

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS –
ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

RODOLFO MATTE

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM VENDAS B2B: UMA PROPOSTA DE BOAS
PRÁTICAS PARA ORIENTAR A IMPLEMENTAÇÃO DE OPERAÇÕES DE *INSIDE
SALES* EM STARTUPS**

FLORIANÓPOLIS

2022

RODOLFO MATTE

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM VENDAS B2B: UMA PROPOSTA DE BOAS
PRÁTICAS PARA ORIENTAR A IMPLEMENTAÇÃO DE OPERAÇÕES DE *INSIDE
SALES* EM STARTUPS**

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

Orientador: Prof. Dr. Júlio da Silva Dias.

FLORIANÓPOLIS

2022

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

MATTE, Rodolfo
Transformação digital em vendas B2B : uma proposta de boas
práticas para orientar a implementação de operações de inside sales
em startups / Rodolfo MATTE. -- 2022.
89 p.

Orientador: Júlio da Silva Dias
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas -
ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração,
Florianópolis, 2022.

1. Inside sales. 2. Vendas remotas. 3. Startups. 4.
Business-to-business. I. Dias, Júlio da Silva. II. Universidade do
Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional
em Administração. III. Título.

RODOLFO MATTE

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM VENDAS B2B: UMA PROPOSTA DE BOAS PRÁTICAS PARA ORIENTAR A IMPLEMENTAÇÃO DE OPERAÇÕES DE *INSIDE SALES* EM STARTUPS

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

BANCA EXAMINADORA

Prof. Júlio da Silva Dias, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc

Membros:

Prof. Denilson Sell, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc

Prof. Marli Dias de Souza Pinto, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina – Ufsc

Florianópolis, 30 de setembro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Concluir esse trabalho só foi possível graças a diversas pessoas.

Agradeço, à Esag/Udesc e aos funcionários pela oportunidade de oferecer um curso tão completo e com qualidade.

Agradeço aos professores do Mestrado Profissional da Esag que contribuíram nessa jornada.

Ao professor Júlio pelos conselhos e orientação.

A minha companheira Marta que me incentivou em todos os momentos e fez com que eu fosse até o fim.

Aos meus pais que me apoiaram e insistiram para que realizasse o processo seletivo para me capacitar ainda mais, mesmo no meio de uma pandemia.

RESUMO

O tema *inside sales* ainda é pouco difundido no meio acadêmico. Sua adoção nas empresas é recente, perante todo o histórico da área de vendas. Ainda assim, o crescimento do setor de tecnologia faz com que essa modalidade encontre, cada vez mais, espaço. Isso porque são elas as grandes pioneiras em inovação. Hoje, muitas das *startups* que comercializam soluções na forma *business-to-business*, adotam as vendas remotas como o principal canal de aquisição de clientes. Este trabalho busca contribuir com o processo de implementação dessa modalidade em *startups*, ainda em estágio inicial de desenvolvimento. Por meio de um estudo de observação de três empresas que atuam em segmentos distintos, vendendo soluções para outras empresas, procurou-se entender quais foram as ações tomadas que resultaram em sucesso operacional. A partir daí, foram recomendadas boas práticas que poderão auxiliar os gestores na tomada de decisão, ao longo dos processos de implementação dessas áreas em suas *startups*.

Palavras-chave: *Inside sales; Vendas remotas; Startups; Business-to-business.*

ABSTRACT

The subject “inside sales” is still buzz in the academic segment. The adoption of this modality by companies is recent if compared with the history of sales. Yet the rise of tech market contributes to grow some space for inside sales. The reason is because tech startups are pioneers when we talk about innovation. Nowadays many startups that sell B2B solutions use inside sales as their main channel to get more clients. This paper contributes with the implementation of inside sales methodologies in early-stage startups. The goal is to provide good practices by studying three startup’s operational routines. Therefore, it will be easier to identify which were the practices that succeeded. This recommendations intent to help managers to make better decisions at the time of inside sales implementation process.

Keywords: Inside sales; Sales; Startups; Business-to-business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Infográfico da transformação de interações nas vendas B2B pós-Covid-19	15
Figura 2 – Os três pilares de uma estratégia de vendas	24
Figura 3 – Fluxograma de responsabilidades dos vendedores.....	33
Figura 4 – Formulação da taxa de retenção de consumidores	36
Figura 5 – Organograma da empresa A	50
Figura 6 – Organograma da empresa B	51
Figura 7 – Organograma da empresa C	53
Figura 8 – Fluxo de atuação do time comercial da empresa A	58
Figura 9 – Fluxo de atuação do time comercial da empresa B	59
Figura 10 – Fluxo de atuação do time comercial da empresa C	59
Figura 11 – Fluxograma de construção de relatórios.....	65
Figura 12 – Estágios de maturidade.....	69
Figura 13 – Caracterização das etapas de crescimento de uma área de <i>inside sales</i>	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre as vendas B2B e B2C.....	23
Quadro 2 – Prós e contras da estratégia de precificação baseada nos usuários	26
Quadro 3 – Prós e contras da estratégia de precificação baseada no uso da solução	26
Quadro 4 – Prós e contras da estratégia de precificação baseada em funcionalidades.....	27
Quadro 5 – Prós e contras da estratégia de precificação baseada em precificação fixa	27
Quadro 6 – Dimensões do roteiro de observação	44
Quadro 7 – Pergunta realizadas	45
Quadro 8 – <i>Startups</i> participantes da pesquisa	47
Quadro 9 – Ferramentas contratadas pelas empresas observadas conforme o tipo de uso.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação de maturidade dos processos observados nas empresas	62
Tabela 2 – Relação de meses em que as empresas atingiram suas principais metas de vendas	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
BDR	<i>Business Development Representative</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
Esag	Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas
LDR	<i>Lead Development Representative</i>
SDR	<i>Sales Development Representatives</i>
TI	Tecnologia da Informação
Udesc	Universidade do Estado de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	O CENÁRIO DAS <i>STARTUPS</i>	19
2.2	O QUE SÃO VENDAS <i>BUSINESS TO BUSINESS</i> (B2B)	22
2.3	ESTRATÉGIA E MATURIDADE EM VENDAS	23
2.3.1	Competitividade	25
2.3.2	Precificação	25
2.3.2.1	Precificação baseada no número de usuários	25
2.3.2.2	Precificação baseada no uso da solução	26
2.3.2.3	Precificação baseada em funcionalidades.....	26
2.3.2.4	Precificação fixa para uma solução	27
2.4	OS PROCESSOS DE VENDAS E O PAPEL DO VENDEDOR.....	27
2.5	<i>INSIDE SALES</i> OU VENDAS REMOTAS	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2	SOBRE O MODELO DE OBSERVAÇÃO	41
3.3	SOBRE AS <i>STARTUPS</i> OBJETO DESTA PESQUISA.....	46
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	49
4.1	PRESENÇA E PERFIL DOS GESTORES.....	49
4.1.1	Empresa A	49
4.1.2	Empresa B	50
4.1.3	Empresa C	52
4.2	TAMANHO E PERFIL DO TIME.....	54
4.3	CANAIS DE AQUISIÇÃO	55
4.3.1	Canais outbound	55
4.3.2	Canais inbound	56
4.3.3	Canais de eventos.....	56

4.4	ESTRUTURA DE CARGOS E FUNÇÕES	57
4.5	MATURIDADE DOS PROCESSOS	60
4.6	FERRAMENTAS UTILIZADAS	63
4.7	ORIENTAÇÃO A DADOS.....	64
4.8	RESULTADOS DA OPERAÇÃO	66
5	PROPOSTA DE BOAS PRÁTICAS PARA OPERAÇÃO DE <i>INSIDE SALES</i>	
	69
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
	REFERÊNCIAS.....	84

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações correm contra o tempo para tornarem seus departamentos mais eficientes. Isso se aplica, também, aos recursos, gestores e profissionais de vendas (MARTIN, 2015).

As áreas comerciais são cruciais para o crescimento das empresas e, ainda assim, permaneceram décadas operando da mesma maneira (HARMON; FUNK, 2014). Esse cenário vem se transformando de maneira muito rápida, impulsionado pelo somatório de mudanças na maneira de consumir serviços, modernização dos canais de comunicação e ganho de eficiência na operação. Dessa forma, muitas empresas buscaram transicionar seus modelos de vendas para se adequar as novas realidades de mercado (ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2013).

Segundo os estudos de Martin (2015) e Thaichon *et al.* (2018), existe uma preferência pelos modelos de vendas remotas, ou em inglês, *inside sales*. Martin (2015) conduziu uma pesquisa com 100 vice-presidentes de vendas de diferentes empresas de base tecnológica. Desses, 46% reportaram que estão trocando seus modelos de vendas de campo por equipes remotas. Enquanto 21% disseram que estão fazendo o movimento contrário. As conclusões do estudo indicam que a tendência se aplica, principalmente, a empresas com processos comerciais mais complexos e que oferecem soluções para outros negócios, os chamados mercados *business-to-business*. Essa tendência busca convergir com as conclusões de recentes estudos sobre o comportamento do consumidor. Relatórios da McKinsey Company (2021) informam que cerca de 75% dos gestores de vendas entrevistados realizam parte ou todo o processo de compra de forma digital. Segundo essas pessoas, é mais fácil obter informações, efetuar os pedidos ou ter mais espaço na agenda. De certa forma, o meio digital passou a ser um ambiente mais cômodo e ágil que favorece ambos os lados.

Porém, ainda que essa opção faça sentido, do ponto de vista de performance, existem diversos desafios na estruturação de áreas de vendas remotas. Apesar do termo não ser uma novidade no mercado, já que sua origem remonta aos anos de 1980, a forma como é aplicada pelas equipes sofreu grandes mudanças (HARMON; FUNK, 2014).

Isso se reflete, também, do ponto de vista acadêmico. A literatura tem abordado o sucesso das áreas de vendas sob a perspectiva do desempenho individual dos vendedores (GOAD; JARAMILLO, 2014). Mallin *et al.* (2017) sugerem que aspectos como o comportamento e atitudes do profissional de vendas são temas que receberam atenção considerável dos pesquisadores. Já Ohiomah (2020) indica que são poucos os estudos em vendas, em que os resultados são analisados, observando as interações dos departamentos de

forma holística. Sullivan, Peterson e Krishnan (2012) traduzem esse argumento, mostrando que pouco se considera, nesses trabalhos, questões como o treinamento de equipes, comissionamento ou controles de gestão, por exemplo.

Ademais, é importante ponderar que vender para outros negócios é algo complexo, mais demorado e envolve uma parcela maior de participes durante o processo. Algo bastante diferente das vendas para pessoas físicas, em que muitos dos estudos têm se concentrado (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011). Segundo os autores, as vendas *business-to-business* (B2B) demandam, das empresas, outras expertises que não estão, necessariamente, sobre o controle do profissional de vendas. De maneira geral, os resultados obtidos por essa modalidade de negócios é inferior. Vendas B2B exigem mais esforços e recursos da gestão, tempo dos profissionais e treinamento especializado.

Portanto, é possível inferir que o estudo da temática sobre vendas *business-to-business* permanece sendo um desafio para o meio acadêmico (SINGH; KOSHY, 2010). Não só pelo fato de ser um assunto complexo, mas também, porque os trabalhos acabam se tornando desatualizados com o passar do tempo. Novas tecnologias e a mudança no comportamento do consumidor empurram as empresas para fora da sua zona de conforto.

Este trabalho busca endereçar os desafios apresentados anteriormente, indicando um roteiro de boas práticas para a implementação de áreas de *inside sales* em startups *business-to-business*. Acredita-se que, a partir da observação e análise das práticas de três startups que já implementaram a modalidade de *inside sales*, seja possível extrair insumos que possam contribuir com os gestores comerciais no processos de tomada de decisão.

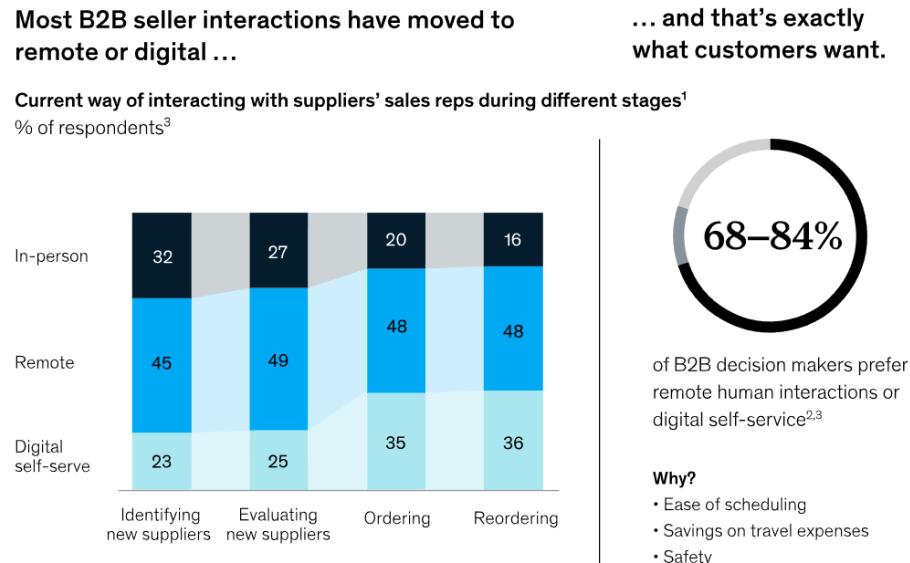
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

São diversos os estudos que buscam discutir os modelos de vendas e as características que aumentam a performance (GOAD; JARAMILLO, 2014; MARTIN, 2015; SULLIVAN; PETERSON; KRISHNAN, 2012). Autores como Goad e Jaramillo (2014) mostram que a relação entre custo operacional e retorno compõe um dos principais motivadores de eficiência. Essa é uma das razões, as quais Farquharson (2017) enumera como um dos diferenciais dos modelos remotos. É preciso, então, investir menos recursos para se garantir bons resultados.

Outro motivo que têm acelerado a migração para o remoto é a preferência do consumidor. Uma pesquisa da McKinsey Company (2021), que entrevistou 100 gestores de empresas, mostrou que 75% deles acreditam ter uma melhor experiência de compra, usando tecnologia no processo. Um total de 68% a 84%, a depender do segmento analisado, manifestou,

explicitamente, o desejo de ser atendido por um ser humano de forma remota.

Figura 1 – Infográfico da transformação de interações nas vendas B2B pós-Covid-19



Fonte: McKinsey Company (2021).

Segundo as pessoas entrevistadas, é mais fácil obter informações, efetuar os pedidos ou conseguir mais espaço na agenda de trabalho. Os meios digitais criaram ambientes de vendas mais agradáveis e ágeis, o que favorece ambos os lados. Em paralelo, a evolução constante das tecnologias e uma nova geração de consumidores serviram como gatilhos para a aceleração dessas transformações de mercado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Porém, estruturar equipes de *inside sales* e encontrar maneiras de gerar demanda de forma remota, continua sendo um desafio para as empresas (OHIOMAH, 2020), ainda mais quando se tratam de *startups*. Os estágios iniciais de desenvolvimento dessas organizações são marcados por desorganização e escassez de recursos. Ao mesmo tempo em que são características naturais da pouca maturidade dessas organizações, elas também representam um desafio para o crescimento das empresas. Isso porque o ecossistema de *startups* é, de certa forma, canibalístico. Quem não cresce a uma velocidade adequada, estará fadado a ver seus recursos se esgotarem (GRIVA *et al.*, 2021).

Poucos recursos significam, também, menor capacidade de investimento. Em muitos casos são os fundadores que iniciam a área comercial e executam a estratégia de vendas sem uma metodologia sistematizada ou ferramentas adequadas (GILBER; DAVIES, 2011). Em

cenários mais prolíficos, é possível contratar profissionais com pouca experiência de mercado e começar a operar com o básico. Um estudo de Ouimet e Zarutskie (2014) mostra, justamente, esse contexto. O perfil dos times se transforma conforme a organização cresce. Isso não é necessariamente ruim, pois as necessidades das empresas também são diferentes em cada uma das etapas. Contudo, a gestão se torna mais complexa, já que a pouca experiência demanda, entre outras coisas, mais treinamento e supervisão.

A complexidade de gestão acaba derivando dois dos maiores problemas para uma área de vendas, a rotatividade de profissionais e a falta de previsibilidade (SANJEEV, 2017). Elas estão associada a múltiplos fatores, como habilidades técnicas do gestor, ferramentas, perfil dos profissionais e a cultura organizacional. Diorio (2021) argumenta que a rotatividade de vendedores, somada aos atritos provocados pela sobrecarga na operação, resultam em um aumento no custo de vendas em até 50%, além de reduzir a receita em até 20%. Para as empresas com uma margem pequena ou pouco caixa, esse impacto é enorme.

No domínio da pesquisa sobre vendas, principalmente aquela focada em modelos aplicáveis a empresas de base tecnológica, existem poucos exemplos de boas práticas que possam auxiliar o empreendedor no processo de vendas de *startups* em estágio inicial de crescimento (KUMAR, 2021). Este pesquisador notou que existe uma carência de base teórica e de estudos de caso que possam ajudar o ecossistema empresarial. Por isso, esta pesquisa buscará contribuir com o crescimento de outras *startups*, com uma referência prática para implementação de uma área de *inside sales*.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Estruturar um roteiro, contendo boas práticas para implantação de uma área de vendas remota para *startups* em estágios iniciais.

1.2.2 Objetivos específicos

Para se alcançar o objetivo geral, foram definidos dois objetivos específicos:

- a) caracterizar o funcionamento de uma área de vendas remota em *startups*; e
- b) identificar os motivadores de sucesso para vendas remotas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho foi construído considerando a problemática que envolve as *startups* que comercializam soluções para outras empresas, em um formato de *software* como serviço. Essas empresas, como mencionado na seção anterior, possuem grandes desafios na estruturação dos times comerciais, devido aos recursos limitados que possuem (GRIVA *et al.*, 2021).

Portanto, em um primeiro momento, a presente pesquisa se justifica sob o argumento de contribuir para o amadurecimento do ecossistema de *startups*, com um trabalho que poderá ser útil no dia a dia dos profissionais de vendas. Segundo Andreassi e Chaddad (2003), existem benefícios evidentes em criar pontes entre academia e o setor privado. Esse vetor de comunicação proporciona, dentre diversas situações, a inovação de áreas estratégicas dos negócios. Porém, os autores trazem um contraponto sobre a real aplicação prática dos conteúdos produzidos pelos acadêmicos.

O interesse dos acadêmicos é mais por assuntos relacionados à alta tecnologia, preferencialmente em campos ainda não explorados. Isso porque tais assuntos acabam originando artigos passíveis de serem apresentados em congressos científicos, o que de certa forma se justifica pelo fato de as publicações serem importantes nos critérios de avaliação e carreira dos docentes e pesquisadores (ANDREASSI; CHADDAD, 2003).

Chaves *et al.* (2012) também analisaram a contribuição das universidades para o setor privado. Os autores identificaram aspectos positivos na cooperação entre esses dois meios, porém, com opiniões convergentes ao argumento citado anteriormente. Segundo os gestores de empresa, é preciso tornar os entregáveis mais próximos às necessidades práticas do setor privado.

Ademais, este trabalho busca fortalecer com um tema que possui uma função social bastante relevante, pois a área de vendas possui um papel fundamental no sistema econômico. Seu sucesso está condicionado ao nível de maturidade e conhecimento do ecossistema e dela, dependerá o quanto eficientes serão os resultados de comercialização de bens e serviços. O potencial de crescimento das organizações e, por consequência, a geração de outras oportunidades de trabalho está, então, diretamente associada a capacidade produtiva dos times comerciais (MAIA, 2020).

Do ponto de vista do pesquisador, é uma oportunidade ímpar de se aprofundar em uma temática que, por vezes, é desconsiderada como ciência. O estudo em questão enriquecerá a compreensão sobre a temática de vendas e a inovação de áreas comerciais em *startups*.

Ledingham, Kovac e Simon (2006) exploram esse tópico, demonstrando que já se foi o tempo em que era possível contar com o talento natural de vendedores natos. Qualquer organização que almeje crescer com produtividade, precisa usar uma abordagem científica nas suas operações comerciais. No que tange a importância da formação acadêmica para o profissional inserido no mercado de trabalho, Quelhas, Faria Filho e França (2005) indicam que é uma via de mão dupla. O mestrando tem a chance de desenvolver a cultura da metodologia científica nas organizações. Tanto o profissional quanto os envolvidos no projeto de pesquisa acabam se beneficiando no processo. Assim, a universidade recebe o conhecimento empírico de uma pessoa que está vivenciando o mercado de trabalho. Como essas instituições são, por natureza, ambientes formadores de mão de obra capacitada, é válido pensar que o conhecimento advindo da expertise prática ajuda no processo educacional de novos trabalhadores. No final, ambos os lados saem ganhando (QUELHAS; FARIA FILHO; FRANÇA, 2005).

Por último, cabe destacar, novamente, que a temática de vendas demanda novas pesquisas que observem a influência de fatores organizacionais. Goad e Jaramillo (2014) argumentam, em seu trabalho, que a produção acadêmica não consegue acompanhar as atualizações do mercado, pois tendem a mirar nas características dos vendedores. Ohiomah (2020) também indica que o exponencial ganho de maturidade das organizações, trazido entre outros motivos pela modernização das tecnologias, é uma das razões que acelera as mudanças de processos e conceitos em vendas. Abordar o tema de vendas sobre uma perspectiva de boas práticas em *startups*, permitirá contribuir para a atualização do assunto no meio acadêmico, ao mesmo tempo em que tratá mais embasamento metodológico para o pesquisador.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CENÁRIO DAS STARTUPS

Existem diferentes entendimentos sobre quais modelos de negócio podem ser considerados como *startup*. Via de regra, elas são organizações que buscam receita por intermédio de uma hipótese escalável. *Startups* podem ou não recorrer à tecnologia para viabilizar o modelo. Contudo, a maioria dos negócios de sucesso utiliza essas ferramentas para ganhar escala (SEBRAE, 2014).

Uma definição também apropriada para o conceito de *startup* é de que são instituições humanas, que buscam construir soluções disruptivas, seja por meio de produtos ou mesmo de serviços. Essas organizações atuam em ambientes com condições incertas, em que o risco é muito mais elevado do que os modelos tradicionais (RIES, 2012).

Ainda nessa linha, Cruz (2015) segmenta o trabalho de Ries (2012) em três dimensões:

- organização (um grupo de pessoas) – uma *startup* não necessariamente é uma empresa, mas sim, um grupo organizado de pessoas. É possível pensar que quaisquer grupos podem adotar um modelo de *startup* em suas rotinas, seja em uma empresa de grande monta, em um organização do terceiro setor ou uma instituição governamental. A condição relevante para que sejam consideradas *startups* é estar de acordo com as demais dimensões;
- objetivo de criar novos produtos ou serviços – o conceito de *startup* está muito associado a inovação disruptiva. Oferecer soluções inovadoras que os clientes, consumidores ou público-alvo ainda não tiveram acesso até o momento. Por isso, não se pode considerar que um grupo dentro de uma grande empresa, que tenha como objetivo desenvolver soluções incrementais para um desafio antigo, possa ser considerado uma *startup*; e
- ambiente de extrema incerteza – para Ries (2012) essa dimensão é essencial.

O cenário desconhecido, em que não existe uma previsibilidade sobre os acontecimentos futuros e sobre como o mercado ou público irá reagir à solução, é fundamental para que uma organização ou iniciativa possa ser considerada uma *startup*.

Pode-se resumir o que Ries (2012) traz em seus conceitos que:

- *startup* pode ser vista como uma filosofia de gestão de desafios, em que a tomada de decisão, a mentalidade das pessoas e a forma como se adaptam às mudanças são extremamente disruptivas e não seguem os modelos tradicionais; e
- sob a ótica de estágio de maturidade, no qual passa por um processo de transição, na medida em que a ideia vai crescendo e tomando a forma, para no final, seguir um modelo tradicional de execução.

Ambas as perspectivas são fundamentais para o sucesso de um empresa na era moderna. Por exemplo, se em um ciclo tradicional de desenvolvimento até a comercialização de um produto leva de 5 e 10 anos em empresas tradicionais, em *startups* pode ser reduzido para menos de 2 anos. Isso porque o modelo de gestão é muito menos centralizado e rígido. É possível pivotar e fazer as adaptações necessárias nas diferentes áreas de organização, sem que exista uma morosidade no processo. Por essa e outras razões, que uma *startup* sempre nascerá como um pequeno negócio (ELLIS, 2017). Dessa forma, pode-se encarar a situação, olhando para as *startups* como uma versão moderna dos antigos inventores. A partir de um problema real procura-se criar uma solução aplicável.

Segundo Patel (2015), mais de 35% das *startups* fundadas até o começo dos anos de 2010 não conseguiram dar continuidade as suas atividades, em um período de até 3 anos. Algo similar ao que ocorre nos Estados Unidos. Lá os números são, talvez, ainda mais radicais. Cerca de 20% dos negócios não chegam aos 2 anos de vida, 45% não chegam a 5 anos e 65% aos 10 anos. No agregado geral, 90% das *startups* fundadas não terão sucesso.

Ainda que os negócios possam ter feito todo o planejamento adequado, a chance de uma *startup* falir, ainda é muito alta. De acordo com Zimmerman e Zeitz (2002), apenas um pequeno número de *startups* conseguem sustentar suas posições dentro de um mercado extremamente volátil, em que outros competidores largam atrás e rapidamente alcançam resultados semelhantes aos seus. Segundo os autores, esses números de fracasso são registrados, tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, o que indica ser uma tendência do ecossistemas em que esses modelos de negócios estão imersos. Duas das razões para o insucesso é a queima de caixa sem o retorno esperado, e o investimento substancial de capital humano em atividades que não conseguem proporcionar novos negócios e ter sucesso econômico do empreendimento. Essas razões devem muito pelo fato de que a tomada de decisão, em *startups*, ainda é um tema novo, que carece de metodologia e embasamento teórico (BLANK, 2015).

Existem outros tantos motivos pelos quais uma *startup* acaba não tendo sucesso. Segundo Ries (2012), a falta de *input* de clientes é um. Existe um consenso entre o ecossistema *startups* que muitos fundadores acabam se apegando, excessivamente, a ideia do produto e não conseguem desenvolver uma solução que resolva os problemas reais dos consumidores. A situação é ainda pior, quando os fundadores ignoram os *feedbacks* sobre o que os clientes realmente desejam, quando esses se tornam contraditórios às hipóteses iniciais de valor. Investe-se, então, os recursos no desenvolvimento de produtos que não terão saída no mercado. Como a grande maioria das empresas têm um saldo negativo entre a quantidade de receitas e despesas, principalmente nos primeiros anos de vida, acaba-se perdendo muito tempo com soluções que não trazem retorno financeiro (BLANK; DORF, 2012).

De acordo com os mesmos autores, existem cenários ainda mais desafiadores que os mencionados. Um exemplo é quando novos produtos são inseridos no mercado. Por não existirem referências, as adversidades são algo certo no ciclo de vida dessas empresas. Segundo Blank e Dorf (2012), novos mercados são aqueles caracterizados por não existirem consumidores de uma solução. O que torna complexo projetar como o produto ou serviço pode ajudar outras empresas e se, realmente, alguém estaria disposto a investir recursos naquela solução.

Uma outra dimensão do porquê as *startups* acabam não tendo sucesso, está nos departamentos de vendas. A maioria dos empreendedores não tem um treinamento sobre o assunto. Além disso, as próprias universidades não conseguem suprir a demanda por esse tipo de educação. Isso acaba gerando problemas, como não saber montar um funil de vendas adequadamente ou transformar as oportunidades em transações comerciais. Até mesmo as ferramentas de marketing digital exigem que o usuário tenha um entendimento básico sobre técnicas de vendas, para que consiga converter *leads* em consumidores. Particularmente em vendas B2B, essa situação é ainda mais problemática. O processo das transações é complexo e envolve múltiplos *stakeholders*, o que torna a jornada de compra mais difícil de ser compreendida (PICKEN, 2017).

O primeiro passo para se ter sucesso em vendas é compreender, com clareza, o que o cliente está pensando na hora da compra, começando a partir do entendimento da sua jornada de compra. Ela pode ser entendida como a sequência de passos emocionais e racionais que o cliente atravessa antes e depois de tomar a decisão de comprar um produto ou serviço. Normalmente, ele tem início com um gatilho com intensão de mudança do *status quo* e é seguida por uma avaliação das possibilidades disponíveis no mercado (ASTEBRO; ELHEDHLI, 2006). Antes de optar por alguma das soluções, o consumidor enfrenta o medo de

fazer a escolha errada, que é quando inúmeras preocupações e objeções acabam vindo à tona. Transpor essa insegurança é fundamental para o vendedor conseguir realizar a venda, mas não é condição suficiente para que ela ocorra. Após a transação se concretizar, existem expectativas geradas naquele consumidor que precisam ser correspondidas. Caso contrário, a pessoa se tornará um detrator da marca, ao invés de um apoiador (ROSENBERG; CZEPIEL, 1984).

Muitas *startups* acabam não entendendo esse conceito de jornada do cliente e enfrentam enormes dificuldades para conseguir encontrar uma previsibilidade em vendas. Ademais, a omissão das empresas em assegurar o sucesso do cliente após a compra, é outro motivo que contribui para receitas inconstantes e um alto número de cancelamentos nas vendas já efetivadas (GODIN, 1999).

Segundo Ries (2012), outro fator que contribui para o fracasso das empresas é não investir recursos suficientes nos departamentos de vendas, quando a *startup* atinge certas etapas de aceleração. Para atingir as metas de receita e escalar o negócio, é preciso que em um determinado estágio de maturidade, a imensa maioria dos esforços estejam em vendas. Caso contrário, o empreendimento estará “queimando caixa” em uma velocidade muito superior a entrada de receita. Algo que, de uma hora para outra, fará o negócio sucumbir.

2.2 O QUE SÃO VENDAS BUSINESS TO BUSINESS (B2B)

Vendas B2B são aquelas em que empresas comercializam soluções para outras empresas. Nesse tipo de transação, geralmente, a solução oferecida tem algum nível de complexidade, seja ela um produto ou um serviço. Justamente por esse motivo que, ao contrário das vendas B2C, em que o consumidor final é uma pessoa física, nas vendas B2B o número de pessoas envolvidas é maior (JOHNSTON; BONOMA, 1981), o que aumenta a complexidade na dinâmica de compra e venda.

Porque um número maior de pessoas estão envolvidas nas transações, o processo de comercialização dessas soluções leva, em média, mais tempo. Além disso, exige, por parte do vendedor, que seja criado um relacionamento para que se forme um laço de confiança entre as empresas (SMITH, 2022).

Demonstrar valor para um grupo maior de pessoas, também envolve estabelecer uma frequência maior nos contatos ao longo da jornada do cliente. Cria, ainda, a necessidade de transformar o contexto da venda de transacional para uma venda de relacionamento. Cannon e Perrault (1999) mostram que a relação entre comprador e vendedor mudou. Ela não é mais baseada em interesses próprios, mas sim, em interesse mútuos. Historicamente, a figura do

vendedor sempre foi vista de forma pejorativa, como alguém que quer obter vantagem de uma transação entre as partes. Ao longo do tempo, essa percepção precisou ser mudada para alguém que quer cooperar e estabelecer uma relação, em que ambas as partes saem ganhando. De acordo com Hunter e Perreault (2007), as vendas baseadas em relacionamento precisam de uma métrica qualitativa no lugar de quantitativa, tendo em vista que o sucesso é baseado na performance do relacionamento entre as partes. Esses indicadores qualitativos podem ser definidos em três categorias: efetividade do relacionamento de vendas; performance com o consumidor; e a performance da construção do relacionamento. Todos os três aspectos são relacionados com a capacidade do vendedor estabelecer e fortalecer relações benéficas e mútuas entre as partes, aumentando, com o tempo, o nível de satisfação do cliente.

Quadro 1 – Comparativo entre as vendas B2B e B2C

Vendas B2B	Vendas B2C
<i>Ticket</i> médio maior	<i>Ticket</i> médio menor
Mais tomadores de decisão envolvidos	Decisão pessoal
Ciclo de vendas longo	Decisão de compra por impulso
Preço flexível	Preço fixado
Pagamentos complexos	Pagamento simplificado
Compradores mais seletivos	Compradores menos exigentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O Quadro 1 apresenta um comparativo entre as vendas B2B e B2C. Algumas características particulares do processo B2B podem ser percebidas, como o tempo e número de pessoas envolvidas no processo. Enquanto nas vendas B2C esse processo é mais rápido e simples, nas vendas B2B, o cenário é mais complexo e demorado. Isso tem a ver com a complexidade e o preço do produto que, quanto mais altos, mais desafiador se torna o processo comercial.

2.3 ESTRATÉGIA E MATURIDADE EM VENDAS

Uma estratégia de vendas pode ser entendida como o plano o qual a organização irá organizar suas ações, objetivos e investimentos de sua força de vendas. Uma parte importante no desenvolvimento dessa estratégia é definir qual será o perfil da base de clientes e de que

forma a organização consegue agregar valor por meio dos serviços ou produtos ofertados (GUENZI; TROILO, 2007).

Ter uma estratégia de vendas madura e bem definida é fundamental para que se consiga ter clareza em como será construído o relacionamento com os clientes. Tradicionalmente, o que antes era considerado um papel dos times de marketing está, gradualmente, se tornando responsabilidade das equipes de vendas (STUBNER; WULF; HUNGENBERG, 2007). Isso pode ser percebido pelo reposicionamento dos recursos de marketing para os departamentos de vendas. Particularmente, em vendas B2B, em vez de focar nas transações individuais e de curto prazo, as estratégias comerciais estão buscando olhar para um cenário de longo prazo. Busca-se estabelecer relacionamentos duradouros que permitam obter um receita recorrente de um mesmo consumidor. Além de diminuir o esforço do time, o custo em adquirir uma nova venda, acaba se tornando infinitamente menor do que trazer um novo cliente para a base (REICHELD; SCHEFTER, 2000). Uma das razões para esse fenômeno está na mudança de paradigma, em relação às soluções oferecidas.

Muitas empresas que eram, exclusivamente, manufaturadoras de produtos, hoje oferecem outros serviços adicionais que ajudam seus clientes a atingirem objetivos pessoais. Uma boa parte dos consumidores também está, cada vez mais, preocupada em encontrar empresas que combinem um portfólio variado de soluções. Isso tudo somado ao aumento do poder de negociação que a globalização possibilitou, criou um perfil de cliente exigente (STUBNER; WULF; HUNGENBERG, 2007).

Pode-se, então, dizer que uma estratégia de vendas para modelos de negócio B2B está fundamentada em três pilares centrais (FEESER; WILLARD, 1990), conforme pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Os três pilares de uma estratégia de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

2.3.1 Competividade

É um conjunto de estratégias que as empresas fazem uso para diferenciar seus produtos e serviços dos competidores em um mesmo mercado. Essas estratégias podem convencer um determinado grupo de *leads* que aquela companhia oferece algo diferente das demais (RIES, 2012). Por exemplo, se em um mesmo segmento de mercado, duas ou mais empresas possuem produtos similares, uma delas pode fazer uso de *reviews* dos usuários para trazer mais credibilidade para a marca. Quando executada da forma correta, esse tipo de dimensão estratégica consegue trazer benefícios para as organizações, que vão além das vendas. Aumentar a qualidade dos produtos, ampliar o reconhecimento da marca e contribuir para o aumento das receitas são alguns dos benefícios gerados por meio de uma estratégia competitiva.

2.3.2 Precificação

Precificação é uma das dimensões mais desafiadoras para os empreendedores, especialmente quando as organizações precisam vender para outras empresas, ao invés de pessoas físicas. No mercado B2B, os compradores exigem mais valor e esperam poder negociar preços com mais frequência. Existem diferentes modelos e estratégias de precificação para negócios B2B. A escolha do modelo certo pode ser a diferença entre atingir o sucesso em vendas, ou não. A seguir são listadas quatro das principais modalidades de precificação segundo Decker (2019).

2.3.2.1 Precificação baseada no número de usuários

Este tipo de modelo é quando a cobrança se dá sobre o número total de usuários que farão uso da solução. Os preços são maiores, tanto quanto maior for a quantidade de usuários pagantes.

Quadro 2 – Prós e contras da estratégia de precificação baseada nos usuários

PRÓS DA ESTRATÉGIA	CONTRA DA ESTRATÉGIA
Ela é uma forma simples e direta de cobrança.	Algumas empresas podem compartilhar o <i>login</i> de usuário com os demais funcionários para evitar cobranças extras.
Os clientes entendem sobre o que estão pagando antecipadamente, diminuindo o ciclo de compra daquele produto entre a descoberta da solução e o fechamento.	O vendedor pode não conseguir ter a receita apropriada ao valor que está proporcionando ao cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

2.3.2.2 Precificação baseada no uso da solução

Este modelo é fundamentado na cobrança pelo uso do produto ou serviço. Ou seja, quanto mais os clientes usarem, maior será a cobrança. Isso permite que as empresas que estão comprando a solução permaneçam no controle da fatura, porque sabem o quanto estão gastando ao longo do mês.

Quadro 3 – Prós e contras da estratégia de precificação baseada no uso da solução

PRÓS DA ESTRATÉGIA	CONTRA DA ESTRATÉGIA
É atraente para quem compra, porque sabe que a cobrança será proporcional ao valor gerado pela solução.	Os clientes podem ficar frustrados, se não conseguirem correlacionar a variação no uso da solução com as diferenças de valor na fatura.
Quando o cliente precisar mais de sua ferramenta isso gerará um pico de receita.	Se o cliente diminuir o uso, por períodos continuados, significa redução na receita.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

2.3.2.3 Precificação baseada em funcionalidades

Consiste na cobrança sobre a quantidade de funcionalidades presentes no plano escolhido pelo usuário. Diferentes planos terão diferentes preços. Normalmente, o custo mais baixo corresponde a opção mais simplificada da solução, enquanto a mais cara representa maior nível de personalização.

Quadro 4 – Prós e contras da estratégia de precificação baseada em funcionalidades

PRÓS DA ESTRATÉGIA	CONTRA DA ESTRATÉGIA
A empresa garante que produtos que geram mais valor, trazem mais receita.	Pode ser um desafio escolher quais funcionalidades são adequados a um plano.
Os consumidores podem escolher qual plano faz mais sentido para o atual momento da operação, pagando uma fatura proporcional.	Como cada cliente possui uma necessidade diferente, é possível que a cobrança por planos afaste alguns perfis de clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

2.3.2.4 Precificação fixa para uma solução

Este modelo significa que será cobrada uma taxa única pelo uso da solução. Independente se uma ou mais pessoas usarão, ou da quantidade de funcionalidade que aquela empresa precise.

Quadro 5 – Prós e contras da estratégia de precificação baseada em precificação fixa

PRÓS DA ESTRATÉGIA	CONTRA DA ESTRATÉGIA
Um modelo simples que facilita a comunicação do vendedor com o comprador.	Para negócios SaaS que vendem suas soluções baseadas no valor que trazem para a empresa podem ter sua receita impactada conforme o perfil de cliente.
Os custos são previsíveis para as empresas que comprar.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

2.4 OS PROCESSOS DE VENDAS E O PAPEL DO VENDEDOR

Processos de vendas são uma série de etapas que podem ser replicadas e que tem como função agilizar a tomada de decisão e organizar as rotinas do dia a dia da equipe. Eles são fundamentais para que o gestor consiga observar algum resultado e identificar quais foram as razões que levaram àquele acontecimento. Sem processos bem definidos, documentados e executados é quase impossível medir e reproduzir boas práticas (OHIOMAH, 2020).

Além de ser fundamental para a implementação de indicadores, os processos evitam que as atividades do time comercial acabem se tornando engessadas. Quando existem etapas bem definidas, é possível otimizar o tempo do vendedor e direcionar os esforços para o ganho de eficiência. Dentre os principais benefícios em se ter os processos de uma área de vendas

organizados, podem-se citar:

- evitam falhas e gargalos da operação;
- permitem replicar estratégias de sucesso;
- facilitam o treinamento e gestão;
- ajudam no alinhamento dos times;
- aumentam a produtividade;
- possibilitam mais previsibilidade de receita; e
- maximizam o faturamento da área de vendas.

Por fim, pode-se dizer que estratégias de vendas bem fundamentadas e conduzidas, permitem que as organizações entendam qual a forma mais eficiente de alocar recursos, contratar pessoas e construir seus processos (FARQUHARSON, 2017).

Se analisar a psicologia por detrás das vendas, pode-se dizer que muitos compradores tomam a decisão baseados na confiança que tem sobre *players* consolidados do mercado. Isso é particularmente aplicável em negociações B2B, em que o processo da compra é mais complexo e envolve mais riscos na transação. Por esse motivo, as *startups* precisam, claramente, mostrar algo novo para o cliente ao longo de uma transação comercial (REICHELD; SCHEFTER, 2000).

Esse desafio vai além de um bom discurso ou gatilhos de vendas. Um entendimento profundo das necessidades do cliente é fundamental para que a venda atinja seu sucesso. Vendas consultivas se resumem em oferecer uma solução por meio do produto, para os casos em que seja possível, mas também, identificam os momentos em que não será viável resolver a dor do cliente. Ambos os lados devem identificar e concordar que a solução que está na mesa é a melhor alternativa para o problema identificado (EADES, 2003).

Detectar a dor do cliente e ajudá-lo a encontrar uma solução é a forma mais eficiente de vender. Para tanto, é necessário se aprofundar na operação da empresa por meio de perguntas de qualificação. Basicamente, são momentos em que o representante comercial vai questionar os desafios e oportunidades que existem naquele momento. Perguntas são a maneira mais precisa de encontrar a solução, pois é a única forma que uma equipe de vendas tem para achar as necessidades daquela *persona* (DELVECHIO, 1998).

Existem dois tipos de orientação para essas perguntas. As baseadas em necessidades e as de produto. Segundo Delvechio (1998), as perguntas orientadas às necessidades focam no consumidor. Por meio delas, o vendedor demonstra que o foco daquela conversa está na dor do

cliente. Além disso, a transação comercial não fica com a aparência de algo que está sendo “empurrado” para aquela pessoa. Já as perguntas orientadas para o produto dizem respeito apenas ao produto/serviço que está sendo oferecido. Apesar de muito importantes, elas precisam ser feitas com cuidado para não direcionar o foco da conversa para a empresa que está vendendo, o que é algo muito comum em demonstrações de vendas, em que existe a apresentação de uma plataforma ou ferramenta.

Ainda que ao longo do processo comercial se executem as perguntas de qualificação, é importante, também, observar os diferentes níveis de necessidade dos clientes. Existem níveis de consciência sobre um problema, e os mais evidentes estão no topo. Isso não quer dizer, necessariamente, que eles são mais importantes, ou mais complexos de serem resolvidos. Mas sim, que eles estão em um nível de maturidade de consciência em que eles se tornam mais perceptíveis pelo cliente (SCHULTZ, 2000).

Os níveis muito superficiais podem, em alguns casos, induzir uma venda que não se sustenta no longo prazo, principalmente, quando se tratam de transações com receita recorrente, em que o cliente paga uma taxa pelo uso da solução. Ou seja, o problema era evidente, a solução também, mas ele não tinha a profundidade necessária que exigisse a solução transacionada. No final, o cliente acaba tendo a sensação de que está pagando um alto valor para resolver um problema simples. Não existe sucesso nesse tipo de transação comercial, pelo menos, não no longo prazo (SCHULTZ, 2000).

Um dos requisitos fundamentais para que se consiga desenvolver qualquer etapa é que se possa medir os resultados e indicar o que é possível melhorar e o que leva a ter aquele desenlace de eventos. Para se medir isso em vendas, é preciso que um processo seja executado de forma sistemática. Segundo Eades (2003), um processo de vendas inclui:

- atividades que serão executadas pela equipe de vendas;
- métricas que podem ser acompanhadas;
- marcos que podem ser avaliados; e
- um processo com etapas sistematizadas.

Ao longo da construção dos itens citados anteriormente, é fundamental que seja levada, em consideração, a jornada de compra do cliente. Quanto maior a variedade, tanto maior é a complexidade e personalização que é preciso empregar na construção desses processos.

Segundo Shapiro e Posner (2006), o caminho para realizar uma venda complexa segue a sequência dos oito passos:

- abertura;
- qualificação do *prospect*;
- desenvolvimento da estratégia de vendas;
- organização da justificativa;
- apresentação;
- coordenação de recursos e pessoal;
- fechamento; e
- nutrição da conta.

A abertura representa o início do processo de vendas. É nessa etapa que o vendedor reunirá as informações como contato telefônico ou *e-mail*, assim como entender mais sobre a mínima probabilidade daquele *lead* comprar a solução. Aqui a equipe de vendas faz uma triagem dos contatos que serão colocados no funil de vendas.

A seguir é feita a qualificação do *prospect*. Em muitos casos, essa etapa é executada pela combinação de pontos de contato: telefone; *e-mail* e mensagem, dentre outros. É também na qualificação que se avalia o potencial da venda. Se fizer sentido prosseguir com a venda, o representante comercial deverá entender quem são os tomadores de decisão na negociação e o que essas pessoas precisam para efetuarem uma compra. É imprescindível que o vendedor saiba quais são as pessoas certas, para que não seja desperdiçada energia e tempo com interessados que não respondam pela empresa ou por aquela decisão de compra (SHAPIRO; POSNER, 2006).

Após identificar os tomadores de decisão, organizam-se as informações coletadas ao longo do processo para que seja possível entender como a solução negociada impactará o cliente. Nessa etapa, busca-se antecipar quais serão as possíveis objeções à compra e quais serão os impactos, tanto positivos quanto negativos, na operação da empresa prospectada. Concluída essa etapa, chega-se ao momento da apresentação da solução. Aqui serão coletadas novas informações, mas é preciso ser objetivo nos tópicos discutidos anteriormente por telefone, *e-mail* ou qualquer outro ponto de contato. A intenção da apresentação é, em um curto período de tempo, conseguir reduzir as chances do cliente em rejeitar a compra. Por esse motivo é importante ter as pessoas certas nessa ocasião, que conseguirão decidir em nome da empresa prospectada. Nem toda venda é feita no momento da apresentação e, assim, é preciso coordenar como se dará o acompanhamento da venda (SHAPIRO; POSNER, 2006). Essa é a etapa de coordenação de recursos e pessoal, em que a equipe de vendas fará contatos periódicos com o

prospect, entendendo qual o momento da jornada daquele cliente e quais são as possibilidades para acelerar a venda, sejam com descontos, adicionais de produto ou serviço, dentre outras.

Quando chegar o momento da tomada de decisão, em que o *prospect*, efetivamente, concordará em realizar a assinatura contratual, é chegada a etapa de fechamento. Aqui serão discutidos os detalhes contratuais, formas de pagamento e o *onboarding* do cliente na solução contratada.

Por fim, a etapa de nutrição da conta é quando o time comercial realiza o acompanhamento do cliente, garantindo que ele tenha sucesso após o negócio ser fechado.

Segundo Koetler e Armstrong (2008), os clientes podem ser divididos em duas categorias: compradores ativos; e compradores passivos. A diferença principal entre esses dois é que os ativos estão, realmente, procurando uma solução para uma necessidade evidente. Já os passivos, não. Segundo Eades (2003), quase 90% das soluções comercializadas em transações B2B, em que empresas comercializam produtos ou serviços para outras empresas, são feitas para compradores passivos. Se considerar que as *startups*, geralmente, oferecem soluções inovadoras que o mercado não está habituado, pode-se supor que a fatia é ainda maior para essas empresas.

E por que é tão importante que uma empresa entenda qual o seu perfil de consumidor? Segundo Kotler e Armstrong (2008), tem-se dois motivos principais: aderência ao produto ou serviço; e planejamento dos investimentos em marketing.

Compradores passivos tendem a exigir mais tempo de adaptação às mudanças. É natural, afinal as pessoas não estavam buscando uma solução para uma dor ou ao mesmo nem sabiam da existência de um problema em suas operações. No momento em que decidiram mudar esse cenário, é possível que não estivessem prontos ainda, para realmente embarcar em uma nova realidade de fazer as coisas. Isso acaba gerando diversos problemas para quem fez a venda. O primeiro deles é que, se não existir uma comprovação de valor no uso da solução, essa situação pode gerar um descontentamento com a compra. O segundo é que os clientes exigirão do time de *onboarding* mais tempo e energia para que consigam treinar as pessoas que usarão a solução (KOTLER; ARMSTRONG, 2008).

Dessa maneira, conhecer o perfil do cliente e seu estágio de consciência, em relação a um problema específico, também contribui para que possam ser planejados os investimentos em marketing e educação desses *leads*. Nem todos os setores de mercado possuem abertura de novas soluções para antigos problemas, principalmente quando se fala sobre ferramentas tecnológicas. Existem barreiras de entrada para certos produtos ou serviços que precisam ser contornadas por meio de educação. Identificar as melhores formas de abordar esses *prospects*,

quais canais de comunicação e que tipo de conteúdo consomem, traz mais eficiência para os investimentos dos departamentos de marketing (GUENZI; TROILO, 2007).

Por muitas vezes, nos mercados *business-to-business* (B2B), existe um relacionamento constante e de longo prazo entre compradores e fornecedores. Não só pela natureza dos negócios B2B, mas porque muitos serviços e produtos seguem o modelo de recorrência. Por isso, é essencial para o processo comercial, entender as reais necessidades do cliente, que de certa forma, tem uma individualidade por si só. O papel central das forças de vendas acaba sendo entender essas necessidades e agir como uma ponte entre o cliente e as áreas da empresa que entregarão valor por meio do produto (MONCRIEF; MARSHALL, 2005).

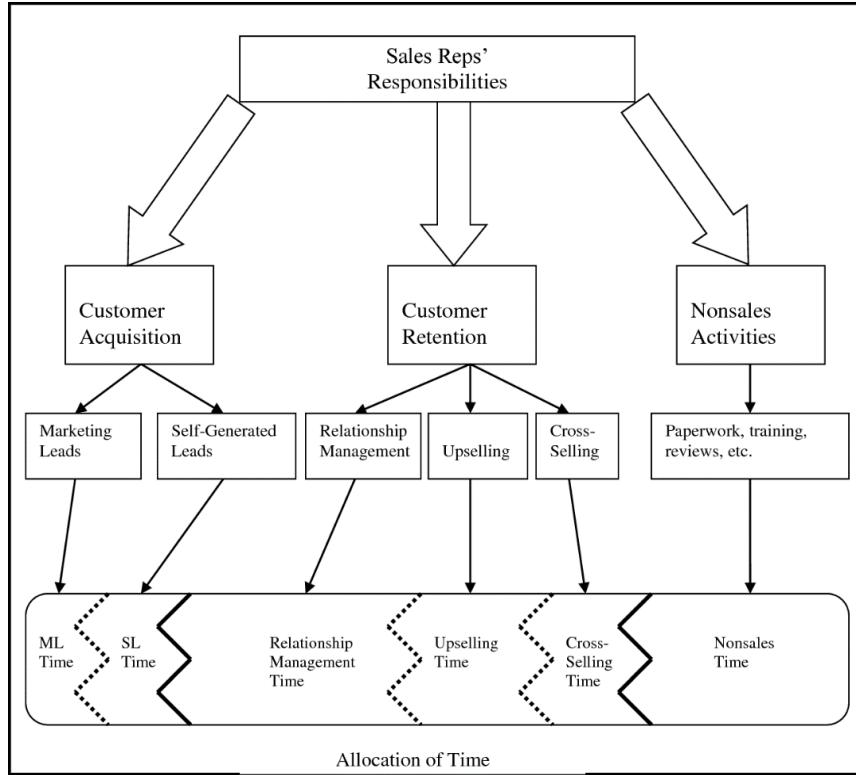
Para isso, a continuidade do contato ao longo do processo comercial é fundamental. Conhecidos como *follow-ups*, os pontos de conexão com o cliente são a fundação das vendas consultivas (MONCRIEF; MARSHALL, 2005). Por esse motivo, uma das características essenciais para o sucesso da equipe comercial é ter pessoas que saibam construir relacionamentos. Assim, as barreiras invisíveis entre organizações acabam sendo quebradas por meio da humanização da comunicação (ROMÁN; RUIZ; SALVADOR, 2002).

Um outro fator que torna o time de consultores tão relevante em negociações B2B, é o fato de que quase todas as vendas fazem parte de um projeto. Algo que gera muitas expectativas e incertezas por parte do cliente e que demanda um desempenho a mais do departamento comercial. Afinal, para conquistar a confiança do cliente é preciso atuar como um embaixador da confiança (LILIEN; GREWAL, 2012). Somado a isso, a globalização e a digitalização dos produtos proporcionou mais opções ao comprador.

Trocar de fornecedor, ainda que exija alguns riscos, é mais fácil do que há alguns anos. Isso exige do consultor de vendas diferenciais de atendimento que, somados a preço e qualidade do produto/serviço, perpetuarão o relacionamento por longos períodos (MARCOS, 2018).

Existem diferentes papéis e posições em um processo comercial. Apesar de cada indivíduo assumir determinadas responsabilidades ao longo da jornada do cliente, Churchill, Ford e Walker (2003) segmentam as tarefas em três categorias: atividades de aquisição de novos clientes; de retenção de clientes; e atividades não relacionadas a vendas. Na Figura 3, pode-se perceber essa divisão nas três categorias mencionada. O fluxograma ainda realiza o cascataamento em demais atividades, considerados subgrupos.

Figura 3 – Fluxograma de responsabilidades dos vendedores



Fonte: Churchill, Ford e Walker (2003).

O propósito de qualquer negócio é, essencialmente, criar novos clientes (DRUCKER, 1973). Para conseguir atingir esse objetivo, Kotler e Armostrong (2009) definem que é o ato de encontrar aqueles que poderão gerar um retorno financeiro positivo para a organização por meio da compra de produtos e/ou serviços. Esse processo é necessário a todas as empresas que estão começando ou expandindo produtos ou serviços. Especialmente, para os modelos de negócio em que não é possível realizar novas vendas repetidamente para os mesmos clientes.

No momento da aquisição, é muito importante que a organização tenha clareza sobre qual o perfil do consumidor que se deseja prospectar. Isso vai direcionar os canais de prospecção e aumentar a eficiência da equipe comercial. Definitivamente, nenhuma empresa conseguirá entregar valor a uma vasta gama de públicos, em todas as situações. Por isso é cada vez mais comum que as companhias prefiram segmentar sua base de compradores e focar naqueles que poderão ser melhor atendidos, ter mais satisfação de compra e, por consequência, serem mais lucrativos (JOBBER, 2010).

Nesse sentido, ainda que existam variadas formas e canais de aquisição, as principais utilizadas por *startups* em estágios iniciais de expansão, são as vendas de origem *inbound* e *outbound*. Em ambas as situações, o papel da equipe será atuar na jornada de compra, a partir

do momento em que os *leads* são convertidos para o funil de vendas (CHOUAIB; REDOUANE; ANABIR, 2019).

Essa pessoa é responsável por monitorar e controlar a execução de atividades, realizar o *forecast* das vendas que estão no *pipeline*, fazer o orçamento para a área, dimensionar as metas e planos de ação, fazer a gestão da cultura, além de executar treinamentos e capacitação dos vendedores.

Além do mais, é preciso que a organização desenvolva uma metodologia de compensação financeira e avaliação de resultados. O sistema de compensação deve encorajar os vendedores a oferecerem a solução por preços lucrativos, não apenas visando, exclusivamente, as vendas. Se bem feito, ele acaba beneficiando, tanto a empresa quanto o vendedor, que fica motivado em atingir os objetivos determinados a ele. Ademais, um bom sistema de compensação acaba atraindo novos talentos para a organização, minimizando um dos maiores desafios para os departamentos de vendas, que é a rotatividade de profissionais.

Normalmente, esses sistemas são baseados em uma remuneração fixa, ou salário, que não está vinculado a performance do profissional. Como acréscimo pelo bom desempenho, existem as comissões e bonificações, que são agregadas à remuneração.

Outro fator determinante para o sucesso de uma área de vendas é a contínua capacitação dos profissionais. Se existir um modelo de avaliação de performance bem estruturado, que não foque apenas nos resultados, mas que consiga medir quais são as etapas e atividades que um vendedor pode desempenhar melhor, toda a organização acaba ganhando. Por exemplo, um vendedor com performance abaixo dos demais em uma apresentação de proposta para o cliente, poderá ter uma orientação adequada e reduzir o ciclo de vendas. Nesse sentido, uma das profissões que vem ganhando bastante espaço junto aos times comerciais é a de *Sales Enablement*. Esse papel é fundamental na identificação de *low performers* e na criação e aplicação de treinamentos. Essa pessoa atua junto às lideranças da área de vendas para subir o nível dos vendedores.

Algo que facilita a dinâmica de qualificação dos profissionais e que amplia a chance de sucesso da área comercial está no momento da contratação. Observar quais características são necessárias para se ter vendedores de alta performance e quais comportamentos se alinharam à cultura da organização são primordiais para evitar um desligamento prematuro.

Dentre as habilidades necessárias, é possível citar:

- comunicação;
- perspicácia em negócios;
- social *selling* e *storytelling*;

- escuta ativa;
- negociação;
- curiosidade;
- discernimento;
- afinidade técnica;
- gestão de tempo; e
- busca de informações.

A atuação do vendedor no processo comercial não se dá apenas na aquisição de novos clientes. Em uma perspectiva de custo de aquisição de uma venda, é vantajoso para as empresas trabalharem a manutenção e ampliação de receita, ao invés de investirem tempo e dinheiro para incluirem novos clientes em sua base. Essa situação é muito comum, principalmente, em negócios que possuem uma receita recorrente, ou seja, existe o pagamento de um valor periodicamente para o usufruto do serviço (MARCOS, 2018). Por isso, as organizações devem reter consumidores antigos, cultivando relacionamentos. Somado a isso, empregar esforços para que esses clientes comprem mais produtos e serviços (*upsell*) ou façam a transição para outros com valor agregado maior (*cross sell*). Para se ter ideia do impacto que essa estratégia gera nas receitas de uma empresa, Reicheld e Schefter (2000) demonstraram que um acréscimo de 5% na retenção dos clientes, pode resultar em um crescimento entre 25% a 95% nos lucros. Esses números mostram como é possível executar os planos de expansão da organização sem comprometer o caixa de algumas áreas, como a de marketing, por exemplo. Segundo um estudo publicado pela Profitwell (2020), as taxas médias de retenção para alguns segmentos são:

- varejo – 63%;
- bancos – 75%;
- telecom – 78%;
- TI – 81%;
- seguros – 83%;
- serviços – 84%; e
- mídia – 84%.

O processo de gerenciamento da retenção é o ato de manter um relacionamento com o cliente, mesmo após a compra ter sido efetivada. Fazendo isso, a empresa mantém o cliente leal a marca, muito mais que apenas ao produto. Para isso acontecer, o vendedor deve agir

estrategicamente, não apenas sobre os clientes que tenham potencial para expansão do *ticket*, mas sobre a base inteira. É importante que a abordagem seja realizada de forma a não comprometer o relacionamento de confiança construído ao longo da jornada de compra. Normalmente, é um processo realizado em conjunto com outras áreas como a de pós-venda, que possui um monitoramento sobre a satisfação do consumidor com a solução empregada (REICHELD; SCHEFTER, 2000).

Pode-se medir o sucesso das estratégias por meio da taxa de retenção de clientes. Inicialmente, é preciso definir um período de monitoramento dessa taxa, seja trimestralmente, semestralmente ou anualmente. Recomenda-se que esse período não seja muito curto para que não sejam considerados picos de variação ou sazonalidade na amostra (SMITH, 2022). A Figura 4 apresenta a fórmula para monitorar a taxa de retenção de consumidores.

Figura 4 – Formulação da taxa de retenção de consumidores

$$\text{Taxa de Retenção} = \frac{\left(\frac{\text{Clientes no final do período}}{\text{Cliente adquiridos no período}} \right)}{\text{Clientes no início do período}} \times 100$$

Fonte: Smith (2022).

Depois de saber a taxa para uma determinada empresa, é recomendado que se realize m auditorias sobre os motivos que levaram consumidores a deixarem de ser clientes. É possível que, por meio dessas análises, se encontrem padrões que orientem a tomada de decisão dos departamentos de vendas (SMITH, 2022).

2.5 INSIDE SALES OU VENDAS REMOTAS

A crescente utilização de equipes de *inside sales* em empresas é motivada por uma adaptação do mercado às novas realidades de consumo e por uma necessidade de tornar os departamentos comerciais mais eficientes (FARQUHARSON, 2017).

Inside sales, ou vendas remotas, é a estratégia comercial em que as vendas são realizadas por profissionais interagindo remotamente com os clientes. Para isso, são utilizadas ferramentas de comunicação como telefonemas, *e-mails*, videoconferências ou quaisquer outros meios que possibilitem o contato remoto com um cliente. Ao contrário do que acontece em *field sales*, ou

vendas de campo, em que o vendedor é responsável por engajar um *lead* pelos contatos presenciais (MARTIN, 2015).

As estratégias de *inside sales* estão, cada vez mais, presentes, pois os compradores eram extremamente dependentes das informações que o vendedor fornecia para que uma decisão de compra fosse tomada. Contudo, segundo Hunter e Perreault (2007), o surgimento de uma nova era digital aumentou a quantidade de informações disponíveis e possibilitou que diferentes alternativas pudessem ser encontradas a um clique de distância. Por intermédio da internet, é possível ter um embasamento muito mais imparcial, o que empodera o consumidor e faz com que ele dependa, cada vez menos, de um representante comercial para tomar uma decisão. Ao ponto de que, em alguns casos, o comprador precisa de um vendedor apenas no final do processo, quando a decisão já está tomada.

Isso fez com que a jornada do cliente tivesse uma mudança radical nas últimas décadas. Hoje muitos desses compradores preferem conversar ao telefone, do que receber uma visita de um vendedor. É mais simples, também, realizar uma demonstração de um produto ou serviço por uma videoconferência. Uma pesquisa da McKinsey Company (2021) demonstrou que empresas que oferecem a possibilidade de realizar vendas utilizando ferramentas digitais tem, em média, duas vezes mais chances de conseguir efetivar uma transação comercial.

Outro significativo benefício do modelo de *inside sales* é sobre a vantagem competitiva conquistada pela eficiência de custo *versus* retorno. Vendedores atuando de forma remota conseguem trazer novos clientes a um custo de 40% a 90% menor, se comparado a modelos de vendas de campo (ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2013). Essa redução está, basicamente, associada a menores salários e a eliminação de despesas com deslocamento e diárias inerentes ao processo de visita a clientes. Além disso, representantes de vendas remotos não possuem barreiras geográficas de atuação. Enquanto um vendedor de campo está associado a uma base de possíveis clientes em uma área determinada em que pode atuar, esses limites acabam não existindo nas vendas remotas (HOOBAN, 2019).

Somado a isso, as habilidades interpessoais necessárias para um vendedor em um modelo de *inside sales* são mais sutis que em outros modelos. Essa é uma grande vantagem para os gestores, que conseguem encontrar mais mão de obra disponível, podendo acelerar o treinamento e, consequentemente, ter um profissional pronto para atuar em menor tempo (PIGUES; ALDERMAN, 2010).

Porém, é importante salientar que o modelo de *inside sales* possui limitações para determinadas empresas. Dependendo da natureza do produto, preço ou do processo de vendas necessário para um determinado nicho de clientes, é possível que seja necessário permanecer

com um modelo híbrido de vendas ou, até mesmo, um modelo totalmente voltado a ter representantes de campo (LESLIE; HOLLOWAY, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa da pesquisa serão apresentados, de forma mais detalhada, quais foram os procedimentos metodológicos para atingir o objetivo de pesquisa: propor as boas práticas que poderão orientar a implementação de operações de *inside sales* em *startups*. Será detalhado o método escolhido para o desenvolvimento da pesquisa, o roteiro de observação com todas as etapas, a proposta de coleta e a análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo compreender quais são as melhores práticas adotadas em operações comerciais de *startups* que operam em um sistema de vendas *business-to-business*. Para tanto, optou-se por escolher o método qualitativo pela observação do cotidiano de três empresas que possuem operações de vendas remotas. Segundo Ciesielska, Boström e Öhlander (2018), a observação consiste na visualização, escuta e registro de fenômenos de forma sistemática. Essa forma de realizar estudos é uma das mais importantes na compreensão de fenômenos complexos de grupo, em que as interações sociais têm grande influência nos resultados. Segundo os autores, a escolha do método precisa sempre se adaptar ao problema de pesquisa e ao contexto científico do estudo. A observação pode ser a única metodologia aplicada ou se integrar a outras metodologias complementares.

Em seu trabalho, Ohiomah (2020) argumenta que os departamentos de vendas são, em grande parte, heterogêneos em termos da característica dos profissionais envolvidos na operação. Além disso, o dia a dia dessas pessoas envolve estar presente em um ambiente de competição constante. Boles *et al.* (2012) mostram que a dinâmica das interações tornam os departamentos de vendas complexos de serem analisados. Na medida em que crescem e ganham escala, mais profissionais chegam para assumir suas funções e, por consequência, os problemas de gestão também aumentam exponencialmente.

Comparado a outros métodos qualitativos, a observação se caracteriza pelo baixo nível de controle sobre o espaço observado. O pesquisador acaba se adaptando ao contexto e as interações e tenta influenciar o mínimo possível o curso dos eventos. De acordo com Ciesielska, Boström e Öhlander (2018), antes de restringir o foco sobre o problema de pesquisa é interessante que o observador entenda, o máximo possível, sobre a dinâmica do que está querendo aprender. Em outras palavras, o pesquisador precisa prestar atenção ao ambiente físico, aos atores envolvidos, as atividades e objetivos dos observados, os eventos e objetos

físicos, as emoções e a sequência temporal do que está acontecendo. Os autores, então, propõem uma relação de cinco aspectos a serem observados em um estudo organizacional típico:

- a) gestão do tempo e espaço – esse é um aspecto que diz respeito a questões como a organização do tempo, gestão das atividades e do espaço físico. Segundo os autores, as instituições, grupos e indivíduos tendem a marcar e proteger o espaço que eles consideram como seus. Nessa dimensão de análise, busca-se responder questões tais quais: como o tempo das equipes é administrado; quem toma decisões sobre a gestão de tempo e se as decisões são obedecidas; como o espaço está organizado, quais atividades são executadas e em que períodos do dia;
- b) objetos – nesse quesito são considerados os objetos físicos presentes no espaço observado, como ferramentas, máquinas, comida, imagens, computadores etc. É tudo que assume uma forma e pode simbolizar ou servir para algum propósito. Aqui são respondidas perguntas como: quem tem o controle sobre os objetos; a quem eles pertencem; e quais são as características do seu uso. Isso tudo reflete na compreensão do contexto de poder e das interações do grupo;
- c) atores sociais – segundo Ciesielska, Boström e Öhlander (2018), as pessoas envolvidas no contexto observado são a parte-chave e mais difícil de ser compreendida. O comportamento desses atores no espaço e ao longo do tempo, o *status* dessas pessoas no grupo, a homogeneidade nos comportamentos e habilidades são fatores que vão interferir nos resultados da dinâmica social;
- d) interações – nesse aspecto são observados o que e como as pessoas desempenham suas atividades. Características não verbais do relacionamento, como cada indivíduo se comporta em interações por telefone ou *e-mail*, a frequência com que as pessoas se falam e, até mesmo, os tópicos que são discutidos em diferentes contextos fazem parte de uma dimensão complexa de poder e influência nas redes de relacionamento; e
- e) rotinas, rituais e episódios – aqui os autores caracterizam os eventos que influenciam a cultura da organização. Como eles se dão em termos de frequência, o que acontece quando um episódio específico se inicia, quais os comportamentos do grupo em rotinas do dia a dia e de que forma isso interfere na relação hierárquica do grupo.

Cada um desses aspectos a serem observados foi considerado na construção da metodologia de coleta e análise de dados deste trabalho. No mais, a postura do pesquisador

frente as interações sociais também se apresenta como um desafio. Não só pelo motivo de que as dimensões acontecem ao mesmo tempo, mas também, porque é preciso definir qual a posição do pesquisador no processo. No trabalho de Ciesielska, Boström e Öhlander (2018), os autores propõem três abordagens diferentes: participação completa, em que o observador se mistura ao grupo estudado, adotando seus costumes, estilo de vida e, até mesmo, a realidade percebida; participação parcial, em que o observador assume um papel de se envolver nas interações, mas não nas atividades objeto do estudo; e não participante, em que o observador não se envolve em nenhum aspecto das interações humanas que acontecem ao longo da pesquisa.

Ademais, outra escolha a ser adotada pelo pesquisador é a forma de observação. Ela pode se dar de forma direta ou indireta. As observações diretas são mais trabalhosas e exigem mais tempo. Em compensação, ela é incomparável em termos de aprofundamento das relações humanas. As informações obtidas nesse tipo de método adicionam uma camada mais profunda aos tópicos analisados e que, muitas vezes, não são captados em questionários ou entrevistas, ou porque os assuntos são sensíveis para serem abordados em tais circunstância ou, simplesmente, porque a pessoa objeto do método acha o tópico óbvio demais. Já a observação indireta se faz pelo uso de espelhos falsos, gravação de câmeras e voz ou análise de documentos, por exemplo. É um método que permite complementar os estudos além do momento observado. Dessa maneira, não permite, muitas vezes, a obtenção do contexto em que determinada interação está acontecendo (PRIPPS; ÖHLANDER, 2011).

3.2 SOBRE O MODELO DE OBSERVAÇÃO

O modelo proposto na presente pesquisa levou em consideração duas premissas. A primeira delas foi a interpretação de que os aspectos propostos por Ciesielska, Boström e Öhlander (2018) são válidos também no contexto das *startups*. A segunda premissa foi considerar a tríade que Ohiomah (2020) descreve como sendo fundamental para quaisquer empresa de sucesso que seja orientada ao consumidor: pessoas; processos; e tecnologia. Harmon e Funk (2014) apresentam, em seu livro, que esse tripé não é algo recente. Na verdade, são fundamentos que subsidiaram o crescimento de grandes empresas como a Toyota desde o período pós-guerra e tornaram-na uma das maiores montadoras do mundo. Goad e Jaramillo (2014) e Ohiomah (2020), em suas obras, argumentam que esses mesmos princípios podem ser aplicados em quaisquer operações, inclusive, em departamentos de vendas.

Além disso, entender como funciona a interligação dessas três dimensões também é parte fundamental para o bom desempenho da organização. Nenhuma delas isolada é capaz de

gerar resultados significativos para as empresas. Uma tecnologia por mais desenvolvida ou customizada que seja, não será capaz de aumentar a produtividade se for mal empregada pelos usuários. Da mesma forma, se os processos não levarem em consideração o treinamento de funcionários, serão apenas desenhos com algum racional por trás. Uma equipe sem processos para executar se tornam anárquicas. Um time sem o uso da tecnologia se torna ineficiente (GOAD; JARAMILLO, 2014).

Reunindo as premissas mencionadas acima, foi proposto, então, um roteiro de observação que levasse em consideração os aspectos descritos pelos autores, como sendo relevantes para o sucesso de qualquer operação de vendas. Essas dimensões foram agrupadas em sete tópicos diferentes que englobam atributos humanos, processuais e tecnológicos de uma empresa. Essas dimensões são as seguintes:

- presença e perfil dos gestores – em qualquer departamento de uma organização é fundamental que existam lideranças comprometidas com os resultados. Não apenas no sentido de cobrar resultados, mas também, capazes de usar as habilidades de gestão estratégica para comunicar aos liderados, como e porque é preciso cumprir com o que foi planejado. Observar quais comportamentos e recursos esses gestores possuem na condução de suas equipes, é peça fundamental na construção de um *framework*. Assim como Ciesielska, Boström e Öhlander (2018) trazem os aspectos da gestão do tempo e espaço e dos atores sociais, avaliar como os gestores se comportam no papel de liderança, é parte do processo de compreensão das dinâmicas de poder;
- tamanho e perfil do time – pela análise de diferentes estudos sobre a temática de vendas foi possível constatar que os profissionais de vendas precisam ter um conjunto de habilidades específicas (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011). Isso é um fato. O ambiente de trabalho dessas áreas e as atividades desempenhadas pelas equipes demandam dos profissionais, capacidades como resiliência, comunicação, organização e competitividade, por exemplo. Além disso, é preciso compreender a dinâmica e a capacidade de organização da equipe, conforme cresce o número de integrantes. Entender quais dessas características estão presentes em time e como desempenham conforme os desafios aparecem, são aspectos relevantes no planejamento de contratações e expansão da equipe (BOLES *et al.*, 2012). Pode-se, então, fazer um paralelo com os aspectos de atores sociais e das rotinas, rituais e eventos que Ciesielska, Boström e Öhlander (2018) trazem em seu trabalho;
- estrutura da operação – uma área de *inside sales*, normalmente, apresenta funções

bem definidas ao longo da jornada de compra. Nem sempre as áreas possuem a mesma denominação, mas geralmente, cumprem funções parecidas. Observar como diferentes organizações constroem essa estrutura operacional facilita o dimensionamento dos times, o desenvolvimento de processos e orienta melhor as equipes de marketing e de pós-venda (GRIVA *et al.*, 2021);

- maturidade dos processos – é uma unanimidade entre os autores pesquisados que um departamento de vendas que obtém resultados positivos possui processos bem estruturados. Isso porque é preciso entender o motivo daqueles resultados e só é possível se obter, por meio da repetição. Processos também ajudam as equipes a padronizarem suas atividades, ainda que exista uma rotatividade nos cargos. Em suma, eles são um termômetro da maturidade de uma área comercial (GOAD; JARAMILLO, 2014; OHIOMAH, 2020);
- ferramentas utilizadas – existem diferentes ferramentas tecnológicas para as operações de vendas no mercado. Preço e funcionalidades, geralmente, são as principais diferenças encontradas entre o que é mais básico para uma operação: o CRM. Ainda assim, é possível encontrar boas opções disponíveis e que facilitam, tanto a operação do dia a dia quanto a obtenção de dados acerca do processo comercial. Por esse motivo, é importante que sejam identificadas e descritas no *framework* (MARCOS, 2018);
- orientação a dados – toda tomada de decisão em operações de vendas deve ser orientada a dados. Para as áreas de *inside sales*, esses insumos são as informações obtidas a partir da execução dos processos desenhados. Para saber qual a melhor decisão a ser tomada, é preciso que o departamento comercial consiga construir sistemas de coleta das informações, além de proporcionar *insights* relevantes para os gestores. Por esse motivo, é importante que seja observado de que forma a *startup* toma suas decisões (HUNTER; PERREAUULT, 2007);
- resultados da operação – resultados indicam em que direção uma organização caminha. Eles não são, necessariamente, uma afirmação de que existiram erros ou acertos na estruturação de uma área de vendas, afinal existem contextos de mercado e produto que não serão analisados nesta pesquisa. Porém, eles possuem um indicativo de como o time está desempenhando, segundo o que foi planejado. Esse referencial é essencial para se conseguir associar quais efeitos práticos foram obtidos a partir das características observadas na organização (GILBERT;

DAVIES, 2011).

O Quadro 6 mostra um resumo das principais dimensões abordadas anteriormente, com o intuito de clarificar as informações.

Quadro 6 – Dimensões do roteiro de observação

Dimensão de observação	Objetivo
Presença e perfil dos gestores	Coletar informações sobre se existem lideranças nas áreas de vendas, que papel ela cumpre e qual seu perfil profissional.
Tamanho e perfil do time	Coletar informações sobre o tamanho das equipes e qual o perfil profissional dos integrantes.
Estrutura da operação	Coletar informações sobre qual a estrutura comercial e como os times são divididos ao longo da jornada de compra.
Maturidade dos processos	Coletar informações sobre a presença de processos específicos que possam caracterizar o estágio de maturidade da área de vendas.
Ferramentas utilizadas	Coletar informações sobre as ferramentas que ajudam no desempenho da área de vendas.
Orientação a dados	Coletar informações sobre a maturidade da área em relação a estrutura de coleta de dados e tomada de decisão.
Resultados da área	Coletar informações sobre os resultados da operação de vendas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A aplicação desse roteiro de observação se deu em diferentes etapas. A primeira delas foi o acompanhamento periódico das rotinas de gestão e treinamentos das equipes observadas ao longo do período de seis meses. Essa etapa teve como objetivo analisar os componentes humanos de comportamento e gestão, a partir das interações dos times. O início das observações se deu nas primeiras semanas de janeiro de 2022 e a conclusão se deu em junho de 2022. Nesses meses foram coletadas informações por meio de anotações do observador. Segundo Ciesielska, Boström e Öhlander (2018), o princípio mais importante das anotações é trazer o máximo possível do contexto sobre o momento vivenciado, ao mesmo tempo em que seja possível transcrever somente o essencial, permitindo ao pesquisador analisar as dimensões subjetivas das interações.

Para trazer esse contexto nas conclusões acerca do que foi observado, foram observadas algumas linhas gerais que, posteriormente, foram traduzidas em um modelo padrão preenchido após cada observação. O modelo de anotações das reuniões focou em captar comportamentos

dos gestores e liderados e as notas não captaram, necessariamente, os motivos de um determinado comportamento, mas apenas o ato em si. As notas tentaram responder perguntas pré-direcionadas pelo autor, conforme pode ser visualizado no Quadro 7.

Quadro 7 – Pergunta realizadas

Pergunta a ser respondida	Resposta	Observações
O gestor demonstrou autoridade para seus liderados?	Sim / Não / Parcialmente	
O gestor tem clareza sobre o desempenho do time e o que precisa ser feito?	Sim / Não / Parcialmente	
O gestor utilizou dados para identificar ou solucionar um problema?	Sim / Não / Parcialmente	
O time está com um bom desempenho?	Sim / Não / Parcialmente	
O time compreendeu e aceitou as orientações do gestor?	Sim / Não / Parcialmente	
O time parece motivado?	Sim / Não / Parcialmente	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A segunda etapa se deu com a análise e interpretação dos documentos disponibilizados para cada uma das empresas participantes do estudo. Essa etapa foi fundamental para entender as dimensões de estrutura da operação, maturidade dos processos, ferramentas utilizadas e os resultados da área comercial. Em conjunto com as observações de rotina, foi possível compreender com maior precisão, qual o nível de maturidade na orientação a dados de cada empresa.

A sobreposição dessas duas etapas segue a sugestão de Ciesielska, Boström e Öhlander (2018), quando os autores tratam sobre a complementariedade da observação direta e indireta. Nesse caso, as interações humanas foram compreendidas pelas observações diretas enquanto a análise indireta documental buscou classificar a maturidade de processos, ferramentas e resultados.

Por fim, o resultado do que foi identificado nas observações mencionadas e da experiência profissional do observador, subsidiou um roteiro de boas práticas que sugerem dar mais produtividade para as operações de vendas remotas. Elas sintetizam o tripé dos conceitos apresentados por Harmon e Funk (2014), evidenciando as características humanas, processos e tecnologias fundamentais para o sucesso de uma área comercial.

3.3 SOBRE AS STARTUPS OBJETO DESTA PESQUISA

Para a presente pesquisa foi realizado um estudo multicaso, por meio da observação de três *startups*. Segundo Yin (2001), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta e análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados, nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

As empresas participantes desta pesquisa fazem parte de um ecossistema de inovação brasileiro e desde o primeiro momento de sua existência, adotaram a modalidade de vendas. Por motivos de confidencialidade, as empresas serão identificadas como empresa A, B e C. Essas organizações estão em diferentes estágios de maturidade, no que se refere aos seus departamentos de vendas e resultados de receita.

Ainda assim, todas se encontram em um ciclo em que o enquadramento de produto no mercado já se encontra maduro. Se comparar o momento das três empresas com os arquétipos de crescimento de uma *startup*, pode-se enquadrá-las em uma transição dos estágios de validação para ganho de eficiência. Ou seja, são empresas que possuem algo na faixa de 100 clientes e um canal de vendas apenas e estão transicionando para a faixa de 1.000 clientes com múltiplos canais de vendas (RIGONATTI, 2016).

Do ponto de vista da pesquisa, isso se apresenta como uma vantagem. O tamanho das operações ainda é pequeno o suficiente, o que favorece a compreensão das dinâmicas de interação. Assim, são empresas que já atingiram um patamar de vendas em que é possível dizer que os desafios de comercialização não estão associadas ao *product market fit*. Os autores Lilien e Grewal (2012) comentam esse desafio, a partir do ponto de vista do marketing. É um desafio para empresas que ainda não testaram o produto e modelos diferentes de precificação para compreenderem os reais motivos disso acontecer. Questiona-se se o problema está realmente na venda ou em outros aspectos da proposta de valor.

Nesse contexto, o estudo multicaso possibilitou obter referências diversas sobre os desafios e acertos, utilizando diferentes abordagens dentro de um mesmo estudo. Seja observando o comportamento das pessoas ou se aprofundando nos documentos e resultados disponibilizados. O fato de a pesquisa não se ater a um estudo de caso individual, possibilitou que mais subsídios fossem coletados para a construção das boas práticas. Desse modo, o nível de profundidade da pesquisa precisou ser adaptado para a realidade de tempo do pesquisador. Afinal, os recursos empregados foram compatíveis com a capacidade de um profissional que

atuou em paralelo a sua jornada de trabalho.

Quanto às *startups* objeto desta pesquisa, elas são apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 – *Startups* participantes da pesquisa

Identificação da empresa	Segmento
Empresa A	Construção Civil
Empresa B	Recursos Humanos
Empresa C	Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelo autor(2022).

A empresa A está operando há três anos no mercado. Essa *startup* possui uma solução voltada para o segmento da construção civil. O produto comercializado tem como objetivo otimizar as inspeções em canteiros de obra e é vendido usando o modelo de produto SaaS, ou *software* como serviço. Os contratos são comercializados por obra e o pagamento é feito de forma recorrente todo mês. O público-alvo são construtoras e incorporadoras que possuem obras em diferentes cidades ou Estados e desejam otimizar a logística de inspeção dos canteiros. A proposta de valor é que o gestor consiga fiscalizar os ambientes de forma remota, com um menor custo. O produto já foi validado e a empresa tem uma base de quase 100 clientes recorrentes.

A empresa B está operando há quatro anos no mercado. A *startup* oferece uma solução de engajamento para os colaboradores de outras empresas, com foco em departamentos de recursos humanos. Apesar de comercializar o produto para diferentes organizações com departamentos de recursos humanos, a empresa B acaba dedicando seus esforços em vender para outras companhias de base tecnológica. Isso está bastante associado ao perfil das áreas de RH desse segmento. Em geral, são mais receptivos para a proposta de valor entregue pela *startup* B. A solução é oferecida, também, no modelo de *software* com recorrência de pagamentos. Nesse caso, a especificação está associada ao número de funcionários que farão uso do produto. O propósito da empresa B é gerar mais engajamento dos funcionários com os objetivos estratégicos das companhias, além de trazer mais recursos e ferramentas para o profissional de recursos humanos desempenhar seu trabalho.

A empresa C também está no mercado há quatro anos. Assim como a empresa B, essa *startup* comercializa uma solução orientada ao mercado de recursos humanos. O produto tem como objetivo entregar, ao gestor de RH, um conjunto de ferramentas que possibilitem

centralizar as atividades desse profissional. Dessa forma, a proposta de valor é oferecer mais tempo aos gestores para que consigam executar atividades estratégicas. A solução é entregue por meio de um conjunto de módulos, mas que são comercializados como um pacote de *software* como serviço, com pagamentos recorrentes. O modelo de precificação também é por número total de funcionários da empresa, mas ao contrário da empresa B, ele não varia conforme o total de usuários.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção da pesquisa serão apresentados os resultados das observações para cada uma das dimensões analisadas, segundo a metodologia adotada, a partir dos trabalhos de Ciesielska, Boström e Öhlander (2018).

As dimensões descritas nos tópicos deste capítulo são as mesmas presentes no Quadro 6 – Dimensões do roteiro de observação, elaborado pelo autor. Os resultados aqui apresentados foram gerados a partir das notas de observações de campo e da síntese dos documentos disponibilizados pelas *startups* participantes do estudo. As notas são registros digitais que sumarizam os encontros virtuais entre o autor, o gestor das áreas de vendas e o time comercial. Já os documentos analisados foram os disponibilizados pelas *startups*: 1) acordo de nível de serviço entre as equipes de vendas e pré-vendas (SLA); 2) fluxo de cadência; 3) *playbook* de vendas; 4) discurso de vendas; 5) modelos de *e-mail*; 6) processo de geração de listas; e 7) processo de atendimento dos *leads inbound*.

Por meio da conciliação desses materiais, elaborou-se a discussão dos resultados e que serão detalhadas, seguindo cada um dos tópicos sugeridos no Quadro 6. Buscou-se aprofundar os conceitos sobre performance e sucesso em vendas relatados pelos autores em diversos trabalhos, para ao final, embasar as recomendações de boas práticas na implementação das áreas de *inside sales* (GOAD; JARAMILLO, 2014; MAIA, 2020; OHIOMAH, 2020; VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

4.1 PRESENÇA E PERFIL DOS GESTORES

4.1.1 Empresa A

A empresa A optou por transformar seu modelo de gestão em um organograma, em que existe paridade de atribuições entre os diferentes cargos. Cada liderança é responsável direta por uma das respectivas áreas, assim como mostra a Figura 5.

Figura 5 – Organograma da empresa A



Fonte: Elaborado pelo autor(2022).

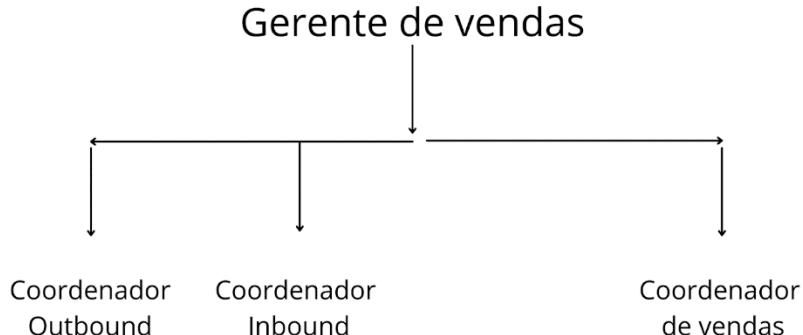
O coordenador de vendas foi o primeiro vendedor da empresa. É um profissional que conhece o mercado do produto. Sua promoção como líder de vendas veio no mesmo momento em que o tamanho do time cresceu. Durante os primeiros meses de observação, essa pessoa acumulou a coordenação das equipes de pré-vendas e vendas e, claramente, isso se mostrou desafiador. Não somente pela quantidade de pessoas para se acompanhar, mas também, pela perda de foco em relação a prioridades. Ficou claro ao longo das interações desse profissional com os demais membros do time, principalmente de pré-vendas, que a quantidade de demandas exigida do mesmo, fazia com que os planos de ação não fossem cumpridos semana após semana. No entanto, esse gestor se mostrou muito disposto a se aprofundar nas análises de indicadores e utilizar os resultados nas rotinas de gestão. Ainda que existisse espaço para melhorias, o primeiro passo tinha sido dado.

Porém, a sobrecarga de demandas sobre esse profissional exigiu da empresa, que fosse feita a contratação de um novo gestor para coordenar a área de pré-vendas. Como essa pessoa foi contratada ao final do período de observação, não foi possível estabelecer conclusões acerca do seu trabalho.

4.1.2 Empresa B

A *startup* B foi a que apresentou resultados mais consistentes e eficácia dos gestores. Parte desse sucesso pode ser explicado pela estrutura organizacional montada para a área de vendas, que se diferencia das demais empresas observadas. Nesse caso, o organograma foi pensado da seguinte forma:

Figura 6 – Organograma da empresa B



Fonte: Elaborado pelo autor(2022).

São quatro pessoas desempenhando diferentes papéis de liderança, em diferentes níveis hierárquicos. Um gestor ocupa uma posição estratégica sobre toda a área comercial. Quem assume essa figura é uma das fundadoras da empresa. Ela verifica o planejamento estratégico da área e busca conciliar os objetivos globais da organização com a capacidade de entrega da área comercial. Atua, também, como uma espécie de mentora para outros vendedores, em situações que o coordenador de vendas se encontra sobrecarregado com outras tarefas. Por ser uma pessoa com bastante experiência na área e ter vivenciado o crescimento da empresa, a gerente de vendas mostrou domínio sobre o time nos momentos em que ocorreram as interações. Alguns relatos do próprio time dão conta de que, em algumas vezes, essa gestão era feita até de forma equivocada, entrando em conflito com a atuação do coordenador de vendas. Enquanto o coordenador tinha uma metodologia mais associada a autogestão dos seus liderados, a gerente acabava aplicando um microgerenciamento. Pode-se dizer que, de certa forma, essa profissional tentava aplicar, com os liderados, sua maneira de fazer as coisas. Ainda assim, a gerente se mostrou uma pessoa extremamente orientada a dados. Análises sobre o desempenho do time eram constantes em suas rotinas de gestão, assim como os encaminhamentos para tomada de decisão.

O coordenador de vendas tem um perfil e atuação mais próximo dos vendedores. Uma relação de maior cumplicidade, pois é respeitado pela sua equipe, já que esse profissional já havia sido vendedor na empresa e, por isso, conhece profundamente a operação. Seu perfil como gestor é de dar autonomia para o time, ao mesmo tempo em que mantém uma frequência no acompanhamento das atividades para que não se surpreenda com algum problema no final do mês. Para tanto, o alinhamento com a gerente comercial é importantíssimo. Ambos possuem rotinas de discussão dos resultados em que, semanalmente, são analisados os *dashboards* de vendas e propostos planos de ação. Na medida em que a operação tem ganhado mais maturidade

e previsibilidade, a tomada de decisão está sendo mais rápida.

Já o coordenador de *outbound* tem um perfil um pouco diferente dos dois profissionais mencionados anteriormente. Ainda que fosse plenamente capaz de dialogar de forma horizontal com seu time, sua capacidade de entender comportamentos e orientar seus liderados era menos hábil que o coordenador do time de vendas. Por vezes, o time de pré-vendas *outbound* teve desempenhos abaixo do esperado e o líder acabou oferecendo direcionamentos confusos, ou com pouca segurança do que precisava ser feito. Essa comunicação imprecisa, por vezes, despertava, nos liderados, sensações de desapontamento. Foi perceptível ao longo do processo de observação que essa equipe teve muitos problemas em relação ao atingimento das metas e que o líder apresentou dificuldades em conseguir indicar os problemas ou oferecer direcionamentos capazes de melhorar os resultados ou o ânimo dos integrantes. Outra característica que o diferenciava dos demais até aqui citados, eram suas habilidades analíticas. Ainda que pudesse acompanhar os resultados nos mesmos *dashboards* entregues à gestão, o coordenador do time de pré-vendas *outbound* apresentou imperícia em apontar causalidades a partir dos dados. Esse é um dos motivos que pode ter motivado tamanha diferença no comportamento dos liderados de cada uma das equipes elencadas. Enquanto na gestão do coordenador de vendas eram apresentados indicadores e a comunicação dos planos de ação eram baseadas nos mesmos, em pré-vendas *outbound* os direcionamentos não ficavam tão claros.

Por último, a gestora de pré-vendas *inbound* mostrou um comportamento mais analítico, e com bastante dificuldade nas interações humanas. Seu perfil era bastante técnico e com boa capacidade analítica, mas com pouca experiência em gestão. Essas características trazem um afastamento do time. Do ponto de vista deste pesquisador, os liderados a veem mais como uma figura de chefe do que gestora. Ainda assim, os dois integrantes sob sua tutela são bastante experientes e apresentaram resultados positivos. Algo que, de certa forma, permite a ela atuar muito mais de forma analítica ao invés de uma treinadora.

4.1.3 Empresa C

Das *startups* observadas, a empresa C é a que, atualmente, apresenta mais desafios em relação ao perfil e presença das lideranças em vendas. A configuração do organograma da empresa C se dá, conforme a Figura 7.

Figura 7 – Organograma da empresa C

Gerente de vendas

↓

Coordenador de Pré Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor(2022).

Um dos fundadores é o atual gerente da área de vendas. Como essa pessoa exerce outras atividades na empresa, que não apenas as relacionadas as vendas, a posição de gerência não é tão bem administrada com na empresa B. Muitas das atividades compatíveis com as atribuições da liderança ainda não estão formalizadas, fazendo com que, de fato, ninguém assuma o cargo 100% do tempo. Ao longo do processo de observação, ficou claro que esse profissional possui algumas dificuldades de liderança que podem apresentar potenciais riscos para a empresa, se não forem melhoradas. A primeira delas é relacionada ao posicionamento de autoridade perante o time. Em diversas ocasiões, em que era preciso uma posição mais firme sobre atitudes individuais da equipe, o gestor acabava sendo permissivo. Isso vem influenciando a cultura da área de vendas de forma recorrente, o que foi identificado como um risco grave para a operação. Situações de conflito entre os integrantes do time têm aumentado, inclusive com algumas pessoas pedindo para se desligar da empresa. Ao mesmo tempo, a pessoa que ocupa o cargo de gerência apresentou pouca aptidão com indicadores, de uma maneira geral. Em nenhuma das ocasiões em que o gerente de vendas conduziu as reuniões com seus liderados, ele usou as ferramentas de visualização de dados para apresentar resultados estratégicos da área. Ao que parece, ao menos na visão deste pesquisador, é que a posição de gerente da área comercial necessitaria de um profissional com mais experiência e habilidade compatíveis com um líder de vendas, ao passo que o movimento poderá oferecer, ao fundador, que ocupa essa posição, mais tempo para assumir os assuntos estratégicos da empresa.

Ademais, recentemente foi realizada a promoção de uma das pré-vendedoras para o cargo de coordenadora da área de pré-vendas. Essa pessoa ainda está em processo de treinamento para que consiga, assim, conduzir a gestão do time e tornar a geração de demanda mais previsível. Porém, não foi possível fazer um juízo das habilidades e competências dessa pessoa em tempo hábil para a conclusão desta pesquisa.

4.2 TAMANHO E PERFIL DO TIME

Das três empresas analisadas, o time mais bem organizado e maduro foi o da empresa B. São dezoito pessoas compondo a estrutura comercial da empresa. Pode-se dizer que o perfil dos indivíduos é bastante heterogêneo, quanto ao nível de senioridade e gênero. Foi possível perceber que existe uma relação direta entre a qualidade e desempenho do time com o perfil dos gestores designados para as funções. Ao mesmo tempo em que os pré-vendedores e vendedores têm tido bons resultados ao longo dos últimos meses, percebe-se que existe uma clareza dessas pessoas em relação aos objetivos traçados para a área comercial e a execução dos processos desenhados para cada uma das posições da equipe. Além disso, o *turnover*, ou rotatividade de funcionários, tem sido muito baixa ao longo do período analisado, com apenas dois funcionários que deixaram suas posições.

Pelo que foi observado no período deste projeto, os grandes desafios para o time da empresa B será equalizar a gestão de pessoas com as metas de crescimento da *startup*. Isso implica, dentre diversos desafios, em encontrar estratégicas de motivação que não sejam agressivas, a ponto de os integrantes encontrarem um ambiente de trabalho hostil. Como qualquer empresa que atinge um platô de crescimento, alcançar novos patamares implica em crescer os desafios para o time comercial. A estagnação gera acomodação dos profissionais que precisam ser estimulados a buscarem mais resultados. Encontrar o ponto de equilíbrio entre motivação e pressão é a chave nessa etapa de vida das empresas.

A *startup* A está mais à frente da *startup* C por ter contratado uma liderança de pré-vendas com experiência na função, o que facilita o processo de capacitação e organização dos pré-vendedores. Além disso, os vendedores também têm um coordenador designado para o cargo de liderança, o que proporciona mais organização para a equipe de vendas. Ao todo, o time possui onze pessoas na estrutura comercial. Alguns integrantes já estavam em um nível maior de senioridade, o que favorece o desenvolvimento interno do time. A capacitação dos membros mais juniores não fica, exclusivamente, a cargo do gestor da área, mas se torna uma tarefa que pode ser compartilhada. Além disso, quanto mais desenvolvida tecnicamente a equipe se torna, mais previsível serão os resultados. Hoje a empresa A se encontra em um estágio, em que os departamentos já foram estruturados e as pessoas começam a performar com menos oscilações ao longo do tempo.

O maior desafio observado, nesse caso, será escalar a operação, ao mesmo tempo em que se abrem novos canais de vendas. Essa *startup* chegou em um nível de maturidade, em que a receita precisa crescer, seja ela vinda de novas vendas para a base ou por meio de novos

clientes. A geração de *leads* já é mais que suficiente para o número de integrantes da equipe de pré-vendas e, portanto, não representa um obstáculo para a operação. Porém, é preciso ganhar em produtividade, seja melhorando os processos ou exigindo mais dos profissionais, pois o esforço será no sentido de atender mais clientes em um menor tempo possível.

Já a empresa C é a que possui uma equipe comercial menos madura, com treze pessoas atuando na área comercial. O principal desafio observado nessa *startup* é que, durante algum tempo, ocorreram erros na contratação dos profissionais, principalmente, na área de pré-vendas. Os recorrentes equívocos levaram a demissões que acabaram por prejudicar o planejamento realizado, principalmente do time de pré-vendedores. Por esse e outros problemas na gestão dos funcionários, a rotatividade de pessoas foi muito mais alta que a média de mercado. Em seis meses, sete integrantes e um líder comercial deixaram a empresa para que outros entrassem em seus lugares.

Dito isso, foi observado que o grande desafio da *startup* C está em treinar pessoas que, no presente momento, ainda estão em estágio inicial da carreira, ao mesmo tempo em que consiga reter esses talentos. Caso contrário, um problema recorrente será a falta de previsibilidade na geração de demanda para os vendedores.

4.3 CANAIS DE AQUISIÇÃO

4.3.1 Canais *outbound*

Os canais *outbound* são métodos de prospecção que ocorrem de forma proativa, ou seja, a equipe de vendas aborda o cliente, a partir de um contato frio, como um telefonema, *e-mail* ou outra forma de comunicação.

A empresa A, B e C possuem, em comum, os canais de geração *outbound*. No caso da empresa A, as listas são produzidas com a ferramenta Snov.IO. A empresa B utiliza a ferramenta Cortex e a empresa C o Apolo. A única diferença no processo de geração de listas é que a empresa B possui um time específico para qualificar, ainda mais, os contatos extraídos. Essas pessoas têm como objetivo validar os *e-mails* e contatos telefônicos antes que um pré-vendedor dê início ao processo de prospecção.

No mais, tendo uma lista de contatos pré-qualificados, o time de pré-vendas *outbound* executa o restante da qualificação daquele *lead*, entendendo se o perfil se adequa ao produto. Validada essa etapa, a equipe prossegue para o agendamento das reuniões. Após agendada uma reunião, um dos vendedores assume o processo comercial, tentando entender as necessidades

do cliente para que se consiga concretizar a venda no menor tempo possível.

4.3.2 Canais *inbound*

São diferentes estratégias utilizadas para que os *leads* cheguem até os canais de vendas da empresa, de forma passiva. Dentre as estratégias pode-se citar os investimentos em mídia e o tráfego orgânico, a partir de conteúdo de valor (SEO).

Dentre as empresas observadas, a que mais faz uso desse tipo de canal é a empresa B. A estrutura do departamento de marketing e a estratégia de produção de conteúdo favorecem a aquisição de clientes.

Além disso, quando utilizada de forma correta, ela se torna uma estratégia mais barata no longo prazo. Aqui são contabilizadas fontes como o *Facebook*, *Google* e *LinkedIn*. A partir de uma verba destinada ao marketing são planejados e executados os orçamentos com anúncios que, se convertidos em *leads*, acabam se tornando oportunidades no CRM. Esse processo é semelhante a geração de *leads* de forma orgânica, ou seja, quando uma pessoa acessa um conteúdo de valor, tal como um *e-book* ou uma planilha automatizada que foi disponibilizada para *download*. Tendo convertido o *lead* em uma oportunidade no CRM, o time de pré-vendas *inbound* toma a frente do processo, fazendo o primeiro contato. Se uma reunião for agendada, o time de vendas assume a gestão desse cliente, assim como no processo *outbound* mencionado anteriormente.

A empresa A também possui um departamento de marketing. Porém, as iniciativas da área associada a aquisição de novos *leads* são recentes. Antes, o foco de marketing era voltado aos trabalhos de *branding* da companhia.

Já a empresa C não realiza mais investimentos em marketing, pelo menos não no presente momento. A empresa havia contratado uma agência de marketing especializada para ficar responsável por esse serviço. O contrato durou cinco meses e, pelas entregas serem de uma qualidade muito abaixo do que era esperado, houve um distrato.

4.3.3 Canais de eventos

Neste tipo de estratégia, a empresa participa de eventos específicos do segmento em que o produto é oferecido. Espera-se que a participação resulte na geração de oportunidades e *branding* para a empresa.

Todas as empresas observadas utilizam a estratégia de estarem presentes em eventos. É

uma estratégia que representa um custo considerado alto em relação as demais mencionadas, mas que traz retornos diversificados. Em primeiro lugar, a marca acaba se tornando mais conhecida no mercado. É preciso deixar claro que em diversos segmentos, a adoção de tecnologia ainda é vista com ressalvas. O mercado da construção civil é um exemplo desse contexto. Percebeu-se, observando o processo de vendas da empresa A, que um dos desafios para essa *startup*, além de todos os mencionados neste documento, é convencer os tomadores de decisão de que é possível obter vantagens competitivas ao utilizar novas formas de executar as rotinas internas.

Em segundo lugar, muitas oportunidades surgem nesses momentos em que o vendedor pode ter um contato presencial com o *lead*. O processo comercial, ainda que exija técnica e capacidade do produto em gerar valor, é fundamentalmente baseado em relacionamento. A estrutura de *inside sales* possui diversos benefícios para as *startups*, mas sua maior fragilidade é a privação do contato presencial entre cliente e vendedor. Eventos são momentos em que é possível essa conexão inicial que, ao se aprofundar de forma remota, adquire uma intimidade muito maior entre as partes.

4.4 ESTRUTURA DE CARGOS E FUNÇÕES

Todas as empresas observadas, em algum momento, apresentaram a seguinte estrutura: o departamento de marketing trabalha para gerar as oportunidades; a equipe de pré-vendas qualifica as oportunidades; e os vendedores atuam nas etapas de proposta, negociação e fechamento.

A diferença fundamental entre as *startups* é a estrutura formada para o processo de qualificação dos *leads*. No processo *outbound* da empresa A e da empresa C, os *leads* são qualificados e prospectados por um time único de *Sales Development Representatives* (SDRs). Já na empresa B, existem mais posições entre o *lead* ser gerado pelas criações das listas, depois qualificado e, por fim, prospectado.

A descrição dos cargos também difere das empresas A e C para os da empresa B. Enquanto nas primeiras, a posição de pré-vendas que prospecta o *lead* é denominada SDR, na empresa B esse cargo é chamado de *Business Development Representative* (BDR). A seguir são descritos os cargos e funções, conforme observado no dia a dia das empresas:

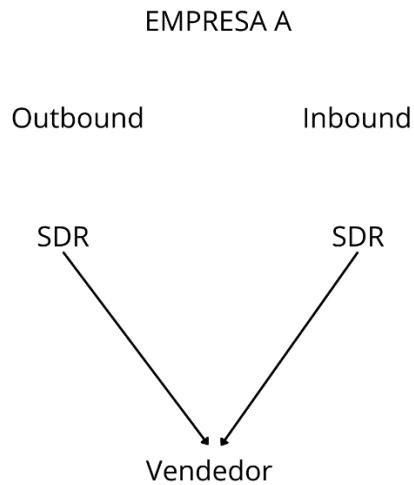
- *Lead Development Representative* (LDR) – é o profissional responsável por organizar as listas de *leads* para a prospecção;
- *Sales Development Representative* (SDR) – é o profissional responsável por

prospectar e qualificar *leads* antes de repassá-lo para vendas; e

- *Business Development Representative* (BDR) – é o profissional responsável pela prospecção *outbound*, usando *cold e-mail*, *cold selling*, *social selling* entre outros, antes de repassá-lo para vendas;
- vendedor – esse profissional realiza o atendimento da oportunidade gerada. Identifica a necessidade do cliente, negocia os preços, as condições de pagamento e os descontos da venda. Ele ainda orienta o cliente sobre as especificações do produto. Em uma venda consultiva, seu objetivo é gerar valor para ambas as partes, tanto para o cliente quanto para a *startup*.

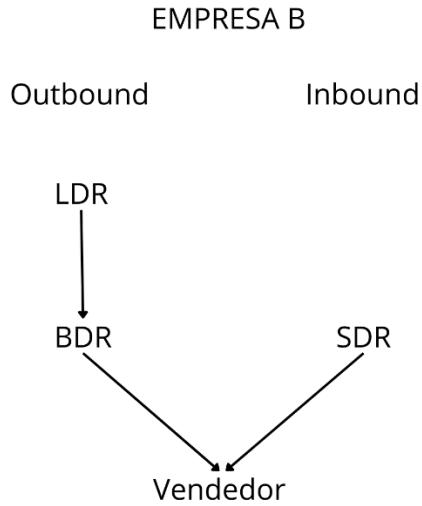
As Figuras 8, 9 e 10 apresentam o fluxo de atuação do time comercial das *startups* pesquisadas.

Figura 8 – Fluxo de atuação do time comercial da empresa A



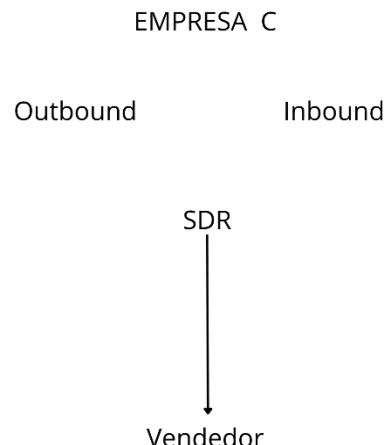
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Figura 9 – Fluxo de atuação do time comercial da empresa B



Fonte: Elaborado pelo autor(2022).

Figura 10 – Fluxo de atuação do time comercial da empresa C



Fonte: Elaborado pelo autor(2022).

Um ponto de notável diferença entre as três estruturas é que, quanto mais hierarquizadas, melhor o processo de qualificação. O ganho de eficiência é perceptível quando observadas as conversões entre o contato inicial com o *lead* e a conexão com um tomador de decisão, ou ainda, quando observados os motivos de perda ao longo do funil de vendas.

Um exemplo disso é a estrutura de pré-vendas da empresa B. Os profissionais

posicionados na operação têm funções de qualificar os contatos extraídos a partir das ferramentas de geração de listas. Por consequência, os números telefônicos e endereços de *e-mails* dos responsáveis pela área de recursos humanos de uma empresa são muito mais assertivos do que os originalmente presentes nas listas. Essa pré-qualificação possibilita que o tempo gasto nas tentativas de contato não seja desperdiçado tentando alcançar *leads* em que, muitas vezes, nem trabalham mais naquela empresa ou aquele contato não exista.

Ainda que seja necessário expandir o time para contar com essas pessoas, e isso represente um aumento nos custos e mais funcionários para se fazer gestão, os resultados têm demonstrado que existe um ganho de eficiência nos processos executados.

4.5 MATURIDADE DOS PROCESSOS

Existem diferentes processos desenhados, ao longo da jornada do cliente, para cada uma das empresas. A avaliação de maturidade é complexa, na medida em que as necessidades são diferentes, de acordo com a estrutura das equipes e do processo comercial de cada uma delas. Por esse motivo, foram elencados os principais processos presentes na larga maioria das áreas de *inside sales* e, posteriormente, verificado se a empresa os tem documentados e se existe conformidade na sua execução. As definições elencadas, a seguir, são originadas da experiência do pesquisador na construção de processos comerciais, bem como na utilização prática de tais processos:

- acordos de nível de serviço, ou SLA entre pré-vendas e vendas – esse é um acordo firmado entre as áreas envolvidas em um processo comercial e que determina quais são as responsabilidades de cada um em relação aos procedimentos necessários e cabíveis ao longo da jornada do cliente;
- fluxo de cadência – é a sequência de abordagens que um pré-vendedor faz para aproveitar, ao máximo, as oportunidades de conversão de um *prospect* em *lead*;
- *pitch* de vendas – é um discurso objetivo e de curta duração, usado para fazer com que o cliente em potencial se interesse pelo produto ou serviço oferecido;
- modelos de *e-mail* padronizados – os modelos de *e-mail* auxiliam o time comercial a ter uma referência de como conversar com um *lead*, de acordo com o estado dele no funil. Além disso, eles economizam o tempo da pessoa na construção do discurso comercial e preenchimento das informações essenciais;
- *follow-up* de vendas – na visão comercial, um *follow-up* é quando alguém está

acompanhando um contato que já foi feito para obter uma resposta;

- geração de listas – é um processo padronizado em que um representante do time comercial utiliza de meios ou ferramentas para coletar informações sobre possíveis clientes e organizá-las em forma de listas de prospecção;
- atendimento de *leads inbound* – é um processo padronizado com diretrizes sobre prioridade, discurso e abordagem de *leads* que entraram em contato com a empresa, em busca de informações sobre o produto;
- preenchimento de campos do CRM – normalmente são instruções para os pré-vendedores e para os vendedores sobre quais informações do *lead* são necessárias para que se faça a coleta e preenchimento da ferramenta do CRM, de acordo com a etapa do processo comercial; e
- gatilhos de passagem de etapas do funil – são referências para tomada de decisão no avanço de um *lead* na jornada de compra. Dessa forma, a equipe comercial sabe em que momento é possível avançar um cliente no funil de vendas.

Cada um dos processos descritos anteriormente foi classificado em quatro grupos, de acordo com a percepção de maturidade do pesquisador:

- 1) inexistente – o processo ainda não existe;
- 2) inicial – o processo foi construído e pode ter sido documentado ou não, mas o time não o executa de forma consistente;
- 3) intermediário – o processo já foi documentado e está sendo executado consistentemente pelos integrantes do time comercial, mas ainda é cedo para perceber resultados evidentes; e
- 4) avançado – o processo já foi documentado e demonstrou resultados positivos, está sendo executado consistentemente pelos integrantes do time comercial e já sofreu otimizações.

Tabela 1 – Relação de maturidade dos processos observados nas empresas

Processo	Empresa A	Empresa B	Empresa C
SLA	3	4	2
<i>Pitch</i>	3	4	2
<i>E-mails</i>	3	4	2
<i>Follow-up</i>	3	3	3
Listas	2	4	2
Atendimento	2	4	1
CRM	2	4	2
Gatilhos	3	4	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Analisando a Tabela 1, pode-se perceber que existe uma classificação de maturidade em relação aos processos dentre as três empresas. A empresa B está à frente das demais. Não só pelo grau de estruturação, mas porque já testou diferentes modelos e conseguiu evoluir nos que tiveram um resultado positivo. Talvez um dos desafios hoje, para essa *startup*, seja conseguir validar melhor suas hipóteses antes de testar novas combinações na operação. Ao longo do período observado, foi possível perceber que, em muitas situações, novos modelos são colocados em prática, sem que outros tenham tido efetivamente uma comprovação de insucesso. Isso acaba gerando uma infinidade de documentos e alternativas que tornam a padronização complexa.

Por exemplo, é uma prática da *startup* adotar um modelo diferente de *e-mail* para variados cenários na prospecção. Se um *lead* é convertido em um evento de tecnologia, existe um tipo de modelo de *e-mail*. Se um *lead* é convertido em um evento da indústria, o modelo é outro. Produzir diversos documentos pode ser prejudicial, na medida em que essa prática começa a ganhar escala. O resultado é que, tanto o time de vendas quanto o de pré-vendas, acabam ficando perdidos sobre qual processo utilizar.

Já a empresa A está em um estágio em que os processos já estão padronizados e sendo executados pela operação. O próximo desafio será entender quais deles precisarão de ajustes, na medida em que forem executados.

É fundamental que os gestores consigam desenvolver suas habilidades analíticas para que, ao observar os números do funil de vendas, possam perceber quais devem ser essas mudanças.

Por fim, a operação da empresa C é a que se encontra em um estágio mais imaturo quanto à padronização e documentação dos processos de vendas. O real motivo por trás dessa situação são as adversidades encontradas na gestão da equipe. Devido, principalmente, a todos os problemas descritos anteriormente, como a rotatividade de pessoas e a imaturidade dos profissionais. Nos próximos meses, os gestores precisarão alocar esforços consideráveis no treinamento e suporte de ambos os times para que, no menor tempo possível, seja viável testar o que já foi concebido e possibilitar aperfeiçoamentos.

4.6 FERRAMENTAS UTILIZADAS

Dentre as empresas observadas, foi possível perceber que existem semelhanças entre os tipos de ferramentas utilizadas, bem como nos fornecedores escolhidos. Uma variável observada foram os planos disponibilizados pelo fornecedor e escolhidos para cada uma das *startups*. A seguir, são descritos os principais *softwares* utilizados na operação das três empresas observadas. As funções de cada uma delas variam de acordo com o seu uso e, portanto, a descrição segue o que foi observado:

- CRM – é um sistema de vendas para registrar e organizar todos os pontos de um contato que um consumidor tem com o vendedor de uma empresa;
- gerador de listas *outbound* – são ferramentas de geração de *leads* e vendas que oferecem uma plataforma de engajamento e enriquecimento de dados, prospecção e gestão de relacionamento com clientes;
- provedor de VoIP – são dispositivos ou programas que utilizam a tecnologia de voz sobre IP (VoIP). A tecnologia VoIP permite que o usuário faça chamadas de voz pela internet de banda larga, ao invés de uma conexão analógica tradicional;
- documentação de processos – existem diferentes ferramentas no mercado para documentação de processos. Em geral, elas possuem a opção de texto, planilhas e fotos. Podem agregar, ou não, todas as funcionalidades em apenas um ambiente;
- ferramenta de BI *self service* – são *softwares* que fornecem visualizações interativas e recursos de *business intelligence* com uma interface simples, para que os usuários finais criem os seus próprios relatórios e *dashboards*;
- provedor de *e-mail* – um provedor de *e-mail* é, basicamente, um servidor de hospedagem, endereços e contatos;
- ferramenta de automação de marketing – é uma ferramenta para automação de

marketing digital que congrega todas as informações em um único lugar. Isso significa que ela reúne os principais recursos para realizar uma estratégia de marketing digital em um só lugar, e é possível fazer diferentes ações em um único *software*.

O Quadro 9, a seguir, congrega todas as ferramentas utilizadas pelas *startups* estudadas neste estudo.

Quadro 9 – Ferramentas contratadas pelas empresas observadas conforme o tipo de uso

Ferramenta	Empresa A	Empresa B	Empresa C
CRM	Pipedrive	Pipedrive	Pipedrive
Gerador de lista	Snov.Io	Cortex	Apollo
VoIP	Nvoip	Pipedrive	Vono
Documentação	GoogleSheets, GoogleDocs	GoogleSheets, GoogleDocs	GoogleSheets, GoogleDocs
BI	Power BI	Power BI	Power BI
E-mail	Gmail	Gmail	Gmail
Automação MKT	RD Station	RD Station	RD Station

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A partir do que foi observado, conclui-se que, dentro das possibilidades de ferramentas oferecidas no mercado, esse não foi um dos temas considerados discrepantes entre as três empresas. Todas fazem uso de um conjunto de *softwares* que supera, em muito, outras realidades de empresas no mesmo estágio de crescimento e não são motivos de impedimento para um bom desempenho dos times.

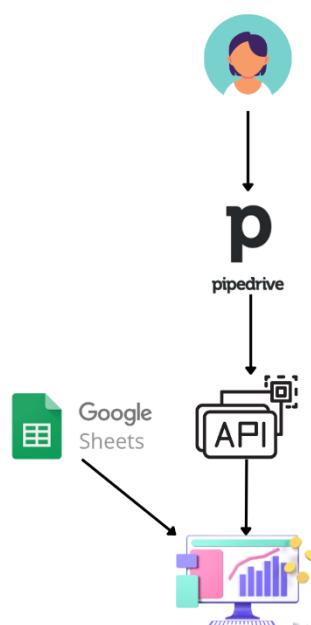
4.7 ORIENTAÇÃO A DADOS

As três empresas observadas possuem um sistema que integra os dados gerados no CRM com o *Power BI*, uma ferramenta de *Business Intelligence*. O sistema foi criado, a partir da conexão da API do *Pipedrive* com o *software Power BI*. Dessa forma, todas as informações geradas no *Pipedrive* são transferidas para um conjunto de dados que serve como Database para a empresa. Isso possibilita que análises complexas do processo comercial possam ser feitas de uma forma mais completa, do que se fossem utilizados meios próprios de um CRM. O motivo

é porque em essência, um CRM não é o local apropriado para correlacionar dados de diferentes fontes ou criar modelos com variáveis complexas.

Na Figura 11 é apresentada a sequência de etapas até que um relatório seja gerado. Em um primeiro momento, a equipe de vendas registra as informações no CRM. A partir daí, os dados são coletados de forma automática por meio da API e enviados para o *Power BI*. Outras informações como as metas e o registro de usuários ajudam a compor os relatórios gerados no *Power BI*.

Figura 11 – Fluxograma de construção de relatórios



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ainda que existam diferenças entre os sistemas e visualizações criados para cada uma das três empresas observadas, um padrão ficou claro em todos os casos: existe uma dificuldade evidente dos gestores em analisar dados e tomar decisões estratégicas.

Das empresas observadas, a *startup* B é a que conseguiu extrair mais valor das ferramentas de *Business Intelligence* disponibilizadas. Tanto os gestores de pré-vendas, quanto a líder da área comercial, constantemente fazem uso dos painéis de dados nas reuniões de time, para o planejamento comercial e acompanhamento das rotinas semanais. Ficou nítido, durante o período observado, que os dados geram valor para a operação e conseguem influenciar as decisões dos gestores. Um exemplo disso é a tomada de decisão sobre a rescisão contratual com a ferramenta Cortex, de geração de *leads* por intermédio de inteligência artificial. A partir do

momento em que a ferramenta foi contratada para suprir as necessidades de demanda por *leads*, os gestores passaram a utilizar os painéis de dados para acompanhar a evolução dos contatos no funil de vendas. Depois de dois meses, ficou claro que a qualidade destes *leads* não compensou o investimento na Cortex e, por isso, o projeto foi cancelado. Caso os gestores não tivessem observado os resultados do projeto e tivessem perpetuado o uso da ferramenta, o custo de aquisição de clientes subiria desenfreadamente antes de alguém perceber que, realmente, não valeu a pena o investimento.

Um outro fator que pode justificar a maturidade da empresa B sobre dados é a regularidade no desempenho da operação. Pelos profissionais terem desempenhos mais previsíveis, é possível ter mais confiança que ao analisar os números e a tomada de decisão seguirá critérios mais confiáveis.

Porém, esse cenário não é tão percebido nas *startups* A e C. O que se notou é que as ferramentas por si só não geram tanto valor para o gestor. A percepção do pesquisador é que: além de poucos gestores estarem capacitados para usarem dados nas tomadas de decisão cotidianas, operações menos maduras tendem a agir de forma empírica. Essa situação se mostra ainda mais evidente na empresa C, em que atualmente está se fazendo um planejamento para o gestor de vendas sobre a periodicidade e quais dos indicadores medidos precisam ser acompanhados semanalmente. É nítida a falta de entendimento dos profissionais sobre quais métricas precisam ser observadas, principalmente, os números que apontam o direcionamento para o resultado. O que se percebeu é que os gestores têm clareza sobre quais são as métricas históricas que precisam de mais atenção mas, dificilmente, compreendem quais são aquelas que indicarão se o time comercial vai desempenhar bem ou mal as atividades e atingir as metas ao final do mês.

Os gestores da empresa A vêm subindo sua curva de aprendizado em relação a este tópico. A empresa está chegando em um nível de maturidade operacional que demanda mais habilidade sobre o tema. Tanto é que, a *startup* A é a única que possui integração entre os dados de diferentes departamentos: vendas; sucesso do cliente; marketing; e produto. A partir daí, será preciso desenvolver as lideranças para que consigam filtrar e correlacionar quais tipos de informações deverão ser alvo de maior foco e atenção nas rotinas da operação.

4.8 RESULTADOS DA OPERAÇÃO

Quando observados os resultados do desempenho dos times, é possível ver um paralelo bastante interessante. Nas três empresas, os vendedores foram capazes de atingir os objetivos

traçados na larga maioria dos meses, enquanto o time de pré-vendas apresentava um desempenho oscilante, em geral abaixo da expectativa do planejamento de metas comerciais.

Na Tabela 2, a seguir, foram elencados os principais indicadores para cada uma das áreas. Para a área de pré-vendas, o indicador tido como referência de desempenho era o número de oportunidades entregues aos vendedores. Ou seja, a partir de um *lead* que foi agendado, quantos se tornaram efetivamente uma oportunidade de vendas. Descarta-se, então, os *leads* que não compareceram a uma reunião ou não cumpriam os critérios estabelecidos para uma venda se concretizar com sucesso. Para calcular esse indicador, utilizou-se o acordo entre áreas de cada empresa observada. É importante ressaltar que esse critério varia conforme o produto, segmento e *persona* que uma determinada *startup* comercializa sua solução.

Para a área de vendas, observou-se a receita obtida a partir de novas vendas. Independentemente do número total de vendas, considerou-se o somatório do montante das receitas vendidas e comparou-se com as metas de crescimento da empresa.

Os resultados foram organizados pelos números de meses em que a empresa conseguiu atingir as metas ao longo do período observado. É importante ressaltar que o total de meses observados foram seis, ou seja, esse é o valor máximo possível.

Tabela 2 – Relação de meses em que as empresas atingiram suas principais metas de vendas

Meta	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Reuniões Realizadas	3	4	2
Vendas	4	5	4
Receita	4	5	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O que se pode perceber é que, apesar da geração de demanda por parte dos pré-vendedores ser inconstante e insuficiente ao longo do tempo, as empresas estão conseguindo chegar mais perto de atingir seus objetivos de crescimento. Isso pode ser explicado por dois motivos. O primeiro é que outros canais de geração de demanda, ainda que não estejam formalizados ou estruturados, acabam contribuindo para os resultados de aquisição de receita. Por exemplo, a empresa A acaba vendendo sua solução para muitos *leads* indicados por outros clientes. A empresa C possui um canal de consultorias de recursos humanos parceiro que contribui para o número de oportunidades geradas para os vendedores. Ou seja, ainda que a oferta gerada internamente seja insuficiente para escalar o crescimento das *startups*, no atual estágio de crescimento, eles acabam cumprindo a função de preencher essas lacunas.

Porém, isso não representa uma estrutura de vendas sustentável e muito menos previsível. Ficou claro nas observações que o maior desafio em termos de resultado, está na geração de demanda consistente, mas sem perder a qualidade. A escolha das empresas pelos canais de aquisição *outbound* ainda é um desafio grande, tanto do ponto de vista de gestão quanto na provação de valor ao cliente. Os times que qualificam um *lead* antes de enviá-lo aos times de vendas, por muitas vezes, são formados por profissionais com pouca experiência, que quando colocados em um ambiente de pressão e com tarefas repetitivas, acabam se desmotivando ou desobedecendo aos processos que foram padronizados. Ainda que caiba a cada gestor manter um controle mais apurado dessas situações, o fato das três empresas, em diferentes níveis de maturidade apresentarem desafios semelhantes, indica que, de fato, são obstáculos reais ao crescimento escalável.

5 PROPOSTA DE BOAS PRÁTICAS PARA OPERAÇÃO DE *INSIDE SALES*

Após analisar o resultado das observações de campo, este pesquisador organizou um guia contendo as boas práticas para construção e operação de áreas de vendas remotas. No contexto desta pesquisa, foram observados alguns critérios para sugestão das boas práticas, conforme o referencial teórico levantado.

Em primeiro lugar, esta pesquisa levou em consideração os diferentes níveis de maturidade pelas empresas e a qual as observadas neste trabalho podem se enquadrar.

Figura 12 – Estágios de maturidade

	OS1	OS2	OS3	OS4	OS5
	Family	Tribe	Village	City	Nation
User Scale (B2C)	10,000s	100,000a	1,000,000s	10,000,000s	1,000,000s
User Scale (B2B)	10s	100s	1,000s	10,000s	100,000s
Organization Scale	1s	10s	100s	1,000s	10,000s
Timeframe (months)	12m	18-24m	18-24m	24-48m	48m+
Mode	Discovery	Validation	Efficiency	Scale	Domination

Fonte: Rigonatti (2016).

O trabalho de Rigonatti (2016), apresentado na Figura 12, classifica esses estágios de maturidade fazendo um comparativo com as estruturas de organização humana. A unidade mais básica de organização, uma tribo, equivale em proporções empresariais B2B a um negócio com dez clientes. Uma tribo, a 100 clientes e, assim, sucessivamente.

Esse paralelo é bastante elucidativo para se descrever como uma *startup* vai se modificando ao longo do tempo. Griva *et al.* (2021) apresentam um pouco dessa realidade em seu trabalho. Quanto mais a operação cresce, maiores os desafios se tornam para gerir e contratar pessoas e instituir processos.

Além disso, a tomada de decisão sobre como montar uma estratégia de vendas varia conforme outros fatores igualmente importantes. O tempo de maturação do produto no mercado é um deles e, normalmente, se recomenda ampliá-lo para buscar o melhor momento de expandir a operação (GILBERT; DAVIES, 2011). Os autores mostram que o próprio perfil das equipes muda conforme uma empresa evolui, e que é preciso tempo para isso acontecer. Na Figura 12 de Rigonatti (2016) é possível ver quanto tempo, em média, uma *startup* passa em cada estágio.

Se olhar as duas primeiras colunas, em que a empresa salta do modo de descoberta para o de validação do produto no mercado, é possível perceber que a permanência somada, tomará cerca de três anos de atividades.

Figura 13 – Caracterização das etapas de crescimento de uma área de *inside sales*



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Esse é justamente o instante em que as *startups* observadas se encontram. Todas possuem de três a quatro anos de fundação, cada uma tem entre 80 e 1.000 clientes, apesar de a *startup* B estar um passo à frente, em termos de maturidade organizacional.

No plano de caracterização de cada um dos estágios mencionados, foi possível correlacionar as conclusões das observações com o que Griva *et al.* (2021) e Rigonatti (2016) apresentam em suas pesquisas. O início das operações de vendas remotas se dá de forma muito semelhante em diferentes negócios.

Ademais, assim como Harmon e Funk (2014) e Ohiomah (2020) descrevem a tríade pessoas, processos e tecnologias como os pilares fundamentais de uma operação, este pesquisador também considera. Por essas razões, as boas práticas aqui mencionadas trazem o contexto sobre o momento vivido em cada uma das primeiras duas colunas do modelo de Rigonatti (2016), os estágios de maturidade das *startups*, mas também, estabelecendo comparações com as três dimensões mencionadas.

Nos primeiros momentos de um *startup*, a composição dos times e pessoas contratadas para as áreas de *inside sales* demanda um perfil mais generalista e aberto a construir processos e resultados a partir do nada. O que foi observado nas diferentes empresas e em contextos da vida profissional deste pesquisador é que, ao passo que não existam rotinas bem definidas e

processos claros a serem seguidos, muitas pessoas acabam se desmotivando com o trabalho.

Os pioneiros da operação, possivelmente, seguirão uma estrutura desorganizada e que, por meio da repetição, encontrarão padrões para conduzir a organização ao próximo nível de maturidade. Astebro e Elhedhli (2006) atentam que são rotinas que demandam tempo, além de serem um exercício de tentativas e erros, e que nem sempre é algo que os profissionais estão dispostos a enfrentar. Além disso, são as primeiras pessoas que erguerão os pilares de cultura da empresa. Um padrão identificado, neste estudo, e que traz consequências graves para o prosseguimento da operação é o que segue: a maioria dos empregadores se concentram nas habilidades técnicas dos profissionais e não observam a compatibilidade de suas personalidades com a cultura empresarial. O resultado é um deslocamento entre o que é esperado desses profissionais e o que é entregue. Boles *et al.* (2012) indicam que os fatores culturais são os grandes responsáveis pelo *turnover* de vendas. E nem sempre a cultura está relacionada a um comportamento errado, mas sim, a um desalinhamento de expectativas.

Para mudar esse cenário, primeiramente, é necessário que os fundadores tenham claro quais são a personalidade e os costumes da sua empresa. O que está por trás da marca. Em outras palavras, Ohiomah (2020) sugere que são os primeiros vendedores que vão influenciar os próximos e, portanto, é imprescindível que exista afinidade entre ambos os lados. Somado a isso, a falta de recursos nesses primeiros momentos é algo que, muitas vezes, acaba limitando as opções de contratação. O mercado de tecnologia cresce ano após ano (FARQUHARSON, 2017) e, por consequência, a demanda por mão de obra capacitada é maior que a oferta, o que acaba elevando a média salarial desses profissionais (DIORIO, 2021). Caso o gestor esteja prospectando uma contratação pelas expertises técnicas, certamente precisará despender recursos adicionais e que são extremamente valiosos nos primeiros momentos de uma *startup*.

Na opinião deste pesquisador, o essencial, nessa fase, é observar a contratação de profissionais com alguma experiência em vendas ou no segmento em que o produto/serviço se propõe a gerar valor. As empresas deste estudo sucederam nos primeiros momentos também pelo fato de os fundadores contrataram esse perfil de pessoa, disposta a lidar com incertezas, tomar riscos e aprender com o processo. Profissionais que não se importaram em executar as funções ingratis da profissão de vendas, como prospectar uma oportunidade de negócio sem um processo claro e documentado, mas que tinham o desejo de construir algo novo. Tentar encontrar esse perfil de profissional, normalmente, acaba sendo vantajoso para ambos os lados, tanto para o empreendedor que paga mais barato por alguém que está disposto a contribuir para a *startup*, independente do que precise ser feito, quanto para o profissional que acaba adquirindo um aprendizado substancial para sua carreira (OUIMET; ZARUTSKIE, 2014).

Estimular os precursores que tiveram bons resultados a permanecerem no negócio, ainda que com outras funções, também foi uma prática constatada como bastante acertada pelos fundadores. Essas pessoas são capazes de entender os desafios da *startup*, ainda quando em estágio inicial e conhecem diferentes áreas da empresa e têm a cultura do negócio impregnada em seus comportamentos. É possível pensar nelas como mantenedoras da cultura. Em mais de um dos negócios observados, esses profissionais estavam presentes, ou liderando as áreas onde começaram, ou ainda, contribuindo na maturação de outros departamentos.

Dessa forma, as boas práticas sugeridas pelo pesquisador são diferentes, na medida em que uma *startup* se torna mais madura. É importante ressaltar que o perfil das contratações também varia conforme a especialização do departamento avança.

Existem perfis ideais de profissionais para cada uma das diferentes funções em um time de vendas, a começar pela figura do pré-vendas. As rotinas observadas nas organizações demonstraram que, em primeiro lugar, essa pessoa precisa ser disciplinada na execução de processos. Muito além de ter boas habilidade de persuasão ou oratória, um pré-vendas necessita de produtividade no seu dia a dia. Por esse motivo, características como uma boa organização, foco e eficiência são tão essenciais. Outra ressalva de igual importância é o tipo de colaborador que as empresas conseguem encontrar. Normalmente, *startups* nesse estágio de crescimento, oferecem uma remuneração muito baixa para as posições, por consequência, o cargo será ocupado, em grande parte, por profissionais em início de carreira. Estudantes universitários ou pessoas que buscam ingressar no mercado de trabalho estão mais dispostos a receberem menores salários e, por isso, são os perfis mais presentes. Tanto a rotina acelerada e repetitiva do pré-vendas quanto o horizonte de crescimento salarial são obstáculos que fazem o cargo ser altamente rotativo dentro das empresas. Para que o ciclo desse profissional na *startup* seja maior, é básico que o empregador tenha um alinhamento sobre as características do trabalho.

Já para as equipes de vendas, as exigências são completamente diferentes. Um vendedor precisa, em primeiro lugar, saber construir relacionamentos. Isso exige, dentre outras habilidades: boa comunicação; organização da rotina; senso de autogestão; vontade de aprender constantemente; e ambição. De fato, não são características exclusivas ao profissional de vendas, mas em um ambiente em que a pressão por resultados é maior, são fundamentais. Um movimento que as *startups* observadas também realizaram na contratação desses profissionais, foi buscar pessoas que, além de possuírem a capacidade técnica para o cargo, também tinham características de liderança.

Isso porque, em algum momento, será necessário posicionar gestores em cada uma das áreas. Em um primeiro momento poderão ser pessoas que acumulam cargos de operação e

gestão, mas ao longo do crescimento do time, isso não será mais possível. Ter alguém na gestão que já desempenhou alguma função na área de vendas e ainda teve experiência com o produto/serviço traz muita eficiência para a área. Ainda que esse cenário seja viável, os profissionais precisam ser capacitados para assumir os cargos. Em uma das empresas observadas foi possível ver como promover um gestor sem aptidão para o cargo, comprometeu o desempenho de uma operação inteira.

Caso esse não seja um cenário viável, é preciso buscar gestores com experiência na função. As empresas precisam ter em mente que economizar recursos na contratação de líderes, acaba sendo um prejuízo incalculável. O time fica desorientado, os resultados não vêm e toda a economia de custos se vai com a perda de receita. Segundo o que foi observado nas *startups* desta pesquisa, as contratações se tornam um investimento em aquisição de receita, muito mais do que um custo operacional.

No que tange ao uso de ferramentas e tecnologias, é natural que os fundadores estejam mirando na redução de custos. E o que foi observado nos casos analisados e pela experiência profissional deste pesquisador é que, normalmente, os cortes recaem na contratação de ferramentas. A opção pelas versões gratuitas de *softwares* populares no mercado ou a utilização de planilhas para gestão da informação acaba sendo a opção. Para a documentação de processos, essa premissa também foi observada nas fases iniciais do negócio. Contudo, para a gestão de clientes e eficiência da comunicação esse não é, necessariamente, o movimento mais acertado. O que ficou claro, a partir das conclusões deste trabalho, é que as três empresas, ao optarem em usar um conjunto de recursos que aumentam a produtividade das equipes, precisam de menos pessoas para ter os mesmos resultados. Inclusive, a qualidade das atividades dos times melhoram e, como consequência, os resultados melhoram. Segundo o que foi diagnosticado no estudo, isso ocorre por diferentes motivos: 1) a partir do momento em que uma *startup* começa a prospectar seus clientes, toda informação produzida em um CRM é subsídio para a tomada de decisão. Ao escolher um *software* que permita exportar, manipular e controlar indicadores, os gestores adquirem consciência sobre causa e efeito e, assim, melhoram a tomada de decisão; e 2) as rotinas de vendas demandam organização. Ainda que seja possível viabilizar a operação com sistemas simplificados, a relação entre o investimento e o retorno não compensa. Os integrantes do time passarão mais tempo lidando com os desafios ligados a ferramenta do que realmente fazendo a atividade fim, que é falar com os clientes.

Quando em estágio inicial de implementação, os custos representam uma parcela substancial na tomada de decisão. Por esse motivo, é preciso entender quais ferramentas são essenciais para que, então, se coloque os recursos da maneira mais assertiva possível. Quando

se fala de tecnologias exclusivamente para a áreas de vendas, este pesquisador sugere quatro ferramentas essenciais: um *software* para gestão de clientes (CRM); um provedor de telefonia (VoIP); recursos para documentação dos processos; e uma ferramenta para geração de demanda.

- a. CRM – a partir do que foi constatado nas observações, recomenda-se que as empresas optem pelo *Pipedrive*. No momento da elaboração desta dissertação, o *Pipedrive* é uma das ferramentas mais consolidadas de mercado. Seu custo *versus* o benefício é um dos melhores. O CRM está organizado sobre o conceito de produtividade nas atividades do time de vendas, motivo pelo qual o sistema facilita um aumento no volume de negócios contactados pela equipe. Além disso, a interface de programação das aplicações (API) possibilita que os dados possam ser extraídos e manipulados de maneira acessível, tornando-se, assim, uma plataforma capaz de integrar diferentes ferramentas de gestão por meio de *softwares* de *business intelligence*. A ressalva aqui é sobre o seu uso pelos times de pré-vendas. Como já mencionado anteriormente, normalmente essa função fica a cargo de pessoas com menos experiência de mercado e que precisam ter um acompanhamento mais próximo. Caso contrário, acabam sendo ineficientes na operação. Por isso é importante que os gestores consigam elaborar indicadores que possam mostrar o desempenho das equipes. Dessa forma, é possível, além de controlar os resultados históricos, ajustar o desempenho no decorrer da operação;
- b. VoIP – para o presente trabalho, não foram identificados *softwares* com um destaque específico sobre os demais. A ressalva aqui é considerar a integração dessa ferramenta com o CRM. Muitas opções de mercado não entregam facilmente uma integração nativa da ferramenta com os principais CRMs de mercado. Isso exigirá, da equipe interna da *startup*, um esforço para lidar com APIs que, se mal conduzidas, podem prejudicar o desempenho da operação. Normalmente, essa é uma ferramenta que, quando escolhida, dificilmente será trocada por outra. Seus maiores influenciadores são o custo pelos minutos de ligação e a estabilidade da chamada efetuada;
- c. documentação de processos – aqui a premissa sobre usar as ferramentas com baixo custo é verdadeira. Em todas as empresas observadas, ferramentas como o *Google Sheets* e *Google Docs* cumpriram um papel suficiente em relação ao objetivo principal de documentação. São recursos em que os profissionais já possuem familiaridade, o que contribui para a adoção no dia a dia da operação. Por isso

recomenda-se que elas sejam mantidas nas duas etapas de maturação, até que surjam necessidades iminentes de ferramentas mais complexas; e

- d. geração de demanda – quando se fala de geração de demanda, é importante entender o contexto do mercado a qual o produto/serviço está inserido. Existem muitas opções de ferramentas que geram bases de *leads* no mercado e, cada uma delas, normalmente tem uma característica específica. O que é importante ter em mente nesse quesito, é qual a fonte usada pelo provedor na geração. Em alguns casos, utiliza-se o banco de dados da Receita Federal, em outros, os contatos da rede de relacionamentos LinkedIn. Seja qual for o caso, esse é um recurso que precisará ser atualizado de tempos em tempos.

Uma dos resultados do diagnóstico das observações é que as bases perdem qualidade, na medida em que as empresas vão acessando os *leads* disponíveis, começam a surgir empresas que já não existem mais, ou pessoas que já não trabalham na empresa. Por isso, é importante que os gestores pensem, cada vez mais, sobre como conectar diferentes canais de oportunidades e otimizar a qualificação das oportunidades geradas.

Além de escolher as tecnologias apropriadas, compreender qual a melhor forma de executar sua atividade fim, também é um principais desafios que uma *startup* enfrenta. E não só nos estágios iniciais, ou seja, como ter mais resultados com menor esforço possível (GRIVA *et al.*, 2021). Pode-se classificar essa adversidade sob a ótica de processos. É, principalmente, nos primeiros passos de uma *startup* que todos estão testando o que funciona ou não. É de se esperar que os processos ainda estejam apenas nas cabeças dos fundadores ou, até mesmo, não esteja claro nem para eles. Este pesquisador constatou que, ao longo das observações, muito do que os gestores esperam que os liderados executem ou: 1) está documentado mas não foi comunicado de forma clara para o time; e 2) não está documentado e foi apenas mencionado no processo de treinamento. Esse segundo motivo é indicado por Román, Ruiz e Salvador (2002) como um dos problemas que influenciam no desempenho. Além disso, é importante dizer que processos são fundamentais para se ter previsibilidade (MARCOS, 2018). No entanto, atingir o nível esperado de maturidade é algo que dificilmente será conquistado de forma rápida. É preciso entender que, a mesma lógica aplicada por Rigonatti (2016) sobre os próprios estágios iniciais de descoberta do produto, precisa ser aplicada também nos processos comerciais. Eles evoluem na medida em que os resultados vão acontecendo.

Quando a organização avança para o próximo estágio, as próprias funções dentro de um time de vendas começam a se tornar cada vez mais especializadas. Inclusive, esse é um dos

motivos pelos quais as operações ganham eficiência (SINGH; KOSHY, 2010). É como se, aos poucos, toda a área de vendas remotas fosse se transformando em uma esteira de produtividade, semelhante a uma fábrica. Quando uma *startup* chega ao segundo estágio de maturidade, o time começa a se dividir nas tarefas executadas dentro da operação. Enquanto em um primeiro momento, o vendedor poderia fazer todo o processo comercial, agora já não é mais possível seguir operando da mesma maneira. Os pré-vendas farão a qualificação de uma oportunidade de negócio, tendo que passar horas repetindo tarefas padronizadas. Já um vendedor terá uma função mais associada a criação de relacionamentos. Isso vai exigir a contratação de profissionais com capacidades, perfil e custo diferentes. Em seu trabalho, Hooban (2019) justifica essa separação, assim como Singh e Koshy (2010), como um processo natural de compartimentação de responsabilidades. O processo segue, literalmente, uma estrutura de linha de montagem.

Em vista disso, uma das boas práticas na criação de processos é focar sua construção baseando-se na resolução de problemas. Algo aplicado a quaisquer um dos estágios de maturação da organização. Ohiomah (2020) traduz bem essa necessidade. Segundo ele, processos são feitos de documentos vivos e que, constantemente, precisam ser atualizados.

Um processo de vendas nada mais é do que um modelo de regras, ações e atividades, utilizados por todos os envolvidos da área comercial, e eles precisam ser: 1) ensináveis – precisa ser possível de ser ensinado aos envolvidos, podendo ser utilizado por qualquer um da área; 2) escaláveis – ter condições de crescer uniformemente, suportando o aumento de demanda; 3) mensuráveis – precisam ter indicadores claros para análises de resultados; e 4) previsíveis – ter expectativas claras de resultados a serem atingidos no período.

Antes de criar um processo, é preciso entender que existe a necessidade de clareza e simplicidade na estrutura e na sua comunicação. Outro ponto importante é a avaliação da jornada de compra orientada à visão do cliente. Processos que levam em consideração essa jornada, acabam sendo mais previsíveis que os focados no vendedor (SINGH; VENUGOPAL, 2015).

Tendo em vista o mencionado anteriormente, este pesquisador sugere como boas práticas, no mínimo, a criação dos cinco processos a seguir:

1. é preciso que sejam elaborados os acordos de nível de serviço, ou SLAs. Eles são documentos que ditam as regras sobre quais informações precisam ser coletadas quando o time de pré-vendas faz a qualificação dos *leads*. Além disso, também colocam condições sobre o perfil do cliente que poderá ser prospectado, de forma que ele se encaixe com a proposta de valor que a empresa gera. Após elaborado o

- acordo, ambas as partes concordam que este será o documento consultado em caso de divergências sobre a qualificação de uma oportunidade;
2. são necessários os modelos de discurso de vendas, *e-mail* e quaisquer outros *templates* de comunicação necessária para a equipe conseguir estabelecer contato com um *lead*. Além disso, é preciso padronizar como se dará esses contatos em algo que se chama de fluxo de cadência. Uma cadência são sequências de abordagens que um pré-vendedor faz para conseguir otimizar, ao máximo, as oportunidades de conversão;
 3. gatilhos de passagem são condições que levam uma possível oportunidade de negócio a avançar nas etapas de um funil de vendas. Elas são diversas e não dependem, necessariamente, de uma resposta do cliente para acontecer. Esses gatilhos precisam estar documentados para que não exista subjetividade sobre quando um *lead* deve avançar ou retroceder no funil. Caso contrário, seria impossível adquirir previsibilidade em uma operação de vendas;
 4. motivos de perda servem para identificar quais são as razões pelas quais o produto ou serviço não está sendo adquirido pelos clientes. É fundamental que eles sejam padronizados para que, ao se analisar os dados, consiga-se agrupá-los para a tomada de decisão. Caso contrário, cada um dos integrantes do time poderia inserir no CRM sua percepção pessoal. Do ponto de vista analítico, isso simplesmente não funciona; e
 5. um vendedor precisa estar munido de argumentos na hora de uma venda. Para isso, ele precisa de ferramentas e orientações de barganha. Quando se aborda esse tópico, é preciso pensar na criação de um modelo de proposta, que dê credibilidade a marca da empresa, ao mesmo tempo em que padronize o discurso de vendas. Para além disso, é preciso criar referências para o time de vendas sobre as margens de desconto possíveis, assim como os valores de implementação, caso existam. Essas ações são cruciais. Os fundadores das empresas precisam ter em mente que um percentual alto das receitas acaba sendo perdido em formas de desconto. Caso o vendedor não tenha claro para si, quais são os limites e condições possíveis, não executará a estratégia de forma a aumentar as margens do produto.

Essas modernizações precisam sempre acompanhar o refinamento de aprendizados da etapa inicial. O avanço da operação demanda novas formas de executar as rotinas de trabalho, para tornar o crescimento em escala viável, já que os problemas de gestão crescem em paralelo

a contratação de pessoas. Os modelos de *e-mail*, discursos de vendas e outros documentos requerem atualizações de diversas formas. Nada em uma *startup* dura por muito tempo, sem que precise ser revisitado, sendo uma realidade aplicável a todas as áreas desses tipos de empresas (BLANK; DORF, 2012).

A consequência do crescimento está relacionada a problemas de gestão que é ocasionada, majoritariamente, pelo aumento no número de integrantes do departamento comercial. O desmembramento da operação em setores diferentes, com expectativas e metas distintas, começa a instaurar obstáculos para a administração dos fundadores da empresa. Essa foi uma das conclusões percebidas na observação do cotidiano das empresas A, B e C. A ausência de um líder forte permite o surgimento de dissidências e rusgas, também influenciadas pelo ambiente de competição. O cerne disso tudo, e ao que parece a tarefa mais complexa, é encontrar o profissional capaz de dedicar tempo às atividades de liderança e gestão com assertividade. Caso contrário, os conflitos afetam o convívio profissional e prejudicam o ambiente de trabalho, a ponto de ser uma das causas relevantes de *turnover* no segmento de vendas (BOLES *et al.*, 2012).

Nesses cenários é preciso avançar nos recursos de tecnologia que, quanto mais especializada estiver a operação, mais dados de qualidade serão gerados no CRM. Pela experiência deste pesquisador, na medida em que a operação se desenvolve mais, se faz necessário investir em ferramentas de *Business Intelligence*. E por ser a líder de mercado nesse quesito, o *Power BI* é uma boa opção para construir painéis e análises. Ele é uma coleção de serviços de análise de negócios que contribui, principalmente, para uma melhor reunião, sintetização e veiculação dos dados pelo usuário final. Em todas as empresas observadas, essa ferramenta consegue suprir as necessidades da operação, porém, existem outras opções disponíveis, sendo as mais conhecidas o *Google Data Studio* e *Tableau*. No que se refere a construção de ferramentas de inteligência de negócios, recomenda-se que sejam criadas visualizações automatizadas, que permitam a integração da ferramenta com o CRM por meio das APIs. Isso facilita, operacionalmente, a alimentação dos relatórios, tendo em vista que o gestor não precisará alimentá-los manualmente. Além disso, uma outra prática recomendável é associar aos painéis, o desempenho do time em relação as metas. Com esses recursos em mãos, cabe as lideranças encontrar maneiras de utilizar os dados nas rotinas de gestão dos times. Criar uma cultura de dados não é uma tarefa fácil. Isso pode ser constatado na observação das três *startups*. É necessário disciplina e acompanhamento para que o time adquira os fundamentos e aí sim, possa fazer uma autogestão consciente, baseada em informação e não em intuição.

O incremento de maturidade trazido ao time resulta em processos mais eficazes e com

isso, mais previsibilidade terá. Hunter e Perreault (2007) indicam que esse encadeamento favorece o desenvolvimento da inteligência comercial, e que, na medida em que é retroalimentada, contribuirá para a tomada de decisão dos gestores. Enquanto na primeira janela de desenvolvimento faltavam subsídios para a construção de indicadores e métricas, na segunda etapa de maturidade, ela já precisa se modernizar quanto a isso.

Caso a gestão de clientes ainda fosse realizada em um CRM gratuito ou fossem utilizadas planilhas, na opinião deste pesquisador é chegado o momento de dar um passo à frente. Aqui a escolha das ferramentas certas, realmente faz a diferença. A própria adoção de tecnologia de *business intelligence* como mencionada, já é um avanço considerável para as operações. Utilizar tal recurso para análises complexas e disseminar uma cultura de orientação a dados são ganhos competitivos para a empresa e que trarão resultados no curto, médio e longo prazos (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi criar um roteiro de boas práticas para implementação de operações remotas de vendas. Um documento que pudesse apoiar os gestores de *startups* B2B nos desafios que se apresentam, no momento de executar atividades como a gestão de pessoas, contratações, criação de processos e utilização de ferramentas.

Para embasar as conclusões acerca de quais eram as melhores práticas, foi necessário criar uma metodologia que pudesse conciliar os conceitos necessários para uma pesquisa acadêmica, observar os pilares que fundamentam essas operações e os limites exequíveis de pesquisa.

Entendeu-se que a melhor alternativa para os desafios foi realizar um estudo multicaso, adotando o método da observação direta e indireta das interações humanas, dos documentos e dos resultados compartilhados pelos responsáveis de cada uma das empresas participantes. Com isso foi possível contextualizar as informações e aspectos de cada uma das dimensões analisadas e, ao final, tirar conclusões sobre quais são os pontos mais importantes a serem observados pelos gestores de vendas.

Ainda assim, existem limitações inerentes a forma como esta pesquisa foi conduzida. Por se tratar de uma observação multicaso de apenas três empresas, é possível que existam particularidades deste estudo que não se aplicam a outros negócios.

Um exemplo dessa situação é a forma como os produtos são vendidos pelos três negócios analisados. Em todos os três casos, o modelo de cobrança é feito por meio de pagamentos recorrentes. Ou seja, depois que um cliente compra a solução, ele continua na base até o momento do cancelamento do contrato. Ademais, todas as empresas entregam seus produtos por meio de plataforma, o que traz mais similaridades para o modo como as operações se organizam.

Outro fator que acaba por interferir neste estudo é a parcialidade das opiniões aqui apresentadas. Na criação do roteiro, foi escolhido um tipo de estudo específico para a construção da metodologia, a observação. Por se tratar de uma técnica que exige um posicionamento do pesquisador, com anotações de fatos e opiniões sobre diferentes eventos, se torna evidente que existe parcialidade e que a mesma norteia a proposição das melhores práticas. Neste estudo de caso, julgou-se inviável ou desnecessária a aplicação de questionários para a compreensão das dinâmicas de interação dos times, pois: 1) grande parte das equipes é composta de profissionais juniores, com pouca experiência de mercado. Este pesquisador, contando com sua experiência profissional, concluiu que as manifestações individuais poderiam

dificultar o entendimento sobre os assuntos analisados; e 2) a limitação de tempo para execução do escopo deste projeto precisou ser otimizada. Por esse motivo, definiu-se que seria mais favorável a técnica da observação.

Pode-se incluir, nas limitações de pesquisa, a inviabilidade de se analisar os diferentes estágios de maturidade de uma mesma empresa. É fato que uma operação de vendas vai sofrendo diversas modificações na sua estrutura, conforme a empresa ganha escala. O aumento no número de integrantes das equipes força as organizações a incluírem, em seus quadros, posições de lideranças (GRIVA *et al.*, 2021). Nesse contexto, todas as *startups* se encontravam mais maduras, o que impossibilitou entender a dinâmica embrionária das áreas de vendas remotas.

Por último, pode-se destacar que existem outras dimensões estratégicas que afetam as áreas de vendas e que não foram incluídas neste estudo. Situações como sazonalidade nas vendas, remuneração e comissionamento dos profissionais ou interlocução com o departamento de marketing são, igualmente, importantes de serem observadas. Novamente, essas situações fazem parte do complexo contexto de qualquer projeto de pesquisa em vendas e que precisam ser mencionadas como ressalvas das conclusões aqui apresentadas, ainda que terminantemente não tenham feito parte da metodologia desta pesquisa.

Aparte das limitações aqui apresentadas, este autor considera que as conclusões apresentadas no roteiro de boas práticas podem prestar um valioso serviço a comunidade de vendas, especialmente, aos negócios do ecossistema de *startups*.

No estudo de Verbeke, Deitz e Verwaal (2011), os autores indicam a persistência dos gestores em aplicar os processos desenhados como um dos condutores de performance das áreas de vendas. Esta pesquisa identificou que esse segue sendo o maior desafio para todas as empresas. Uma realidade que se apresenta por diferentes motivos, mas os principais identificados são: 1) a maturidade profissional dos indivíduos envolvidos na operação; e 2) o crescimento das equipes e, consequentemente, a dificuldade de se acompanhar os liderados mais de perto. Apesar de todas as companhias envolvidas neste estudo, possuírem os principais processos de vendas desenhados, a condução das rotinas de gestão mostrou que a expertise das pessoas que desempenham papéis de liderança é tão importante quanto. Nos casos em que essa função foi delegada a gestores com inexperiência ou mesmo em situações em que essa figura não estava presente no organograma da organização, os resultados dos times se mostraram imprevisíveis ou inconstantes. Román, Ruiz e Salvador (2002) trazem, também, esses argumentos em seu trabalho. É fundamental para o bom desempenho da força de vendas não só a capacitação, mas também, o acompanhamento e cobrança das atividades até então

padronizadas. Caso contrário, o entendimento dos motivos que levaram aos resultados atingidos acaba sendo apenas um palpite.

Aqui também vale um destaque para a organização das atividades de vendas. Zoltners, Sinha e Lorimer (2013) destacam que a dinâmica de vendas é complexa e pouco compreendida. E, de fato, isso é uma realidade, inclusive nos casos analisados. O que pode se concluir a partir das observações é que, conforme as equipes mantêm um registro acurado das informações do processo comercial, mais previsível se torna a operação. Isso não é novidade. Já na década de 1990, Feeser e Willard, indicavam que as estratégias comerciais precisam ser orientadas à compreensão do histórico de atendimento ao cliente. Ou seja, quanto mais se interage com potenciais consumidores, mais a organização consegue ter a dimensão sobre os melhores canais, discursos e abordagens. Isso pode ser observado no presente estudo. As *startups* que fizeram bom uso de seus sistemas de gestão de clientes (CRMs), tiveram mais capacidade em entender variações nos mecanismos de geração de oportunidades e desempenho dos times. Conseguiram, com isso, adaptar sua estratégia para melhorar os resultados.

Indo mais a fundo, este pesquisador pode concluir que essa visão orientada a dados não está, necessariamente, associada a escolha de ferramentas, mas sim, ao uso empregado pelos gestores. Pode-se fazer um paralelo com o que Blank (2015) fala sobre o conceito de *lean startup*. Nele, a capacidade da eficiência de uma *startup* é influenciada pelas estratégias de orientação a dados. E realmente isso é verdade, mas em um sentido muito mais de senso analítico do que na estrutura de dados construída pelas organizações. De nada serve um banco de dados perfeito mantido no armário. E se existe um ponto de melhoria em todas as organizações observadas é a habilidade dos gestores em analisar e comunicar as informações obtidas a partir deles.

Quanto a trabalhos futuros, sugere-se que se aprofunde os estudos sobre a relação entre o crescimento dos times de vendas remotas e a contratação de gestores habilitados a desempenhar essa função. Como mencionado anteriormente, é preciso entender qual o momento em que as *startups* precisam começar a investir nesses profissionais e de que forma é possível conciliar a disponibilidade financeira dessas empresas e o nível de senioridade exigida para tal cargo, talvez fazendo um comparativo com as características apresentadas por Ouimet e Zarutskie (2014).

Nem sempre transformar um vendedor em gestor é uma solução e, por isso, se torna fundamental cogitar a comparação entre custo e benefício. Na opinião do pesquisador é possível ir além. Compreender um cenário de escassez financeira, que é a realidade dos negócios em estágio no qual esta pesquisa se deu, torna-se viável identificar possíveis lideranças e formá-las

antes da problemática se apresentar. Definitivamente, o tema se apresenta como bastante promissor quando se fala de desempenho das áreas comerciais remotas.

Outro tema bastante pertinente para o aprofundamento desta pesquisa recaiu sobre as competências analíticas dos profissionais de vendas. Astebro e Elhedhli (2006) discorrem sobre essa dimensão falando sobre *forecasting* de vendas. Ou seja, a capacidade dos times em prever quais serão os resultados antes de eles acontecerem. A experiência profissional deste pesquisador e as conclusões deste estudo indicam para um enorme dificuldade dos vendedores e das lideranças em racionalizar números. Tirar conclusões a partir das informações geradas ao longo do tempo, acaba dificultando a comunicação entre gestores e liderados, pois os argumentos ficam no campo da suposição e todos saem perdendo nesse cenário.

Diorio (2021) fala sobre a crescente crise na contratação de talentos em vendas. Um dos argumentos para isso estar acontecendo é a recorrente cobrança das lideranças que, por um lado, exigem resultados, mas por outro, não apresentam alternativas para se chegar ao objetivo. Parte desse problema passa pela falta de visibilidade sobre o processo de vendas como um todo. Uma visão parcial dos resultados que pouco contribui para a evolução dos profissionais.

Vendas é um tema complexo. São diversos os autores que fazem essa afirmação ainda que com diferentes argumentos (GOAD; JARAMILLO, 2014; MAIA, 2020; VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011). A constante mudança do tema exige novas abordagens de pesquisa, estudos de caso que possam trazer a realidade de mercado para o meio acadêmico e soluções que envolvam os profissionais que desempenham esse papel nas organizações. Sem dúvida, é possível se aprofundar, cada vez mais, sobre essa atividade tão antiga e que está em constante evolução.

REFERÊNCIAS

ANDREASSI, T.; CHADDAD, A. J. O vetor academia-empresa para o incremento da inovação tecnológica. **Revista da Univap**, Universidade do Vale do Paraíba, 2003.

ASTEBRO, T.; ELHEDHLI, S. The effectiveness of simple decision heuristics: Forecasting commercial success for early-stage ventures. **Management Science**, v. 52, n. 3, p. 395-409, 2006.

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual**: the step-by-step guides for building a great company. Pescadeiro: K&S Ranch Publishing Division, 2012.

BLANK, S. Why the lean start-up changes everything. **Harvard Business Review**, maio 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>. Acesso em: 12 jun. 2022.

BOLES, J. S. *et al.* Sales force turnover and retention: a research agenda. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 32, n. 1, p. 131-140, 2012. DOI: 10.2753/PSS0885-3134320111. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PSS0885-3134320111>. Acesso em: 14 jul. 2022.

CHAVES, C. *et al.* The point of view of firms in Minas Gerais about the contribution of universities and research institutes to R&D activities. **Research Policy**, v. 41, p. 1683-1695, 2012. DOI: 10.1016/j.respol.2012.07.008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733312001680>. Acesso em: 13 jun. 2022.

CHOUAIB, D.; REDOUANE, B.; ANABIR, H. Inbound Marketing vs. Outbound Marketing: Independent or Complementary Strategies. **Expert Journal of Marketing**, Sprint Investify, v. 7, n. 1, p. 1-6, 2019.

CANNON, J.; PERREAULT, W. Buyer-Seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439-460, 1999.

CHURCHILL, G.; FORD, N.; WALKER, O. **Sales Force Management**. 7. ed. New York: McGraw-Hill; Irving, 2003.

CIESIELSKA, M.; BOSTRÖM, W. K.; ÖHLANDER, M. **Observation Methods**. 2018. DOI: 10.1007/978-3-319-65442-3_2. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321806239_Observation_Methods. Acesso em: 12 jun. 2022

CRUZ, J. **Startup's**: Conceitos, mercado digital, e desenvolvimento no Brasil. 2015. Disponível em: http://www.estrategiaempreendedorismo.com.br/livro/Capitulo%20Start%20up_Jaciara%20Cruz.pdf. Acesso em: 14 jul. 2022.

DECKER, A. The Ultimate Guide to Pricing Strategies. HUBSPOT. 2019. Disponível em:

<https://blog.hubspot.com/sales/pricing-strategy>. Acesso em: 10 jun. 2022

DELVECHIO, S. The quality of salesperson-manager relationship: the effect of latitude, loyalty and competence. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 18, n. 1, p. 31, 1998.

DIORIO, S. **The Growing Talent Crisis In Sales**. 2021. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/stephendiorio/2021/11/16/the-growing-talent-crisis-in-sales/?sh=62fce48a665c>. Acesso em: 10 jun. 2022.

DRUCKER, P. **Management**: tasks, responsibilities, practices, Harper and Row. New York: McGraw-Hill, 1973.

EADES, K. **The New Solution Selling**: the revolutionary sales process that is changing the way people sell. New York: McGraw-Hill, 2003.

ELLIS, S. **Hacking Growth**: how today's fastest-growing companies drive breakout success. United States: Crown Business, 2017.

FARQUHARSON, A. **The rise of inside sales and what it means for your saas business**. Winning by Design. Jan. 2017. Disponível em: <https://medium.com/winning-by-design/the-rise-of-inside-sales-and-what-it-means-for-your-saas-business-f39263d51ae5>. Acesso em: 27 jul. 2022.

FEESER, H.; WILLARD, G. Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms. **Strategic Management Journal**, n. 11, p. 87-89, 1990.

GILBERT, I.; DAVIES, A. Sales execution strategy guide for technology startups. **Technology Innovation Management Review**, Ottawa, v. 1, n. 1, p. 32-36, out. 2011.

GOAD, E. A.; JARAMILLO, F. The good, the bad and the effective: a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 34, p. 285-301, 2014. DOI: 10.1080/08853134.2014.899471. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.2014.899471>. Acesso em: 11 jul. 2022.

GODIN, S. **Permission marketing**: turning strangers into friends, and friends into customers. 1999.

GRIVA, A.; KOTSOPoulos, D.; KARAGIANNAKI, A.; ZAMANI, E. D. What do growing early-stage digital start-ups look like? A mixed-methods approach, International **Journal of Information Management**, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102427>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001201?via%3Dihub>. Acesso em: 23 jul. 2022.

GUENZI, P.; TROILO, G. The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 98-107, 2007.

HARMON, L. L.; FUNK, D. S. **42 Rules for Building a High-velocity Inside Sales Team:** actionable guide to creating inside sales teams that deliver quantum results: super star press. 2014.

HOOBAN, N. **The Evolution of Inside Sales for B2B Companies.** Dez. 2019. Disponível em: <https://www.internalresults.com/blog/evolution-inside-sales-b2b-companies>. Acesso em: 11 jun. 2022.

HUNTER, G.; PERREAUULT, W. Making Sales Technology Effective. **Journal of Marketing American Marketing Association**, v. 71, p. 16-34, 2007. DOI: 10.1509/jmkg.71.1.16. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228861010_Making_Sales_Technology_Effective. Acesso em: 25 jun. 2022.

JOBBER, D. **Principles and Practice of Marketing.** 6. ed. London: McGraw-Hill Education, 2010.

JOHNSTON, W.; BONOMA, T. The Buying Center: Structure and Interaction Patterns. **Journal of Marketing**, v. 45, n. 3, p. 143-156, 1981.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing.** 12. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing.** 13. ed. London: Pearson Education, 2009.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0:** mudança do tradicional para o digital. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora, 2017.

KUMAR, S. **EdTech Startup:** an excellent sales & marketing guide. 2021.

LEDINGHAM, D.; KOVAC, M.; SIMON, H. The new science of sales force productivity. **Harvard business review**, v. 84, p. 124-8, 2006.

LESLIE, M.; HOLLOWAY, C. The Sales Learning Curve. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 7/8, p. 115- 123, 2006.

LILIEN, G.; GREWAL, L. **Handbook of business-to-business marketing.** Cheltenham: Edward Elgar Pub, 2012.

MAIA, S. **The Most Important Elements of Knowledge in Sales and the Necessity of Acquiring Them.** 2020.

MALLIN, M. L. *et al.* A new perspective of salesperson motivation and salesforce outcomes: the mediating role of salespersonbrand identification. **Journal of marketing**, v. 25, p. 357-374, 2017. DOI: 10.1080/10696679.2017.1345597. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10696679.2017.1345597?journalCode=mmtpp2_0. Acesso em: 24 jun. 2022.

MARCOS, J. The transformation of professional selling: Implications for leading the modern

sales organization. **Industrial Marketing Management**, v. 69, 2018. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.12.017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322229899_The_transformation_of_professional_selling_Implications_for_leading_the_modern_sales_organization. Acesso em: 25 jul. 2022.

MARTIN, S. **The trend that is changing sales**. Harvard Business Review. Nov. 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2013/11/the-trend-that-is-changing-sales>. Acesso em: 14 jul. 2022.

MCKINSEY COMPANY. **Como a COVID-19 acelerou as mudanças no cenário de vendas B2B no Brasil**. Jan. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-covid-19-has-accelerated-changes-in-the-b2b-sales-landscape-in-brazil/pt-BR>. Acesso em: 11 jun. 2022.

MONCRIEF, W. C.; MARSHALL, G. W. The evolution of the seven steps of selling. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 13-22, 2005.

OHIOMAH, A. **Lead to Win: Recipes for Inside Sales Success**. Tese de Doutorado – University of Ottawa, July, 2020.

OUIMET, P.; ZARUTSKIE, R. Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. **Journal of Financial Economics**, v. 112, n. 3, p. 386-407, 2014.

PATEL, N. **90% Of Startups Fail**: here's what you need to know about the 10%. forbes. Jan 2015. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/?sh=602b16986679>. Acesso em: 12 jun. 2022

PICKEN, J. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. **Business Horizons**, v. 60, n. 5, p. 587-595, 2017.

PIGUES, K.; ALDERMAN, J. **Winning with Customers - A playbook for B2B**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PROFITWELL. **Customer retention rate of businesses worldwide in 2018**. 2020. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/1041645/customer-retention-rates-by-industry-worldwide/>. Acesso em: 25 ago. 2022.

PRIPPS, O.; ÖHLANDER, M. Observation. In: KAIJSER, L.; ÖHLANDER, M. (Eds.). **Etnologiskt fältarbete**. Lund: Studentlitteratur, 2011.

QUELHAS, O. L. G.; FARIA FILHO, J. R. F.; FRANÇA, S. L. B. O mestrado profissional no contexto do sistema de pós-graduação brasileiro. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, 11., 2005

REICHELD, F.; SCHEFTER, P. E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. **Harvard Business Review**, v. 78, 2000.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RIGONATTI, E. **O arquétipo do crescimento.** 2016. Disponível em: <https://medium.com/astella-investimentos/cap%C3%ADtulo-2-o-arqu%C3%A9tipo-do-crescimento-6110a1cc9fa0>. Acesso em: 10 jun. 2022.

ROMÁN, S.; RUIZ, M.; SALVADOR, R. The effects of sales training on sales force activity. **European Journal of Marketing**, v. 36, p. 1344-1366, 2002. DOI: 10.1108/03090560210445218. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560210445218/full/html>. Acesso em: 25 jul. 2022.

ROSENBERG, L.; CZEPIEL. J. A marketing approach for customer retention. **Journal of Consumer Marketing**, v. 1, n. 2, p. 45-51, 1984.

SANJEEV, M. A. Impact of individual and employment variable on job satisfaction & turnover intention among sales and marketing professionals. **Procedia Computer Science**, v. 122, p. 55-62, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.341>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705091732570X?via%3Dihub>. Acesso em: 23 jul. 2022.

SCHULTZ J. Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15, n. 4, p. 200, 2000.

SEBRAE. **O que é uma Startup?** Jan. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 23 jul. 2022

SHAPIRO, B.; POSNER, R. Heeding the Customer. **Harvard Business Review**. 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/07/heeding-the-customer>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SINGH, R.; KOSHY, A. Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 25, p. 535-546, 2010.

SINGH, R.; VENUGOPAL, P. The impact of salesperson customer orientation on sales performance via mediating mechanism. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, p. 594-607, 2015. DOI: 10.1108/JBIM-08-2012-0141. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-08-2012-0141/full/html>. Acesso em: 13 jun. 2022.

SMITH, O. As métricas de retenção de clientes que realmente importam. HUBSPOT. Disponível em: <https://br.hubspot.com/blog/service/metricas-retencao-clientes>. Acesso em: 9 jun. 2022.

STUBNER, S.; WULF, T.; HUNGENBERG, H. Management support and the performance of entrepreneurial start-ups - an empirical analysis of newly founded companies in Germany. **Schmalenbach Business Review: ZFBF**, Düsseldorf, v. 59, n. 2, p. 138-159, 2007.

SULLIVAN, U. Y.; PETERSON, R. M.; KRISHNAN, V. Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship

perception. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 166-173, 2012. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.11.019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850111002379>. Acesso em: 26 jul. 2022.

THAICHON, P. *et al.* Hybrid sales structures in the age of e-commerce. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, p. 1-26, 2018.

VERBEKE, W.; DIETZ, B.; VERWAAL, E. Drivers of sales performance: a contemporary metaanalysis. Have salespeople become knowledge brokers? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, p. 407-428, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-010-0211-8>. Acesso em: 12 jul. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMERMAN, M.; ZEITZ, G. Beyond Survival: achieving new venture growth by building legitimacy. **Academy of Management Review**, v. 27, p. 414-431, 2002.

ZOLTNERS, A.; SINHA, P. K.; LORIMER, S. Are You Paying Enough Attention to Your Sales Force? **Harvard Business Review**, 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/04/are-you-paying-enough-attention-to>. Acesso em: 9 jun. 2022.