cumprindo assim o objetivo geral dessa pesquisa que foi propor um Framework para orientar a implementação da metodologia *Outbound Sales* em *Startups* de Tecnologia que comercializam no modelo SaaS para negócios *Business-to-Business* (B2B).

Esta proposta de *Framework* foi construído com o intuito de contribuir com *Startups* de diversos tamanhos, ciclo de vendas e tickets, que mesmo não tendo ainda uma segmentação definida de processos e papéis de pessoas do time comercial na prospecção ativa de contas B2B para comercializar sua soluções no modelo SaaS podem utilizar para definir melhor o fluxo do processo e suas etapas. .

Portanto, durante a pesquisa tanto o objetivo geral quanto os específicos foram cumpridos.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

O presente estudo contribuiu para diferentes campos de atuação. No campo acadêmico, a pesquisa contribui para ser referência teórica acerca de um *Framework* aplicável para *Startups* que atuem com a metodologia *Outbound Sales*.

Ademais, este *Framework* também foi avaliado e validado por pessoas de empresas referência na aplicação da metodologia *Outbound Sales* no seu dia-a-dia, no caso das *Startups* entrevistadas, e também por empresas de Consultorias que são referências em contribuir com *Startups* que comercializam soluções SaaS para o mercado B2B. De acordo com o grupo de organizações entrevistadas, observou-se um nível alto das empresas que atuam com a segmentação das áreas de vendas, em particular da área de pré-vendas e que possuem essa metodologia aplicada.

No campo gerencial, o *Framework* pode ter uma aplicação prática para diversos tipos de *Startups*, mesmo as menores que não possuem um time grande e extremamente especializado, podem ter a oportunidade de utilizar o *Framework*, pois podem aproveitar da metodologia; dos processos e ferramentas tecnológicas; mesmo que uma mesma pessoa, desempenhe alguns papéis e processos. E nas demais, de médio e grande porte, que já possuem, provavelmente, maior especialização, a aplicabilidade fica ainda mais fácil para que possa atuar de forma mais otimizada e com os processos por área e subáreas ainda mais mapeado e com o mínimo de ferramentas tecnológicas possíveis.

Outro aspecto das contribuições gerenciais seria a própria indicação de ferramentas tecnológicas que podem apoiar a área comercial durante o processo.

Este trabalho se propôs a elaborar um *Framework* para apoiar a implementação da metodologia *Outbound Sales* para *Startups* que comercializam soluções SaaS para o mercado B2B, através da revisão bibliográfica, experiência empírica da própria pesquisa na vivência como Head de Vendas e Marketing durante anos de *Startups* SaaS, B2B; e ainda junto validação junto a empresas *Startups* que comercializam majoritariamente no processo *Outbound Sales* e vem constantemente crescendo e também a empresas de consultoria que ajudam *Startups* a implementarem a metodologia de prospecção *Outbound Sales* no seu processo comercial.

Para isso, foi proposto o desenvolvimento de um *Framework* destinado a contribuir com *Startups* de diversos tamanhos, portanto, mesmo as que ainda não possuem uma segmentação da área, dos processos e papéis tão bem definidos do time comercial na prospecção ativa de contas B2B podem se beneficiar do modelo proposto.

Durante a revisão bibliográfica analisada se identificou que a construção de um *Framework* para prospecção *Outbound Sales*, no campo acadêmico contribuiria para que outras *Startups* possam ter embasamento para construção do seu processo. A validação por meio da entrevista coletiva das organizações escolhidas possibilitou a validação de todas as etapas que compõem o processo de prospecção *Outbound* descrito no *Framework*.

Com a conclusão da construção inicial, validação e proposição da versão final do *Framework* e da identificação e listagem das ferramentas tecnológicas que apoiam o processo *Outbound Sales*, a questão de pesquisa é respondida, ou seja, a segmentação da área comercial apoiada por processos e ferramentas tecnológicas otimizam o processo comercial.

## 6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este trabalho de pesquisa limitou-se a propor um *Framework* da metodologia *Outbound Sales* com segmentação das etapas da prospecção e com a inclusão de ferramentas tecnológicas que podem ser usadas em cada fase.

Dado a sua natureza qualitativa, com base primeiramente em referências teóricas e na sequência junto com as Startups e Empresas de Consultorias entrevistadas, mesmo sendo a quantidade de organizações consultadas pequena, os resultados podem ser utilizados por diversas Startups que atuem ou busquem atuar com a prospecção ativa B2B.

Contudo, como as prospecções de ciclo médio mais curto e ciclo médio mais longo, possuem particularidades, por exemplo, as de ciclo médio mais curto, possuem maior volume de listas; menos etapas; fechamento mais rápido, já as de ciclo médio mais longo, por si só, já são mais consultivas, possuem mais etapas no processo.

Desta forma, o assunto em questão não pode ser considerado como encerrado, e sim, sugere-se que seja continuado a partir do estado atual da literatura.

Outra limitação encontrada pelo estudo foi a quantidade de entrevistados. Uma amostra maior de Startups e Empresas de Consultoria referências no assunto, poderia trazer ainda mais *insights* e validações acerca dos processo. Em cada organização, procurou-se identificar o responsável e referência no processo comercial e pela propagação de estudos, palestras, cursos sendo reconhecido no mercado, contudo quase todos foram os CEOs das empresas entrevistadas, com a exceção de uma empresa, portanto, para um próximo estudo, seria interessante também trazer junto a pesquisa os líderes diretos das áreas, pois esses sabem os detalhes da operação e podem dar detalhes para melhoria dos processos.

Por último, é importante frisar que este trabalho abre uma série de possibilidades de reflexão e aplicação no tema aqui em destaque: metodologia *Outbound Sales* e ferramentas tecnológicas para otimizar o processo para prospecção de empresas B2B. Particularmente, trata-se de um *Framework* passível de aplicação prática em *Startups*, mas também em organizações de modelos de negócios tradicionais que prospectem B2B, viabilizando observações, análises, aprimoramento, expansão etc.

Uma sugestão de continuidade deste estudo seria a pesquisa em *Startups* de pequeno e médio porte que utilizam a metodologia *Inbound Sales* de forma majoritária no seu processo e fazer um paralelo e comparativo sobre os dois modelos. Outra sugestão seria com base nesse comparativo dos processos e construção do *Framework* do processo de *Inbound Sales*, identificar em quais momentos da startup e de que forma eles podem se complementar no processo de prospecção B2B de vendas consultivas em *Startups*;

Outra sugestão ainda de continuidade poderia ser a continuidade deste estudo com a complementação de processos *Account Based Marketing*<sup>7</sup> (ABM) para prospecção de grandes contas e como *Outbound Sales* e ABM podem se complementar quando os processos estão bem alinhados.

---

<sup>7</sup> De acordo com Jon Miller, CEO da Engagio e Co-Fundador da Marketo, o “Account Based Marketing (ABM) é uma abordagem estratégica que coordena esforços de marketing e vendas personalizados para abrir portas e aprofundar o engajamento em contas específicas” (Everstring, 2022), i.e., em contas previamente identificadas pelo time de marketing.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP. Association of Business Process Management Professionals. **Guia para gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento, Versão 2.0. ABPMP: São Paulo, 2009.
- ABREU, P. R. M.; CAMPOS, N. M. PHD. **O Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil**. FGV, 2016. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/profile/Newton\\_Campos/publication/309414113](https://www.researchgate.net/profile/Newton_Campos/publication/309414113)> Acesso em: 15 set. 2020.
- ABSTARTUPS. Disponível em: < <https://abstartups.com.br/> >. Acesso em: 20 de set. 2020.
- ACATE TECH REPORT 2020. **Panorama do setor de tecnologia catarinense**. Florianópolis/SC.96.p. il. col.; 29,7x21CM. Disponível em: <[https://drive.google.com/file/d/1Swjl-sAVXYgyPbXAd0Is3si\\_yQT2sIHu/view](https://drive.google.com/file/d/1Swjl-sAVXYgyPbXAd0Is3si_yQT2sIHu/view)> Acesso em: 20 set. 2020.
- ALTSCHULER, M. **Hacking sales**: the playbook for building a high velocity sales machine. E. 2, 2016.
- ALONSO, E. **76% dos Novos lançamentos no grande consumo fracassam no primeiro ano de vida**. Nielsen, 16 set. 2014. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2014/76-dos-novos-lancamentos-no-grande-consumo-fracassam-no-primeiro-ano-de-vida-de-acordo-com-a-nielsen.html>>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- AMARAL, F. **Big Data**: Uma visão gerencial para executivos, consultores e gerente de projetos. Amazon, 2016.
- ANDE & ICE (2017). **O panorama das aceleradoras e incubadoras no Brasil**. Disponível em: [https://www.galidata.org/assets/report/pdf/GALI\\_BrazilLandscapeStudy\\_PORT.PDF](https://www.galidata.org/assets/report/pdf/GALI_BrazilLandscapeStudy_PORT.PDF). Acesso em: 08 dez. 2019.
- ANDREOLA, T.; BOCCHESI, P. Análise do processo de vendas com ênfase em prospecção de clientes: estudo de caso em uma corretora de imóveis. **Revista Global Manager Acadêmica**, v. 3, n. 1, p. 128-148, 2015. ISSN 2318-8006.
- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf., Brasília**, 2003.
- ARAÚJO, M. John Searle e a ontologia do mundo social: subsídios para uma teoria acerca do objeto do conhecimento jurídico. **Filosofia Unisinos**, v. 11, n. 2, p. 163–175, 01 set. 2010.
- ARRUDA, Carlos; NOGUEIRA, Vanessa; COZZI, Afonso; COSTA, Vinícius. **Causas da mortalidade de startups brasileiras**. Fundação Dom Cabral, [S.l.] 2012.
- ARTUN, O. LEVIN, D. **Predictive marketing**: easy ways every marketer can use customer analytics and big data. John Wiley & Sons: 2015.

AZEVEDO, I. S. C; TEIXEIRA, C. S Florianópolis: uma análise evolutiva do desenvolvimento inovador da cidade a partir do seu ecossistema de inovação. **Revista Científica do Alto Vale do Itajaí**, v. 6, n. 9, 2017.

BATHELT, H.; KOGLER, D. F.; MUNRO, A. K. A knowledge-based typology of university spin-offs in the context of regional economic development. **Technovation**, v. 30, p. 519-532, 2010.

BATISTA, E. de O. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BERRY, L. L. Relationship Marketing of Services: Perspectives from 1983 and 200. In **Journal of Relationship Marketing**, v.1, p. 59-77, 2002.

BEZOVSKI, Z. (2015). **Inbound Marketing: a new concept in digital business**. Conference Paper. International Scientific Conference of the RomanianGerman University of Sibiu, 27-34.

BICALHO, L. N. L. **Atravessando o abismo: marketing e vendas em startups de software**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 75 p. 2018.

BLANK, Steve. Why the lean start-up changes everything. **Harvard Business Review**, 2013.

BLANK, S.; DORF, B. Manual do proprietário de inicialização. O guia passo a passo para construir uma grande empresa. **Pescadero: Divisão de Publicação do K&S Ranch**, 2012.

BLEOJU, G., CAPATINA, A., RANCATI, E., & LESCA, N. (2016). Exploring organizational propensity toward inbound–outbound marketing techniques adoption: The case of pure players and click and mortar companies. **Journal of Business Research**, 69(11), 5524-5528.

BONI, V; QUARESMA, S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **EmTese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BORG, S. W.; YOUNG, L. Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective. **Industrial Marketing Management**, 2014. v.43, Issue 4; p. 543-552, ISSN 0019-8501. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.013>>. Acesso em: 29 jan. 2022.

BRAMBILLA, F. R.. Sales process automation in the client's management context trough CRM. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 1, p. 29-46, jun. 2012.

BRAMBILLA, F. R. **Análise do Customer Relationship Management (CRM): relação empresa, cliente usuário, teoria-um estudo de caso em uma empresa desenvolvida de software**. Porto Alegre, 2006.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 182, DE 1º DE JUNHO DE 2021. Publicado em: 02/06/2021 | Edição: 103 | Seção: 1 | Página: 1. Disponível em <<https://www.in.gov.br/en/>

web/dou/-/lei-complementar-n-182-de-1-de-junho-de-2021-323558527>. Acesso em: 19 mar. 2022.

BRESSA, T. C.; KICH, J. I. D. F. Análise da segmentação comercial na empresa Involves Tecnologia. **CPMARK**. v. 9, n. 4 (2021).

BPM CBOK - **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

BUSINESS DICTIONARY (2017). **Prospecting definition**. Disponível em: <<http://www.businessdictionary.com/definition/prospecting.html>>. Acesso em: 10 fev. 2022.

CAMEL E. **Time-to-completion in software package startups**. 1994. In: Proceedings of the system science, p. 498-507.

CAMPOS, N. M. **The myth of the idea: and the upside down startup**. Charleston, SC: Createspace, 2015.

CARBOL, B. (2011). **Business plan development**. Disponível em: <<http://oasis.col.org/handle/11599/2462>>. Acesso em: 05 abr. 2022.

CARVALHO, N. J.; CRUZ, J. A. S. **A venda consultiva e gestão do conhecimento como ferramenta estratégica de negociação**. Mato Grosso do Sul: Comunicação & Mercado Unigran, 2016.

CAVALCANTE JUNIOR, N. B. **Hacking sales: ferramentas e estratégias digitais para acelerar as vendas nas startups brasileiras**. Dissertação Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/30522/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Nelson%20Barros%20Cavalcante%20Junior.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2022.

CAVINGTON, Daniel. **Analytics: data science, data analysis and predictive analytics for business**. 5. ed.

CB INSIGHTS. Os 20 principais motivos para o fracasso das startups. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>. Acesso em: 20 set. 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração de vendas**. Elsevier, 2005.

CHIESA, V.; FRATTINI, F. Commercializing Technological Innovation: Learning from Failures in High-Tech Markets\*: Commercializing Technological Innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 4, p. 437–454, jul. 2011.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M.; TEJON, J. L. **Gestão de vendas: os 21 segredos do sucesso**. São Paulo: Saraiva, 2007.

COBRA, M. **Administração de Vendas**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 1998.

COHEN, S. **What Do Accelerators Do?** Insights from Incubators and Angels, 2013.

CÔNSOLI, M. A. et al. **Vendas: técnicas para encantar seus clientes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

COURT, D. et al., 2009. The consumer decision journey. **McKinsey Quarterly**. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/ourinsights/the-consumer-decision-journey>>. Acesso em: 15 set. 2020.

CUKIER, D., KON, F. Um modelo de maturidade para ecossistemas de inicialização de software. **J Innov Entrep** 7, 14 (2018). Disponível em: <<https://doi.org/10.1186/s13731-018-0091-6>>. Acesso em: 15 set. 2020.

CZINKOTA, M. R. (Org.) et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, T. **BPM&BPMS business process management & business management systems**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

DA CUNHA MAYA, P.; OTERO, W. A influência do consumidor na era da internet. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, p.71-81, jan./abr. 2002.

DALTO, C.E. **Avaliação de desempenho em marketing de vendas**. Curitiba: IESDE, 2012.

DANIELS, N. (2014). **Sales funnel strategies**. Munich: Book Rix GmbH & Co. KG.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998, 2 reimpressão, 2000, 316 p.

\_\_\_\_\_. **Dados demais: como desenvolver habilidades analíticas para resolver problemas complexos, reduzir riscos e decidir melhor**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 240 p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Tradução: Lenke Peres. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 407 p.

DAVIES, S. Building a business-to-business sales process. **Open Source Business Resource**, 2010.

DAVIES, C. **O guia definitivo para criar um processo de vendas**. Disponível em: <<https://blog.hubspot.com/sales/sales-process->>. Acesso em: 11 abr. 2022.

DAY, G. S. Winning the Competition for Customer Relationships. **Sloan Management Review**, v. 51, p. 02-20, 2002.

DMITRUK, H. B. (Org.). **Cadernos metodológicos**: diretrizes da metodologia científica. 5. ed. Chapecó: Argos, 2001. 123 p.

DORNELAS, J. C. A. **Criação de novos negócios**: empreendedorismo para o século 21. São Paulo: Elsevier, 2010.

DOVLEAC, L.; BĂLĂȘESCU, M. Particularities of Marketing Decisions for Innovative Companies from High-Tech Industry. *Management & Marketing [1841-2416]*, v. XI, p. 157–172, jan. 2013.

DUBINSKY, A. J. A factor analytic study of the personal selling process. **Journal of personal selling & sales management**, v. 1, n. 1, p. 26-33, 1981.

ENDEAVOR. **Vendas Inbound x Outbound: o que funciona melhor para sua empresa?** 2018. Disponível em: <[https://endeavor.org.br/marketing/vendas-inbound-outbound/?gclid=CjwKCAjwo8-SBhAIEiwAopc9W3DdoSlnJTh3GvFtUImUeh1YuNT1 WpsL62u VTnfTGOealMhLub3ZaRoCgDwQAvD\\_BwE](https://endeavor.org.br/marketing/vendas-inbound-outbound/?gclid=CjwKCAjwo8-SBhAIEiwAopc9W3DdoSlnJTh3GvFtUImUeh1YuNT1 WpsL62u VTnfTGOealMhLub3ZaRoCgDwQAvD_BwE)> Acesso em: 04 abr. 2022.

EVERSTRING. **The Demand Generation Marketer's Guide to Account-Based Marketing Success**. Califórnia, 2022. Disponível em: <https://digitalmarketingdepot.com/whitepaper/a-demand-generation-marketers-guide-to-account-based-marketing-success>. Acesso em: 20 abril 2022.

EXACSALES. **Como a pré-vendas pode impulsionar as suas vendas**. 2016. Disponível em: <<https://www.exactsales.com.br/academia-exact-blog/pre-vendas-impulsiona-vendas>>. Acesso em: 22 mar 2022.

\_\_\_\_\_. **LDR, SDR, BDR**: conheça os profissionais de vendas complexas B2B. 2019. Disponível em: <<https://www.exactsales.com.br/academia-exact-blog/ldr-bdr-sdr-profissionais-da-venda-complexa-b2b>> Acesso em: 4 mar. 2022.

FOSTER, G.; SHIMIZU, C.; CIESINSKI, S.; DAVILA, A.; HASSAN, S.; JIA, N., MORRIS, R. **Ecosistemas empreendedores em todo o mundo e dinâmica de crescimento da empresa**. Fórum Econômico Mundial, v. 11, 2013.

FRACCASTORO, S.; GABRIELSSON, M.; PULLINS E.I. The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international **International Business Review**, pp 30. v.4, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101776>>. Acesso em: 29 jan. 2022.

FRANCISCO, E. de R.; KUGLER, J. L. C.; LARIEIRA, C. L. C. **Líderes da transformação digital**. GV-executivo, v. 16, n. 2, março-abril, p.22-27, 2017.

FUTRELL, C. M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. **Fundamentals of selling: customers for life through service.** 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption.** London: 2022. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50900>> Acesso em: 20 mar. 2022

GILBERT, I.; DAVIES, S. A. Sales Execution Strategy Guide for Technology Startups. **Technology innovation management review**, v. 1, p. 32-36, 2011.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, E.; BRAGA, F. Inteligência competitiva em tempos de big data: analisando informações e identificando tendências em tempo real. Rio de Janeiro: Altas Books, 2017.

GONZALEZ, R. K.; GIRARD, S.; SEGATTO, A. P. **Processo de criação de empresas de base tecnológica: o caso de uma indústria de automação paranaense.** SIMPOI, 2009.

GOODWIN, T. (2013). **Inbound marketing vs outbound marketing: understanding the differences.** Disponível em: <http://boldthinkcreative.com/inbound-marketingvs-outbound-marketing-whats-the-difference/>. Acesso em: 22 mar. 2022.

GRISBY, M. **Marketing analytics: a practical guide to improving consumer insights using data techniques.** 2. ed. Kogan Page, 2018.

HALLIGAN, B., & SHAH, D. **Inbound Marketing.** Hoboken, 2010.

HAYES M.; GOLDENBERG J. **A growth hacker's guide to the galaxy: ninety-six and a half growth hacking techniques.** (2017). Disponível em: <<https://static1.squarespace.com/static/510f730fe4b072208fa3b1a2/t/5797459ff5e23173679ff903/1469531567054/HackersGuide+PDF.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2020.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário.** 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2012.

HOOLEY, G.; PIERCY, N.F.; NICOULAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Pearson, 2010.

HUBSPOT. B. **Isn't Enough Anymore: A New Framework for Qualifying Prospects.** (2019). Disponível em: <<https://blog.hubspot.com/sales/gpct-sales-qualification>>. Acesso em: 10 mar. 2022.

ISENBERG, D. J. Como iniciar uma revolução empresarial. **Harvard Business Review**, 88 (6), 40–50, 2010.

ISENBERG, D. J. **A estratégia do ecossistema de empreendedorismo como um novo paradigma de política econômica: princípios para o cultivo do empreendedorismo.** Dublin, Inst. International European Affairs, 1 (781), 2011.

- JAYSHREE, S.; RAMRAJ, R. Ecosistema empreendedor: estudo de caso sobre a influência dos fatores ambientais no sucesso empresarial. **European Journal of Business and Management**, 4 (16), 95–102, 2012.
- KOTLER, P. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1998.
- KUBOTA, L. C. **Desafios para a indústria de software**. 2006.
- KVALE, S. (1996). Interview: an introduction to qualitative research interviewing, London: Sage.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.
- LERNER, C. **Explosive growth**: a few things I learned while growing my startup to 100 million users & losing \$78 million (English Edition). 2017.
- LIBERATI, A. et al. The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. **PLoS Med**, v. 6, p. 1-28, jul. 2009. Disponível em: <<https://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=10.1371/journal.pmed.1000100>>. Acesso em: 02 mar. 2022.
- LEADS2B. **Fluxo de Cadência: o que é e como fazer com perfeição?** 2020. Disponível em: <<https://leads2b.com/blog/fluxo-de-cadencia/>>. Acesso em: 22 jun. 2022.
- LIN, Y.; SU, H.Y. Strategic analysis of customer relationship management: a field study on hotel enterprise. In: **TQM & Business Excellence**, v. 14, n. 6, p. 715-731, 2003.
- LIMEIRA, T. M. V. In: Dias, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MACEDO DE MORAIS, R.; KAZAN, S.; PÁDUA, I. D. et. al. An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 412-432, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0035>>. Acesso em: 02 fev. 2022.
- MANSUR, R. Six sigma no marketing do big data. **Ciência Moderna**: 2015. 112 p.
- MARR, B. Big data: using smart big data, analytics and metrics to make better decisions and improve performance. 2015.
- MASON, C.; BROWN, R. **Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship**. 2014.
- MATOS, C. A. D.; MARTINS, F. E. et al. Os efeitos do alinhamento entre práticas de marketing e estratégia de negócios no desempenho das empresas. **Revista Brasileira de Marketing - REMark**, v. 17, n. 6, 2018.

MATOS, C. A. D.; MARTINS; ROSA, M. B.; BERNADON, R. Os efeitos do alinhamento entre práticas de marketing e estratégia de negócios no desempenho das empresas. **Revista Brasileira de Marketing - REMark**, São Paulo, v. 17, n. 6, nov. 2018.

MAUYRINK, V. **O que é outbound marketing?** 2015. Disponível em: <https://reev.co/o-que-e-outbound-marketing/>. Acesso em: 21 mar 2022.

McAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. Big data: the management revolution. **Harvard Business Review**, out. 2012.

MC DONALD, M.; ROGERS, B. K. Key account management: como gerenciar os clientes estratégicos da sua empresa para vender mais e melhor, São Paulo: Autêntica Business, 2019.

MEETIME. **Inside sales benchmark Brazil**. 5. ed. 2021. Disponível em: <<https://meetime.com.br/>> . Acesso em: 3 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **SDR x BDR**: descubra de uma vez por todas qual a diferença. Disponível em: <<https://meetime.com.br/blog/vendas/sdr-bdr-diferenca/>>. Acesso em: 5 abr. 2022.

MELLO, M. A. C. D **Implementando a estratégia product-led go-to-market em startups na fase de escalabilidade**: um estudo de caso. Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Informática, Recife, Pernambuco, Brasil.

MENDOZA, L. E., CAPEL, M. I., & PEREZ, M. A. (2012). Conceptual framework for business processes compositional verification. **Information and Software Technology**, 54(2), 149-161. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.infsof.2011.08.004>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1994.

MINTZBERG, H. Estruturação das organizações. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, Juliana Queirós; SANTOS JUNIOR, Carlos Denner; DIAS, Alexandre Teixeira. A influência das variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de startups. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.5, n.1, jan. 2016. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/view/regepe.v5i1.256/pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. **The entrepreneur's business model: toward a unified perspective**. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 6, p. 726- 735, 2005.

MOORE, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 3, p. 75-83, 1993.

NESELLO, P.; GANZER, P. P. et al. Criação de spin-offs acadêmicos: uma análise dos critérios determinantes de desempenho. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, 2019.

O'HALLORAN, P. Strategies for selling services. **Technology Innovation Management Review**, 2010.

OHIOMAH, A. A.; BENYOUCEF, M.; ANDREEV, P. **Driving Inside Sales Performance with Lead Management Systems: A Conceptual Model**. *Journal of Information Systems Applied Research*, v. 9, n. 1, p. 4, 2016.

OPREANA, A; VINEREAN, S. (2015). A new development in online marketing: introducing digital inbound marketing. **Expert Journal of Marketing**, 3(1).

PAIM, R., CAULLIRAUX, H. M.; CARDOSO, R. Process management tasks: a concept and practice view. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 15, p. 694-723, 2008.

PADRÃO, L. C.; ANDREASSI, T. **O desempenho de startups de base tecnológica: um estudo comparativo em regiões geográficas brasileiras**. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7, n. 2, p. 66–79, 2013.

PARRA, B. **Pré-vendas: o que é + 4 vantagens que a área traz para uma empresa**. 2016. Disponível em: < <http://resultadosdigitais.com.br/blog/pre-vendas/> >. Acesso em 29 jan. 2022.

PASCHKE, A. Semantic business process management institute for computer science. Freie Universitaet Berlin, 2009. Disponível em: <<http://www.mi.fu-berlin.de/inf/groups/ag-csw/>>. Acesso em: 02 fev 2022.

PATEMAN, N.; HOLT, D. **Inbound marketing**. [s.l.] bookboon.com, 2011.

PATRUTIU-BALTES, L. (2016). Inbound marketing-the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences*. Series V, 9(2), 61.

PIEDRAHITA, F. E. P. **Inbound marketing y su incidência en el posicionamiento de la marca Great Wall de Ambacar Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato**. 2015. 125 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia em Marketing e Gestão de Negócios) – Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato/Ecuador, 2015.

PIZZA, W. R. Metodologia business process management (BPM) e sua importância para as organizações, 2012. Disponível em: < <http://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc00084.pdf> >. Acesso em: 02 abr. 2022.

PLOUFFE, Christophe R.r; BEUK, Frederik. Testing an Enhanced, Process-Based View of the Sales Process. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**. 33 (2). 141-163, 2013. Disponível em < DOI: 10.2307/23483351 > . Acesso em: 20 jan. 2022.

PROFESSIO, J. W. **Big data marketing: engage your customers more effectively and drive value**. New Jersey: Wiley, 2013. 208 p.

RACKHAM, Neil e DeVINCENTIS, John. **Reinventando a Gestão de Vendas: como aumentar a suas vendas através de um pensamento estratégico inovador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RAMPER. **O que é B2B?** Disponível em: <<https://blog.ramper.com.br/o-que-e-b2b/>> Acesso em: 05 mar. 2022.

RANCATI, E.; CODIGNOLA, F.; CAPATINA, A. (2015). **Inbound and outbound marketing techniques**: a comparison between Italian and Romanian pure players and click and mortar companies. In: International conference. Risk in contemporary economy (pp. 232-238).

RATINHO, T. **Are they helping?** An examination of business incubators' impact on tenant firms, 2011.

REEV. **Perfil de Cliente Ideal**: o que é e como definir o seu ideal customer profile? Disponível em: <<https://reev.co/flipchart-friday-perfil-de-cliente-ideal/>>. Acesso em 3 de maio 2022.

\_\_\_\_\_. **O que é outbound marketing?** Saiba tudo sobre o processo. Disponível em: <<https://reev.co/o-que-e-outbound-marketing/>>. Acesso em: 08 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. **Playbook de inteligência comercial**: o passo a passo para a geração de smart leads. 2017. Disponível em: <<https://reev.co/playbook-de-inteligencia-comercial/>>. Acesso em: 5 abr. 2022.

REIS, P. G. **Marketing e vendas em startups**: estudo multicasos no estado de Minas Gerais. 2016. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Lavras, 2016.

RIES, E. **A Startup Enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Tradução de Texto Editores. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

\_\_\_\_\_. **The lean startup**: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Books, 2011.

RIVERA, S. I. G. Big data marketing: una aproximación. **Perspectivas**, Año 18- n. 35-mayo 2015. pp. 147-158. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: M2-M29.

ROCHA-PINTO, S. R.; FREITAS, A. S.; MAISONNAVE, P. R. Métodos interpretativistas em administração: as implicações para o(a) pesquisador(a). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ROCK CONTENT. **Entenda o que é Outbound Sales e como aplicar essa metodologia no seu negócio**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/outbound-sales/>>. Acesso em: 04 abr. 2022.

ROMEO, R. **Vendas B2B**: como negociar e vender em mercados complexos e competitivos. –São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ROSS, A.; TYLER, M.; AMARAL, C. P. S. **Receita previsível**: como implantar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa. Autêntica, 2017.

ROWE, W. G.; BARNES, J. G. Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Market Focused Management**, v. 02, p. 281-297, 1998.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm, UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Sustentável. S231g. Guia de implantação dos centros de inovação: Livro II - Plano de Implantação / Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Sustentável. - Florianópolis: SDS, 2017. Disponível em: <<http://centrosdeinovacao.sc.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/Centro-Inovacao-SDS-Guia-Implantacao-Livro2.pdf>> Acesso em: 19 mar. 2022.

SAURA, J. R.; SORIANO, D. R.; MARQUES, D. P. Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research. **Industrial Marketing Management** 98, 202, p. 161-178, ISSN: 00198501. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.006>>. Acesso em: 29 jan. 2022.

SCHONBERGER-MAYER, V. M.; CUKIER, K. **Big data**: Como extrair volume, variedade, velocidade e valor da avalanche de informação cotidiana. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 256 p.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006, 22. ed., 644 p.

SIEGEL, E. **Análise preditiva**: o poder de prever quem vai clicar, comprar, mentir ou morrer. São Paulo: Altas Book, 2017. 320 p.

SIGNORI, G. G. et al. **Startup e inovação**: inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias. In: XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de empresas. Pará: Fronteiras do Empreendedorismo Inovador, 2014.

SILVER, N. **O sinal e o ruído**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2013. 544 p.

SIQUEIRA, A. **Como funciona o marketing digital de resultados empresa de inbound 2**. (2014). Disponível em: <<http://resultadosdigitais.com.br/blog/infografico-exclusivo-como-funciona-o-marketing-digital-de-resultados/>>. Acesso em: 04 abri. 2022.

SOHEL, Mir Hossain; SHOHROWARDHY, Hossain, Shahid et. al. **Spin Selling Concept e sua aplicação no desempenho comercial do produto de sachê em Bangladesh**. The USV Annals of Economics and Public Administration, Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, Faculty of Economics and Public Administration, vol. 16 (1(23)), p. 75-84, 2016.

Disponível em: <[https://ideas.repec.org/a/scm/usvaep/v16y2016i1\(23\)p75-84.html](https://ideas.repec.org/a/scm/usvaep/v16y2016i1(23)p75-84.html)> . Acesso em: 5 jan. 2022.

SFREDO, A. R. **Inbound marketing como estratégia de relacionamento entre cliente e empresa**: Lush Cosmetics. 2017. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing Empresarial) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

SLAVIK, S. The business model of startup: structure and consequences. **Adm. Sci.** 2019 , 9 , 69. Disponível em: < <https://www.mdpi.com/2076-3387/9/3/69#cite> >. Acesso em: 20 set. 2020.

SPIRO, R. L; RICH, G. A; STANTON, W. J. **Gestão da força de vendas**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

STAM, E. Medindo ecossistemas empresariais. **Ecossistemas Empresariais**. Springer, p. 173–197, 2018.

STARTUPBASE. Disponível em: <[https://startupbase.com.br/home/startups?q= &states=Santa%20Catarina&cities=all&segments=all&targets=all&phases=all&models=all&badges=all](https://startupbase.com.br/home/startups?q=&states=Santa%20Catarina&cities=all&segments=all&targets=all&phases=all&models=all&badges=all)>. Acesso em: 19 mar. 2022.

STENPHENSON, D. **Big data demystified**: how to use big data, data science and AI to make better business decisions and gain competitive advantage. Pearson, 2018.

STEVE, B. **A startup enxuta**. Currency: 2011.

STEVE, B.; DORF, B. **Startup manual do empreendedor**: o guia passo a passo para construir uma grande empresa. Alta Books: Rio de Janeiro, 2014.

STINCHCOMBE, A. L. **Social structure and social organization**. The handbook of organizations, Chicago, IL, 1965. p. 142-193.

STOROPOLI, J. E.; BINDER, M. P.; MACCARI, E. A. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.15, n.35, p. 36-51, abr. 2013.

STRODOMSKYTE, I.; DAI, X.; HAUGE, S. "All you need is trust" - to overcome the liability of newness by forming alliances. 101 f. MSc (Innovation and Entrepreneurship), University of Oslo, 2012.

SUTTON, Stanley M. **The role of process in software start-up**. IEEE software, v. 17, n. 4, p. 33-39, 2000.

TERHO, H.; SUONSYRJÄ, S.; KARISALO, A.; MIKKONEN, T. Maneiras de cruzar o Rubicon: pivoting in software startups. **Melhoria de Processo de Software Focada em Produto**. Springer, p. 555-568. 2015.

THOMKE, S. Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation. Harvard Business Review. 2001 fev;79(2):66-75. Disponível em: .  
<<http://hbr.org/2001/02/enlightened-experimentation/ar/1%3E>>. Acesso em 02 mar 2022.

TORRES, N. N. J. T.; GUERRA, E. L.; LIMA, A. M. L. Uma pesquisa da ação da metodologia lean startup em um Empreendimento de software. Trilhas Técnicas, 2014.

TORRES, N. N. D. J.; DE SOUZA, C. R. B.. Uma Revisão da Literatura sobre Ecossistemas de Startups de Tecnologia. In: ANAIS PRINCIPAIS DO SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SBSI), 12, 2016, Florianópolis. **Anais...** Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, p. 385-392, 2016.

THULL, Jeff. **Gestão de vendas complexas: como competir e vencer quando o resultado desejado pode ser alto.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WIERSEMA, Fred. The B2B agenda: the current state of B2B marketing and a look ahead. **Industrial Marketing Management**, v. 42, Issue 4. Pages 470-488. 2013.

WILSON, H.; DANIEL, E.; McDONALD, M. Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. In: **Journal of Marketing Management**, v. 18, p.193-219, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

## GLOSSÁRIO

<b>Expressão</b>	<b>Descrição</b>
<i>Account Based Marketing (ABM):</i>	O ABM como uma estratégia personalizada de marketing B2B focada em uma determinada empresa-alvo (conta). Todas as ações de marketing, relacionamento e vendas são focadas no perfil, nas necessidades e nos objetivos dessa conta.
<i>Account Executive</i>	O executivo de contas é uma função em vendas, publicidade, marketing e finanças que envolve a compreensão íntima dos objetivos e produtos de uma empresa cliente e uma capacidade profissional para fornecer aconselhamento eficaz para a criação de estratégias e atividades promocionais bem-sucedidas.
Aquisição:	Estratégias para obtenção de clientes para as empresas. No funil de marketing, este termo se refere à primeira etapa do funil de marketing. A aquisição está relacionada com a atração de novos visitantes para conversão em leads. Por meio da aquisição, os leads podem ser conduzidos pelas etapas do funil até chegarem na fase de fechamento.
Benchmark:	Termo utilizado para se referir a uma empresa, negócio ou time, que seja referência ou tenha alcançado sucesso com algum KPI ou estratégia específica.
Benchmarking:	É a ação de comparar a performance de processos e métricas de uma área específica (Vendas, Marketing, Desenvolvimento, etc.), norteados por uma empresa que seja referência no mesmo segmento de mercado.
<i>Bottom-up</i>	Significa que a venda mira um campeão interno que vai levar a decisão para os executivos.
<i>Business-to-Business (B2B):</i>	Essa sigla se refere às empresas que realizam negócios com outras empresas. Resumidamente, é quando o comprador do produto ou serviço é outra empresa e não uma pessoa física.
Call:	É a ligação realizada pelo vendedor ou pré-vendedor, para se reunir e conversar com os prospects. Ela pode acontecer tanto por telefone quanto por videoconferência.
<i>Cold Call:</i>	Ligação fria.

- Ciclo de vendas:** É o tempo médio que se leva para fechar uma venda. Este ciclo varia muito de empresa para empresa e também da complexidade ou não do produto ou serviço.
- Closer:** O *closer* é um perfil de vendas que se refere ao vendedor responsável por conduzir o lead na etapa final do processo de vendas. O *closer* de vendas é o profissional que vai convencer o lead a assinar o contrato, a se converter em cliente, a efetivar a compra de um produto ou serviço.
- Conversão:** A conversão é entendida como o momento em que um lead realiza uma ação esperada após uma interação realizada pelo marketing e/ou pela área de vendas. Por exemplo: no caso do marketing, quando solicita um contato em um call-to-action, quando se cadastra em uma landing page para acessar um material, etc.
- Churn:** É uma métrica que indica o quanto sua empresa perdeu de receita ou clientes. Para calcular o *churn*, basta dividir a quantidade de clientes que perdeu até o final do período pelo total de clientes que iniciaram. Exemplo: se você perdeu 10 clientes de 100 = 10% de *churn rate*.
- Customer Relationship Management (CRM):** Em português é traduzida como Gestão do Relacionamento com o Cliente. São softwares que oferecem soluções para uma boa gestão de relacionamento com clientes, como organização e armazenamento de informações e controle de contatos (conversas, reuniões realizadas, agendamentos, etc.). Em vendas, são ferramentas que ajudam os vendedores a manter o controle de seus funis de vendas.
- CRM de vendas:** São ferramentas online que auxiliam nas atividades de vendas da empresa, organizando as tarefas dos vendedores e o controle por parte dos gestores.
- Dashboard:** é uma ferramenta de gestão da informação que ajuda no acompanhamento e exibição de indicadores-chave de performance (KPIs), métricas e dados que indicam a saúde de um negócio, setor ou processo.
- Deals:** é o negócio que está sendo trabalhado ou foi fechado pelo vendedor. Para ser um *deal*, é necessário que esteja no pipeline do vendedor. Se não estiver, é um prospect. Podemos dizer que *deal* é sinônimo de *opportunity*.

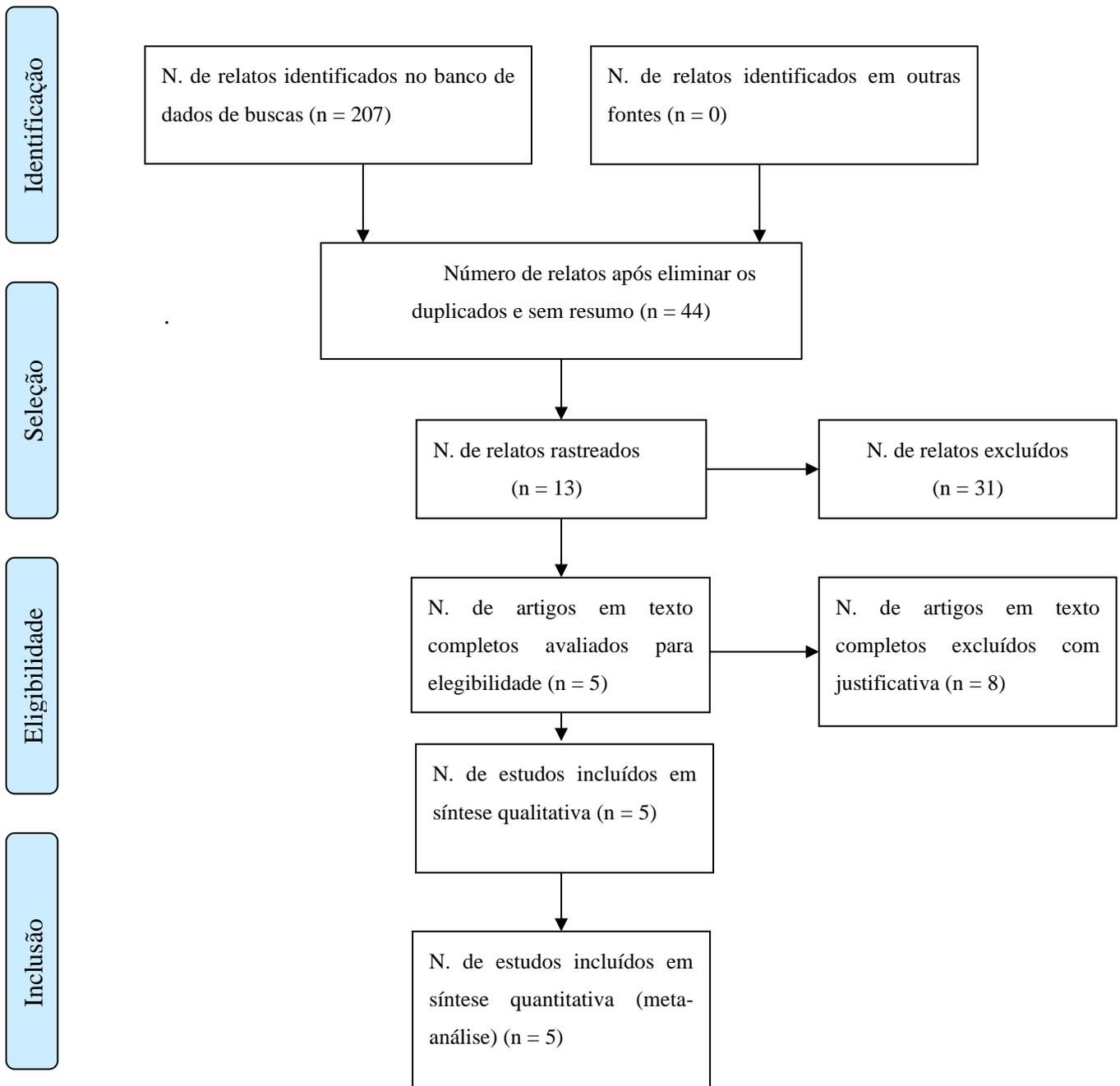
- Field Sales:* Também conhecida como vendas de campo, ou seja, vendas externas. São negócios fechados fora da estrutura física da empresa que irá vender o serviço ou produto, quando há visitas e reuniões na estrutura do cliente.
- Fit:* A expressão “ter fit” tem múltiplos significados. Em geral, ela está relacionada à sintonia, sinergia, identificação entre um produto ou serviço e seu cliente
- Forecast de Vendas:* *Forecast* de vendas é quando a empresa faz uma previsão de quantas novas vendas ou clientes terá em um determinado período ou fluxo de trabalho. É uma forma de se organizar financeiramente, prevendo quanto dinheiro entrará na conta da empresa naquele período.
- Funil de vendas:* É a demonstração em etapas da jornada de compra do cliente, que geralmente vai da prospecção até o fechamento.
- Ideal Customer Profile (ICP):* O ICP, em português Perfil Ideal do Cliente, é um conjunto de parâmetros definidos por cada negócio ou empresa que leva em consideração características dos seus clientes ideais. Isto porque o ICP tende a apresentar menos objeções ao produto ou serviço daquela empresa. Alguns fatores considerados para definição de um ICP: engajamento com seu produto ou serviço, o mercado de atuação, tamanho do time de vendas, dentre outros.
- Inbound Marketing:* Marketing de atração. Metodologia de Marketing Digital.
- Inbound Sales:* É uma abordagem de vendas que visa conduzir o lead gradualmente no processo de compra. Assim, utiliza técnicas menos invasivas do que os métodos tradicionais, educando o consumidor durante a jornada de compra, até que esteja preparado para o fechamento.
- Inside Sales:* Vendas Internas: O *Inside Sales* também é conhecido como vendas internas, ou seja: o vendedor não tem contato presencial com o cliente. Geralmente utiliza ferramentas de videoconferência e Voip, e todo o processo é eletrônico. Não é a mesma coisa que Telemarketing. Entre as principais diferenças está: o *Inside Sales* geralmente é usado para vendas B2B.
- Key Performance Indicators (KPI) ou Indicadores-Chave de Performance:*  
São métricas definidas para serem acompanhadas no desenvolvimentos dos projetos de execução, analisando o desempenho daquela ação.

- Lead:* O lead é um potencial cliente, que demonstrou algum interesse no produto ou serviço da empresa e deverá ser nutrido pelo marketing ou pela área de vendas até que esteja preparado para a compra.
- Lookalike:* Em tradução literal, é um sócio. Uma pessoa muito parecida com outra. No marketing digital, *lookalike audience* ou *audience extension* são pessoas mais propensas a adquirir seus produtos pois são parecidas com o seu público mais significativo.
- Método de vendas: É um documento desenhado de acordo com a particularidade e necessidade de cada time de vendas. É como um manual que orienta o time sobre a postura, o comportamento e, até mesmo, sobre o mindset adequado para manter ritmo e consistência no batimento de metas e vendas, conquistando seus sonhos e objetivos profissionais e pessoais. O método de vendas apresenta exemplos que devem ser utilizados e aqueles que devem ser evitados, a fim de padronizar o atendimento de todo time de vendas, sem, é claro, limitar a criatividade individual de cada um.
- Personas:* São personagens fictícios criados para representar os diferentes tipos de usuário dentro de um alvo demográfico, atitude e/ou comportamento definido que poderia utilizar um site, uma marca ou produto de um modo similar. Personas são uma ferramenta ou método de segmentação de mercado.
- Receita Recorrente Mensal (MRR): É o valor arrecadado pela empresa mensalmente, no modelo de compra de assinatura recorrente. Os SaaS geralmente utilizam a sigla NMRR para se referirem ao valor mensal das compras.
- Role Play:* é uma simulação ou encenação de um evento real, que remete a uma situação cotidiana, geralmente repetitiva, e que necessite de aperfeiçoamento e atualização constante. É muito usada em treinamentos de equipes de vendas e outras funções de atendimento direto ao público.
- Outbound:* Essa é uma forma tradicional de marketing e/ou vendas, na qual o papel da marca na prospecção de clientes é mais ativa. Enquanto o *Inbound* nutre o lead para que ele mesmo venha até a empresa, o *Outbound* cumpre uma função mais impositiva de atração e vai em busca de seus potenciais clientes.

- Outbound Sales*: Em termos práticos, é uma estratégia que possui um contato mais próximo e direto com o cliente. Diferentemente de *Inbound Sales*, o lead não está esperando pela abordagem.
- Pipeline de vendas: O significado de Pipeline de Vendas está ligado ao funil de vendas, representando, assim, as etapas que o lead passa no processo de vendas até a conversão. Os CRMs de Vendas têm com uma das principais funções representar o pipeline da empresa em uma plataforma online com praticidade de manuseio e boa visibilidade.
- Playbook de Vendas: É um guia desenvolvido com o objetivo de garantir fidelidade ao processo de vendas, análises de qualidade e padronização do trabalho desenvolvido pelos vendedores. Esse documento-base garante que a condução das atividades da equipe sejam mais efetivas e que todo o processo seja embasado e integrado, aumentando o desempenho do time. Descreve o processo, gatilhos de passagens, indicadores de conversão, sugestões de *pitchs* e *templates* necessários para o aumento da produtividade de vendas.
- Prospecção: Estratégia de captação de clientes de forma ativa. Ou seja, os vendedores vão até os possíveis clientes utilizando diferentes canais (e-mail, telefone, etc.), sem a solicitação dos mesmos.
- Prospect: Muitas vezes é confundido com o conceito de lead, mas está em uma etapa anterior a este. Eles fazem parte da etapa de prospecção, poderão ser descartados (falta de perfil ou timing errado) ou poderão se tornar leads, caso demonstrem interesse.
- Roadmap to Close* é uma ferramenta que guia o vendedor nas suas atividades até o fechamento do negócio por parte do lead.
- Software as a Service (SaaS): É um programa de computador que oferece serviços ao seu usuário. Por isso é conhecido como *software* de serviços.
- Sales Ops*: É a abreviação de *sales operations* ou, em português, operações de vendas. Uma equipe de *sales Ops* é a responsável pela definição e acompanhamento dos processos de venda de uma empresa.
- Spam*: Pode ser um acrônimo derivado da expressão em inglês "*Sending and Posting Advertisement in Mass*", traduzido em português "Enviar e Postar Publicidade em Massa", ou também *Stupid Pointless Annoying Messages* que significa mensagem ridícula, sem propósito, e irritante.

- Ticket Médio:** É a média de valores que o cliente compra na sua empresa. Para calcular basta dividir o montante das vendas pelo número de clientes que geraram essas compras.
- Touch:*** Utilizado na área de vendas para se referir a quantos toques a pessoa do comercial fez nos contatos da empresa a ser prospectada.
- Top Down*** Venda *Top Down*, significa que a venda mira direto os tomadores de decisão ou executivos próximos a eles.
- Venda Complexa:** A venda complexa depende de várias etapas de um processo de vendas bem definido para que funcione. Neste tipo de venda, o vendedor assume um papel mais consultivo e precisa fazer com que o prospect ou lead veja valor no serviço ou produto. Em vendas complexas, é necessário conhecer muito bem as dores do lead ou prospect, além de ter um conhecimento profundo da solução que está sendo vendida.
- Venda Consultiva:** Venda em que o executivo ou vendedor atua como um consultor e expert no produto ou serviço. Oferece soluções personalizadas para a necessidade do cliente. O consultor deve fazer todo processo de forma suave e sem “empurrar” soluções que o cliente não precisa.

## APÊNDICE A - DIAGRAMA DA REVISÃO SISTEMÁTICA



Fonte: Elaborado pela autora baseado em LIBERATI, ALTMAN et al., 2009.

## APÊNDICE B - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO - INSTRUMENTO DE COLETA I

Roteiro do questionário, Instrumento de Coleta I, que foi aplicado para as 6 (seis) entrevistadas, sendo 3 (três) startups e as 3 (três) empresas de consultoria selecionadas para validação do *Framework*.

Este questionário tem o objetivo de trazer um mapeamento geral do perfil dos profissionais e o contexto das startups, como data da fundação, mercado de atuação, que participaram da pesquisa e validaram o Framework proposto.

### Questionário 1 - Mapeamento do seu perfil e da sua empresa

Você foi escolhido por ser referência dentre os profissionais do Brasil no assunto Outbound Sales e processos comerciais. Seu nome pessoal e da sua startup/empresa não serão identificados na pesquisa.

Esse questionário foi dividido em sessões para facilitar a resposta e tem como objetivo coletar:

- \* informações acerca do seu perfil profissional
- \* informações gerais sobre sua empresa;

Desde já, agradeço imensamente sua participação.

---

1. Qual sua idade?

- 
- de 20 a 25 anos
  - de 26 a 30 anos
  - de 31 a 35 anos
  - de 36 a 40 anos
  - de 41 a 45 anos
  - mais de 46 anos

---

2. Qual seu cargo neste momento?

- 
- CEO/Sócio
  - CRO ou C-Level;
  - Diretor
  - Head/Gerente
  - Coordenador
  - Vendedor

---

3. Sua área de atuação neste momento:

- 
- sou CEO
  - Vendas
  - Customer Success

---

Marketing

Outro

---

4. Quanto tempo você tem de experiência com vendas?

---

até 1 ano

de 2 ano até 5 anos

de 6 anos até 10 anos

mais de 11 anos

---

5. Qual sua escolaridade?

---

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

Pós-Graduação - MBA

Mestrado

Doutorado

---

6. Quais cursos de vendas você já fez? Se puder relatar até os últimos 5 cursos.

---

---

7. Com base nos seus últimos 5 (cinco) anos, você se considera especialista em que tipo de processo de vendas? (múltipla escolha)

---

*Outbound Sales*

*Inbound Sales*

vendas por Canal

*Account Based Marketing (ABM)*

outros

---

8. Com base nos seus últimos 5 (cinco) anos, você se considera especialista em vendas de que tipo de ticket médio? (múltipla escolha)

---

até R\$1.000 mês

entre R\$ 1.001 - R\$5.000 mês

entre R\$ 5.001 - R\$10.000 mês

acima de R\$ 10.001 mês

---

9. Com base nos seus últimos 5 (cinco) anos, você se considera especialista em vendas de que tipo de ciclo médio de vendas? (múltipla escolha)

---

de 1 até 3 meses;

de 4 até 6 meses;

de 7 até 12 meses;

mais de 13 meses;

---

10. Com base nos seus últimos 5 anos, que tipo de mercado você mais tem prospectado?

- 
- B2C
  - B2B2C
  - B2B
  - B2G
  - Outros
- 

11. Com base nos seus últimos 5 (cinco) anos, com qual tipo de solução/produto você mais tem atuado?

- 
- SaaS
  - PaaS
  - Freemium
  - IaaS
  - Self Service
  - Outros
- 

## **Sessão 2: Sobre sua empresa de forma geral**

---

1. Data de fundação

---

2. Cidade sede da Empresa:

---

3. Quantos colaboradores?

---

4. Especialidade da sua empresa?

Uma breve descrição, ex: minha empresa é especialista em uma solução SaaS de *Outbound Sales* para empresas B2B conseguirem aumentar a produtividade do time de prospecção e gerar mais vendas;

---

5. Que dor de mercado vocês resolvem?

uma breve explicação do que vocês comercializam, dor que resolvem

---

6. Que tipo de solução/produto sua empresa comercializa?

---

- SaaS
  - PaaS
  - Freemium
  - IaaS
  - Self Service
  - Serviço de Consultoria
  - Outro
- 

7. Qual seu tipo de mercado?

---

- 
- B2C  
 B2B2C  
 B2B  
 B2G  
 Outro
- 

8. Quais são os tipos de clientes foco da sua prospecção? (breve descrição)

Ex: Que tipo de mercado; Que tipo de segmentos; Se houver variáveis que sejam importantes, como porte dos clientes, nº de colaboradores; Valor de faturamento; Ex2: Minha consultoria tem a especialidade em processo ABM para empresas de tecnologias de um porte X.

---

9. Se tiver um breve descritivo sobre a empresa e quiser colocar, fique à vontade. (não é obrigatório)

---

10. Sua empresa participou de algum Ecossistema de Inovação durante a trajetória?

Ex: Incubadoras, Centros de Inovação, Parques Tecnológicos, Aceleradoras, Programas de Capacitação

---

- Sim  
 Não  
 Minha empresa não se enquadra para participação desse ecossistema
- 

11. Se sim, quais tipos de Ecossistemas de inovação?

---

- Incubadora (s)  
 Aceleradora (s)  
 Programas de *Open Innovation com Corporates*  
 Programas de Capacitação  
 Outro
- 

12. Se quiser, cite os Ecossistemas que participou:

Ex: (Miditec, Inovativa Aceleradora, ACE, Scale Up Endeavor, Darwin Aceleradora, Startup SC)

---

13. Você acredita que esses Ecossistemas contribuíram para sua empresa aprimorar o processo de vendas?

Se você for uma empresa de consultoria, você acredita que esses ecossistemas ajudam seus clientes a venderem melhor?

---

14. Se sim, você poderia explicar quais foram as contribuições?

---

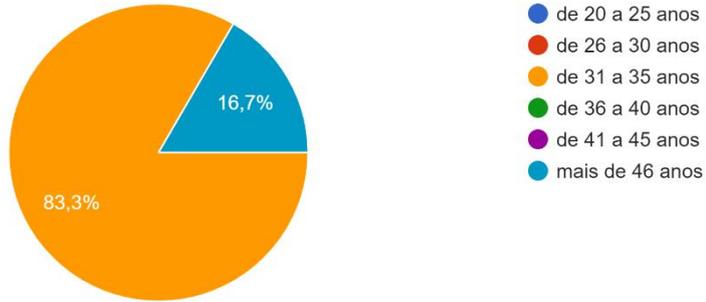
Obrigada pelo preenchimento e participação na pesquisa!

---

## APÊNDICE C – RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO - INSTRUMENTO DE COLETA II

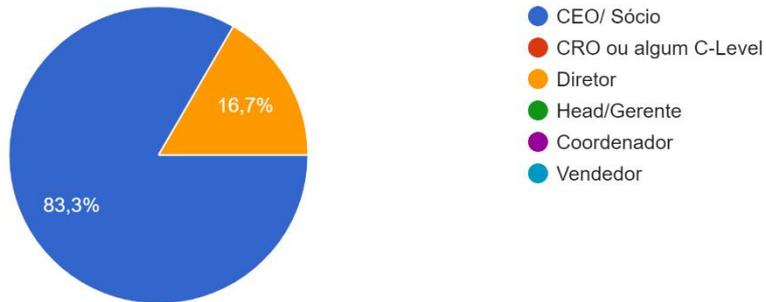
1. Qual sua idade?

6 respostas



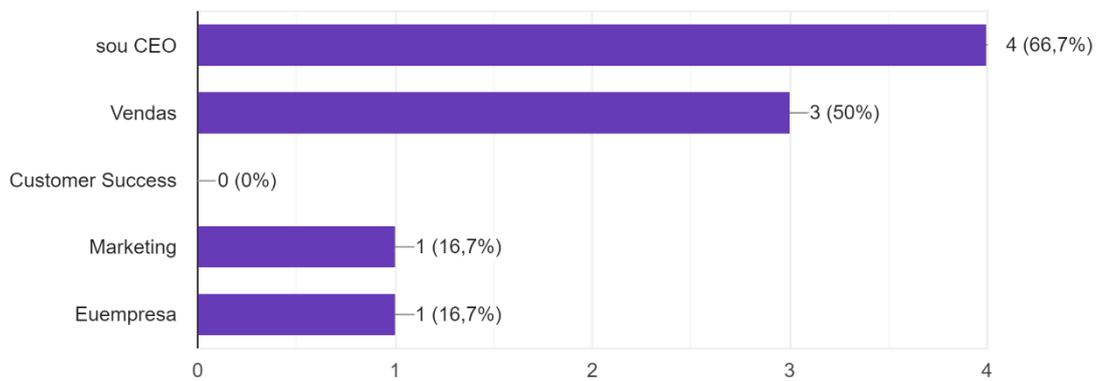
2. Qual seu cargo neste momento?

6 respostas



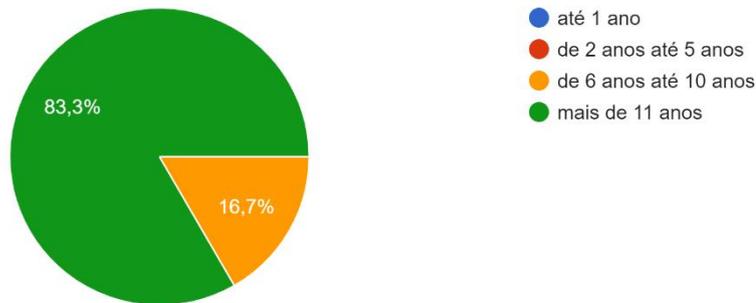
3. Sua área de atuação neste momento?

6 respostas



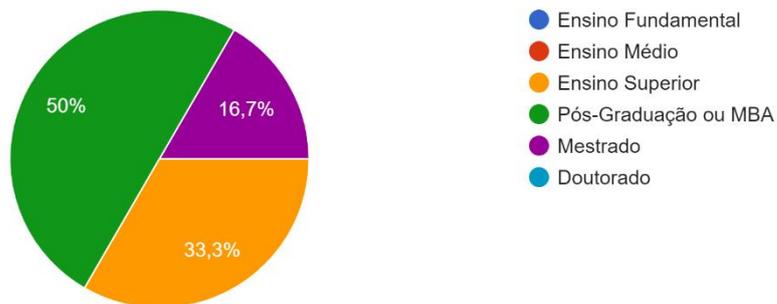
#### 4. Quanto tempo você tem de experiência com vendas?

6 respostas



#### 5. Qual sua Escolaridade?

6 respostas

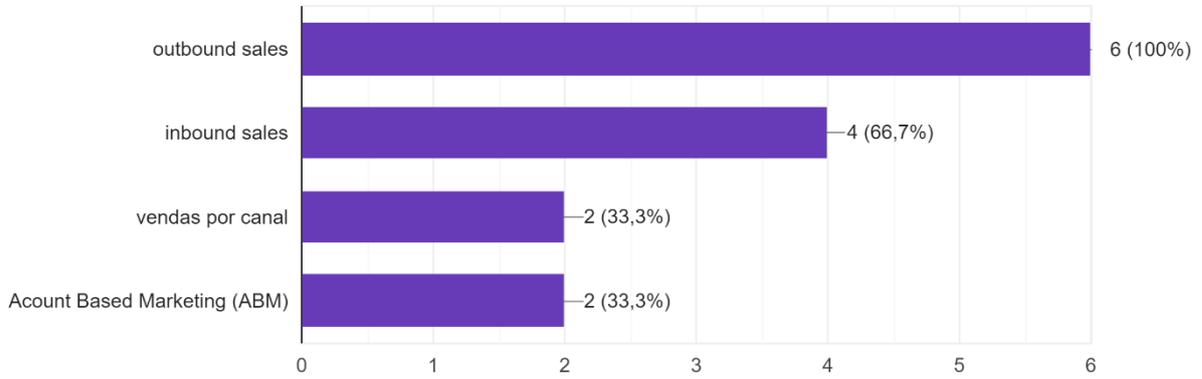


#### 6. Quais cursos de vendas você já fez? Se puder, liste os últimos 5 cursos. 6 respostas

- Persuasão com Robert Cialdini / TOC aplicado em vendas
- Mentoria de gestão comercial com Thiago Gabri / Vendas Inbound da RD /
- Nenhum
- Busquei conhecimento em livros e artigos: Receita Previsível; Alcançando Excelência em Vendas; Traction; Execução; Account-Based Marketing
- Nunca fiz nenhum curso de vendas
- Coaching, Winning by design, RD, Exact Sales

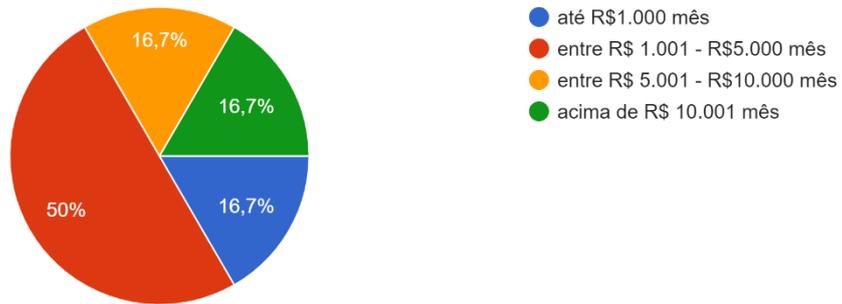
7. Com base nos seus últimos 5 anos, você se considera especialista em que tipo de processo de vendas? (múltipla escolha)

6 respostas



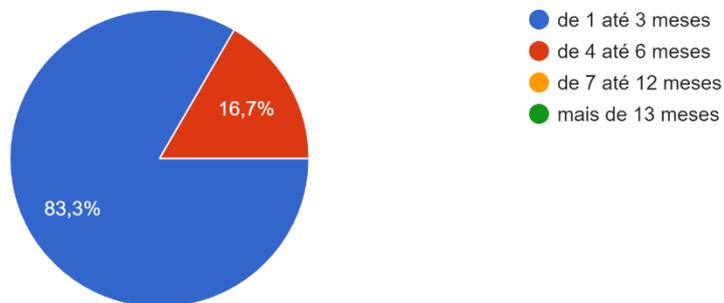
8. Com base nos seus últimos 5 anos, você se considera especialista em vendas de que tipo de ticket médio?

6 respostas



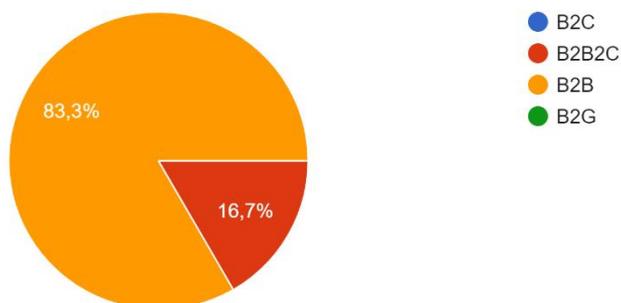
9. Com base nos seus últimos 5 anos, você se considera especialista em vendas de que tipo de ciclo médio de vendas? (múltipla escolha)

6 respostas



10. Com base nos seus últimos 5 anos, qual tipo de mercado você mais tem prospectado?

6 respostas



11. Com base nos seus últimos 5 anos, com qual tipo de solução/produto você mais tem atuado?

6 respostas



## Sessão 2: Sobre sua empresa de forma geral

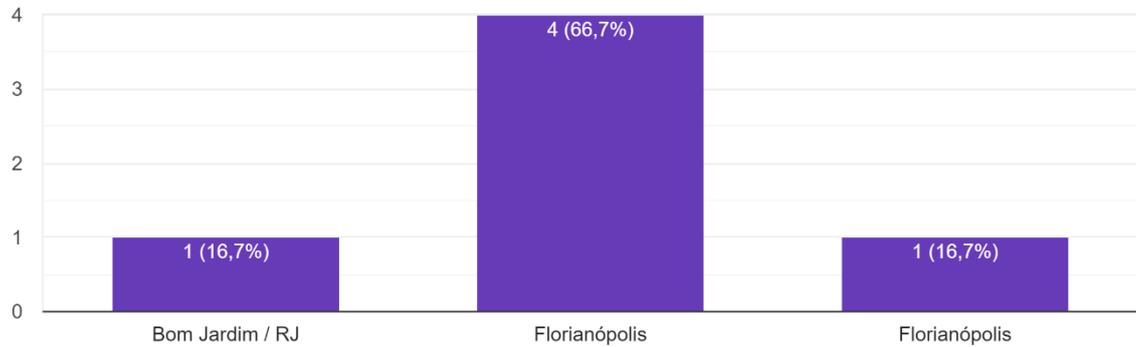
1. Data de fundação

6 respostas

fev. de 2015	2
jan. de 2016	1
abr. de 2016	16
jan. de 2018	1
jul. de 2019	1
ago. de 2020	20

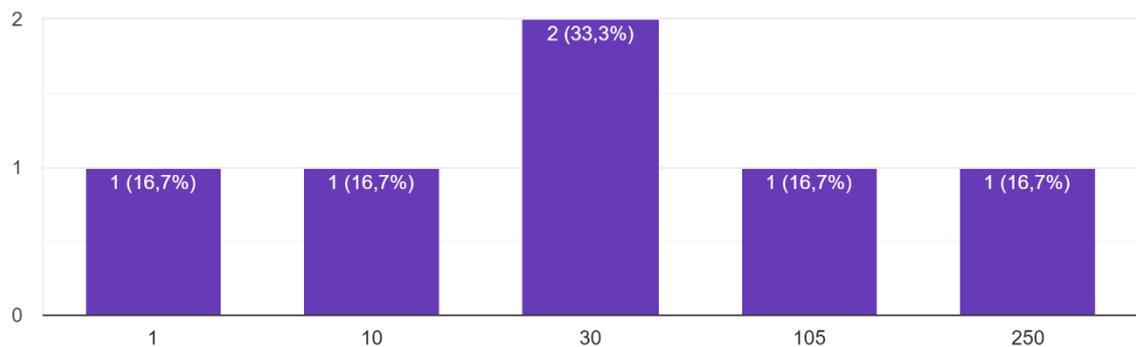
## 2. Cidade sede da Empresa

6 respostas



## 3. Quantos colaboradores?

6 respostas



### 1. Especialidade da sua empresa? (6 respostas)

- *Sales Engagement*;
- A Startup desenvolveu um *chatbot* exclusivo para o mercado de Hospitalidade e Parques.
- Processos de vendas, capacitação e implantação de CRM;
- Minha empresa tem como propósito aumentar a produtividade e o número de vendas do time comercial, por meio de ações de Inteligência Comercial que resultam na entrega das melhores contas e melhores contatos para prospecção;
- Suporte a formação de líderes nas áreas de marketing, vendas e pós-vendas. Mentorias individuais e coletivas com foco na formação principalmente de novos gestores.
- Consultoria em Vendas Escalável e área de *Customer Success*;

5. Que dor vocês resolvem? 6 respostas

- Eficiência em times comerciais;
- Aumento das vendas diretas, redução do custo operacional e redução das comissões pagas a outros canais de vendas;

Geralmente, as dores mapeadas das empresas clientes são:

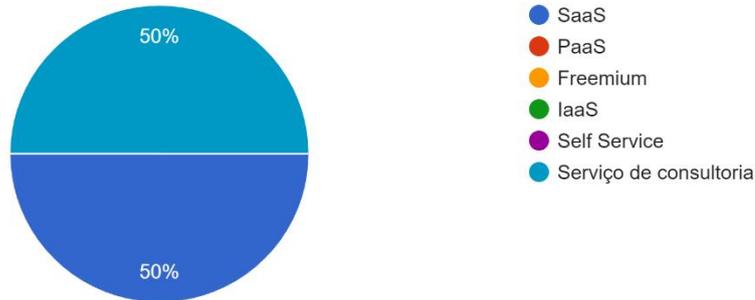
1. Minha operação de vendas não existe, está fora de controle e não consigo entender ou prever resultados;
2. Meu modelo de gestão não existe. Preciso de processos gerenciais;
3. Não tenho acesso a dados, não sei o que está acontecendo;
4. Preciso trocar de CRM;
5. Preciso capacitar meu time;
6. Preciso criar meu modelo de prospecção;
7. Tenho necessidade de contratar em alto volume;
8. Meu pipeline de vendas é ineficiente. Preciso de muitas oportunidades para fechar uma venda.

- Produtividade do time comercial: por meio de ferramentas de coleta e organização de dados, automatizamos processos que o time de prospecção, geralmente, realiza manualmente; Aumento na quantidade de oportunidades geradas: com base no ICP geramos as contas e contatos com mais probabilidade de conversão; Descoberta de novas regiões de abordagem: por meio de análise de mercado e identificação de região com maior potencial comercial.

- Falta de experiência para escalar operações de vendas;
- Baixa geração de demanda, equipe comercial que não bate metas, cancelamento de clientes, má experiência do cliente, custo de aquisição e retenção de clientes muito alto (eficiência operacional em Aquisição e Retenção de Clientes).

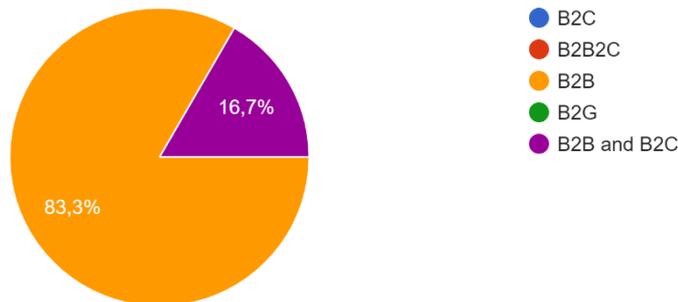
6. Que tipo de solução/produto sua empresa comercializa?

6 respostas



7. Qual seu tipo de mercado?

6 respostas



7. Quais são os tipos de clientes foco da sua prospecção? (breve descrição)

6 respostas

- Empresas B2B de médio e grande porte que tenham complexidade de vendas média ou alta;
- Hotéis e Parques que possuam site próprio e motor de reservas online;
- SaaS de 15 a 50 pessoas; 2. *Fintechs* e Bancos; 3. Serviços profissionais. 5. SaaS de 51 a 500 funcionários;
- Empresas que atuam no segmento B2B; Para quem vende para PME temos um plataforma totalmente SaaS e para Enterprise adicionamos uma camada de serviço de LDR e Curadoria dos dados.
- Empresas em estágio intermediário e com rápido crescimento. Faturamento anual entre 10 e 50 milhões

- Cargos: CEO, diretor comercial e CS; Porte: 50 a 200 funcionários; Localização: Brasil; Faturamento: maior de 10 (dez) milhões ano; Segmentos: Tecnologia da Informação, SaaS, Serviços, Finanças;

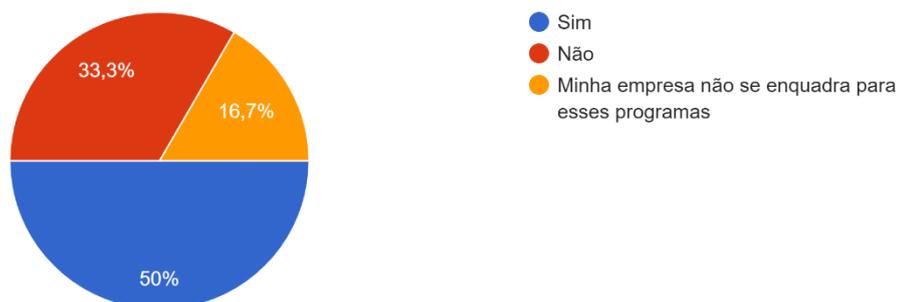
8. Se tiver um breve descritivo sobre a empresa e quiser colocar, fique à vontade. (não é obrigatório) - 2 respostas

A empresa *Outbound Sales 3* é uma startup com foco de Inteligência Comercial, tendo como entrega final, um conjunto de “*Smart Leads*” para aumentar a produtividade e a conversão de vendas dos nossos clientes, porém vamos muito além do lead, automatizamos processos e aplicamos uma camada de serviço, tendo como referência as etapas de Inteligência: coleta, análise, organização e difusão;

Nós ajudamos as empresas a escalar mais rápido com uma metodologia própria para Escalar Vendas e Clientes. Entendemos que o Crescimento Escalável para qualquer negócio acontece por meio da evolução contínua nas 3 alavancas fundamentais: Modelo de Negócio Escalável, Vendas Escaláveis e Sucesso do Cliente. Desenvolvendo estas 3 alavancas é possível transformar o status quo e atingir toda a prosperidade que você e sua equipe merecem.

9. Sua empresa participou de algum programa de inovação durante a trajetória?

6 respostas



10. Se sim, quais tipos de programas de inovação?

3 respostas

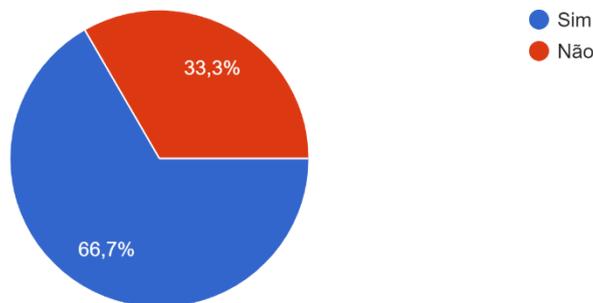


11. Se quiser, cite os programas que participou:3 respostas

- *Celta / Sacale Up Endeavor / Emerging Giants KPMG*
- *Miditec e Scale Up Endeavor.*
- *Miditec; SEED (BH); LinkLab; StartupSC*

12. Você acredita que esses programas contribuíram para sua empresa aprimorar o processo de vendas?

3 respostas



13. Se sim, você poderia explicar quais foram as contribuições? 2 respostas

- A contribuição foi com acesso a informações e benchmarking com empresas referências do ramo. Algumas também prestavam consultoria/mentoria, mas a rede de contatos teve mais efeito.
- StartupSC: Conteúdo atualizado e para aplicação imediata, com um networking de alto nível também; Miditec e Linklab: Mentoria, conteúdo e eventos de aproximação com grandes empresas do ecossistema.

## APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO 2 – INSTRUMENTO DE COLETA II

QUESTIONÁRIO 2\_Mapeamento do seu processo comercial e ferramentas tecnológicas

Você foi escolhido por ser referência dentre os profissionais do Brasil no assunto *Outbound Sales* e processos comerciais. Seu nome pessoal e da sua startup/empresa não serão identificados na pesquisa.

Esse questionário foi dividido em sessões para facilitar a resposta e tem como objetivo coletar:

- \* qual estrutura e processo comercial da sua startup;
- \* quais ferramentas tecnológicas suportam o seu processo comercial;

Desde já, agradeço imensamente sua participação.

### Questionário 2 – Mapeamento do seu processo comercial e ferramentas tecnológicas

---

#### Sessão 1: Qual é a estrutura e o processo comercial da sua startup

Essa sessão tem como objetivo identificar de forma geral qual estrutura e processo comercial que sua startup possui

---

1. Qual tamanho do time comercial (*Revenue Ops*, pré-vendas, vendedores, líderes de vendas, outros)

Observação: Por favor, não contar o time de expansão de contas, *Customer Success* e marketing

- 
- 1
  - de 2 a 4
  - de 5 a 10
  - de 11 a 20
  - de 21 a 30
  - de 31 a 40
  - mais de 41

---

2. Como a sua área comercial está dividida?

Aqui se busca entender o quão segmentada e especializado é hoje sua estrutura comercial;

Resposta Aberta:

---

3. Você possui área de pré-vendas?

- 
- sim
  - não

---

4. Quais cargos você possui no time comercial?

- 
- Inteligência comercial
  - Sales Ops*
  - Assistente Comercial
  - LDR
  - SDR
  - BDR
  - Coordenador de Pré-Vendas
  - Head de Pré-Vendas
  - Closer
  - Account Executive*
  - Head de Vendas*
  - CRO
  - outro
- 

5. Quem é seu perfil de cliente?

Caso não tenha ainda o perfil ideal de cliente, comente que não possui.

---

Resposta aberta:

---

6. Caso tenha o perfil ideal de cliente, comente como foi o processo para identificá-lo (adotou algum método, alguma boa prática)?

Um breve descritivo

---

Resposta aberta:

---

7. Na sua estrutura comercial, quem é(são) o(s) responsável(is) por fazer as listas de empresas para sua prospecção?

- 
- Inteligência Comercial
  - Estagiário
  - só atuo com *Inbound Marketing*
  - Sales Development Representative (SDR)*
  - Business Development Representative (BDR)*
  - Vendedor/*Inside Sales/Account Executive*
  - Head Comercial
  - Não atuo fazendo as listas
  - Outro
- 

8. Na sua estrutura comercial, quem é (são) o(s) responsável(is) por fazer a prospecção de forma ativa das empresas?

- 
- Sales Development Representative (SDR)*
  - Business Development Representative (BDR)*
  - Vendedor/*Inside Sales/Account Executive*

- 
- Head Comercial
  - Não atuo com prospecção ativa
  - Outro
- 

9. Na sua estrutura comercial, quem é(são) o(s) responsável(is) pelas negociações e fechamentos de vendas?

- 
- Closer*
  - Account Executive*
  - Gestor Comercial
  - CEO
  - Outro
- 

10. Como vocês vendem hoje? (escolha os 3 mais relevantes)

- 
- Field Sales*
  - Inside Sales*
  - Self-Service*
  - Marketplace*
  - Via Canal
  - Representante Comercial
  - Programa de indicação de parceiros
  - Outro
- 

11. Considerando a origem dos seus leads, qual a principal origem?

- 
- Inbound Sales*
  - Outbound Sales*
  - Canal
  - Indicações
- 

12. Qual ticket médio da sua venda?

- 
- até R\$ 1.000 mês
  - entre R\$ 1.0001 – R\$ 5.000 mês
  - entre R\$ 5.001 – R\$ 10.000 mês
  - acima de R\$ 10.001
- 

13. Qual ciclo médio de vendas da sua *Startup*?

- 
- de 1 até 3 meses
  - de 4 até 6 meses
  - de 7 até 12 meses
  - mais de 13 meses
- 

14. Você usa CRM?

- 
- Sim
  - Não
-

---

15. Você tem mais de um funil de vendas no CRM?

---

Sim

Não

---

16. Identifique e descreva (resumidamente) as etapas de seu funil de vendas no CRM?

Se tiver mais de um, descreva o principal.

---

Resposta Aberta:

---

17. Você utiliza cadência *outbound* de prospecção?

---

Sim

Não

---

18. Se sim, quais canais são utilizados?

---

LinkedIn

Telefone

Email

WhatsApp

---

19. Quantos *touches* suas cadências possuem em média?

---

Resposta Curta:

---

20. Quais são seus principais desafios em vendas hoje? (escolha até 3 opções)

---

Definir o Perfil Ideal de Cliente

Estruturar o processo comercial

Contratação de pessoas

Estruturação dos treinamentos e reuniões do time comercial (reuniões de *role play*; *forecast*; 1:1; reuniões semanais)

Formação de preço;

Definição de metas e comissionamentos

Construção de *Dashboards* de métricas e análise

Construção de cadências *Outbound* multicanal

Agendar mais reuniões de vendas

Construção de listas de prospecção

Organizar os processos de vendas em um CRM

Aumentar as conversões de vendas

Alinhamento marketing/vendas/*Customer Success*

Vender mais para clientes da Base

Outro

---

## Sessão 2 – Ferramentas Tecnológicas

Essa sessão é para identificar as ferramentas que vocês utilizam;

---

1. Qual CRM sua empresa utiliza?

- 
- Pipedrive*
  - Salesforce*
  - Hubspot*
  - Moskit*
  - Agendor*
  - RD Station CRM*
  - Nectar CRM*
  - Não utilizo CRM
- 

2. Qual(is) ferramenta(s) de inteligência de mercado sua empresa utiliza?

---

- Exact Sales*
  - Neoway*
  - Econodatab*
  - Intexfy*
  - Leads2b*
  - Nex*
  - Não utilizo
- 

3. Qual(is) ferramenta(s) de pré-vendas e cadências outbound sua empresa utiliza?

---

- Exact Sales*
  - Ramper*
  - Reev*
  - Hubspot*
  - Meetime*
  - Outro
- 

2. Qual(is) ferramenta(s) de captura de leads e enriquecimento de informações sua empresa utiliza? (até 3)

---

- Exact Sales*
  - snov.io*
  - import.io*
  - Intexfy*
  - Hunter.io*
  - Linkedin Sales Navigator*
  - Reev*
  - Ramper*
  - Apollo*
  - Getprospect*
  - Lusha*
  - outro
- 

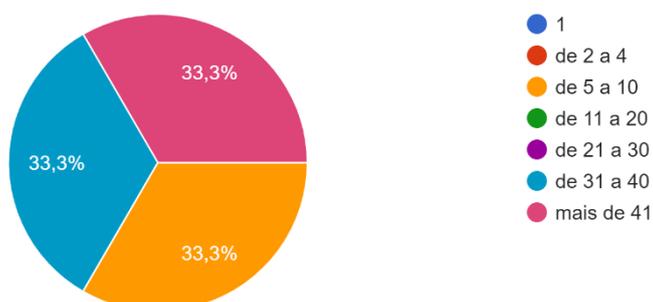
Obrigada pelo preenchimento e participação na pesquisa!

---

## APÊNDICE E – RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO - INSTRUMENTO DE COLETA II

1. Qual tamanho do time comercial (revenue ops, pré-vendas, vendedores, líderes de vendas, outros)

3 respostas



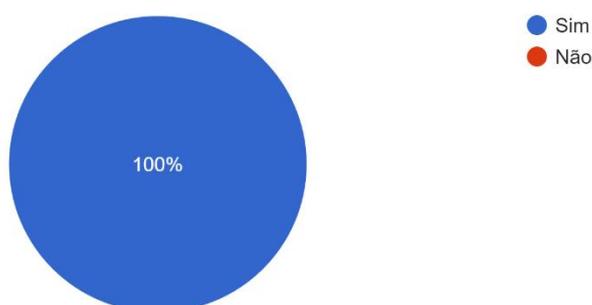
2. Como a sua área comercial está dividida?

3 respostas

- Dividimos as equipes por região (Americas e EMEA) e por país (Brasil, Latam, Mexico, EUA, Reino Unido e Espanha).
- IC - Pré-vendas - Vendas e com suporte próximo do marketing
- Marketing, pré-vendas, vendas, *key accounts*

3. Você possui área de pré-vendas?

3 respostas



#### 4. Quais cargos você possui no time comercial?

3 respostas



#### 5. Quem é seu perfil ideal de cliente? 3 respostas

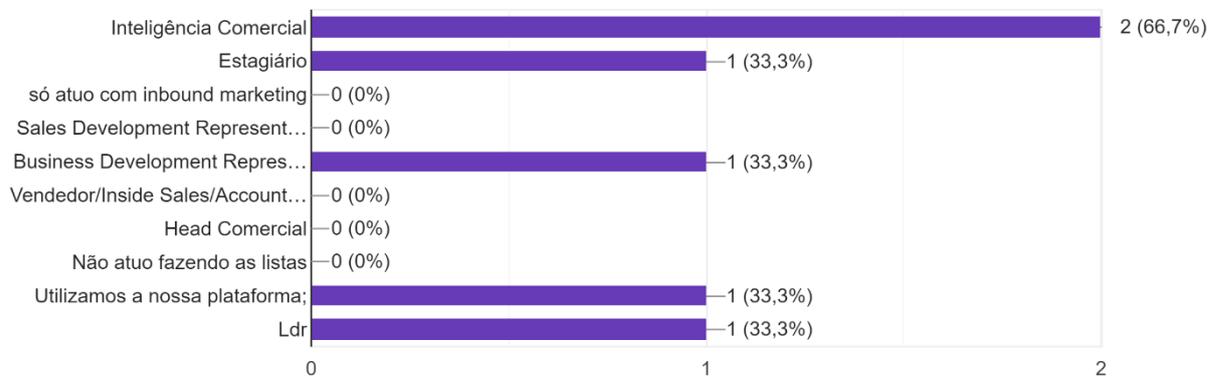
- Hotéis ou Parques que possuam site próprio e motor de vendas online.
- Produto 1: PMEs que vendam para B2B; Produto 2: Empresas que possuam mais de 100 funcionários e que possuem CRMs como: Pipedrive, Hubspot ou Sales Force; Ainda para o produto 2, é obrigatório ter BDRs (pré-vendas outbound).
- Empresas de tkt médio e alto, com mais de 50 colaboradores e mais de 500 mil de faturamento

#### 2. Caso tenha o perfil ideal de cliente, comente como foi o processo para identificá-lo (adotou algum método, alguma boa prática)? 3 respostas

- Definimos o ICP de acordo com os critérios mínimos para comprovar ROI. Sem site ou sem motor de vendas online o cliente não enxerga o retorno real do investimento.
- Análise constante da base de clientes. Percebem as características de clientes permanentes e que deram *churn*.
- “*Look a like*” com a base de sucesso no uso do nosso software

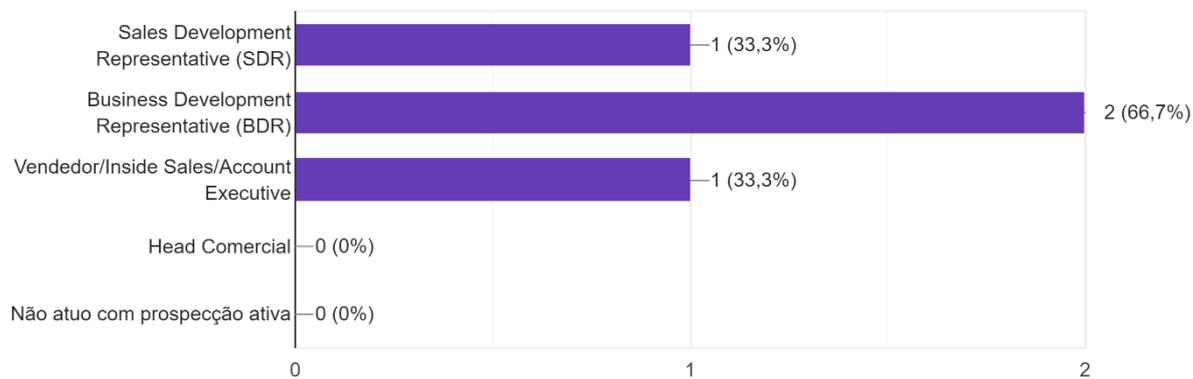
7. Na sua estrutura comercial, quem é(são) o(s) responsável(is) por fazer as listas de empresas para sua prospecção?

3 respostas



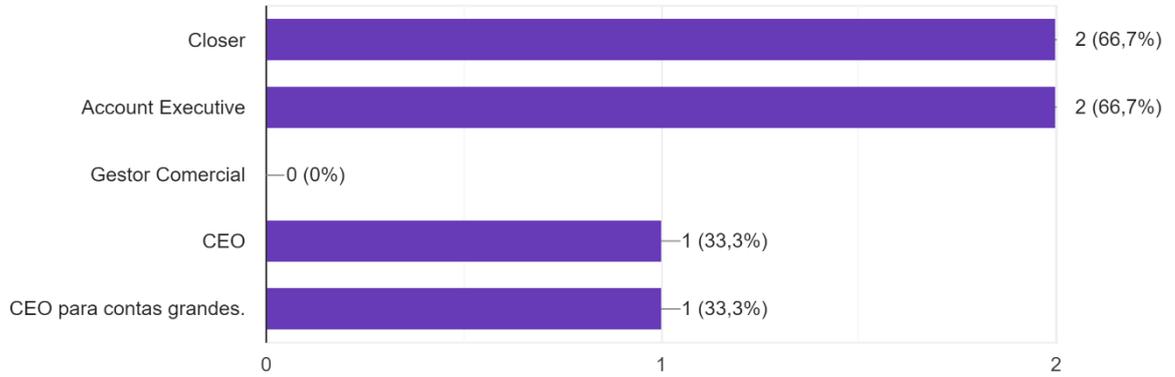
8. Na sua estrutura comercial, quem é(são) o(s) responsável(is) por fazer a prospecção de forma ativa das empresas?

3 respostas



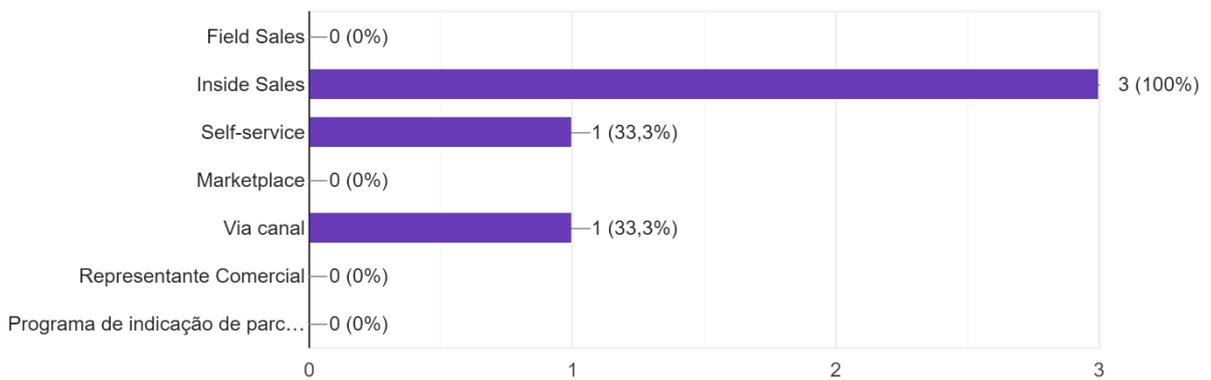
9. Na sua estrutura comercial, quem é(são) o(s) responsável(is) pelas negociações e fechamentos de vendas?

3 respostas



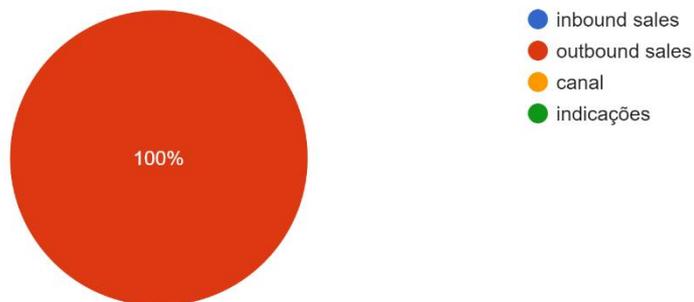
10. Como vocês vendem hoje? (escolha os 3 mais relevantes)

3 respostas



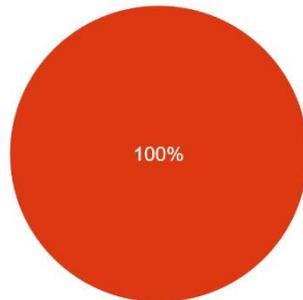
11. Considerando a origem dos seus leads, qual a principal origem?

3 respostas



12. Qual ticket médio da sua venda?

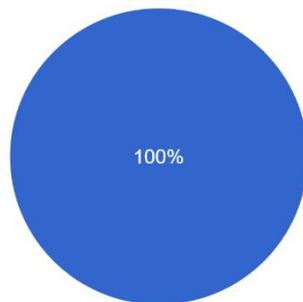
3 respostas



- até R\$1.000 mês
- entre R\$ 1.001 - R\$5.000 mês
- entre R\$ 5.001 - R\$10.000 mês
- acima de R\$ 10.001 mês

13. Qual ciclo médio de vendas da sua startup?

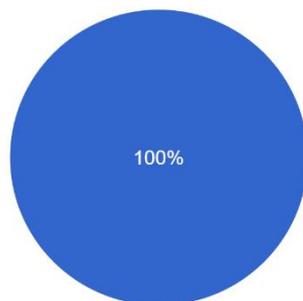
3 respostas



- de 1 até 3 meses
- de 4 até 6 meses
- de 7 até 12 meses
- mais de 13 meses

14. Você usa CRM?

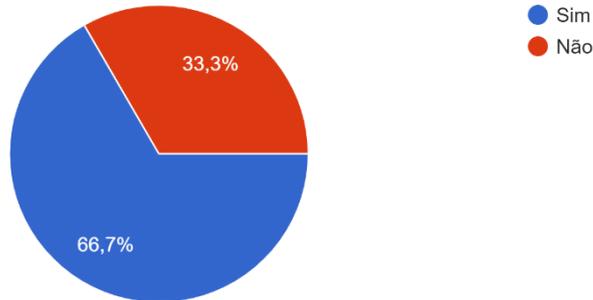
3 respostas



- Sim
- Não

15. Você tem mais de um funil de vendas no CRM?

3 respostas



16. Identifique e descreva (resumidamente) as etapas de seu funil de vendas no CRM? 3

respostas

1. OPP - Reunião realizada dentro do ICP e SLA
2. Proposta para Influenciador
3. Proposta para decisor
4. Negociação
5. Contrato
6. Ganho

Validação MQL: Entrada dos leads qualificados por MKT com base no perfil da conta e persona. Nesta etapa, também constam os *Smart Leads* gerados por inteligência comercial;

Prospecção: Abordagem do time de pré-vendas para qualificação do lead;

Conexão: Conversa efetiva com o lead execução o processo de qualificação, aplicando o BANT ou GPCT;

Reunião Agendada: Passagem de bastão do BDR para o *Account Executive* com a reunião agendada;

Avaliação: Avaliação do lead agendada, com feedback para o BDR, caso a reunião não for ideal;

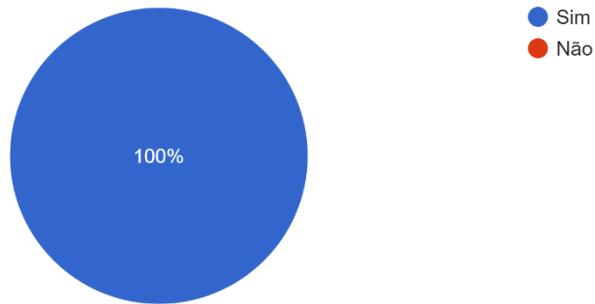
Demonstração: Apresentação contextualizada para o Lead;

Negociação: Envio de proposta para o lead e abertura da negociação com o follows, até obter o ganho ou perda do negócio.

Apresentação, proposta, contorno de objeções, fechamento

17. Você utiliza cadência outbound de prospecção?

3 respostas



18. Se sim, quais canais são utilizados?

3 respostas

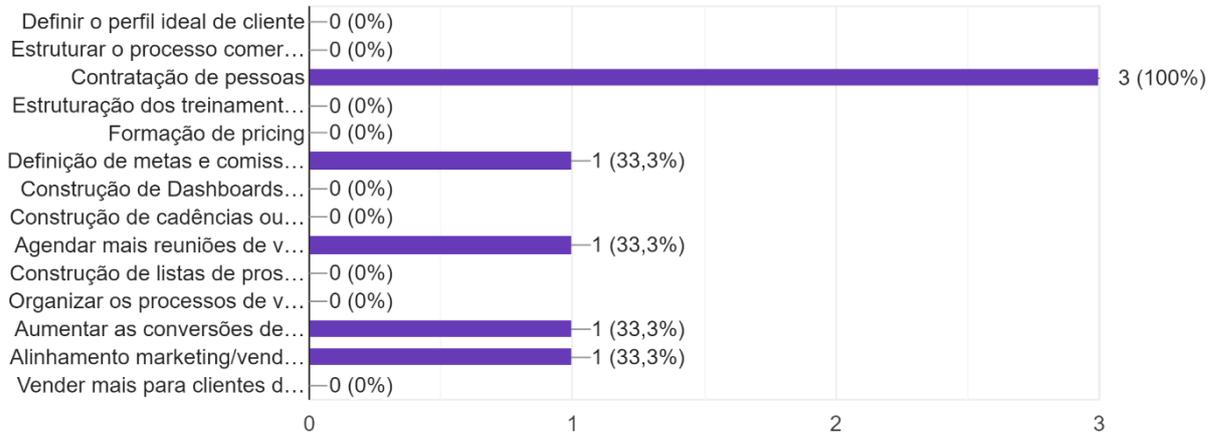


19. Quantos touchs suas cadências possuem em média? 3 respostas

- 12
- 7
- Entre 12 e 15

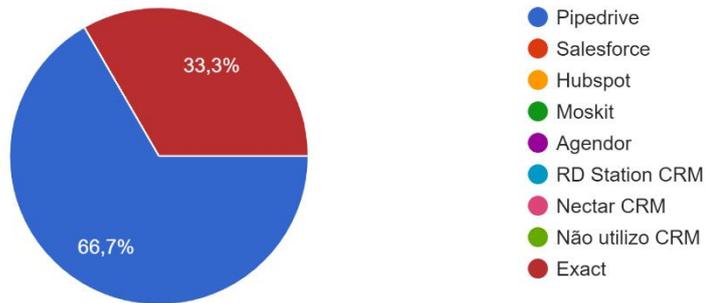
20. Quais são seus principais desafios em vendas hoje? (escolha até 3 opções)

3 respostas



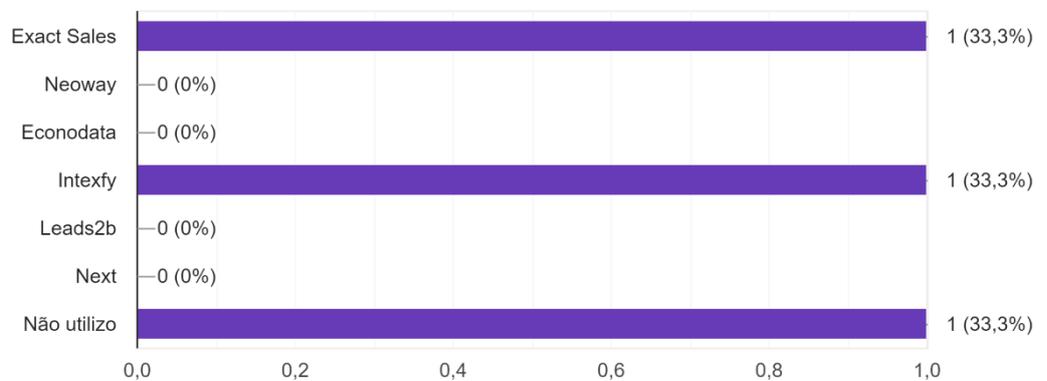
1. Qual CRM sua empresa utiliza ?

3 respostas



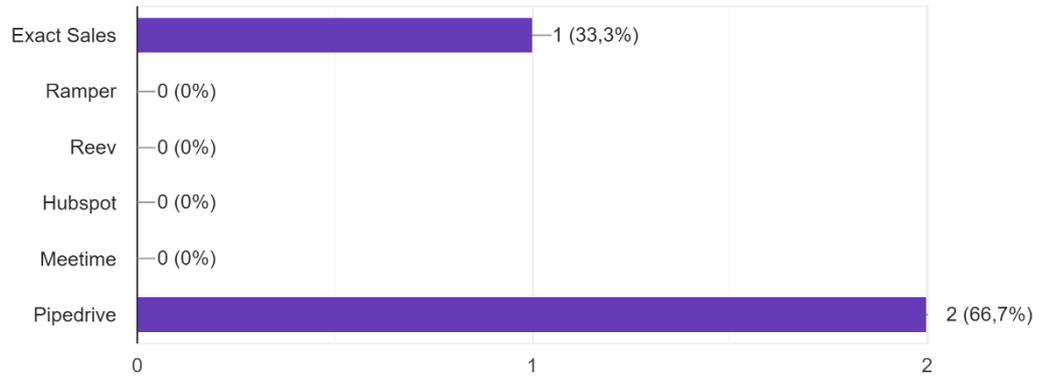
2. Qual(is) ferramenta(s) de inteligência de mercado sua empresa utiliza?

3 respostas



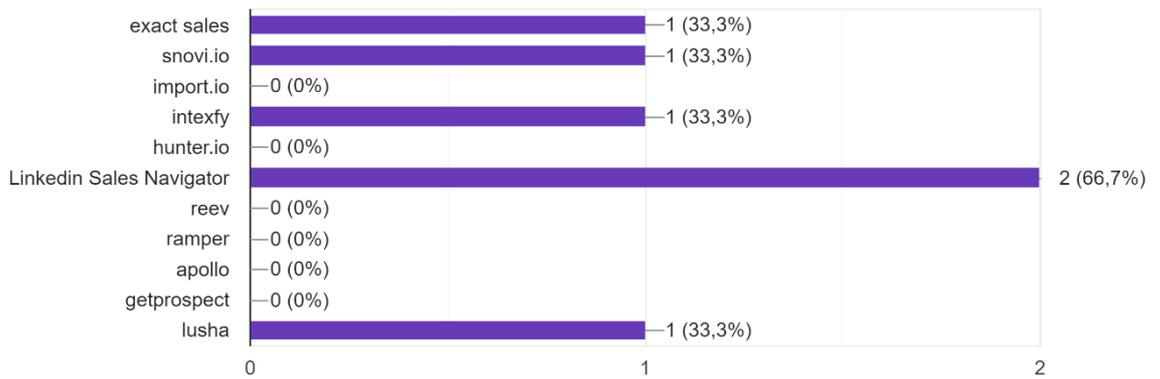
3. Qual(is) ferramenta(s) de pré-vendas e cadências outbound sua empresa utiliza?

3 respostas



4. Qual(is) ferramenta(s) de captura de leads e enriquecimento de informações sua empresa utiliza? (selecione até 3)

3 respostas



## APÊNDICE F – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA – INSTRUMENTO DE COLETA III

Entrevista\_ Para as empresas de Consultoria, Grupo II, sobre processos *Outbound Sales* e ferramentas tecnológicas que apoiem esse processo

---

1. Sobre processo *Inbound X Outbound Sales* quando você acredita ser mais apropriado usar cada processo?

---

Resposta Aberta:

---

2. O que é prospecção *Outbound Sales* para você?

---

Resposta Aberta:

---

3. O que você consideraria um processo inicial para montar um processo *Outbound Sales* para esse tipo de *Startups*?

---

Resposta Aberta:

---

4. Quando você acredita ser recomendado implementar a prospecção *Outbound* para esse tipo de *Startups*?

---

Resposta Aberta:

---

5. Quais os benefícios da prospecção *Outbound* na sua opinião para esse perfil de startups?

---

Resposta Aberta:

---

6. E quando você acredita não ser recomendado implementar a prospecção *outbound* nesse perfil de startups?

---

Resposta Aberta:

---

7. Como você indicaria para uma startup construir seu perfil ideal de cliente? (adotar algum método, alguma boa prática)?

---

8. Quais cargos você geralmente indica para uma operação de Inteligência Comercial?

- 
- ( ) Inteligência Comercial
  - ( ) *Sale Ops*
  - ( ) Assistente Comercial
  - ( ) Estagiário
  - ( ) LDR
  - ( ) Não indico essa função
  - ( ) outros

---

9. Qual processo você indicaria para uma startup fazer a construção de listas de empresas para prospecção *Outbound*?

---

Resposta Aberta:

---

10. Para a construção das listas de empresas para prospecção e enriquecimento dessas listas você indicaria quais cargos?

---

- Inteligência Comercial
  - LDR
  - Sales Ops*
  - Estagiário
  - Sales Development Representative (SDR)*
  - Business Development Representative (BDR)*
  - Head Comercial
  - Não indico essa função
  - outros
- 

a) Explique um pouco sobre:

---

Resposta Aberta:

---

11. Você acredita que um time de pré-vendas otimiza o processo comercial?

---

- Sim
  - Não
- 

11. Se sim, por que você acredita?

---

Resposta Aberta:

---

12. Quais cargos você geralmente indica para uma operação de pré-vendas?

---

- Assistente comercial
  - LDR
  - SDR
  - BDR
  - Coordenador de pré-vendas
  - Head de pré-vendas
  - Outros
- 

a) explique um pouco melhor:

---

Resposta Aberta:

---

13. O que você acredita que é responsabilidade de um LDR fazer?

---

Resposta Aberta:

---

14. O que você acredita que é responsabilidade de um SDR fazer?

---

Resposta Aberta:

---

15. O que você acredita que é responsabilidade de um BDR fazer?

---

Resposta Aberta:

---

16. Numa estrutura comercial, que possui como foco o processo *Outbound Sales* que tipo de comercial para negociação você indicaria para essa startup?

---

Resposta Aberta:

---

17. Você indicaria processo *Outbound Sales* para quais tipos de operações comerciais? (selecione todos que você acredita viável)

---

- Field Sales*
  - Inside Sales*
  - Self Service*
  - Marketplace*
  - Via canal
  - Representante Comercial
  - Programa de Indicação de Parceiros
  - Outros
- 

18. Você acredita que operações *Outbound Sales* funcionam a partir de um ticket médio específico? Se sim, a partir de qual ticket você acredita fazer sentido?

---

Resposta aberta:

---

19. Descreva (resumidamente) as etapas de um funil de vendas que funcionaria para prospecção *Outbound*:

---

Resposta aberta:

---

20. Você acredita que cadência *Outbound* de prospecção ajudam a trazer mais oportunidades para os comerciais?

---

- Sim
  - Não
- 

21. Se sim, quais canais você acha que são bons de ser utilizados?

---

- Linkedin*
  - Telefone
  - Email
  - WhatsApp*
- 

22. Quantas etapas de contatos você costuma indicar construir as cadências *Outbound*?

---

Resposta aberta:

---

## **Sessão 2: Ferramentas tecnológicas**

---

1. Qual (is) CRM's você mais costuma indicar ? (as 3 opções mais comuns)

---

- Pipedrive*
- Salesforce*
- Hubspot*
- Moskit
- Agendor
- RD Station CRM*
- Nectar CRM*
- Não indico CRM
- outros

---

2. Qual (is) ferramentas de inteligência de mercado você mais costuma indicar ? (as 3 opções mais comuns)

---

- Exact Sales
  - Neoway
  - Econodata
  - Intexfy
  - Leads2b
  - Next
  - outros
- 

4. Qual(is) ferramenta(s) de captura de leads e enriquecimento de informações você costuma indicar? (as 3 opções mais comuns)

---

- Exact Sales
  - Snov.io
  - Import.io
  - Intexfy
  - Hunter.io
  - LinkedIn Sales Navigator
  - Reev
  - Ramper
  - Apollo
  - Getprospect
  - Lusha
  - outro
- 

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

## APÊNDICE G – RESPOSTAS A ENTREVISTA - INSTRUMENTO DE COLETA III

### Coleta Grupo II – Empresa *Outbound Sales 4*

#### Sessão 1: Sobre processo *Outbound Sales*

Para responder essas perguntas, leve em consideração o cenário de prospecção para Startups, que comercializam no modelo SaaS e vendem para o mercado B2B

#### **1. Sobre processo *Inbound X Outbound Sales* quando você acredita ser mais apropriado usar cada processo?**

*Inbound* para SMB e *Outbound* para Contas-Chave. Sempre deve-se calcular a relação CAC/LTV para entender a melhor estratégia. Normalmente soluções de baixo Ticket Médio são mais aderente ao *Inbound* do que *Outbound*.

#### **2. O que é prospecção *Outbound Sales* para você?**

Na prospecção ativa você aborda o cliente sem que ele esteja esperando por esse contato.

#### **3. O que você consideraria um processo inicial para montar um processo *Outbound Sales* para esse tipo de startups?**

1. Definir o nicho;
2. Definir o Perfil de Cliente Ideal e Personas por cargo-chave;
3. Definir processo de prospecção (onde serão encontrados os potenciais clientes, como abordá-los, quais ferramentas utilizar, dentre outros pontos);
4. Definir métricas e rotinas de gerenciamento;
5. Criar Roteiro de abordagem;
6. Treinar incessantemente o Vendedor até ele internalizar o discurso;
7. Acompanhar tudo e otimizar sempre;

#### **4. Quando você acredita ser recomendado implementar a prospecção *Outbound* para esse tipo de startups?**

Logo no início da empresa, na abertura da empresa.

#### **5. Quais os benefícios da prospecção *Outbound* na sua opinião para esse perfil de startups?**

Em uma prospecção *Outbound Sales*, você consegue ter uma taxa de conversão muito maior, por exemplo, produtividade de vendas do BDR costuma ser maior que um SDR de um BDR, taxa de sucesso muito maior

Como no *Inbound* você muitas vezes não tem controle total sobre os leads que vêm, o SDR acaba por trabalhar de uma forma ampla, geralmente, recebe leads do marketing de diversos

tipos de perfis, o que prejudica a eficiência, pois muitas vezes o SDR recebe muitos perfis sem *fit*.

**6. E quando você acredita não ser recomendado implementar a prospecção *Outbound* nesse perfil de startups?**

Quando você não tem um produto, uma oferta pra vender, aí você deveria continuar se comunicando com o mercado em uma posição mais de *discovery*.

Primeiro você precisa entender o que é/ o que entrega de valor para esse cliente.

O entrevistado comentou que o que ele considera muito errado, e vê isso comumente, é contratar um time, sem ter um produto, o que ele chama de “*operação doente*”.

**7. Como você indicaria para uma startup construir seu perfil ideal de cliente? (adotar algum método, alguma boa prática)?**

Para se montar o Perfil Ideal de Cliente - poderia elencar três conjuntos de análises:

Analisar sua base de clientes e entender nela, quais clientes:

- Possuem maior LTV;
- Gostam do seu serviço;
- Se você consegue identificar algum público específico dentro da base;

Essa análise pode ser feita, via ERP; número de recompras recentes; quanto mais frequente for, maior valor e mais relevante seu produto/serviço é para esse público

Em um segundo momento, você pode analisar outros conjuntos de variáveis como: menor custo de aquisição de clientes (CAC); percentual que esse grupo representa na conversão comercial; nichos que mais convertem.

No terceiro conjunto: depois de mapeado esse (s) grupos de clientes, segmentos, nichos que fazem mais sentido como perfil ideal de cliente, você analisa o tamanho de mercado endereçado, utilizando plataformas de inteligência comercial para analisar o mercado. E com base nesses números, entender se o mercado é amplo ou se você vai ter uma solução brilhante para um mercado muito específico.

**8. Quais cargos você geralmente indica para uma operação de Inteligência Comercial?**

Inteligência Comercial

*Sales Ops*

Assistente Comercial

Estagiário

LDR

Não indico essa função

Outros

Comentários: Dependendo da estrutura pode ter todas essas elencadas acima, bem como um Head que coordena em várias frentes. E complementou: *Sales Ops* ajuda a gerar listas e pode ter *Sales Ops* e alguns assistentes.

**9. Qual processo você indicaria para uma startup fazer a construção de listas de empresas para prospecção *Outbound*?**

Primeiramente, começar na mão, até entender o ICP, pois isso deve ser uma aspiração constante, mesmo que não seja uma certeza de qual perfil é;

Entender qual canal que esse cliente está, se ele for um cliente B2B, usar alguma ferramenta de inteligência comercial para enriquecer dados, como *Apollo*, por exemplo. Algumas automações como *Linkedin Helper*;

**10. Para a construção das listas de empresas para prospecção e enriquecimento dessas listas você indicaria quais cargos?**

inteligência comercial

LDR

*Sales Ops*

estagiário

*Sales Development Representative* (SDR)

BDR

Head comercial

não indico essa função

outros

**10. a) Explique um pouco sobre:**

Tem vários cargos possíveis para essa função, geralmente a lista são criadas por várias pessoas; inclusive o *Sales Ops* pode apoiar a operação de geração de listas.

**11. Você acredita que um time de pré-vendas otimiza o processo comercial?**

sim

não

**a) Se sim, por que você acredita?**

O entrevistado comenta que é uma mudança de jogo muito grande e favorável, pois uma operação de pré-vendas otimiza toda área comercial; você consegue aumentar o volume de vendas; aumentar taxa de conversão; reduzir o ciclo de vendas; especialização do time e das

funções da área comercial; o vendedor quando ele está sozinho, ele fica muito perdido, pois precisa abrir negócios, negociar, fazer proposta, o processo se torna ineficiente.

**12. Quais cargos você geralmente indica para uma operação de pré-vendas?**

- Assistente Comercial  
 LDR  
 SDR  
 BDR  
 Coordenador de pré-vendas  
 Head de Pré-Vendas  
 outros

**12. a) explique um pouco melhor:**

Você geralmente começa do gargalo, de onde tem maior dor para estruturar a área de pré-vendas e ajudar o time comercial.

**13. O que você acredita que é responsabilidade de um LDR fazer?**

- Gerar lista;
- Validar telefone;
- Validar pessoa de cargo;
- Subir as listas para o time de pré-vendas;

**14. O que você acredita que é responsabilidade de um SDR fazer?**

- Qualificar, ver se tem o *fit* com produto, solução;
- Buscar contato lá dentro;
- Contornar objeções;
- Contar histórias;
- Vender o vendedor;
- Vender a reunião;
- Não falar demais, ter uma boa escuta;

**15. O que você acredita que é responsabilidade de um BDR fazer?**

O BDR atua de forma totalmente *Outbound*, com uma prospecção mais fria;

Trabalha com contas maiores, mais estratégicas; Contas chaves, ele faz mais prospecção.

Por outro lado, o SDR recebe leads do marketing e deve identificar se essas empresas estão dentro do Perfil de Cliente Ideal e, se sim, fazer uma abordagem de qualificação.

Normalmente trabalham com contas SMB.

**16. Numa estrutura comercial, que possui como foco o processo *Outbound Sales* que tipo de comercial para negociação você indicaria para essa startup?**

- Closer
- Account Executive*
- Gestor Comercial
- CEO
- outros

Na opinião do entrevistado, o CEO não deve entrar em vendas, CEO está deixando de fazer outras coisas quando vai para vendas. O *closer* é o papel mais comum, como também o *Account Manager*, que são os vendedores que fazem o acompanhamento dos clientes, das contas já dentro de casa.

Para caso que tenham 3 a 4 vendedores, indicaria também ter um coordenador de vendas.

Em alguns casos, quando se tem uma venda mais consultiva, ter os arquitetos de solução, que ajudam a detalhar o escopo do projeto

**17. Você indicaria processo *Outbound Sales* para quais tipos de operações comerciais? (selecione todos que você acredita viável)**

- Field Sales
- Inside Sales
- Self Service
- Marketplace
- Via canal
- Representante comercial
- Programa de indicação de parceiros
- outros

**18. Você acredita que operações *Outbound Sales* funcionam a partir de um *ticket* médio específico? Se sim, a partir de qual *ticket* você acredita fazer sentido?**

Na visão do entrevistado, o problema, a questão não é o *ticket* médio, mas sim a relação é **CAC e LTV**, se você tiver um *ticket* médio baixo, mas um alto volume de leads e de fechamento, muito provável que vai fechar a conta e vai se ter uma relação entre CAC e LTV saudáveis, exemplo, empresa Conta Azul.

**19. Descreva (resumidamente) as etapas de um funil de vendas que funcionaria para prospecção *Outbound*:**

Pesquisa → Qualificação da área de pré-vendas → Agendamento de reunião → Qualificação do vendedor → Negociação → Fechamento → Ganho

Até a etapa que antecede a reunião com o vendedor, se enquadraria no processo de criação das listas, pesquisas, enriquecimentos de contatos para que o time de pré-vendas faça o contato com o lead e possa qualificá-lo, tendo fit com a solução, dentre outros critérios de qualificação, agenda-se uma reunião deste lead com o vendedor.

A reunião acontecendo e o vendedor considerando o lead qualificado, acabaria, na visão do entrevistado, neste momento o processo de prospecção da área de pré-vendas e haveria a passagem de bastão de pré-venda para área comercial.

Nessa reunião, passa acontecer a qualificação do vendedor. Uma vez identificada a oportunidade, isso normalmente, pode acontecer em uma call que o vendedor qualifica, na qual ele aplica técnicas de vendas para qualificar, como GPCTA ou GPCTBA C&I. Considerando o lead qualificado e considerando que faz sentido a venda da solução/produto para esse lead, passa-se a ter a etapa de negociação.

Tendo fit, em caso de soluções com ciclo médio de vendas menor com ticket mais baixo, ele pode apresentar proposta nessa mesma reunião ou em outra reunião

Esse é o momento em que começaria mais o processo de negociação, pois uma vez que o vendedor tem essa oportunidade qualificada para trabalhar o funil fica apenas com o vendedor.

**20. Você acredita que cadência *Outbound* de prospecção ajudam a trazer mais oportunidades para os comerciais?**

sim

não

**21. Se sim, quais canais você acha que são bons de ser utilizados?**

LinkedIn

Telefone

Email

Whats App

**22. Quantos *touches* você costuma indicar para as cadências *Outbound* terem?**

7 a 10 *touches* em 2 a 3 semanas.

## Sessão 2: Ferramentas tecnológicas

**1. Qual (is) CRM's você mais costuma indicar? (as 3 opções mais comuns)**

Pipedrive

*Salesforce*

*Hubspot*

*Moskit*

*Agendor*

*RD Station CRM*

*Nectar CRM*

*Não indico CRM*

*Outros*

**2. Qual(is) ferramentas de inteligência de mercado você mais costuma indicar ? (as 3 opções mais comuns)**

*Exact Sales*

*Neoway*

*Econodata*

*Intexfy*

*Leads2b*

*N-ext*

*outros*

**3. Qual(is) ferramenta(s) de pré-vendas e cadências *Outbound* você costuma indicar? (as 3 opções mais comuns)**

*Exact Sales*

*Ramper*

*Reev*

*Hubspot*

*Meetime*

*Outro*

Além desses o entrevistado considera *Apollo* uma boa ferramenta de de pré-vendas e cadências *Outbound*

**4. Qual(is) ferramenta(s) de captura de leads e enriquecimento de informações você costuma indicar? (as 3 opções mais comuns)**

*Exact sales*

*Snov.io*

*Import.io*

*Intexfy*

- Hunter.io
- Linkedin Sales Navigator*
- Reev
- Ramper
- Apollo*
- Getprospect
- Lusha
- Outro

## APÊNDICE H – RESPOSTAS A ENTREVISTA - INSTRUMENTO DE COLETA III

### Coleta Grupo II – Empresa *Outbound Sales 5*

#### Sessão 1: Sobre processo *Outbound Sales*

Para responder essas perguntas, leve em consideração o cenário de prospecção para Startups, que comercializam no modelo SaaS e vendem para o mercado B2B

#### 1. Sobre processo *Inbound X Outbound Sales*, quando você acredita ser mais apropriado usar cada processo?

Acredito que depende um pouco do momento. Idealmente, a empresa deveria usar os dois.

Hoje em dia tem-se uma grande dificuldade de conseguir ter um modelo adequado de atribuição do lead, para você de fato entender de onde ele veio, pois acontece situações que se mistura muito.

Por exemplo, vai ter casos em que uma empresa que você prospecta numa lista fria, considerado no modelo *Outbound Sales*, ela não responde o seu e-mail, mas daqui a duas semanas ela baixa o material no seu site e passa a virar um lead de *Inbound*.

Nesse tipo de caso, qual seria a origem dela?

Já em outro caso, você gera um lead de material educativo e depois o time de prospecção atua sobre esse lead e a pessoa já está um pouco mais aquecida e fala com você.

Então o ideal é você ter os dois para esse processo andar mais rápido, funcionar melhor. Mas, no curto prazo, o *Outbound* vai te dar uma resposta um pouco mais rápida, uma resposta um pouco mais imediata, já o *Inbound* vai demorar.

Então eu gosto muito de pensar assim, fazer o *Inbound* pensando no longo prazo, no conhecimento e *Outbound* no curto prazo.

Acho que também uma outra coisa que ajuda muito pensar em *Outbound*, quando você está olhando para tickets e empresas maiores; já o *Inbound* envolve empresas um pouco menores.

#### 2. O que é prospecção *Outbound Sales* para você?

Significa você procurar uma prospecção de listas frias de pessoas ou seja de pessoas que não conhecem a sua empresa, dentro de um processo mais ou menos estruturado, no qual vai contar com uma sequência de atividades e um padrão para cada uma dessas atividades.

#### 3. O que você consideraria um processo inicial para montar um processo *Outbound Sales* para esse tipo de startups?

A primeira coisa é ter uma clareza de quem você quer abordar e depois ter uma ferramenta de geração de listas.

Hoje eu tenho feito workshop sobre Outbound, inclusive fiz para 10 (dez) startups na semana passada. A primeira coisa, que falo nesse Workshop é: para eles pensarem sobre o que querem vender e para quem; para que tipo de empresa; Para aí então, buscarem empresas desse tamanho; desse ticket; com esse cargo, etc.

A segunda coisa é rever de onde vão conseguir extrair essas listas. Tem muitas ferramentas de listas no Brasil, nenhuma delas 100% (cem) confiáveis ainda; Diferente de ferramentas de CRM, por exemplo, que a gente está super coberto no país.

Ferramenta de geração de lista ainda é meio complicado, pois tem dados que ainda não conseguimos. Em relação a custo/benefício tem que saber de onde você pode encontrar esse leads.

Depois você precisar ter uma sequência de contatos, de etapas de engajamento. Então, tem que ter uma cadência de atividades que você tenta falar para as pessoas. E tem que ter um padrão para essas atividades, dizendo o que você que fala em cada uma dessas atividades para os contatos.

Você ter uma cadência de quem busque gerar familiaridade e que comente os seus serviços, costuma funcionar bastante.

Você criar uma sequência para as pessoas que não te conhecem: mostrando que você existe; o que faz e para que conheça sua empresa e após a resposta dela, você fazer um trabalho de agendamento.

#### **4. Quando você acredita ser recomendado implementar a prospecção *Outbound* para esse tipo de startups?**

Quando a empresa está tendo investimento e está olhando para crescer um pouquinho mais rápido

#### **5. Quais os benefícios da prospecção *Outbound* na sua opinião para esse perfil de startups?**

Controle, processo, ticket, capacidade de escala mais rápida.

#### **6. E quando você acredita não ser recomendado implementar a prospecção *Outbound* nesse perfil de startups?**

Acho que não tem um caso específico, eu não conheço um caso. Acho que é uma questão só de prioridades.

Por exemplo: poderia não ser foco implementar a prospecção *Outbound*, porque está lançando um produto novo e não teria como fazer isso no momento, por não ser a prioridade; Outro exemplo, no caso em que empresa tenha que investir em outros pontos e não pode investir em prospecção no momento.

**7. Como você indicaria para uma startup construir seu Perfil Ideal de Cliente? (adotar algum método, alguma boa prática)?**

Definir primeiro as propriedades-chave, propriedades são campos personalizados de cada tipo de negócio que você quer trabalhar. Então você terá, por exemplo, que analisar as propriedades, como campos, que definem o perfil ideal de cliente, como tamanho da empresa; cargo; segmento;

E na sequência, você faz um cruzamento desses campos para você ter os seus perfis iniciais.

A gente tem um modelo para isso aqui na empresa, mas tem alguma coisa a ver também com um problema que você resolve; de onde é que vai vir o orçamento; quem é o Champion; quem é o decisor; e quem é o influenciador desse processo de compra; que são processos diferentes também para vender para cada pessoa; Isso para as situações que há vários decisores, geralmente, comum a SaaS com tickets maiores, que demandam contatos com equipes maiores.

Às vezes um SaaS que é mais transacional tem uma pessoa só quem decide, portanto, vai depender um pouco do caso.

**8. Quais cargos você geralmente indica para uma operação de Inteligência Comercial?**

Inteligência Comercial

*Sale Ops*

Assistente Comercial

Estagiário

LDR

não indico essa função

outros

**9. Qual processo você indicaria para uma Startup fazer a construção de listas de empresas para prospecção *Outbound*?**

Utilizar ferramentas, software de mercado, hoje em dia temos: *Intexfy*; *Reev*; *Apollo*; *Neoway*. Nenhuma delas resolve 100% (cem) do problema, mas todas resolvem um

pouquinho. Além das ferramentas, também têm sites como Empresômetro que podem contribuir.

Se o seu prospect é uma empresa digitalizada, diria que o Apollo tem resolvido bem. Se teu cliente já é um pouco mais off-line; você terá uma lista mais fria e precisará enriquecer antes, usar quem sabe o empresômetro antes. Apollo e *Intexfy*, são as duas melhores, que eu geralmente recomendo.

**10. Para a construção das listas de empresas para prospecção e enriquecimento dessas listas você indicaria quais cargos?**

- Inteligência Comercial
- LDR
- Sales ops*
- Estagiário
- Sales Development Representative* (SDR)
- BDR
- Head* comercial
- Não indico essa função
- Outros

**10. a) Explique um pouco sobre:**

Tem um pouco sobre de quem vai gerar, criar, analisar o tipo de lista em si, para isso a gente geralmente recomenda alguém mais sênior. Se for para gerar lista no Apollo, recomendamos alguém que já saiba fazer isso; no qual essa pessoa gerar a lista e passará para as pessoas fazerem a prospecção.

Caso seja necessário, fazer uma pesquisa um a um para construir uma lista, aí sim pode ser um cargo mais inicial.

**11. Você acredita que um time de pré-vendas otimiza o processo comercial?**

- Sim
- Não

**a. Se sim, por que você acredita?**

Porque você tem uma tendência a especializar, e as pessoas operarem melhor se elas são especializadas, porque você reduz o tempo que a pessoa demora para começar a gerar valor para a empresa, logo se torna uma operação mais eficiente, aumentando a efetividade no final do dia e porque você evita o efeito sanfona que é a pessoa de prospecção, prospecta (você sabe o que é isso, mas eu vou falar porque está gravando), a pessoa prospecta, daí ela

está lá cheia de lead. Daí, se ela prospecta, prospecta, quando ela tem sucesso, daí ela para de prospectar para começar a vender. Quer dizer, o teu sucesso é que te leva para o fracasso. Se você só prospecta, não, você continua prospectando o tempo todo. Acho que esses são os três motivos principais.

**12. Quais cargos você geralmente indica para uma operação de pré-vendas?**

- Assistente comercial
- LDR
- SDR
- BDR
- Coordenador de pré-vendas
- Head* de pré-vendas
- outros

**12. a) explique um pouco melhor:**

Na verdade, indico para uma empresa SaaS, B2B, a simplicidade. Se a gente olhar para uma startup maior, talvez você precise de um pouco mais de complexidade, um líder, um Head, um coordenador, mas a estrutura é basicamente essa: um LDR que faz enriquecimento; BDR que faz prospecção ativa; SDR que faz, normalmente, prospecção *Inbound*; aí se você tiver um volume dessas funções, aí você tem coordenadores, líderes, etc.

**13. O que você acredita que é responsabilidade de um LDR fazer?**

LDR é enriquecimento de lista. É lista, enriquecimento, validação prévia antes de distribuir os leads.

**14. O que você acredita que é responsabilidade de um SDR fazer?**

SDR faz muito contato telefônico e manda e-mail; Resumindo ele precisa identificar o lead; tentar fazer o contato com as pessoas e qualificá-las e se qualificado levar para uma etapa mais avançada.

**15. O que você acredita que é responsabilidade de um BDR fazer?**

O BDR faz prospecção ativa e o SDR faz prospecção *Inbound*, e o LDR faz prospecção, faz só enriquecimento de lista, validação de dados, coisa assim.

**16. Numa estrutura comercial, que possui como foco o processo *Outbound Sales* que tipo de comercial para negociação você indicaria para essa startup?**

Neste caso, uma pessoa que tenha uma capacidade de desafiar a perspectiva, é a essência da metodologia que a gente usa, que é sobre entender o que chamou atenção da

peessoa; ou no nosso discurso, na nossa conversa para aquela pessoa e conseguir trazer um ponto de vista diferente, porque a pessoa não estava procurando alguma coisa.

Então, tem isso e uma habilidade de *rapport* muito forte. É mais essa questão assim de entender perspectiva, mudar perspectiva, não trabalha muito forte em urgência também, prospecção *Outbound*, o pessoal não tem tanta urgência, então, esse tipo de venda costuma ser mais longa mesmo, é normal, mas, ainda assim, o ciclo pode tentar ser encurtado. Isso vai ajudar bastante.

**17. Você indicaria processo *Outbound Sales* para quais tipos de operações comerciais? (selecione todos que você acredita viável)**

*Field sales*

*Inside sales*

*Self service*

Marketplace

Via canal

Representante comercial

Programa de Indicação de Parceiros

Outros

Comentários: Marketplace, para B2B daria para aplicar *Outbound Sales*; Não recomendo o modelo de representantes comerciais, pois no geral, eu nem recomendo que esse modelo exista.

**18. Você acredita que operações *Outbound Sales* funcionam a partir de um ticket médio específico? Se sim, a partir de qual ticket você acredita fazer sentido?**

Eu não diria a partir de qual ticket; o que eu diria é sempre ser dentro do seu ICP;

A prospecção *Outbound* tem sempre que olhar para o *ticket* maior possível, mas tem vários modelos de ticket e eu saberia dizer um mínimo e até acredito que não tenha especificamente. A gente tem empresas de tickets bem pequenos que fazem prospecção *Outbound Sales* e funciona. Acho importante olhar para os *tickets* maiores dentro do seu mercado. Eu acho que não tem até assim.

**19. Descreva (resumidamente) as etapas de um funil de vendas que funcionaria para prospecção *Outbound*:**

Em prospecção *Outbound*, a gente não usa funil em si, a gente só usa sequências. Para simplificar, tem-se:

- Etapa 1 – Etapa de entrada – no qual todos os leads chegam;

- Etapa 2 – Cadências de familiaridade – onde se está tentando gerar algum tipo de atenção, interesse da pessoa;
- Etapa 3 – Cadência de engajamento – onde se tenta fazer o agendamento de uma reunião é uma etapa mais de prospecção, na qual gere uma conversa e nessa conversa uma qualificação, sendo qualificado, agendar uma próxima reunião;
- Etapa 4 – Reunião – eu já falei com a pessoa, já qualifiquei anteriormente, estou só esperando ela confirmar a reunião e comparecer e esta. Inclusive pode ser o gatilho de passagem entre a área de pré-vendas e a área comercial;

Então, acho que essas são quatro etapas iniciais de um funil, se a gente fosse organizar, seriam elas.

Depois dessas etapas, seguiria para:

- Etapa 5 - Investigação; que é um tipo de levantamento de informações para identificar como você consegue vender, ou seja, seria mais uma qualificação, mas agora feita pelo comercial;
- Etapa 6 - Demonstração da solução – pelo comercial;
- Etapa 7 - Negociação: no qual há o acerto de preço;
- Etapa 8- Contratação: que é assinar contrato ou pagar, vai depender do modelo de negócio.

**20. Você acredita que cadências *Outbound* de prospecção ajudam a trazer mais oportunidades para os comerciais?**

sim

não

**21. Se sim, quais canais você acha que são bons de ser utilizados?**

LinkedIn

Telefone

Email

Whats App

**22. Quantos touches você costuma indicar para as cadências *outbound* terem?**

De 9 (nove) a 15 (quinze) *touches*.

## Sessão 2: Ferramentas tecnológicas

**1. Qual (is) CRM's você mais costuma indicar? (as 3 opções mais comuns)**

*Pipedrive*

*Salesforce*

*Hubspot*

*Moskit*

Agendor

RD *Station CRM*

*Nectar CRM*

Não indico CRM

Outros

**Comentários:**

Eu indico o *Hubspot* com clara vantagem em relação aos demais. Em segundo momento, o *Pipedrive* é uma ferramenta legal, que funciona bem, se você está começando, às vezes tem uma empresa que não conhece tanto, que não é tão adepta a CRM, pode te ajudar, a um preço legal.

E o Salesforce, se você já é uma empresa super grande, investida, com recursos, com capital, é uma ferramenta super poderosa, contudo eu pessoalmente não conheço o Salesforce, contudo o meu sócio usou bastante Salesforce em uma empresa que atuou.

**1. Qual (is) ferramenta (s) de inteligência de mercado você mais costuma indicar?** (as 3 opções mais comuns)

*Exact Sales*

*Neoway*

Econodata

*Intexfy*

Leads2b

Next

Outros

**3. Qual (is) ferramenta (s) de pré-vendas e cadências *Outbound* você costuma indicar?** (as 3 opções mais comuns)

*Exact Sales*

*Ramper*

*Reev*

*Hubspot*

Meetime

Outro

**4. Qual(is) ferramenta(s) de captura de leads e enriquecimento de informações você costuma indicar?** (as 3 opções mais comuns)

*Exact sales*

*Snov.io*

*Import.io*

*Intexfy*

*Hunter.io*

*Linkedin Sales Navigator*

*Reev*

*Ramper*

*Apollo*

*Getprospect*

*Lusha*

*outro*

## APÊNDICE I – RESPOSTAS A ENTREVISTA - INSTRUMENTO DE COLETA III

### Coleta Grupo II – Empresa *Outbound Sales 6*

#### Sessão 1: Sobre processo *Outbound Sales 6*

Para responder essas perguntas, leve em consideração o cenário de prospecção para Startups, que comercializam no modelo SaaS e vendem para o mercado B2B

#### **1. Sobre processo *Inbound X Outbound Sales*, quando você acredita ser mais apropriado usar cada processo?**

Vai depender de alguns fatores, por exemplo, do público-alvo, por exemplo, quanto mais maduro, mais fácil atuar com a prospecção *Inbound*.

Já quanto menos maduro for o seu mercado, será necessário prospectar mais ativamente.

Tem alguns pontos a se analisar, por exemplo: o tempo, médio e longo prazo; velocidade de crescimento que você precisará ter.

*Inbound* tem relação com o timing, majoritariamente de marketing de conteúdo. No processo *Outbound* se prioriza o perfil, tamanho da empresa; Exemplo: ticket médio muito baixo, dificilmente vai se pagar.

#### **2. O que é prospecção *Outbound Sales* para você?**

É prospecção na qual eu vou de forma pró-ativa atrás desse cliente. Faço a prospecção de empresas, definindo o perfil dessas empresas eu quero falar.

#### **3. O que você consideraria um processo inicial para montar um processo *Outbound Sales* para esse tipo de startups?**

Primeiro ponto: definir para quem você precisa vender; se for mercado B2B, ou seja para empresas. Definir quem é o círculo de compras, quem está envolvido nesse processo de compra e temos nesse círculo 4 (quatro) personagens; o comprador; tomador de decisão; usuário que vai utilizar; influenciadores;

Já em uma empresa menor, pequena ou microempresa, esses quatro personagens, podem ser apenas uma pessoa.

Segundo ponto: uma vez que tenho definida as personas; as empresas; se esse mercado que quero atacar é grande o suficiente; defino como posso identificar essas empresas e como vou formar essas listas, se vou comprar uma base, fazer pesquisa no *linkedin*.

Exemplo: Empresas do setor financeiro; de faturamento de X, Y, Z ano;

E aí você precisa analisar se o processo vai ficar muito custoso, devido a ter preparação via *Sales Ops*; Marketing; preparação da lista; área de vendas;

Uma vez definido isso, existem dois caminhos para prospecção: disparo massivo ou ferramenta de *retargeting*; *remarketing*; Ou fazendo de fato, uma prospecção mais ativa;

O caminho vai depender muito do caminho que você quer atender; por exemplo, se o segmento que você busca prospectar é um segmento muito tradicional, o *Linkedin* talvez não seja o melhor caminho para você ir prospectando.

Não existe uma fórmula mágica, mas uma vez decide os segmentos de atuação é seguir o processo.

#### **4. Quando você acredita ser recomendado implementar a prospecção *Outbound* para esse tipo de startups?**

Vai depender do momento; da necessidade que essa empresa essa tem; seu tipo de mercado; *ticket* médio;

Tenho clientes que operaram durante quase um ano no brasil, sem nenhum tipo de alarde, com apenas um site discreto, fazendo 100% (cem) processo *Outbound*, pois tinham um mercado bem nichado;

Se você não tem clareza para quem vai vender, não está na hora de você colocar em prática uma estrutura *Outbound*.

#### **5. Quais os benefícios da prospecção *Outbound* na sua opinião para esse perfil de startups?**

- a) Ter respostas mais rápidas dos mercados que você considera segmentos ideais;
- b) Velocidade na validação;
- c) Se atuar com o mercado nichado, consegue validar esse mercado;

#### **6. E quando você acredita não ser recomendado implementar a prospecção *Outbound* nesse perfil de startups?**

- a) Ticket médio baixo;
- b) Falta de conhecimento e entendimento da persona e do mercado alvo;
- c) Excesso de leads de origem via *Inbound*, via canal, ou outra forma de geração de demanda e falta de gente;

#### **7. Como você indicaria para uma startup construir seu Perfil Ideal de Cliente? (adotar algum método, alguma boa prática)?**

Existem alguns caminhos, não acredito que exista uma fórmula única, se você já tem clientes, importante você entender os perfis desses clientes e analisar os dados internos;

Já se você não tem clientes, começou agora, o importante é você parar, refletir qual é o problema que de fato sua empresa resolve; de quem ela pode resolver; importante validar; observar os concorrentes; olhar para o mercado;

ICP é algo que muda, pois o mercado muda, então você precisa estar continuamente analisando.

**8. Quais cargos você geralmente indica para uma operação de Inteligência Comercial?**

Inteligência Comercial

*Sale Ops*

Assistente Comercial

Estagiário

LDR

não indico essa função

outros

Comentários: Pessoas que sejam especialistas de dados; que consigam fazer análises no nível que você vá precisar; As posições dependerão da sua estrutura de marketing, se a sua demanda for via Inbound;

O perfil da pessoa de LDR considero que é uma cadeira transitória; muitas vezes busco e indico pessoas que estejam em final do curso da graduação da faculdade para essa vaga;

**9. Qual processo você indicaria para uma *Startup* fazer a construção de listas de empresas para prospecção *Outbound*?**

- Buscar plataformas que possuam filtros que façam isso; *linkedin* é uma boa plataforma de uso;
- Sites de Associações; Banco de dados mais nichados, mais atualizados, as maiores entidades tendem a manter os bancos de dados mais atualizados;
- Busca massiva de mercado;
- Se for um público mais nichado, um caminho pode ser via câmaras; associações;

**10. Para a construção das listas de empresas para prospecção e enriquecimento dessas listas você indicaria quais cargos?**

Inteligência Comercial

LDR

*Sales ops*

Estagiário

*Sales Development Representative* (SDR)

BDR

*Head* Comercial

Não indico essa função

Outros

**10. a) Explique um pouco sobre:**

Sem resposta.

**11. Você acredita que um time de pré-vendas otimiza o processo comercial?**

Sim

Não

**11. b) Se sim, por que você acredita?**

Acredita que sim, mas na opinião do entrevistado dependerá do cenário real da empresa. Se você sabe o que e quem vai prospectar, ele acredita que faz sentido ter uma área de pré-vendas, contudo se você apenas quer colocar um time de pré-vendas porque todo mundo tem, sem de fato analisar o seu cenário, pode não fazer muito sentido.

Se você conseguir estimar o impacto dessa operação no time comercial, faz sentido.

Se você gerar mais leads qualificados, mais leads validados, seu time comercial precisa estar pronto, para acompanhar a geração dessa demanda.

Entender exatamente o que se busca otimizar.

E ter o *job description* do que você precisa melhorar também é algo que considero importante.

**12. Quais cargos você geralmente indica para uma operação de pré-vendas?**

Assistente comercial

LDR

SDR

BDR

Coordenador de pré-vendas

*Head* de pré-vendas

outros

**12. a) explique um pouco melhor:**

Depende do tamanho, da estrutura, por exemplo, se tenho 6 (seis) vendedores, sem segmentações, haverá uma baixa eficiência na prospecção;

**13. O que você acredita que é responsabilidade de um LDR fazer?**

- Construir listas qualificadas para que o time possa prospectar;
- Validar as informações e complementar as informações;
- Possui o papel de filtrar/enriquecer as informações que serão utilizadas na hora da prospecção;

**14. O que você acredita que é responsabilidade de um SDR fazer?**

SDR tem como responsabilidade qualificar no contato com essa pessoa e se a mesma tiver *fit*, engajar para um próximo passo;

**15. O que você acredita que é responsabilidade de um BDR fazer?**

BDR, na visão do entrevistado, acaba sendo a mesma coisa que o SDR, portanto qualificar e engajar, contudo com níveis de contatos diferente;

**16. Numa estrutura comercial, que possui como foco o processo *Outbound Sales* que tipo de comercial para negociação você indicaria para essa startup?**

Independente do tipo de processo, a característica mais importante é saber ouvir para construir algo.

Dependendo do tipo de ciclo de vendas, ticket médio, geração de lead, como *Inbound* ou *Outbound* o perfil desse profissional pode ser diferente:

- a. Processo de vendas transacional, é mais o caso de uma venda mais direta, na qual você demonstrará a solução e buscará fechar;
- b. Em vendas consultivas: quanto mais complexa seja o nível da venda, mais complexo o processo comercial que você tenha, mais maduro, sênior terá que ser o vendedor.

**17. Você indicaria processo *Outbound Sales* para quais tipos de operações comerciais? (selecione todos que você acredita viável)**

*Field sales*

*Inside sales*

*Self service*

Marketplace

Via canal

Representante comercial

Programa de Indicação de Parceiros

Outros

Comentários: Eu acredito que o processo de *Outbound* é um processo de geração de leads e os modelos de como esse lead vai ser processado. E acredito que o processo de geração de leads está muito mais conectado a pontos como *ticket* médio; ciclo de vendas;

necessidade de escalar; A forma que esse lead vai ser processado depois, conduzido na negociação comercial, na minha visão pode ser um modelo *Field Sales*; *Inside Sales*, acredito que é meio irrelevante, pois acredito que pode ser encaixado em qualquer um.

**18. Você acredita que operações *Outbound Sales* funcionam a partir de um ticket médio específico? Se sim, a partir de qual ticket você acredita fazer sentido?**

Eu acredito que analisar o ticket médio, realmente tem uma conexão para o processo *Outbound Sales*, pois ela acaba funcionando muito melhor em uma operação de ticket médio alto; por conta do custo que ele tende a ter para a operação rodar;

Como falamos, no processo *Outbound Sales*, temos algumas “cadeiras” específicas, ou seja, segmentações na área. Por exemplo: uma cadeira de LDR;

E em uma prospecção com *ticket* médio muito pequeno, não vai suportar essa estrutura. Acredito que não tenha um *ticket* médio específico, mas a conta que a pessoa que está fazendo essa operação precisa fazer é entender qual é a estrutura mínima que eu preciso montar dentro dessa máquina de *Outbound* e qual é a operação que eu consigo realizar com essa máquina.

Então, por exemplo, para eu ter 10 (dez) vendas, quantos leads eu preciso ter; e para esse número de leads, qual o tipo de trabalho que eu preciso ter anteriormente;

Portanto, preciso analisar primeiro uma produtividade mínima desse processamento. E então, baseado nessa produtividade, eu conseguiria ver o quanto isso custaria.

Se você colocar essa máquina inicial que você pretende montar, você precisa pensar no salário total de toda essa estrutura que você precisaria para manter;

E para calcular, você dividiria isso pelas oportunidades. E se essas oportunidades não se pagarem, essa operação de *Outbound* não vale a pena; pois essa operação estará cara; E é uma operação manual e quanto mais manual, geralmente mais caro, contudo dependendo do paralelo de comparação ainda pode acabar saindo mais barato.

Dependendo do caso, se fizermos um paralelo com o telemarketing, que não deixa de ser uma técnica de *Outbound* e inclusive a mãe de todas as outras estratégias, apesar de ser bem rudimentar e muitas vezes usado em *ticket* médios mais baixos, esse tende a ser operações bem mais custosas levando em consideração o que nós já temos hoje em tecnologia para fazer uma estratégia mais levado para o lado digital no processo *Outbound Sales*.

**19. Descreva (resumidamente) as etapas de um funil de vendas que funcionaria para prospecção *Outbound*:**

Eu acho que sobre as etapas do funil eu acho que você tem primeiro um processo de construção de lista. Então nesse processo você vai ter uma etapa natural de pesquisa, e nessa

pesquisa você pode ter uma pessoa atuando de modo totalmente independente, ali fazendo buscas, ou já ter uma lista prévia e vai partir da mesma para fazer esta validação eu acredito sempre que quando estamos fazendo o processo outbound a gente parte do processo de *fit*, e quando estamos falando de *fit*, estamos falando de empresa.

Feita essa validação desta listas de empresas, é importante que a gente passe para a validação de uma lista de personas.

Acredito, portanto, que o primeiro processo seja esse de validar a empresa; depois de validada a empresa; nós criamos uma lista mínima de possíveis contatos; compradores para poder validar os contatos e prospectar.

E então vai ter que ser criado um processo específico de prospecção; e os canais vão depender de empresa para empresa; mas uma vez feita a pesquisa dos contatos e validação, pode ser via telefone, email, linkedin, cadências; e para esse ponto não tem exatamente um processo engessado.

**20. Você acredita que cadências *Outbound* de prospecção ajudam a trazer mais oportunidades para os comerciais?**

sim

não

Comentários:

Eu acredito que cadência ajuda qualquer vendedor a vender, independente se ele é pré- vendedor; vendedor; pós-vendedor, enfim é uma profissão, uma cadeira que envolve um trabalho repetitivo; por mais que apesar que você mude o *lead*; os contatos de quem você está falando, a forma, as técnicas, acaba sendo um trabalho de repetição; inclusive você vai melhorando e evoluindo, inclusive baseado na quantidade de vezes que você vai fazendo ela.

Então toda a vez que falamos sobre trabalhos de repetição; a cadência é fundamental para dar ritmo, para que essas repetições aconteçam da melhor forma possível e no tempo que elas precisam acontecer.

Então, com certeza a cadência de prospecção vai ajudar a trazer essa oportunidade, acaba por ser até meio lógico.

Por exemplo, se temos 100 contas para prospectar; se eu prospectar respeitando um processo, que isso é importante, não é simplesmente eu mandar mil mensagens por dia; porque aí você pode até ter um maior resultado, mas do ponto de vista numérico; mas pensando em pior aproveitamento; logo isso não é a melhor estratégia para essa empresa,

mas se essa cadência respeitar um processo mínimo e mapeado, realmente tende a trazer muito mais resultado qualitativo.

**21. Se sim, quais canais você acha que são bons de ser utilizados?**

*Linkedin*

Telefone

Email

*Whats App*

**Sessão 2 – não foi respondida pelo Entrevistado.**

**APÊNDICE J – ROTEIRO DE ENTREVISTA – INSTRUMENTO DE COLETA IV**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA VALIDAÇÃO DA PROPOSTA INICIAL DE FRAMEWORK PARA ORIENTAR A IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA *OUTBOUND SALES* EM STARTUPS**

**Tema da pesquisa: PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA ORIENTAR A IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA *OUTBOUND SALES* EM STARTUPS**

**Objetivo do estudo:** Propor um *Framework* para orientar a implementação do processo comercial com enfoque via *Outbound Sales* de Startups de Tecnologia que comercializam no modelo SaaS para negócios *Business-to-Business* (B2B).

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_.

**Contexto de aplicação do Framework: Startups de tecnologia que comercializem soluções SaaS para o mercado B2B.**

As *Startups* são as principais desenvolvedoras de produtos inovadores. É comum observar, porém, diversos exemplos de soluções inovadores que não tiveram aceitação representativa no mercado.

A fim de auxiliar no processo de comercialização desses produtos, este trabalho apresenta um *Framework* para orientar a implementação da metodologia *Outbound Sales*. Tal modelo prevê uma série de processos a serem realizados desde a construção do Perfil Ideal de Cliente; Construção de Listas de prospecção; especialização das funções na área comercial com a implementação de uma área de Inteligência Comercial e de Pré-Vendas, bem como o detalhamento das atividades do comercial.

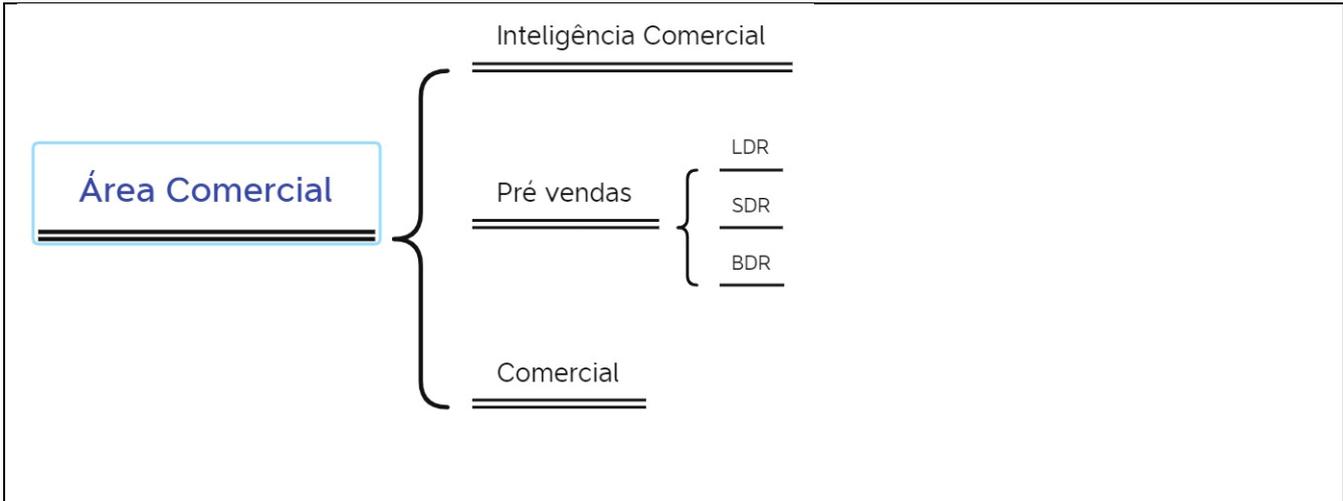
Para a construção da proposta inicial do *Framework*, levou-se em consideração:

- Os levantamentos bibliográficos sobre a temática abordada na pesquisa;
- Os questionários aplicados com Startups que comercializam soluções SaaS para empresas *Business-to-Business* (B2B) aplicando, majoritariamente, o modelo *Outbound Sales*.
- Os questionários aplicados e as entrevistas com empresas de consultorias especialistas em implementar a metodologia *Outbound Sales* em Startups; e
- A própria experiência da pesquisadora que atua na área comercial há quase 10 (dez) anos e mentora Startups de Tecnologia.

**Está entrevista individual e/ou em mais entrevistados em conjunto, tem como intuito validar a proposição do Framework:**

**D) Sobre a proposta de segmentação da área comercial:**

1. Sobre a segmentação da área comercial, este Framework propõe a subdivisão de forma macro em **três subáreas dentro da área comercial:**
  - a. Inteligência comercial;
  - b. Pré-vendas; e
  - c. Comercial.

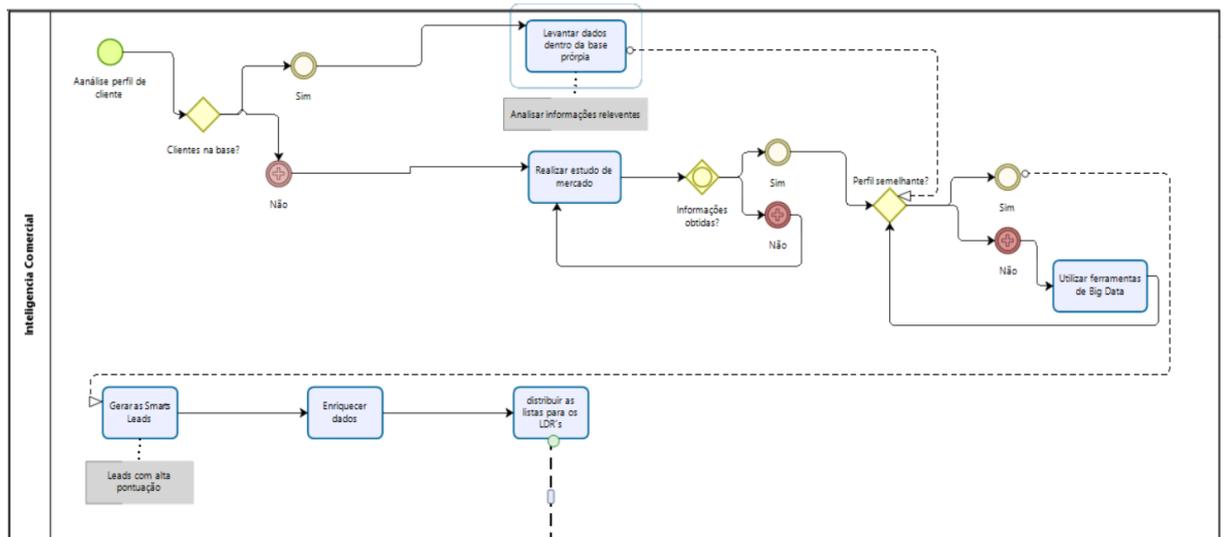


- a) **Você acredita que a segmentação faz sentido para a metodologia de prospecção *Outbound Sales*?**
- b) **Você incluiria ou retiraria mais alguma outra subárea? Se sim, quais?**
- c) **Comentários:**

**II) SOBRE AS SUBÁREAS/DIMENSÕES DENTRO DA ÁREA COMERCIAL**

**1) Área ou pessoa de Inteligência comercial:**

Na área ou a pessoa responsável por Inteligência Comercial a pesquisa teve como foco e escopo analisar e detalhar apenas a atividade de inteligência comercial relacionada a construção das listas de prospecção para o processo *Outbound Sales*, **analise o Fluxograma desse processo de construção de listas:**



- a) **Na sua visão este *Framework* atende os processos de inteligência comercial no que tange a construção de listas?**

( ) Sim

( ) Não

**b) Quais etapas você indicaria alguma mudança e/ou inclusão? E por quê?**

**c) Quais são os pontos positivos e negativos identificados?**

**d) Você identifica algum caso em que este Framework teria dificuldade de ser aplicado ou não poderia ser utilizado?**

## **2) SOBRE A ÁREA DE PRÉ-VENDAS**

Apesar de perseguirem um objetivo comum, LDR, SDR e BDR têm características e atribuições específicas dentro do processo comercial.

a) O LDR é o profissional responsável por organizar as listas de leads para a prospecção. Essas listas podem ser geradas internamente pela própria empresa e formatada inicialmente pela área de inteligência comercial, por exemplo, e/ou podem ser compradas de empresas especializadas.

b) O *Sales Development Representative* (SDR): podem atuar tanto com leads decorrentes via *Inbound Marketing*, quanto outbound. Possui como função:

- Receber marketing qualified leads (MQLs);
- Caso os leads provenientes da área de inteligência comercial e/ou LDR, não venham tão enriquecidos, cabe a este profissional complementar com as informações;
- Realizar as etapas de cadência de prospecção a fim de conseguir cumprir a meta a etapa de conexão (falar com o lead);
- Cumprir um alto volume de ligações de prospecção mas isso vai depender do segmento de atuação da empresa;
- Conduzir uma ligação de descoberta inicial com a persona do segmento foco, no qual se aplica um *discovery* investigativo para confirmar a necessidade, a dor, verificar o interesse em solucionar o problema existente e o momento da empresa e da área em querer resolver essa dor.
- O objetivo final da qualificação é identificar os leads com *fit* e agendar reuniões e passagem do lead qualificado de pré-vendas para vendas.

c) *Business Development Representative* (BDR):

BDR, existem diferentes interpretações para o cargo de BDR, veja os dois casos mais comuns:

- BDR pode ser um profissional de Inside Sales que foca na geração de leads qualificados, utilizando uma abordagem *Outbound Sales*, usando *social selling*, *cold calling* e *cold e-mail* e o próprio networking.
- Contudo, pode também se referir a um profissional que possui como objetivo buscar novos segmentos de clientes para um produto. Por exemplo, um SaaS que comercializa para empresas de Varejo e agora quer validar o Product-Market Fit para empresas de tecnologia. As atividades são as mesmas que o BDR que tem o objetivo anterior, como *social selling*, *cold calling* e *cold e-mail* e o próprio networking.

De todo modo, indiferente desses dois casos:

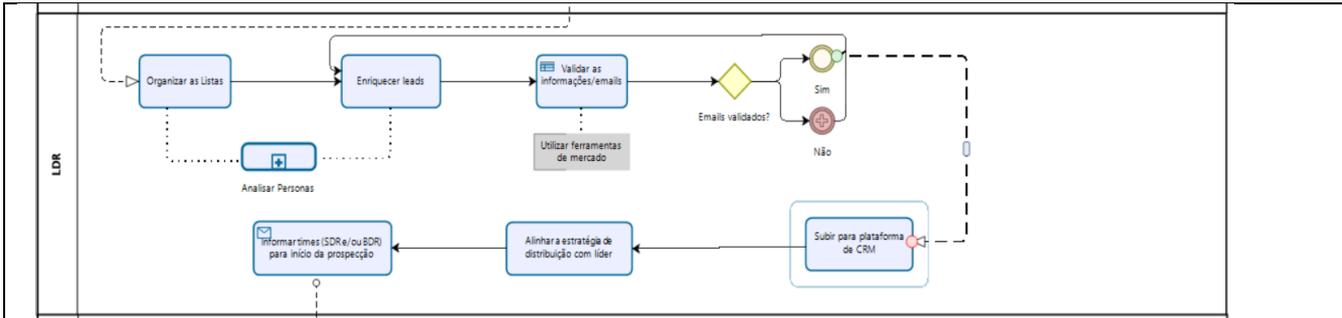
- Esse é um profissional de vendas que está mais focado em leads *Outbound* e com tickets maiores
- Geralmente, ele se aprofunda em contas Enterprise, com uma abordagem mais consultivas baseada em contas (account-based sales).

Quadro 6 — Diferenças entre SDR's e BDR's

	Volume	Origem dos leads	Tipo de trabalho
<b>SDR</b>	geralmente com volume de atividades alto; Maior número de leads recebidos e a serem trabalhados mês a mês;	Geralmente atua com leads <u>Inbound</u> , mas pode atuar com Outbound também;	Atuação mais superficial em cima das contas, devido ao volume de contas a serem trabalhadas.
<b>BDR</b>	BDR atua com volume de atividades menor, pois seu trabalho inclui pesquisa profunda e mapeamento de contas, com objetivo de vender para <i>tickets</i> maiores;	Atuam somente com origem Outbound;	Atuação mais complexa e lenta em cima das contas definidas com ligações e <u>emails</u> frios, social selling

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

### 2.1) Sobre *Lead Development Representative (LDR)* - este trabalho usou como premissa o conceito de LDR acima.



a) Na sua visão *Framework* do LDR atende os processos designados a função?

( ) Sim

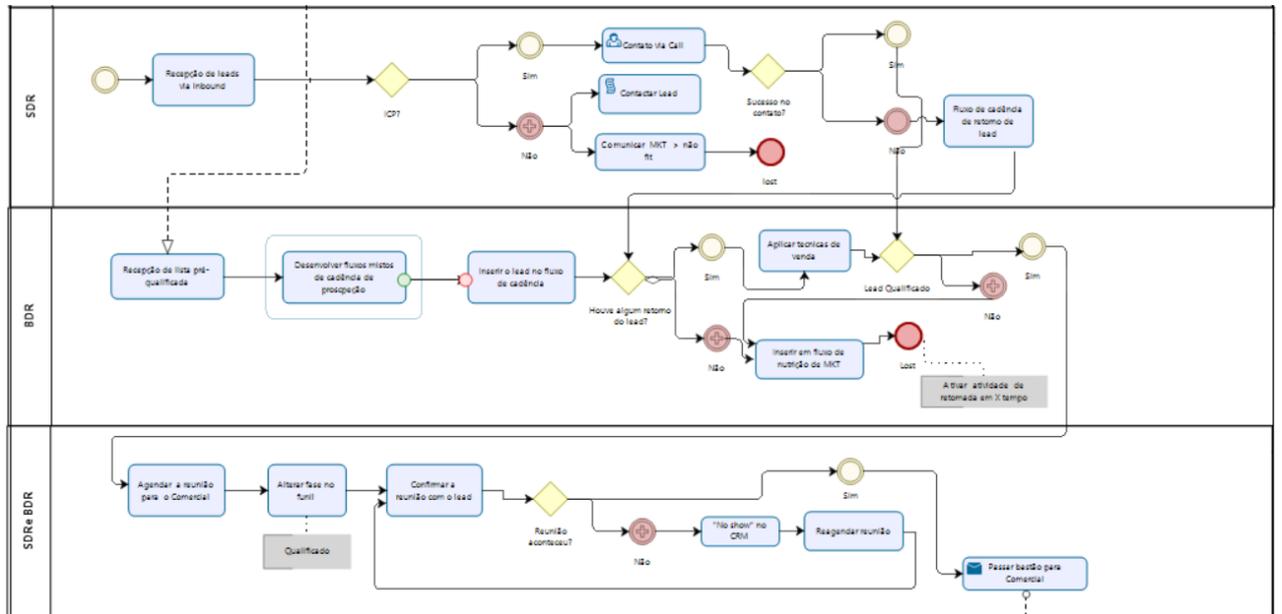
( ) Não

b) Quais etapas você indicaria alguma mudança e/ou inclusão? E por quê?

c) Quais são os pontos positivos e negativos identificados?

d) Comentários:

**2.2) Sobre Sales Development Representative (SDR) e Business Development Representative (BDR):**



**2.2.1) Subárea do: SDR**

a) Na sua visão *Framework* do SDR atende os processos designados a função?

( ) Sim

( ) Não

b) Quais etapas você indicaria alguma mudança e/ou inclusão? E por quê?



( ) Não

**f. Por favor, comentar:**

**g. Você identifica algum caso em que este Framework teria dificuldade de ser aplicado ou não poderia ser utilizado?**

## APÊNDICE K – RESPOSTAS CONSOLIDADAS A VALIDAÇÃO DO DESENHO INICIAL DO FRAMEWORK – INSTRUMENTO DE COLETA IV

**Tema da pesquisa:** PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA ORIENTAR A IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA OUTBOUND SALES EM STARTUPS

**Objetivo do estudo:** Propor um *Framework* para orientar a implementação do processo comercial com enfoque via *Outbound Sales* de Startups de Tecnologia que comercializam no modelo SaaS para negócios *Business to Business* (B2B).

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_.

**Contexto de aplicação do Framework: Startups de tecnologia que comercializem soluções SaaS para o mercado B2B.**

As *Startups* são as principais desenvolvedoras de produtos inovadores. É comum observar, porém, diversos exemplos de soluções inovadores que não tiveram aceitação representativa no mercado.

A fim de auxiliar no processo de comercialização desses produtos, este trabalho apresenta um *Framework* para orientar a implementação da metodologia *Outbound Sales*. Tal modelo prevê uma série de processos a serem realizados desde a construção do Perfil Ideal de Cliente; Construção de Listas de prospecção; especialização das funções na área comercial com a implementação de uma área de Inteligência Comercial e de Pré-Vendas, bem como o detalhamento das atividades do comercial.

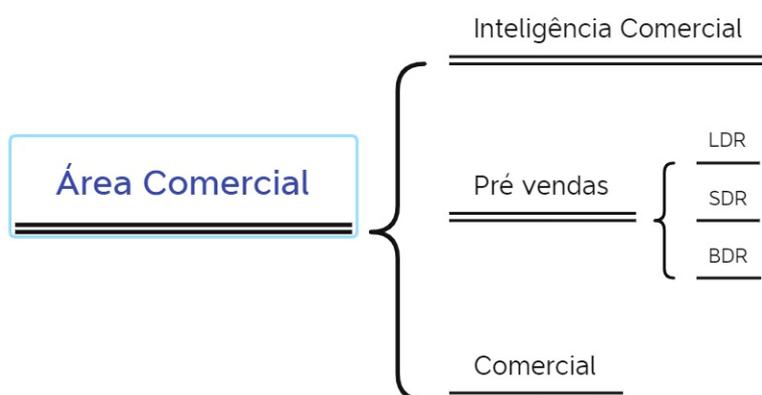
Para a construção da proposta inicial do *Framework*, levou-se em consideração:

- Os levantamentos bibliográficos sobre a temática abordada na pesquisa;
- Os questionários aplicados com Startups que comercializam soluções SaaS para empresas *Business to Business* (B2B) aplicando, majoritariamente, o modelo *Outbound Sales*.
- Os questionários aplicados e as entrevistas com empresas de consultorias especialistas em implementar a metodologia *Outbound Sales* em Startups; e
- A própria experiência da pesquisadora que atua na área comercial há quase 10 (dez) anos e mentora Startups de Tecnologia.

**Está entrevista e/ou grupo de discussão, tem como intuito validar a proposição do Framework:**

## I) Sobre a proposta de segmentação da área comercial:

1. Sobre a segmentação da área comercial, este Framework propõe a subdivisão de forma macro em **três subáreas e/ou três dimensões a área comercial:**
  - a. Inteligência comercial;
  - b. Pré-vendas; e
  - c. Comercial.



### a) Você acredita que a segmentação faz sentido para a metodologia de prospecção *Outbound Sales*?

Cem por cento dos respondentes concordaram que faz sentido.

O respondente da *Startup Outbound Sales 1* complementou: “Acredito que sim, só não gosto do nome comercial para denominar vendas (comercial é o todo na minha visão)”.

### b) Você incluiria ou retiraria mais alguma outra subárea? Se sim, quais?

Os respondentes que responderam não foram:

- *Startup Outbound Sales 2, 3 e Empresa de Consultoria Outbound Sales 5.*
- *Startup Outbound Sales 1 e Empresa de Consultoria Outbound Sales 4* comentaram que poderia ser incluída a área de apoio de *Sales Ops*.

E na visão ainda, da *Startup Outbound Sales 1* ele também enxerga o papel de *Sales Enablement*. E complementou que na visão dele, entende que LDR e Marketing ficam dentro de Inteligência Comercial

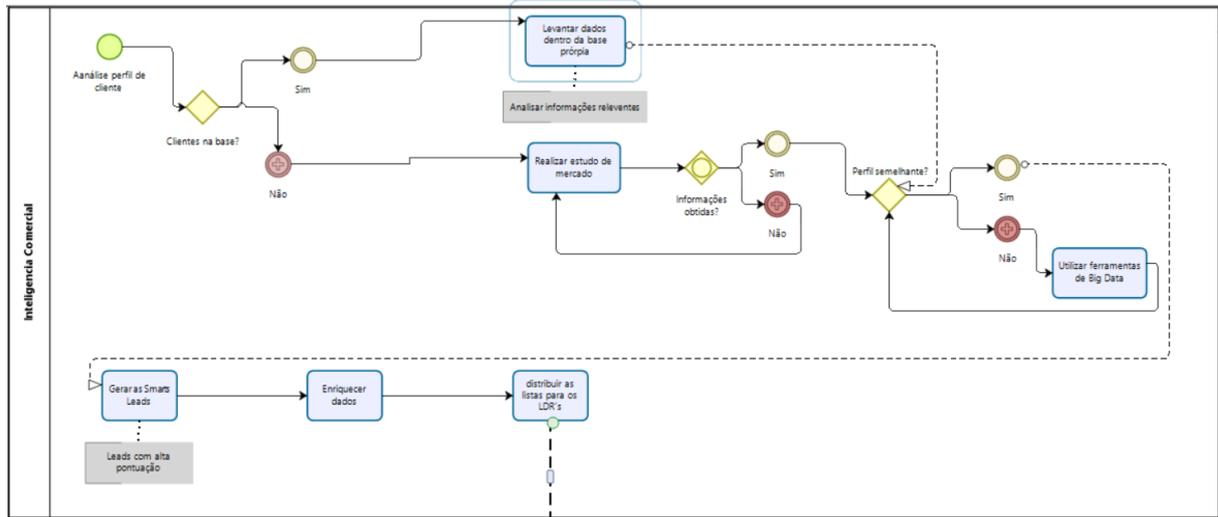
### c) Comentários:

Nada comentado.

## II) SOBRE AS SUBÁREAS/DIMENSÕES DENTRO DA ÁREA COMERCIAL

### 1) Área ou pessoa de Inteligência comercial:

Na área ou a pessoa responsável por Inteligência Comercial a pesquisa teve como foco e escopo analisar e detalhar apenas a atividade de inteligência comercial relacionada a construção das listas de prospecção para o processo Outbound Sales, **analise o Fluxograma desse processo de construção de listas:**



e) Na sua visão este *Framework* atende os processos de inteligência comercial no que tange a construção de listas?

Sim atende, na visão dos entrevistados:

- *Startup Outbound Sales 2*;
- *Startup Outbound Sales 3*
- Empresa de Consultoria *Outbound Sales 4*

Na visão do entrevistado da *Startup Outbound Sales 1* não atenderia.

f) Quais etapas você indicaria alguma mudança e/ou inclusão? E por quê?

Os únicos entrevistados que comentaram foram:

- *Startup Outbound Sales 2*: complementou acerca da análise de mercado, em casos de empresas que não possuem possíveis clientes/mercados digitalizados não seria tão fácil mapear essa empresas;
- *Startup Outbound Sales 1*: gostei do *Framework*, mas para mim a parte mais importante desta etapa é a definição das diretrizes das *sprints* de prospecção, e a preparação de abordagem para a *sprint* (preparando a ferramenta). Só depois disso parto para buscar os *leads*, enriquecer, etc.

Complementou ainda, “outro ponto fundamental desta área é a conferência se o Lead está no ICP macro (por dados públicos)”.

g) Quais são os pontos positivos e negativos identificados?

Apenas a *Startup Outbound Sales 2* trouxe um ponto de atenção: “Em empresas com alta demanda de geração de leads mensal, de multimercados, terão de criar automações de enriquecimento de leads”.

**h) Você identifica algum caso em que este *Framework* teria dificuldade de ser aplicado ou não poderia ser utilizado?**

Alguns entrevistados fizeram algumas ponderações:

- Ele serve no que a empresa precisa no dia-a-dia; (*Startup Outbound Sales 3* e Empresa de Consultoria *Outbound Sales 4*);

E essas mesmas empresas complementaram quem:

- empresas com clientes não digitais, tais empresas poderiam ter dificuldade de encontrar os dados, mas isso hoje é bem raro, mas CNPJ ela vai ter;
- para casos no qual a empresa precisa fazer a expansão da base de clientes e ir para outro mercados;
- para fazer a análise de base, seria importante levar em consideração a análise da variável NPS;

Ademais, a *Startup Outbound Sales 1*, trouxe um ponto de atenção: “em empresas de ticket baixo que precisam de volumetria muito elevada, o Framework, exatamente, como está, na minha visão do mesmo não se aplicaria tão bem”.

## **2) SOBRE A ÁREA DE PRÉ-VENDAS?**

Apesar de perseguir um objetivo comum, LDR, SDR e BDR têm características e atribuições específicas dentro do processo comercial.

- i)** O LDR é o profissional responsável por organizar as listas de leads para a prospecção. Essas listas podem ser geradas internamente pela própria empresa e formatada inicialmente pela área de inteligência comercial, por exemplo, e/ou podem ser compradas de empresas especializadas.
- j)** O *Sales Development Representative* (SDR): podem atuar tanto com leads decorrentes via *Inbound marketing*, quanto *Outbound*.
- Receber marketing *qualified leads* (MQLs);
  - Caso os leads provenientes da área de inteligência comercial e/ou LDR, não venham tão enriquecidos, cabe a este profissional complementar com as informações;
  - Realizar as etapas de cadência de prospecção a fim de conseguir cumprir a meta a etapa de conexão (falar com o lead);

- Cumprir um alto volume de ligações de prospecção mas isso vai depender do segmento de atuação da empresa;
- Conduzir uma ligação de descoberta inicial com a *persona* do segmento foco, no qual se aplica um *discovery* investigativo para confirmar a necessidade, a dor, verificar o interesse em solucionar o problema existente e o momento da empresa e da área em querer resolver essa dor.
- O objetivo final da qualificação é identificar os leads com *fit* e agendar reuniões e passagem do lead qualificado de pré-vendas para vendas.

c) *Business Development Representative* (BDR):

BDR, existem diferentes interpretações para o cargo de BDR, veja os dois casos mais comuns:

- BDR pode ser um profissional de Inside Sales que foca na geração de leads qualificados, utilizando uma abordagem *outbound sales*, usando *social selling*, *cold calling e cold e-mail* e o próprio *networking*.
- Contudo, pode também se referir a um profissional que possui como objetivo buscar novos segmentos de clientes para um produto. Por exemplo, um SaaS que comercializa para empresas de Varejo e agora quer validar o *Product-Market Fit* para empresas de tecnologia. As atividades são as mesmas que o BDR que tem o objetivo anterior, como *social selling*, *cold calling e cold e-mail* e o próprio *networking*.

De todo modo, indiferente desses dois casos:

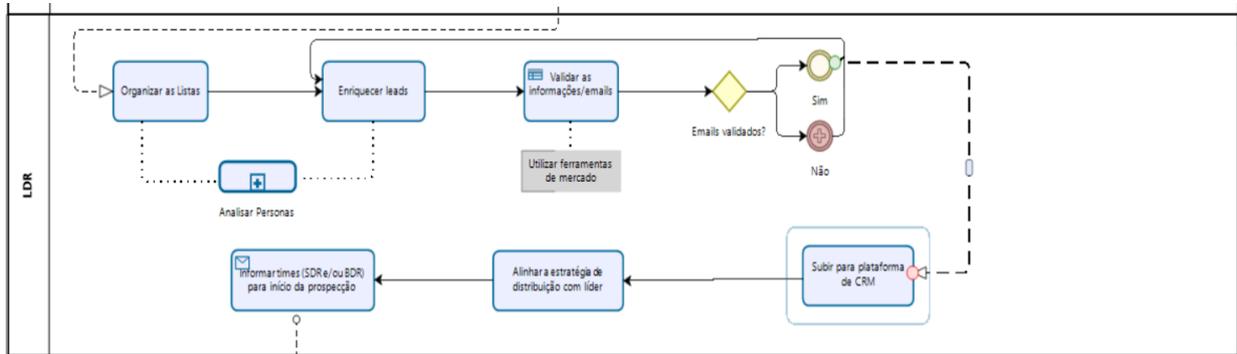
- Esse é um profissional de vendas que está mais focado em *leads Outbound* e com *tickets* maiores;
- Geralmente, ele se aprofunda em contas *enterprise*, com uma abordagem mais consultiva baseada em contas (*account-based sales*).

Quadro 6 — Diferenças entre SDR's e BDR's

	<b>Volume</b>	<b>Origem dos leads</b>	<b>Tipo de trabalho</b>
<b>SDR</b>	geralmente com volume de atividades alto; Maior número de leads recebidos e a serem trabalhados mês a mês;	Geralmente atua com leads <u>Inbound</u> , mas pode atuar com Outbound também;	Atuação mais superficial em cima das contas, devido ao volume de contas a serem trabalhadas.
<b>BDR</b>	BDR atua com volume de atividades menor, pois seu trabalho inclui pesquisa profunda e mapeamento de contas, com objetivo de vender para <i>tickets</i> maiores;	Atuam somente com origem Outbound;	Atuação mais complexa e lenta em cima das contas definidas com ligações e <u>emails</u> frios, social selling

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

**2.1) Sobre *Lead Development Representative (LDR)* - este trabalho usou como premissa o conceito de LDR acima.**



**a) Na sua visão *Framework* do LDR atende os processos designados a função?**

Quatro, dos cinco entrevistados concordaram que o Framework atende, apenas a *Startup Outbound Sales 1* comentou que não.

**b) Quais etapas você indicaria alguma mudança e/ou inclusão? E por quê?**

Os respondentes da *Startup Outbound Sales 3* e Empresa de Consultoria *Outbound Sales 4*, sugeriram uma pequena correção, na etapa onde está “emails Validados?”, trocar por “informações validadas”.

*Startup Outbound Sales 2* trouxe que: “Em empresas com a necessidade de gerar alto volume de listas, uma sugestão seria colocar também uma etapa de automações de enriquecimento de informações no processo, e nesse caso cada volume de leads enriquecidos, pegar uma amostragem e validar”.

*Startup Outbound Sales 1*, comentou que havia respondido na questão anterior.

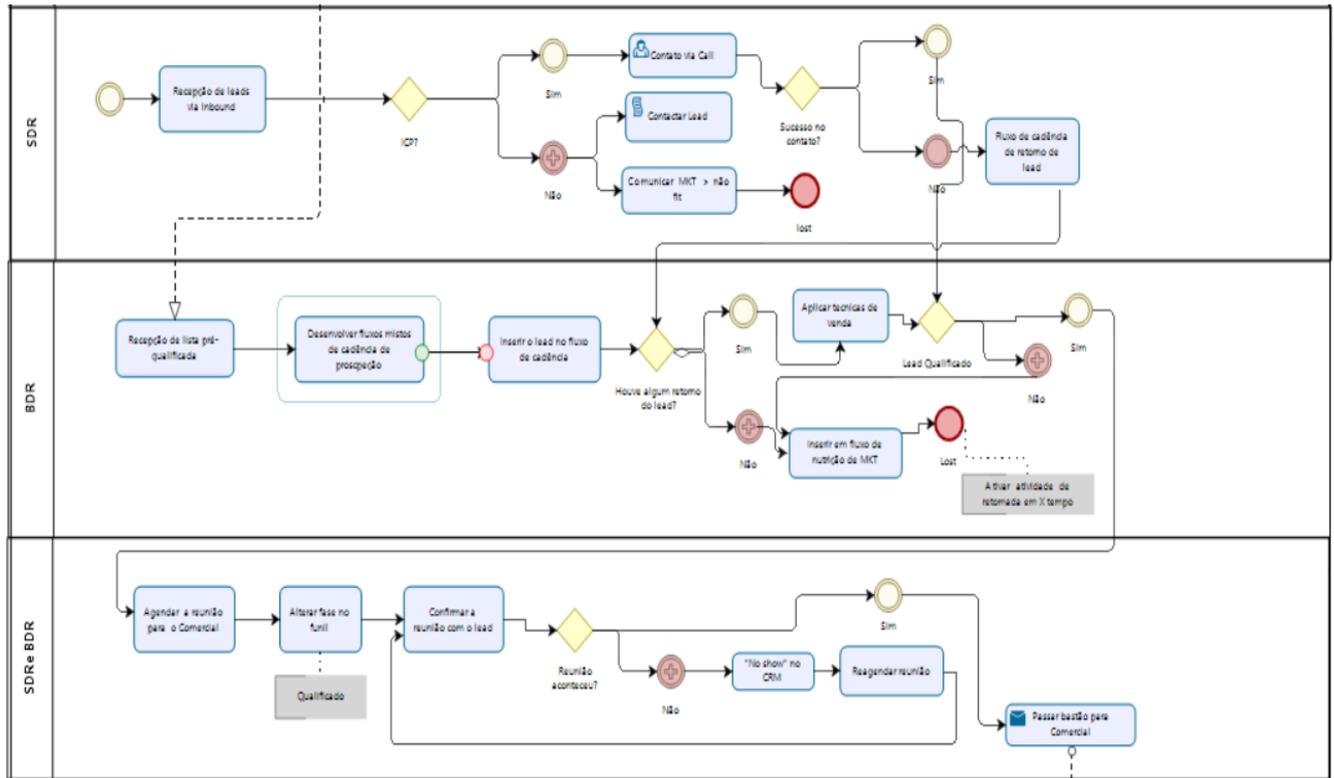
**c) Quais são os pontos positivos e negativos identificados?**

No geral todos os entrevistados indicaram que estava bom e não tinham pontos negativos.

**d) Comentários:**

O entrevistado da *Startup Outbound Sales 2* trouxe: “identificamos a necessidade de contratar um LDR, quando eles perceberam que o SDR despendia grande parte do tempo dele para validar as informações em vez de estar prospectando, qualificando os *deals* e agendando reuniões. O SDR é contratado pelo perfil da fala, conversar e não pelo perfil mais analítico.

**2.2) Sobre *Sales Development Representative (SDR)* e *Business Development Representative (BDR)*:**



### 2.2.1) Sobre a subárea do SDR:

#### a) Na sua visão *Framework* do SDR atende os processos designados a função?

Quatro dos cinco respondentes concordaram que sim. Apenas o respondente da *Startup Outbound Sales 1* comentou que não.

#### b) Quais etapas você indicaria alguma mudança e/ou inclusão? E por quê?

Os dois entrevistados, *Startup Outbound Sales 3* e Empresa de Consultoria *Outbound Sales 4*, comentaram que na etapa onde acaba por não ter retorno do lead, não há a necessidade de primeiro o SDR avisar o marketing e somente depois dar *lost* no deal.

Outros comentários trazidos por eles foi o ponto de não ter incluído no papel do SDR, também ter atuado com deals de origem via Outbound, como o BDR, mas somente com origem via *Inbound*.

Na visão da empresa de Consultoria *Outbound Sales 4* está bem completo.

*Startup Outbound Sales 2*, comento que: se mantiver o processo do SDR com o lead via origem inbound. Nesse caso, se o *lead* não vier bem qualificado, o entrevistado sugeriu que poderia ter uma etapa de novo enriquecimento de dados, antes de estabelecer o contato com o lead.

Na visão da *Startup Outbound Sales 1*, o mesmo entende que a área de SDR é sempre, na sua visão, uma área passiva. E complementa que, que tanto para área de SDR e BDR ter uma

etapa de descoberta e qualificação (gerando SAL) é imprescindível. Para o entrevistado, a parte mais importante de se ter este tipo de profissional em uma equipe comercial é extrair dados ricos do *lead*, senão mais vale deixar tudo com vendas. E complementa, pois se fosse só com o intuito de agendar uma visita seria apenas uma secretária “produtiva”.

**c) Quais são os pontos positivos e negativos identificados?**

Apenas o entrevistado da *Startup Outbound Sales 2* comentou: “Na visão dele é positivo ter um framework.”

**d) Comentários:**

A Empresa de Consultoria *Outbound Sales 4* e *Startup Outbound Sales 1* comentaram de juntar a etapa de SDR e BDR desde o momento de recebimento dos *Smart Leads* da área de LDR.

**2.2.2) Sobre a subarea do BDR:**

**a) Na sua visão *Framework* do BDR atende os processos designados a função?**

Quatro dos cinco entrevistados, concordaram que sim, o Framework atende. Apenas o entrevistado da *Startup Outbound Sales 1* indicou que não.

**b) Quais etapas você indicaria alguma mudança e/ou inclusão? E por quê?**

O entrevistado da *Startup Outbound Sales 1* comentou que seria apenas o ponto já sugerido anteriormente acerca da etapa do SDR.

**c) Quais são os pontos positivos e negativos identificados?**

Nesse ponto, ninguém teve nada a declarar.

**d) Comentários**

Alguns comentários, a *Startup Outbound Sales 2* complementou que: “Na *call* de qualificação, seria importante coletar e validar mais informações com o lead, como telefone, os decisores que precisam estar envolvidos no processo; como foi o processo de decisão de outras ferramentas a que você está querendo vender”;

O entrevistado Empresa de Consultoria *Outbound Sales 4* trouxe: “No caso do BDR, pode acontecer que ele dê perdido na pessoa contactada, mas não na empresa em si e portanto vá ter prospectar outras pessoas. Sendo assim, não se descarta o negócio por completo, mas sim, se continua o processo de mapear novas pessoas. A sugestão dada foi pensar em se separar o *lost* do *Deal*/empresa de *lost* da pessoa qualificada;



Para a Startup Outbound Sales 1 ele traz como complemento que uma das etapas mais importantes que ele considera na negociação no momento da negociação é o mapeamento de objeções, gerando o *roadmap to close* para tratamento de objeções e condução da negociação.

**c) Quais são os pontos positivos e negativos identificados?**

Nada declarado.

**d) Comentários**

O entrevistado da Empresa de Consultoria *Outbound Sales 4*, complementa que “na etapa de sim sobre a proposta, validar se todos os compradores/envolvidos na negociação estão no mesmo estágio da decisão de compra, pois se um dos decisores não está se sentindo pronto para o fechamento, cabe ao vendedor promover novos alinhamentos e reuniões”.

Na etapa após a passagem de bastão entre SDR/BDR após ter ocorrido efetivamente a reunião do comercial com o lead agendado pelo SDR/BDR, nessa etapa, após a reunião ocorrida, seria importante como melhoria do processo de qualificação feito pelo SDR/BDR se houvesse um envio de feedback do comercial sobre a qualidade do lead originado.

E acrescentou também que em casos de negociações de *ticket* médio menor, geralmente, a reunião de apresentação vem junto da proposta comercial.

**e) Na sua visão este Framework contribuiria para uma Startup implementar os processos da metodologia Outbound Sales?**

Todos os entrevistados responderam que sim.

**f) Por favor, comentar:**

Os entrevistados da *Startup Outbound Sales 3* e Empresa de Consultoria *Outbound Sales 5*, comentaram que:

1. O Framework, serve para casos bem iniciantes, de empresas que não possuem nem ideia de como fazer e precisa de uma orientação para enxergar o processo, mas também se aplica para empresas mais avançadas para passar para as pessoas da equipe entenderem melhor os fluxos e terem melhor embasamento científico;
2. A organização dos conceitos também ajuda a deixar tudo bem organizado no processo e traz referência do que foi validado;
3. E por fim, comentaram que acharam bem organizado e bem bacana;

**g) Você identifica algum caso em que este Framework teria dificuldade de ser aplicado ou não poderia ser utilizado?**

Na visão do entrevistado da *Startup Outbound Sales 1*, ele é muito específico a um número reduzido de casos, porém pode ser um bom ponto de partida. Ele complementa, que acredita mais em etapas macro que podem ter variações.

Para o entrevistado da *Startup Outbound Sales 2*: Identificar as habilidades para cada uma das funções designadas no processo é fator crucial para o sucesso do processo. E complementou que dependendo da dificuldade de venda; se o ticket médio não for tão baixo, a conta CAC/LTV devem fechar.

Na opinião da Empresa de Consultoria *Outbound Sales 4*, comentou que talvez em mercados em que os prospects não são tão digitalizados, eles podem conseguir a lista de empresas pelo CNPJ e CNAE, mas podem ter certa dificuldade de enriquecer as listas com os contatos e ainda, mesmo quando encontrar os contatos, poderá ter dificuldade em abordá-los.