

Relatório Prático

Como estruturar um time **B2B** no **seu provedor**



Sumário

Definindo o objetivo do seu time B2B	4
Aumento de receita	4
Expansão de base	4
Penetração regional	5
Definindo metas claras: o que medir no dia a dia	5
Estruturando a base: funções essenciais do time	6
Hunter: quem abre mercado e gera oportunidades	6
Closer: quem negocia, fecha e assina	7
Farmer (CS): quem cuida da carteira e gera renovação/expansão	7
Faz sentido essas 3 funções?	8
Montando a rotina comercial	10
Quantas prospecções por semana?	10
Um ponto importante sobre prospecção	11
Organização dos times	11
Como montar um funil simples	12
Acompanhamento semanal de métricas essenciais	12
Modelos práticos de pipeline	13
Scripts práticos de abordagem	14
Script de abertura de contato (telefone, WhatsApp, e-mail)	14
Diagnóstico rápido: perguntas para entender a dor do cliente	15
Como montar uma proposta de valor em 5 minutos	15
Plano de remuneração e metas	17
Salário fixo + variável: como equilibrar	17
Modelos simples de comissão	18
Por contrato fechado	18
Por receita recorrente (MRR)	19

Por atingimento de metas trimestrais	19
Exemplos de metas progressivas para maturação do time	19
Metas específicas por tipo de executivo	20
Para Executivo PME	20
Para Executivo Atacado/Wholesale	20
Como treinar e acelerar o ramp-up do time	21
Treinamento para Executivo PME (pequenas e médias empresas)	21
Quem é esse executivo?	21
O que treinar nos primeiros 30 dias?	22
E se for contratado de fora?	23
Treinamento para Executivo de Atacado / Wholesale/ Grandes Contas	23
Quem é esse executivo?	23
O que treinar nos primeiros 30 dias?	24
Checklists prontos de treinamento	25
Principais erros que destroem um time B2B	26
Contratar perfis errados	26
Não ter meta nem processo	27
Não treinar o time sobre produto e serviço	27
Não dar suporte na pré-venda técnica	28
Não fazer venda consultiva e personalizada	28
Checklist final de implantação	29
Principais aprendizados deste material:	30
Conheça seu mercado antes de sair vendendo	30
Dados que você deve acompanhar para construir estratégias mais inteligentes:	31

Introdução

O mercado B2B representa uma das maiores oportunidades de crescimento para provedores regionais de internet no Brasil.

Mas para capturar esse potencial, não basta apenas querer vender para empresas: é preciso estruturar um time preparado para o jogo B2B.

Vender para empresas exige um modelo comercial diferente, mais técnico, mais estratégico e muito mais disciplinado do que o que estamos acostumados no varejo residencial.

Aqui, não se vence quem oferece o menor preço. Vence quem entende a necessidade do cliente, entrega soluções completas e constrói relacionamento de longo prazo.

Este relatório foi criado para ser um guia prático para provedores que querem montar, ou reestruturar, seu time de vendas B2B com eficiência.

Sem teorias acadêmicas, sem promessas irreais.

Você vai encontrar aqui uma estrutura clara para:

- ✓ Definir o objetivo do seu time B2B
- ✓ Contratar as pessoas certas
- ✓ Organizar processos e rotinas comerciais
- ✓ Estabelecer indicadores simples e poderosos
- ✓ Criar uma cultura de venda consultiva e de geração de receita previsível

Baseado nas melhores práticas do mercado de telecomunicações B2B, adaptadas para a realidade dos provedores regionais, este material te entrega um caminho para sair da intenção e partir para a execução.

Se você quer fazer do B2B uma fonte real de crescimento para o seu provedor, este é o seu ponto de partida.

Definindo o objetivo do seu time B2B

Antes de contratar vendedores ou sair oferecendo links para empresas, você precisa fazer uma escolha estratégica:

Qual é o objetivo real do seu time B2B?

Montar um time sem ter clareza do que se quer atingir é o caminho mais rápido para desperdiçar dinheiro, tempo e oportunidade.

No mercado B2B de telecom, existem basicamente três grandes direções possíveis:

Aumento de receita

Seu objetivo aqui é gerar mais faturamento sobre a base existente ou sobre novos clientes.

Foco: vender upgrades, novos serviços, pacotes de maior valor agregado.

Exemplos práticos: vender links com SLA, serviços de Wi-Fi Gerenciado, segurança digital, mobilidade corporativa.

Expansão de base

Aqui, o foco é conquistar novos clientes que hoje não fazem parte da sua carteira.

É atacar mercado novo. Roubar share da concorrência.

Foco: abrir contas novas, gerar primeira receita no cliente.

Penetração regional

Este objetivo mira aumentar a presença da sua operação em uma região específica (cidade, bairro, distrito industrial).

Foco: dominar territórios com infraestrutura já implantada ou em expansão, aproveitando melhor a rede existente.

Definindo metas claras: o que medir no dia a dia

Independente da direção escolhida, o time precisa de metas claras, numéricas e atingíveis.

Caso contrário, vira tentativa e erro.

Aqui estão os pilares básicos que você deve estabelecer:

- **Novos contratos assinados**

Quantidade de novas empresas clientes por mês/trimestre.

Exemplo: "5 novos contratos de empresas por mês."

- **Receita nova (MRR)**

Quanto de receita recorrente (mensal) nova o time gera.

Exemplo: "R\$15 mil de MRR novo/mês."

- **Taxa de upsell/cross-sell**

Quanto clientes existentes contrataram novos serviços além do que já tinham.

Exemplo: "20% dos clientes empresariais ativos adquiriram novos serviços em 6 meses."

- **Churn negativo**

No B2B, perder clientes custa caro.

Metas de churn (cancelamentos) devem ser controladas de perto, buscando não só retenção, mas crescimento da receita dentro da carteira.

- **Tempo de ciclo de vendas**

O B2B é mais longo que o B2C, mas deve ser gerenciado.

Exemplo: "Tempo médio de fechamento: 45 dias."

Um alerta importante

Não caia na armadilha de medir apenas 'quantidade de visitas' ou 'quantidade de propostas'.

Isso é fácil de falsificar e gera uma falsa sensação de produtividade.

O que interessa no B2B de verdade é:

- Receita nova
- Clientes novos ou expandidos
- Retenção de receita existente

Seu time precisa trabalhar para gerar impacto no negócio, e não só movimentar papel.

Estruturando a base: funções essenciais do time

Um time B2B bem-sucedido começa pela divisão clara de papéis.

Cada função tem um objetivo específico dentro do ciclo de vendas e misturar tudo sem planejamento é receita certa para perder tempo e dinheiro.

Aqui estão as três funções essenciais que todo provedor precisa entender antes de montar seu time:

Hunter: quem abre mercado e gera oportunidades

O Hunter é o "caçador".

É ele quem vai para a rua (ou para o telefone) abrir portas, gerar primeiras conversas, mapear empresas, descobrir oportunidades.

O foco do Hunter é **criar novas oportunidades** de negócios, **não** ficar negociando proposta.

Principais responsabilidades:

- Prospecção ativa de novas contas
- Diagnóstico inicial das necessidades do cliente
- Qualificação de leads para repassar ao Closer
- Alimentar o funil de vendas com oportunidades reais

O Hunter é a linha de frente. Sem ele, o funil seca.

Closer: quem negocia, fecha e assina

O Closer é o "fechador".

Ele pega a oportunidade qualificada pelo Hunter, desenvolve a proposta, negocia e fecha o contrato.

Seu foco é **converter oportunidade em contrato assinado**, com preço, prazo e condições que façam sentido para o cliente e para o provedor.

Principais responsabilidades:

- Conduzir negociações de alto valor
- Elaborar e apresentar propostas personalizadas
- Superar objeções comerciais
- Acompanhar até a assinatura e início da entrega

O Closer transforma oportunidades em faturamento.

Farmer (CS): quem cuida da carteira e gera renovação/expansão

O Farmer é o "cultivador" da carteira. Ele garante que os clientes atuais permaneçam satisfeitos, renovem contratos e comprem novos serviços ao longo do tempo.

Seu foco é **aumentar o lifetime value (LTV)** da base empresarial.

Principais responsabilidades:

- Relacionamento próximo com os decisores
- Identificação de novas necessidades do cliente
- Propostas de upsell e cross-sell
- Garantia de renovação de contratos
- Redução do churn

No B2B, manter e expandir clientes é tão importante quanto conquistar novos.

Faz sentido essas 3 funções?

Se você não é de uma operadora, a resposta é: NÃO, NÃO FAZ SENTIDO.

Na prática, a teoria das funções separadas (Hunter, Closer, Farmer) é o cenário ideal.

Mas para a maioria dos provedores regionais, principalmente em estágios iniciais de operação no B2B, o caminho mais inteligente é outro.

A nossa recomendação prática é contratar um executivo que assuma as três funções.

Um vendedor completo que:

- Faça a prospecção(Hunter)
- Negocie e feche contratos (Closer)
- Faça a gestão e expansão da carteira (Farmer)

Esse executivo será responsável por todo o ciclo de vida comercial do cliente B2B.

Desde a primeira visita até a renovação de contrato, passando por suporte consultivo, venda de upgrades e fortalecimento do relacionamento.

O que esse executivo precisa ter:

- **Perfil de caçador:** precisa buscar novas oportunidades ativamente
- **Perfil de negociador:** capacidade real de conduzir negociações complexas, com foco em solução e não apenas preço
- **Perfil consultivo:** saber ouvir, entender o negócio do cliente e oferecer propostas de valor
- **Conhecimento técnico:**
O vendedor B2B precisa entender minimamente de telecom, redes, infraestrutura, SLAs e impacto de conectividade no negócio do cliente.
Ele vai falar diretamente com decisores exigentes donos de empresas, diretores e gerentes de TI.
Se não souber argumentar tecnicamente, vai perder autoridade na primeira reunião.

Esse não é um vendedor comum.

É um executivo comercial técnico, que conecta negócios e soluções.

Modelo de comissionamento para esse perfil

Como esse executivo vai assumir a responsabilidade completa sobre o ciclo de vendas, o modelo de comissão também precisa ser diferente e mais agressivo.

O que recomendamos:

- **Comissão alta na venda:** entre 100% e 150% da primeira mensalidade do contrato fechado.

Exemplo prático:

Se ele vender um link dedicado de R\$2.000 para uma transportadora, ele ganha R\$2.000 de comissão naquele mês (ou até R\$3.000, dependendo da política de incentivo).

- **Carteirização recorrente:** além da comissão de venda, o executivo recebe entre 1% e 2% do valor mensal de toda a carteira que ele construiu.

Exemplo prático:

Se a carteira ativa desse vendedor somar R\$150.000 em MRR, ele terá uma receita recorrente entre R\$1.500 e R\$3.000 por mês, enquanto os contratos estiverem ativos e sendo bem geridos.

Essa remuneração recorrente força o vendedor a:

- ✓ Visitar periodicamente seus clientes
- ✓ Manter a relação ativa e consultiva
- ✓ Oferecer upgrades e novas soluções
- ✓ Prevenir churn e garantir a satisfação do cliente

Além disso, recomendamos definir metas de visitas por mês ou por trimestre para a carteira ativa.

Não adianta apenas vender e esquecer.

Manter a presença constante nos clientes é o que transforma a carteira em uma fonte contínua de novas receitas e renovação de contratos.

Montando a rotina comercial

Um time B2B não sobrevive sem rotina. Sem disciplina comercial, não adianta ter bons vendedores, boas propostas ou bons produtos. Rotina de vendas é o que transforma esforço em resultado previsível.

Aqui vamos desenhar o básico que você precisa para organizar seu time B2B de forma simples e eficiente.

Quantas prospecções por semana?

Não existe venda sem prospecção.

Principalmente no começo da operação, a régua de prospecção precisa ser agressiva.

Como base prática:

- **Se o executivo ainda não tem carteira ativa:** Pelo menos **30 a 50 prospecções por semana** entre contatos diretos, ligações, visitas e mensagens estruturadas.
- **Se o executivo já tem carteira ativa:** O número de prospecções novas pode cair para **10 a 20 por semana**, mantendo o foco no cultivo da base existente e na expansão de contratos.

Um ponto importante sobre prospecção

Nem toda operação comercial deve ser medida apenas por volume de prospecção semanal.

Se o seu executivo atua vendendo para o mercado de atacado, para grandes contas ou para provedores (wholesale/ operadoras), a dinâmica é completamente diferente.

A lógica é simples:

- Quanto maior o ticket e maior a empresa, menor o número de prospecções.
- O que importa é o **valor e a qualidade das negociações**, não o volume de contatos.

Exemplo prático:

- Um executivo B2B que vende para pequenas empresas pode fechar **10 vendas de R\$ 200 por semana**.
- Um executivo de atacado pode fechar **uma única venda de R\$ 10.000 no mês** — e essa venda vale muito mais.

Por isso:

- Se o executivo vende para PME, cobre volume de prospecção semanal.
- Se o executivo vende para atacado, operadoras, wholesale ou grandes contas, o volume de prospecção deixa de ser o principal indicador.
O foco passa a ser o ticket médio, o andamento das negociações e a qualidade das oportunidades abertas.

Organização dos times

Não recomendamos misturar esses perfis.

Você deve estruturar dois tipos diferentes de executivo:

- **Executivo PME:** Perfil de volume alto de prospecções, pipeline ativo, vendas rápidas e foco em carteira de pequenas e médias empresas.
- **Executivo de Atacado/Wholesale/Grandes Contas:** Perfil sênior, técnico, bem relacionado, com foco em vendas consultivas de alto ticket, negociações mais longas e estratégicas.

Cada perfil precisa de gestão e cobrança diferente.

Tentar colocar a mesma pessoa para fazer os dois papéis é pedir para perder performance dos dois lados.

Como montar um funil simples

Seu time B2B precisa ter um funil de vendas organizado, visível e atualizado semanalmente.

Modelo básico:

- **Prospecção:** identificação e primeiro contato com empresas-alvo
- **Diagnóstico:** levantamento de dores, necessidades e perfil técnico do cliente
- **Proposta:** envio e apresentação de uma proposta de valor estruturada
- **Fechamento:** negociação final, assinatura do contrato e ativação do serviço

Cada oportunidade precisa ter uma posição clara dentro desse funil.

Se você não sabe onde cada cliente está, você não sabe onde estão suas vendas.

Acompanhamento semanal de métricas essenciais

Toda semana, o executivo B2B precisa acompanhar quatro métricas básicas:

- **Leads gerados:** Quantidade de novas empresas mapeadas e abordadas.
- **Propostas enviadas:** Quantidade de propostas formais enviadas após diagnóstico.
- **Fechamentos:** Quantidade de contratos efetivamente assinados.
- **Receita nova (MRR/ARR):** Quanto de receita recorrente nova entrou na base.

Essas métricas mostram a saúde real da operação comercial.

Se o número de leads e propostas está alto, mas os fechamentos estão baixos, o problema é na qualificação ou na negociação.

Se não há leads novos, o problema é na prospecção.

Se a receita nova é baixa, o ticket médio precisa ser revisado.

Rotina comercial é análise, correção e ação.

Modelos práticos de pipeline

Você não precisa começar com grandes CRMs caros.

O mais importante é **ter controle visual do funil**.

Aqui estão duas opções práticas:

- **Trello:**

Crie colunas para cada etapa (Prospecção, Diagnóstico, Proposta, Fechamento) e use cartões para cada oportunidade.

Atualize semanalmente.

- **CRM simples:**

Ferramentas como Pipedrive, Hubspot (gratuito) ou RD Station CRM podem organizar o fluxo de forma mais estruturada.

Priorize CRMs que permitam ver o pipeline de forma visual (kanban).

O que não pode acontecer: deixar as vendas escondidas em planilha solta ou na cabeça do vendedor.

Funil visível é venda previsível.

Scripts práticos de abordagem

Em vendas B2B, abordagem é tudo.

Especialmente em telecom, onde a maioria dos provedores ainda vende “megas” e “preço baixo”, saber abordar de forma diferente é o que faz seu executivo se destacar.

Aqui estão modelos práticos para seu time usar no dia a dia, de forma simples e eficiente.

Script de abertura de contato (telefone, WhatsApp, e-mail)

Objetivo:

Abrir a conversa de forma profissional, objetiva e gerando curiosidade no cliente.

Modelo base:

"Olá, [Nome]. Tudo bem?"

Me chamo [Seu Nome], sou executivo de soluções B2B na [Nome do Provedor].

A gente ajuda empresas da sua região a ganhar mais estabilidade e segurança na conectividade, principalmente para operações críticas como sistemas, filiais e conectividade com fornecedores.

Gostaria de entender um pouco do seu cenário atual e ver se faz sentido para você a gente conversar sobre como podemos apoiar sua operação."

Observação:

Se for WhatsApp ou e-mail, mantenha a mesma linha: breve, direto, puxando a importância do impacto no negócio e não apenas “quer comprar internet?”.

Diagnóstico rápido: perguntas para entender a dor do cliente

O objetivo da abordagem não é vender na primeira conversa.

É entender a real necessidade.

Aqui estão as perguntas práticas que o executivo deve fazer para mapear a situação:

- Qual a estrutura de conectividade que vocês usam hoje?

- Existe algum ponto de instabilidade, lentidão ou falha que impacta a operação?
- Quais sistemas ou aplicações são críticos para vocês (ERP, e-commerce, sistemas internos)?
- Vocês têm planos de expansão, abertura de novas unidades ou digitalização?
- Hoje, vocês têm SLA formal com o atual fornecedor? (tempo de atendimento em caso de falha, por exemplo)
- Existe alguma dor ou insatisfação com o serviço atual?

Essas perguntas colocam o cliente para pensar no que realmente importa: impacto no negócio, e não preço.

Importante:

O executivo deve anotar tudo e usar essas informações para construir uma proposta personalizada depois.

Como montar uma proposta de valor em 5 minutos

Depois de entender o cenário do cliente, a proposta precisa ser rápida, clara e orientada para o que o cliente realmente valoriza.

Modelo para estruturar a proposta:

1. **Relembrar a dor:** "Entendi que hoje vocês enfrentam instabilidade nas conexões entre filiais e que isso impacta o sistema de vendas."
2. **Apontar o risco:** "Esse tipo de instabilidade, além de gerar frustração interna, pode causar perda direta de receita e aumentar o custo operacional."
3. **Apresentar a solução:** "Nós temos uma solução de link dedicado com SLA de atendimento de 4 horas, redundância automática e suporte técnico especializado, desenhada exatamente para operações críticas como a de vocês."
4. **Mostrar benefício tangível:** "Com isso, você reduz risco de parada, protege a operação e aumenta a estabilidade da operação comercial."

5. **Chamar para o próximo passo:** "Gostaria de montar uma proposta formal para você avaliar e já desenharmos a melhor configuração para sua necessidade?"

 Dica prática:

Nunca mande apenas o preço.

Mande sempre **dor + solução + benefício** antes de falar de valores.

Proposta de valor bem feita não discute megabit. Discute impacto de negócio.

Plano de remuneração e metas

O plano de remuneração é uma das peças mais importantes para montar e sustentar um time B2B forte.

Se você errar aqui, vai atrair o perfil errado ou desmotivar quem deveria vender muito.

O plano precisa ser simples, agressivo e totalmente alinhado com o objetivo de crescimento do seu provedor.

Salário fixo + variável: como equilibrar

O equilíbrio entre fixo e variável depende da senioridade do executivo e do mercado que ele vai atuar.

Modelos práticos:

- **Executivo PME (pequenas e médias empresas)**

Perfil de volume. Foco em prospecção, fechamento rápido e gestão de carteira de menor valor.

Recomendação:

- **CLT ou PJ** (a depender da estratégia da empresa)
- **Salário fixo** entre **R\$ 2.500 e R\$ 4.000**
Comissão :
 - 100% ou 150% da primeira mensalidade do contrato fechado
 - 1% a 2% de carteirização (MRR ativo que ele construiu)
- **Meta base:** fechar **12 a 20 novos contratos por mês** ou gerar **R\$3.000 a R\$5.000 de MRR novo**.
- Ou atue com o modelo de comissão pela meta total do mês.

Exemplo:

- 100% da meta = 60% de variável;
- 80% da meta = 40% de variável;
- Abaixo de 80% = 30% de variável;
- Só contarão para meta as vendas ativas no mês corrente;

- **Executivo de Atacado / Wholesale/ Grandes Contas**

Perfil sênior. Foco em negociações de alto ticket e ciclos de vendas mais longos.

Recomendação:

- **PJ preferencialmente** (pelo perfil mais estratégico e senioridade)
- **Salário fixo** entre **R\$ 5.000 e R\$ 8.000**
- **Comissão :**
 - 100% ou 150% da primeira mensalidade do contrato fechado
 - 1% ou 2% da carteirização sobre a carteira ativa (MRR)
- **Meta base:** fechar **1 a 3 grandes contratos por trimestre**, com ticket médio acima de **R\$ 15.000 MRR**.

Modelos simples de comissão

Existem três formas básicas de estruturar a variável:

1. Por contrato fechado

O executivo ganha um valor fixo por cada venda concluída.

Exemplo:

- Vendeu um link de R\$2.000/mês?
 - Ganha R\$2.000 no mês (100% da primeira mensalidade) ou R\$3.000 (se for 150%).

2. Por receita recorrente (MRR)

O executivo acumula uma comissão mensal enquanto os contratos que ele vendeu estiverem ativos.

Exemplo:

- Tem uma carteira de R\$100.000/mês?
 - Ganha 1% ou 2% disso todos os meses (R\$1.000 ou R\$2.000 fixos de carteirização).

3. Por atingimento de metas trimestrais

Bônus adicional por atingir metas de crescimento e qualidade.

Exemplo:

- Se atingir 110% da meta trimestral, ganha um bônus extra de R\$15.000.

Exemplos de metas progressivas para maturação do time

No B2B, o vendedor não começa performando 100% no primeiro mês.

É inteligente criar uma curva de maturação de metas.

Exemplo prático:

Mês de Atuação	Meta de MRR Novo	Meta de Contratos Novos
1º mês	R\$ 5.000	10 contratos
2º mês	R\$ 8.000	15 contratos
3º mês	R\$ 10.000	20 contratos
A partir do 4º	R\$ 12.000+	30 contratos

Assim você dá tempo para adaptação e depois acelera.

Metas específicas por tipo de executivo

Para Executivo PME

- **Prospectar** no mínimo **30 novas empresas por semana**
- **Fechar** no mínimo **15 novos contratos por mês**
- **Gerar** entre **R\$ 3.000 e R\$ 6.000 de MRR novo mensal**
- **Manter churn** da carteira abaixo de 2% ao mês
- **Fazer no mínimo 10 visitas mensais** na carteira ativa

Para Executivo Atacado/Wholesale

- **Gerenciar funil** com no mínimo **10 oportunidades ativas** acima de R\$ 10.000 de MRR cada
- **Fechar** no mínimo **1 a 3 grandes contratos por trimestre**
- **Gerar** R\$ 40.000+ de MRR novo por trimestre
- **Manter churn** da carteira abaixo de 1% ao trimestre
- **Fazer visitas estratégicas trimestrais** em todos os clientes de maior faturamento

Dica prática:

Não cobre volume de prospecção de executivo de atacado.

Cobre **andamento de negócios estratégicos, valor de MRR aberto no funil e fechamento de contratos de alto impacto.**

Já para o executivo PME, o volume de prospecção semanal é essencial para manter o pipeline vivo.

Como treinar e acelerar o ramp-up do time

Colocar um executivo B2B para vender sem treinamento técnico é jogar dinheiro fora. O B2B exige um vendedor mais preparado, tanto para argumentar com decisores, quanto para traduzir soluções técnicas em negócios.

Por isso, o ramp-up precisa ser bem planejado. E ele varia dependendo se estamos falando de **executivos de PME** ou de **executivos de Atacado e Grandes Contas**.

Treinamento para Executivo PME (pequenas e médias empresas)

Quem é esse executivo?

O mais indicado é que esse profissional venha **de dentro da casa**.

Promover um bom vendedor B2C para atuar no B2B PME é uma excelente estratégia.

Esse perfil já conhece:

- A cultura da empresa
- O funcionamento básico de vendas
- O dia a dia de operação e entrega

Porém, precisa de um treinamento técnico muito mais forte, porque o salto do B2C para o B2B é real. Ele vai sair de vender para o consumidor final para vender soluções técnicas para empresas.

O que treinar nos primeiros 30 dias?

Processos internos:

- Como preencher contratos
- Como utilizar sistemas internos (ERP, CRM, Order Entry)

Treinamento técnico essencial:

- Como funciona uma rede B2B (link dedicado, ponto a ponto, fibra apagada, VLAN, GPON empresarial)
- Diferenças de entrega (via rede compartilhada x rede dedicada)
- SLA: o que é, como oferecer e como é cumprido
- Como funciona a ativação e o suporte técnico
- Quais equipamentos são usados em cada tipo de serviço (ONT, roteadores, switches, rádios, etc.)
- Prazos médios de instalação
- Valores e tabelas de taxas de instalação e mensalidades

Treinamento comercial:

- Como montar diagnóstico e proposta
- Como responder às objeções técnicas básicas
- Como mostrar valor em vez de vender preço

E se for contratado de fora?

Se optar por contratar um executivo PME externo, prefira **alguém que já seja de telecom**.

Não adianta trazer vendedor de carro, consórcio ou plano de saúde e esperar que ele aprenda rápido.

Sem base de telecom, o ramp-up será lento, custoso e com alta chance de erro técnico nas vendas.

Treinamento para Executivo de Atacado / Wholesale/ Grandes Contas

Quem é esse executivo?

Aqui também é possível promover alguém interno.

Mas, diferente do PME, existe uma oportunidade ainda mais poderosa:

Promover um talento técnico da sua própria operação.

Pessoas da engenharia, do NOC, do CGR ou do call center nível 2 são excelentes candidatos.

Esses profissionais:

- Já entendem a fundo como funciona uma rede de telecom
- Sabem o que pode e o que não pode ser entregue
- Entendem limitações, tempos, custos e prazos reais
- Falam a mesma língua de quem vai comprar: técnicos, diretores de TI, donos de provedores

Claro: é necessário avaliar perfil pessoal, vontade de migrar para o comercial, e treinar habilidades de vendas.

Se não houver alguém interno com o perfil adequado, a saída é buscar no mercado **executivos de conta já experientes em telecom B2B**.

O que treinar nos primeiros 30 dias?

Processos internos:

- Como formalizar contratos de atacado
- Como montar propostas de interconexão, wholesale, transportes, VLANs, circuitos
- Como utilizar CRM, ERP e sistemas de gestão de pedidos de alta complexidade

Treinamento técnico avançado:

- Arquitetura de redes metropolitanas e backbone
- SLA de circuitos empresariais e links de alta disponibilidade
- Noções de IP, BGP, ASN, faixas de IP, IX.br
- Como desenhar soluções customizadas para grandes clientes

Treinamento comercial:

- Como estruturar propostas de grande valor
- Como negociar com compradores técnicos
- Como construir relacionamento consultivo de longo prazo
- Como gerenciar contratos de receita recorrente (MRR alto)

Checklists prontos de treinamento

Para executivo PME:

- ☐ Treinamento de processos internos (contrato, ERP, CRM)
- ☐ Treinamento técnico básico (links, redes, equipamentos)
- ☐ Treinamento de produtos e serviços B2B da empresa
- ☐ Treinamento de vendas consultivas e abordagem empresarial
- ☐ Treinamento de atendimento e pós-venda B2B
- ☐ Acompanhamento com líder comercial nas primeiras visitas

Para executivo de Atacado/Grandes Contas:

- ☐ Treinamento técnico avançado (redes, protocolos, produtos atacado)
- ☐ Treinamento de processos internos específicos de atacado
- ☐ Treinamento em desenho de soluções customizadas
- ☐ Treinamento de vendas complexas e negociação técnica
- ☐ Treinamento de gestão de carteira de alto valor

Principais erros que destroem um time B2B

Construir um time B2B forte é difícil.

Destruir esse time é fácil.

Basta cometer alguns erros básicos que parecem pequenos no dia a dia, mas que acabam matando a operação no médio prazo.

Aqui estão os principais erros que você precisa evitar a qualquer custo.

1. Contratar perfis errados

O erro mais comum é querer transformar vendedor de varejo em vendedor B2B sem o preparo necessário.

O que acontece:

- Vendedor acostumado a vender preço baixo e volume rápido não consegue fazer venda consultiva
- Foca em desconto, pressão e empurro, e não entende o negócio do cliente
- Vende o que o cliente não precisa, gerando insatisfação e cancelamento depois

Venda B2B é venda técnica, relacional e de impacto no negócio.

Quem não entende essa diferença, não dura.

2. Não ter meta nem processo

Outro erro fatal é achar que colocar um bom vendedor para "se virar" vai funcionar.

Não vai.

Sem metas claras, o vendedor não sabe o que perseguir.

Sem processo, não existe previsibilidade nem controle.

Todo time B2B precisa:

- Saber a meta de novos contratos, receita nova e churn

- Seguir um processo de funil claro: prospecção, diagnóstico, proposta, fechamento, expansão
- Atualizar CRM ou pipeline semanalmente
- Ser cobrado com base em números, não em sensação de esforço

3. Não treinar o time sobre produto e serviço

Vendedor B2B que não entende o que vende perde credibilidade na primeira reunião.

O que precisa ser treinado de forma prática:

- Como funciona a rede
- Qual a diferença entre os produtos
- O que pode e o que não pode ser entregue
- Quais são os SLAs reais
- Como é a ativação e o suporte
- Quais equipamentos serão utilizados

Se o vendedor não entende o produto, ele não vende solução, vende loteria.

4. Não dar suporte na pré-venda técnica

Vendas B2B, especialmente em atacado e grandes contas, frequentemente precisam de suporte técnico para fechar.

Se você largar o vendedor sozinho, acontece:

- Proposta errada
- Venda mal dimensionada

- Cliente frustrado depois
- Time técnico sobrecarregado na ativação corrigindo erro

Toda venda B2B que tenha alguma complexidade técnica deve ter apoio do time de pré-vendas, engenharia ou suporte técnico.

5. Não fazer venda consultiva e personalizada

Aqui está o ponto que separa times que crescem de times que implodem no B2B.

Venda B2B não é empurrar produto.

É escutar, entender, construir a solução certa e entregar o que o cliente realmente precisa.

Se você vender errado, acontece:

- O cliente percebe rapidamente que foi enganado
- Cancelamento ou renegociação em poucos meses
- Imagem ruim no mercado
- Equipe comercial sobrecarregada para corrigir contratos ruins

Venda consultiva é:

- Escutar mais do que falar
- Entender o negócio do cliente antes de fazer proposta
- Personalizar a solução para cada situação

Para PME, é possível padronizar um combo empresarial para ganhar escala.

Mas para grandes contas, a personalização é obrigatória.

Cada empresa terá sua necessidade específica de conectividade, SLA, equipamentos e configuração. **Se o time não souber fazer isso, a carteira vira areia movediça.**

Checklist final de implantação

Construir um time B2B forte não é sobre copiar modelos prontos. É sobre entender o seu mercado, montar uma operação prática e aplicar o que faz sentido para a sua realidade.

Aqui está o checklist básico para saber se você realmente começou a construir do jeito certo:

- ☐ Contratei o primeiro vendedor preparado para atuar como Hunter, Closer e Farmer
- ☐ Definir metas claras e comissão inteligente (fixo + comissão agressiva + carteirização)
- ☐ Implantei um processo comercial simples e visível (prospecção, diagnóstico, proposta, fechamento)
- ☐ Criei um pipeline de vendas real (Trello, CRM ou sistema interno atualizado semanalmente)
- ☐ Fiz o treinamento de ramp-up técnico e comercial para o time
- ☐ Estou acompanhando semanalmente as métricas essenciais (leads, propostas, fechamentos, MRR novo)

Se esses passos não estiverem rodando de forma clara e prática, ainda falta trabalho.

Principais aprendizados deste material:

- ✓ Venda B2B é técnica e consultiva. Não é empurrar megabits e preço baixo.
- ✓ Perfil de vendas B2B é diferente de B2C. Não adianta improvisar.
- ✓ Sem rotina comercial, sem resultado. Sem CRM ou funil atualizado, não existe venda previsível.
- ✓ Não existe produto padrão para todo mundo. A solução precisa ser construída para a necessidade real de cada cliente.

✓ Escutar o cliente é mais importante do que falar. Venda correta gera retenção. Venda errada gera cancelamento.

Conheça seu mercado antes de sair vendendo

Não adianta tentar copiar grandes operadoras ou seus concorrentes regionais.

Seu sucesso vai vir da capacidade de construir soluções adaptadas para a realidade da sua cidade e da sua região.

✓ Exemplos práticos:

- **Se você atua no litoral:** Crie planos específicos para pousadas, hotéis e comércio sazonal. Estruture ofertas de Wi-Fi público para cidades turísticas em parceria com prefeituras.
- **Se você atua em cidades industriais:** Estude o perfil das indústrias locais. Ofereça links dedicados, redes privadas e projetos de conectividade sob medida para plantas fabris.
- **Se você atua em regiões agrícolas:** explore redes privadas para fazendas, cooperativas e grupos de agroindústria. Considere ofertas de redes LTE privadas ou até operações de MVNO focadas no agro.
- **Se você atua em cidades de interior pequenas:** Entenda o crescimento imobiliário, novos loteamentos, expansão de bairros. Ofereça soluções para condomínios, escritórios, clínicas e pequenos negócios locais.

Dados que você deve acompanhar para construir estratégias mais inteligentes:

- Quantidade e perfil das empresas da sua cidade (porte, segmento, maturidade digital)
- PIB per capita e setores que puxam a economia local
- Crescimento populacional e imobiliário da região
- Demanda por conectividade empresarial

- Gaps de atendimento das grandes operadoras (áreas com baixa qualidade de serviço)
- Perfil de turismo (no caso de cidades turísticas)
- Presença de agronegócio, logística ou indústria de base

Quanto mais você entender esses números, mais acertada será a sua construção de portfólio, de abordagem comercial e de metas para o seu time.

Aviso legal

Este material é protegido pela **Lei de Direitos Autorais (Lei nº 9.610/98)**. A reprodução total ou parcial, distribuição, revenda, compartilhamento público ou gratuito, por qualquer meio físico ou digital, sem autorização expressa do autor, é **terminantemente proibida**. A infração pode acarretar **responsabilidade civil e criminal**, com penas previstas na legislação vigente. A aquisição deste conteúdo dá direito ao uso **estritamente individual**, sendo vedado seu envio a terceiros, publicação em sites, grupos de mensagens ou qualquer forma de distribuição não autorizada.

Todas as informações, análises, projeções e opiniões contidas neste relatório refletem exclusivamente a visão profissional e estratégica do autor, com base em dados públicos, experiência de mercado e análises interpretativas. As menções a empresas, fornecedores, operadoras, tecnologias, práticas comerciais, valores e decisões regulatórias têm caráter **analítico e opinativo**, e não representam recomendação de investimento, parceria ou posicionamento institucional. O conteúdo é fornecido **como apoio à tomada de decisão**, cabendo ao leitor interpretá-lo de acordo com sua realidade, estratégia e responsabilidade empresarial.

O autor se reserva o direito de atualizar, revisar ou complementar as informações deste material conforme novas análises, dados ou mudanças no cenário de mercado.

Este relatório está amparado pelo direito à **liberdade de expressão, manifestação do pensamento e atividade intelectual**, garantido pela Constituição Federal de 1988, em seus artigos:

- **Art. 5º, IV** – “é livre a manifestação do pensamento, sendo vedado o anonimato”;
- **Art. 5º, IX** – “é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença”.

As análises, interpretações, comparações e opiniões contidas neste material têm **caráter técnico e estratégico**, derivadas da experiência do autor, de dados públicos e da observação crítica do setor de telecomunicações no Brasil. Trata-se de conteúdo informativo, com **finalidade consultiva e educacional**, voltado à tomada de decisão por empresários, gestores e profissionais do setor.

Este relatório **não tem caráter difamatório, ofensivo ou pejorativo**, e não busca prejudicar a imagem de nenhuma empresa, instituição ou pessoa física. A crítica fundamentada, a livre análise de dados e a avaliação comparativa de modelos de negócio são práticas legítimas, reconhecidas no ambiente democrático e compatíveis com a atividade de comunicação técnica e comercial.

Quaisquer menções a marcas, empresas ou fornecedores estão baseadas em fontes públicas, experiências de mercado ou documentos acessíveis, sem violação de sigilo contratual, concorrencial ou comercial.