

Como vender mais melhorando

# *A relação entre Marketing e Vendas*



# Dicas para a leitura deste eBook

Olá! Este eBook é um PDF interativo. Isso quer dizer que aqui, além do texto, você também vai encontrar links, botões e um índice clicável.

Os botões no **canto esquerdo superior** de todas as páginas servem para compartilhar o eBook em suas redes sociais favoritas. Se você gostar do conteúdo, fique à vontade para compartilhar o material com seus amigos. :)

Na **parte inferior**, temos um botão que leva você, automaticamente, de volta ao Índice. No Índice você pode clicar em cada capítulo e ir diretamente para a parte do livro que quer ler. Caso seu leitor de PDFs tenha uma área de "*Table of Contents*", lá é mais um lugar por onde você pode navegar pelo conteúdo desse livro.

Como última dica, saiba que quando o texto estiver assim, quer dizer que ele é um link para uma página externa que vai ajudar você a aprofundar o conteúdo. Sinta-se à vontade para clicá-lo!

Esperamos que essas funções te ajudem na leitura do texto.

Boa leitura!



# Índice

Introdução .....	4
As mudanças no papel de Marketing e Vendas na jornada de compra .....	5
A necessidade de alinhamento.....	7
Burocracia x Flexibilidade .....	10
Definindo o funil através do SLA.....	13
Regras de passagem .....	13
Ferramentas de acompanhamento .....	13
Blacklists e filtros condicionais .....	15
Usando o SLA para orientar a operação.....	16
Responsabilidades de cada time .....	16
Auditoria de processo.....	16
Como iterar e evoluir o SLA .....	17
Conclusão .....	19
Materiais Relacionados .....	20



# Introdução

Esse eBook faz parte do kit Como definir um SLA entre Marketing e Vendas e irá ajudar você a entender por que e como fazer e documentar o alinhamento entre os times de Marketing e Vendas do seu negócio.

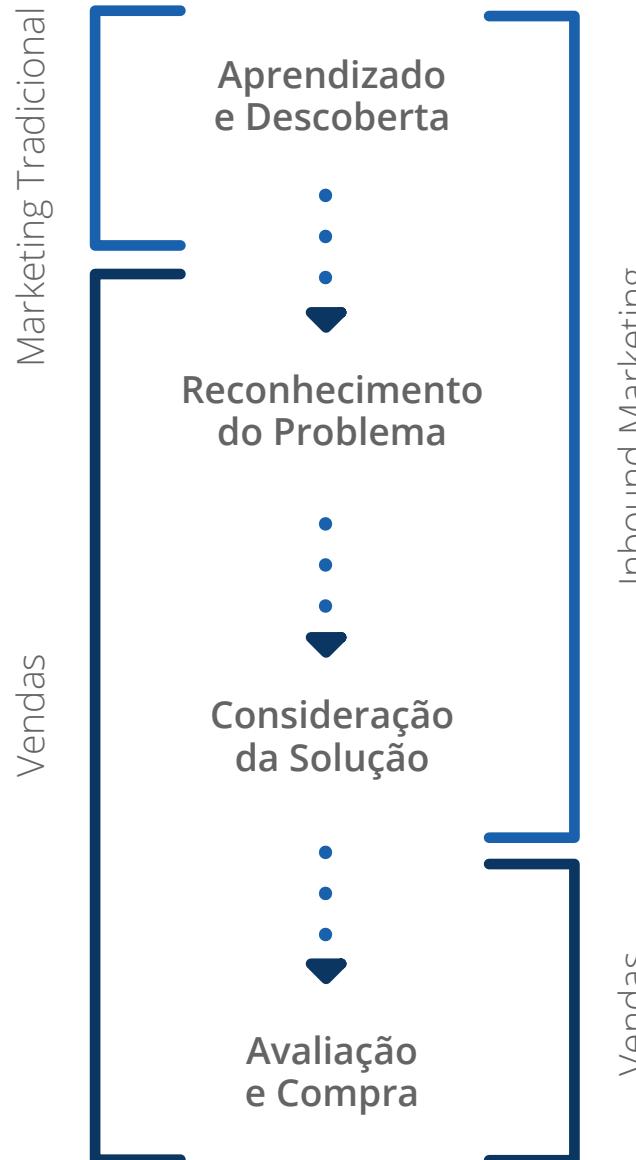
Além do eBook, neste kit há também um [template de SLA](#). Ao final do eBook, vamos mostrar como utilizá-lo para documentar o que for definido ao longo do conteúdo.

A maioria dos exemplos e contextualizações presentes neste conteúdo são em cima do processo de alinhamento entre Marketing e Vendas, unicamente pela forte tensão dos processos que envolvem esses dois times.

Mas não se atenha a isso! O SLA servirá para você estabelecer as regras de relacionamento e entrega entre todos os times e áreas da empresa que tenham intersecções e resultados em comum.

Boa leitura!

## A jornada de compra



# As mudanças no papel de Marketing e Vendas na jornada de compra

Todas as empresas sabem da importância de vender. Conquistar mercado e gerar receita é, no fim das contas, o grande diferencial das empresas que perduram, e com o crescimento violento da concorrência na maioria dos nichos fica cada vez mais latente a necessidade de se reinventar.

No modelo clássico, Marketing sempre desempenhou uma função de suporte a Vendas, tanto divulgando os produtos quanto empoderando o time de Vendas com material demonstrativo e afins.

A internet, como amplamente trabalhado em nossos materiais, trouxe muita mudança para a forma com empresas e consumidores se relacionam.

O impacto disso foi um grande empoderamento do consumidor, que hoje não depende do profissional de Vendas para entender sobre produtos e concorrentes, características e preço de cada um. Isso sem contar todas as provas sociais que muitas marcas constroem em torno de seus produtos e serviços.

A forma com que os consumidores percorrem a jornada de compra mudou radicalmente, graças ao amplo acesso à informação disponível na internet.

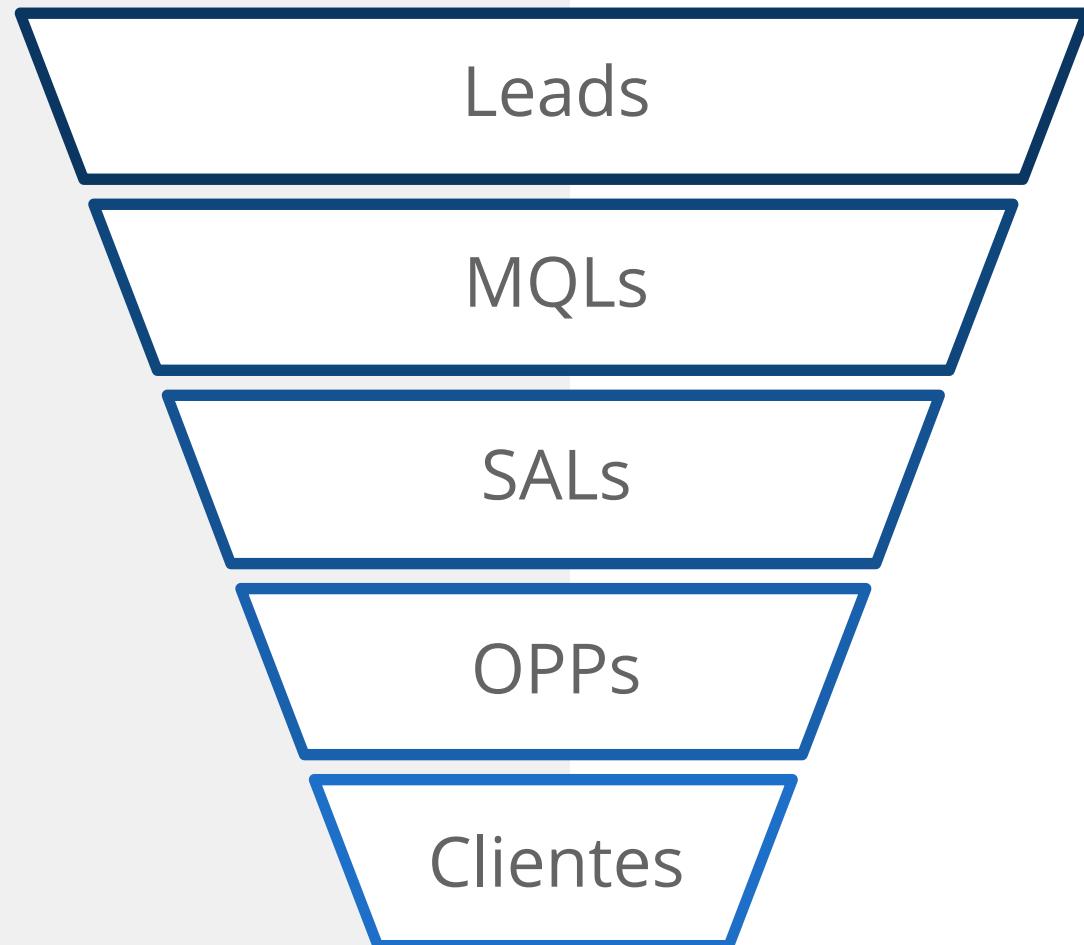
Enquanto antes o vendedor atuava diretamente desde a primeira (**aprendizado e descoberta**) ou segunda etapa (**reconhecimento do problema**), hoje, quando esse contato acontece, o consumidor já está, na maioria das vezes, na terceira (**consideração da solução**) ou quarta (**decisão da compra**) etapa do processo.

Ou seja, estamos falando que pelo menos metade do processo mental percorrido pelos consumidores hoje é feito através de pesquisas na internet, sem qualquer interferência de Vendas.

**“Melhor dizendo, temos um vendedor presente desde o início, mas este não é mais uma pessoa, e sim a sua presença digital.”**

Hoje, empresas de todos os tamanhos buscam se adaptar a esse novo contexto, e o Inbound Marketing é, sem

# O funil de Vendas



sombra de dúvidas, a forma mais eficiente encontrada para atrair e educar os seus potenciais clientes através da internet.

No entanto, para todas as empresas cujas vendas não podem acontecer inteiramente na internet (self service), ainda temos o time de vendas cumprindo o papel de receber e fechar as oportunidades de negócio geradas pelo Inbound Marketing.

Nesse novo contexto, Marketing e Vendas são agora parceiros de uma maratona, em que Marketing iniciará a jornada de compra junto aos Leads e entregará para Vendas oportunidades de negócio para serem convertidas. Dessa forma, **criamos o famoso funil de Marketing e Vendas**.

Se uma coisa fica bastante clara nesse novo cenário é o fato de os times de Marketing e Vendas estarem dividindo responsabilidades, além de serem corresponsáveis por trazer receita para dentro da empresa.



# A necessidade de alinhamento

O nível de alinhamento entre os times ditará, portanto, o quanto eficiente o funil será, uma vez que o insumo entregue por Marketing deve estar alinhado com os objetivos e metas da empresa, além de ser convertido em receita pelos vendedores, assumindo o menor desperdício possível.

**F**ácil de falar, difícil de fazer. A verdade é que a grande maioria das empresas que trabalham o funil de Marketing e Vendas hoje tem uma relação entre esses times extremamente atritosa e pouco produtiva, gerada pelas mais diversas faltas de alinhamento.

Do lado de Vendas, quem nunca acusou Marketing de:

- **Entregar Leads ruins;**
- **Manipular os números para bater a meta;**
- **Falta de oportunidades para trabalhar, o que leva a vendedores ociosos;**
- **Falta de visão de linha de frente;**
- **Falta de senso de urgência.**

Enquanto isso, do lado do Marketing, quem nunca acusou vendas de:

- **Desperdiçar boas oportunidades de negócio;**
- **Não seguir o processo estabelecido;**
- **Falta de visão de longo prazo;**

- **Vendedor que usa problemas da operação como muleta e não assume a responsabilidade pela entrega).**

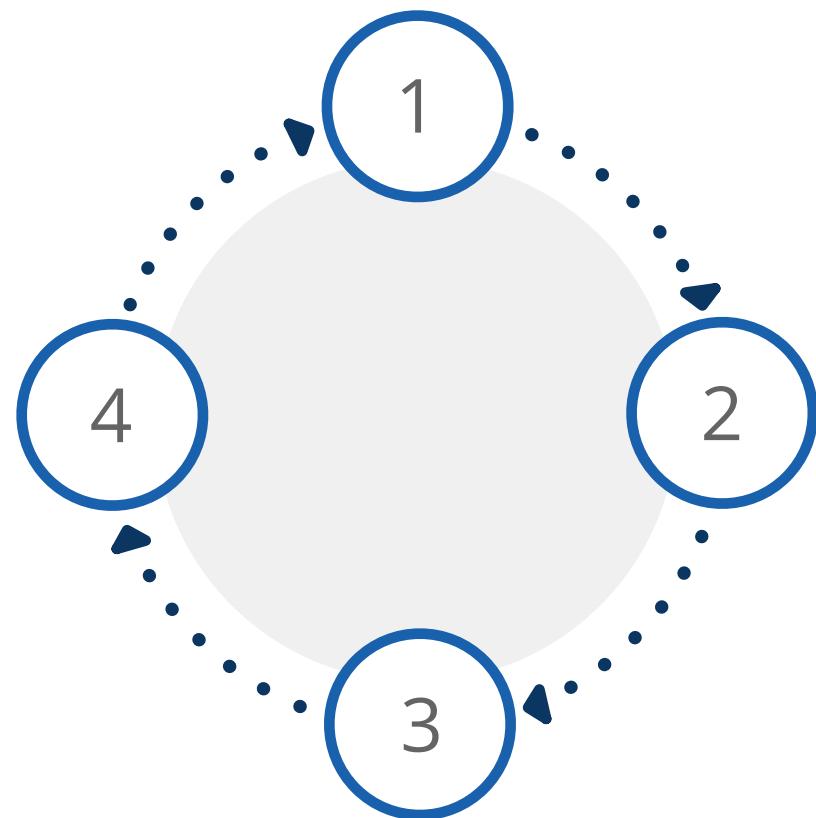
O que leva a esse tipo de relacionamento não é culpa exclusiva de um lado, mas sim o reflexo de um ciclo de falta de interação entre os times. Nesse contexto, por conta da grande pressão exercida sobre ambas, as áreas acabam se vendo como inimigas em um cabo de guerra.

As funções de Marketing são atrair e nutrir Leads com potencial de compra até determinado ponto de maturidade, e entregá-los para Vendas com boas condições de fechamento.

Vendas, por outro lado, tem de receber essas oportunidades e tentar avançá-las no processo de compra, dando feedbacks para que Marketing possa entender quais características dos Leads se desdobram no maior potencial de fechamento.

## O ciclo

- 1** Marketing envia o que acredita serem os melhores Leads
- 2** Vendas processa os Leads da melhor forma possível
- 3** Vendas reclama dos Leads, Marketing acusa desperdício
- 4** Quem argumentar melhor ou tiver mais poder hierárquico determina o caminho a seguir



No entanto, na vida real, é comum Marketing forçar a barra com a qualidade dos Leads, assim como é normal que os vendedores não sigam o processo e não gerem feedback para Marketing.

Dessa forma, sempre que houver um impasse em relação à performance da empresa em determinado período, uma grande discussão sobre quem é o culpado se armará. E é muito provável que quem tiver maior nível hierárquico na empresa saia “vitorioso”.

Esse tipo de desalinhamento é desastroso para os resultados do negócio, pois cria um abismo bem no meio da jornada de compra do consumidor. Isso gera um grande retardamento do aprendizado da empresa, além de tomada de decisão arbitrária e não embasada e, por fim, um péssimo clima entre os times.  
Mas como resolver isso?

O documento que formaliza dos direitos e deveres de cada área nessa relação é chamado de *Service Level Agreement* (SLA).

## O SLA

Entendido que devemos resolver esse problema, a prática mais comum é desenvolvêrmos um **Service Level Agreement** (expressão que, traduzida, quer dizer acordo de nível de serviço) para determinar os parâmetros de entregas entre times, alinhando os objetivos da



empresa por todo o processo, desde aquisição até o acompanhamento dos clientes.

Por exemplo, se um vendedor recebe uma oportunidade do time de Marketing, o SLA garante que essa oportunidade seja válida e que ele não perca tempo tentando abordar alguém que não tem compatibilidade com o produto vendido.

O SLA nada mais é do que uma forma rápida e simples de orientar e auditar processos, desenhados em comum acordo entre as áreas. Ele direciona os times para manter um alinhamento de objetivos, aumentando a confiança entre os trabalhos e entregas de diferentes áreas.

Mas como deve ser elaborado um acordo desse tipo? O que devemos levar em consideração? Quais processos e regras ele precisa incluir?

## Discussão e experimentação

O primeiro passo para avançar nesse acordo é entender o principal objetivo da empresa e tentar relacionar os indicadores de cada time com esse objetivo.

Então, temos que observar como os indicadores de performance dos times se relacionam e como criar regras para conectá-los ao objetivo principal. Para isso, cada equipe deve levantar os principais pontos que afetam seu trabalho e performance, reunindo:

- **Quais são os critérios que avaliam a qualidade de cada recurso entregue de um time para outro;**
- **Quais são os valores mínimos ou combinação mínima que garantem que a entrega possui qualidade para ser aceita pelo outro time.**

Tendo essa informação, representantes dos times envolvidos devem discutir esses pontos para chegar a um acordo sobre o que deve ser observado pelo SLA, com simulações de performances caso fosse criada uma regra de entrega envolvendo os critérios levantados.

## Tomada de decisão construtiva e consciente

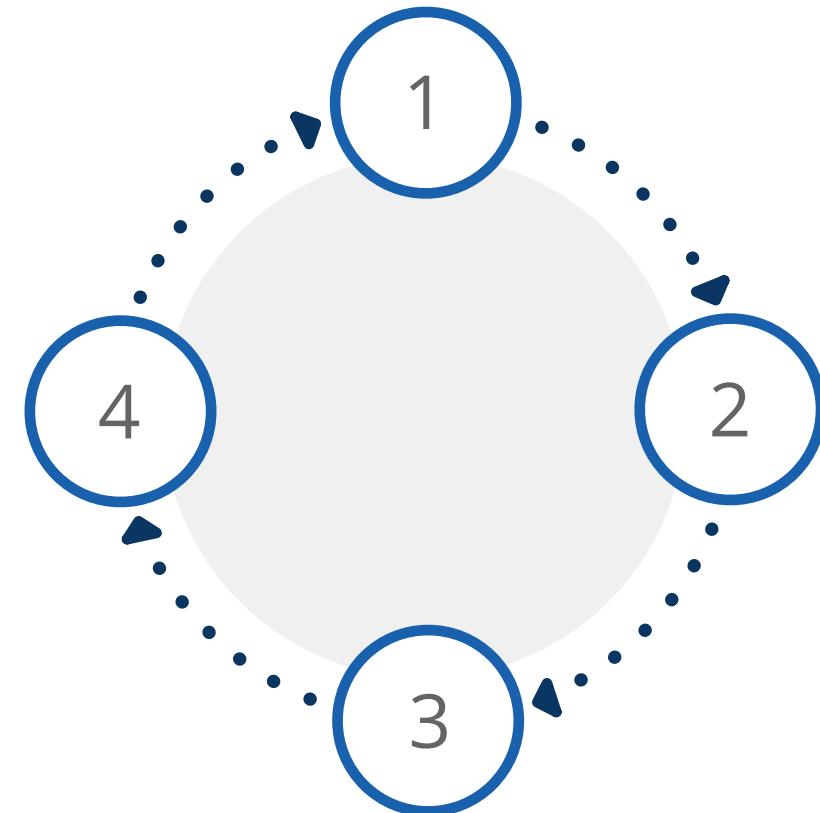
Esse processo deve ser bastante acordado com os times envolvidos, em discussões que levantem de fato o problema que necessita da criação das regras.

## Iterar aprendizados e justificar decisões

É importante termos a noção de que esse acordo é flexível e que deve ser constantemente otimizado, sendo normal que o primeiro SLA não resolva todos os acordos da forma ideal. Após a primeira definição, o acordo deve ser reavaliado e discutido para:

## O ciclo com SLA

- 1** Marketing envia o que acredita serem os melhores Leads
- 2** Vendas processa os Leads da melhor forma possível, gerando feedback quantitativo e qualitativo
- 3** Times analisam e discutem dados, afim de encontrar hipóteses de melhorias no processo
- 4** Experimentos provam hipóteses e sistema é iterado



1. Atualizar os principais objetivos da empresa;
2. Estar de acordo com o mercado;
3. Ajustar critérios ou regras que foram mal dimensionados na última versão.

Assim, temos um processo de melhoria constante para o acordo entre os times.

## Burocracia x Flexibilidade

A burocracia é amplamente vista como uma palavra negativa. Com isso, temos a sensação de que regras e padronização de processos podem não ser algo interessante para a performance da empresa.

Essa sensação não é enganosa. A flexibilidade dos processos traz bastante agilidade para sua empresa, evitando procedimentos desnecessários para contextos mais peculiares.

Considerando a necessidade do contexto e o lado da flexibilidade, é interessante adicionar mais regras ao nosso processo?

Com isso, a primeira discussão sobre o SLA é o quanto complexo ele deve ser e com que intensidade deve regrar os procedimentos que intermediam os times. Nesses pontos, devemos primeiro entender os benefícios trazidos por essas regras e os efeitos colaterais que a burocracia gera para sua organização.

## Os benefícios

### Alinhamento entre os times

Times alinhados compartilham os mesmos objetivos. Assim, os dois lados debatem para otimizar esse



objetivo em comum, com maior entendimento das dores de cada etapa do processo como um todo.

## Confiança entre os times

Partindo da crença de que as regras são atendidas, então as entregas geram qualidade e quantidade, fazendo com que cada time se preocupe apenas com seu trabalho e que uma má qualidade da entrega de outro time seja detectada pela auditoria do processo.

## Eliminação de processos

Uma vez que um time não deve se preocupar com a qualidade da entrega de outro, ele não precisa avaliar constantemente se a entrega é adequada, processo que pode ser caro em alguns casos.

## Os efeitos colaterais

**Processo engessado:** com muitas regras, os times têm menor capacidade para lidar com exceções, dificultando os tratamentos ou exigindo um número alto de gambiarras para tratar esses casos dentro dos acordos.

**Aumento da inércia da empresa:** quanto mais regrados forem os processos de uma empresa, maior é a dificuldade dessa empresa em realizar mudanças de direcionamento, alterar políticas de venda, estratégias e testes com novas oportunidades de canais.

Entendendo esses pontos, **o que devemos levar em conta para balancear os benefícios com os efeitos colaterais são:**

Por exemplo, se um médico, ao receitar um remédio, tivesse que se certificar que esse remédio está com as concentrações das substâncias corretas, esse processo seria demorado e isso iria retardar os tratamentos. Mas existe um acordo entre as farmacêuticas e os médicos que garante que a concentração da fórmula é a que está de fato no interior do frasco (eventualmente com uma margem de erro), eliminando a necessidade desses testes.

## Documentação dos processos

A necessidade de definir as regras em documentos torna mais fácil a gestão da base de conhecimento da empresa, simplificando treinamentos futuros e dando suporte para a gestão em geral.



## Complexidade da operação

Se sua operação envolve muitos parâmetros e indicadores de performance, o número de regras deve ser um pouco maior, uma vez que os times terão mais possibilidades de adaptarem os cenários para seus objetivos.

## Tamanho do time

Times maiores tendem a ter uma comunicação mais complexa, com mais dificuldade em discutir pontos que facilmente seriam justificados com um entendimento melhor do contexto do outro lado. E isso pode gerar desentendimentos e interpretações diferentes do que deve ser considerado como correto ou de qualidade.

## Distância entre os times

Quanto mais separados esses times estão na empresa, mais terão tendência a buscar os resultados locais, e não globais, forçando a priorização dos resultados do próprio time em relação aos da empresa como um todo.

## Modelo de negócio estabelecido

Se seu modelo já está estabelecido e os canais de crescimentos já estão provados, com bom espaço para melhorar a performance, o SLA será mais intenso, enquanto que empresas com modelos de negócios ou expansão ainda não tão definidos devem ter mais agilidade em testar diferentes configurações.

Com esses pontos, temos agora mais condição para entender com que profundidade o acordo deve interferir nos processos dos seus times.

Você pode, a partir de agora, abrir o seu template para acompanhar a linha de raciocínio! [Clique aqui para acessá-lo.](#)

# Definindo o funil através do SLA

A seguir, falaremos sobre os 5 pontos que devem ser contemplados no SLA da sua empresa e como utilizá-los para detalhar um processo. São eles:

- **Regras de passagem;**
- **Ferramentas de acompanhamento;**
- **Blacklists e filtros condicionais;**
- **Responsabilidade de cada time;**
- **Auditoria de Processo.**

## Regras de passagem

As regras de passagem são nada mais do que o conjunto de critérios que definem por que o Lead deve avançar de uma etapa para outra no funil. Nelas, você vai descrever quais Leads dizem respeito a qual etapa do funil, de acordo com as suas características.

Por exemplo, para avançar do estágio de visitante para o estágio de Lead, o que precisa acontecer?

Dependendo do funil, em qualquer momento em que o visitante deixar o seu email ele se tornará um Lead, enquanto em outra empresa talvez o visitante só seja considerado Lead quando ele tiver, além do email, outro conjunto de informações.

Mais especificamente na hora de entregar Leads para Vendas, ou seja, a passagem do funil de Lead para MQL, é comum as regras de passagem serem mais complexas, tanto quanto for o seu processo de qualificação.

Caso você use o [Lead Scoring](#), por exemplo, sugerimos que seja definido no seu SLA somente as combinações de pontuação que impliquem no avanço do Lead, e usar um link externo para aprofundar mais na configuração da qualificação em si.

Nesse caso, é importante você considerar todos os canais e fontes de entrega no documento, pois qualquer coisa que não esteja descrita nessa etapa pode vir a impedir a passagem de determinados Leads ou anular parte do volume entregue na próxima etapa.

## Ferramentas de acompanhamento

As ferramentas de acompanhamento nada mais são do que o lugar onde serão consolidados os dados referentes de passagem de uma etapa do funil para outra.

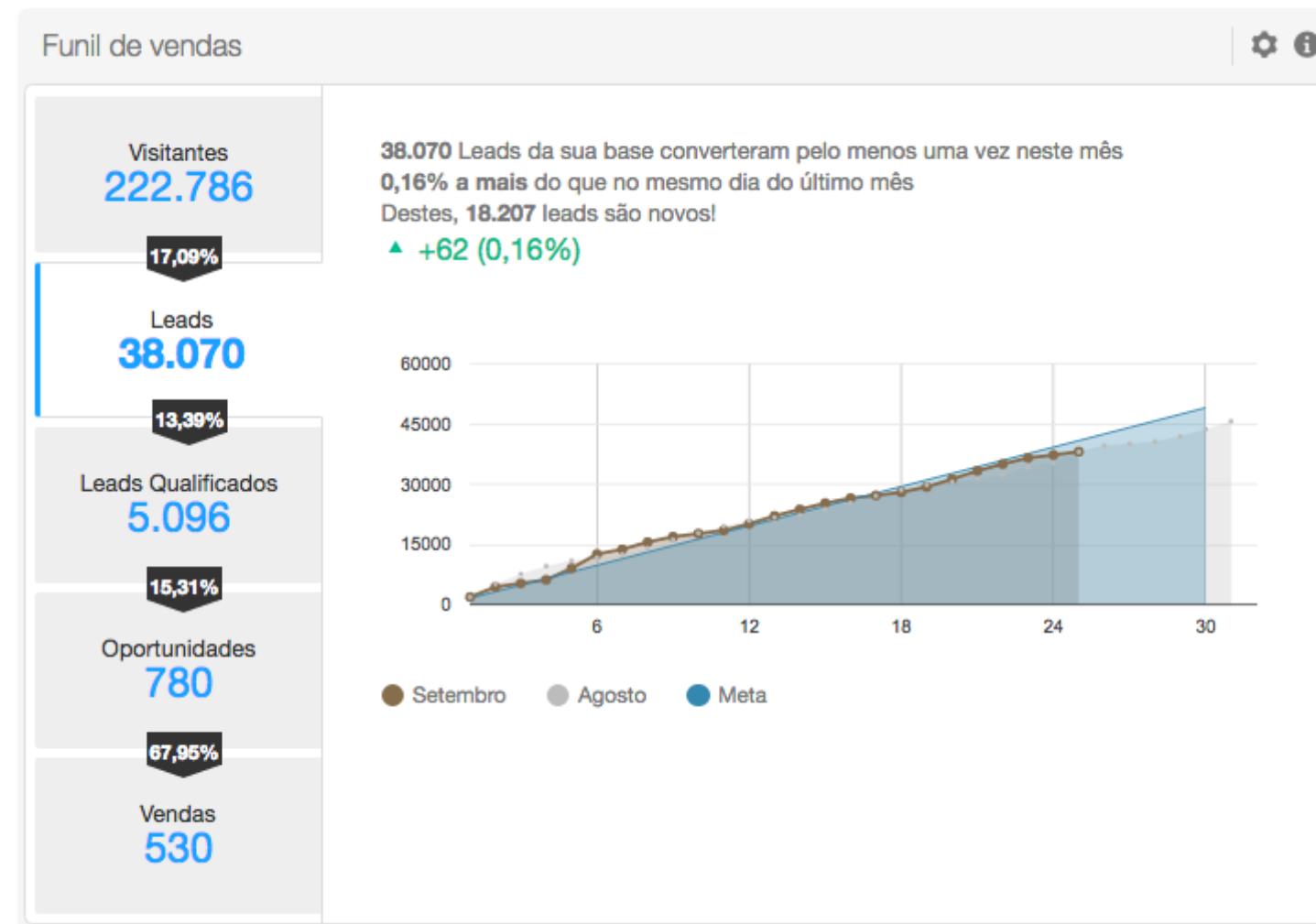


Imagen do dashboard do [RDStation](#) com informações sobre o funil de vendas.

Esses dados devem ser atualizados com a maior frequência possível (idealmente em tempo real), para possibilitar que quaisquer desvios de entrega possam ser rapidamente encontrados e corrigidos.

Nos casos em que a troca de etapa é também uma passagem de um time para outro, é ainda mais importante. Ter um lugar de consulta comum vai garantir que todas as pessoas envolvidas tenham acesso às mesmas informações, além de evitar percepções equivocadas.

Um bom exemplo acontece na entrega de topo para meio de funil, pois a entrega de MQLs para Vendas depende de duas coisas: o volume de Leads e a sua taxa de aproveitamento.

Dadas as metas de Leads e MQLs, deverá ser estabelecida uma taxa de aproveitamento que garanta que, caso alcancemos 100% da meta de Leads, também entreguemos 100% da meta de MQLs.

No entanto, se a entrega de MQLs estiver abaixo do volume projetado pela meta, o problema não necessariamente está na eficiência de aproveitamento. O volume de Leads também vai influenciar diretamente na entrega de MQLs e, para entender onde está o problema, precisamos ter todos esses dados à disposição em um dashboard.



## Blacklists e filtros condicionais

Apesar de existirem diversas formas de qualificar e selecionar os Leads que devem ir para vendas como MQLs, certamente nenhum deles é perfeito.

Por isso, além de definir os grupos de características que avançam um determinado Lead no funil, precisamos também entender e retirar os Leads com características ruins. Para essa tarefa, seu template de SLA considera duas formas de filtragem: as blacklists e os filtros condicionais.

As blacklists são características únicas de um Lead que o identificam como sem potencial de comprar determinado produto ou serviço.

Quando um Lead é enquadrado nela, ele não avançará para a próxima etapa do funil até que seu contexto mude e ele ofereça uma informação diferente.

Por exemplo, se você vende uma solução corporativa, todos os Leads cujo resposta de cargo é "estudante" devem ser bloqueados da entrega para vendas independentemente das suas outras informações.

Os filtros condicionais são muito similares às blacklists, mas com condições de quebra.

Enquanto sempre que um Lead que possui uma informação da blacklist jamais vai avançar no funil até mudar aquela informação, um filtro condicional somente bloqueará a entrega do Lead até que uma informação complementar surja.

Um bom exemplo é o próprio caso da Resultados Digitais, que tem como um dos principais segmentos de clientes o mercado de educação.

Nesse contexto, costumávamos tratar os professores como uma blacklist por conta do seu baixo poder de decisão, mas, quando investigamos melhor, descobrimos que muitos dos professores que estávamos bloqueando na verdade eram também diretores de cursos e centros de ensino, além de serem docentes.

Nesse caso, passamos a trabalhar o cargo professor como um filtro condicional pois, uma vez que um professor afirme desempenhar uma função administrativa na instituição de ensino, está apto para avançar no funil.



# | Usando o SLA para orientar a operação

## Responsabilidades de cada time

Esta sessão do SLA é basicamente dedicada às demais características que permeiam o processo, e não necessariamente tem uma orientação objetiva.

Ela serve para tornar mais robusta e detalhada a forma como cada entrega é feita. Por exemplo, o número de tentativas de conexão que um vendedor deve fazer antes de descartar uma oportunidade ou o tempo entre

um cliente entrar na base e ser atendido pelo consultor podem ser trabalhados nessa etapa.

Outros casos que recomendamos descrever nesse ponto são: tempo máximo de entrega de determinado recurso, critérios de qualidade que devem ser atendidos na entrega, canais e processos para recebimento de feedback e tempo máximo de abordagem após o recurso ter sido entregue.

## Auditória de processo

A auditoria no contexto do SLA não difere de um processo de auditoria convencional. Esse deve definir por quem, quando e como será conduzido um processo de verificação do cumprimento dos demais pontos estabelecidos no acordo.

O que traz de fato uma visão diferente da auditoria enquanto parte do SLA é o amplo conhecimento de todos os participantes da operação em relação às regras do jogo, o que torna a cobrança e o feedback mais objetivos e justificados.

Para que isso ocorra, deve ser parte do documento quem são os donos de cada métrica, qual o processo para verificar se as regras estão sendo seguidas, se o auditor é fixo ou rotativo e a frequência com que esse processo será feito.

Uma outra consideração que pode ser tratada é a forma como se procedem os feedbacks.

Como mencionado amplamente ao longo desse material, é de suma importância tanto que os desvios de



processo sejam corrigidos quanto que nova ideias e sugestões de melhoria sejam consideradas - e eventualmente implementadas.

Toda a base do alinhamento gerada pelo SLA consiste em transparência na hora de estabelecer como os

processos devem ser reportados, quem deve receber o feedback e quais as informações devem ser anexadas ao feedback. Dessa forma, tanto quem cometeu um erro ou sugeriu uma mudança estão conscientes da racionalidade por trás do feedback recebido.

## Como iterar e evoluir o SLA

Por último mas não menos importante, depois de formalizado o documento, precisamos estabelecer um processo de iteração, para que os novos aprendizados sejam considerados e absorvidos pela operação.

Para fazer isso, temos uma sugestão de **modelo em 4 passos**:

### Primeiro Passo – **Definir responsáveis**

Teremos um responsável em cada área, que será a pessoa que consolidará as sugestões e feedbacks. Ele deve, naturalmente, buscar priorizar melhorias que endereçam os principais problemas e oportunidades da empresa.

### Segundo Passo – **Reunião mensal entre responsáveis para levantamento de hipóteses**

Mensalmente, serão reunidos todos os responsáveis em uma sala para a apresentação dos pontos de oportunidade de melhoria.

- 
- 
- 
- 
- 
- 
-



O papel dessa reunião é aprofundar a discussão em cima de cada ponto e gerar uma demanda de análise para o responsável por aquela métrica. Essa análise servirá para fundamentar a tomada de decisão em um segundo momento.

## Terceiro Passo – **Validação das hipóteses levantadas**

Com o que foi discutido, cada responsável deve realizar experimentos em seu contexto para validar as hipóteses discutidas nas reuniões. Esses experimentos devem simular critérios para diferentes cenários de regras, avaliando as performances nesses casos.

Assim, os experimentos revelam quais alterações procedem para a proposta das mudanças para a nova versão do SLA.

## Quarto Passo – **Reunião com a alta gestão para deliberação**

Com todos os pontos levantados, analisados e eventualmente testados, será convocada um reunião com a alta gestão da empresa, na qual os responsáveis apresentarão as suas sugestões de iteração e a fundamentação por trás da sua proposta.

Essa reunião é especificamente para deliberação, e por isso os dados e propostas devem estar o mais mastigados possível para que se possa tomar uma decisão rápida e assertiva por parte dos gestores.



## Conclusão

Esse conteúdo trouxe a importância do alinhamento entre times de diferentes áreas, exemplificando com o contexto do consumidor que hoje começa a jornada de compras fazendo pesquisas em diversas fontes online.

**N**esse e em outros momento de intersecção de responsabilidades ao longo do funil, trouxemos as implicações do desalinhamento e o ciclo vicioso de atritos e desmotivação que pode ser gerado a partir dele.

Como solução para virar a mesa, trouxemos o conceito de acordo de nível de serviço, ou somente SLA. Esse documento oficializa diversos parâmetros de processos compartilhados por mais de um time, e vai ajudar a sua empresa a aprender e crescer mais rapidamente.

Use esse conteúdo para te ajudar a construir o seu próprio acordo, e não se esqueça do tradeoff entre flexibilidade e burocracia que mencionamos anteriormente.

Bom trabalho!



# Materiais Relacionados

Se você gostou deste eBook, acreditamos que você também vai gostar desses:



## WEBINAR

Papo de Vendedor  
*Primeira temporada*

[Quero ler agora](#)

ResultadosDigitais



## EBOOK

11 Cases de Marketing Digital  
para você se inspirar

[Quero ler agora](#)

ResultadosDigitais



## FERRAMENTA

Diagnóstico de Marketing  
e vendas

[Fazer um diagnóstico](#)

ResultadosDigitais



## EBOOK

O Guia completo de  
Inside Sales

[Quero ler agora](#)

ResultadosDigitais

# Resultados Digitais

A Resultados Digitais tem como objetivo ajudar empresas de todos os portes a entender e aproveitar os benefícios do Marketing Digital, conseguindo assim resultados reais e permanentes para os seus negócios.

[Veja aqui](#) alguns dos nossos cases e perceba na prática como o Marketing pode ser aplicado na realidade!

[Conheça mais materiais educativos](#)

Links úteis:

[Blog da Resultados Digitais](#)

[Site do RDStation](#)

[Nosso Facebook](#)