

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA LÍVIA AGUIAR VELOSO

**O PROCESSO DE VENDAS DE INSIDE SALES BASEADO NO MÉTODO SPIN
SELLING:** estudo de caso na Startup Blue

São Luís - MA
2019

ANA LÍVIA AGUIAR VELOSO

**O PROCESSO DE VENDAS DE INSIDE SALES BASEADO NO MÉTODO SPIN
SELLING: estudo de caso na Startup Blue**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rômulo Martins França

São Luís - MA

2019

VELOSO, Ana Livia Aguiar.

O Processo de Vendas de Inside Sales baseado no Método SPIN Selling: estudo de caso sobre a Startup Blue / Ana Livia Aguiar Veloso. – 2019.
18 f.

Orientador (a): Rômulo Martins França.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Inside Sales. 2. Processo de Vendas. 3. SPIN Selling. I.
FRANÇA, Rômulo Martins. II. Título

ANA LÍVIA AGUIAR VELOSO

**O PROCESSO DE VENDAS DE INSIDE SALES BASEADO NO MÉTODO SPIN
SELLING: estudo de caso na Startup Blue**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 10/07/2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rômulo Martins França (orientador)
Doutor em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. João Maurício Carvalho Beserra
Me. em Administração e Controladoria
Universidade Federal do Maranhão

“Não se pode continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”

Autor desconhecido

O PROCESSO DE VENDAS DE INSIDE SALES BASEADO NO MÉTODO SPIN SELLING: estudo de caso na Startup Blue

Ana Livia Aguiar Veloso*
Rômulo Martins França†

Resumo: Ter um processo de vendas bem estruturado é de grande importância para todas as organizações que estão em busca de crescimento. Definir o público-alvo e quais as melhores formas de alcançá-lo e retê-lo devem ser primordiais em uma equipe de marketing e vendas. Neste trabalho, buscou-se analisar, através de um estudo de caso, como foi a estruturação de um processo de Inside Sales e do método SPIN Selling em uma Startup maranhense que está em crescimento. A Startup estudada percebeu que necessitava de mudanças em seu processo de venda e tomou medidas para encontrar a melhor forma de vender seu produto e esse é um processo constante. Apesar de não relacionar a causalidade do método SPIN e do processo de Inside Sales com a melhoria dos números de vendas entre um ano e outro, houve uma evolução nos resultados.

Palavras-chaves: Inside Sales. Processo de Vendas. Startup. Método de Vendas.

1 INTRODUÇÃO

Mudanças importantes têm ocorrido em todos os setores, tendo em vista o surgimento de novos modelos de negócios e pela reformulação da produção, do consumo, dos transportes e dos sistemas logísticos (Schwab, 2016). Isso impacta até nos modelos de vendas, sendo que Rackham (2009) justificou que pesquisou o assunto e criou um novo modelo em função que vender estava ficando mais sofisticado e os modelos de venda existentes, que tinham sido desenvolvidos na década de 1920, eram simples demais para serem úteis.

Ter um setor de vendas estruturado é complexo, devido a isso, encontramos na literatura diversas técnicas que podem ser utilizadas para alcançar a excelência dessa área. Expressões como técnicas de negociação, métodos e processos de vendas, roteiro de visita, perguntas abertas e fechadas, entre outras, estão presentes no dia-dia dos vendedores e a empresa deve definir quais formatos irá utilizar.

São diversos os métodos que encontramos no dia-dia, como *P.A.N.F.A* (prospecção, abordagem, negociação, fechamento e acompanhamento), *Sandler Selling System*, *Challenger Sale*, *Customer Centric Selling*, *Conceptual Selling*, *SPIN Selling*, entre outros. O objetivo deles é de estruturar o time de vendas com um método.

Assim como as demais empresas, as *Startups* se preocupam com a melhor forma de vender suas soluções e, por estarem em um ambiente de constantes mudanças, estão suscetíveis a modificarem, sempre que necessário, seus processos de vendas.

No Brasil, muitas *Startups* são referências quando falamos em vendas, como Meetime, Rock Content, Resultados Digitais, entre outras. Isso se dá ao fato de padronizarem seus processos e utilizarem o processo de vendas conhecido como *Inside Sales*. A influência de tais empresas sobre *Startups* iniciantes faz com que estas busquem cada vez mais aperfeiçoarem seus processos de vendas e

* Aluna do Curso de Administração da UFMA. Artigo apresentado em 10/07/2019 na cidade de São Luís /MA. E-mail de contato: velosoanalivia@gmail.com.

† Professor Orientador Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciência Contábeis, Imobiliárias e Administração. E-mail de contato: romulomf@gmail.com.

novas opções e soluções de abordagem, fechamento de venda e acompanhamento do cliente.

Portanto, buscou-se reunir informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: “como foi aplicado o processo de vendas *Inside Sales* com o método *SPIN Selling* em uma Startup”?

Para responder a este questionamento, definiu-se como objetivo geral descrever o processo atual do processo de vendas *Inside Sales* utilizando o método *SPIN Selling* em uma Startup maranhense.

Os objetivos específicos do trabalho são de a) apresentar como era o cenário da empresa antes da estruturação do processo de vendas; b) levantar dados de todo o período pesquisado; e c) descrever o processo de *Inside Sales* atual da Startup usando o método *SPIN*.

O trabalho justifica-se por estudar e discorrer um tema que interessa muitos negócios, já que modelos e técnicas de vendas mais atuais podem otimizar os negócios, a gestão e contribuir para resultados mais significativos na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Processo de Vendas

De acordo com Castro e Neves (2006), o processo de vendas é uma sequência de passos ou etapas através dos quais os vendedores realizam a venda. Originalmente proposta por Dubinsky em 1980, essa sequência pode ser aplicada a diferentes setores e cenários.

Em outras palavras, o processo de vendas é um modelo a ser seguido pelo vendedor que o guia a alcançar o melhor desempenho. Ele deve estar baseado no perfil dos clientes e vendedores, mercado, produto ou serviço e valor agregado que a empresa oferece.

Ainda segundo Castro e Neves (2006), processos de venda geralmente são formados por sete passos: prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação de vendas, lidar com objeções e superar resistência, fechamento e atendimento pós-venda. Cada uma dessas fases possui grande quantidade de ferramentas e técnicas que tornam o processo mais eficiente e eficaz.

Por exemplo, para prospecção de clientes, podem ser utilizados clientes satisfeitos, clientes visitados, contatos e redes de relacionamento, além de atividades de promoções de venda, para gerar novos nomes. Para pré-abordagem uma quantidade grande de informações pode ser buscada a respeito do cliente potencial, diferenciando clientes industriais de clientes finais. Enquanto os primeiros devem se basear muito nas informações em relação à empresa e ao setor, além da identificação dos diversos participantes do processo de compra, os segundos devem se basear na coleta de informações pessoais, para identificar desejos e necessidades que estão por trás das necessidades mais superficiais. O uso de técnicas como a realização de perguntas abertas para descobrir necessidades é muito discutido, principalmente na literatura de vendas de varejo. (CASTRO E NEVES, 2006)

Uma empresa que não possui um processo de vendas definido e padronizado tem grandes dificuldades em alcançar as metas definidas. Ortiz (2013), em seu livro "Sucesso em Vendas com Motivação", explica que, ao longo de 20 anos em experiência em vendas, ele percebeu que “a maioria dos vendedores não possuíam uma metodologia de trabalho que lhes rendesse

indicadores de desempenho eficazes, mostrando-lhes qual fase de venda não estavam obtendo êxito e apontando onde deveriam mudar para melhor”.

Ross (2017), uma das principais referências em processo de vendas mais atuais, explica em seu livro *Receita Previsível*, como conseguiu gerar R\$ 100 milhões em receitas extras para a *Salesforce.com* em apenas alguns anos, devido a um processo de vendas bem estruturado. Ele explica que “a *Salesforce.com* chegou então à conclusão que precisava criar uma nova abordagem capaz de gerar um fluxo controlável e previsível de novas abordagens de negócios” (ROSS, 2017).

Isso mostra que grandes empresas sabem os impactos positivos que um processo de venda bem definido pode gerar para a receita das organizações e, ainda, que o time de vendas deve estar apto e treinado para desempenhá-lo, pois o vendedor é uma peça fundamental para a empresa agregar valor e ter um reconhecimento de marca.

Um profissional de vendas trabalha em conjunto com seus clientes, buscando informações dos mesmos, examinando suas necessidades e sugerindo produtos adequados às necessidades detectadas e oferecendo um serviço de pós-venda que renda a satisfação desejada. Os profissionais de vendas constituem a força dinâmica do mundo dos negócios atuais. A eles, podemos atribuir o sucesso de novos produtos, a manutenção dos atuais produtos e a base para surgimento de novas tendências com base em informações extraídas dos clientes finais. (SANTÂNGELO, 2009)

Toda empresa necessita de um processo de vendas definido, mesmo que seja simples, pois qualquer processo é melhor do que nenhum e sempre é possível melhorá-lo desde que ele exista. Antes de definir o processo de vendas que será aplicado na organização, é fundamental entender qual o formato de venda será utilizado, interna ou externa, para melhor desenhar e aplicar o processo.

2.2. Inside Sales

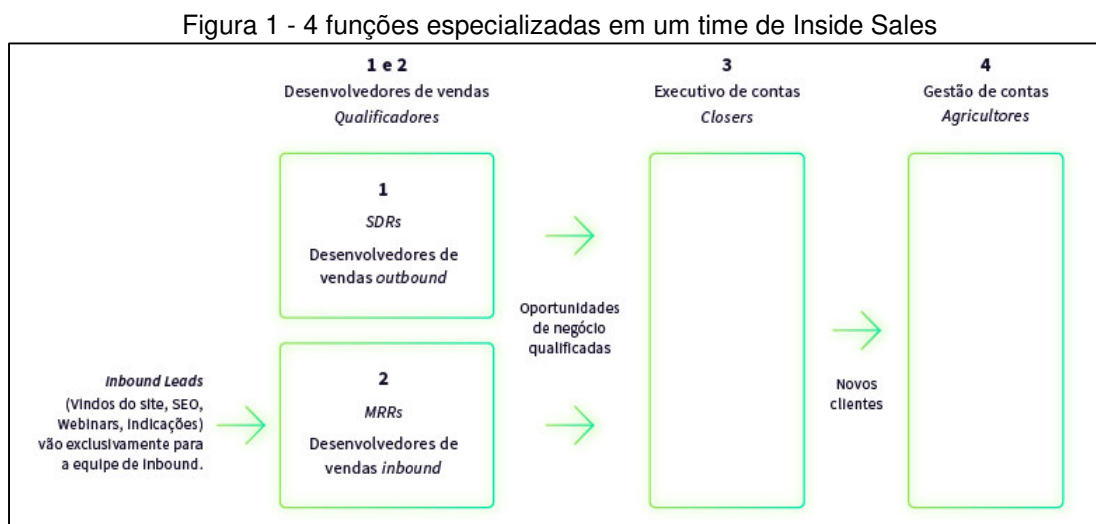
Segundo Paulillo (2018, p.1), o termo *Inside Sales*, em tradução simples, significa “Vendas Internas”, ou seja, é um conjunto de métodos que permitem que a equipe de vendas realize a abordagem e o relacionamento com os clientes de dentro da empresa, ao contrário do popularmente difundido *Field Sales* ou “Vendas Externas”. Esse termo teve origem nos anos 2000 e foi documentada por Mark Roberge (2015), em seu livro *The Sales Acceleration Formula*.

Esse modelo de vendas é focado na educação de novos clientes, otimização do trabalho da equipe de vendedores, redução de custos e aumento de faturamento. Quezado (2018, p.9) caracteriza *Inside Sales* em quatro tópicos, que são:

- 1) Ter força de vendas vendendo de forma remota (em relação ao comprador) de dentro da empresa;
- 2) Utilização de telefones e ferramentas digitais para se comunicar com os possíveis clientes, como softwares de videoconferência e e-mail;
- 3) Vínculo empregatício com seus vendedores;
- 4) Utilização de técnicas e processos de vendas estruturados, a fim de otimizar os resultados obtidos. (QUEZADO, 2018)

A compreensão da estrutura de *Inside Sales* é fundamental em sua aplicação na organização. Segundo Paulillo (2018, p.3), para implementar o processo de *Inside Sales* dentro de uma empresa, é necessário 4 passos: treinar a equipe, elaborar um conteúdo de qualidade, ter uma estrutura adequada e estipular um processo de transição.

Abaixo (Figura 1) segue uma estrutura de funções especializadas em um time de *Inside Sales*, conforme Ross (2017):



Fonte: Ross (2017)

Conforme mostra a Figura 1, os SDRs (*Sales Development Representatives*) farão a busca ativa de contas e contatos que nunca fizeram qualquer negócio com a empresa ou estão inativos há muito tempo. Eles são os representantes de vendas responsáveis por gerar leads (contatos com que podem ser convertidos em clientes), para as vendas *outbound*. O *outbound* é o modelo de marketing em que a empresa que procura o cliente (panfleto, outdoor, tv e rádio, redes sociais em uma abordagem 1 a 1, entre outros).

A segunda equipe, dos MRRs (*Market Response Rep*), são os representantes de vendas do processo de qualificação dos leads vindos das atividades de *Inbound Marketing*. Eles cuidam exclusivamente do processo de qualificação de leads vindos do site ou redes sociais da empresa, segundo Ross (2017).

Caneca (2015) explica que o *Inbound Marketing* é um modelo de marketing que tem seu modelo centrado à atração de pessoas para uma organização e determinado produto ou serviço, por meio de variados canais. Isso compreende a criação de conteúdos e sua distribuição através de blogs, das redes sociais e de campanhas de e-mail marketing, a fim de gerar, nutrir e conquistar leads.

Para ficar mais claro, o *outbound* marketing é a estratégia de prospecção ativa e *inbound*, a prospecção passiva. Enquanto no *inbound* criam-se mecanismos para atrair clientes em potencial, no *outbound* identificam-se quem tem potencial para se tornar cliente e faz uma abordagem.

Depois de qualificados os leads pelo SDR ou MRR, eles são passados aos executivos de contas, denominados *Closers* (fechadores de negócios), que cuidarão da venda em si e do fechamento de propostas, pedidos e contratos.

Posteriormente, os novos clientes que ingressam na carteira da empresa são repassados à equipe de gestão de contas, também chamados de

“agricultores”. Existe uma outra nomenclatura mais conhecida no Brasil que é a do Sucesso do Cliente, do inglês *Customer Success*.

Após a compreensão das funções de cada membro do processo de *Inside Sales*, os Qualificadores, Fechadores de Negócios e os Agricultores, existe a necessidade da aplicação de uma metodologia de venda que auxiliará a equipe a alcançar os resultados desejados.

2.3 O método SPIN Selling

O método de vendas *SPIN Selling* foi criado por Neil Rackham, elaborado a partir de uma pesquisa realizada ao longo de 12 anos, ao observar mais de 35 mil visitas de vendas em 27 países. Os vendedores utilizam perguntas para desvendar e desenvolver as necessidades do cliente, fazendo partir dos compradores a intenção e decisão de efetivar a compra e assinar o pedido, segundo Rackham (2009).

Durante a pesquisa junto à sua equipe na empresa de consultoria *Huthwaite*, o autor percebeu que “pessoas bem-sucedidas não fazem perguntas aleatórias. Havia um padrão distinto na visita bem-sucedida”. (RACKHAM, 2009, P.30). Desse padrão de perguntas surgiu o conceito de SPIN: Situação, Problema, Implicação e Necessidade.

Segundo Ziebarth (2017), esses 4 tipos de perguntas estruturam uma poderosa sequência de questionamentos que além de formatar um conjunto sistêmico, racional e lógico, cada etapa tem um objetivo específico e suas perguntas também, o que veremos a seguir.

2.3.1 Métodos de Perguntas SPIN

Segundo Rackham, o sucesso do método SPIN se dá em fazer perguntas que são importantes para os clientes. Essa sequência de questionamentos toca diretamente a psicologia no processo de compra (RACKHAM, 2009, P.106). Em suma, essa sequência se dá em:

- **Perguntas de Situação:** são perguntas que reúnem os dados sobre fatos e antecedentes. Ao observar como pessoas bem-sucedidas utilizavam essas perguntas, pode-se perceber que não as usavam de forma demasiada, pois podem irritar ou entediar o comprador. Exemplo de pergunta de situação: “Há quanto tempo você tem seu equipamento?”.
- **Perguntas de Problema:** são perguntas que exploram problemas, dificuldades e insatisfações nas áreas que o produto do vendedor pode ajudar. Exemplo de pergunta de problema: “Você está preocupado com a qualidade da produção da máquina atual?”.
- **Perguntas de Implicação:** são perguntas que ajudam o cliente a entender a seriedade ou a urgência do problema, pois exploram seus efeitos ou consequências. Esse tipo de pergunta é o mais complexa e sofisticada. Exemplo de pergunta de implicação: “Como esse problema afetará sua futura rentabilidade?”.
- **Perguntas de Necessidade de Solução:** são perguntas que fazem o cliente dizer ao vendedor os benefícios que sua solução poderá oferecer para resolver o problema em questão. Essas últimas perguntas tem uma forte ligação com o sucesso das vendas. Exemplo de pergunta

de necessidade de solução: “Seria útil acelerar essa operação em 10%?”.

O método *SPIN Selling* não deve ser visto como uma fórmula rígida e sim como uma diretriz. Segundo Ziebarth (2017), o método *SPIN Selling* tem a função de “direcionar, de maneira específica, alguns requisitos, métodos, ações e objetivos claros em uma conversa de vendas”.

2.4 Startups

Segundo a Associação Brasileira de *Startups*, *ABStartups (2018)*, “*Startups* são empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido crescimento”. Também podem ser definidos como negócios em fase inicial, sendo desenvolvidos por um grupo de pessoas que “[...] estão à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza” (PERIN, 2015, p. 10).

O movimento de *startups* surgiu em meados dos anos 90 nos Estados Unidos, mais precisamente no Vale do Silício, região conhecida pelo surgimento de grandes empresas de TI desde os anos de 1960. A bolha da internet, a explosão das chamadas empresas “*pontocom*” e a percepção do surgimento de um novo modelo de mercado foram fatores que influenciaram diretamente no surgimento de tal movimento.

O despontar das inovações tecnológicas trouxeram novas formas de relacionamento humano, que levaram a novas visões sobre a melhor forma de empreender, e é nessa corrente de transformações e questionamentos que as *Startups* começam a ser percebidas como um modelo de negócio inovador (PINHEIRO, 2015, p. 4).

Perin (2015) acredita que a chamada revolução das *Startups* surgiu a partir do senso de propósito alinhado à velocidade de lançamento dos novos negócios, da facilidade de disseminação e testes constantes de acertos e de erros. Andrade (2002) afirma que este contexto é repleto de possibilidades, característico de uma economia em revolução, onde *startups* se destacam tanto por apresentarem um grande potencial de crescimento e geração de riqueza, quanto por possuírem a inovação em seu DNA.

As *startups* trouxeram uma maior qualidade de vida para a humanidade. Todos os impactos são visíveis, sejam eles na melhoria da comunicação, na facilidade de aproximação das pessoas, na questão do trânsito, na segurança, enfim, temos hoje uma facilidade que, anos atrás, ninguém poderia prever que existiria e que não conseguimos mais viver sem (PERIN, 2015, p.8).

As *startups* são referência quando se trata de inovação, por se tratarem de ambientes dinâmicos, onde se utiliza de tecnologia para atender às necessidades da sociedade. Esses empreendimentos não necessitam ser apenas do ramo tecnológico, mas devem fazer uso constante de inovação e tecnologia para se diferenciarem dos demais.

Ries (2012 p. 21) aponta a falta de certezas como uma constante no desenvolvimento de uma *Startup*: “uma *Startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Para completar, destaca-se o conceito de Blank e Dorf (2014, p.7):

Uma Startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. No início, o modelo de negócio de uma Startup caracteriza-se pela flexibilidade de ideias e suposições, mas não tem clientes e nada sabe sobre eles.

É importante destacar as três principais características dos modelos de negócios desenvolvidos por Startups: viável, repetível e escalável.

- **Viável:** a solução que a Startup pretende oferecer ao seu público precisa estar dentro do realizável com a tecnologia e recursos disponíveis e ser lucrativa.
- **Escalável:** capacidade que o negócio tem de crescer e se tornar forte de maneira rápida atingindo resultados de uma forma rápida.
- **Repetível:** quando, de maneira pouco dispendiosa, o negócio pode ser replicado em outras localidades alcançando novos públicos, ou utilizando de uma mesma estrutura para alcançar outros setores econômicos, diversificando as fontes de lucro.

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, pois segundo Triviños (1987), esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinadas realidades. Trata-se de uma pesquisa que “exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar” (GERHARDT E SILVEIRA, 2007, p. 35).

Quanto à abordagem, a pesquisa se classifica como Qualitativa, pois Triviños (1987) afirma que a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto.

Quanto aos procedimentos, podemos classificar a presente pesquisa em Estudo de Caso, pois de acordo com Fonseca (2002), ela visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Ainda segundo o autor, nesse modelo de pesquisa, o pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

O Universo e Amostra dessa pesquisa se referem à equipe de vendas de *Inside Sales* de uma Startup educacional em crescimento, formada por um *SDR* (representante de venda) e dois *Closers* (fechadores de vendas), pois se encaixam nas características essenciais para essa pesquisa: equipe de vendas que utilizam o método *SPIN Selling* em seu processo de *Inside Sales*.

Os dados foram coletados a partir dos registros da empresa, dos períodos entre dezembro de 2017 a dezembro de 2018 (antes da implantação do processo de vendas) e janeiro a maio de 2019 (primeiros meses da implantação do processo de vendas).

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Descrição da Startup

A Startup Blue foi fundada no dia 7 de abril de 2017, por dois sócios. Entretanto, ela começou um pouco antes, através de uma ideia entre os sócios, onde foram abordados alguns questionamentos, como treinar colaboradores do

varejo e grande quantidade de pessoas em estados diferentes. Por ser gestor de recursos humanos, esse era um dos desafios para um dos sócios. Com a experiência de um deles com a educação e doutorado em gamificação e com a afeição por aplicativos, tiveram a ideia de criar uma ferramenta que pudesse treinar as pessoas em diversas regiões.

A partir da ideia, os sócios deram início ao processo de validação do produto para entender se aquela ideia possuía, de fato, alguma validade de negócio e de mercado. Em média, oito empresas aceitaram testar a ideia, essas de diferentes segmentos e portes, foi assim que as validações começaram a serem feitas. Foram coletados feedbacks quanto às melhorias que poderiam ser aplicadas e os pontos positivos, analisaram os comentários dos formulários e a Startup Blue começava a ser criada.

A Startup, a priori, possuía um nome que passou por uma mudança, tendo em vista que os sócios possuíam a visão de expandir o negócio internacionalmente. Dessa forma, a Startup ganhou uma nova identidade. Essa mudança trouxe, à Startup, a oportunidade de crescimento que, no início, contava com um desenvolvedor e uma pessoa na produção de conteúdo. Hoje, possui mais de 30 colaboradores, distribuídos entre marketing, vendas, sucesso do cliente, produção de conteúdo, suporte, administrativo/financeiro e desenvolvedores.

O objetivo da Startup é proporcionar conhecimento e desenvolvimento aos colaboradores das empresas, alcançando as pessoas independentemente do nível de escolaridade, da quantidade de colaboradores, da localização, se estão em estados diferentes ou não, e se estão em casa ou no trabalho, levando um treinamento divertido, dinâmico e de fácil acesso.

Atualmente, a Startup Blue possui mais de 50 clientes, com planos recorrentes, com pagamento mensal e tem a meta de crescer 4 vezes mais no ano de 2019.

4.2 O Cenário Antes da Construção do Processo de *Inside Sales*

Antes do processo ser definido, o time de vendas era composto por três pessoas: duas eram responsáveis pela prospecção dos clientes (SDR) e apenas uma pessoa era responsável pelo *closer*, aqui chamado de vendedor.

O método SPIN estava tentando ser utilizado pelo time de vendas e não havia um processo de Inside Sales estruturado para a aplicação dessa metodologia.

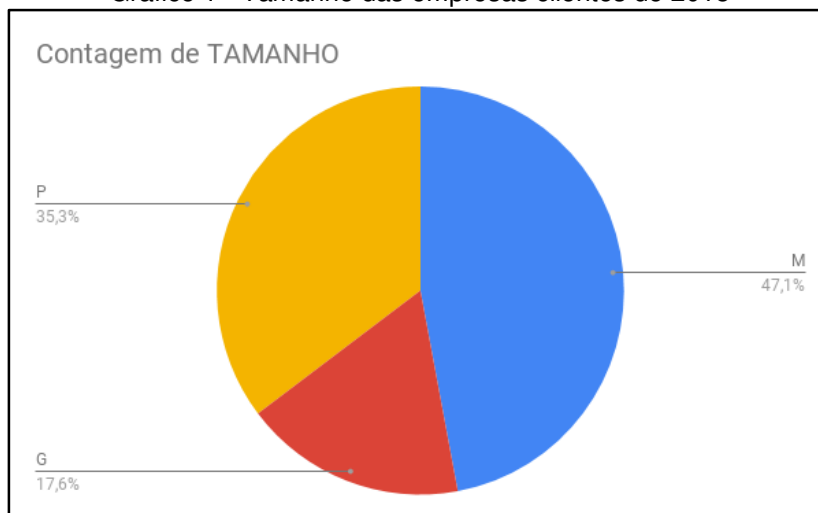
Até mesmo os *CRMs* (*Customer Relationship Management* ou Gestão do Relacionamento com o Cliente), na maioria das vezes, não eram preenchidos devidamente. Devido a isso, atualmente não se pode medir dados importantes dessa época, o que é essencial para um setor de vendas, como a quantidade de leads com quem os vendedores se conectaram, a taxa de conversão do funil de vendas, dados sobre as empresas, entre outros.

Outro fator que deve ser destacado nesse momento é o modelo de cobrança da Startup. Como a forma de pagamento era sob demanda, a previsibilidade de receita era impactada diretamente, pois não se sabia ao certo quantos usuários iriam utilizar o serviço nos próximos meses e também a meta a ser alcançada pelo vendedor.

No período entre Dezembro de 2017 a Dezembro de 2018, o número total de vendas realizadas pela Startup Blue foram 18, e a base de clientes era

composta por 3 empresas de grande porte (17,6%), 8 empresas de médio porte (47,1%) e 6 de pequeno porte (35,3%), como podemos observar no Gráfico 1.

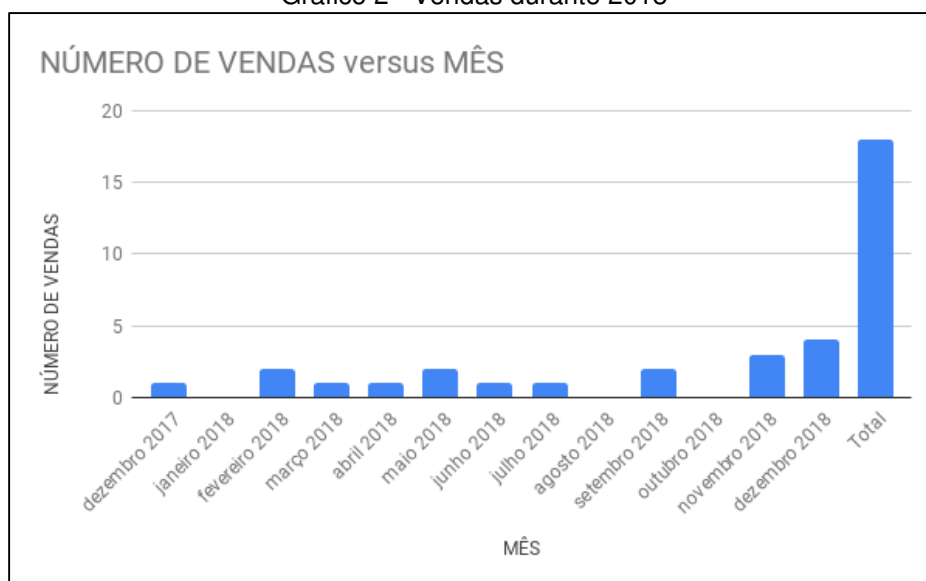
Gráfico 1 - Tamanho das empresas clientes de 2018



Fonte: Autora (2019). Dados da Pesquisa

Conforme ilustra o Gráfico 2, pode-se perceber que não havia uma constância de vendas mensais, e que nos meses de Janeiro, Agosto e Outubro de 2018 não houve uma venda realizada. A média de vendas realizadas durante o período era de 1,5 ao mês.

Gráfico 2 - Vendas durante 2018



Fonte: Autora (2019). Dados da Pesquisa

Através dos resultados desse primeiro ano, os diretores da *Startup Blue* estavam dispostos a padronizar seu setor de vendas, pois sabiam que precisavam desse fator para que a empresa pudesse começar o seu crescimento.

É importante comentar que o período de validação da Startup é um período em que o modelo de negócio ainda está sendo testado e as vendas podem oscilar ou até mesmo nem existir.

Nesta fase inicial, é normal existir instabilidade até alcançar o chamado *Product Market Fit (PMF)*, isto quer dizer, o real encaixe do produto no mercado.

Inclusive, desenvolver um produto que não se encaixa em um mercado é uma das principais razões para as startups falharem, segundo CBInsights (2018).

4.3 A Estruturação do Processo de Inside Sales

A partir da necessidade evidente de padronização do processo de vendas e com a experiência adquirida durante os meses passados, foi criado um banco de aprendizados e iniciou-se a estruturação do processo de *Inside Sales*.

É importante destacar que, durante o mesmo período, algumas mudanças na *Startup Blue* foram fatores estratégicos para a implementação do processo de vendas e seus resultados. Essas mudanças foram:

- Uso e mapeamento obrigatório das etapas do SPIN no *SDR* e depois nos vendedores durante contato com as oportunidades;
- O foco das vendas mudou para PMEs - Pequenas e Médias empresas;
- Reformulação da equipe de vendas para um *SDR* e dois vendedores;
- A forma de pagamento do cliente foi modificada, para um contrato anual com mensalidades definidas por planos fechados por número de usuários.
- Lançamentos de informações obrigatórias no *CRM* em cada etapa.
- A partir de março, foram definidas metas individuais para os vendedores;

De acordo com a estrutura do processo atual de vendas de *Inside Sales*, que possui muita influência do método apresentado no livro *Receita Previsível*, de Aaron Ross (2017), as funções dos envolvidos no processo de venda é, em suma, da seguinte forma na referida startup:

- **SDR:** recebe os leads qualificados pelo Marketing, entra em contato com os mesmos, verifica se tem o perfil dos clientes da *Startup Blue*, marca uma reunião presencial ou via videoconferência entre o lead e o vendedor, anota as informações no *CRM* e encaminha para o vendedor;
- **Vendedor (closer):** confirma a reunião com o lead, realiza a reunião, envia os materiais ou arquivos solicitados pelo lead, negocia, edita e envia o contrato, fecha a venda, envia e-mail de passagem de bastão para o setor de pós-venda.

O método SPIN foi solidificado no processo e, agora, é parte fundamental para definir as fases do mesmo.

As perguntas de Solução e Problema agora são feitas durante a prospecção pelo *SDR*. São questionamentos para entender o cenário atual do lead e quais as consequências deste cenário na empresa. Exemplo: 1) perguntas de Situação: “Você já tem um processo de treinamento? Como é estruturado esse processo?”; 2) perguntas de Problema: “Esse modelo de treinamento está gerando efeitos positivos na empresa? Você está satisfeito com o modelo atual?”.

Em seguida, as informações são repassadas para os vendedores que, durante a reunião com o lead, as reforça e em seguida faz uso das perguntas de Implicação e Necessidade de Solução. Exemplo: 1) perguntas de Implicação: “O fato de não haver um processo de treinamento definido tem causado um grande volume de custos?”, “Como esse volume de custos tem interferido na receita da empresa?”; 2) perguntas de Solução: “Você acredita que diminuir a quantidade de

custos da empresa gerado pela falta de treinamentos é uma prioridade?, Como você enxerga a sua empresa depois de implantada a nossa solução?”.

Agora, na Startup Blue, essas perguntas são registradas no CRM utilizado para o registro das atividades dos leads, um software chamado *Pipedrive*. Nele, há campos que devem ser preenchidos de acordo as necessidades e informações coletadas em conversa com o lead, desde o SDR até o Gerente de Sucesso. Conforme ilustram as Figuras 2, 3 e 4, esses campos são: dados do lead (nome, cargo, telefone, e-mail, Linkedin), detalhes sobre o negócio, ramo de atividade, dores da empresa, público-alvo, tomadores de decisão, informações para o Gerente de Sucesso, investimento por usuário, números de cursos, cursos ofertados, sobre o parceiro, data de ganho, serviços avulsos, potencial de faturamento, número de colaboradores por campanha.

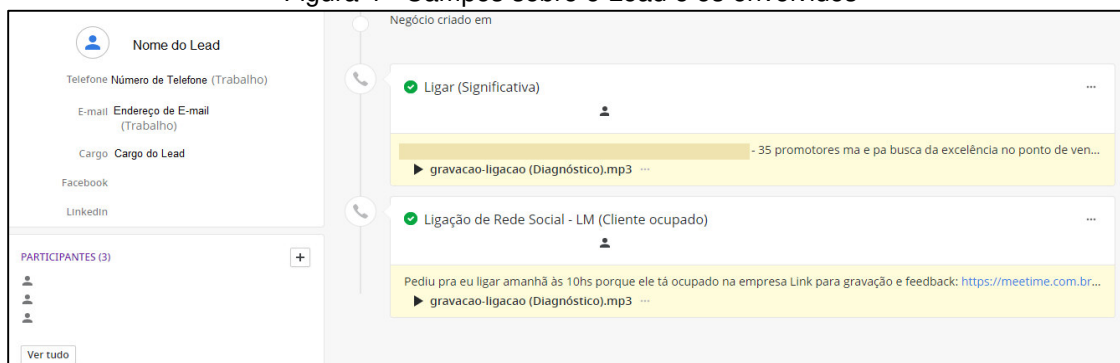
Figura 2 - Campos que devem ser preenchidos

Fonte: Autora (2019). Dados da Pesquisa

Figura 3 - Campos que devem ser preenchidos no CRM

Fonte: Autora (2019). Dados da Pesquisa

Figura 4 - Campos sobre o Lead e os envolvidos



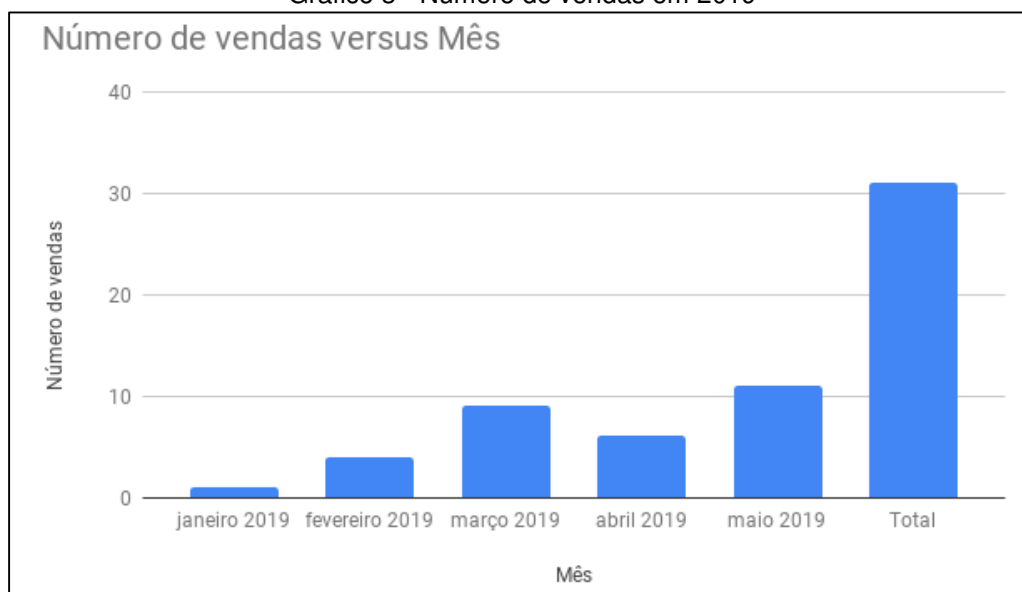
Fonte: Autora (2019). Dados da Pesquisa

Alguns dados sensíveis das empresas abordadas nas figuras acima foram ocultados ou alterados. É importante ressaltar que o preenchimento dessas informações no *CRM* são essenciais para que haja um acompanhamento de todo o processo e evitar o máximo de falhas possíveis.

4.4 O Cenário Atual após o Processo de Inside Sales

Nos cinco primeiros meses da estruturação do processo de *Inside Sales* e solidificação do método SPIN na *Startup Blue*, foi observado um aumento significativo no volume de reuniões marcadas e vendas realizadas, conforme pode ser observado no Gráfico 3.

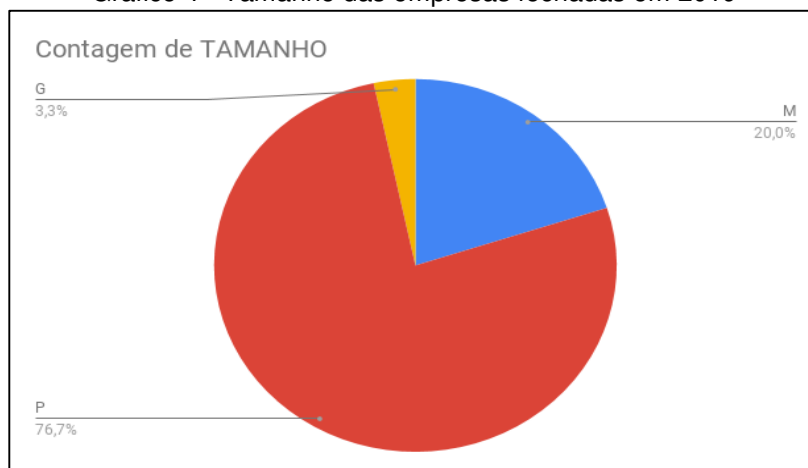
Gráfico 3 - Número de vendas em 2019



Fonte: Autora (2019). Dados da Pesquisa

Durante o período informado, houve 31 vendas realizadas, sendo uma de empresas de grande porte (3,3%), 7 de empresas de médio porte (20%) e 23 de empresas de pequeno porte (76,7%), como pode-se observar no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Tamanho das empresas fechadas em 2019



Fonte: Autora (2019). Dados da Pesquisa

Comparando o ano anterior com o atual, houve um crescimento de 172% no número de vendas e, levando em conta o mesmo período no ano passado, o crescimento foi de 516%.

Além disso, a taxa de conversão em vendas dos dois vendedores da startup estudada está na casa dos 23,5%.

Vale ressaltar também que o uso do método SPIN nas vendas gerou uma percepção positiva no setor de Pós-Venda (Gerente de Sucesso), já que todas as informações de necessidade e expectativa do cliente são mapeadas durante o processo de vendas, repassando-as de forma mais estruturada.

A taxa de engajamento dos clientes que antes era de, no máximo, 70% ao mês, alcançou 90% no fim do mês de maio. Métrica muito importante para a manutenção dos clientes atuais.

Por fim, é importante salientar, que não temos dados registrados suficientes para cruzar e relacionar a causalidade do método SPIN e do processo de Inside Sales com a melhoria dos números de vendas entre um ano e outro, pois, neste período, outras mudanças foram realizadas como já citadas aqui, mudança da forma de cobrança, do tamanho das empresas, entre outras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já evidenciado na literatura, ter um processo de vendas estruturado deve ser uma prioridade para as organizações, pois os benefícios adquiridos por meio dele são fundamentais para o crescimento das mesmas.

Faz-se necessário evidenciar que o processo de vendas deve ser único para cada empresa, pois cada organização possui realidade, objetivos e público-alvo distintos.

Também deve-se levar em consideração que o processo de venda depende do momento em que a empresa se encontra e que é essencial ter adaptabilidade e flexibilidade para saber o momento certo de realizar alterações.

A *Startup Blue* percebeu que necessitava de mudanças em seu processo de venda e tomou medidas para encontrar a melhor forma de vender seu produto e esse é um processo constante.

É importante ressaltar que, no início de 2019, a *Startup Blue* passou por uma reformulação em seus setores e processos, visando o crescimento da organização. Planos recorrentes como forma de pagamento, metas de

treinamentos das equipes, constantes melhorias na plataforma, estruturação dos setores administrativo e de pós-venda, aumento da equipe com pessoas qualificadas, foram alguns dos fatores que influenciaram diretamente no crescimento da *Startup* e devem ser evidenciados.

Em uma *Startup* como a *Blue*, não podemos isolar os setores, mas saber que o trabalho de cada um influencia os resultados dos outros. Buscar o aperfeiçoamento sempre é a chave para o sucesso de qualquer organização que tenha visão de futuro.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. **O que é uma Startup**. Disponível em:

<https://abstartups.com.br/2017/07/05/o-que-e-uma-startup/> Acesso em: 02 de julho de 2018.

BLANK, Steve. **Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia**; Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2014.

CANECA, J.A. **Search Results for: o que é inbound marketing. Qual é a diferença entre marketing de conteúdo e Inbound Marketing?** In: Blog do Inbound. Disponível em:

<<http://blog.aotopo.com.br/?s=o+que+%C3%A9++inbound+marketing>>. Acesso em: 10 abril de 2017.

CASTRO, L.T.; NEVES, M.F. **O Processo de Vendas**, in: Administração de vendas. São Paulo: Atlas, 2006.

CBINSIGHTS. **The Top 20 Reasons Startups Fail**. 2018. Disponível em:

<https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1994.

ORTIZ, André; **Sucesso em vendas com motivação**: subtítulo do livro. 6. ed. Campinas: Paco Editorial, 2013.

PAULILLO, Gustavo. **Inside Sales: o que é e como implementar?** 2018. Acesso em 12 de maio de 2019. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/inside-sales-o-que-e-e-como-implementar/>.

PERIN, Bruno. **A revolução das startups**: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto; Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2015.

PINHEIRO, Richardson Soares; **Mapeamento do Perfil das Startups Maranhenses**; 2015; Trabalho de Conclusão de Curso; (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Maranhão;

QUEZADO, Marília. **Inside Sales: TUDO o que você precisa saber sobre ela.** 2018. Acesso em 05 de maio de 2019. Disponível em: <https://meetime.com.br/blog/vendas/inside-sales/>

RACKHAM, Neil; **Alcançando excelência em vendas: SPIN Selling**: Construindo Relacionamento de Alto Valor para seus Clientes. 1. ed. São Paulo: M.Books do Brasil Editora, 2009.

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

ROSS, Aaron; TYLER, Marylou; **Receita Previsível**: como implantar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SANTÂNGELO, Caio César Ferrari. **A importância da área de vendas para as empresas.** 2009. Disponível em ww.administradores.com.br. Acesso em 13 de junho de 2019.

SCHWAB, K. 2016. **A quarta revolução industrial.** Edipro, São Paulo, SP, Brasil.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, SP: Atlas, 1987.

ZIEBARTH, Cristina. **Aplicação da técnica Spin selling: estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação.** TCC (graduação). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Curso de Administração 2017.