

MARK ROBERGE

DO ZERO
AOS 100 MILHÕES

Tradução de
Maria Gabriela Ferreira

alma
dos
livros

ÍNDICE

Prefácio, de Neil Rackham	11
Agradecimentos	17
Introdução	19

PRIMEIRA PARTE A FÓRMULA PARA CONTRATAR VENDEDORES

1. Descobrir as características de um vendedor de sucesso.....	27
2. Cinco características dos bons vendedores e como fazer uma entrevista	37
<i>Coachability</i>	39
Curiosidade	42
Sucesso prévio	46
Inteligência	47
Ética profissional	49
3. Encontrar vendedores de alto desempenho	53
Crie uma agência de recrutamento dentro da sua empresa.....	54
Encontre candidatos passivos de qualidade no LinkedIn.....	57
Encontre candidatos passivos de qualidade usando a sua equipa: as «referências forçadas»	62
Conheça onde estão os talentos na sua área	63
4. A <i>primeira</i> contratação ideal	65

SEGUNDA PARTE
A FÓRMULA PARA FORMAR VENDEDORES

5. Definir um plano de formação em vendas	
previsível	75
Definir os três elementos da metodologia de vendas: a jornada do cliente, o processo de venda e a matriz de qualificação	78
Criar um currículo de formação em torno da metodologia de vendas	82
Adicionar previsibilidade à fórmula para formar vendedores	83
Replicação constante do processo de venda	86
6. Formar vendedores prestáveis nos quais os clientes confiem	89
Forme os seus vendedores para experienciarem o dia a dia dos potenciais clientes	90
Permita que os seus vendedores construam a sua marca pessoal com potenciais clientes através das redes sociais	92

TERCEIRA PARTE
A FÓRMULA PARA GERIR VENDAS

7. <i>Coaching</i> de vendas orientado por métricas	99
Implementar uma cultura de <i>coaching</i> em todo o departamento	101
Criar o plano de <i>coaching</i> em conjunto com o vendedor	102
Exemplos de diagnósticos e de planos de <i>coaching</i> orientados por métricas	104
«Descascar a cebola»	110
Medir o sucesso do <i>coaching</i>	111

8. Motivação através de planos de comissões e concursos	113
Critérios para avaliar um novo plano de comissões	118
Implicar a equipa de vendas no desenho do plano de comissões	119
Níveis de promoção: remover a subjetividade das promoções e ajustes na remuneração	121
Usar concursos de vendas para motivar a equipa	123
O melhor concurso que organizei	126
9. Desenvolver líderes de vendas — vantagens da cultura de promoção interna	129
Pré-requisitos para se ser considerado para a liderança	134
Da sala de formação para a vida real	136
Erros comuns dos novos gestores de vendas	137

QUARTA PARTE

A FÓRMULA PARA GERAR PROCURA

10. Inverta a fórmula para gerar procura — faça com que os clientes encontrem a <i>sua</i> empresa	145
Como pode o seu negócio aparecer no topo dos resultados no Google?	147
Isto não acontece da noite para o dia	150
Crie um processo de produção de conteúdo	151
Complemente a produção de conteúdo com a participação nas redes sociais	156
A teoria da cauda longa	158
11. Converter interesse <i>inbound</i> em receitas	163
O papel do <i>marketing</i> na conversão de interesse em receitas	164
O papel da equipa de vendas na conversão de interesse em receitas	175

12. Alinhar vendas e <i>marketing</i> — o acordo de nível de serviço (SLA) do <i>Marketing</i>	187
O Acordo de Nível de Serviço (SLA) do <i>marketing</i>	189
O Acordo de Nível de Serviço (SLA) da equipa de vendas	194

QUINTA PARTE

TECNOLOGIA E EXPERIMENTAÇÃO

13. Tecnologia para vender melhor e mais rapidamente	203
Acelerar a angariação de <i>leads</i> com tecnologia	205
Acelerar a prospeção com tecnologia.....	208
Acelerar a envolvimento da <i>lead</i> com tecnologia	211
Relatórios automáticos com tecnologia	212
14. Realizar experiências de venda bem-sucedidas	217
Gerar ideias para experiências	218
Boas práticas para executar a experimentação	221
15. As experiências de venda mais bem-sucedidas da HubSpot	225
O programa de revendedor de valor acrescentado (RVA) da HubSpot	225
OPDT	228
16. Conclusão: para onde vamos agora?	235

PREFÁCIO

As vendas não são uma exceção aos tempos interessantes que vivemos. Todos reconhecem que enfrentamos desafios inéditos: as consequências da Internet e do comércio eletrônico, o crescente poder e sofisticação dos atos de compra e os efeitos da globalização. Não há escassez de desafios «interessantes» nos departamentos de vendas, para os gestores de vendas e para os vendedores.

Agora, juntemos outra dificuldadezinha a este contexto. As vendas tornaram-se o foco das atenções. As equipas de direcção analisam as estratégias de venda com um pormenor nunca visto. O que motiva este interesse? Existem vários fatores, mas destacam-se dois. O primeiro é o enorme aumento da concorrência. Nenhum nicho está a salvo. Diz-se amiúde que a empresa média tem hoje duas vezes mais concorrentes do que há cinco anos. Ninguém sabe se isso é verdade ou não, mas muitos especialistas — nos quais me incluo — acreditam que sim. Assumindo que este pressuposto está correto, podemos dizê-lo de outra forma: estatisticamente, a quota de mercado média de uma empresa foi reduzida para metade. O segundo fator é a precariedade da estratégia que a maioria das empresas tem seguido para contrariar os efeitos da hiperconcorrência. Peça a uma média empresa para lhe descrever a sua principal estratégia para ter sucesso num mundo competitivo. Fi-lo recentemente numa

reunião de estratégias empresariais. Mais de 70 por cento deles responderam que a sua estratégia era a «inovação». E, em resposta à minha pergunta seguinte — «Essa estratégia está a funcionar?» —, mais de metade disse que não.

Não quero desdenhar a inovação. Trata-se de uma boa estratégia se for bem-sucedida, e qualquer empresa se vê obrigada a inovar constantemente se quiser continuar no mercado. Pretendo apenas sublinhar que a resposta irrefletida à concorrência tem sido a inovação e, como muitas empresas descobriram, esta tem as suas desvantagens. Por um lado, é uma estratégia muito difícil de sustentar. Até a Apple, a menina dos olhos da inovação estratégica, pode não a aguentar muito mais tempo. No entanto, há outra desvantagem menos conhecida: a decrescente janela de oportunidade. A ideia da inovação é que nos dá espaço para respirar — um período em que temos algo único e especial que nos põe em vantagem perante a concorrência. Nos bons velhos tempos, uma inovação decente podia representar um a dois anos de vantagem no mercado até a concorrência conseguir recuperar o atraso. Hoje, temos sorte se conseguirmos ter sequer alguns meses. Consequentemente, muitas empresas questionam a inovação como única estratégia de crescimento.

É por este motivo que um crescente número de empresas líderes de mercado tem um novo mantra — crescimento orgânico. Como descreveu Jeffrey Immelt, da General Electric, o crescimento orgânico consiste em «usar os nossos ativos de vendas e *marketing* para tirar o melhor negócio à concorrência». Pouco se duvida da solidez do crescimento orgânico como estratégia. O truque é conseguir fazê-lo. O pré-requisito é ter uma excelente força de vendas, capaz de ultrapassar a concorrência. Poucas empresas sabem como criar, formar, gerir e fazer crescer uma força de vendas destas.

Felizmente, o que não falta são bons conselhos. Nos últimos anos, vimos surgir excelentes livros sobre vendas, tratando de

temas que vão da contratação e formação à remuneração e gestão. As peças do quebra-cabeças vão ganhando nitidez. Ainda assim, para mim, ainda falta algo. Por melhor que se entenda cada peça individual do quebra-cabeças, não teremos qualquer resultado se não as encaixarmos dando forma a um todo coerente.

É aqui que entra o Mark Roberge e o livro que tem nas mãos. O Mark é um engenheiro formado no MIT que se juntou a uma *startup* de três pessoas chamada HubSpot. Deixem que me delicie um pouco a descrever a falta de qualificações que ele tinha para a sua função, que era construir um «escalável e previsível aumento de receitas», ou seja, vendas. Primeiro, não sabia absolutamente nada sobre vendas e vender. O que talvez até nem tenha sido uma desvantagem, uma vez que o livrou das inúmeras superstições, más práticas e maus hábitos que muitos gestores de vendas com anos de experiência carregam às costas. No entanto, se a HubSpot fosse uma empresa maior, até teria hesitado em lhe oferecer um trabalho em vendas, quanto mais contratá-lo para diretor.

A segunda desvantagem do Mark era o seu passado como engenheiro. Não há muita gente que num dia esteja a escrever código e no seguinte esteja à frente do departamento de vendas de uma empresa. Há um profundo preconceito mútuo entre a engenharia informática e as vendas. O preconceito dos engenheiros é pensarem que vender é a arte irracional de manipular pessoas para comprarem coisas de que não precisam, usando técnicas pouco éticas, próximas da mentira, do engano e do roubo. É por esta razão que alguns engenheiros que, na minha opinião, dariam excelentes vendedores prefeririam passar fome a trabalhar nessa área. De igual modo, as pessoas que trabalham em vendas são preconceituosas quanto aos engenheiros. Veem-nos, frequentemente, como prosaicos, criaturas insensíveis de outro planeta. De acordo com este estereótipo, os enge-

nheiros vivem alheados das pessoas e têm um prazer perverso em sabotar os esforços de vendas. Lembro-me de como, há anos, na Motorola, os vendedores chamavam aos engenheiros «os só-dizem-as-verdades» e faziam tudo o que fosse possível para os afastar dos clientes.

Estes são estereótipos perigosos, dos quais, infelizmente, ainda hoje encontramos vestígios. A realidade é que os departamentos de vendas foram forçados a crescer nos últimos anos. Não se sobrevive hoje no mundo das vendas B2B¹ se não se incorporarem muitas das disciplinas que fazem parte de uma boa formação em engenharia: capacidades numéricas, lógica e analítica, por exemplo. Se existe um bom estudo de caso que mostra como estes métodos tradicionais da engenharia são cruciais para fazer crescer uma empresa, ele está neste livro. O Mark trouxe para a HubSpot a maneira de pensar dos engenheiros. Analisou os fatores de sucesso, implementou processos lógicos e incorporou o seguimento de indicadores e a capacidade analítica. Ao longo do livro, o que leio é um estratega inteligente que usa a sua formação para identificar questões cruciais, para pensar sobre elas de uma nova perspectiva e para encontrar soluções exequíveis para problemas dos quais outros teriam desistido.

O resultado foi uma empresa que em sete anos passou de uma «operação-de-três-tipos-numa-garagem» para uma empresa de sucesso avaliada em 100 milhões de dólares. As instruções acerca de como se pode consegui-lo que o Mark Roberge aqui descreve são únicas em vários aspetos. Primeiro, constituem um extraordinário exemplo não só de como identificar as peças-chaves do quebra-cabeças (ele identifica quatro como sendo particularmente cruciais para o sucesso), como também de como

¹ Sigla da expressão *Business to Business* (em português, «de negócio para negócio»), que significa um modelo de negócios em que os clientes de uma empresa são outras empresas. (NT)

as juntar num todo coerente e eficaz. Segundo, como já vimos, este é o melhor caso que conheço de como um trabalho atento e analítico se traduziu num crescimento de receitas. Terceiro, a sua história cobre o espectro total do crescimento de vendas. Começa com os problemas típicos de uma *startup* — por exemplo, como contratar o primeiro vendedor — e continua por aí adiante até aos problemas totalmente diferentes que uma empresa de 100 milhões de dólares enfrenta. Este livro conta a história toda e proporciona-nos uma experiência fascinante. Quer a sua força de vendas seja apenas uma pessoa numa *startup*, quer se trate de uma operação sofisticada de 500 pessoas, encontrará nestas páginas um conteúdo bem pensado, relevante e útil.

Neil Rackham

AGRADECIMENTOS

Os capítulos que compõem este livro advêm da inspiração, mentoria e apoio das pessoas que se seguem. A única coisa que fiz foi ouvir a sua sabedoria.

Agradeço ao Brian Halligan e ao Dharmesh Shah por me terem dado a oportunidade de trabalhar na HubSpot e me incentivarem constantemente a pensar fora da norma.

Agradeço aos meus primeiros-tenentes, Peter Caputa, Jeetu Mahtani, Dan Tyre, Heidi Carlson, Andrew Quinn, Brian Thorne, Phil Harrell, Leslie Mitchell e Joe Sharron. A minha missão de liderança foi encontrar pessoas melhores do que eu, contratá-las e aprender com elas diariamente. Obrigado por tornarem esta missão uma realidade.

Agradeço ao nosso CMO², e meu parceiro de *SMarketing*, Mike Volpe. As inovações para a geração de procura executadas pelo Mike e pela sua equipa foram a força motriz por trás do nosso sucesso em crescimento de receitas.

Agradeço aos meus mentores e *coaches*, John McMahon, David Skok e Ric Jonas, por me auxiliarem durante os mais desafiantes momentos desta jornada.

Agradeço ao Will Morel por me ajudar a dar vida às palavras deste livro.

² Sigla de «Chief Marketing Officer», em português «Diretor de *Marketing*». (NT)

Agradeço à Jill Konrath, ao Neil Rackham, ao Dave Kerpen e ao David Meerman Scott por me inspirarem a escrever este livro e me aconselharem durante o processo.

Agradeço aos meus pais por me terem apoiado com a sua sabedoria sobre vendas e sobre a vida.

Agradeço aos meus avós, que me ensinaram desde tenra idade que as gerações passadas nem sempre tiveram a opção de estudar e seguir as suas paixões. Prometi deixá-los orgulhosos e nunca dar essas oportunidades como garantidas.

Por último, agradeço à minha mulher, Robin, e aos meus dois rapazes, Kai e Zane, por me darem o amor, o propósito e a motivação que me movem todos os dias.

INTRODUÇÃO

«Aumento de receitas previsível e escalável.»

Anotei estas seis palavras num caderno. Eram onze da noite de uma quinta-feira. Tinha acabado de assinar um contrato para me juntar à HubSpot, uma *startup* de *software* de *marketing* composta por três pessoas. Conhecia os cofundadores, Dharmesh Shah e Brian Halligan, dos tempos de estudante no MIT. Eram dois tipos inteligentes que tinham uma grande missão: ajudar as empresas a transformar o seu *marketing* de *outbound* em *inbound*.

O meu trabalho era constituir a equipa de vendas.

Nessa noite, fiquei acordado até tarde, a pensar no que me esperava e na missão que tinha escolhido aceitar.

«Aumento de receitas previsível e escalável.»

Era o que tinha de construir.

Sete anos depois, a HubSpot passou a marca dos 100 milhões de dólares de receita bruta. Durante o meu mandato como vice-presidente sénior de vendas e serviços, levei a empresa à aquisição dos seus primeiros 10 000 clientes, em mais de 60 países. Tinha uma equipa com mais de 450 pessoas, distribuídas pelos departamentos de vendas, serviços, gestão de contas e equipas de apoio. Poucos líderes de vendas completam esta jornada do princípio ao fim. No meu caso, fi-lo sem qualquer experiência prévia em constituição de equipas de vendas.

De facto, nunca tinha trabalhado na área. Sou um licenciado do MIT, engenheiro de formação. Comecei a minha carreira a escrever código. De alguma forma, vi-me no lugar de líder de vendas. Nesta jornada, desafiei muitas convenções da gestão de vendas por usar as lentes do seguimento de indicadores e da orientação para o processo com as quais fui treinado para ver o mundo.

Quando as pessoas ouviam falar da minha jornada, ficavam intrigadas. Mostravam curiosidade em saber como uma metodologia da engenharia tinha, com sucesso, feito crescer uma equipa de vendas. Esta curiosidade traduziu-se em milhares de telefonemas de diretores de vendas e donos de negócios. Levou a centenas de palestras. Acabou por conduzir a este livro. Não era esse o meu objetivo. Estava apenas a pôr o pão na mesa e a contribuir para a missão que o Brian e o Dharmesh se propunham concretizar. Dito isto, fico feliz por partilhar as minhas histórias sobre o crescimento da equipa. Espero que ajude muitos de vocês a fazer o mesmo.

Peguei novamente no caderno e continuei a escrever:

1. «Contratar sempre o mesmo perfil de vendedor de sucesso» (*A fórmula para contratar vendedores*);
2. «Formar da mesma maneira todos os vendedores» (*A fórmula para formar vendedores*);
3. «Manter os vendedores ligados a um processo de venda» (*A fórmula para gerir vendas*);
4. «Dar aos vendedores a mesma qualidade e quantidade de leads a cada mês» (*A fórmula para gerar procura*).

Estes quatro componentes representavam a minha fórmula para acelerar as vendas. Acreditava que, se atuasse com base neles, poderia atingir a minha missão de «aumento de receitas previsível e escalável». Para cada um destes componentes, desenhei

um processo repetitivo, apoiado em métricas, e fiz alguns cálculos, tornando cada uma destas táticas formulaica por natureza. Neste livro, refiro-me a estas estruturas previsíveis como «A Fórmula para Contratar Vendedores», «A Fórmula para Formar Vendedores», «A Fórmula para Gerir Vendas» e «A Fórmula para Gerar Procura». Estas fórmulas refletem a maior parte da minha jornada e compõem a maior parte deste livro. Para clarificar, estas fórmulas não são algébricas por natureza (por exemplo, « $x + y = z$ »). Quem me dera que aumentar vendas fosse tão simples! Em vez disso, quando menciono «fórmulas», refiro-me ao conjunto de processos repetíveis, métricas e cálculos que usei para completar a minha missão de gerar um escalamento previsível.

Na «Primeira Parte», explico «A Fórmula para Contratar Vendedores». Nela, aprenderá como usar métricas para contratar de forma previsível sempre o mesmo perfil de vendedor de sucesso. Aprenderá que não existe um molde ideal da «contratação certa para vendas». Esta depende do contexto do consumidor. O melhor vendedor de uma empresa pode falhar noutra. No entanto, o processo para engendrar a fórmula da contratação ideal é o mesmo em todas elas. Desenhar esta fórmula no desenvolvimento inicial da empresa é fulcral para se certificar de que a equipa apenas contratará vendedores que tenham uma maior probabilidade de se tornarem de topo. Como exemplo prático, partilho as características que eram comuns aos melhores vendedores da HubSpot, explico como cheguei a essa conclusão e descrevo como consistentemente avaliei candidatos tendo por base essas características.

Na «Segunda Parte», explico «A Fórmula para Formar Vendedores». Nela, aprenderá porque é que a estratégia da formação «à boleia», em que uma nova contratação acompanha um vendedor de topo por um mês, é perigosa. Explano como se pode escalar a formação das equipas definindo três elementos funda-

dores: a jornada do cliente, o processo de venda e a matriz de qualificação. Explico como inculcar previsibilidade no programa de formação usando exames e certificações. Também demonstro como criar vendedores prestáveis com quem os potenciais clientes queiram, realmente, interagir. No mercado de hoje, de consumidores empoderados, uma equipa de vendas conhecida pelo seu foco no cliente terá um melhor desempenho do que a concorrência focada em temas internos.

Na «Terceira Parte», explico «A Fórmula para Gerir Vendas». Se pudesse renomear todos os meus gestores de vendas, chamá-los-ia «*coaches* de vendas». Na minha opinião, um *coaching* de vendas eficaz é o melhor incentivo à produtividade. Todos os gestores de vendas deviam maximizar o tempo que investem em *coaching*. Uma armadilha em que comumente caem os novos gestores de vendas é a tendência para sobrecarregar os seus vendedores, principalmente os mais recentes, com uma infindável lista de *feedback* sobre o processo de venda atual. Os meus gestores de vendas mais eficientes evitavam este bombardeamento de *feedback*. Em vez disso, focavam-se na competência, que, se melhorada, levaria a um crescimento mais sustentável do desempenho de cada vendedor. Depois, personalizavam planos de *coaching* para aprimorar o desenvolvimento dessas competências em particular. Encorajei os gestores de vendas da HubSpot a usar métricas para diagnosticar a área de competências mais deficiente de cada vendedor. Chamo a esta estratégia de gestão de vendas «*coaching* de vendas baseado em métricas» e já falei dela em várias palestras. Explicarei como implementar uma cultura de *coaching* de vendas baseado em métricas, como diagnosticar deficiências em competências através de métricas e como motivar comportamentos desejados por meio de concursos e planos de comissões.

Na «Quarta Parte», explico a «Fórmula para Gerar Procura». A Internet transformou completamente a forma como os consu-

midores procuram produtos e serviços. Os consumidores atuais estão empoderados para encontrar os produtos que querem, quando querem, dispondo de informação quase perfeita sobre as diferentes ofertas. Podem fazer uma simples pesquisa no Google. Podem juntar-se a uma conversa nas redes sociais. Eles é que têm o controlo. Na HubSpot, reconhecemos esta mudança e reinventámos por completo a «Fórmula para Gerar Procura» para a acomodar. Na «Quarta Parte», mostro como a HubSpot desenhou uma «Fórmula para Gerar Procura» moderna, alinhada com o comportamento atual do consumidor, e que gerava cerca de 50 000 novas *inbound leads* por mês. Aprenderá também como optámos por uma perspetiva quantitativa para alinhar os departamentos de vendas e *marketing*, usando o nosso Acordo de Nível de Serviço de Vendas e Marketing.

Na «Quinta Parte», discuto tecnologia e experimentação. Ao longo das últimas décadas, o mundo dos negócios tem assistido a inúmeros avanços na forma como os departamentos financeiros gerem os seus orçamentos, os de recursos humanos as suas pessoas, os de TI³ os seus dados e os diretores de vendas as suas previsões. No entanto, como é que a tecnologia tem ajudado os vendedores? Não tem. Eles têm sido ignorados durante décadas de desenvolvimento tecnológico. De facto, em alguns casos, a tecnologia usada para gerir equipas de vendas desacelera os vendedores. Na HubSpot, esforçámo-nos por fornecer à nossa equipa de vendas tecnologia que a ajudasse a vender melhor e de forma mais rápida. Esta tecnologia permitiu aos nossos clientes melhores experiências de compra, ao providenciar aos vendedores uma visão dos interesses e do contexto deles. Os nossos vendedores eram capazes de interagir com os clientes da forma mais útil e no momento mais oportuno. Esta mesma tecnologia simplificou os processos que os vendedores tinham

³ Sigla de Tecnologias de Informação. (NT)

de seguir diariamente, eliminando trabalho administrativo desnecessário e maximizando o tempo de venda.

Na «Quinta Parte», aprenderá também a importância da experimentação durante o processo de escalamento de vendas. Através de uma cadência de desenvolvimento teórico, execução de testes, reflexão e replicação, usei os resultados dessas experiências para fazer evoluir constantemente o nosso processo de venda. Partilharei as melhores práticas por trás da experimentação, oferecendo exemplos específicos de algumas das nossas experiências mais bem-sucedidas.

Donos de negócios, diretores de vendas e investidores, todos procuram transformar as suas brilhantes ideias na próxima empresa capaz de faturar 100 milhões de dólares. Normalmente, o maior desafio que enfrentam é a tarefa de escalar as vendas. Anseiam por um mapa para o sucesso, mas falham em encontrá-lo. Porquê? As vendas são tradicionalmente referidas como «uma forma de arte» e não como «uma ciência». Não há licenciaturas em «vendas». Muitas pessoas questionam se é sequer possível ensinar a vender. Diretores e empreendedores sentem-se muitas vezes impotentes e sem esperança.

Do Zero aos 100 Milhões muda completamente este paradigma. No atual mundo digital, em que cada ação é registada e temos toneladas de dados na ponta dos dedos, constituir uma equipa de vendas já não tem de ser uma forma de arte. Há um processo. As vendas podem ser previsíveis.

Existe uma fórmula.

PRIMEIRA PARTE

**A FÓRMULA PARA
CONTRATAR VENDEDORES**

DESCOBRIR AS CARACTERÍSTICAS DE UM VENDEDOR DE SUCESSO

Uma excelente contratação é o fator mais importante para o sucesso das vendas.

Quando se está a aumentar uma equipa de vendas, a lista de afazeres é interminável. Contratar, formar, promover ações de *coaching*, dar conta dos pendentes, fazer estimativas, dar suporte a negócios empresariais, promover o desenvolvimento de liderança e garantir a comunicação entre departamentos são tarefas que fazem parte do dia a dia. Está rodeado por dezenas de «fogos». Infelizmente, a água de que dispõe só lhe permite apagar uns quantos. Escolher aqueles que deve apagar pode ser aquilo que lhe trará sucesso... ou o que determinará a sua derrota.

Isto descreve de forma certa a minha situação em 2007, quando me juntei à HubSpot, uma *startup* de *software* de *marketing* em Cambridge, Massachusetts. Fui a quarta pessoa a entrar na empresa e a primeira contratação para o departamento de vendas. No meu primeiro mês, adquiri 23 novos clientes para o negócio. Tínhamos, obviamente, identificado uma necessidade no mercado. Estávamos no bom caminho. Era tempo de acelerar as vendas. Era tempo de escalar.

A lista de afazeres respeitante ao escalamento da equipa de vendas consumia-me. Tinha uma visão de como uma execução impecável se refletiria em cada componente do processo.

Lamentavelmente, como em qualquer *startup*, os fundos e os recursos eram limitados. Fazer um esforço exímio em todos os componentes representaria uma semana de trabalho de 150 horas. E eu, no máximo, tinha energia suficiente para 80 horas por semana. Era preciso atalhar caminho, pelo menos temporariamente. Se pudesse ser exímio em apenas uma disciplina, qual escolheria? Que fogo devia apagar primeiro?

A primeira aposta foi feita: ia tentar desenvolver um programa de contratação para vendas de excelência.

Sinto-me satisfeito até hoje por ter dado prioridade à contratação. Mesmo que tivesse excelência na formação, na gestão, no *coaching*, nas previsões, isso não seria suficiente para compen-sar uma equipa de vendedores medíocres. Por outro lado, uma equipa com um desempenho de topo sairia ganhadora em qual-quer circunstância.

Infelizmente, os comportamentos que observo em diretores de empresas estão raramente alinhados com esta estratégia. Estes executivos gastam a sua energia diária no fecho da aquisição de um grande cliente, a liderar uma reunião de equipa inspiradora

«Uma excelente contratação é o fator mais importante para o sucesso das vendas.»

ou a fazer *coaching* a vendedores de baixo desempenho para melhorar um ponto fraco. É com tristeza que digo que, quando se trata de recrutamentos e entrevistas para a sua equipa de vendas, eles simplesmente improvisam. Falham ao não investir nas estratégias que, de forma previsível, resultarão numa equipa de alto desempenho. Fechar aquele grande negócio que significa cumprir o objetivo do trimestre é ganhar uma batalha. Encontrar um vendedor de topo, que trará centenas de grandes negócios durante anos, é ganhar a guerra.

Então, o que é exatamente um programa de contratação para vendas de excelência? Que fórmula me ajudará a identificar se estou a entrevistar um candidato nota 20?

Ao longo dos anos, contratei centenas de vendedores para a equipa de vendas da HubSpot. Fui consultor de várias empresas sobre o seu processo de recrutamento. Após refletir sobre estes esforços, deparei-me com más notícias.

A fórmula ideal de contratação varia consoante a empresa.

Falo apenas por experiência própria. Algumas das minhas contratações iniciais foram vendedores de alto desempenho nos seus mais recentes empregos. Recrutei-os de forma agressiva — almoços, jantares, um namoro à antiga. Mostrei-lhes porque achava que seríamos a próxima grande empresa em Boston. Até convenci alguns deles a aceitar o trabalho. Eram os melhores entre os melhores! O que poderia correr mal?

Escusado será dizer que alguns deles não vieram a ser os nossos melhores vendedores. O que aconteceu? Porque é que o meu plano falhou?

Percebi que cada vendedor tem os seus pontos fortes. Alguns são ótimos consultores. Outros esmagam os objetivos sem dificuldade. Outros ainda são exímios a fazer apresentações ou incríveis no *networking*. E alguns sabem como fazer com que o cliente se sinta em casa.

Da mesma forma, cada empresa tem um contexto de venda único. Algumas vendem a *marketers*. Outras a profissionais de TI. Alguns processos de venda são transacionais, enquanto outros se revelam complexos e dependem das relações que se estabelecem.

É bonito ver quando os pontos fortes de um vendedor estão alinhados com o contexto de venda de uma empresa. Quando isso não acontece, é uma batalha difícil.

Algumas das minhas primeiras contratações acabaram, lamentavelmente, na segunda situação.

Por exemplo, algumas das minhas primeiras contratações foram vendedores hiperativos que passavam os dias agarrados ao telefone. Vinham de empresas com contextos altamente transacionais. Trabalhavam em mercados bem conhecidos e com propostas de valor muito bem estabelecidas. Os contextos de venda

de onde vinham eram ótimos para o seu perfil hiperativo. Mas esse não era o contexto de venda da HubSpot em 2007. Eis o que se passava numa chamada de venda da empresa no nosso primeiro ano:

{Sam, vendedor} «Olá, Pete, fala o Sam da HubSpot. Vi que pediu mais informações sobre o serviço através do nosso *website*. Que dúvidas posso esclarecer?»

{Pete, potencial cliente} «Pedi? Não me lembro, desculpe. O que é a HubSpot?»

{Sam, vendedor} «Somos uma empresa de *software* de *inbound marketing*.»

{Pete, potencial cliente} «O que é *inbound marketing*?»

{Sam, vendedor} «O *inbound marketing* permite-lhe atrair visitantes para o seu *website* e transformar essas visitas em *leads* qualificadas para a sua empresa.»

{Pete, potencial cliente} «Hum... E como é que isso funciona?»
E por aí adiante...

Era uma venda evangelizadora, ainda sem uma proposta de valor óbvia e de uma marca ainda não estabelecida no mercado. Requeria uma enorme ação educativa do mesmo. Infelizmente, vendedores de alto desempenho que vinham de empresas consolidadas com propostas de valor simples não apresentavam as características necessárias para ser bem-sucedidos no nosso contexto, mesmo que tivessem sido os melhores no seu trabalho anterior.

Percebi que as características de um vendedor de alto desempenho teriam de ser específicas para o nosso negócio. Precisava de descobrir que tipo de vendedor seria o ideal para a nossa empresa, e de escrever a fórmula ideal para contratar esses profissionais. A boa notícia é que este processo pode ser aplicado em qualquer empresa.

A fórmula ideal para contratar vendedores difere de empresa para empresa... mas o processo de engenharia por trás dela é o mesmo.