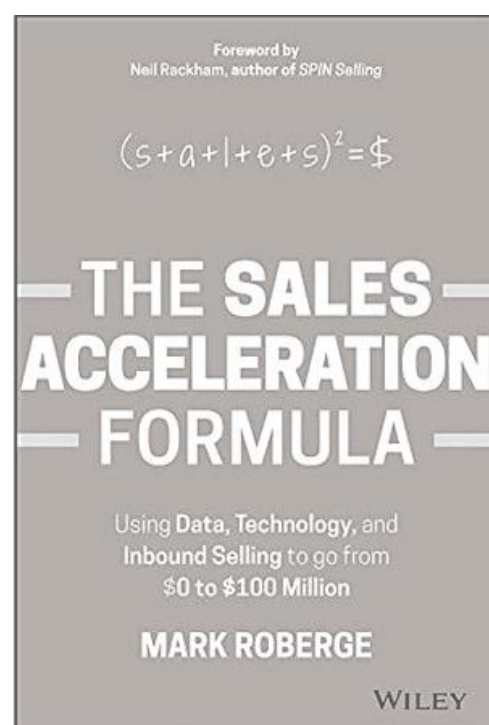


THE SALES ACCELERATION FORMULA

THE SALES
ACCELERATION
FORMULA



aprendeai



Este conteúdo contempla o resumo original do livro "The Sales Acceleration Formula" de Mark Roberge.

Este resumo foi cuidadosamente criado pela nossa equipe que leu, interpretou e destacou trechos interessantes da obra.

A versão completa está disponível para compra e leitura online nas principais livrarias e plataformas digitais.



Introdução

Mark Roberge é um dos mais influentes gestores de vendas do mundo atual. Levou a Hubspot, a maior empresa de Inbound Marketing do mundo, de zero a 100 milhões de dólares em receitas e um IPO que valorizou a empresa em mais de 1 bilhão de dólares.

Neste ebook do livro Sales Acceleration Formula, você vai aprender com ele como conseguiu esta façanha e seus aprendizados sobre cultura, tecnologia, métricas, gestão e remuneração do time comercial.

Você tem uma empresa e está montando seu primeiro time comercial? Esta é uma leitura obrigatória.

Então, vamos começar?

Rumo aos U\$100 Milhões

Roberge foi o funcionário número 4 na Hubspot e seu principal desafio foi escalar o time de vendas durante os 7 primeiros anos da empresa.

O time saiu de 1 funcionário em vendas (ele mesmo) para mais de 450 pessoas entre áreas como vendas, serviços e suporte.

O mais interessante de tudo é que Roberge, quando começou, não possuía nenhuma experiência em vendas e isso, de certa forma, foi uma vantagem.

Por formação, Roberge é um engenheiro de software que posteriormente migrou para a área de negócios fazendo um MBA no MIT e isso permitiu que ele enxergasse vendas através de um ponto de vista focado em análise de dados e tecnologia.

Receitas Previsíveis, Escaláveis

Essa foi a missão que Roberge definiu para si mesmo. Para isso, ele criou 4 táticas que poderiam ajudá-lo a atingir esta missão:

- Contratar o mesmo arquétipo de vendedor bem sucedido sempre;
- Treinar todos os vendedores da mesma maneira;
- Dar a eles a mesma quantidade e qualidade de leads;
- Garantir que eles trabalhassem todas as leads com o mesmo processo;

Esses são alguns dos pontos principais que permitiram que as estratégias de aceleração de Mark fossem bem sucedidas. Vamos a eles.

Contratando um Vendedor Bem Sucedido, Sempre

Para montar um time de vendas escalável e previsível, o primeiro passo é contratar as pessoas certas. Para Mark, não existe um background único de vendedores que funcionem para todas as empresas.

Cada empresa é única e se baseia em seu contexto próprio. Roberge tentou e conseguiu contratar vendedores mais experientes de outras empresas conhecidas, mas no seu caso, elas não se destacaram tanto quanto ele esperava.

Vender um produto de uma empresa conhecida é mais simples e transacional que o produto de uma startup recém fundada. A venda da Hubspot era evangelista, consultiva e diferente das demais empresas de vendas que tinham grandes times.

Por isso Mark teve que aprender, de certa forma, ao seu próprio modo.

Apesar de cada empresa ter seu perfil de candidato único e seu próprio processo de contratação, ele optou por criar um processo padrão, como um engenheiro, para contratar e avaliar candidatos em vendas.

Ele começou listando 10 atributos que ele buscava nos candidatos e que acreditava ser os que teriam a maior correlação com seus sucesso em vendas.

Baseado nisso, cada candidato entrevistado e cada candidato que se juntava à empresa recebia uma nota para cada um destes 10 critérios.

Após 6 meses utilizando este processo, ele contratou meia dúzia de pessoas. Alguns se destacaram, outros nem tanto.

Para entender isso, ele voltou para analisar a performance dos melhores e tentar entender o que era consistente com suas ideias de atributos de sucesso e quais atributos estavam faltando, revisando sua lista de critérios.

Dois anos depois, ele já tinha dezenas de vendedores e dados suficientes para fazer uma análise de regressão para entender, dos atributos que ele imaginava serem correlacionados ao sucesso, quais realmente tinham tido o maior impacto em cada candidato.

Ao ver os resultados, Mark se surpreendeu. Sua lista tinha atributos constantemente associados a profissionais de vendas, como "habilidade de fechar negócios", "Gestão de objeções" e "Persuasão" e por incrível que pareça, eles não se correlacionavam com sucesso em vendas na Hubspot.

De fato, em alguns casos, estes atributos prejudicavam os candidatos. Os atributos que tiveram uma correlação com o sucesso eram características como "Preparação", "Conhecimento na área", "Inteligência", ou seja, características de pessoas com traços de consultores, conselheiros.

E isso fez com que Roberge entendesse que havia uma diferença na expectativa do comprador com relação ao que era exatamente um vendedor.

O comprador moderno tem muito mais controle sobre o processo de compras e por isso eles buscam alguém que o entenda e gere valor real para seu processo de decisão.

No caso de Mark (e ele ressalta que isso pode não funcionar para outras empresas), os critérios para prever o sucesso de um candidato eram, em ordem: Coach-ability:

A habilidade do vendedor de aprender mais sobre o processo, produto e o mercado, através de acompanhamento dos profissionais mais experientes;

Curiosidade: O interesse dele em compreender genuinamente os desafios do comprador e para onde a indústria está se movendo;

Inteligência: Sim, a capacidade analítica do vendedor era crucial para vender mais; Ética de trabalho: O comprometimento e a vontade de ser um bom profissional da pessoa;

Sucessos Anteriores: Ter participado de algo e ter tido sucesso, seja em vendas, esportes, artes, etc. E a partir dessa análise, Mark conseguiu garantir que agora ele sabia exatamente quem ele gostaria de contratar para seu time comercial e ter sucesso sempre.

Treinando Todas as Pessoas da Mesma Maneira

Uma vez que temos o candidato certo, o próximo passo é garantir que o treinamento seja idêntico para todos eles. O padrão de mercado para treinamento de novos vendedores na época era simples.

Os diretores comerciais contratavam novos candidatos e pediam a eles que "colassem" nos vendedores de melhor performance para aprenderem vendo os outros vendedores venderem. Para Mark, isso não parecia escalável e ele notou isso cedo. Apesar de os vendedores terem o mesmo conjunto de características, eles eram diferentes. Alguns focavam em executar muitas atividades em alta velocidade.

Outros eram fantástico em rapport e se conectar emocionalmente com seus clientes. Essas habilidades diferentes não eram fáceis de serem passadas de vendedor para vendedor, pois cada vendedor tem sucesso da sua maneira única.

Por isso, ele optou por criar um treinamento padrão, que passava pela jornada de compra do cliente, o processo de vendas e uma matriz de qualificação.

Mark e seu time passaram um mês criando sua própria metodologia e garantindo que seus vendedores entendiam como o novo comprador tem mais controle no novo processo de compra.

O papel do vendedor é ajudá-lo de forma consultiva a chegar ao final. A partir daí, ele decidiu que na Hubspot, cada vendedor deveria passar por 30 dias de treinamento. Neste treinamento, ele precisava usar o software da empresa, conhecer suas funcionalidade e entender exatamente o que os clientes da empresa faziam com seu produto.

Quando estes vendedores pegavam o telefone para falar com seus clientes, eles eram realmente capazes de explicar como o produto poderia ajudá-los, afinal, eles tinham realmente se colocado em seu lugar. Outro ponto importante era que os vendedores participassem das comunidades digitais onde os compradores se encontravam. Blogs, redes sociais, grupos do LinkedIn, perfis do Twitter, etc.

O Mesmo Volume e Qualidade de Leads para Todos, Todo Mês

Com vendedores contratados e treinados, chega a hora da ação e para isso eles precisam de leads. E o desafio é garantir que os vendedores tenham um fluxo previsível de leads chegando para que eles possam trabalhar.

O consumidor digital já está online pesquisando soluções para resolver seus problemas na internet. Por isso, é crucial que a empresa faça marketing neste canal e ofereça soluções para os clientes que estão buscando resolver estes problemas e isso é algo que depende da produção de conteúdo.

O ideal é contratar um jornalista ou alguém com experiência na área. A pessoa não precisa necessariamente saber tudo sobre sua empresa ou área de atuação. Ela precisa saber conversar com o seu time, seus executivos e transformar este conhecimento em conteúdo para o consumidor final.

A ideia é que ele entreviste estas pessoas e, a partir disso, ela crie 1 ebook gratuito, 1 landing page, 4 posts de blog e posts para redes sociais.

O conteúdo do blog e das redes sociais levam as pessoas a baixarem o ebook gratuito e nesse processo a empresa é capaz de coletar informações de pessoas que realmente têm o problema que você busca.

Leads! Outro ponto importante é alinhar os times de marketing e vendas. Para evitar que o time de vendas reclame de qualidade de leads, volume e critérios abstratos é preciso um alinhamento maior.

Roberge criou junto com o time de marketing um SLA (acordo de serviço) para que não houvesse abstração ao avaliar a performance entre os times.

Com isso, cada lead gerado pelo marketing passa a ter um valor monetário baseado na taxa de conversão daquele lead.

Com o SLA de marketing, marketing e vendas passam a saber que, por exemplo, se eles derem 100 leads que baixaram um ebook para um profissional de vendas, ele consegue se conectar com 30 deles, faz 15 demonstrações e fecha 5 contratos de U\$1000, ficando claro que cada lead que o marketing entrega vale U\$50 em receitas.

É claro que tipos de leads diferentes tem taxas de conversão diferentes, um usuário que baixa um ebook tem menos chances de comprar do que um que solicita um teste do produto.

Para entender cada tipo de lead, a Hubspot criou uma matriz de educação sobre leads e a partir dela, ficou claro entender o valor de cada lead e qual a taxa de conversão esperada para ela.

Ainda assim, é possível modelar com clareza quanto vale cada lead e qual o valor monetário em leads o marketing precisa entregar para que o time de vendas bata sua meta.

Além de ter o marketing dentro de um SLA, é preciso que o time de vendas também siga um procedimento padrão previsível.

Uma vez que o lead é recebido, quantas tentativas de contato são necessárias serem feitas até que ele feche ou seja descartado?

Para isso, novamente Mark recorreu a análises estatísticas e definiu com clareza quantas tentativas precisavam ser realizadas para cada tipo de lead.

Ao final, ele chegou a conclusão que para pequenas empresas, o número ideal era 5, para médias, eram necessárias 8 e para grandes empresas eram necessárias 12 tentativas.

Com isso feito, tudo foi automatizado no CRM e as pessoas passaram a seguir este novo modelo, fazendo com que as valiosas leads geradas pelo marketing estivessem sendo tratadas com a atenção merecida.

A partir daí, esse SLA entre ambos os times é acompanhado diariamente e os resultados ficam visíveis para todos.

Garantindo que Todos os Leads Sejam Trabalhados com o Mesmo Processo

A principal tarefa do gestor de vendas não é manter o pipeline em dia ou fazer previsões de vendas.

O mais importante é garantir que o processo esteja sendo adotado por todos os vendedores e entender o quanto eles conseguem usá-lo, seus desafios e trabalhar com eles para superá-los.

Para promover alguém para gestão e garantir que a pessoa terá sucesso, é preciso que ela seja capaz de treinar um vendedor, ver como as coisas estão indo e dar feedback contínuo para que ele supere seus desafios, uma ou duas coisas de cada vez.

Essa é uma abordagem de coaching baseada totalmente em métricas. Se você tem um time de bons vendedores, um volume constante de leads e um processo claro, seu maior desafio é ajudar as pessoas a melhorar nos pontos de dificuldade naquele processo.

Observadas as taxas de conversão em cada estágio do funil, é possível fazer isso.

Se um vendedor é ótimo na primeira fase de conexão, mas não tão bom na apresentação ou fechamento, o gerente deve trabalhar aquele ponto específico com ele, semanalmente, até que a performance se corrija.

Se outro vendedor é ótimo em demonstrações e fechamentos mas tem dificuldades de se conectar com as leads, é importante que ele seja capaz de desenvolver esta habilidade com a ajuda do seu gerente.

É importante saber fazer as perguntas certas para encontrar as dificuldades do profissional.

Além disso, ouvir ligações em conjunto e analisar a cadência de emails ajudam a pessoa a aprender e melhorar suas taxas em cada etapa do processo comercial.

Como usar Competições para Vender Mais

O uso de competições em vendas pode ajudar a empresa como um todo a vender mais. Que vendedor não quer um bônus adicional em ações ou financeiro?

A medida que a Hubspot crescia, Roberge soube usar estas competições/campanhas para garantir que o time subisse sua performance.

Ele fazia pequenas competições mensais para resolver desafios como reforçar comportamentos desejados, atingir objetivos de curto prazo e reforçar a integração do time.

Para fazer uma competição em vendas bem sucedida, você precisa:

Alinhar o objetivo da competição com a mudança de comportamento de curto prazo desejada para a equipe.

- Adotar uma competição por equipes;
- Dar o prêmio à equipe vencedora;
- Enviar rankings da competição por email, todas as noites;
- Escolher o momento certo;
- Evitar a febre das competições, mantendo o clima amigável;

Use competições com maestria e você será capaz de direcionar seu time aos objetivos desejados.

O papel do role playing

Role Playing (ou interpretação de papéis) tradicional costumava ser uma tática comum de treinamento de vendedores.

Por outro lado, é extremamente difícil usar essa interpretação como uma ferramenta de treinamento, pois é difícil mensurar seus resultados.

Por isso, Roberge criou um modelo de Role Playing, que tinha um currículo fixo, estruturado e baseado em situações reais de vendas.

O treinamento incluía testes, certificações e ajudava os candidatos a identificar áreas de melhoria e pontos fortes.

Estas avaliações eram repassadas ao gerente do vendedor, que as usava para garantir que eles focassem nas oportunidades de melhoria.

Isso permitiu que cada membro do time soubesse sempre seus pontos fortes e também tivesse um caminho claro para evoluir.

Experimentando e Inovando em Vendas

Na Hubspot, a maioria das inovações em vendas vieram do time e não dos gestores. As ideias iam surgindo e Roberge criou um modelo para garantir que os experimentos seriam fontes de aprendizado.

Para ter um novo experimento em andamento, era preciso que:
Fosse claro para todos o que seria sucesso ou falha antes de implementá-lo;
Encontrar o menor investimento possível para fazer este teste sem comprometer a performance do time;
Selecionar as melhores pessoas possíveis para realizar o teste.

Esse ambiente propenso a experimentação permitiu por exemplo, que a Hubspot criasse o seu time de vendas por canais, que atualmente responde por quase 40% das vendas da empresa.

Para ter um time de sucesso, é necessário que o plano de remuneração da empresa esteja alinhado aos objetivos do negócio, porém, muitas empresas não evoluem seus planos de remuneração à medida que a empresa cresce.

À medida que a Hubspot evoluía, o plano de compensação passou por várias fases. Até os primeiros 1000 clientes, o plano era totalmente focado em trazer novos clientes para a empresa.

Por isso o plano de remuneração era baseado apenas no fechamento de novos clientes e não incluía bônus por retenção. À medida que a empresa cresceu, o plano foi ajustado para garantir que a empresa trazia clientes e estes clientes eram retidos, maximizando assim o valor capturado pela empresa e focando os vendedores em trazer os clientes certos.

Nesse plano de remuneração, o vendedor recebia comissões por ser capaz de reter melhor os clientes que vendia e isso fazia com que ele vendesse para clientes com o perfil mais adequado. Outro incentivo foi comissionar mais agressivamente os vendedores que conseguiam receber o valor do contrato anual adiantado e assim melhorar o fluxo de caixa da empresa.



aprendeai