

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

JOÃO LUND MÜLLER

CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS EM UM *FAMILY OFFICE*

PORTO ALEGRE

2022

JOÃO LUND MÜLLER

CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS EM UM *FAMILY OFFICE*

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Pinto Ramos

Porto Alegre

2022

Nome: João Lund Müller

Título: Construção do processo de vendas em um *Family Office*.

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Henrique Pinto Ramos (UFRGS – Orientador)

Profa. Dra. Fernanda Müller (UFRGS - Avaliadora)

RESUMO

O presente trabalho irá discorrer acerca da construção do processo de vendas para um *Family Office*. O trabalho foi desenvolvido baseado em entrevistas com gestores e apresentou, como resultado, a construção do desenho de um fluxograma. A sua finalidade é apresentar um processo comercial completo para um *Family Office*, desde a definição da *persona*, passando por definição acerca do modelo de vendas a ser utilizado, até o modelo de reunião a ser seguido pelo vendedor. A concepção desse fluxograma irá possibilitar uma implementação assertiva e de maior facilidade por parte da organização. Em suma, o processo estruturado abrange desde a etapa inicial da definição de um processo de vendas - seja ele *Inbound* ou *Outbound* - tendo como base o modelo de *Inside Sales*, até o fechamento de um contrato. Por conta de ser um processo desenhado para vendas de alta complexidade, poderá ser utilizado na construção de processos comerciais gerais, principalmente para um *Family Office*.

PALAVRAS-CHAVE: *Family Office*. Processo de vendas. Modelo de vendas. *Inside Sales*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras:

Figura 1: <i>Saas Sales Matrix</i>	9
Figura 2: Funil em Y	18
Figura 3: Exemplo de Fluxograma	23

Quadros:

<u>Quadro 1: Perfil dos entrevistados</u>	26
<u>Quadro 2: Roteiro de entrevista</u>	28

SUMÁRIO

1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	6
2 JUSTIFICATIVA	11
3 OBJETIVOS	13
3.1 OBJETIVO GERAL	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4 REFERENCIAL TEÓRICO	14
4.1 FAMILY OFFICE	14
4.2 MODELO DE VENDAS	15
4.3 GESTÃO DE PROCESSOS	22
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
6 RESULTADOS	30
6.1 DEFINIÇÃO DA PERSONA	30
6.2 MODELO DE VENDAS	31
6.2.1 MODELO DE CAPTAÇÃO	32
6.2.2 MODELO SELF SERVICE	33
6.2.3 MODELO TRANSACIONAL	34
6.2.4 MODELO ENTERPRISE	36
6.2.5 DEFINIÇÃO DO MODELO DE VENDAS	37
6.3 PROCESSO DE VENDAS	38
6.4 DESENHO DO PROCESSO DE VENDAS	40
6.5 VALIDAÇÃO DO MODELO DE VENDAS	43
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE A - Símbolos do Fluxograma	51
APÊNDICE B - Fluxograma de Vendas	52
APÊNDICE C - Discurso de Vendas (Pré-Vendas)	54

APÊNDICE D - Discurso de Vendas (Reunião Institucional)	56
APÊNDICE E - Material complementar (após Reunião Institucional)	60
APÊNDICE F - Funil de Vendas.....	61

1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

O Brasil vive um processo de maturação da consciência do povo acerca da importância da educação financeira. Segundo pesquisa realizada pelo Ibope (2020), apenas 21% das pessoas tiveram educação financeira até os 12 anos de idade. Outro fator relevante levantado pela pesquisa é que 42% do grupo pesquisado aprenderam sobre o tema com o ensinamento dos próprios pais. É de suma importância a conscientização acerca do tema.

Dado um grau mínimo de educação financeira, existe como um fator primordial dos investimentos entender qual o seu objetivo. Eles podem ser feitos com intuito de formar uma reserva de emergência, comprar determinado bem, viajar, planejar a aposentadoria, entre outras coisas. No que tange o campo da construção de uma tranquilidade financeira futura, representada por uma aposentadoria tendo um benefício entre 40% e 60% do salário médio segundo a Organização Internacional do Trabalho. Segundo um levantamento realizado pela Allianz, em seu Relatório Global do Sistema Previdenciário 2020 - analisando a estrutura previdenciária de 70 países - o Brasil possui cerca de 90% da população acima dos 25 anos que não poupa dinheiro pensando em sua aposentadoria (SUTTO; SANTANA, 2020).

Esse dado é alarmante dado que o país foi classificado, no mesmo relatório, ficando em 43º no Ranking dos melhores sistemas previdenciários. Hoje há 3 regimes de previdência social: Regime Geral de Previdência Social (RGPS), Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) e Regime de Previdência Complementar (RPC). O sistema previdenciário tem uma metodologia em que os trabalhadores ativos sustentam a aposentadoria dos inativos. Dado que o sistema dependente do bônus demográfico para o seu funcionamento de maneira saudável, passamos a conviver com incertezas relacionadas ao modelo atual da previdência.

É possível afirmar, porém, que a transição demográfica brasileira, a partir da recente divulgação da nova projeção populacional em 2008 pelo IBGE e da PNAD 2008, corroborando as tendências, é o grande pano de fundo que não pode ser mais ignorado, até mesmo porque a fase de “bônus demográfico”, que vivenciamos hoje, requer certas condições para ser usada de modo construtivo a fim de lançar as bases de uma previdência sustentável. (BRASIL, 2009, p. 14).

Conforme mencionado na passagem, por questões de necessidade, o

sistema previdenciário brasileiro vem passando por diversas reformas com intuito de realizar correções necessárias para se manter viável. Tendo em vista a situação atual e as projeções futuras, o governo tem incentivado aos brasileiros a construção de previdências privadas.

Adentrando ao campo de possibilidades de investimentos privados visando a aposentadoria, é possível elencarmos caminhos distintos na busca por esse objetivo. É importante que o investidor tenha o mínimo de educação financeira para escolher a melhor opção. A internet tem um papel importante e trouxe uma facilidade enorme para a disseminação de conhecimento, potencializando o processo de maturação dos brasileiros quanto a educação financeira e os investimentos de longo prazo. Nos últimos anos, o Brasil saltou de 557.109 para mais de 3.8 milhões de investidores na Bolsa de Valores, segundo a B3 (2021).

Os investidores podem operar por conta própria ou contar com o auxílio de diferentes profissionais ao longo de sua trajetória. Os *players* vão desde assessores de investimentos, consultores financeiros, casas de análise, entre outros agentes. O mar de possibilidades se expande à medida que o investidor tem um maior patrimônio disponível para investimentos. Com isso as decisões também ganham uma maior complexidade, dado que a possibilidade de perdas extremamente relevantes vem à tona. Conforme relata Vitt (2004), a decisão de consumo tem forte influência de aspectos físicos, psicológicos e de valores sociais.

Uma das alternativas aos investidores com patrimônio superior a R\$1.000.000,00, é o serviço de gestão patrimonial - conhecido como *Family Office*. Nesse serviço o investidor delega as tomadas de decisões para um profissional certificado pelos órgãos reguladores e não precisa se preocupar com tomadas de decisão nesse campo, contando com um especialista para guiar seus investimentos na busca pela independência financeira.

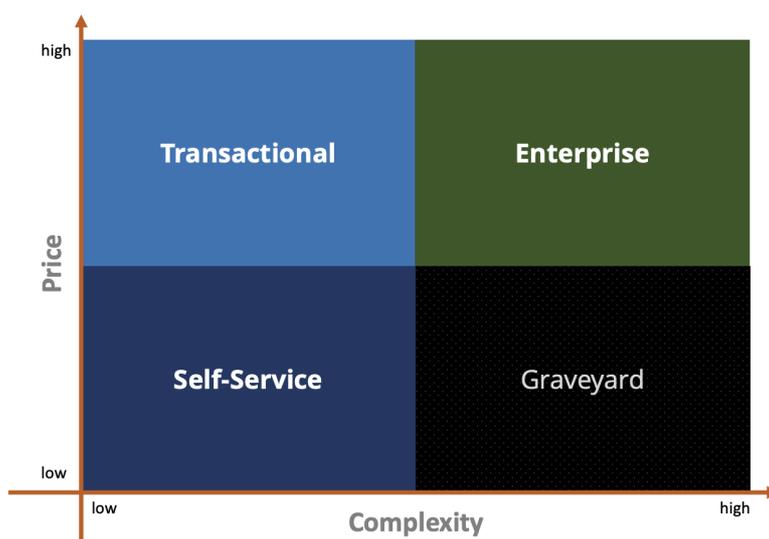
Conforme previsto, por se tratar da delegação do patrimônio, o investidor tem que possuir muita confiança na empresa contratada. Todo processo de credibilidade por parte da empresa deve ser construído a todo momento, mas a grande oportunidade para tangibilizar isso é no processo de venda. Trata-se de uma decisão bastante complexa ao investidor, dado que neste serviço existe a delegação das tomadas de decisão acerca do capital. Deve ser ressaltado que o fator psicológico atua de maneira acentuada. Se trata de uma venda de alta complexidade, onde

exige que o cliente se sinta absolutamente seguro em relação à contratada. Todo esse processo de construção de credibilidade se inicia no posicionamento de marca e culmina no processo comercial. O presente trabalho visa ser desenvolvido com intuito de compreender qual é o modelo e processo de vendas ideal para iniciar a operação comercial em um *Family Office*.

No universo de vendas existem diversas formas de atuar. Durante a construção de um processo comercial, a definição primordial passa por qual modelo de vendas será adotado pela empresa. Para entender qual o modelo ideal muitas variáveis devem ser analisadas, como custo de aquisição de cliente, ciclo de vendas, possibilidade de escala, entre outros fatores.

No que tange a definição do modelo de venda podemos fazer a análise olhando para 2 aspectos cruciais: complexidade da venda e ticket do produto/serviço. A matriz - desenvolvida por York (2012) - também conhecida como *SaaS Sales Matrix* (Figura 1), foi desenvolvida com intuito de definir o modelo de vendas para empresas de software voltadas ao mercado B2B (business to business). Mesmo assim, permite adaptações que fornecem *insights* valiosos para a definição do modelo de venda para qualquer segmento. No eixo horizontal temos a representação da complexidade e no eixo vertical o *Ticket*. Os quadrantes destacam as 3 possibilidades de modelo de vendas, mostrando um quadrante que deve ser evitado.

Figura 1: SaaS Sales Matrix



Fonte: Mace (2018).

O modelo Self-Service - também chamado de *no-touch* - é um modelo que

tem ausência de contato humano, no qual o cliente consegue fazer a aquisição do produto ou serviço por conta própria. Temos como exemplos Netflix, Spotify e Magnetis – no caso do mercado financeiro. O modelo *Transactional* é o responsável por vendas *low touch*. Essas vendas se encaixam como *Inside Sales* - no qual todo o processo comercial é realizado de forma remota - pois já justificam a presença de um vendedor conduzindo o processo comercial, realizando o que é chamado de venda consultiva. Empresas que se encaixam nesse modelo são Hubspot, Pipedrive e Resultados Digitais. No que tange o quadrante *Enterprise* temos um alto ticket médio e complexidade da venda, fazendo necessário um alto volume de contatos - *high touch* - sendo muitos deles presenciais. Trata-se do modelo chamado de *Field Sales* - ou vendas à campo. Costuma ser aplicado a empresas que apresentam grandes e extensos projetos, assim como Dell, SAP e Prudential. Por último, mas o mais perigoso, é o quadrante *Graveyard*. Aqui são as empresas que possuem uma alta complexidade de vendas para um ticket baixo. Esse quadrante deve ser evitado por conta da dificuldade de venda aliado a seu baixo valor, fazendo com que a empresa tenha que repensar o seu produto ou serviço.

Deve ser salientado que não é necessário que a empresa esteja presente em apenas um dos quadrantes apresentados. Existem exemplos como os escritórios de agentes autônomos, vinculados às corretoras de investimentos, que se apropriam de vendas transacionais – *Inside Sales* - em determinados níveis de serviço e *Enterprise* – *Field Sales* - em outros.

O modelo será definido baseado por meio de diversas questões relevantes: Preciso estabelecer contatos presenciais durante o processo? É possível vender meu produto/serviço diretamente pelo site, sem a necessidade de um contato humano? Consigo agregar valor e gerar segurança ao meu serviço por meio de uma venda remota? Seria viável realizar um processo de vendas 100% remoto?

Tendo definido o modelo pelo qual a organização irá realizar suas vendas, é necessário definir o processo comercial a ser seguido. Segundo Gonçalves (2000) o processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. Isso não é diferente na ótica comercial. Segundo aponta Sordi (2014) a realização em sequência de atividades visando a venda de um produto pode ser definida como um processo de vendas.

Assim também definimos as diferentes partes do processo comercial.

Podemos classificar o processo de vendas em pré-venda; prospecção de mercado, análise das potencialidades dos clientes, elaboração da proposta e agendamento da visita de atendimento; venda; abordagem, apresentação, superação de objeções e fechamento; e pós-venda; acompanhamento e manutenção (RAGAZZI, 2018, p. 7).

O estudo visa responder a seguinte questão: qual é o modelo e processo de vendas ideal para um *Family Office* – tendo como parâmetro a matriz *Saas Sales Matrix* - aliando construção de credibilidade para o cliente e escalabilidade para o negócio e como se dará seu modelo de implementação?

2 JUSTIFICATIVA

Dado o crescimento da discussão acerca do tema educação financeira e os números pouco representativos apresentados pelo Brasil, o mercado financeiro tende a ganhar cada vez mais espaço no âmbito da academia. Os Estados Unidos contam com 52% de sua população total investindo na bolsa de valores, enquanto, no Brasil, esse número é de apenas 1,6% (ESTADÃO, 2021).

Esse ponto fica destacado por Mari Emmanouilides, em entrevista ao jornal Estadão (2021). De acordo com a fundadora e CEO da Taler Gestão de Patrimônio e antiga diretora da Financial Planning Standards Board (FPSB), o Brasil está vivendo é, de forma similar, o que os Estados Unidos viveram na década de 70 – fazendo menção ao movimento em favor da Bolsa de Valores.

Com o fortalecimento do mercado teremos cada vez mais empresas no setor. Se tratando de um amplo espaço para crescimento é preciso entender o comportamento dos consumidores, por meio de uma venda extremamente complexa, lidando com o patrimônio das pessoas. O nicho a ser estudado são os clientes de *Family Office* por conta de sua possibilidade vasta de opções acerca de como alocar seu capital. O alto patrimônio possibilita essa gama de escolhas. Assim como afirma Kotler (2000):

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. (KOTLER, 2000, p. 69).

É de suma importância entender como aliar os 2 pontos relevantes para um negócio no mundo atual: construção de credibilidade perante ao cliente e escalabilidade. O processo comercial baliza as possibilidades de crescimento de uma empresa e deve ser estudado minuciosamente para ser um potencializador, e não um limitador, dentro da escalada empresarial.

Os resultados apresentados no trabalho serão de extrema valia para as instituições financeiras, CVM (Comissão de Valores Mobiliários), B3 (Brasil Bolsa Balcão), ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais), *Family Offices* e demais instituições que trabalham com vendas complexas. Será um importante passo no entendimento do processo da percepção das pessoas ao tomar decisões relacionadas ao seu patrimônio e de importante

contribuição acadêmica na área de vendas.

3 OBJETIVOS

O trabalho vigente é desenvolvido visando sanar um objetivo geral e 6 objetivos específicos. É importante salientar que os objetivos específicos terão atuação imprescindível para que o objetivo geral seja atingido com maestria.

3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar o modelo ideal de vendas para um *Family Office* tendo como parâmetro a matriz *SaaS Sales Matrix*.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir a persona ideal;
- Coletar dados qualitativos com especialistas de mercado;
- Identificar qual o modelo de captação ideal;
- Compreender potenciais pontos relevantes em cada modelo de vendas;
- Definir o modelo de vendas a ser utilizado;
- Construir o fluxograma de processo;

4 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente tópico serão abordados conceitos para que exista a compreensão do trabalho. Serão apresentados os assuntos e estudos mais relevantes visando um aprofundamento no tema pesquisado. Os macros tópicos serão divididos em: *Family Office*, modelo de vendas e gestão de processos.

4.1 FAMILY OFFICE

No que tange a proposta do trabalho de focar em clientes alta renda, é apresentada a definição clientes *High Net Worth* (HNW) – como definem, em estudo, Kozlinski e Grześkiewicz (2004) – que possuem o volume de investimentos na faixa superior a US\$ 1 milhão, o qual adaptamos para R\$1 milhão por conta da definição de investidor qualificado. Conforme a Instrução Nº 554, da Comissão de Valores Mobiliários, o investidor qualificado é definido como:

Pessoas naturais ou jurídicas que possuam investimentos financeiros em valor superior a R\$1.000.000,00 (um milhão de reais) e que, adicionalmente, atestem por escrito sua condição de investidor qualificado mediante termo próprio (BRASIL, 2014, p. 3).

Ao ser classificado como Investidor Qualificado o investidor passa a ter acesso a produtos exclusivos, os quais podem oferecer oportunidades de rentabilidade superiores aos produtos convencionais. Um dos motivos, pelo relevante patrimônio, é o pressuposto que o investidor está mais apto a realizar análises coesas em relação a risco e retorno. Segundo o relatório *World Wealth Report 2021* (CAPGEMINI RESEARCH INSTITUTE, 2021), o Brasil já apresenta cerca de 200 mil brasileiros milionários - os quais se enquadram como investidores qualificados.

O leque de mecanismos de investimentos tem sua base em um *Family Office* – o qual é definido por Wessel et al. (2014) como uma estrutura dedicada para preservar as fortunas de famílias empreendedoras e executar os serviços acordados com estas famílias. Assim como destaca o estudo “Family Office Report Brasil”:

O Family Office faz sentido no contexto da Governança Patrimonial – um conjunto de práticas que visa o alinhamento de interesses entre as decisões tomadas no dia a dia da gestão do patrimônio familiar e os objetivos da família que o detém. Permite à família que acumulou patrimônio obter órgãos e instrumentos que

regulem e viabilizem a gestão de sua riqueza de maneira sustentável, utilizando-a para viabilizar os objetivos de longo prazo da família (ISE BUSINESS SCHOOL; INEO, 2018, p. 10).

Conforme relata o *report* citado, existem 2 tipos de *Family Office*: *Single Family Office (SFO)* e *Family Office (FO)* – sendo o primeiro deles sendo responsável pela manutenção do patrimônio de apenas uma família enquanto o segundo acaba sendo responsável pela gestão do patrimônio de famílias distintas. A remuneração de ambos, também respaldada pelo estudo, é composta pela remuneração fixa – taxa de administração, cobrada sobre o patrimônio sob gestão – e variável, composta por taxas de performance, condicionadas ao sucesso da carteira de investimentos.

O *Family Office* acaba tendo relevância significativa por conta de seu portfólio de soluções. Enquanto existem serviços, assim como o de gestão apenas dos investimentos - como *Wealth Management* - o *Family Office* conta engloba a manutenção da riqueza familiar como um todo. Os serviços oferecidos vão na linha da gestão de investimentos, planejamento sucessório, planejamento fiscal, planejamento orçamentário e, a depender da organização, podem se estender a administração de imóveis e empoderamento de herdeiros, fornecendo treinamentos para que a sucessão patrimonial familiar seja suave e com riscos controlados.

Por conta da particularidade dos SFO, atendendo apenas 1 núcleo familiar, não necessitando da venda de um serviço, por conta da construção da operação por demanda, o trabalho visa dar enfoque em FO por conta do atendimento a mais de 1 núcleo familiar, possuindo assim, um processo comercial para a aquisição de clientes.

4.2 MODELO DE VENDAS

A definição do modelo de vendas tem início na escolha do modelo de captação de clientes. O modelo a ser escolhido deve ser estudado de forma minuciosa. O modelo definido irá direcionar a estratégia que a empresa adotará e guiará o caminho que os clientes potenciais percorrerão até, finalmente, se tornarem clientes. Antes dessa definição, é necessário analisar o processo pelo qual os possíveis clientes serão captados - o qual chamamos de modelos de aquisição. Olhando para a interseção entre Marketing e vendas temos 2 modelos principais:

Outbound Marketing e Inbound Marketing.

O *Inbound Marketing*, segundo Lima et al. (2016) é uma estratégia de mercado não intrusiva e muito mais segmentada. Nesse modelo a empresa visa atrair os clientes potenciais por meio da produção de conteúdo relevantes, como *e-books* e *Webinars*, por exemplo, e solicita dados dos potenciais consumidores em troca deles. Conforme explicita Patrutiu-Baltes (2016):

O Inbound Marketing permite uma comunicação aberta e "inteligente" para clientes que voltaram a sua atenção para os produtos ou serviços de uma empresa, criando um relacionamento pessoal com eles, promovendo um conteúdo adaptado às suas necessidades. (PATRUTIU-BALTES, 2016, p. 62 tradução nossa).

Segundo Souto (2021), gerente de Marketing do Hubspot, um dos *softwares* de Marketing e vendas mais renomados do mundo, o qual teve seus fundadores - Brian Halligan e Dharmesh Shah - como precursores da metodologia, a metodologia Inbound é composta por 4 etapas: atrair, converter, fechar e encantar os clientes. Ela é uma metodologia de ponta a ponta do negócio, tendo suas 3 principais etapas importantes para a realização de uma venda.

Nesse modelo ocorre o que chamamos de prospecção passiva, onde o lead demonstra seu interesse sem que a empresa tenha que fazer uma abordagem de forma ativa. Aqui temos como fator crucial a definição de uma persona assertiva visto que os conteúdos serão direcionados para ela. Como define, em artigo, o fundador da Rockcontent - referência em *inbound marketing* no Brasil: "Persona é um personagem semifictício, baseado em dados e comportamentos reais, que representa o cliente ideal de uma marca ou empresa" (PEÇANHA, 2020). Conforme cita Siqueira (2022) – fundador da Resultados Digitais, maior empresa de marketing digital da América Latina: "A criação de *personas* é um passo fundamental dentro da estratégia de Marketing Digital de resultados: criamos *personas* para enviar a mensagem certa para as pessoas certas...". É por meio de uma construção inteligente de persona que o time de Marketing de uma empresa consegue produzir conteúdo relevantes aos clientes ideais, fazendo com que eles se interessem pela solução da empresa.

Os clientes são atraídos pelo desenvolvimento de conteúdos direcionados, de alta qualidade, que são distribuídos por meio de vários canais online. Ao contrário do Marketing interruptivo, que tem suas mensagens enviadas para os usuários através de anúncios ou e-mails não solicitados, o método inbound tende a chamar a atenção dos clientes em potencial nos canais e no

momento em que eles estão preparados para ter engajamento com a isca de comunicação desenvolvida pela empresa (BEZHOVSKI, 2015, p. 32, tradução nossa).

A construção de uma *persona* deriva, majoritariamente, do processo de entrevistas com a base de clientes - por meio da coleta de dados primários. Segundo Revella (2015) a solução mais efetiva para construir uma *persona* é realizando entrevistas com compradores que já passaram pelo momento de decisão acerca de determinado serviço ou produto. Eles, que já passaram por um processo de escolha, têm percepções muito interessantes para que a empresa possa entender o seu comportamento ao longo da jornada de compra. Como também defende Revella (2015), conhecer o perfil do comprador fornece *insights* preciosos para a equipe de *Marketing* como: quais aspectos da solução são relevantes aos clientes; em quais recursos seus compradores confiam para avaliarem as opções, quem está envolvido no processo de tomada de decisão, entre outros.

Quando nos referimos ao *Inbound Marketing* não estamos retratando uma estratégia de captação rápida de clientes. Não é possível ficar preso a ideia que a criação de conteúdos trará resultados rápidos para a empresa. Essa estratégia pode levar um tempo relevante para alcançar os resultados almejados.

Um case dentro do Mercado Financeiro dessa metodologia de captação de clientes é a XP Investimentos. A empresa trabalha majoritariamente com o modelo de assessoria de investimentos. No modelo de assessoria, diferente da gestão patrimonial, o cliente segue tomando as decisões acerca de seus investimentos, mas possui um profissional, autorizado pelos órgãos competentes, para auxiliá-lo nas tomadas de decisão. A XP atingiu a marca de 3 milhões de clientes tendo como seu principal foco de captação de clientes a metodologia *Inbound*, por meio da distribuição de conteúdo relevantes para os seus clientes.

Por outro lado, se defende que a operação de vendas não seja dependente dos clientes potenciais, gerados pelo Marketing - ou seja - que venham de forma passiva, para fechar novos negócios. É com esse objetivo que se introduz o modelo de *Outbound Marketing*. É o modelo mais convencional de vendas, onde temos o que chamamos de prospecção ativa, quando a empresa vai até o cliente. Segundo Halligan e Shah (2010), o *Outbound* segue uma linha mais agressiva, dado que o objetivo é ir atrás do cliente.

O modelo *Outbound* passou a ganhar grande notoriedade, nos últimos anos,

por conta do livro *Receita Previsível* (ROSS; TYLER, 2018). O livro traz a nomenclatura do que seria a evolução do *Outbound*, o *Cold Calling 2.0*, que refuta a tese tradicional do "vendedor faz tudo" - que seria responsável desde a prospecção de clientes até a manutenção desses - propondo uma especialização de funções, tendo uma equipe composta por um pré-vendedor - o qual ele chama de SDR (*Sales Development Representative*) e um vendedor (Executivo de Contas). Segundo Bertuzzi (2016), o pré-vendedor tem uma função especializada focada na linha de frente do processo de vendas - qualificando *leads inbound* e/ou conduzindo a prospecção *Outbound* - para gerar *pipeline* (funil) de vendas. Um ponto relevante sobre a presença do pré-vendedor no processo é a oportunidade de ser um profissional em estágio inicial de carreira, sendo menos custoso para operação - visto que a sua função é entender se o possível cliente tem os requisitos mínimos para avançar no processo de vendas, e não a realizar. Em vez de ter executivos de contas bem pagos e fechando negócios, as empresas começaram a contratar pré-vendedores para criar oportunidades e os executivos fecharem (BRAY; SOREY, 2017).

Além disso, eles defendem a implementação de um processo escalável de vendas, por meio do *Outbound*. Os passos ideais, na concepção dos autores, para a construção de uma "Máquina *Outbound*" seriam: definição do perfil ideal de cliente (PIC), construção de listas de prospecção, construção de campanhas de e-mail *outbound*, execução da rotina de ligações e e-mails e passagem de bastão para o executivo de contas. Esses pontos trariam previsibilidade ao negócio e potencializaram o crescimento da organização. Conforme ressaltado na sequência, referente aos modelos de vendas, Kotler (1994) já defendia a utilização de uma estrutura que contasse com uma etapa de pré-qualificação dos potenciais clientes, a qual só foi ganhar holofotes, sendo segmentada e implementada, a partir da literatura de Ross e Tyler, tendo sua primeira edição em 2011.

O processo de *Cold Calling 2.0* também funciona para empresas de consultoria ou serviços, embora a sua implantação seja um pouco mais difícil. Empresas de serviços profissionais tendem a basear seus negócios mais em marca e relacionamentos do que em benefícios específicos do produto ou serviço. Para valer a pena, as empresas de serviço precisam investir um tempo extra lapidando seus perfis de cliente ideais. (ROSS; TYLER, 2018, p. 55)

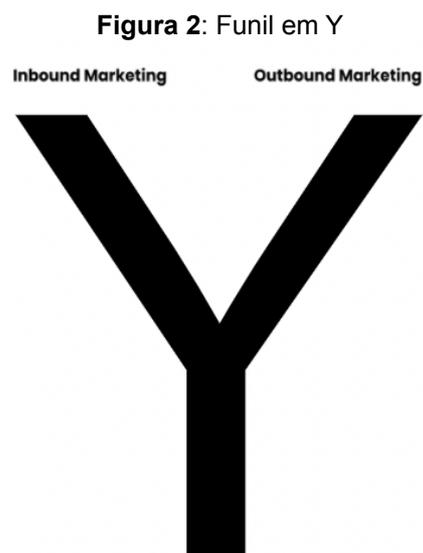
Conforme ressaltado pelos autores, o processo - de forma semelhante ao *Inbound* - se inicia pela definição do perfil ideal de cliente, ou PIC. Uma definição

assertiva de perfil ideal de cliente permite que a empresa construa listas de prospecção melhores, atingindo o público que mais enxerga valor na solução proposta pela empresa.

A metodologia *Outbound*, representada por sua evolução, traz um estudo de caso emblemático no livro. Os autores demonstram como a Salesforce - um dos mais famosos *softwares* de CRM - implementou a metodologia, de forma complementar ao método *Inbound*, e alcançou mais de 1 milhão de dólares, em vendas, no primeiro ano - tendo apenas 150 mil dólares de custo.

Deve ser salientado que a empresa não precisa optar pela escolha de apenas 1 dos modelos de captação - conforme contemplado no *case Salesforce*, dado que podem trabalhar de forma complementar. Mesmo assim, o modelo define sob qual etapa de qualificação o potencial cliente terá o primeiro contato com o time de vendas. Seria alguém que conheceu a empresa por meio de uma ligação ou por ter se inscrito para receber algum conteúdo? Tendo a ciência do nível de maturidade do possível cliente existe uma maior assertividade na definição do modelo de vendas ideal.

Nesse contexto se apresenta o Funil em Y (Figura 2). Esse conceito é disseminado visando apresentar a utilização concomitante dos 2 modelos de captação.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme cita Mayrink (2017), esse funil permite uma segmentação dos modelos (*Inbound e Outbound Marketing*), fazendo com que existe clareza, por parte

dos gestores, acerca do processo completo que o potencial cliente irá percorrer - sendo *Inbound* ou *Outbound Marketing*.

Dada a importância de entender como o cliente será inserido no funil de vendas, representado pelo modelo de captação, adotamos o modelo de vendas. A escolha do modelo a ser adotado é um fator muito relevante que pode se tornar um diferencial competitivo. Assim como afirma Kotler (1994, p. 589), “as empresas competem com outras para obter pedidos dos clientes. Devem dispor suas forças de vendas estrategicamente para que cheguem nos clientes certos, no momento certo e da maneira correta”.

O modelo de definição proposto por York (2012) tem como segmento de análise os *Saas (Software as a Service)*, modelo no qual estão incluídas empresas que trabalham com o modelo de recorrência. Por conta do modelo de remuneração, mesmo que em mercados distintos é bastante similar aos *Family Offices*, entendo que a matriz siga sendo um parâmetro muito interessante.

Segundo York (2012) a definição estratégica acerca do modelo de vendas ideal pode fazer com que o crescimento e a lucratividade do negócio freiem ou sejam potencializados. Por conta disso, devemos nos atentar aos diferentes modelos e seus pontos positivos e negativos. Para definir um modelo de vendas ideal existem diversos pontos que devem ser analisados. Conforme nos retrata a matriz *Saas Sales Matrix* de York (2012), existem 3 modelos de vendas aos quais a empresa pode adotar. Importante trazer o mesmo adendo referenciado ao que tange o processo de captação de potenciais clientes que não existe a necessidade de se adotar apenas 1 modelo, fazendo com que eles possam ser complementares.

O primeiro modelo de vendas da matriz – *Self-service*, o qual é resultado de uma complexidade baixa de vendas e um ticket-médio baixo, também chamado de *no touch* – apresenta uma venda sem a necessidade de interação humana. No Mercado Financeiro podemos observar a presença desse modelo de vendas em robôs *advisors*, comuns no segmento de *Wealth Management* - gestão de recursos - um dos pilares contemplados no serviço do *Family Office*. O modelo é definido pelo time do BTG Pactual (2017), em um de seus artigos no segmento do BTG Pactual Digital, como "... um serviço de planejamento de investimentos automatizado, ou seja, sem intervenção humana". Assim, investidores podem ter um auxílio da inteligência artificial para estruturarem seus portfólios sem a necessidade de

interação humana.

O segundo modelo – *Transactional* – que está situado no primeiro quadrante superior ganhou muita força nos últimos anos, principalmente por conta da necessidade de distanciamento social provocada pela pandemia do COVID-19. É nele que está inserido o que chamamos de *Inside Sales*, ou vendas remotas. Esse modelo, pode ser dividido em mais 2 quadrantes secundários: com baixo ou alto volume de contatos ao longo do processo de vendas. As vendas remotas realizadas com baixo volume de contatos normalmente ocorrem apenas por telefone, enquanto as vendas com alto volume de contatos contam com 2 níveis de contato: qualificação, realizada via telefone pelo time de pré-vendas, e vendas – realizada via videoconferências. Conforme apresenta Kotler (1994), as principais etapas da venda eficaz são: prospecção e qualificação; pré-abordagem; abordagem; apresentação e demonstração; superação de objeções; fechamento; acompanhamento e manutenção. A equipe de pré-vendas fica como responsável pela pré-abordagem e abordagem, deixando a equipe de vendas conduzir o potencial cliente até o fechamento. Nesse momento temos um time segmentado, com atuações distintas na parte de vendas. Assim é possível que exista a especialização em cada frente (pré vendas e vendas) - como defendido por Ross e Tyler (2018) em seu livro. Dentro do segmento financeiro é o modelo que tem ganhado força, mostrando a possibilidade de realizar um atendimento de excelência sem necessitar do contato presencial e, conseqüentemente, apresenta uma diminuição no investimento com vendas pela empresa. Os escritórios vinculados à XP Investimentos, citada também como *case* da aplicação da metodologia *Inbound*, trabalham de forma remota captando patrimônio de clientes por todo Brasil e, em alguns casos, pelo mundo.

Por último temos o modelo *Enterprise* – também conhecido como *Field Sales*, ou vendas à campo. Esse modelo é regido majoritariamente por contatos presenciais. Temos uma venda que possui alta complexidade e ticket-médio, o que justifica uma operação mais robusta, visando fazer o processo de educação do cliente e agregar valor a todo o momento. Aqui temos, dentro do Mercado Financeiro, o exemplo dos profissionais que atendem os patrimônios mais elevados dentro das grandes instituições financeiras. Geralmente são profissionais que possuem um salário elevado – aumentando o custo de operação, decorrente de

suas certificações e carreira, e prestam um serviço customizado e presencial, marcando presença em eventos e realizando jantares visando a captação e manutenção do patrimônio sob sua responsabilidade.

A definição dos modelos a serem utilizados passa pela definição do que o negócio irá focar: velocidade de crescimento, lucratividade ou geração de valor. Não existe um modelo certo ou errado, mas um ideal para determinada fase do negócio.

Além disso, devem ser escolhidas métricas para avaliar a viabilidade do modelo. Conforme citado por Kaplan e Norton (1997) não temos como gerenciar o que não é medido. A escolha das métricas corretas para mensurar a operação é crucial e não possui uma dicotomia entre certo e errado, assim como defende Donaldson (1998) por meio da Teoria da Contingência, a qual demonstra que não há uma estrutura organizacional única, mas uma variação de estruturas que tem seu molde de acordo com determinados fatores. Isso também pode ser aplicado para as métricas.

Existem 2 métricas que impactam diretamente na operação comercial e ser analisadas na operação comercial visando compreender sua saúde operacional. São elas: custo de aquisição de cliente (CAC) e *Life Time Value* (LTV). O custo de aquisição de cliente é determinado por meio da soma dos custos entre marketing e vendas, enquanto o LTV é determinado pela previsão de lucro futuro com cada um dos clientes. Quando tratamos de um *Family Office*, o qual tem sua remuneração – na grande maioria das vezes atreladas a taxas pré-estabelecidas, existe uma previsibilidade maior no LTV, fazendo com que a empresa tenha maior tranquilidade para projetar seus custos com *Marketing* e vendas.

Tendo uma *persona* definida – entendendo o modelo de captação ideal – e a melhor maneira de vender, é possível embasar a decisão do modelo e processo de vendas ideal para uma estrutura de *Family Office*.

4.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Para discorrer acerca da gestão de processos é interessante aprofundar a sua origem - a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), como destaca Sordi (2014). Ele discorre acerca da criação da Teoria a partir de uma crítica realizada por Ludwig Von Bertalanffy que refuta a abordagem científica e reducionista predominante da década

de 1920. Sendo assim, Bertalanffy defendia a análise do pesquisador visando o contexto geral - tendo como foco a observação do relacionamento e interação entre as partes. Quando inserida ao campo da administração, tivemos a concepção de uma nova, e sistêmica, abordagem para a gestão das organizações.

Como cita Sordi (2014), a abordagem sistêmica da administração está fundamentada em dois dos principais conceitos da Teoria Geral dos Sistemas: a interdependência das partes e o tratamento complexo da realidade complexa. Ele segue e discorre acerca do processo de negócio, que pode ser entendido por meio de uma analogia com processos tangíveis, assim como os que têm sua realização em linhas de produção. Assim poderei ser verificado o trabalho sendo executado por distintas atividades sequenciais.

A área comercial deve ser olhada em uma ótica processual.

Todo trabalho é processual. Algumas vezes se pressupõe que os conceitos de processo e gestão de processo aplicam-se apenas a um trabalho extremamente estruturado e transacional, como atendimento de um pedido, compra, atendimento ao cliente e coisas semelhantes. Nada poderia estar mais longe da verdade (BROCKE; ROSEMAN, 2013, p. 11).

É importante que seja estabelecida uma sequência de atividades replicáveis para que exista uma mensuração, com uma base estatística mínima, de sua eficiência. É de suma importância que exista uma gestão acerca do que está sendo realizado pela área. “Se o desempenho não está sendo medido, não está sendo gerenciado” (RUMMLER; BRACHE, 1994, pág. 167).

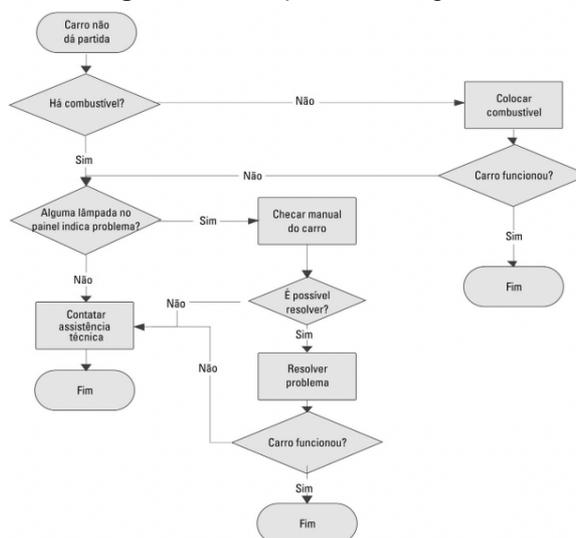
Quando tratamos da sequência de atividades a serem realizadas, é plausível recorrer à utilização de um fluxograma. Assim como cita Barnes (2001), o fluxograma se apresenta como uma representação esquemática que possui como finalidade proporcionar uma visualização mais assertiva acerca de todo processo produtivo. Esse que possibilita a ampliação da compreensão das etapas, fornecendo uma visão sistêmica e possibilitando a projeção de melhorias no processo.

Assim como destaca Baldam (2014) os fluxogramas são diagramas que representam passo a passo a execução de um processo, algoritmo, solução de problemas e outras questões que envolvam solução passo a passo e com decisões intermediárias que envolvam mudança de rumo em função da decisão tomada. A partir da construção do mesmo será possível visualizar a sequência de atividades e, seguida de uma análise, será possível identificar os gargalos e pontos de melhoria da

organização.

Para obter a profundidade necessária para o atingimento das metas estabelecidas no trabalho é importante que seja mapeado o processo de aquisição de clientes visando entender se realmente é aplicável. Como destacam Costa, Ferreira e Leal (2015) o mapeamento de processos (MP) se constitui em uma estratégia útil para compreender como um sistema e suas atividades operam ou como elas se relacionam. Segue exemplo (Figura 3) de mapeamento de processos, utilizando um fluxograma tendo como exemplo um carro que não dá partida.

Figura 3: Exemplo de Fluxograma



Fonte: Baldam (2014, p. 227).

Pode-se notar que o mapeamento dos processos torna sua análise mais clara e fácil de ser realizada.

Sua grande utilização se deve à facilidade de seu entendimento, assim facilitando o usuário identificar pontos críticos e condutas a se adotar. O fluxograma também é muito utilizado por gestores para identificar problemas em seus processos e para lhe orientar em tomadas de decisões (FERREIRA, 2014, p. 43).

No que tange o campo do processo de vendas, podemos explicar para um novo vendedor, por exemplo, o que será feito ao longo da jornada do possível cliente e poderemos mensurar os pontos de melhoria da operação. Esse mapeamento facilitará a implementação do modelo e processo de vendas recomendados pelo presente trabalho.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho será desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Assim como corrobora a visão de Mattar (1994) sobre as pesquisas qualitativas:

Ela visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 1994, p. 84).

O trabalho visa o estudo da implementação do modelo de vendas ideal em um *Family Office*, o qual dispõe de literatura restrita, abordando um contexto específico. Ademais, a espécie de pesquisa tem seu reforço por conta de tratar acerca de um estudo que enfrentará modificações a partir das informações obtidas ao longo do projeto, sendo também classificada como uma pesquisa aplicada. Para tal, o objeto de estudo foi a construção de um processo de vendas aplicado à realidade de um *Family Office*. Sendo assim, a presente pesquisa apresenta potencial de utilização em demais organizações que apresentem modelos de negócio semelhantes ou idênticos ao pesquisado.

Para a primeira etapa do projeto, a qual tem referência a definição de uma *persona*, serão utilizadas fontes primárias. O formato se apresenta necessário e a etapa fornecerá o embasamento necessário para o decorrer do trabalho por apresentar o perfil de cliente, sendo o ponto de partida para a definição do modelo de vendas ideal. A definição da *Persona* é uma premissa básica para a definição do modelo e estruturação do processo de vendas ideal. Entender qual cliente estamos mirando é o ponto de partida para planejar como vamos abordá-lo.

Como defende Kotler (1994) apenas as empresas orientadas aos consumidores vencerão - fazendo referência à perpetuidade do negócio. As *personas* irão ajudar a equipe e sua organização a se tornarem mais focadas no usuário (PRUIT; ADLIN 2006). Os autores seguem e destacam que as *personas* permitem que a empresa se concentre em um conjunto de possíveis clientes específicos - ajudando a tomar melhores decisões. Para maximizar a geração de valor ao consumidor, é necessário compreender com quem será realizada a comunicação e - futuramente - prospecção. É sobre ter ciência acerca do envio da mensagem certa para as pessoas

certas.

A *persona*, segundo Siqueira (2022), tem como seu mundo ideal a criação a partir de entrevistas com os clientes. Dado que o trabalho visa a construção de uma *persona* para um *Family Office* fictício, será utilizada a *persona* real de um *Family Office* gaúcho - o qual solicitou para não ter seu nome mencionado. A construção da *persona*, por parte do *Family Office*, teve como princípio a realização de entrevistas com a sua base de clientes - tendo a coleta de dados primários, identificando tendências e compreendendo quais pontos que geram maior valor para seus clientes - assim como defende Revella (2015) ser a metodologia ideal.

Na segunda e terceira etapa, aliado à busca de dados secundários, será introduzida uma metodologia de coleta de dados primários. Essa etapa teve como base para coleta, gestores comerciais - por meio da realização de entrevistas - e trouxe grande embasamento para uma pesquisa mais assertiva. No que tange a seleção dos entrevistados, é possível que seja feita por meio de conveniência - baseada na viabilidade - ou de forma intencional - quando existe o julgamento do pesquisador, o qual faz a seleção guiado pelo juízo particular (DUARTE, 2005). Assim sendo, a seleção ocorreu por meio da intencionalidade.

Existem 3 categorias de pessoas que podem ser entrevistadas, segundo Quivy e Campenhoudt (2005). Essas são definidas em 3 categorias: docentes, investigadores especializados e peritos; testemunhas privilegiadas; público. O trabalho terá, visando a análise aprofundada de diferentes pontos de vista, a escolha de 3 especialistas - profissionais com mais de 8 anos de atuação na área de vendas, seja na liderança de times comerciais quanto na operação (Quadro 1). Para fins de sigilo serão utilizados nomes fictícios. A escolha dos gestores se deu por meio da multidisciplinaridade, visando englobar pontos de vista distintos e áreas de atuação diversas, possibilitando uma maior riqueza ao elencar os pontos positivos e negativos de cada modelo.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Nome	Carlo	Rodrigo	Pedro	Bruno	Murilo
Idade	30 anos	33 anos	39 anos	25 anos	27 anos
Cargo Atual	<i>Chief Sales Officer (CSO)</i>	CEO - Consultor de Vendas	<i>Head</i> de Vendas	<i>Chief Operations Officer (COO)</i>	Gestor de Projetos
Background	Trabalha há 8 anos em vendas. Já foi analista comercial, planejador comercial, gerente de vendas, head de vendas e hoje está como CSO de uma empresa logística, além de ser membro do conselho de outras 2 companhias.	Trabalha há 9 anos em vendas. Já foi gerente de vendas, atuou na área de aquisição - e n t r e Marketing e Vendas - e é fundador de um a consultoria de vendas voltada ao modelo de Inside Sales.	Trabalha há 13 anos em vendas. Já foi consultor comercial de uma das grandes corretoras do brasil, trabalhou como analista de negócios em um Investment Banking, atuou c o m o vendedor de seguros e hoje está como Head de Vendas de um Family Office.	Trabalha em vendas há 5 anos. Já foi consultor de negócios, representante de vendas, head de vendas e atualmente atua como COO de uma empresa de dados.	Trabalha há 7 anos em vendas. Já trabalhou como Pré-vendedor, Sales Operations, líder de Squad, consultor de vendas e atualmente é gestor de projetos em u m a consultoria voltada para Inside Sales.
Modelos de captação que já atuou	Inbound e Outbound Marketing	Inbound e Outbound Marketing	Inbound e Outbound Marketing	Inbound e Outbound Marketing	Inbound Marketing
Modelos de vendas que já atuou	Transacional (Inside Sales) e Enterprise (Field Sales)	Self Service (No-touch sales) e Transacional (Inside Sales)	Transacional (Inside Sales) e Enterprise (Field Sales)	Transacional (Inside Sales)	Transacional (Inside Sales)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme destaca Duarte (2005), existem 2 tipos de entrevistas dentro da pesquisa qualitativa: abertas e semi-abertas. A diferença consiste que as entrevistas abertas são realizadas a partir de um tema central - sem roteiro definido - e as entrevistas semi-estruturadas partem de um roteiro base.

O modelo de entrevista escolhido para aprofundar nas questões centrais do trabalho é o semi-aberto. É o modelo que tem origem em uma matriz, um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa (DUARTE, 2005). Sendo assim, a entrevista dará uma gama de percepções muito interessantes acerca dos diferentes modelos de vendas e seus pontos de atenção.

As perguntas utilizadas foram escolhidas visando buscar o ponto de vista de

cada entrevistado acerca dos modelos e processo de vendas (Quadro 2). O desenvolvimento dessas se deu com intuito de possibilitar um campo aberto aos entrevistados visando extrair suas percepções e experiências.

Quadro 2: Roteiro de entrevista

	Item
Percepções Gerais	De 1 a 10, qual a nota você atribuiria a importância do processo de vendas em uma operação comercial? Por que?
	Em uma hipótese em que você tivesse que estruturar um processo de vendas visando a captação de investidores com mais de R\$1 milhão, como você faria?
	Em uma venda complexa, qual você acredita ser o modelo de captação ideal de leads (Inbound x Outbound)? Por que?
	Em uma venda complexa, como você acha que deve ser realizado o contato com o lead?
	Em uma venda complexa (envolvendo a delegação do patrimônio) como você desenharia o modelo de vendas? Por que?
	Como você enxerga a utilização do modelo no touch para vendas complexas?
	Como você enxerga a utilização do modelo transacional (inside sales) para vendas complexas?
	Como você enxerga a utilização do modelo enterprise (field sales) para vendas complexas?
	Qual a sua opinião sobre uma operação de vendas estruturada com mais de 1 modelo de vendas?
	Como você faria para validar um modelo de vendas?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a realização dessas, o intuito é analisar e identificar similaridades e discrepâncias na perspectiva dos gestores. Como reforçam Júnior e Júnior (2011), o objetivo de uma análise é buscar por sentido e compreensão nos dados que foram coletados. A constituição do que foi falado são os dados, mas deve existir uma análise além da visão do valor aparente, buscando por temas com conteúdo comum e funções desses temas.

Os dados primários são aqueles que apresentam relação física direta com os fatos analisados, ou seja, foram coletados especificamente para uma determinada investigação. Os dados secundários, por sua vez, referem-se às informações que não apresentam relação direta com o acontecimento registrado, tendo sido reunidos para algum outro propósito que não o estudo imediato em mãos (RICHARDSON, 1999).

Por fim, a última etapa consiste na elaboração de um parecer acerca do modelo de vendas ideal para um *Family Office* - partindo de uma análise de percepções e dados - e na construção de um processo comercial. A construção desse processo se dará pela estruturação de um Fluxograma e terá sua representação de símbolos baseada na literatura de Sordi (2014) descrita no Apêndice A.

Assim sendo, o trabalho terá cumprido o seu objetivo primário e agregará às empresas com modelos de negócio semelhantes. Além disso, é possível que outros empreendedores e gestores - na fase de construção da operação de vendas - gozem dos resultados obtidos.

6 RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo a apresentação dos resultados obtidos no trabalho. Os pontos trazidos serão os seguintes: definição da persona; modelo de captação; definição do modelo de vendas; desenho - e gestão do processo de vendas - e validação do modelo.

Os resultados obtidos, apresentados nessa seção, derivam das entrevistas realizadas com profissionais da área por meio de pesquisas qualitativas atreladas à entrevistas em profundidade, de caráter exploratório.

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores (RIBEIRO, 2008, p. 141).

Entende-se que esse formato proporciona uma visão prática de operações de vendas e percepções individuais acerca de diferentes *backgrounds* obtidos pelos entrevistados. Além disso, as entrevistas fornecem embasamento para abordar percepções individuais acerca dos modelos de vendas

6.1 DEFINIÇÃO DA PERSONA

Conforme explicitado, a *persona* utilizada no trabalho é real e utilizada no dia a dia de um *Family Office*. Ela permite que sejam assertivos em suas abordagens e proporcionará ao trabalho uma aproximação fidedigna à realidade. Abaixo segue a descrição utilizada, sem alterações.

Segue a descrição da persona:

Paulo é casado, tem 40 anos, vive em São Paulo e é médico. Ele possui um patrimônio de R\$1 milhão, têm renda mensal entre 20 e 30 mil reais e tem capacidade de poupança em torno de R\$10 mil. Como a maioria dos médicos, Paulo trabalha bastante. E por trabalhar bastante ele não tem tempo para pensar em investimentos, apesar de se achar inteligente o suficiente para fazer isso. O pouco tempo que ele tem livre serve para praticar seus hobbies e passar tempo com as pessoas que ama. Ele até gostaria de aprender a investir para montar uma carteira, mas devido ao altíssimo cansaço no trabalho, delegar a gestão patrimonial acaba se tornando uma

necessidade.

Repetindo, inicialmente ele não gosta da ideia de delegar, por isso é importantíssimo que seja mostrada a importância de delegar um grande patrimônio, pois permite que ele foque em seu trabalho e em sua família, seus dois ativos mais importantes. Para que ele seja convencido, é necessário mostrar que a equipe é extremamente qualificada e de confiança, que faz todo o trabalho e realmente facilita a vida dele. Apesar disso, ele sempre vai querer se manter atualizado e nós usamos isso ao nosso favor.

Complementando, demonstrar que a equipe é extremamente qualificada e quer alcançar seus objetivos financeiros gera muita confiança para ele. Resultados e certificações têm extrema importância em sua escolha.

É importante destacar que o número de médicos credenciados em São Paulo é o maior de todo Brasil. Segundo o Conselho Federal de Medicina (2022), São Paulo tem mais de 165.000 médicos registrados, o que mostra que - mesmo necessitando R\$1 milhão de reais de patrimônio mínimo - é um tamanho de mercado considerável dentro da *persona*.

6.2 MODELO DE VENDAS

Essa seção tem como objetivo apontar os pontos relevantes acerca do modelo de captação e dos 3 modelos de vendas possíveis de serem adotados pela organização. É visado a mescla de conceitos trazidos pelos entrevistados com a literatura a fim de garantir a conclusão do modelo de vendas que melhor se encaixa no contexto estabelecido.

O modelo que vier a ser escolhido tem suma importância na construção da imagem que o possível cliente terá da empresa. É necessário encantar o cliente durante todo o processo de vendas visando convertê-lo, até o pós venda.

Vender faz parte integrante de um conjunto de atividades e processos organizacionais que busca intensificar cada vez mais o relacionamento entre organização e clientela. Vender - e vender bem - significa colocar toda a organização a serviço do cliente, antes, durante e depois do processo de venda propriamente dito. Isso tem um significado importante: a ação de vender deve ter toda a organização como retaguarda e apoio ao processo de satisfazer e encantar o cliente (CHIAVENATO, 2005, p. 1).

6.2.1 MODELO DE CAPTAÇÃO

Após entender qual é o público que será abordado, é necessário definir qual será o modelo de captação: *Inbound* ou *Outbound Marketing*. Existe certa discussão visando definir qual o melhor modelo de aquisição mas, na verdade, não existe um que seja melhor que o outro. Eles se complementam e devem ser utilizados de forma simultânea.

O modelo ideal engloba um pouco dos 2 (*Inbound* e *Outbound*). Hoje os limites estão menos claros. Você vai ter leads *inbound* que vão ser prospectados via cadência de uma prospecção ativa, você vai ter um lead que não engajou na cadência de prospecção ativa, mas pode engajar nos materiais. Hoje tem se misturado modelos e eles conversam bem. Então vejo que a operação de vendas deve ser estruturada pensando em não apenas 1 modelo (Rodrigo).

O modelo *Inbound*, por conta de representar uma prospecção passiva - tendo o lead proativo em dar um primeiro passo - acaba tendo uma tração mais demorada, dependendo do tempo para ser o único motor da empresa: “o *Inbound*, naturalmente, precisa de um tempo maior para rodar” (Murilo).

Se você não tem uma rede de relacionamento, o *Inbound* é o mais eficaz. O tradicional: Marketing de Conteúdo, funil e operação *Inside Sales*. A intenção do processo é fazer uma construção de credibilidade, desde a ponta (o conteúdo), passando por pré-vendas e vendas - para o *lead* sentir a confiança necessária (Pedro).

Já o modelo *Outbound*, mesmo sem ter tamanha eficácia, assim como *Inbound*, permite com que o time de vendas tenha controle sobre a geração de demanda, não dependendo da geração advinda do *Marketing*. Isso o torna de extrema relevância na operação - sendo o que origina o termo “Máquina de Vendas” - uma estrutura previsível de demanda, a qual depende única - e exclusivamente - do time comercial.

O interessante do modelo *Outbound* é a autonomia para a equipe comercial. Se a empresa depende 100% da geração de leads por parte do Marketing - *Inbound* - a área de vendas fica refém do bom trabalho do Marketing. Eles podem - e devem - existir juntos, mas o *Outbound* - se bem trabalhado - vira algo muito previsível, se tornando um grande ativo para a empresa (Bruno).

Por meio da concatenação das entrevistas - tendo como objetivo pensar em curto, médio e longo prazo, entende-se que é necessário englobar os 2 modelos de aquisição simultaneamente - como apresentado anteriormente na introdução do Funil em Y. O modelo *Inbound* tem sua tração de forma mais lenta - conforme destacado no

referencial teórico - ao passo que o modelo *Outbound* possibilita que o time de vendas seja mais responsável pela aquisição de clientes em um tempo menor, indo até eles de forma proativa. É uma união necessária para que o negócio ganhe tração, no menor tempo possível.

Na concepção prévia do autor, a presença do modelo *Outbound* não seria ideal. Nela se apresentava a criação de conteúdos relevantes como único caminho possível. As entrevistas puderam mostrar que depender de apenas 1 modelo é arriscado e pode levar a empresa para longe dos resultados almejados. É importante ter os 2 modelos presentes no desenvolvimento de um negócio.

6.2.2 MODELO *SELF SERVICE*

O modelo *Self Service* - ou *No-touch* - se refere à inexistência de vendedores no processo de vendas, ou seja, o consumidor consegue adquirir o produto ou serviço de forma autônoma. Plataformas de *streaming* e o mercado de *games* tendem a funcionar neste formato. Ele é interessante visto que apresenta custos mais baixos na força de vendas - levando ao CAC (Custo de Aquisição de Cliente) abaixar.

Segundo York (2012) o modelo *Self Service* requer que seus clientes estejam dispostos e sejam capazes de atender a si mesmo. Eles precisam compreender o valor de seu produto, como comprá-lo e como usá-lo. Seria isso viável em um processo de escolha para quem as pessoas irão delegar mais de R\$1 milhão?

As considerações acerca do modelo, durante as entrevistas, foram unânimes. Nenhum dos entrevistados viu com bons olhos trabalhar esse modelo de vendas em um *Family Office*, em um primeiro momento.

O modelo no touch tem utilização na venda de produtos e serviços mais simples. No caso de um Family Office fica complicado. Estamos falando de um processo de delegação do patrimônio. As pessoas precisam se conectar com outras pessoas (Pedro).

A venda sem contato humano é mais propícia a funcionar em casos mais simples. Podemos ver, inclusive, em *softwares*. Normalmente temos os planos mais complexos conduzindo a venda para pessoas. Não vejo o possível cliente adquirindo a confiança necessária para uma venda complexa sem contato humano (Carlo).

Tamanha convergência de especialistas, aliado ao comportamento do mercado - que não adota esse modelo - leva a crença que o modelo de vendas *No Touch* acaba não sendo o ideal quando nos referimos à delegação de patrimônio - ainda

mais tendo como base R\$1 milhão. O ponto que pode ser utilizado, derivado de *insights* enquanto percorrendo acerca do modelo, é o fato de fazer com que o vendedor tenha contato com o *lead* em uma etapa posterior do processo de vendas: “Acho muito difícil que esse modelo funcione em vendas complexas. O que podemos alterar é o momento em que o humano entra no processo.” (Rodrigo). Aqui é possível fazer referência a um processo mais longo de nutrição do *lead* onde o vendedor irá atuar apenas no momento em que esse já esteja muito alinhado com a solução proposta.

É possível que o *lead* tenha contatos anteriores automatizados. Um exemplo disso é um possível preenchimento de formulário para entender melhor a relação do lead com seus investimentos e quais os seus objetivos. Isso faria com que o vendedor interagisse apenas em um momento mais próximo da decisão de compra. É uma possível recomendação para gestoras que trabalhem com investidores com patrimônio menor. “O modelo não é inviável, se referindo à gestão patrimonial. Temos outros players que atuam assim para patrimônios menores, mas não acho ideal.” (Pedro).

Por conta das percepções e complexidade da venda, o modelo não parece fazer sentido em um primeiro momento. Ele poderia ter encaixe em uma operação madura - com uma marca sólida que já possua confiança plena dos consumidores. Mesmo assim, englobaria alto nível de tecnologia. Essa percepção corrobora com a percepção inicial do autor, a qual tinha como premissa que uma venda com essa complexidade não teria como seu modelo ideal baseado na ausência de contato humano.

6.2.3 MODELO TRANSACIONAL

O modelo transacional, conhecido como *Inside Sales*, gerou diversos pontos interessantes por parte dos entrevistados. York (2012) destaca que à medida que os preços da venda aumentam - assim como podemos destacar a complexidade - os clientes ficam menos dispostos a comprá-lo sem ao menos saber se são seres humanos realmente confiáveis por trás do URL de um site.

Esse modelo proporciona 2 visualizações distintas, segundo Skok (2010). Uma delas é o modelo de *Inside Sales light-touch* (baixo número de toques) e *high-touch*

(alto número de toques). O primeiro seria para um ticket e complexidade de vendas mais baixo, tendo o vendedor como função de suporte - necessitando apenas de 1 ligação telefônica. No segundo modelo, *high-touch*, é exigido um maior fluxo de relacionamento além do telefone. Além disso, mais de 1 pessoa está envolvida no processo de vendas.

Um dos pontos que necessitava de resposta tangia a questão do formato de vendas remotas para produtos e serviços complexos e se eles poderiam gerar o nível de confiança necessária entre potencial cliente e empresa. Ao longo das entrevistas foram apresentados pontos de convergência e demonstram uma sinergia com a tendência de mercado pós pandemia e a visão de escala aliada à credibilidade.

O modelo de Inside Sales, para vendas complexas, já está comprovado e já é bastante utilizado. Tem muita gente vendendo ERP, apartamento, carro, investimentos - e coisas dessa natureza - com Inside Sales, de forma remota. Então eu vejo como um caminho sem volta (Rodrigo).

Inside Sales é o futuro, ou melhor dizer, já é o presente. Vai além de vendas complexas, é para qualquer coisa. Você consegue falar com muito mais gente, reduzir o custo com a equipe comercial, ser muito mais eficiente nos seus treinamentos porque você consegue gravar tudo. Além disso, em termos de business, você consegue escalar mais (Pedro).

Dada a experiência e a percepção do autor, é necessário possibilitar que os clientes comprem. Isso diz respeito a estar presente nos canais desejados e diminuir a fricção desse processo. O meio digital possibilita o atingimento do cliente certo, no momento certo.

Distribuição é isso. Fazer com que os intermediários do processo possam ter sempre disponíveis para entregar rápidas e imediatas, com que os vendedores possam entregar com a maior presteza possível o produto nas mãos do cliente. Isso faz parte da Administração de Vendas. Não adianta vender se não é possível entregar no momento em que o cliente deseja o produto (CHIAVENATO, 2005, p. 103).

Segundo pesquisa realizada por *We Are Social e Hootsuite* (2021), o Brasil é o 2º colocado mundial na utilização da internet por parte das pessoas entre 16 e 24 anos. O tempo médio foi maior que 10 horas por dia. Vender utilizando-a faz com que seja diminuída a fricção e sejam maiores as chances de venda.

O modelo Inside Sales funciona muito bem (para vendas complexas). A tecnologia já permite fornecer uma experiência de compra muito positiva. Além disso, o COVID-19 acelerou esse processo. Hoje temos mais recursos e os consumidores foram forçados a adotar esse modelo de compra. Na ótica da empresa é maravilhoso. Não existem fronteiras de contratação e de venda e se abre a possibilidade de ter a melhor equipe (Bruno).

6.2.4 MODELO ENTERPRISE

O modelo também pode ser chamado de *Field Sales* - ou venda à campo. Ele, claramente, foi o mais afetado durante a pandemia do COVID-19 por conta das restrições e medidas de distanciamento social.

Uma questão trazida acerca da utilização do modelo: “O ideal é evitar ao máximo, mas em alguns casos tem que ser feito o contato presencial. Vejo como algo a ser evitado por ser muito ineficiente” (Rodrigo). Nota-se que não existe, necessariamente, uma exclusão do modelo. Pode-se pensar, em casos de patrimônios muito acima de R\$1 milhão, o que aumenta a complexidade da venda, que a visita presencial seja necessária. O ponto central é que um modelo de vendas field sales deve condizer com o LTV - *Life Time Value* - do cliente.

Esse é um ponto interessante. O modelo funciona bem para vendas complexas, mas não é tão eficiente. Só enxergo a utilização sendo positiva quando o LTV do cliente suportar esse tipo de operação. Não faria sentido deslocar um vendedor pelo país, tendo um alto custo envolvido, sem que o retorno financeiro que ele irá trazer valha a pena. Além de dinheiro, o vendedor está investindo sua energia, fazendo com que eu não tenha a possibilidade de escalar minhas vendas (Murilo).

A conjuntura dos fatos demonstra que não seria interessante excluir totalmente as vendas à campo do processo. Uma recomendação é que exista essa possibilidade mediante a um estudo de possível retorno do cliente. O patrimônio que seria delegado ao *Family Office* gera, com certa previsibilidade, o retorno financeiro do primeiro ano. Isso deve ser colocado na equação visando entender se faz sentido deslocar o vendedor para realizar reuniões presenciais. Outra questão importante é a localização. Caso a reunião seja na mesma cidade, o custo é baixo e pode fazer sentido realizá-la de forma presencial.

As pessoas gostam do “olho no olho”. O Inside Sales até proporciona isso, mas o contato presencial é diferente. No nosso caso, atendemos apenas leads com altíssimo potencial de retorno (leia-se patrimônio financeiro) nesse modelo. Só eles justificam deslocar um vendedor. Ao invés de fazer 4 ou 5 reuniões remotas, ele só consegue executar 1 (Pedro).

No que se propõe o trabalho, na construção de um processo comercial que seja apoiado em um modelo de vendas que proporcione construção de confiança e escala para o negócio, não é recomendado que seja adotado, em sua totalidade, o modelo *Enterprise*, sendo utilizado como uma possibilidade pontual.

Field sales é algo que provavelmente está morrendo. Tende a ser algo muito específico. Eventualmente pode ser aplicado em alguma etapa do processo para fazer um fechamento ou uma abertura, se for uma conta muito grande. Vai ter que valer muito a pena fazer uma mescla, dentro do teu processo de vendas, com field sales. Envolve muito custo, a pandemia também veio para acelerar essa crença de que não tem que existir esse contato frente a frente para fechar um negócio (Pedro).

No que tangia a concepção prévia do autor, o modelo *Enterprise* seria prontamente descartado. Mesmo assim, o decorrer das entrevistas apresentou que o modelo clássico de negociação, a campo, ainda tem bastante espaço - mas em casos especiais. A partir da evolução dos negócios é necessário analisar algumas métricas e entender se o modelo é aplicável.

6.2.5 DEFINIÇÃO DO MODELO DE VENDAS

Dado o contexto apresentado e as percepções discorridas pelos entrevistados, é possível destacar o modelo de vendas - pela percepção do autor - que destaca maior potencial no momento inicial da operação. Para isso, a primeira parte da pergunta do trabalho deve ser revisitada: qual é o modelo e processo de vendas ideal para um *Family Office* – tendo como parâmetro a matriz *SaaS Sales Matrix* - aliando construção de credibilidade para o cliente e escalabilidade para o negócio e como se dará seu modelo de implementação?

O modelo escolhido é o Transacional - ou *Inside Sales*. Esse é o que mais se aproxima do objetivo - fornecer escalabilidade ao negócio e escalabilidade perante o cliente. Sobre a escalabilidade, é possível atrair os melhores vendedores, não tendo que ficar se ater à localização geográfica e possibilita a busca por clientes de diferentes localidades. Além disso, o modelo permite uma estrutura mínima de custos.

O modelo (Inside Sales) deixa a operação muito mais leve. Ele permite que a estrutura da minha operação seja mínima. Não tenho custo com estrutura, transporte e tenho um vendedor muito mais feliz. Ele só precisa se conectar a um computador e a tá feito (Pedro).

A felicidade do vendedor também tem que ser analisada no momento de definir um modelo de vendas. Segundo uma pesquisa realizada pela Universidade da Califórnia, em 2019, é possível identificar que além do trabalhador feliz ser, em média, 31% mais produtivo, ele vende 37% mais quando comparado aos outros (ESTADO DE MINAS, 2019).

Essa avaliação não desvalida a presença do modelo *Field Sales* em ocasiões

específicas, caso venha a ser um cliente com grande patrimônio, o qual tem maior potencial de retorno para a operação. Ela deve ser avaliada e, possivelmente, aplicada.

No que tange a construção de credibilidade perante o cliente, segundo a concepção do autor, seria a questão mais complicada em um modelo 100% remoto - no caso de *Inside Sales*. Esse paradigma acaba sendo quebrado com comentários dos gestores entrevistados e - principalmente - pela mudança na forma de consumo gerada pela COVID-19. Assim é reforçada a percepção trazida anteriormente:

O modelo Inside Sales funciona muito bem (para vendas complexas). A tecnologia já permite fornecer uma experiência de compra muito positiva. Além disso, o COVID-19 acelerou esse processo. Hoje temos mais recursos e os consumidores foram forçados a adotar esse modelo de compra (Bruno).

Por fim, reforça-se a presença mútua dos 2 modelos, com predominância de *Inside Sales*. Isso permite que o trabalho cumpra com o que foi estabelecido e parta para o desenvolvimento do processo de vendas.

6.3 PROCESSO DE VENDAS

Dado a definição do modelo de vendas que mais faz sentido para o negócio - Transacional, ou Inside Sales - é necessário que se defina qual o processo ao qual o possível comprador irá percorrer. Como resposta sobre a importância de um processo de vendas:

Com certeza 10 (sobre a importância de um processo de vendas). Definir um processo de vendas é a parte mais importante da área comercial. Ter um processo bem estruturado - e bem executado - maximiza as chances de sucesso para qualquer companhia (Carlo).

É importante salientar que o processo de vendas deve ser entendido como uma espécie de organismo vivo. Ele deve ser adaptado visando obter os melhores resultados, não tendo uma versão final definitiva.

O processo serve para fazermos as coisas do melhor jeito possível, especialmente em vendas que o processo é algo que precisa ser mais dinâmico. Todo processo muda ao longo do tempo, mas em vendas ele tem que mudar mais porque a realidade está sempre expondo a efetividade desse processo (Rodrigo).

O processo nos leva à padronização. Isso também auxilia na gestão das pessoas que irão executá-lo, além de permitir a visualização de pontos de melhoria de uma forma mais fácil. O processo que veio a ser definido no presente trabalho

deve ser entendido como oportuno para o momento, existindo a possibilidade iminente de ser alterado no futuro.

Um importante passo, prévio ao fato da construção do modelo de vendas, é ter em mente que ele deve ser aderido pelos colaboradores e mensurado pela gestão. Para que exista a certeza de que o processo está sendo executado com efetividade, é importante possuir ferramentas que auxiliem nessa visualização. Não é válido ter o processo ideal estruturado e não ter o poder de mensuração para identificar os potenciais pontos positivos e de melhoria.

Uma das ferramentas utilizadas dentro dessa concepção é o CRM - *Customer Relationship Management*.

Como uma extensão do tradicional marketing referente aos relacionamentos, a aplicação ampliada e suportada por tecnologia constitui Customer Relationship Management (CRM), o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes. É uma abordagem gerencial propiciada às organizações na identificação, na atração e no aumento da retenção dos clientes (BRAMBILLA, 2012, p. 30).

Seguindo a linha construída ao longo do trabalho, o processo de vendas deve suportar uma cultura centrada na experiência do cliente. O CRM demanda que as organizações adotem uma filosofia de negócios centrada no cliente. Assim, recursos humanos e processos de negócio são capazes de fazer um melhor uso das tecnologias de CRM, destaca (Kavanagh, 2003). Sendo assim, a adesão de um CRM por parte da organização irá convergir para uma melhor experiência do cliente, fazendo com que o processo maximize a construção de um relacionamento positivo com um possível cliente. Como destaca Roberge (2015), a inclusão de tecnologias no processo comercial representa uma grande oportunidade para acelerar as vendas. Elas proporcionam a oportunidade de vender mais rápido e, principalmente, vender melhor - criando uma melhor experiência de compra.

Outro ponto relevante na utilização de um CRM, se feita de forma correta, é a gestão do conhecimento e mensuração de taxas de conversão. Todo tipo de contato com potenciais clientes deve ser registrado na plataforma com finalidade de perpetuidade da informação. Assim as organizações não dependem da memória e permanência dos vendedores, mas de uma execução correta do processo.

A mensuração das taxas de conversão é de extrema relevância para o entendimento da operação e validação do modelo de vendas. “Um dos pontos que olho é a taxa de conversão entre oportunidades e contratos fechados (se referindo à

validação do modelo de vendas)” (Rodrigo). Assim como corrobora:

O CRM é o rei da operação. Se ele estiver sendo bem utilizado, pode mostrar *insights* valiosos. Meus vendedores estão executando o processo de forma correta? Quantas tentativas de contato tenho que fazer para fechar um cliente? Quais os meus maiores motivos de perda durante o processo de vendas? O CRM garante que essa informação seja centralizada e proporciona a diretriz para que novos planejamentos sejam feitos e os gaps sejam corrigidos (Murilo).

Na pesquisa Inside Sales Benchmark Brasil 2022, realizada pela plataforma de prospecção - Meetime - é destacado que ainda 16% das operações comerciais brasileiras não utilizam CRM (CORDOVEZ. WAGNER, 2022). Isso demonstra que ainda existem muitas empresas que ainda não tem gestão do conhecimento e deixam dinheiro na mesa por não terem a certeza de quais são seus problemas na conversão.

Em suma, a operação deve dispor de um CRM, o qual deve o gestor como principal interessado em manter a sua manutenção.

6.4 DESENHO DO PROCESSO DE VENDAS

A presente seção tem como intuito destrinchar o processo desenvolvido e apresentar o seu desenho - por meio de um fluxograma (APÊNDICE B). Esse constará no Apêndice por conta de sua extensão, permitindo maior fluidez na leitura.

Dada a definição do modelo de aquisição coexistente - aliando *Inbound* e *Outbound Marketing*, tendo um Funil em Y, é necessário definir qual o ponto de partida do processo para os diferentes modelos de captação.

O passo inicial para a estruturação de um processo que tem como modelo de aquisição *Outbound* é a definição de um PIC - perfil ideal de cliente. Esse deriva da *persona*, sendo mais abrangente. Um exemplo para esse caso seriam médicos, na faixa dos 40 anos, residentes de São Paulo e que tenham uma vida muito atribulada, fazendo com que tenham pouco tempo para se dedicar aos seus investimentos. Assim temos o nicho em que a prospecção irá focar e pode-se iniciar o processo de construção de uma lista de contatos.

Se tratando de *Inbound*, o trabalho inicial será de concepção de um *site* e conteúdos visando atingir a *persona* definida, médicos, e seus principais desafios. Assim, a lógica se desenvolve visando que os potenciais clientes se apliquem para

conhecer mais do serviço. O desenho do processo de vendas começaria após esse momento de manifestação de interesse.

No que tange a estrutura de vendas, o time será composto por pré-vendedores (SDRs) - pessoas destinadas a realizar a qualificação inicial do *lead* - e vendedores (Executivos de contas) - destinados a finalizarem as vendas, conforme já destacavam Ross e Tyler (2018), Bertuzzi (2016) e Bray e Sorey (2018).

A condução da ligação (APÊNDICE C) é voltada ao entendimento da realidade do potencial cliente e validação dos requisitos mínimos para seguir no processo de prospecção. Ela terá uma variação dado o modelo de captação - dado que o caminho percorrido pelo potencial cliente é diferente.

A construção do roteiro de ligação se deu por meio de percepções colhidas durante as entrevistas e da experiência prévia do autor.

O discurso de prospecção tem que ser diferente em Inbound e Outbound. Não podemos abordar da mesma forma quem está nos buscando e quem não nos conhece. A abertura da ligação de prospecção ativa (Outbound) tem que demonstrar que a empresa merece a atenção do lead. Ele só vai para para escutar se for algo que chame a atenção (Murilo).

Esse é o motivo pelo qual existem 2 momentos de abertura no discurso. Isso faz com que a transição para o segundo momento da conversa dependa do modelo de captação. A continuação consiste na formulação de perguntas que auxiliem o desenvolvimento do processo de vendas. O potencial cliente deve sentir que a pessoa do outro lado da linha se importa com sua situação e não o enxerga apenas como mais possibilidade de faturamento.

Pré-vendas não podem ter uma abordagem robotizada. O SDR tem que mostrar interesse genuíno com o lead e fazer a qualificação da melhor maneira possível. Se a conversa servir só pra agendar uma reunião com o executivo, nem vale ter um pré-vendedor. O foco da área é gerar mais valor pro cliente e entender se ele é qualificado para seguir no processo (Pedro).

Os pontos mapeados ao longo do discurso visam validar o patrimônio mínimo - crucial para o processo - e captar a situação atual do potencial cliente. Isso respaldará o pré-vendedor na definição de passagem de etapa (se o *lead* terá uma reunião agendada com o *Closer*).

Após realizada a qualificação dos leads, entende-se que deve existir uma transição para o vendedor. O pré-vendedor deve agendar uma reunião para conectar *lead* e executivo de contas.

O processo de vendas se dará por meio da condução de 3 reuniões com o

potencial cliente. Esse número tem derivação da entrevista com Pedro - Head de um *Family Office* - que compartilhou o processo que é utilizado:

Aqui fazemos 3 reuniões com o *lead*. A primeira é uma Institucional - para entender e aprofundar as dores do *lead* e explicar como funciona o nosso serviço. Se optarmos por avançar, marcamos o relatório financeiro. Nessa reunião vamos apresentar um estudo da carteira de investimentos da pessoa e mostrar qual seria a nossa atuação estratégica. Por último, damos um tempo para o *lead* pensar. Sabemos que é uma decisão complexa. Assim, nossa última reunião é um alinhamento que visa tirar as últimas dúvidas e realizar a assinatura do contrato. (Pedro)

Como mencionado, A reunião inicial tem como principal objetivo compreender a realidade do potencial cliente e introduzir o trabalho realizado pelo *Family Office* (APÊNDICE D). A sua condução, assim como a ligação de pré-vendas, surge de uma concepção conjunta - mesclando experiências prévias do autor e percepções colhidas ao longo das entrevistas.

Na reunião de vendas utilizamos uma metodologia que abrange 5 passos: abertura; OAT; motivo de priorização; investigação; apresentação e próximos passos. Esse modelo foi construído com base em estudos mas, principalmente, experiência prática. Assim conseguimos garantir que as operações de vendas realizem suas reuniões com base em um processo que já foi validado (por meio de taxas de conversão) (Murilo).

O modelo foi mantido e o *script* tem base em alguns modelos compartilhados pelo entrevistado e percepções autorais.

Após essa reunião, é interessante que seja enviado um material complementar - visando mostrar que o *Family Office* tem capacidade de auxiliar o *lead* e que o vendedor compreendeu a situação do potencial cliente (APÊNDICE E). Esse material foi indicado por Murilo, o qual reforçou a importância de demonstrar atenção ao *lead*:

Independente do modelo de captação e vendas que for utilizado, o mais importante é estar atento ao que faz sentido para o *lead*. Qual a dor real dele? O que ele está falando? Temos que estar 100% atentos na conversa. É necessário manter uma escuta ativa - ou seja - demonstrar para o *lead*, a todo instante, que estamos escutando ele e que já ajudamos pessoas na mesma situação (Murilo).

Caso faça sentido avançar, a segunda reunião tem o objetivo de introduzir a carteira de investimentos pensada para tal caso. A última reunião tem o intuito de tirar eventuais dúvidas e realizar a assinatura do contrato. Essas, por serem muito particulares, não terão um modelo a ser seguido.

Isso fará com que o funil de vendas - no CRM - tenha 4 etapas: Reunião Institucional, Relatório Financeiro, Reunião de Alinhamento e Contrato Assinado (APÊNDICE F). A condução correta de preenchimento e utilização do sistema será

essencial para a validação do modelo implementado. Essa cadência de reuniões fornecerá, em média, 15 dias para que todas as etapas sejam realizadas - tendo 1 reunião por semana.

Em resumo, o modelo de vendas escolhido - *Inside Sales* - será apoiado pela presença de pré-vendedores e vendedores. Esse garantirão que o *lead* percorra um funil com 1 ligação de qualificação e 3 reuniões - visando gerar maior confiança e proporcione ao *Family Office* um potencial de escala, dada a especialização de funções em vendas e o processo ser realizado de forma remota.

6.5 VALIDAÇÃO DO MODELO DE VENDAS

Após a construção do processo de vendas, é necessário que exista uma revisão contínua no próprio com intuito de entender se está cumprindo com o objetivo estabelecido.

O modelo de vendas vai ter que ser validado a todo momento. O mercado está muito dinâmico. Não tenho como garantir que minha operação comercial e modelo de vendas estão nos moldes corretos se não revisitar isso constantemente (Murilo).

Por conta disso, o gestor incumbido deve estar atento a algumas métricas importantes, as quais também foram salientadas pelos gestores entrevistados. Os 3 principais fatores citados são: resultado financeiro; número de oportunidades qualificadas e conversão.

O resultado financeiro seria algo lógico a ser analisado. Vendas tem o resultado financeiro totalmente correlacionado com seu sucesso. Isso não quer dizer que essa métrica seja unânime. É necessário ter atenção:

Não necessariamente o resultado financeiro valida isso (modelo de vendas). Claro, ele é o maior indicativo que a área está performando e entregando resultados, mas ele não é o único. Em um primeiro momento olhamos para o resultado financeiro para entender se estamos atingindo nossos objetivos, depois vamos cascadeando para o funil de vendas. Estamos gerando oportunidades de vendas? Estamos convertendo bem? (Carlo).

O segundo ponto citado - o qual também aparece na passagem - se refere à geração de oportunidades qualificadas de vendas. Segundo Bertuzzi (2016), uma oportunidade qualificada significa que um problema foi identificado, uma potencial solução foi introduzida pelo pré-vendedor e o potencial cliente está comprometido em

dar um próximo passo - sendo esse conhecer mais sobre o serviço. No caso da operação desenhada seriam pessoas com mais de R\$1 milhão dispostas a delegar a sua gestão patrimonial. Se o modelo de vendas está permitindo que os vendedores conversem com potenciais clientes qualificados, ele está dando uma amostra positiva.

O último dos pontos, a conversão, fornece uma visão acerca do treinamento e geração de valor ao cliente - por parte do time. Ela nos mostra se estamos conseguindo gerar valor suficiente para fechar um contrato - dado que estamos falando com potenciais clientes. Isso vai fazer a operação ter diretrizes sobre os treinamentos que devem ser realizados visualizando as etapas do funil com conversões mais baixas.

Não existe certo e errado na hora de validar o modelo de vendas. Cada negócio vai ter sua particularidade e sua maneira de fazer micro validações. Segundo percepções do autor, é necessário ter cuidado no controle de métricas. É possível que analisar muitas coisas atrapalhe. No caso de um processo de vendas em um *Family Office* podemos utilizar essas 3 métricas como norteadoras na validação do modelo.

Também é interessante, em um momento futuro, a realização de entrevistas qualitativas com a base de clientes buscando entender suas percepções sobre o processo. Isso pode fornecer um embasamento interessante para a validação e uma possível alteração de processo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho visou fornecer embasamento teórico - alinhado a experiências práticas de mercado - para que fosse construído o processo de vendas ideal para um *Family Office* tendo a construção de credibilidade para o cliente e escalabilidade para o negócio como pontos centrais.

Com o desenvolvimento de pesquisas com gestores de diferentes áreas de atuação foi possível fornecer uma pesquisa interessante, destacando pontos relevantes de cada um dos modelos de venda. Também é possível identificar diversos pontos de sinergia entre operações distintas, o que destaca boas práticas. Isso proporciona que o trabalho seja utilizado por outras operações comerciais, em fase de sua concepção, ou em um estágio mais avançado de maturidade.

Outro ponto de destaque foi a confirmação que o modelo de vendas remotas - *Inside Sales* - já é o presente. Ele foi destacado por todos os entrevistados e mostra como as barreiras geográficas foram quebradas - seja visando a contratação de bons profissionais, quanto a aquisição de novos clientes. Tal afirmação destaca que o cenário empresarial se torna cada vez mais competitivo. Dado isso, a escolha do modelo e processo de vendas pode vir a se tornar um diferencial competitivo, o que demonstra a magnitude do trabalho.

Além disso, é possível evidenciar que não existe um modelo e processo que possa ser 100% replicado. Cada operação tem suas particularidades e essas devem ser respeitadas. Com certeza os modelos de vendas sofrerão uma evolução - seja ela potencializada pela tecnologia ou não. É interessante que existam estudos futuros visando atualizar a literatura e o momento de mercado encontrado.

No caso da pergunta central do estudo, destaca-se que definir o modelo ideal é utópico, quando referido à perpetuidade. O modelo desenhado é a melhor opção para o presente, mas provavelmente necessitará de alterações futuras por conta de alterações no comportamento do consumidor e avanços tecnológicos.

No que tange a conclusão prática do trabalho, para os quais visam implementar o modelo e processo de vendas descritos no trabalho, é possível trazer à luz os seguintes passos: estabelecer a *persona* e perfil de cliente ideal; estruturar o fluxo de abordagem - podendo se valer do já construído no trabalho; contratar uma ferramenta de CRM e começar a realizar os primeiros testes acerca do modelo, acompanhando

as métricas estabelecidas. Sendo assim será possível extrair os pontos relevantes do trabalho no campo prático.

Ao que se refere aos próximos passos acadêmicos, sugere-se uma exploração profunda do tema. É possível, por meio de novas pesquisas, obter considerações distintas, proporcionando pontos relevantes complementares ao trabalho desenvolvido.

Em relação às limitações encontradas pelo trabalho, essas têm forte potencial de exploração pelo desenvolvimento de novas pesquisas. É possível seguir a exploração no campo de modelo e processo interessantes para novas operações ou desenvolver estudos de operações já maduras - as quais podem ter seus pontos positivos e negativos expostos e permitam uma adaptação.

Reforçando e incitando a produção de novos trabalhos na área, é necessário destacar que a literatura de vendas ainda permite um vasto campo a ser explorado e que novos trabalhos seriam de extrema valia. Ademais, o presente trabalho espera ter contribuído para o desenvolvimento de áreas comerciais.

REFERÊNCIAS

B3. Total de investidor pessoa física cresce 43% no primeiro semestre, mostra estudo da B3. **B3**. 2021. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/noticias/porcentagemde-investidores-pessoa-física-cresce-na-b3.htm. Acesso em 09 de set. 2021.

BALDAM, R. **Gerenciamento de processos de negócios - BPM**: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e tempos**: projeto e medida do trabalho. (tradução da 6ª Edição Americana). São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 2001.

BERTUZZI, Trish. **The Sales Development Playbook**: Build Repeatable Pipeline and Accelerate Growth with Inside Sales. Hudson: Moore-Lake, 2016.

BEZHOVSKI, Z. Inbound Marketing - A new concept in digital business. In: INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE OF THE ROMANIAN-GERMAN UNIVERSITY OF SIBIU, 15., 2015, Sibiu. **Anais**. Sibiu: SELTH, 2015. p. 27-34.

BRAMBILLA, F. R. Automação do processo de vendas no contexto do gerenciamento de clientes por CRM. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 5, n. 1, p. 29-46, 2012.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Previdência Social**: Reflexões e Desafios. Brasília: MPS, 2009. (Coleção Previdência Social, Série Estudos, 30).

BRAY, C.; SOREY, H. **Sales Development**. North Charleston: Open-Source Publishing, 2018.

BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. **Manual de BPM**: Gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BTG PACTUAL. Robo Advisor: o que é, como funciona, vantagens e desvantagens. **BTG Pactual Digital**, 2017. Disponível em: <https://www.btgpactualdigital.com/comoinvestir/artigos/investimentos/robo-advisor-o-que-e-como-funciona-vantagens-e-desvantagens>. Acesso em 23 de out. 2021.

COSTA, A. P. R.; FERREIRA, R. C.; LEAL, F. Mapeamento de processos em uma unidade hospitalar: proposta de melhorias baseadas em conceitos Lean. In: XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção, XXXV., 2015, Fortaleza. **Anais**. ABEPRO, 2015.

CAPGEMINI RESEARCH INSTITUTE. **World Wealth Report 2021**. 2021. Disponível em: <https://worldwealthreport.com/wp-content/uploads/sites/7/2021/07/World-Wealth-Report-2021.pdf> Acesso em: 09 de set. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração de vendas**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Instrução CVM Nº 554, de 17 de dezembro de 2014**. Disponível em: <http://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/>

[inst554.html](#) Acesso em 22. de out. 2021.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. **Número de médicos**. 2022. Disponível em: <https://portal.cfm.org.br/numero-de-medicos/> Acesso em 04 de abr. 2022.

CORDOVEZ, D.; WAGNER, D. **Inside Sales Benchmark Brasil 2022**. (E-book). Meetime, 2022.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S., HARDY, C. e NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, v. 1, p. 105-133.

DUARTE, J. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

ENEF. **Educação Financeira no Brasil**. 2021. Disponível em: [https://www.vidaedinheiro.gov.br/educacao-financeira-no-brasil/#:~:text=Segundo%20a%20OCDE%20\(2005\)%2C,necess%C3%A1rios%20para%20se%20tornarem%20mais](https://www.vidaedinheiro.gov.br/educacao-financeira-no-brasil/#:~:text=Segundo%20a%20OCDE%20(2005)%2C,necess%C3%A1rios%20para%20se%20tornarem%20mais). Acesso em: 11 de set. 2021

ESTADÃO. Os vários mundos das ações. **Estadão**, 2021. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/os-varios-mundos-das-acoes,70003691345>. Acesso em 09 de set. 2021.

ESTADO DE MINAS. Funcionários felizes são, em média, 31% mais produtivos, diz pesquisa. **Estado de Minas**. 2019. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2019/09/16/interna_emprego,1085530/funcionarios-felizes-sao-em-media-31-mais-produtivos-diz-pesquisa.shtml. Acesso em: 14 de abr. 2022.

FERREIRA, S. C. A. **Aplicação do gerenciamento por processo em um escritório de gerenciamento de projetos do setor público**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

GONÇALVES, J. Processo, que processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, 2000. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-40-num-4-ano-2000-nid-46468/> Acesso em: 20 set.. 2021.

HALLIGAN, B.; SHAH, D. **Inbound Marketing: seja encontrado usando o google, A Mídia Social e os Blogs**. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.

HAYASHI, C; FROM, D. **A importância da educação financeira e seu impacto nos níveis de inadimplência**. Artigo desenvolvido para disciplina de Metodologia Científica da Pós-Graduação em Gestão Financeira - Faculdade Dom Bosco. 2017.

HOUSEL, M. **A Psicologia Financeira: lições atemporais sobre fortuna, ganância e felicidade**. Rio de Janeiro: Harper Colins Brasil, 2021.

ISE BUSINESS SCHOOL; INEO. **Family Office Report Brasil 2018**. 2018. Disponível em: https://familyoffice.fo/wp-content/uploads/2021/03/family-office-report-2018.pdf&sa=D&source=docs&ust=1650203562955570&usg=AOvVaw2mTb-C4I0I_ovTB9Vh1oR Acesso em: 10 set. 2021

JÚNIOR, Á.; JÚNIOR, N. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAVANAGH, S. Planning for CRM Success. **Government Finance Review**, v.19, n.4, p.39- 45, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1994.

KOZLINSKI, T.; GRZEŚKIEWICZ, G. High Net Worth Individuals: The clients of private banking. INTERNATIONAL CONFERENCE OF DOCTORAL STUDENTS, 8., 2004, Brno. **Anais**. Brno: University of Technology, 2004.

LIMA, A. B. M. et al. **Guia prático das novas ferramentas comerciais: da construção da marca ao atendimento ao consumidor**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

MACE, E. **B2B Sales in the US Market** (Apresentação). Newton: IEC Partners, 2018. Disponível em: <https://www.iecpartners.com/wp-content/uploads/2019/12/B2B-SaaS-Sales-Market-in-US.pdf> Acesso em: 10 set. 2021

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MAYRINK, V. Funil de Vendas em Y: como estruturar um crescimento em alta velocidade. **Reev**. 2017. Disponível em: <https://reev.co/funil-de-vendas-em-y/>. Acesso em 04 de abr. 2022

PATRUTIU-BALTES, L. Inbound Marketing – the most important digital marketing strategy. **Bulletin of the Transilvania University of Brasov**, Series V: Economic Sciences, v. 9, n. 2, p. 61-68, 2016.

PEÇANHA, V. Descubra o que é buyer persona e quais os 5 passos essenciais para criar a sua. **Rockcontent**, 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/personas/> Acesso em: 05 mar. 2022

PRUITT, J.; ADLIN, T. **The persona lifecycle: keeping people in mind throughout product design**. São Francisco: Elsevier, 2006.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005.

RAGAZZI, J. **O processo de vendas e negociação**. São Paulo: João Ragazzi Consultoria e Treinamento, 2008.

REVELLA, A. **Buyer Personas: How to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies and win more business**. New Jersey: Wiley, 2015.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência**,

Araxá, n. 04, p.129-148, mai. 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERGE, M. **The Sales Acceleration Formula: Using Data, Technology, and Inbound Selling to go from \$0 to \$100 million**. Nova Jersey: Wiley, 2015.

ROSS, A.; TYLER, M. **Receita Previsível: como implantar a metodologia revolucionária de vendas *outbound* que pode triplicar os resultados da sua empresa**. 5. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SIQUEIRA, A. Persona: como e por que criar uma para sua empresa. **Resultados Digitais**. 2022. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/persona-o-que-e/>. Acesso em: 12 de mar. 2022.

SKOK, D. How Sales Complexity Impacts your Startup's Viability. **For Entrepreneurs**. 2010. Disponível em: <https://www.forentrepreneurs.com/sales-complexity/> Acesso em: 10 de set. 2021.

SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOUTO, R. O que é Inbound Marketing? Tudo o que você precisa saber!. **Hubspot**. 2021. Disponível em: <https://br.hubspot.com/blog/marketing/o-que-e-inbound-marketing> Acesso em 23 de out. 2021.

SUTTO, G.; SANTANA, P. 90% dos brasileiros não guardam dinheiro para a aposentadoria, diz estudo. **Infomoney**. 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/economia/90-dos-brasileiros-nao-guardam-dinheiro-para-a-aposentadoria-diz-estudo/> . Acesso em 22 de set. 2021

VITT, L. A. Consumers' Financial Decisions and the Psychology of Values. **Journal of Financial Service Professionals**, nov/2004.

WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE. **Digital 2021 Global Overview Report**. 2021. Disponível em: <https://www.amper.ag/post/we-are-social-e-hootsuite-digital-2021-resumo-e-relat%C3%B3rio-completo>. Acesso em 12 de abr. 2022.

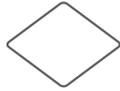
WESSEL, S.; DECKER, C.; LANGE, K. S. G.; HACK, A. One size does not fit all: entrepreneurial families' reliance on family offices. **European Management Journal**, v. 32, p. 37-45, 2014.

YORK, J. **SaaS Sales Models: Strategic and Organizational Choices**. (E-book). Chaotic Flow, 2012.

APÊNDICE A - Símbolos do Fluxograma



Representa uma ação



Representa uma decisão



Representa início ou fim
do processo



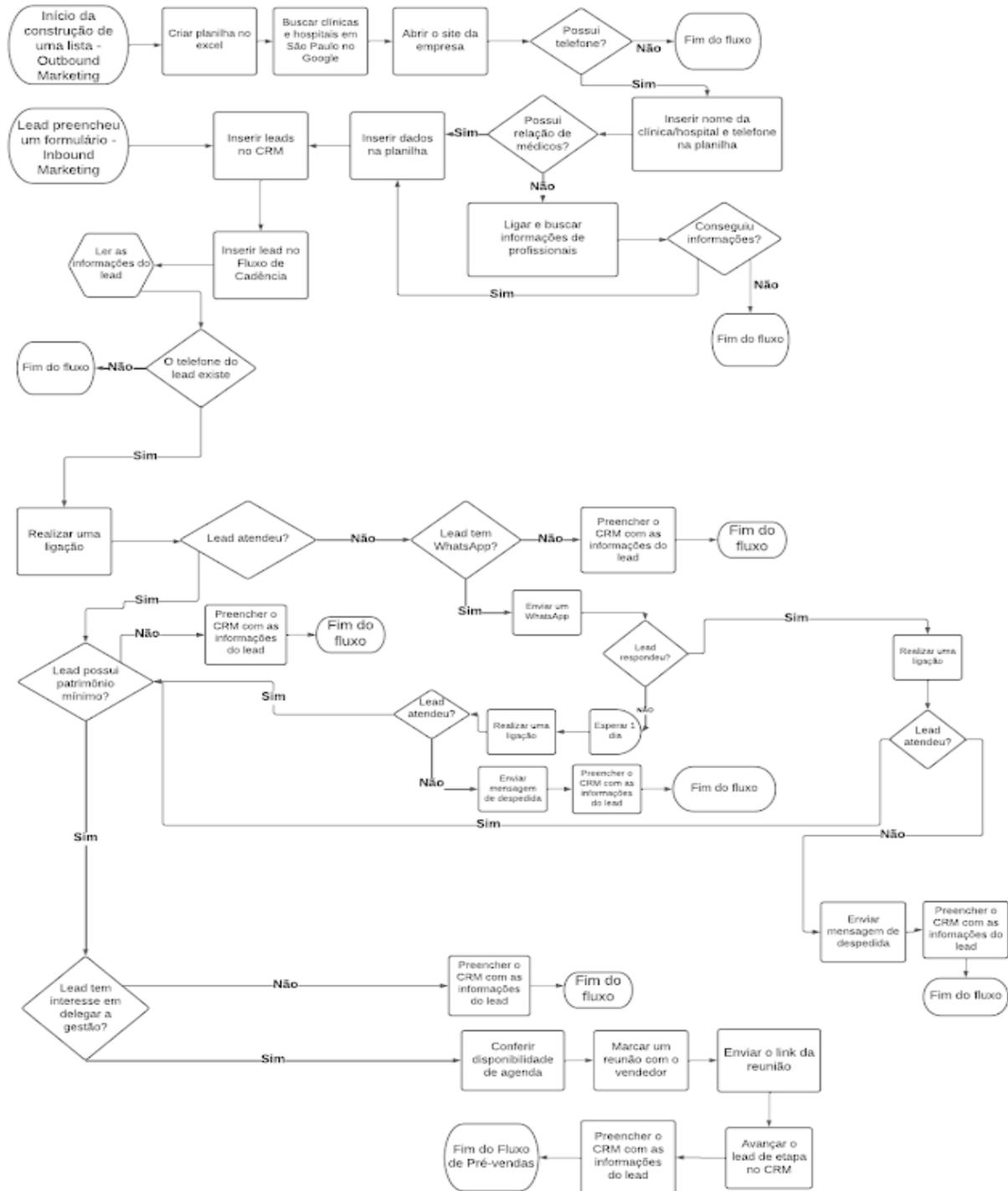
Representa atraso do
processo



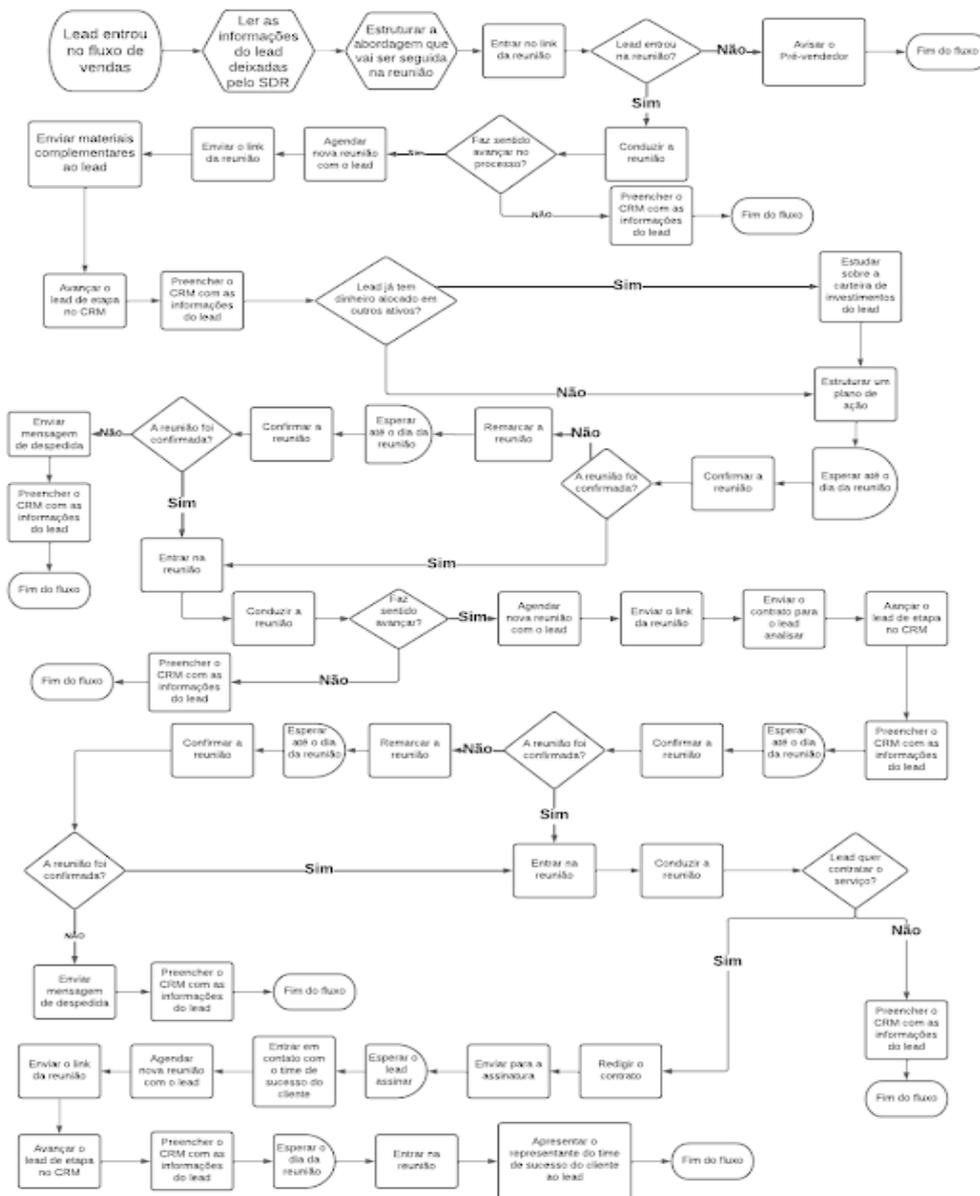
Representa uma
preparação

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B - Fluxograma de Vendas



(Segue na próxima página)



Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE C - Discurso de Vendas (Pré-Vendas)

Abertura - Versão *Outbound*

Bom dia/ Boa tarde, {NOME DO LEAD}. Tudo bem com você?

Meu nome é {NOME DO SDR} e sou especialista em Investimentos aqui no {Nome do Family Office}. Te peguei em um momento ruim?

{NOME DO LEAD}, estou entrando em contato com você pois já auxiliamos diversos médicos - assim como você - a reduzir o tempo investido na gestão de seus investimentos, permitindo com que eles foquem naquilo que realmente importa. {NOME DO LEAD}, isso faz sentido para você?"

Abertura - Versão *Inbound*

"Bom dia/ Boa tarde, {NOME DO LEAD}. Tudo bem com você?"

Meu nome é {NOME DO SDR} e sou especialista em Investimentos aqui no {Nome do Family Office}. Estou entrando em contato com você pois você preencheu um de nossos formulários, correto?

Versão unificada (continuação *Inbound* e *Outbound*)

O intuito dessa conversa é entender mais afundo sobre seus objetivos e desafios no Mercado Financeiro e, com isso, entender como podemos te ajudar. Você tem 15 minutos para conversarmos?"

"{NOME DO LEAD}, para te conhecer um pouco melhor:

- *De qual cidade fala;*
- *Com o que trabalha;*
- *Há quanto tempo investe (se investe)*
- *Qual seu objetivo com os investimentos?*
- *Qual seu patrimônio investido? Como está feita a alocação dos ativos?*
- *Qual o principal desafio que você está enfrentando para atingir seus objetivos?*

“{NOME DO LEAD}, você sente que está no caminho certo para atingir {CITAR OBJETIVO FINANCEIRO} com tranquilidade?” → Aqui é momento que você fará o lead externalizar o impacto de seus problemas.

Caso tenha um desafio que o serviço resolve:

“{NOME DO LEAD}, eu converso diariamente com investidores que tinham problemas similares aos seus. O caminho natural para eles foi o nosso serviço {NOME DO SERVIÇO} por conta de {BENEFÍCIOS DO SERVIÇO}. Você o conhece?”

“O nosso serviço de gestão patrimonial é um serviço premium no mercado. Apenas investidores com patrimônio acima de R\$1 milhão podem contar com ele. O intuito é que você delegue a sua gestão para profissionais qualificados e fique apenas acompanhando seu patrimônio. Assim você poderá dispende seu tempo com o que realmente importa para você e não ficará preocupado com suas finanças. Esse serviço faz sentido para você?”

“Maravilha! O próximo passo é agendar uma reunião com um de nossos especialistas. Ele (a) irá aprofundar nos {DESAFIOS DO LEAD} e lhe apresentar mais sobre nossos serviços. Conseguimos marcar na {OPÇÃO DE HORÁRIO 1} ou {OPÇÃO DE HORÁRIO 2}?”

“{NOME DO LEAD}, muito obrigado pelo papo! Tenho certeza que nosso serviço irá lhe ajudar a atingir {OBJETIVO FINANCEIRO DO LEAD}. Você estará em ótimas mãos com {NOME DA(O) ESPECIALISTA}. Fico à sua disposição! Grande abraço”

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE D - Discurso de Vendas (Reunião Institucional)

Estrutura da Reunião

- Abertura;
- OAT;
- Motivo de priorização;
- Investigação;
- Apresentação;
- Próximos passos.

Etapa de Abertura

Rapport

Tudo começa no rapport. Os produtos só passam pelas pontes que os sustentam. Se conecte com a pessoa, entenda de onde ela fala, encontre algo em comum com ela antes de falar. Uma das melhores opções para rapport é a profissão. Perguntar o que a pessoa faz da vida, entrar nos específicos da área que ela atua na profissão.

Entenda o que a pessoa faz da vida e como ela trabalha. Faça comentários pertinentes a cada caso. Aprenda da profissão de cada cliente e conecte o aprendizado de um call com o próximo call com clientes similares.

Agradecimento

Não agradecer pelo tempo, mas se mostrar grato/a pela oportunidade e principalmente, inclinação a ajudar a pessoa e conseguir o negócio dela. Por exemplo:

"Primeiramente obrigado por confiar que o {Nome do Family Office} pode colaborar com o atingimento dos teus objetivos de investimento. Estou bem feliz em conversar contigo, o {SDR} me contou um pouco mais da conversa que vocês tiveram e eu preparei uma agenda para falar sobre como atingir esses objetivos"

Apresentação

Agora a pessoa quer saber com quem ela está falando. Conte a sua história de forma resumida.

"Eu sou o {nome do Closer} do {Nome do Family Office}, trabalho com investimentos desde {ano/mês} e conversei com algumas dezenas de pessoas mais ou menos com o seu perfil e entendo os desafios pelos quais você provavelmente esteja passando."

Etapa OAT (Objetivo, Agenda, Tempo)

Objetivo

Primeiro **alinhar o objetivo dessa reunião**. As pessoas gostam de alinhar o que vai ser falado e saber se o seu objetivo é o mesmo dela. Essa é a hora de alinhar o que é uma reunião bem sucedida.

"O objetivo dessa conversa é aprofundar ainda mais os teus desafios e expectativas com a sua carteira e te contar como o CDV pode ajudar a cumprir esses objetivos. Estamos de acordo, na mesma página aqui?"

Agenda

Segundo, **agenda**. Confirme a pauta. A pessoa precisa saber o que vai ser falado *para que ela entenda a evolução e reduza a ansiedade*.

"Nessa conversa eu vou começar validando o que eu já sei sobre a tua carteira, vou fazer algumas perguntas para aprofundar o seu perfil e necessidades. Até para conseguir ir direto ao ponto na explicação de como os nossos serviços e aqui do {Nome do Family Office}, podem te ajudar a atingir esses objetivos, tudo bem?"

Tempo

"Eu separei 1h minutos para essa conversa, ela geralmente não passa disso. Você está tranquilo/a em relação a esse tempo? "

Etapa do Motivo de priorização

Essa é a parte mais importante da conversa. Se a pessoa levantou a mão para falar com o *Family Office*, você quer descobrir o que aconteceu na vida dela para que ela escutasse você AGORA. Ninguém para para falar sobre seus investimentos se tudo está indo bem.

*"O que fez você entrar nessa reunião **AGORA?**"* (Como acredita que podemos te ajudar nos desafios do mundo dos investimentos?)

Etapa de Investigação

Alinhar conhecimento sobre o Family Office e de investimentos

"Quais lugares você utiliza para consumir informações sobre investimentos?"

"Você gosta do assunto, é uma área que te atrai ou você estuda e aprende por obrigação?"

Resumir o que você entendeu.

Processo de investimentos - pontos importantes a serem coletados

Expectativa de patrimônio: reiterar a capacidade de aportar, quanto quer ter de renda passiva e quando.

Carteira: qual patrimônio tem atualmente, e a configuração dos investimentos.

Apego aos ativos atuais.

"Como realiza a gestão da carteira. Conta com apoio de alguém? Como é esse apoio?"

Resumir o que você entendeu.

Etapa de Apresentação

Marcar transição de fase. *"Perfeito, entendi melhor agora a sua posição em relação aos seus investimentos e onde você quer chegar. Então primeiro eu vou te falar do {Nome do Family Office}, depois explicar como eu recomendo que a nossa relação seja aprofundada daqui pra frente e depois combinamos próximos passos. Tudo bem?"*

Apresentar o serviço

Etapa de Próximos passos

"{NOME DA PESSOA}, pelo o que conversamos, o seu objetivo é {OBJETIVO DA

PESSOA} e tem {PRINCIPAL DESAFIO}. Acredito que nossa solução encaixe perfeitamente para o seu momento. O próximo passo é marcarmos uma nova reunião para eu te apresentar um estudo sobre qual acredito ser sua carteira de investimentos ideal. Faz sentido para você avançarmos?”

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE E - Material complementar (após Reunião Institucional)

Oi, {Nome do lead}! Tudo bem?

Muito obrigado por nossa conversa! Tenho certeza que temos sinergia para ajudá-lo a gerenciar melhor seu patrimônio, principalmente no que tange os seguintes pontos:

- {Problema 1}*
- {Problema 2}*
- {Problema 3}*

Para darmos prosseguimento, te envio um material que aprofunda a nossa filosofia de investimentos. (Inserir material anexo).

Nossa próxima reunião ficou marcada para {Data e Hora da reunião}.

Fico à disposição!

Grande abraço.

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE F - Funil de Vendas



Fonte: Elaborado pelo autor.