

O Guia do Predictable Revenue para TRIPLICAR SUAS VENDAS



Mais de **US\$1 Bilhão** em receita através de Práticas Simples e Comprovadas de Vendas que vão ajudar a Arrasar sua Metas de Vendas Ano após Ano.

By Aaron Ross & Jason Lemkin

ResultadosDigitais





Prefácio

As ideias do Aaron Ross e Jason Lemkin sobre se ter uma estrutura de vendas que permita à empresa resultados previsíveis e escaláveis sempre foram um princípio básico que buscamos seguir na Resultados Digitais e promover para nossos leitores e clientes.

Desde a publicação do bestseller *Predictable Revenue*, novos modelos de aquisição de clientes cresceram e se consolidaram, entre eles todo o processo de geração e qualificação de Leads via Marketing Digital (Inbound Marketing) que sempre propagamos, mas também um movimento mais novo que se convencionou chamar de *Customer Success*.

Esse movimento vai muito além de só prestar um bom atendimento (que deveria ser obrigatório, por sinal!). Ele implica que investir de forma proativa e inteligente em **sucesso** do cliente com seu produto ou serviço faz com que métricas importantíssimas como retenção, aumento da receita da base e indicação de novos clientes - que agora podem ser medidas de forma clara - também possam ser usadas como grandes alavancas para aumento de vendas e crescimento da empresa.

Temos aqui na RD uma ótima experiência com esse processo e inclusive adicionamos nosso próprio case com *Customer Success* neste material. Aproveitem o conteúdo!

Eric Santos ([@ericnsantos](#))
CEO da Resultados Digitais

Você pode Arrasar com suas Metas de Crescimento

O mundo está cheio de conselhos sobre vendas. Alguns ótimos, outros inofensivos, a maioria ultrapassado ou apenas 'legais'.

‘Legal’ pode ajudar quando você quer um pequeno aumento de 30%. Mas e se você quiser um aumento de 300%? Isso acontece com mais frequência e mais sistematicamente do que você imagina...

Se você se preocupa com as vendas do seu time ou da sua empresa, aqui você verá alguns resultados PRÁTICOS e REPETÍVEIS que foram comprovados e que fazem uma ENORME diferença em vendas, como por exemplo:

US\$100 milhões a mais de diferença em faturamento;

Abertura de capital e a venda por mais de US\$1 bilhão;

“Apenas” duplicar ou triplicar vendas.

No mínimo, esse eBook pode lhe ajudar a ter mais tranquilidade, previsibilidade e clareza em como fazer o próximo ano, o melhor, desde já.

Essas Ideias Ajudaram...

A **Salesforce.com** a quase dobrar a receita da empresa e adicionar US\$ 1 bilhão à sua receita bruta.

A **EchoSign** e a Adobe Document Services crescerem de US\$0 em receita em 2006 para US\$144 milhões em Receita Recorrente Anual em 2013.

A **Responsys** a passar por uma transformação de um negócio de US\$ 20 milhões e de crescimento baixo para um negócio 10x maior, de US\$ 200 milhões de faturamento em apenas 5 anos, e ser vendida por US\$ 1,5 bilhões para a Oracle.

A **Acquia** (uma empresa de US\$ 45 milhões) a adicionar um extra de US\$12-\$15 milhões este ano e a ter a certeza que é quando (e não se) vão atingir US\$100 milhões de faturamento.

5 Ideias que Direcionam a um Grande Crescimento



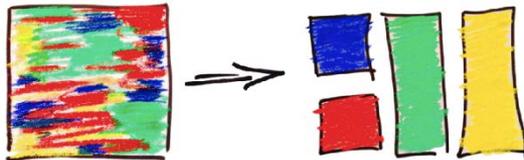
Geração de Leads 1: Seeds
Customer Success



Geração de Leads 2: Nets
Inbound Marketing
Growth Hacking



Geração de Leads 3: Spears
Prospecção Outbound



Especialize seu Time de Vendas
Como fazer, grande ou pequeno



Diminua a Saída do seu Time de Vendas para que seja <10%
Torne seu time de vendas escalável

Sobre os Autores



ROSS

Aaron Ross é autor do bestseller: [*Predictable Revenue: Torne o seu negócio uma máquina de vendas com as melhores práticas de US\\$100 milhões da Salesforce.com*](#) (chamado pela Inc.com como “A Bíblia de Vendas do Vale do Silício”).

Ele estruturou o time de vendas de prospecção na Salesforce.com, o qual ajudou a adicionar um extra de US\$1 bilhão.

Aaron é casado, tem cinco filhos (aumentando para oito logo através de adoção), mora no lado oeste de Los Angeles, ama motos, e mantém uma rotina de 25-35 horas de trabalho por semana.



LEMKIN

Jason é Diretor Executivo da Storm Ventures e escreve no blog nº 1 sobre Saas: www.Saastr.com.

Jason fundou e foi CEO da EchoSign, o serviço de assinatura eletrônica mais popular da Internet.

Jason conduziu-a de US\$0 a mais de US\$100 milhões em receitas, e até uma aquisição bem sucedida pela Adobe, onde ele assumiu como VP de Web Services.

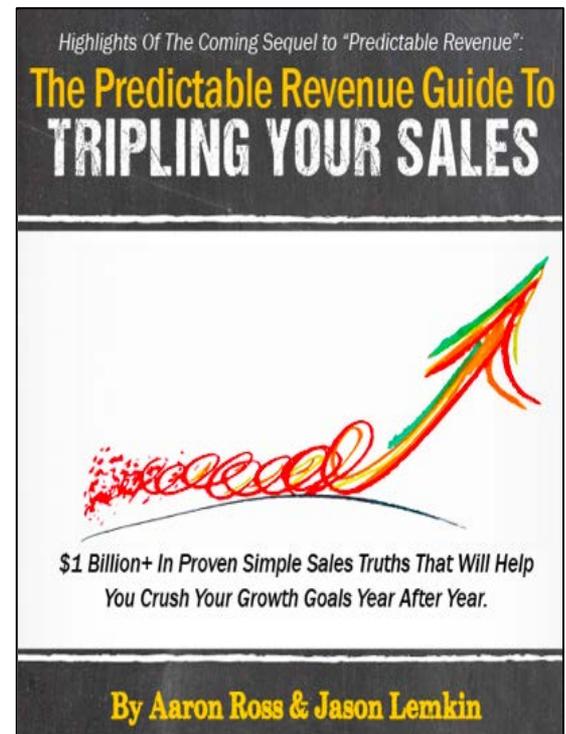
Jason é casado e tem duas crianças, mora em Palo Alto, e ama correr todos os dias sem falta, além de amar tudo relacionado ao Havaí.

Maior, Melhor

Esse eBook traz destaques poderosos da sequência, prestes a ser lançada, do bestseller *Predictable Revenue*.

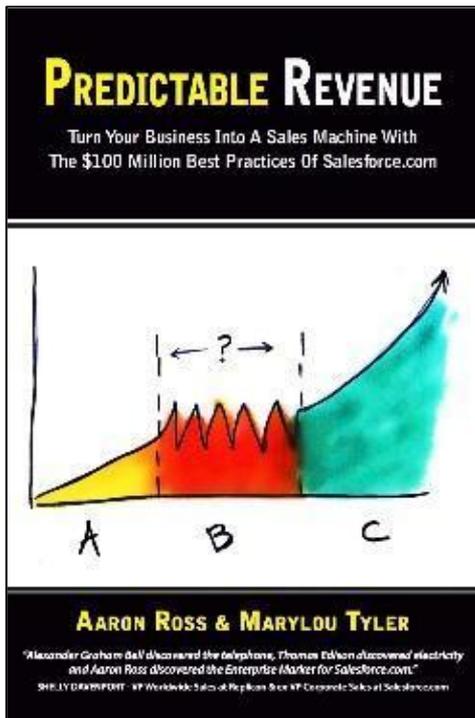
Esse eBook que você está lendo contém destaques do livro completo que será lançado em breve. “O Guia *Predictable Revenue* para Triplicar suas Vendas”, uma sequência do *Predictable Revenue*.

Esse livro é uma evolução do original com mais estudos de caso, mais detalhes, mais aplicativos e mais ideias... como você poderá ver por aqui.



Ideias Seleccionadas do *Predictable Revenue* (1/3)

Geração de Leads é o que leva a um crescimento rápido, não o tamanho do seu time de vendas.



Se você não leu o *Predictable Revenue* ou se leu já faz um tempo, aqui está um resumo com algumas ideias chave seleccionadas.

O que Gera Crescimento Rápido?

Achar que contratando mais pessoas de vendas e fazendo-os trabalhar mais é o que vai gerar um crescimento em vendas é um erro fatal comum entre executivos e investidores.

Geração de Leads gera crescimento, o time de vendas complementa.

Se você tem uma geração de Leads previsível e escalável, você pode criar receita previsível e escalável.

A Salesforce.com adicionou um extra de US\$100 milhões de receita em seus primeiros anos (e agora mais US\$1 bilhão), quase dobrando o crescimento, através da criação de um time dedicado de prospecção seguindo um processo de "Cold Calling 2.0".

Por que os Vendedores não Devem Prospectar

1. Vendedores experientes odeiam prospectar.
2. Vendedores experientes não são nada bons em prospecção.
3. Mesmo que um raro vendedor prospecte com sucesso, ele ficará ocupado para fechar e vai parar de prospectar consistentemente. Não é sustentável.



Ideias Seleccionadas do *Predictable Revenue* (2/3)

80% das vezes, uma geração de Leads melhor e mais previsível é a chave para alavancar um crescimento mais rápido e previsível.

Especialização é o seu Multiplicador

Quem prospecta deve prospectar, quem fecha negócio deve fechar.

Especializar os papéis dos vendedores é a coisa mais importante que você pode fazer para melhorar tudo.

Os 4 papéis Principais de Vendas:

1. Qualificação de Inbound Leads
2. Prospecção Outbound
3. Vendedores / Executivos de Contas
4. Gerentes de Contas e Customer Success Managers

Esse eBook trará mais detalhes sobre especialização na seção, “Seu Multiplicador de Vendas Número 1: Especialização.”

Sobre Crescimento Escalável

“Trabalhe mais” e “faça mais ligações” não escalam. Não faça cegamente mais do que não está funcionando – ajuste os sistemas primeiro, então coloque mais energia neles depois que estiverem funcionando adequadamente.

Uma ótima geração de Leads resolve **muitos** problemas de vendas.

Claro que você só quer contratar grandes profissionais, mas quanto melhor for sua geração de Leads, menos dependente você fica dos seus vendedores e do processo de vendas.

Você pode ter o processo de vendas mais perfeito do mundo, porém se a geração de Leads fica para trás, você terá grandes dificuldades.

Do outro lado, você pode ter um processo de vendas terrível, mas ainda se sair muito bem se tiver uma ótima geração de Leads.



Ideias Seleccionadas do *Predictable Revenue* (3/3)

Quer que seus vendedores se desenvolvam RÁPIDO? Crie oportunidades para eles buscarem. E promova vendedores internamente o máximo que conseguir.

Através da promoção de vendedores da própria empresa com um sistema de preparação deles, você reduz o seu “risco de contratação” das novas pessoas porque os seus talentos já conhecem os seus produtos e clientes, a sua cultura, os seus sistemas e eles já se provaram - ou ao menos você já conhece bem suas forças e fraquezas.

Sobre Prospecção Outbound / Cold Calling 2.0

O papel de prospecção normalmente é tratado numa organização comercial como um trabalho de baixo nível, um trabalho barato. Se você tratá-lo dessa forma, você terá resultados de baixo nível e baratos.

Um time dedicado de prospecção com um processo bem-sucedido (que não é "fazer 100 ligações por dia") é uma forma bem previsível de gerar Leads.

E se você consegue criar Leads de uma forma previsível, você consegue gerar receitas de forma previsível.

As *cold calls* tradicionais não eram efetivas na Salesforce, mas uma abordagem baseada em e-mails simples pedindo indicações, gerou uma taxa inicial de resposta de 7 a 10% e foi um sucesso incrível.

Contrate pessoas ávidas e treináveis (sem muita experiência de vendas), treine-as sobre seus produtos e clientes, e lhes dê um *processo sistematizado* que eles em geral conseguirão todos os agendamentos que você precisa.

Gestão de Vendas

Um time de vendas só pode crescer sem limites se chegar ao ponto em que os top líderes (CEO, VP de Vendas) não são mais necessários para trazer ou fechar negócios.

Dê ao seu time de vendas a opção de ajudar a criar suas próprias metas e processo - inclusive ajudando a desenhar o próprio plano de comissão do time - e você pode conseguir melhores resultados e mais adesão.

Quais Ferramentas Importam?

O original *Predictable Revenue* quase não tocou no ponto de sistemas (software e aplicativos) úteis de vendas e marketing.

Desde que o livro foi lançado, o número de aplicativos geniais de vendas e marketing cresceu em mais ou menos um ou dois zilhões.

Isso pode ser chocante. Há centenas e milhares de aplicativos úteis e interessantes, e muitos vendedores acham que alguns deles são úteis.

Mas quais deles podem fazer a diferença em todo o seu time de forma repetitiva e escalável?

Bom, existem MUITOS aplicativos ótimos que podem lhe servir dessa forma, mas seguem aqui alguns para dar um pontapé inicial...





Quais Ferramentas Importam?

Algumas ferramentas mencionadas nos estudos de caso que citaremos:

Cirrus Insight: Se você usa tanto o Gmail quanto o Salesforce.com, nem pense mais um minuto para buscar esse aplicativo que permite você atualizar o Salesforce a partir do Gmail.

Gainsight: Um aplicativo de gestão de Customer Success para ajudar times a acompanhar facilmente e aumentar o faturamento através de maior retenção e upselling.

Hoopla: O aplicativo nº 1 de motivação para ajudar no estímulo de times internos de vendas a conseguir suas vitórias.

InsightSquared: Uma solução fácil de usar para Análise de Vendas que oferece ideias práticas para suas métricas de geração de Leads & Vendas para melhorar a sua tomada de decisão e triplicar suas vendas.

NewVoiceMedia: Solução de contatos na nuvem que a) acelera o follow-up dos Leads para vendas, e b) personaliza o suporte ao cliente e o Customer Success no Salesforce.

LeadGenius: Um serviço inovador de terceirização de prospecção que ajuda em um pequeno número de coisas bem focadas (ao invés de tentar fazer demais).

SalesLoft: Um aplicativo de crescimento rápido e favorito de vendedores e de quem prospecta para construir listas de alta qualidade e selecionadas (com e-mail e nº de telefone) a partir do LinkedIn.

Showpad: Um aplicativo para tablet / smartphone para vendedores de campo usarem para visitar grandes empresas, pequenos negócios ou indústrias. Tablets ajudam muito quando se está na rua!

Yesware: Uma ferramenta para acelerar vendas que ajuda a entender quais atividades fecharam negócios e analisar contatos via email através do Gmail e Salesforce.com.

Quais Aplicativos Importam?

Plataforma de automação e gestão de marketing: RD Station

Ao permitir a integração de diversas ferramentas de Marketing Digital, o RD Station facilita o dia a dia do gestor de marketing e gera resultados efetivos na atração de tráfego e na geração de Leads e vendas.

- **Atração de tráfego qualificado:** trabalhe com SEO para que pessoas interessadas no seu negócio encontrem seu site facilmente em ferramentas de busca

- **Conversão de visitantes em Leads:** crie facilmente Landing Pages efetivas para coletar as informações dos seus potenciais clientes

- **Relacionamento e geração de vendas:** use as ferramentas de email marketing e monitoramento de mídias sociais para interagir com seu público e aproximá-lo do momento da compra

- **Automação de Marketing:** deixe o RD trabalhar por você. Entenda e aja de forma personalizada e escalável com quem interage com a sua empresa

- **Inteligência para seu time de vendas:** tenha acesso a informações e ao histórico de cada Lead na Base de Leads

- **Análise para otimizar o processo:** acompanhe seu Funil de Vendas e relatórios completos de todos os canais para medir resultados e motivar melhorias

Conheça o RD Station

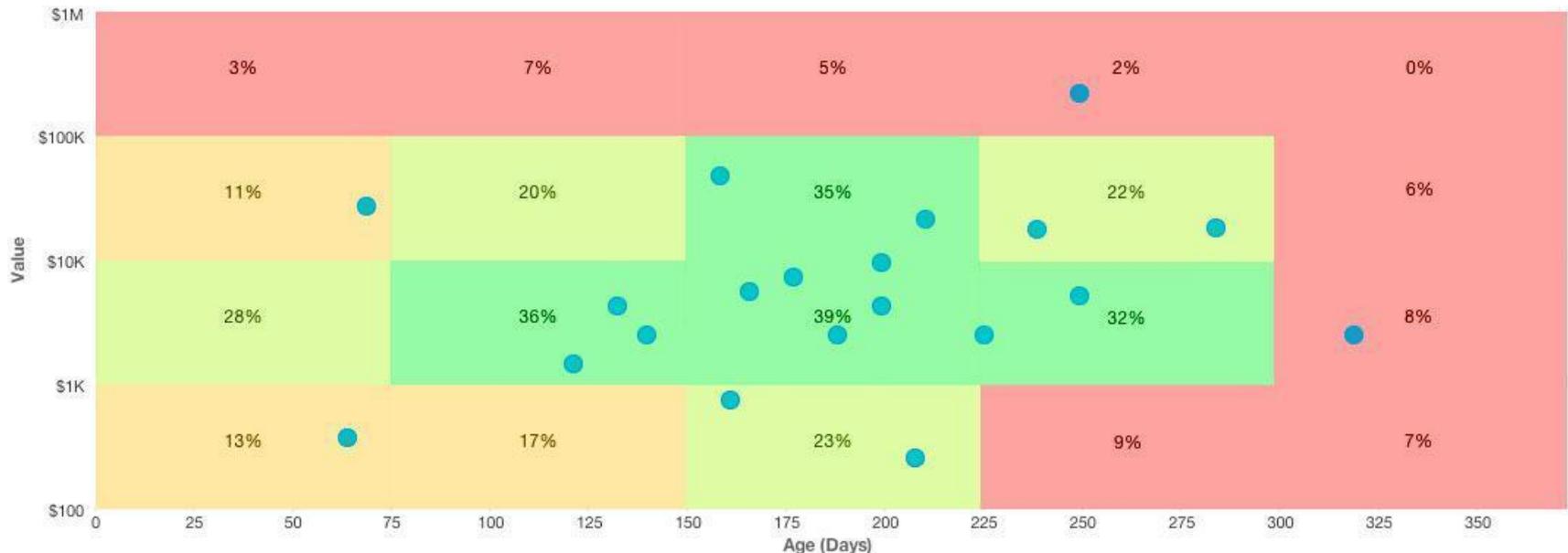
Para Crescer Rápido, a "Esperança" tem que Morrer

Quantos vendedores ou gerentes contam com "talvez" ou tiros no escuro para atingir suas metas em cada período? Você sabe, aqueles negócios que sempre "poderiam" fechar? **A esperança pode te deixar cego** sobre o que está e o que não está funcionando; você precisa de um "choque de realidade" para tomar boas decisões.

Por exemplo, o aplicativo InsightSquared ajuda times a encontrarem "a verdade" mais facilmente e a vender de uma forma mais inteligente com gráficos em tempo real. Esse gráfico de "Área de Strike de Vendas" torna fácil para um vendedor ou gerente a facilmente focar em apenas algumas de suas melhores oportunidades para otimizar seu precioso tempo quando o mês ou o trimestre chegam perto do fim.

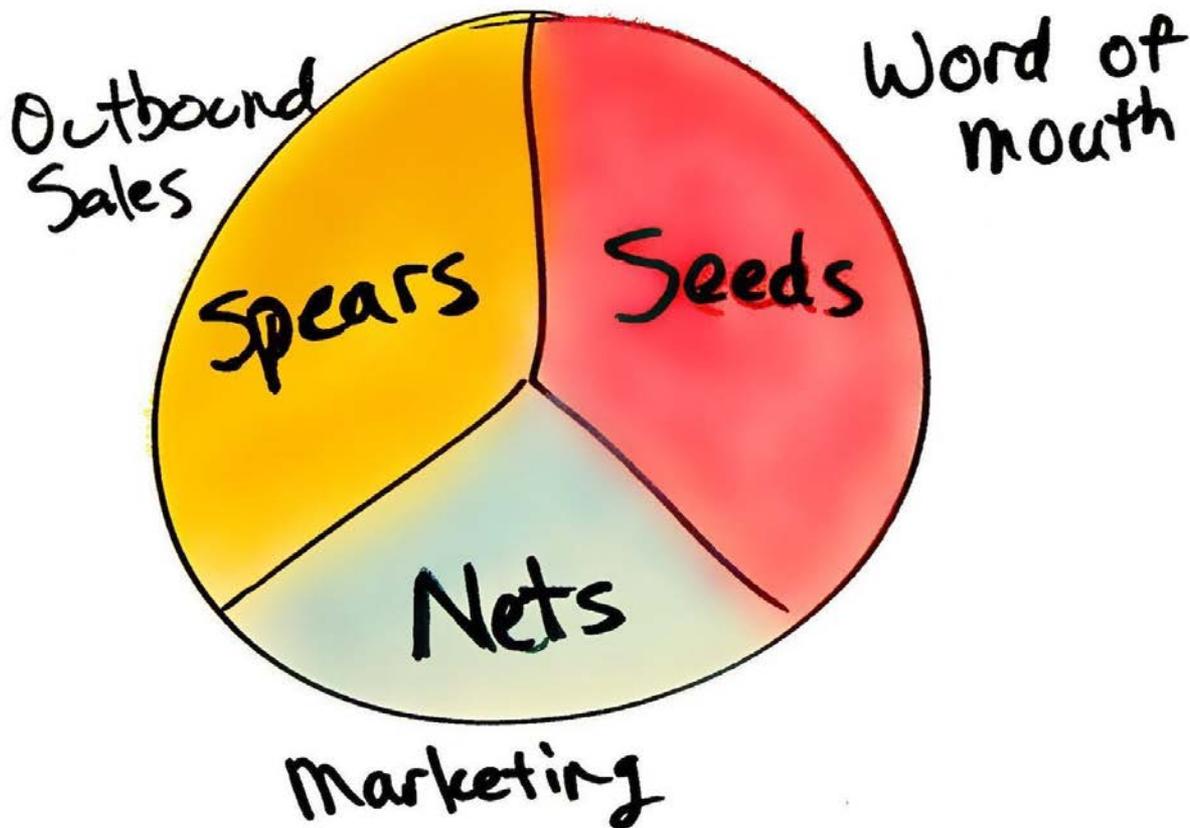
Which opportunities am I most likely to win?

20 opportunities above average win rate of 20% in the next 90 days



Introdução:

Geração de Leads é o seu Combustível
para Crescer: “Seeds, Nets & Spears”



Geração de Leads perdoa Muitos Pecados

Você tem algum desses problemas?

- Mais de 20% dos seus vendedores não atingem a meta
- O turnover de vendas é > 10%
- Baixas taxas de conversão
- Ciclos de venda lentos
- Vendedores desmotivados
- Não atingimento de metas 2x seguidas
- Mal hálito (só para checar se você continua lendo...)

Ao invés de perseguir pequenas soluções como por exemplo melhorar seu processo de demonstração, abordagem de contratação e setup do Salesforce.com (embora todos sejam importantes), com bastante frequência, **tem uma coisa que domina todas as outras – uma geração de Leads melhor pode solucionar muitos - ou a maioria - dos seus problemas de vendas.**

Quando você tem dificuldade para gerar uma quantidade suficiente de bons Leads para seus vendedores, todo o resto precisa ser perfeito.

Você precisa de vendedores perfeitos.
Você precisa de um processo de vendas perfeito.
Você precisa de um produto perfeito.

Porque você não tem espaço para que algo saia errado.

Uma máquina de geração de Leads maior e melhor (seja de inbound, outbound, ou qualquer coisa) te dá uma folga para que várias coisas saiam errado - e ainda assim você bata as metas.

Você pode ter um processo de vendas perfeito, mas sem um sistema de geração de Leads escalável, **você terá que ralar muito.**



(Não é só a quantidade de Leads - você precisa de Leads qualificados.)

Com uma ótima geração de Leads, você pode deixar que quase todo o resto saia errado, e ainda assim ter um resultado muito bom.

Existem três tipos básicos de Leads que você precisa entender.

Seu Combustível para Crescer: “Seeds, Nets & Spears”

A melhor forma para triplicar novas vendas não é triplicando seus vendedores (o método tradicional) – mas sim triplicando seus Leads qualificados.

Você pode ter uma Ferrari, mas ela não vai se mover um centímetro sem combustível.

GERAÇÃO DE LEADS É O SEU COMBUSTÍVEL PARA CRESCER.

Sim - você precisa de um ótimo produto ou serviço e alguns clientes felizes, mas isso não é o suficiente, **e nada disso importa se você não consegue gerar proativamente Leads tanto de novas prospecções quanto dos clientes atuais.**

Você pode ter o melhor processo de vendas do mundo, mas se você não está conseguindo Leads suficientes, você terá problemas. .

Novamente, se você tem um processo de vendas apenas razoável mas uma geração de Leads excelente, você se sairá bem.

3 Tipos de Geração de Leads: Seeds, Nets & Spears

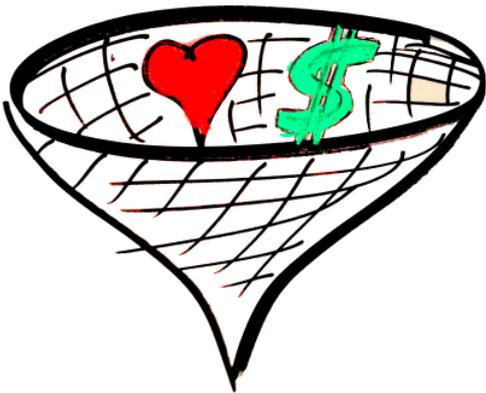
1) “Seeds” (sementes) são de um modelo muitos-para-muitos; são baseadas em boca a boca e relacionamentos. Para a maioria das empresas, isso vem principalmente de indicações que os clientes felizes geram, altas taxas de renovação, e altas taxas de upsell/cross-sell.

A Salesforce.com foi pioneira em serviços de “Gestão de Customer Success” para sistematizá-los. Clientes felizes geram mais clientes felizes e são sua melhor fonte para crescer suas receitas de longa duração e alta rentabilidade.

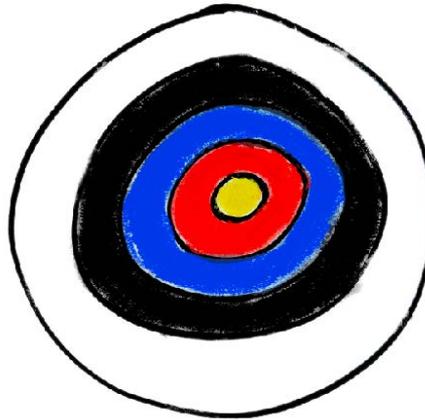


Seu Combustível para Crescer: “Seeds, Nets & Spears”

2) “Nets” (redes) é um modelo de campanhas de marketing um-para-muitos, como abordagens de ‘inbound marketing’ e ‘growth hacking.’ Hubspot e Marketo são duas empresas que foram pioneiras nessa indústria de inbound marketing nos EUA, assim como a **Resultados Digitais** no Brasil.



3) “Spears” (lanças) são a **prospecção segmentada ou o desenvolvimento de negócios (BizDev)**, idealmente feitas por alguém dedicado a essa atividade. O time e o processo de “Cold Calling 2.0” da Salesforce.com adicionou mais de US\$1 bilhão de receita recorrente para essa empresa.



Um não é Melhor que o Outro

Muitas empresas ficam obcecadas com uma única forma de geração de Leads e ignoram as demais.

Para construir uma casa você precisa de diversas ferramentas: um martelo, uma serra e uma chave de fenda; precisa saber por que, como e quando usar cada uma delas.

Cada tipo de Lead pode ter diferentes funis de marketing, taxas de conversão, ciclos de vendas, tamanho de negócio médio, público alvo ideal e métodos para fazê-los crescer.

O importante é saber quais tipos e qual o mix/equilíbrio que funciona melhor para o seu negócio.

Geração de Leads Tipo nº 1: Seeds



O Que Você Vai Aprender Nessa Sessão

Customer Success NÃO é ajuda grátis, suporte bacana ou "algo a ser pensado mais à frente"

- Os prós e contras dos Leads “Seeds” (boca a boca), e a melhor forma de sistematizar seu crescimento.
- O que é preciso para tornar o Customer Success uma função C-Level (ao lado de vendas e marketing)
- 6 segredos para direcionar crescimento com Customer Success
- Por que você está subestimando o valor dos seus clientes (Lifetime Value) em 50%
- Como a Gild derrubou o churn de clientes de 3-4% para <1% por mês
- 5 maneiras como a Topcon oferece um excelente serviço ao cliente de forma previsível



Geração de Leads Tipo nº 1: “Seeds” = Customer Success

Customer Success não serve apenas para aumentar a satisfação do cliente, mas sim para criar crescimento de receita.

Todo o bom trabalho que você faz para ajudar os outros a terem sucesso e para construir relacionamentos é uma ação de “plantar sementes” - independente se são colaboradores, parceiros, investidores ou clientes.

É conseguir o que você quer ao ajudá-los a conseguir o que querem, então você pode ter sucesso e se sentir bem ao mesmo tempo.

“Seeds” é a geração de Leads pelo boca a boca. **Isso não é escalável ou repetível**, *exceto quando você tem uma forma metódica para fazer seus clientes terem sucesso e documenta essa forma* (“Customer Success”).

Prós e Contras dos “Seeds”

Prós: Altamente lucrativos, os Leads boca a boca são os que fecham mais rápido e têm as maiores taxas de conversão. Não há nada melhor!

Contras: É praticamente impossível fazê-los crescer organicamente.

Como Aumentar os Seeds - Previsivelmente

O melhor método para aumentar seus Seeds é com dedicação ao Customer Success, o qual reduz o cancelamento de clientes (churn), aumenta o upsell, aumenta as indicações e por fim melhora o material de marketing.

O que “Customer Success” Não É

Customer Success não é ajuda de graça. Não é um suporte bacaninha. E como vendas, deveria ser um driver de receita, não um centro de custo.

Customer Success começa como uma *visão* no nível do CEO, mirando e criando produtos e serviços para os tipos de clientes que têm essa necessidade.

O padrão de times executivos no futuro irá contar com um Diretor de Customer Success que estará no mesmo nível dos diretores de vendas, marketing e geração de demanda.

Geração de Leads Tipo nº 1: “Seeds” = Customer Success

Transforme seu funil em uma ampulheta
- como Customer Success gera receita?



Executivos precisam entender que Customer Success não é só para aumentar a satisfação do cliente, mas sim para gerar um crescimento na receita.

Com um executivo focado em Customer Success, você verá:

Redução do Churn: A receita mais fácil vem de manter os clientes que você já tem.

Mais Receita (Novos Negócios e Upsell): Mais indicações de novos clientes, mais disposição para experimentar ou comprar suas outras ofertas = \$\$\$.

Melhor Marketing: Você pode melhorar muito a geração de Leads e vendas com estudos de caso detalhados e depoimentos.



Quando 95% = Fracasso?

Sua Meta: “Churn Negativo de Receita”

Você retém 95% dos seus clientes mês a mês?

Isso seria algo para se orgulhar, até você fazer a conta.

Isso é 5% de churn por mês, ou 60% *por ano*. Em outras palavras, você tem que repor 60% da sua receita todos os anos só para ficar no zero a zero.

E se você tivesse uma retenção mensal de 98% (2% de churn)? Isso ainda é 25% ao ano, ou um quarto da sua receita.

As melhores empresas chegam a um churn de -2% *por mês* (com base na receita). **Sim, é 2% NEGATIVO** o que significa que eles fazem mais dinheiro todos os meses com a mesma base, sem contar novas vendas.

COMO?

Porque os clientes que permanecem com eles compram e gastam mais do que as perdas da empresa com a saída de clientes.

“Receita de Bolo” em Saas:

“Churn de Clientes” de 15% ou menos por ano (um pouco mais de 1% por mês.) Isso é baseado no número de clientes que saem.

“Churn de Receita” de 0% ou menos por ano. Os clientes que ficam fazem novas compras de pacotes ou produtos suficientes para cobrir a perda de receita dos clientes que saíram.



6 Dicas para Crescer com Customer Success (1/3)

Se você é um CEO, você deve levar “Customer Success” tão a sério quanto marketing, vendas ou desenvolvimento de produto.

1. Customer Success é o seu Principal Driver de Crescimento

Todos os clientes das melhores empresas vêm de uma fonte principal - Boca-a-boca...Isso independente se o Lead vem através de referência direta, ou se o Lead fecha sob influência de um estudo de caso, recomendação ou depoimento.

Isso é muito mais mensurável em modelos de receita recorrente, onde podemos acompanhar taxas de renovação e quantidade de upsell e indicações.

2. Customer Success é 5x Mais Importante que Vendas

Sim – vendas é decisivo. Mas vendas só está lá bem no início do relacionamento. E para fechar novos clientes repetidamente, vendas precisa dos recursos de Customer Success - como indicações.

Geralmente, as pessoas-chave da empresa fazem um bom trabalho com o que for preciso para fechar um grande negócio - mas frequentemente fazem um trabalho fraco após isso porque eles estão fora para lidar com o próximo incêndio ou grande negócio.

CEOs e fundadores – não foquem demais em conseguir mais clientes a ponto de ignorar seus clientes atuais. *Peguem aviões para visitar tantos clientes quanto prospects.*

3. Comece Cedo, Contrate Cedo

Em empresas SaaS, uma regra de ouro é ter um Customer Success Manager a cada \$ 2 milhões de receita - contratados de forma antecipada antes de chegar nesse faturamento, não depois que já o tiver.

Empresas do Vale do Silício com investimento suficiente normalmente investem muito no início, com 2 a 4 pessoas no time de imediato.

Lembre-se, uma pessoa de Customer Success, como um vendedor ou um budget de marketing, é um investimento que deveria lhe trazer (muito) dinheiro, não apenas um custo que pode ser adiado o tempo que for possível.

6 Dicas para Crescer com Customer Success (2/3)



4. Visite os Clientes Pessoalmente

Clientes infelizes dificilmente reclamam antes de saírem. Visitas presenciais podem fazer toda a diferença para trazer à tona problemas e para mudar suas atitudes.

Regra do 5+2 do Jason:

Todos co-fundadores, CEO, mais o Gerente de Customer Success:

* Devem visitar 5 clientes por mês (isso é 60 por ano), e

* Conseguir o crachá de 2 clientes todos os anos como um bônus (ou seja – você visita com tanta frequência que justifica ter um crachá.)

Uma ligação não é uma reunião.

Visitando pessoalmente e regularmente, sua empresa vai aprender mais sobre o que realmente está funcionando ou não, ganhar mais confiança, e aqueles clientes dificilmente vão deixá-lo. É muito mais difícil dizer para um amigo que você está o deixando do que a uma empresa sem rosto.

E se eu não tiver nada para dizer? Apenas vá apresentar seu roadmap e peça feedback sobre ele e sobre problemas que eles estão tendo hoje. Só isso já deve encher a reunião.

5. Customer Success precisa de Responsabilidade Financeira e Métricas

Quando a função de Customer Success não tem metas financeiras, o seu valor pode ser muito questionável.

Uma premissa ruim é que “*um bom produto cria automaticamente clientes felizes*”, e que você não precisará contratar pessoas para trabalharem ativamente com seus clientes.

Por mais fácil ou incrível que seja seu produto, você precisa de humanos conversando com alguns grupos (categorias) de seus clientes.

(Continua na próxima página...)

6 Dicas para Crescer com Customer Success (3/3)

5. Customer Success Precisa de Responsabilidade Financeira e Métricas (...continuação da página anterior)

... O grande ponto de Customer Success é aumentar o “Churn Negativo”, então você precisa de ferramentas e processos para medir e melhorar essa função, inclusive a performance das pessoas do seu time.

Um líder ou time de Customer Success precisa entregar resultados mensuráveis para justificar o investimento (tanto em pessoas quanto em ferramentas). Para isso, a área precisa assumir responsabilidade por alguns resultados financeiros: **normalmente, pelo menos, a) taxas de retenção, e talvez, até b) receita de upsell.**



Por exemplo, na Gild (estudo de caso que veremos na pg. 27), Customer Success assume:

1. “90 dias para Adoção”
2. Alimentar os dados de uso e de feedback de clientes no roadmap de produto
3. Renovações
4. Upsell

E isso torna fácil para a diretoria e o conselho verem exatamente como a função de Customer Success contribui para a Gild.

6. Evolua as Metas e Métricas de Customer Success conforme você Cresce (Fonte: Gainsight)

i. Tração (\$0-\$1m) – O que os clientes querem, e o que eles fazem com o nosso produto?

ii. Adoção (\$1m-\$5m) – Por que e como os clientes deveriam incluir nosso produto na rotina do seu negócio?

iii. Retenção (\$5-\$20m) – Por que nossos clientes precisam continuar usando nosso produto depois da “lua de mel”?

iv. Expansão (\$20m-\$100m) – Por que os clientes deveriam expandir para mais usuários e mais funcionalidades?

v. Otimização (\$100m+) – Automação e melhorias guiadas por dados.



Por que você está sub-investindo

(A Mágica da Receita de Customer Success)

Todo mundo em SaaS fala sobre valor do cliente (Lifetime Value), também conhecido como LTV. (Eu tento evitar acrônimos, mas às vezes simplesmente é necessário usá-los).

Você pode ver uma análise detalhada de como calcular o LTV por David Skok em [Saas Metrics 2.0](#).

Depois todos tentam chegar em alguma métrica mágica dizendo quanto se deve gastar em Vendas e Marketing, normalmente uma fração ($\frac{1}{3}$ ou algo assim) do seu LTV, ou sobre o valor de rendimento do primeiro ano de um cliente. Parece bom, enquanto você tiver o dinheiro para bancar isso.

O problema é que isso não vai muito longe. O cálculo padrão de LTV não conta com viralidade e "clientes de segunda ordem" - aqueles que vêm depois do primeiro cliente indicados por eles.

Em outras palavras, o seu LTV médio deveria ser maior porque o primeiro cliente deveria ganhar crédito extra por ajudar a trazer outros para sua empresa.

Subestimando o valor de um cliente, você irá investir menos em média para conquistá-los. Ou - mais comum - você investe demais em Vendas e Marketing e não o suficiente em Customer Success.

Total de Receita do Lifetime de um Único Cliente Médio de SaaS:

Ok, Vendas fechou com um Cliente Enterprise médio A por \$10.000 por ano. Legal.

Então, no Ano 2, o Cliente Enterprise médio A adiciona \$2.500 em licenças adicionais, por \$12.500 total no Ano 2.

Então no Ano 3, eles adicionam mais 25%, ou seja, \$15.625 total.

Logo: receita direta sobre os três primeiros anos = \$38.125 daquela Primeira Venda.

A maioria dos clientes felizes duram mais de 3 anos, mas vamos parar por aqui por enquanto...

Por que você está sub-investindo

(A Mágica da Receita de Customer Success)

Agora: Efeitos de Segunda Ordem

* No final do Ano 1, seu "ativista" (o seu ponto de contato na empresa) abandona o Cliente Enterprise A, mas vai para o Cliente Enterprise B para fazer exatamente o mesmo trabalho, e ele compra seu produto novamente. (Isso acontece em média 10% da vezes.)

* Então aquela primeira venda na verdade vale \$42.000 (aqueles primeiros \$38k x 110%). E então isso acontece novamente no Ano 2. Então na realidade são \$46.000.

* E no final do Ano 1, seu "ativista" fala sobre sua empresa para três de seus amigos. E um deles compra. (Em média 30% das vezes.)

Então a primeira venda na realidade vale \$60.000 com as receitas de segunda ordem - *se você estiver fazendo seus clientes extremamente felizes.*

Então seu LTV geral, incluindo receitas de segunda ordem, poderia ser **2x a sua estimativa atual.**

Imagine então a proporção correta de custos de Vendas e Marketing para o LTV para compartilhar com sua diretoria ou conselho. Isso é possível porque os efeitos de segunda ordem são cumulativos. É justamente aí que os "Seeds" se tornam um driver de crescimento. Eles são essenciais para um crescimento rápido e rentável.

Revenue From Initial Sale + Upgrades + Customer Success Revenue



7 Gatilhos Comuns de Customer Success para Ficar de Olho

Exemplos de gatilhos e alertas de Customer Success...

Use Dados para Saber Quem Contatar, Quando e Por Que

A maioria dos esforços de Customer Success ainda usam muitos achismos e relatórios manuais. Coloque seus dados para serem trabalhados, talvez manualmente primeiro e depois com um produto como o Gainsight, para conseguir ter uma visão mais completa de cada cliente:

- *Dados do contrato:* ex. clientes que não estão expandindo, estagnados, renovações ou datas-chave se aproximando

- *Interações com o suporte:* ex. muitos chamados de baixa prioridade ou clientes que pararam de ligar

- *Histórico de pagamento / faturamento:* ex. notas atrasadas devido a insatisfações

- *Uso do produto e de funcionalidades:* ex. *quais funcionalidades são de uso intenso e quem as está usando*

- *Engajamento de Marketing:* descadastrados de newsletters

- *Respostas à pesquisas:* ex. algum dado ou nota negativa dada por uma pessoa-chave no cliente.

- *Mudança no time do cliente:* ex. a saída do contato executivo, novo CMO

No entanto, os dados não podem te avisar de todos os problemas. Você sempre precisará ter pessoas falando com pessoas para descobrir e resolver problemas

Mas esses dados vão te ajudar a:

1. Definir alertas para quando intervir proativamente antes que coisas ruins aconteçam. É óbvio que é mais fácil salvar um cliente antes que eles enviem um pedido de cancelamento! Primeiro a equipe faz isso baseado em intuição, e ao longo do tempo isso pode ser baseado cada vez mais em dados históricos e alertas/gatilhos automáticos.

2. Padronize intervenções para que cada Gerente de Customer Success esteja utilizando o mesmo conjunto de melhores práticas de procedimentos. Com essa consistência você consegue medir melhor a efetividade de cada intervenção ou tipo de problema/solução.

Como a Gild Reduziu seu Churn Mensal de 4% para <1% (1/3)

A Gild ajuda empresas a contratarem melhor engenheiros, usando dados disponíveis na web (inclusive o código do desenvolvedor) para ajudar a medir suas habilidades.

Brad Warga é o VP Sênior de Customer Success lá. Ele iniciou na empresa quando eram apenas 5 pessoas: CEO, CTO, CSO, diretor de vendas e diretor de marketing (agora são mais de 50).

Brad trabalhou em RH/recrutamento por 20 anos, inclusive recentemente sendo o VP de Recrutamento Corporativo na Salesforce, ajudando a organizar e executar *centenas* de contratações.

A equipe não tinha tanta certeza do que Brad poderia fazer inicialmente, mas eles acharam que ele poderia trazer muita credibilidade, e ele trouxe. Primeiro, ele ajudou a trazer novos clientes.

Depois do Primeiro Ano de Vendas

Durante a maior parte do primeiro ano de vendas, Brad ajudou trazendo novos clientes, até que fossem mais ou menos 50. O cancelamento (churn) era artificialmente baixo - como normalmente é em contratos anuais!

Quando os contratos começaram a chegar no período de renovação, o churn deu um salto para 3-4% por mês, ou 30% a mais por ano, 2 a 3x da meta deles.

Metas de Churn: “15% & 0%”

Empresas Saas querem:

- 1) 15% ou menos churn por ano no número total de clientes, e
- 2) 0% ou um percentual negativo de churn de receita (a receita de upsell em clientes ativos deve superar a perda de receita dos clientes que saem).



A Gild começou medindo e analisando churn e perceberam que muitas de suas hipóteses estavam erradas.

Por exemplo, eles notaram que apenas medir quem se logava não era uma boa maneira de dizer quem iria ficar ou não. A Gild precisava ver quais partes do produto estavam sendo usadas e como. Quão espertos eram os usuários? Quais eram suas necessidades e métodos de recrutamento?

Como a Gild Reduziu seu Churn Mensal de 4% para <1% (2/3)

O que a Gild supôs que poderia ajudar a identificar o churn - como quantas vezes o usuário loga ou não - estava errado.

Escavando as causas raiz do churn, Brad e a Gild estavam aptos a sistematizar o Customer Success e reduzir o churn para menos de 1% ao mês.

(Isto fez a Gild segmentar de forma muito mais sábia os tipos certos de clientes desde o início com a geração de Leads.)

Os Três Métodos que Reduziram o Churn:

1. “90 Dias para Adoção”

O relacionamento da equipe de Customer Success com um cliente inicia quando o cliente compra o produto e começa a usá-lo.

A equipe treina os novos usuários em como usar o produto e quais são as melhores práticas de recrutamento, além evangelizar ou "vender novamente a Gild" para mantê-los empolgados.

A Gild descobriu que se o produto é utilizado com sucesso nos primeiros 90 dias, seu uso será 3x maior no resto do ano se comparado com um cliente que não adotou rapidamente.

2. Revisões de Negócio Trimestrais

Essas “revisões” são formais e ajudam a manter o cliente ciente do que ele contratou. Idealmente, eles fazem essa reunião presencialmente.

3. Usando Ferramentas de Previsão

As principais ferramentas de Customer Success da Gild são a Gainsight, junto com o Zendesk (captura chamados com problemas e solicitações de funcionalidades), Salesforce.com, e Olark (chat).

Brad: *Não ignore seus usuários*
Agora, mais do que nunca, são os usuários que decidem se irão renovar um produto ou não. Quando a renovação se aproxima, os decisores vão perguntar ao time: *“Você usa esse produto? Ele agrega valor? Deveríamos usá-lo por mais um ano?”*

Como a Gild Reduziu seu Churn Mensal de 4% para <1% (3/3)

O Customer Success possui quatro funções na Gild: a) 90 dias de adoção, b) feedback para roadmap, c) renovações, e d) upsell.

Composição da Equipe

O time de Customer Success (“CS”) da Gild tem em torno de 10 pessoas com 3 papéis diferentes (isso de 50 colaboradores!):

- 1) *“Representantes internos de CS” que treinam, monitoram o uso e fazem análises. Tem um representante para cada 70 usuários.*
- 2) *“Representantes externos de CS” que lidam e são medidos por renovações. Tem um representante para cada 30 usuários no segmento de clientes mais relevantes deles.*
- 3) *“Representantes executivos de CS” que são responsáveis pelo upsell, e que trabalham principalmente com os segmentos de clientes que são maiores e de crescimento rápido.*

O principal aplicativo desses times é o Gainsight, que também apresenta dados do Salesforce.com e do Zendesk, tudo em uma única interface.

Os relatórios e painéis do Gainsight facilitam a identificar clientes em risco ou que precisam de mais produtos, e dá uma razão para um representante ligar para falar com um cliente.

C-Level Customer Success

Muitas empresas tratam o Customer Success como um pós-venda ou um suporte turbinado. As empresas precisam tratar isso (pelo menos) com a mesma importância de vendas e marketing.

Na Gild, Customer Success assume responsabilidade por:

1. “90 dias para Adoção”
2. Alimentar os dados de uso e de feedback de clientes no roadmap de produto
3. Renovações
4. Upsell

Sabendo articular isso tudo cuidadosamente, é fácil para o conselho e diretoria reconhecer o valor do Customer Success.



Use Dados para Saber Quem Contatar, Quando e Por Que

Transforme métricas/alertas de Customer Success em Painéis/Dashboards para eliminar os achismos (Fonte: Gainsight)

Customer ▲	Renewal Date	Overall Health	Support	Customer Satisfaction	Adoption
<input type="text"/>	m d yyyy	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Abacus Programming Corporation	11/14/2014	40 ↓	60 ↓	34 ↓	76
Abberley Kooiman	11/12/2014	61 ↓	36 ↓	79	34
Abbett	6/1/2014	40 ↓	78 ↑	20 ↓	61 ↑
Abbey Press Inc	5/18/2014	53 ↑	80	37	74
Acme	2/1/2014	61 ↓	10 ↓	76	68
Aero Precision	12/2/2013	77 ↑	87	74	76
American Eagle	2/6/2014	46 ↓	48	37 ↓	70
Arista	10/3/2014	87 ↓	81	80	78
Ask.com	1/21/2014	58 ↑	79	55	48
Asus	1/22/2012	71 ↑	53	74	79
Bachman Information System Inc.	11/14/2014	62 ↑	81	62	42

Cinco Maneiras que a Topcon Entrega um Excelente Serviço de forma previsível (1/3)

Atendentes de suporte a clientes frustrados ajudam a criar clientes frustrados.



Suporte ao Cliente (assim como vendas ou prospecção) não deveria ser um trabalho exaustivo e exploratório.

Por que os dois times que mais interagem com o cliente (vendas e suporte), comumente são maltratados ou menosprezados?

Isso precisa mudar, visto que atendentes frustrados (e vendedores) ajudam a criar clientes frustrados.

A Topcon Sistema de Localização (parte da Topcon Corp., empresa global de US\$1 bilhão / 4.000 colaboradores) é a maior desenvolvedora e fabricante do mundo de sistemas de localização.

Os clientes da Topcon estão em indústrias como engenharia civil, levantamento topográfico e agricultura - onde mapeamento e localização são vitais.

A Topcon tem centros de suporte ao redor de todo o mundo. Angie Todd supervisiona os 18 atendentes americanos em Columbus, Ohio e em Olathe, Kansas. Angie passou 4 anos como uma atendente de suporte e quatro anos como supervisora.

O time lida com 25.000 ligações por ano, as quais são todas gravadas e incluídas em um relatório. Angie diz que o objetivo deles é fornecer um serviço excelente previsto.

Dois Aplicativos Principais do Suporte

Não faz muito tempo que o time de suporte na Topcon usava fichários e papel para acompanhar casos e gerenciar o time.

Precisando melhorar a documentação e a responsabilidade com as métricas, a Topcon implementou:

- a) Salesforce para o sistema global de gerenciamento de casos, e
- b) NewVoiceMedia, um produto da *ContactWorld* (considerado o melhor aplicativo de call center no AppExchange da Salesforce.com) para telefonia: encaminhamento de chamadas, gravação e relatórios.

Cinco Maneiras que a Topcon Entrega Um Excelente Serviço de Forma Previsível (2/3)

Conselhos da Expert Angie – 5 Dicas

1. Saia do Telefone

Passando 40 horas por semana no telefone e interagindo diretamente com clientes frustrados pode ser a receita para levar um atendente à exaustão.

Tire os agentes de suas mesas regularmente para treinamentos de produto e para visitar os clientes pessoalmente.

Isso irá mantê-los interessados, revigorados, e engajados. Também desenvolverá agentes mais experientes e confiantes com atitudes melhores e mais habilidade para ajudar clientes, aumentando as taxas de resolução no primeiro contato.

Finalmente, é fácil hoje, com aplicativos de call center baseados na Internet (como o NewVoiceMedia) direcionar chamadas para qualquer telefone (celular, telefone de casa, etc.). Agora os atendentes não precisam estar acorrentados em suas mesas, tornando esse trabalho mais amigável e flexível para eles.

2. Use a Tecnologia para Ajudar seus Clientes Assim Como a Você Mesmo

Não esqueça que tecnologia serve tanto para melhorar a experiência dos clientes quanto para reduzir seus custos.

A última vez que você ligou para um banco - quantas vezes você teve que digitar o número da sua conta ou do seu cartão antes de chegar à pessoa certa?

Quando os clientes ligam para a Topcon, o NewVoiceMedia compara o número do telefone com os dados do Salesforce e pode direcionar automaticamente essa pessoa para o atendente correto. O cliente não precisa digitar nada.

Por exemplo, se ele está marcado no Salesforce como um nível "Ouro" com o melhor acordo de nível de serviço (SLA), ele pode ser automaticamente colocado na frente da fila de chamadas - sem precisar esperar nada!

Cinco Maneiras que a Topcon Entrega Um Excelente Serviço de Forma Previsível (3/3)

Organização para os clientes: saiba para quem direcioná-lo automaticamente baseado somente no seu número de telefone e alguns dados no Salesforce.com.

3. Escute ao Feedback Continuamente

Na maioria das organizações, o grupo de Suporte ao Cliente é o que mais interage com o cliente.

Infelizmente, algumas organizações ignoram o time de suporte e todo aquele conhecimento valioso. O time de suporte é a voz do cliente.

4. Crie um Plano de Carreira

Seus melhores colaboradores não vão querer ficar no mesmo emprego suas vidas inteiras, eles vão querer crescer.

Na Topcon, os agentes sabem que eles vão passar de 2 a 4 anos no suporte, aprendendo tudo sobre a Topcon e seus produtos, como um primeiro passo no seu plano de carreira.

Se você contrata certo, você pode usar o suporte como uma ótima experiência de treinamento que desenvolve experts que mais tarde vão transferir e promover o conhecimento através de toda sua empresa.

5. Especialize o Papel dos Agentes

A Topcon tem cinco agentes de “primeiro nível” com um entendimento básico de todos os produtos; e mais 13 que são especializados em uma aplicação ou indústria.

Com uma variedade de especialistas de suporte, os clientes podem ter um serviço melhor e isso cria diferentes oportunidades para os agentes crescerem no suporte.



A Resultados Digitais aposta no sucesso dos clientes para fidelizar usuários, aumentar receita e gerar novas vendas (1/3)

Em poucos meses a empresa viu os resultados de fazer um acompanhamento bem próximo e proativo

Resultados Digitais

Por meio do software RD Station, a Resultados Digitais ajuda empresas a integrar, automatizar e gerir ações de Marketing Digital. Mas o objetivo principal vai além da venda do produto: a RD quer que o software gere o resultado esperado por seus clientes.

O sucesso deles representa o sucesso da própria empresa.

A área de Customer Success foi criada seis meses após a primeira venda do software. Nesse curto período eles perceberam que não bastava entregar a ferramenta, era preciso ensinar como usá-la, indicar os caminhos a serem seguidos e acompanhar o usuário ao longo da caminhada.

Para a RD, o sucesso dos clientes é usar o software como meio efetivo para alcançar seus objetivos de negócio. Essa é a maior entrega da empresa

Ao apostar no sucesso dos clientes, eles viram que:

- **a retenção aumentou:** ao ver que a ferramenta traz o retorno esperado o cliente percebe o real valor do produto e permanece fiel. **A taxa de Churn (cancelamentos) diminuiu 80%** em um ano e meio.

- **a receita vinda deles cresceu:** ao ver o valor do software e o aumento da sua base de Leads muitos clientes evoluem para o plano PRO.

- **clientes satisfeito geram novas vendas:** mesmo sem enfoque em conseguir indicações, naturalmente clientes felizes trazem novas empresas para usar o produto. Cerca 10% dos clientes vieram por indicação.

“Ao começar uma startup você dificilmente tem uma boa noção do dano que o Churn pode trazer ao seu negócio. Customer Success foi a solução para nos permitir crescer e manter uma base de clientes 10x maior do que tínhamos há um ano e meio.”

Guilherme Lopes, diretor de clientes do RD Station

A Resultados Digitais aposta no sucesso dos clientes para fidelizar usuários, aumentar receita e gerar novas vendas (2/3)

5 ações da Resultados Digitais para garantir o sucesso dos clientes

1. Consultoria de ativação inicial

Ao comprar o software o cliente pode optar por fazer a consultoria Express (1 mês) ou a Standard (3 meses).

Nesse período, um consultor ensina o cliente a utilizar as funcionalidades da ferramenta para as suas estratégias de Marketing Digital. Esse mesmo profissional será responsável pelo cliente durante todo o tempo como usuário do software.

2. Agilidade no suporte

O time de Customer Success fica um estágio à frente do time de suporte. Se um cliente tem algum problema, o seu consultor tenta resolvê-lo.

Se não conseguir, ele faz a ponte com o suporte técnico. Isso acelera o processo e aumenta a satisfação.

3. Consultorias especializadas

Além da ativação, clientes que queiram aprofundar seus conhecimentos em uma frente específica do software podem contar com consultorias avançadas com profissionais especialistas na área.

4. Educação constante

Oferecemos mensalmente webinars e aulas online para clientes.

Além disso, atualizamos frequentemente a nossa Central de Ajuda e o blog do produto com conteúdo relevante e didático.

Oferecemos o máximo de informações úteis para o cliente usar quando for necessário.

5. Acompanhamento próximo

Os consultores medem o engajamento do uso do software e fazem follow up constantes para saber o que seus clientes precisam e descobrir a melhor forma para atender suas necessidades.

A Resultados Digitais aposta no sucesso dos clientes para fidelizar usuários, aumentar receita e gerar novas vendas (3/3)

Para aumentar os resultados é preciso fazer sua equipe crescer

A área ganhou tanto destaque dentro da empresa que teve um crescimento acelerado.

O aumento da receita gerada pela equipe levou a um investimento proporcional no time de Customer Success.

Início de 2013:

2 Customer Success Managers.

Metade de 2014:

15 Customer Success Managers.

Em um ano e meio a equipe cresceu 750%, e a perspectiva é continuar aumentando.

“Quando lançamos o RD Station mal sabíamos da existência de Customer Success. Hoje temos um time de 15 pessoas e queremos dobrar o time em 2015. Para nós é fundamental que cada Customer Success Manager tenha condições de dar atenção e um excelente atendimento para cada um dos clientes que atende.”



Guilherme Lopes, diretor de clientes do RD Station, pretende dobrar seu time nos próximos meses.



Use seu Cérebro!

80% das ideias ao longo desse eBook, você deveria fazer como foi dito.

Os outros 20% você precisará mudar, customizar ou jogar fora.

E daí se você não é o CEO? **Não importa qual é o seu cargo, seja um empreendedor, não um empregado.**

Não espere pelos outros para fazer algo acontecer - tome a iniciativa.

Teste muitas coisas diferentes; faça experiências.

Faça um plano e segure firme nele.

Faça mais o que funciona. Pare de fazer ou mude o que não está funcionando. (É engraçado como frequentemente as pessoas não fazem isso.)

Pare de ficar falando e pensando sobre isso e apenas FAÇA, ou pelo menos faça *algo*.

Busque a verdade (e não o que você quer escutar).

Apenas tente.

NÃO DESISTA.

Fique Ligado para a Parte 2

Obrigado por ler a Parte 1. A Parte 2 será sobre a geração de Leads "Nets", incluindo Inbound Marketing e growth hacking.

Veja mais recursos de marketing e vendas em: predictablerevenue.com

resultadosdigitais.com.br

