

Inside Sales Benchmark Brasil

2022 | 6ª edição

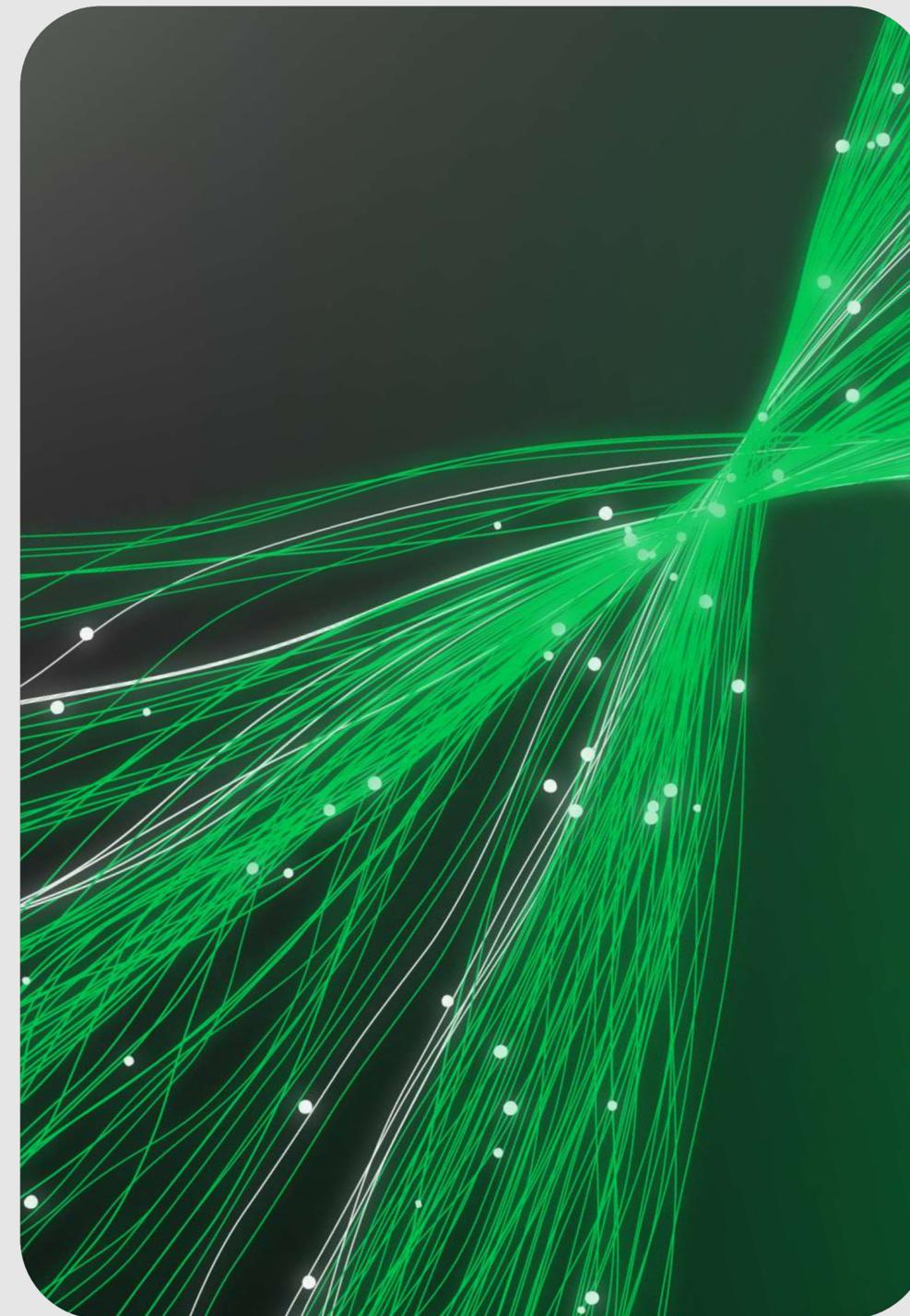


Sumário

- 03. Manifesto ISBB
- 04. Análise do Perfil dos Respondentes
- 13. Processo & Tecnologia em Vendas
- 24. Gestão de Pipeline
- 33. Comissionamento & Compensação
- 40. Metas & Previsão de Vendas
- 46. Treinamento & Coaching
- 53. Seção Especial: The Everest is for Closers
- 60. Sobre a Meetime



Compartilhe os dados em alta qualidade: ao encontrar este botão nas páginas, clique e baixe diretamente as imagens do gráfico.





e9



Diego Cordovez | CMO da Meetime



Manifesto ISBB

Ar rarefeito, cansaço, dores. Chegar ao topo do Everest requer muito treino e sacrifícios. Não é qualquer entusiasta que consegue. Só os melhores vão até o final. Apenas aqueles que estão mais preparados, com as ferramentas certas e com um guia confiável.

Cada subida é única e desafiadora, as condições climáticas, como o seu corpo reage, mas uma coisa é certa: ninguém precisa ficar tateando e batendo cabeça em caminhos que já se provaram errados.

Não existe uma forma certa de subir, mas existem várias erradas. Só sendo insensato para não utilizar as informações à disposição para criar a sua estratégia de subida.

E é por isso que eu te dou boas-vindas ao Inside Sales Benchmark Brasil. Você já está entre os melhores “escaladores comerciais” do país, afinal, tem em mãos o maior estudo sobre Inside Sales já feito no Brasil.

Minha dica é: prepare um café e libere um espaço na sua agenda para ler com calma. A jornada será intensa, com mais de 80 gráficos, distribuídos entre 7 capítulos e 7 especialistas para levar seu time para o topo. Os insights deste relatório farão uma enorme diferença no seu negócio.

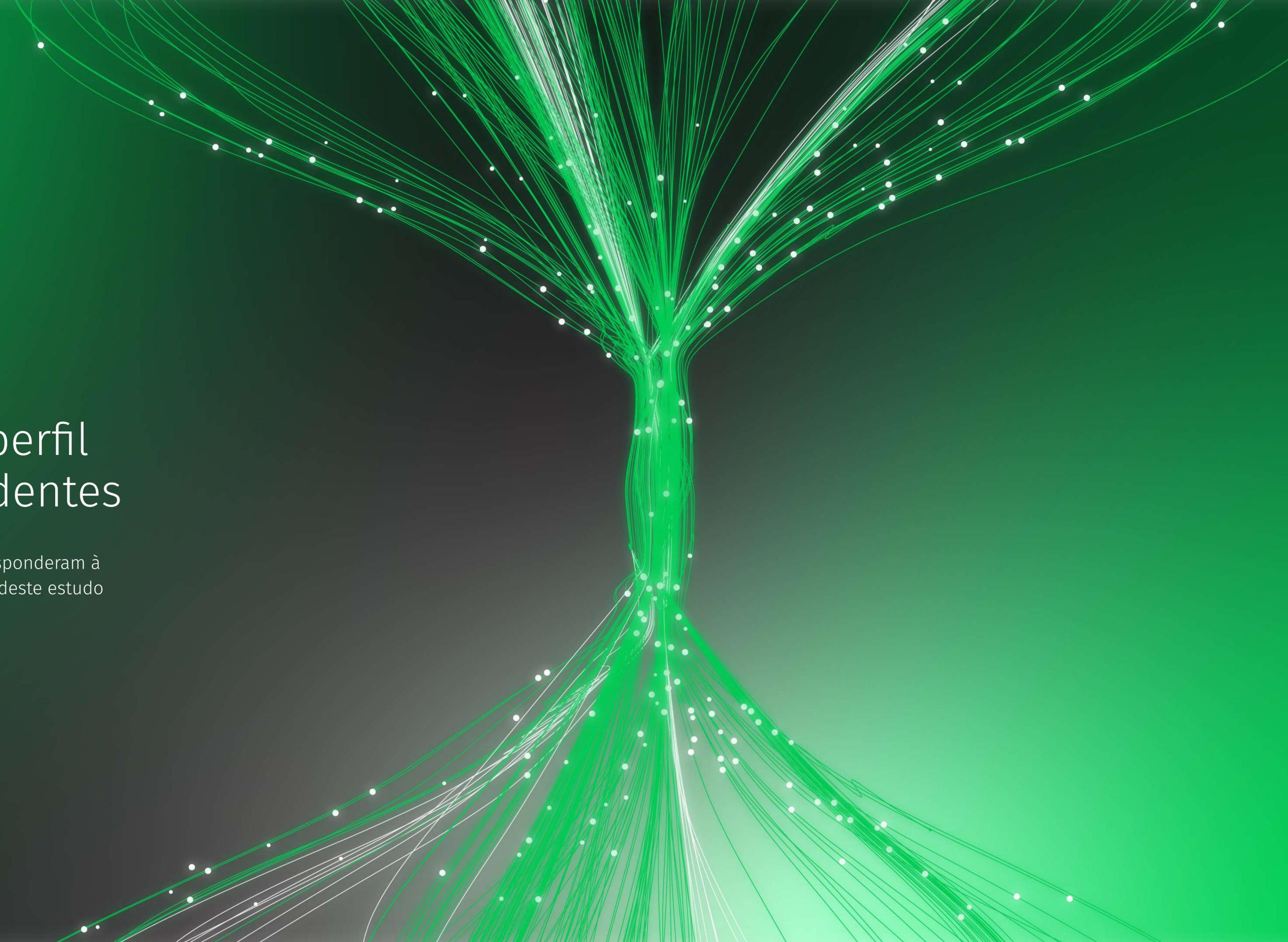
Boa escalada!



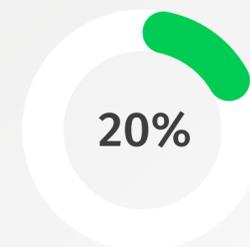
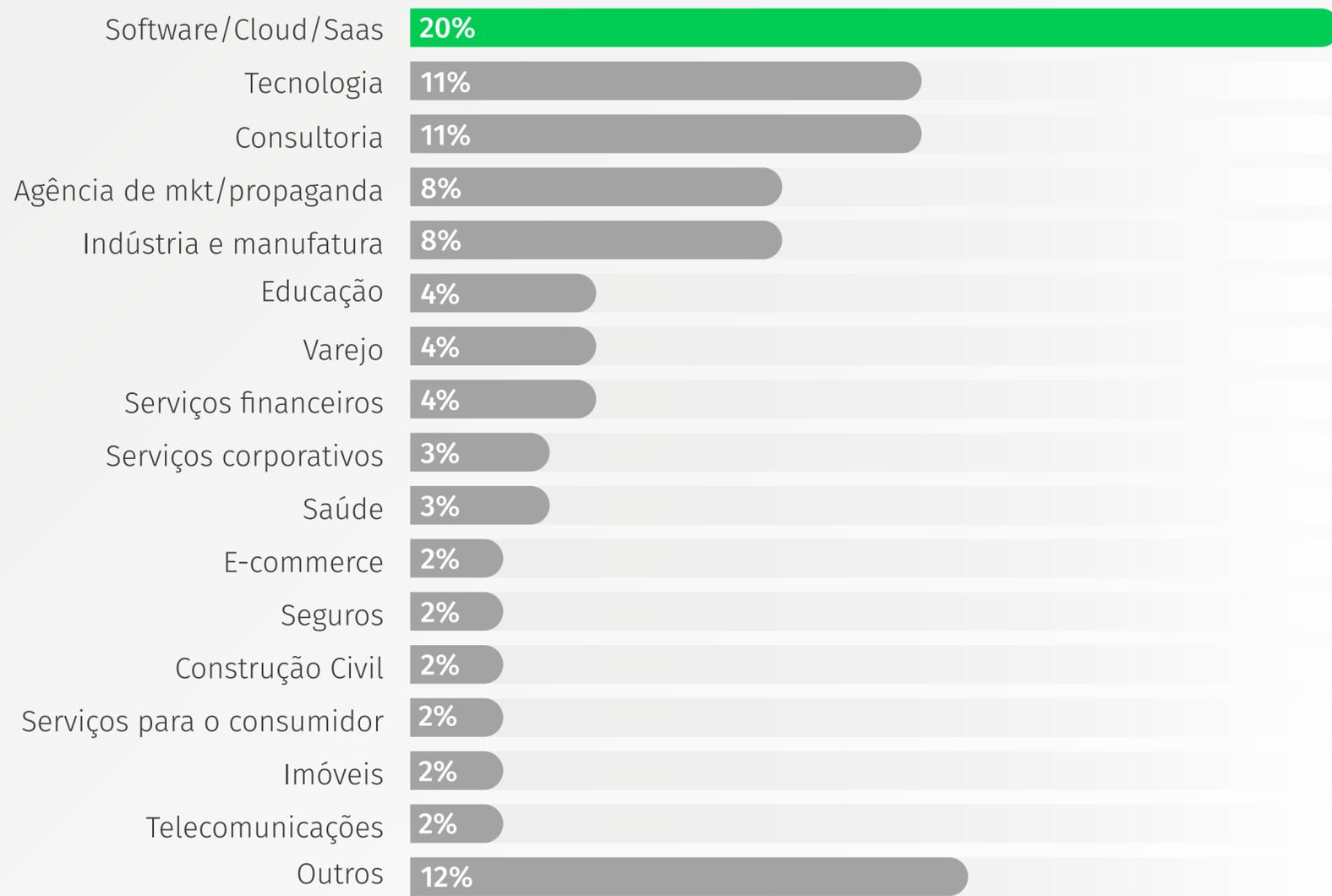
01.

Análise do perfil dos respondentes

Neste ano, **1371 empresas** responderam à pesquisa. A primeira análise deste estudo é justamente do perfil delas.



Qual é a área de atuação da sua empresa?



Área de atuação:
Software/Cloud/SaaS

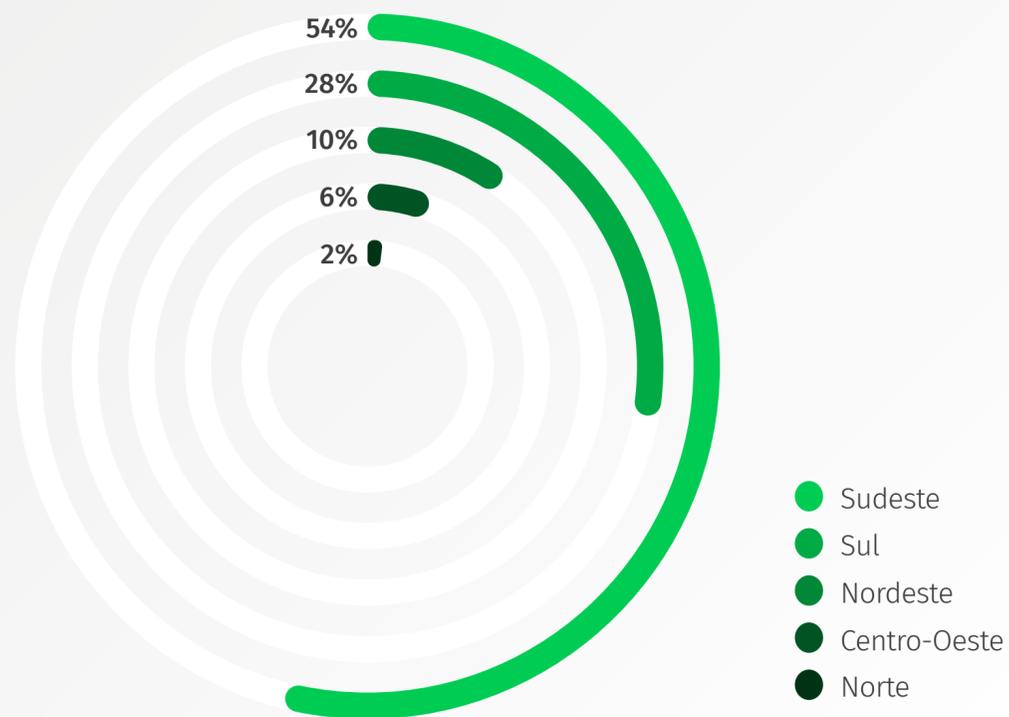
A distribuição das empresas por área de atuação segue o gráfico ao lado.

Assim como em 2021, o setor mais presente na pesquisa foi o de **Software / Cloud / SaaS, com 20% dos respondentes**. A partir daí, a distribuição é bem heterogênea: Tecnologia e Consultoria completam as 3 primeiras posições, com 11% cada.



A distribuição geográfica das empresas segue os próximos dois gráficos. As regiões Sudeste e Sul são as predominantes representando **82% dos respondentes**.

Em qual região sua empresa está situada?



Em qual estado sua empresa está situada?

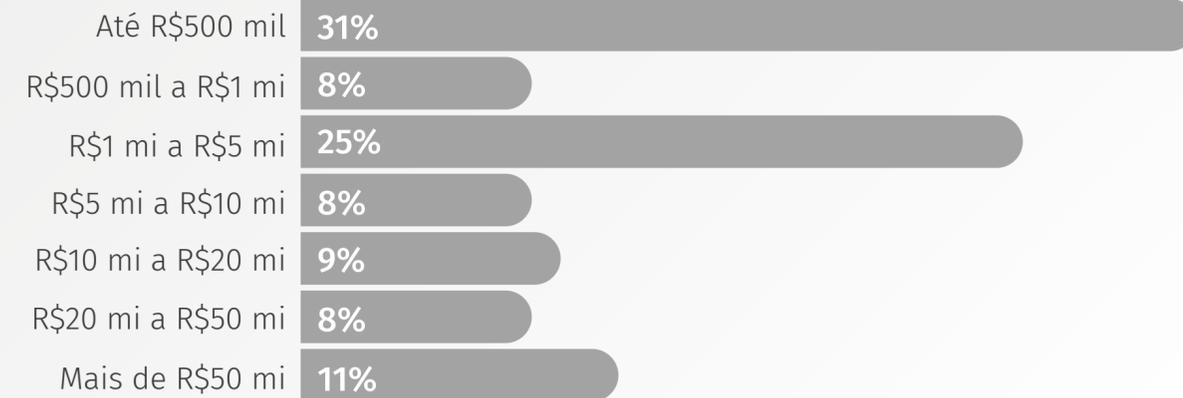




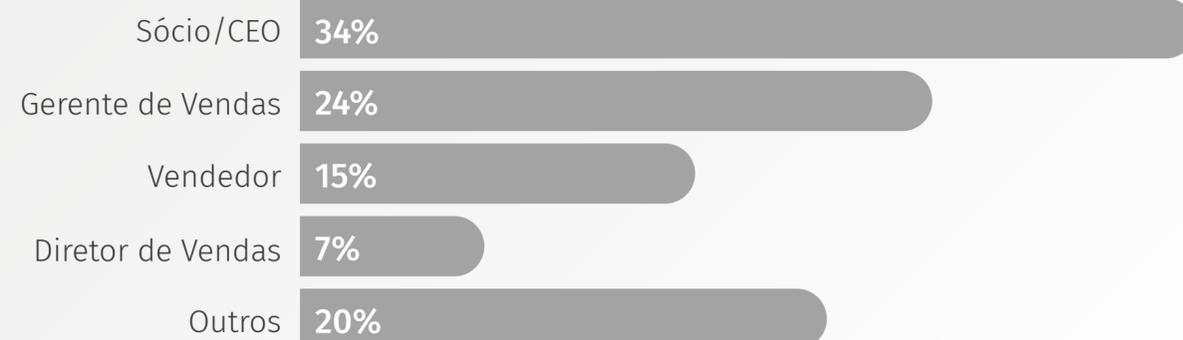
Com quantos funcionários sua empresa finalizou 2021?



Qual é a faixa de faturamento anual da empresa em 2021 (em R\$)?



Qual o seu cargo?



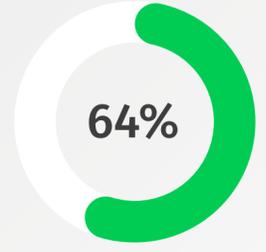
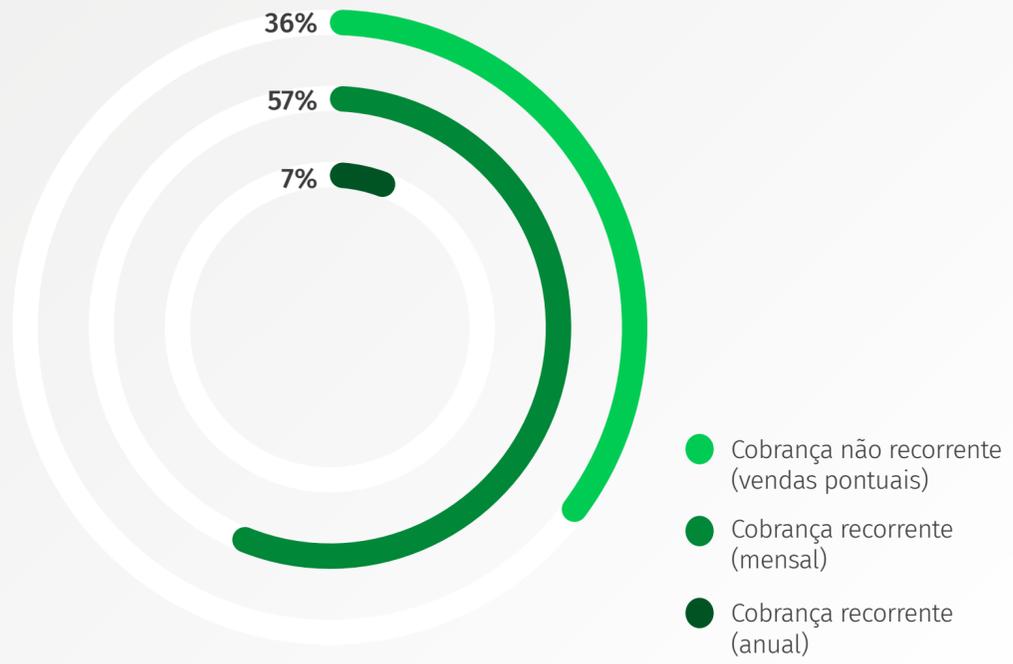
O número de funcionários das empresas respondentes se comporta de acordo com o gráfico ao lado e condiz com a realidade das empresas brasileiras, em sua maioria micro e pequenas empresas.

O cargo dos respondentes é predominantemente de Sócios / CEOs e Gerente de Vendas, com **58% das respostas**.

Quando analisamos o faturamento anual das empresas, a distribuição é bem heterogênea entre as faixas abaixo, predominando a faixa de **faturamento de até R\$ 5 milhões** (em 64% dos respondentes).

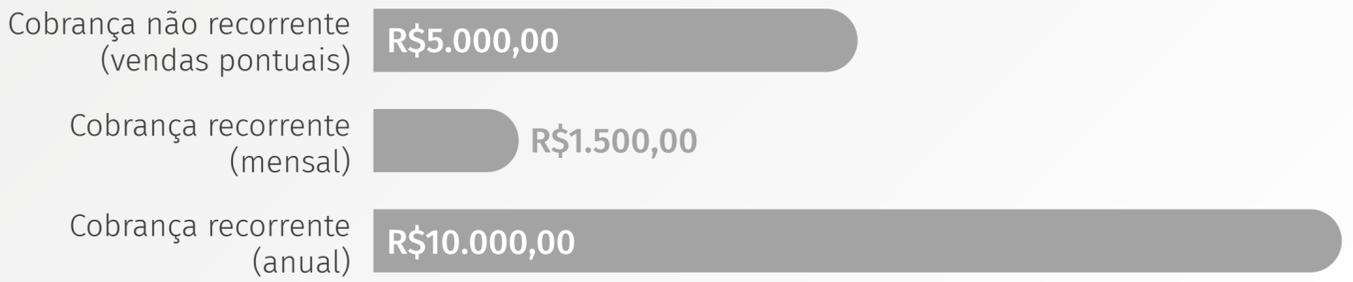


Qual foi o modelo de negócios primário da sua empresa em 2021?



Empresas que possuem cobrança recorrente mensal ou anual

Valor (mediana) de uma venda x tipo de cobrança



Questionamos as empresas, também, sobre o modelo de negócios primário que elas possuem. Neste dado, destacam-se **as empresas que possuem cobrança recorrente mensal ou anual, somando 64%** dos respondentes.

O **ticket médio (mediana dos dados)** de cada modelo de negócio segue a distribuição acima: R\$ 5.000,00 para cobrança não-recorrente, R\$ 1.500,00 para cobrança recorrente mensal e R\$ 10.000,00 para cobrança recorrente anual.

Analisando agora o time de vendas das empresas respondentes, temos a distribuição do número de vendedores no gráfico ao lado.

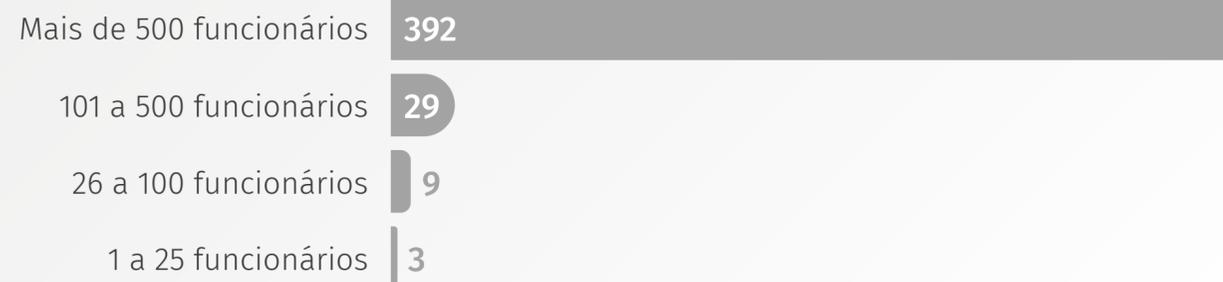
Agrupamos os dados respondidos em faixas, e a **média dos dados está em 35 vendedores**. Estratificamos também as médias de acordo com as faixas do número de funcionários, para facilitar o comparativo de acordo com o tamanho das empresas.

Outro dado importante sobre o perfil dessas operações é o turnover dos vendedores. **Turnover é uma medida da rotatividade dos times** e leva em conta o número de admissões e demissões de um time, comparando-se ao tamanho total dele. A expressão para o cálculo do turnover segue abaixo:

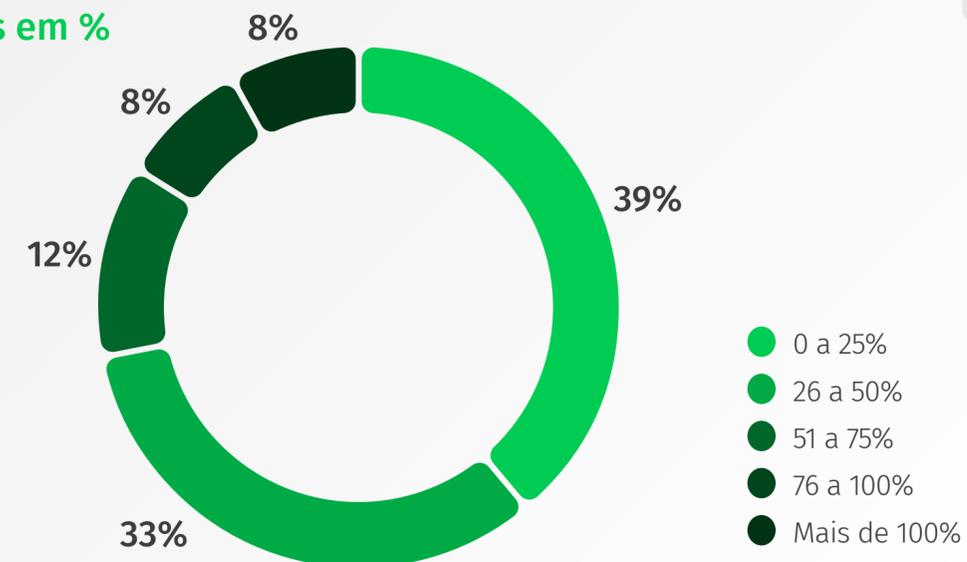
$$\text{Turnover} = \frac{\text{Admissões} + \text{Desligamentos}}{2 \times \text{Número de Vendedores}}$$

O turnover médio das operações comerciais brasileiras é de 53% (contra 55% na edição anterior) e a distribuição segue o gráfico ao lado:

Número médio de vendedores x Faixa de funcionários em 2021



Turnover de vendedores em %



Para encerrar a análise dos respondentes da pesquisa, vamos apresentar um dado que foi coletado pela primeira vez no estudo deste ano: **a composição do orçamento das operações comerciais.**

Questionamos as operações sobre como está distribuído o orçamento em 2022. As opções foram:

- **Pessoas:** salários, comissões, encargos.
- **Tecnologia:** softwares, telefonia VoIP, etc.
- **Outros:** comemorações, capacitações, etc.

Percebe-se pelo gráfico ao lado que o item “Pessoas” ocupa as maiores faixas dos orçamentos brasileiros (a faixa superior a 40%), seguido de Tecnologia e Outros.

Como está distribuído seu orçamento em 2022?



Pessoas

22%

26%

51%

Tecnologia

45%

33%

23%

Outros

63%

19%

17%

● 0 a 20% ● 21 a 40% ● Mais de 40%



CASO DE SUCESSO

A Pulsus dobrou as oportunidades de vendas, com inteligência

Por muito tempo, a Pulsus cresceu como software de gerenciamento de dispositivos graças ao volume de leads gerados. Ao se tornar líder e conhecida, a quantidade passou a não garantir qualidade em vendas. Foi ao implementar o Meetime Flow que a liderança da prospecção contou Dashboards que indicavam quais e quando priorizar diferentes leads, e canais de conexão. Resultado: 106% mais conversões.

[Leia a história completa →](#)



% médio do orçamento x tipo de despesas*



Calculamos na sequência o % médio de cada um dos itens, uma vez que os dados foram coletados em faixa para ilustrar o quão representativos eles são individualmente. A distribuição segue o gráfico acima.

**Pelo fato de os dados serem coletados por faixas, não é garantido que as médias calculadas somem exatamente 100%. Porém, as 3 médias acima dão uma ótima ideia da composição aproximada dos orçamentos dos times comerciais brasileiros.*

***Outra observação importante: investigamos a composição do orçamento de acordo com o número de funcionários, número de vendedores e faixas de faturamento. Não houve nenhuma correlação entre essas variáveis.*



CASO DE SUCESSO

A Oobj quase triplicou a conversão dos seus leads

A líder de tecnologia e inovação em gestão fiscal via as agendas de seus vendedores vazias, apesar de estarem sempre com oferta de leads qualificados. Isso acontecia porque os pré-vendedores prospectavam diretamente no CRM e não em uma ferramenta pensada para os seus desafios diários. Foi com o Meetime Flow que o time viu a conversão crescer 181%. Tudo isso em 5 meses.

[Leia a história completa →](#)





Insights para profissionais de vendas

Uma operação comercial de Inside Sales é fortemente dependente de tecnologia. Um dos dados que mais se destaca é que as operações investem **28% em média com tecnologia**. Além de investigar qual o percentual sua empresa investe nesse ponto, a liderança pode se fazer algumas outras perguntas: quais tecnologias um time comercial como o meu usa? Quais faltam na minha operação? Essa realidade é aplicável ao meu setor?

Outro ponto importante é o impacto do Turnover (rotatividade) nas equipes de vendas. **53% de um time comercial é rotacionado** (contratado ou demitido) ano a ano no Brasil, e esse dado preocupa. Quanto mais novo um time, mais tempo para chegar até a meta (ramp-up) e essa pode ser a diferença entre a meta do ano ou um time desmotivado.



Conheça o parceiro Meetime



“Cuidar da retenção de profissionais (turnover) e investir em tecnologia são dois pilares de uma operação comercial moderna, rápida e eficaz! Não negligencie o poder que ambas terão no resultado do seu time comercial. Os melhores operam com tecnologia, e batem meta!”

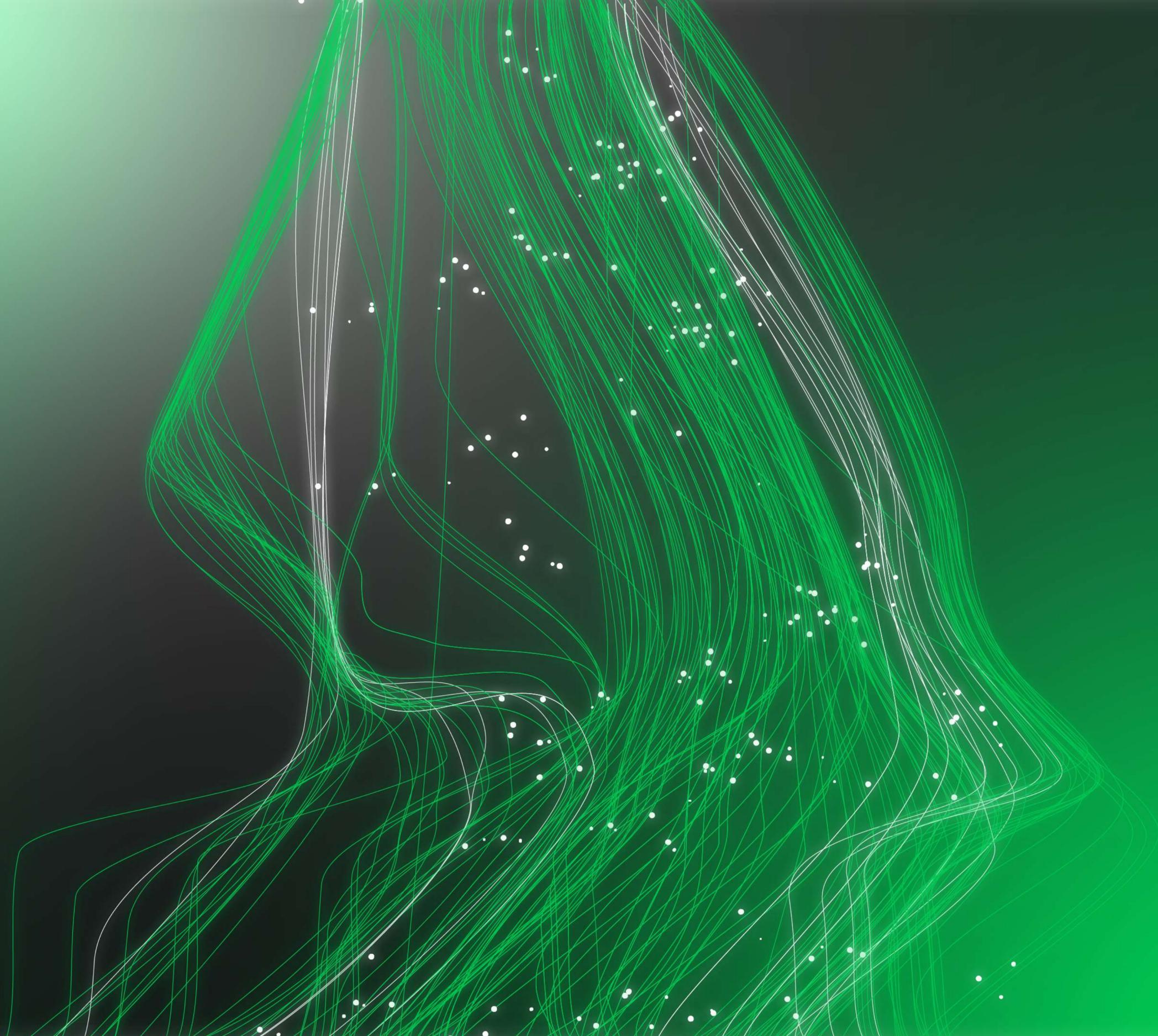
Thiago Reis | CEO da Growth Machine
in



02.

Processo & Tecnologia em Vendas

Uma das partes mais importantes para a compreensão de uma operação comercial de uma empresa é conhecer a origem de seus leads.



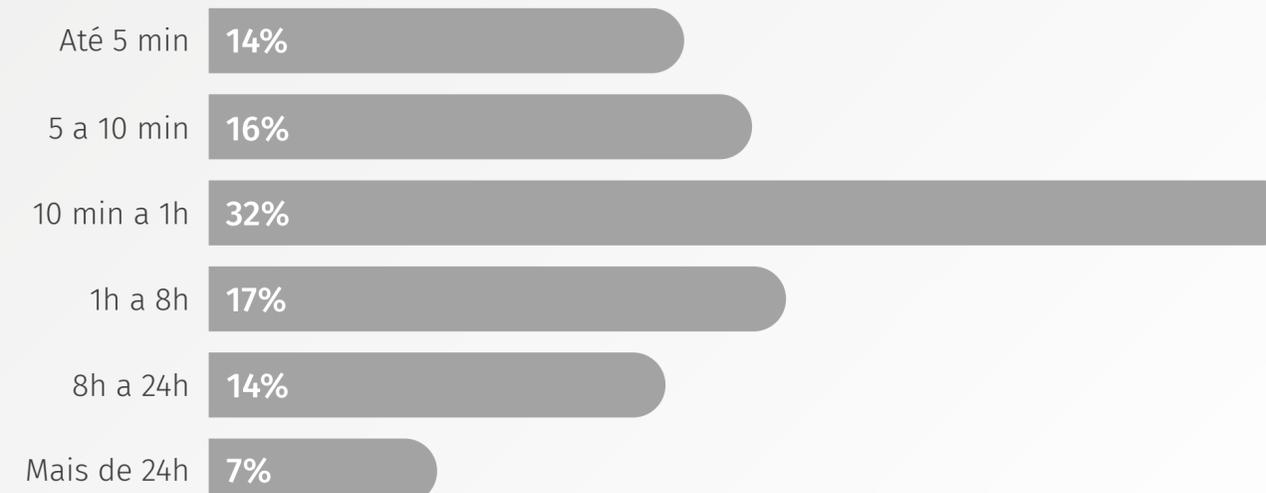
No estudo questionamos as empresas sobre qual o modelo utilizado para a geração de leads.

Os modelos puros estão bem distribuídos, sendo que 24% das empresas trabalham com Inbound (leads que converteram em algum formulário da empresa), 26% com Outbound (listas construídas ativamente). Já as operações híbridas (usam Inbound e Outbound) representam 41% dos respondentes.

Qual foi o modelo de geração de leads para sua força de vendas em 2021?



Em média, quanto tempo o SDR leva para fazer o primeiro contato com um lead inbound?

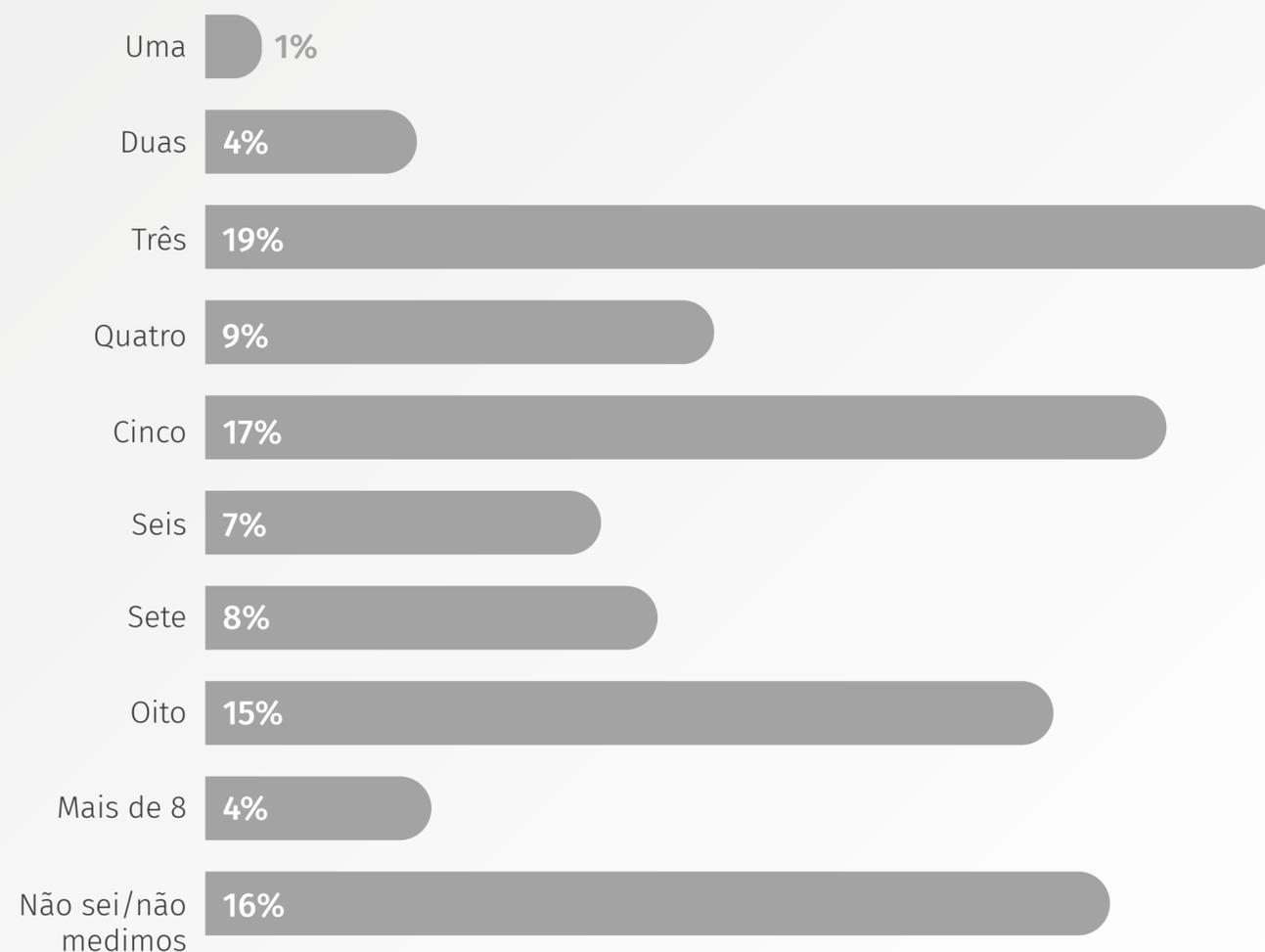


Questionadas sobre o **tempo que levam para abordar um lead inbound**, 62% delas abordam seus leads em até 1h.

Vale ressaltar que no gráfico acima consideramos operações puramente Inbound como também operações híbridas (Inbound e Outbound).



Em média, quantas tentativas de contato sua empresa faz até desistir de prospectar um lead?



Outro ponto importante para se entender o esforço na prospecção das empresas é saber quantas tentativas de contato elas fazem até desistir de um lead.

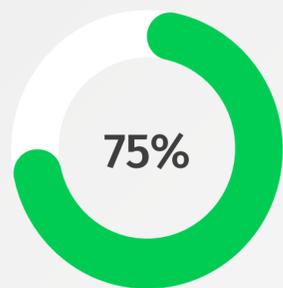
As empresas fazem em média **5 tentativas de contato antes de desistir de um lead**. O gráfico abaixo evidencia que **33% dos respondentes fazem 4 tentativas** ou menos com seus leads.

Quando comparados, empresas que possuem SDR realizam em média o dobro de tentativas de contato antes de desistir de um lead das que não possuem SDR, devido ao foco deste profissional na prospecção.

Número médio de tentativas de contato x adoção de SDRs



Tentativas de contato na Prospecção (Clientes Meetime x Mercado)



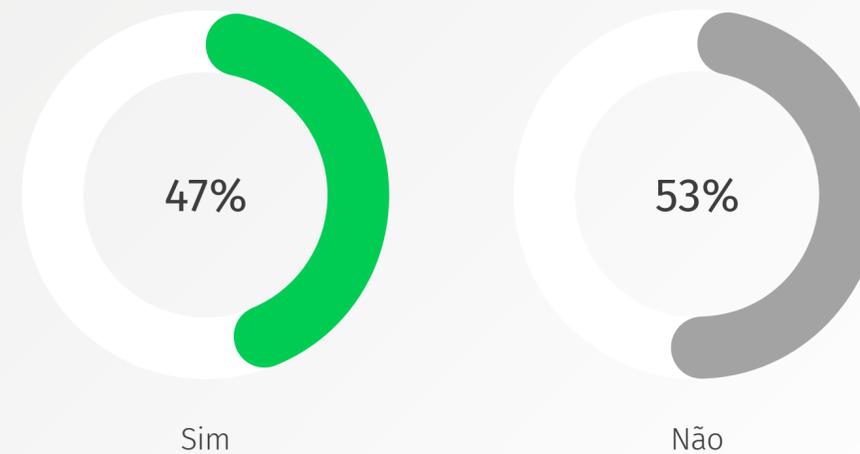
Estratificando o número médio de tentativas de contato entre os clientes Meetime e o mercado geral, temos o gráfico acima, que mostra que o **número médio de tentativas de contato é 75% maior entre os clientes Meetime** quando comparados ao mercado geral.

Conheça a Meetime

Após investigarmos o esforço na prospecção (tentativas de contato, tempo de resposta ao lead Inbound, etc) vamos aprofundar e conhecer o perfil das operações de prospecção nacionais.

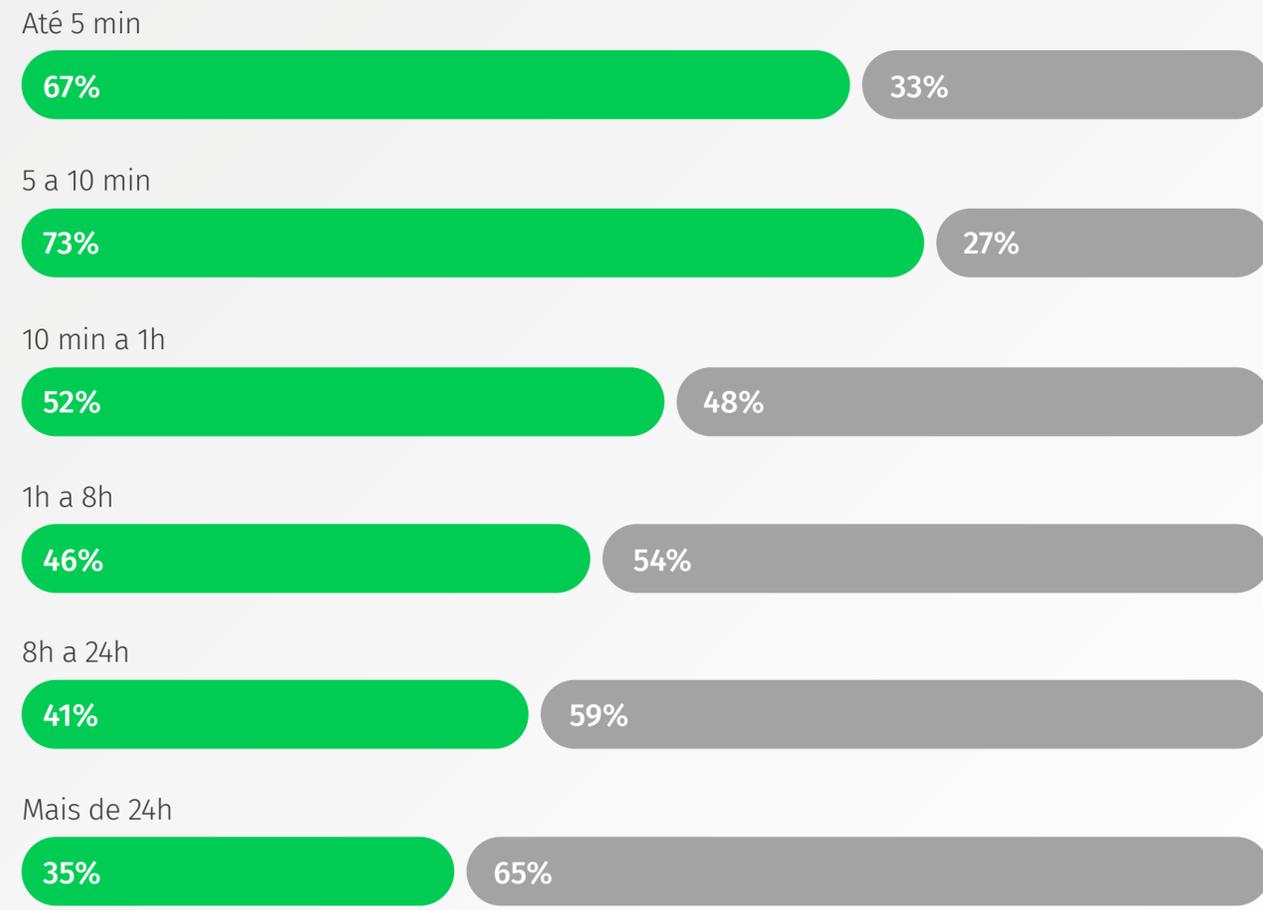
Quando questionadas se trabalharam com SDRs ou BDRs em 2021, 47% delas responderam que Sim.

Sua empresa trabalhou com times de SDRs ou BDRs em 2021?





Tempo de abordagem leads Inbound x Adota SDR

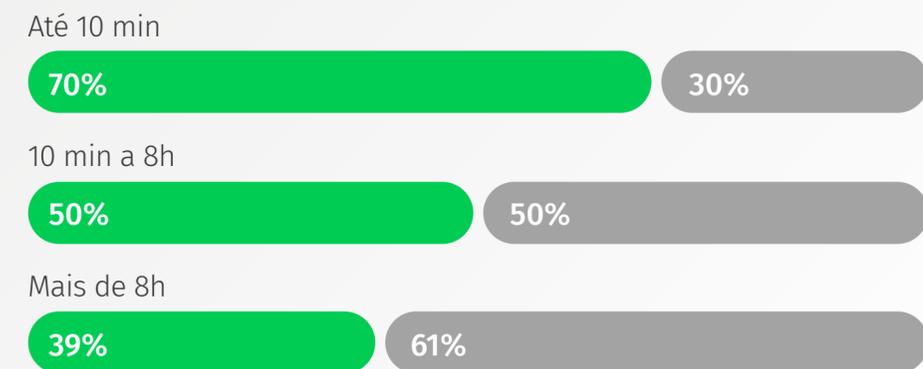


● Sim ● Não

É possível notar uma diferença grande também no tempo de abordagem de leads Inbound para as empresas que adotam SDR.

Os dois gráficos ao lado mostram que na comparação, **empresas que não possuem times de SDRs tem um tempo de resposta maior.**

Tempo de abordagem leads Inbound x Adota SDR



● Sim ● Não



Mergulhamos nos dados e confrontamos a adoção de SDRs com o modelo de geração de leads. Apesar do equilíbrio, ao fazermos essa comparação vemos que a taxa de empresas que adotam SDR é ligeiramente maior entre as que geram leads via Inbound ou via modelo híbrido (Inbound e Outbound).

Outra análise interessante é comparar a adoção de pré-vendas com o ticket médio recorrente (mensal). Embora não haja uma correlação linear, **percebe-se que em tickets muito altos o % de empresas que adotam SDRs é muito menor.**

Adoção de SDRs x Modelo de Geração de leads



Inbound

50%

50%

Outbound

47%

53%

Ambos

54%

46%

● Sim ● Não

Adoção de SDRs x Ticket Médio Mensal (recorrente)



Até R\$1k

56%

44%

Entre R\$1k e R\$5k

57%

43%

Entre R\$5k e R\$25k

62%

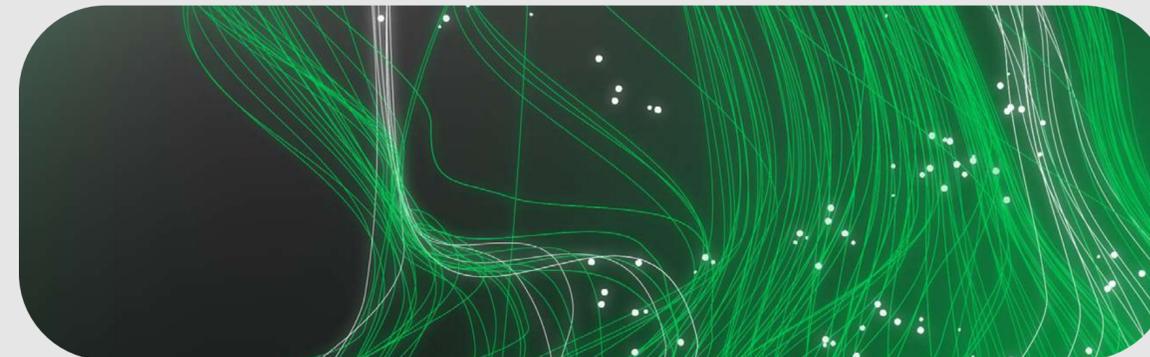
38%

R\$25+

44%

56%

● Sim ● Não



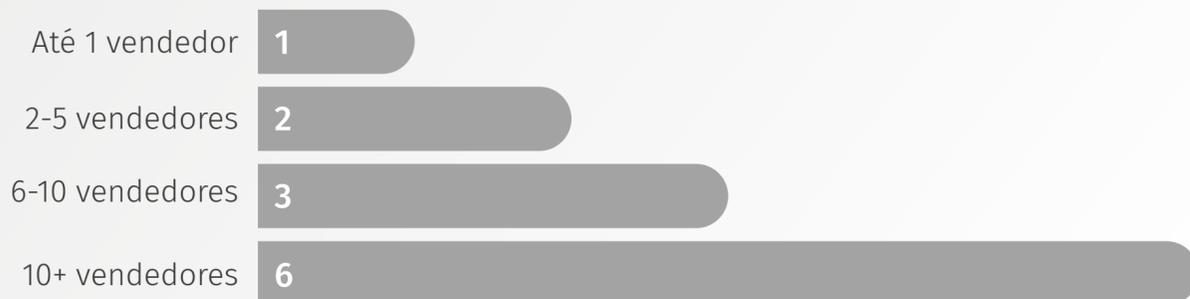
Em relação ao número de SDRs/BDRs podemos verificar que segue uma ordem crescente em relação a faixa de vendedores.

Outro indicador para entender como anda a produtividade das prospecções brasileiras é analisar como estão as atividades de prospecção.

Em 2022 separamos novamente os papéis, e questionamos as empresas sobre **quantas atividades de prospecção diárias um SDR e um vendedor fazem**, em média por dia.

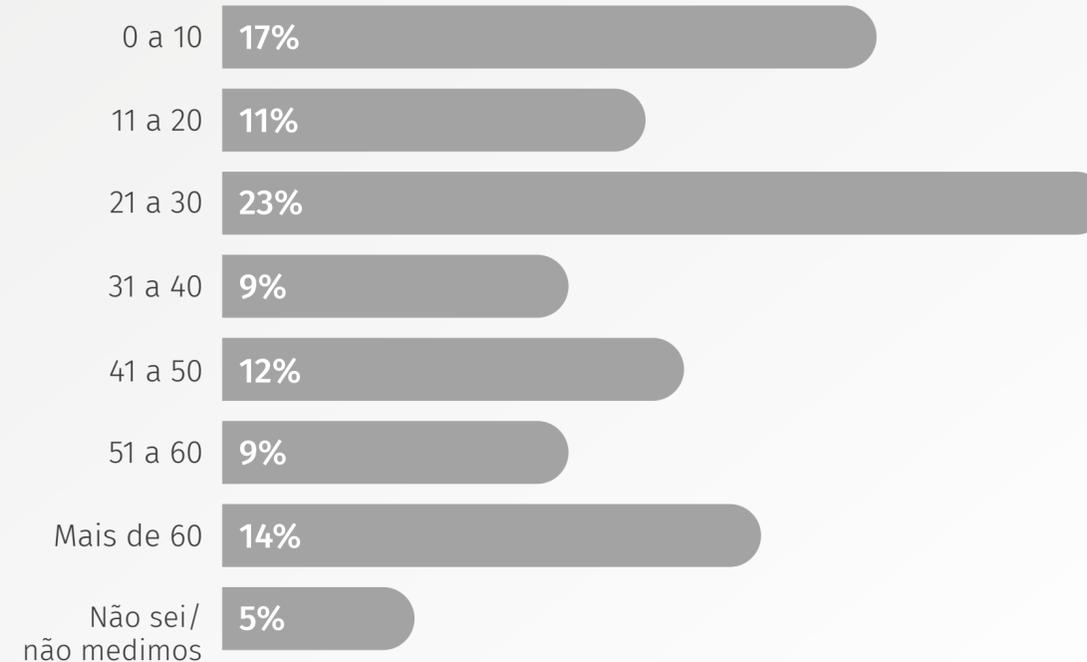
A média de atividades de prospecção diárias por SDR é de 34 atividades, 127% maior que a média de atividades diárias de prospecção entre os vendedores (15 atividades).

Número de SDRs / BDRs x Faixa de Vendedores

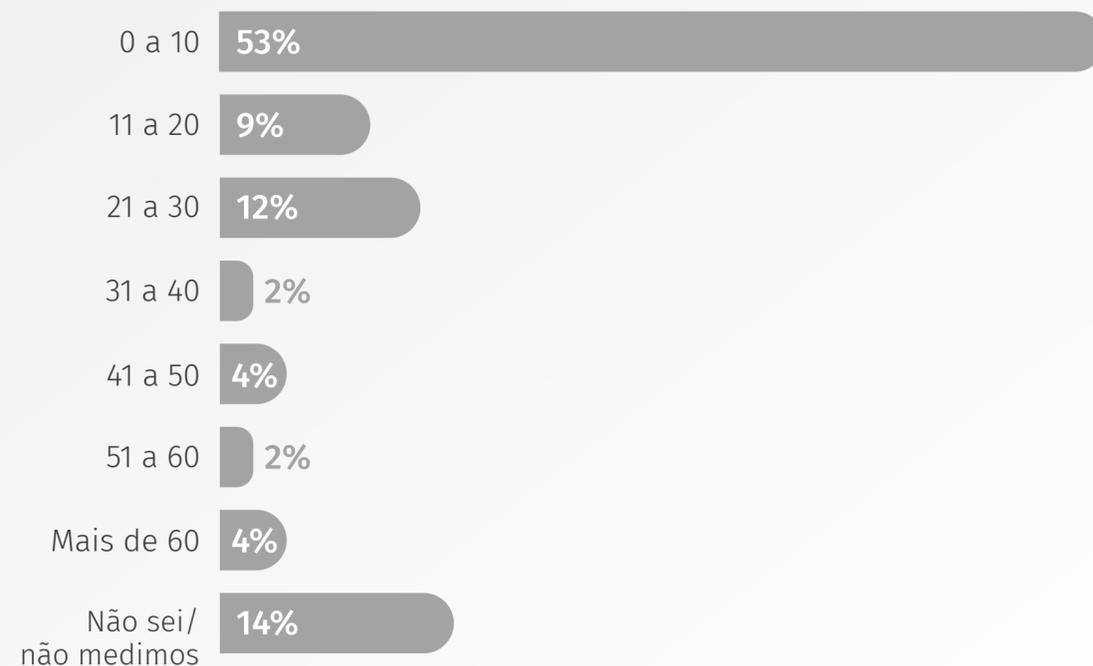


A distribuição das atividades diárias de prospecção por SDR e por vendedor, dos quais originaram-se as médias acima, seguem os dois próximos gráficos.

Em média, quantas atividades de prospecção diárias um SDR fez em 2021?

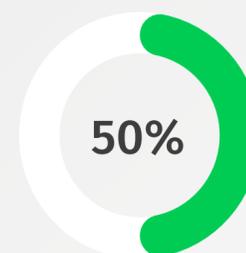


Em média, quantas atividades de prospecção diárias um vendedor fez em 2021?



Comparando novamente o mercado geral com os clientes Meetime, temos o seguinte dado:

Atividades de Prospecção Diárias por SDR (Clientes Meetime x Mercado)



O número médio de atividades de prospecção diárias entre os **clientes Meetime é 50% maior que o mercado para os SDRs.**

Conheça a Meetime

Analizamos também as faixas de atividades de prospecção diárias (por SDR) de acordo com o ticket médio (negócios recorrentes) que elas vendem.

Existe aqui uma tendência: conforme o ticket aumenta, a quantidade de empresas que fazem mais de 40 atividades de prospecção diárias cai, dando lugar a empresas que seus SDRs fazem até 20 atividades de prospecção diárias. Veja abaixo:

Atividades Diárias de Prospecção (por SDR) x Ticket Médio Mensal (recorrente)



Até R\$1k

25%

32%

43%

Entre R\$1k e R\$5k

26%

32%

42%

R\$5+

34%

34%

32%

● 0 a 20 ● 21 a 40 ● Mais de 40



CASO DE SUCESSO

A Neoway aumentou em 6x o aproveitamento dos leads

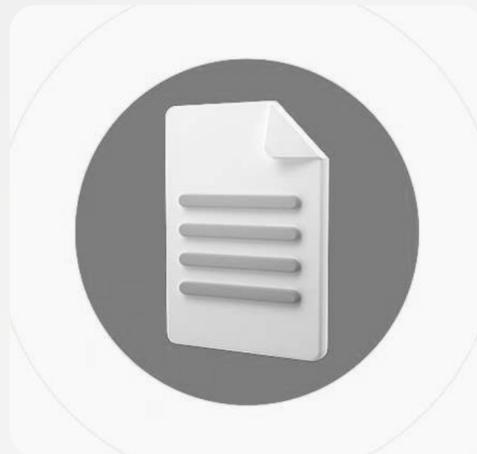
A maior empresa de big data do país via a produtividade dos SDR's cair a cada ano. A perda de oportunidades comerciais era grande por não conseguirem priorizar atividades, por desperdiçarem leads e por não monitorarem os principais indicadores individuais e coletivos da prospecção. Após aplicarem a metodologia e a tecnologia da Meetime, viram suas conexões com leads outbound subirem de 18% para 84%.

[Assista a história completa →](#)

Quando analisada a distribuição dos CRMs usados no Brasil, percebe-se que o Pipedrive ainda é o CRM mais utilizado com 15% dos respondentes. Porém, podemos ver mudanças no gráfico comparado aos anos anteriores.

É possível analisar também a consolidação do RD Station CRM e HubSpot CRM entre os 3 mais utilizados, com 11% e 8% respectivamente.

É importante também ressaltar que 16% das operações comerciais brasileiras ainda não usam um CRM.



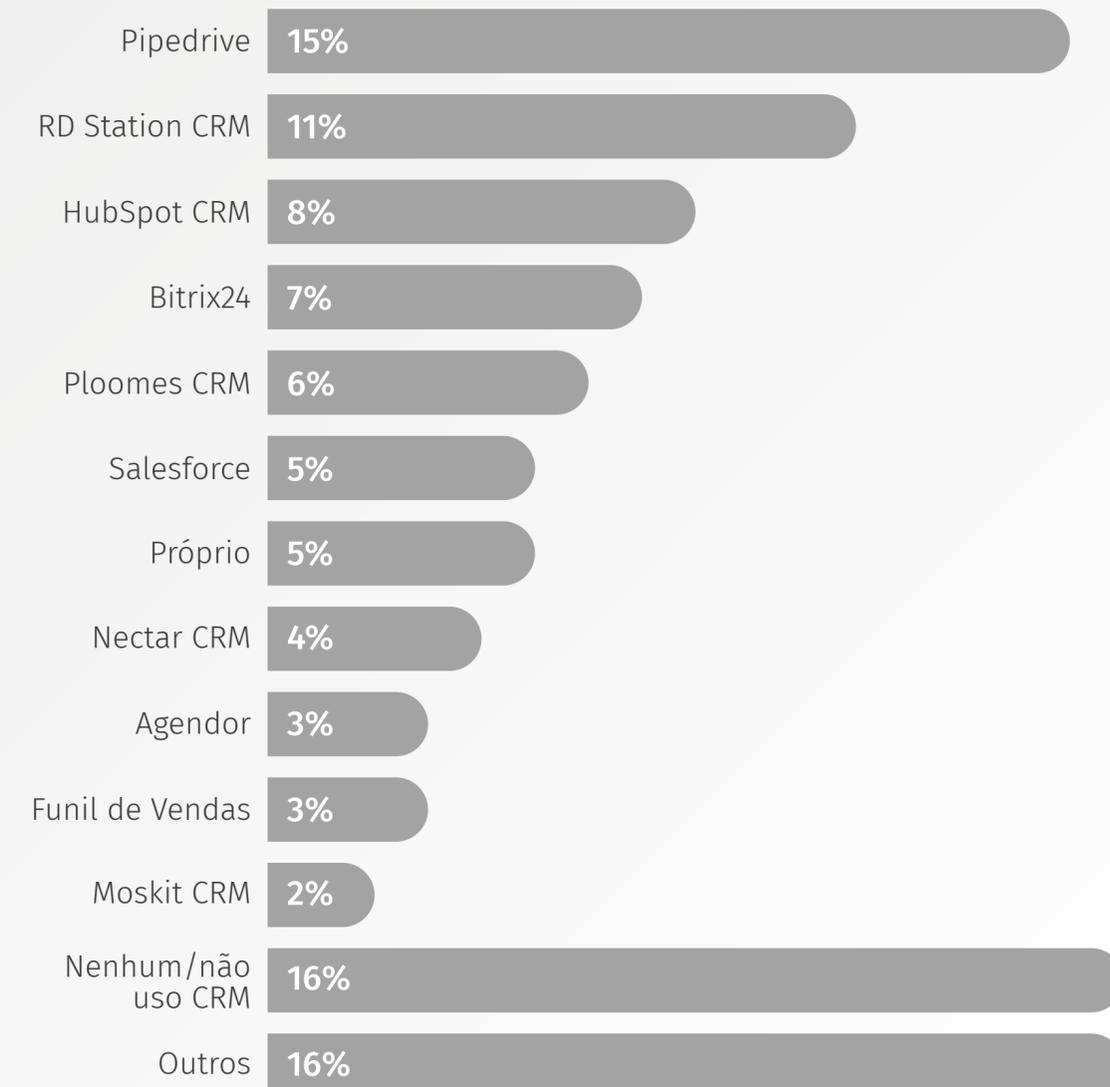
CONTEÚDO RELACIONADO

Nosso Playbook de Inside Sales

Publicamos nosso próprio playbook e incluímos dicas para você usar como modelo e estruturar os processos ainda hoje.

[Acesse o conteúdo →](#)

Qual software de CRM sua empresa usou em 2021?





Defina critérios e especialize o seu time

Mais do que definir qual é o modelo ideal de geração de demanda, é necessário definir quais são os critérios que garantirão a qualidade dessa demanda gerada para o time de vendas. No Outbound, o **Perfil de Cliente Ideal (ICP)** é fundamental para direcionar o trabalho de prospecção. Já no Inbound, é muito importante que o **SLA (Service Level Agreement)** esteja muito claro entre os times de marketing e vendas. Com essas variáveis muito bem definidas, o processo de qualificação e segmentação de leads será muito mais assertivo.

Outro ponto interessante do estudo, é a **adoção de pré-vendas** em tickets altos, que é muito menor. Esse fato ocorre porque em vendas complexas e de alto valor, exige-se do SDR um conhecimento técnico muito grande. A solução é ter um trabalho de desenvolvimento intenso desde o onboarding, transformando-os em especialistas.



Conheça o parceiro Meetime

“Tenha processos claros, implemente ferramentas e, independente do seu modelo de negócio, ticket médio ou perfil de cliente, especialize o time. No fim, a diferença está na qualidade da matéria-prima (seus leads) e em como você trabalha com ela.”



Rafael Piepo | Gestor de Marketing e Vendas
✉ in



03.

Gestão de Pipeline

Para entender melhor o Pipeline Comercial das empresas brasileiras, analisamos os negócios desde sua prospecção até a conversão de oportunidades em clientes, passando pelo seu ciclo de vendas.

Uma novidade em relação a 2021:

Separamos o pipeline em operações Inbound, Outbound ou Híbridas (Inbound e Outbound). Dessa forma conseguimos estratificar melhor o resultado da prospecção pela origem do lead, aspecto importante para a performance.

É importante salientar também que após a conversão em Oportunidade qualificada, a análise segue independentemente da origem do lead.

A primeira fase do pipeline comercial é a abordagem do lead. O gráfico a seguir mostra o número de leads abordados por um SDR Inbound mensalmente, de acordo com o tipo da operação (puramente Inbound ou híbrida).

A média do **número de leads que um SDR Inbound aborda em um mês é de 71 leads por mês**. No modelo **híbrido (Inbound e Outbound)**, os SDR's Inbound têm a **média de 57 leads abordados por mês**, 20% menos do que o grupo anterior.

Quantos leads um SDR Inbound abordou por mês na prospecção?



Inbound



Ambos (Inbound & Outbound)



● Até 40 leads ● 41 a 80 leads ● Mais de 80 leads

(Média) Quantos leads um SDR Inbound abordou por mês na prospecção?



Inbound 71

Ambos 57

Após abordados, investigamos o sucesso desta abordagem calculando a taxa de conversão média dos leads Inbound.

Agora em se tratando da taxa de conversão desses leads em oportunidades qualificadas, a média do mercado ficou em 23% de leads convertidos (tanto em operações Inbound quanto híbridas).

Qual foi a taxa de conversão média de leads Inbound em oportunidades qualificadas em 2021?



Inbound



Ambos (Inbound & Outbound)



● 0 a 10% ● 11 a 20% ● 21 a 30% ● 31 a 40% ● Mais de 40%



CASO DE SUCESSO

A Fortes passou de 10 para 80 agendamentos mensais por SDR

A Fortes Tecnologia tem soluções para gestão financeira, de pessoas e de logística. Por nascerem na inovação, entenderam que não fazia sentido implantar Inside Sales utilizando planilhas. Por isso, procuraram a Meetime para trazer resultados, com o Flow. Ao contar com Onboarding e Customer Success, a Fortes viu um crescimento acelerado de 700% em sua operação comercial, logo nos primeiros meses.

[Assista a história completa →](#)

(Média) Qual foi a taxa de conversão média de leads inbound em oportunidades qualificadas em 2021?



Investigando agora os leads Outbound, as taxas possuem comportamentos diferentes. Aqui se inverte a tendência do Inbound: **em operações que são híbridas, os SDRs Outbound abordam em média mais leads do que operações puramente Outbound.**

A média do número de leads que um SDR Outbound aborda em um mês é de 60 leads por mês. No modelo híbrido (Inbound e Outbound), os SDR's Outbound têm a média de 65 leads abordados por mês, 8% a mais do que o grupo anterior.

Acompanhe os dois próximos gráficos:



Quantos leads um SDR Outbound abordou por mês na prospecção?



Outbound



Ambos (Inbound & Outbound)



● Até 40 leads ● 41 a 80 leads ● Mais de 80 leads

(Média) Quantos leads um SDR Outbound abordou por mês na prospecção?



Outbound



Ambos



Analizamos na sequência a taxa de conversão dos leads Outbound em Oportunidades qualificadas. Além de abordar mais leads, as operações híbridas convertem ligeiramente melhor seus leads do que operações puramente Outbound. A média será próxima, conforme o gráfico vai mostrar.



CASO DE SUCESSO

A 7Quatro aumentou sua conversão em 237%

Mesmo alcançando o topo do mercado imobiliário, a 7Quatro via que uma melhor prospecção e conexão com leads poderia levá-la mais longe. Sem uma tecnologia dedicada aos SDR's, eles não conseguiam monitorar, melhorar e adiantar seu atendimento comercial. Adotando o Meetime Flow, a gestão de análises e feedbacks finalmente impulsionou o desenvolvimento do time, que bateu recorde de conversões em pouco mais de 1 trimestre.

[Leia a história completa →](#)

Qual foi a taxa de conversão média de leads Outbound em oportunidades qualificadas em 2021?



Outbound



Ambos (Inbound & Outbound)



● 0 a 10% ● 11 a 20% ● 21 a 30% ● 31 a 40% ● Mais de 40%

(Média) Qual foi a taxa de conversão média de leads outbound em oportunidades qualificadas em 2021?



Outbound



Ambos



Agora que analisamos os principais indicadores de abordagem e conversão de cada modelo de geração de leads, vamos comparar o funil de vendas individual de cada modelo. Essa é mais uma novidade de 2022 em relação à edição anterior.

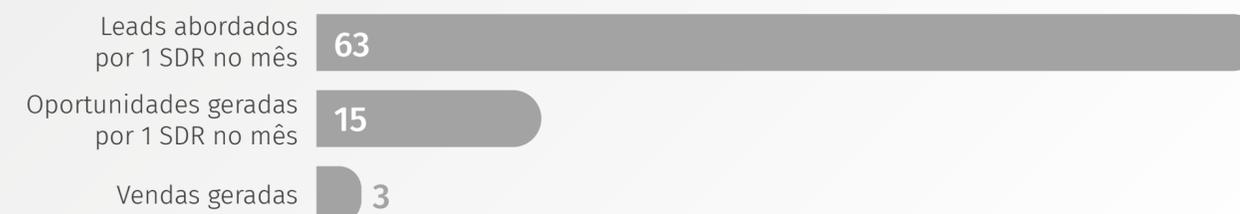
Tanto em operações Inbound quanto Outbound um SDR aborda em média 63 leads por mês. A diferença é na taxa de conversão em oportunidades: **em operações Inbound um SDR gera em média 15 oportunidades enquanto em operações Outbound doze.**

Quando aplicamos a taxa de conversão média de oportunidades qualificadas em Vendas (21%), tanto em Inbound quanto Outbound, temos o funil de vendas completo ao lado.

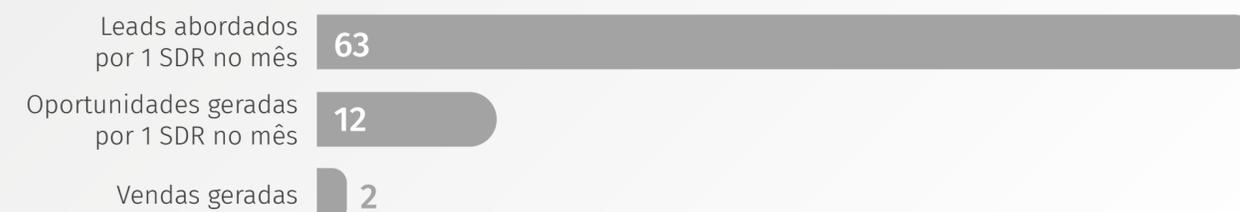
Na comparação entre os dados de clientes da Meetime x Mercado, **um SDR que utiliza a Meetime aborda em média 88 leads por mês**, enquanto um SDR que utiliza outras soluções, aborda em média 59 leads por mês.

Conheça a Meetime

Funil de Vendas - Inbound (Média)



Funil de Vendas - Outbound (Média)



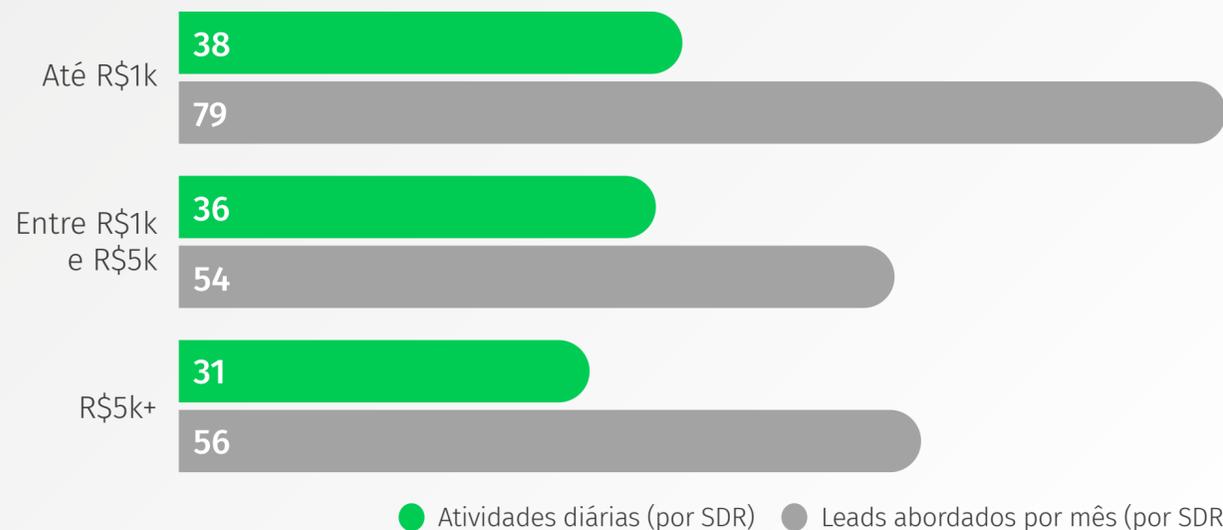
Leads abordados por mês (por SDR) - Mercado x Clientes Meetime



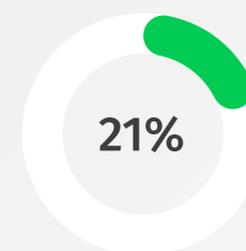
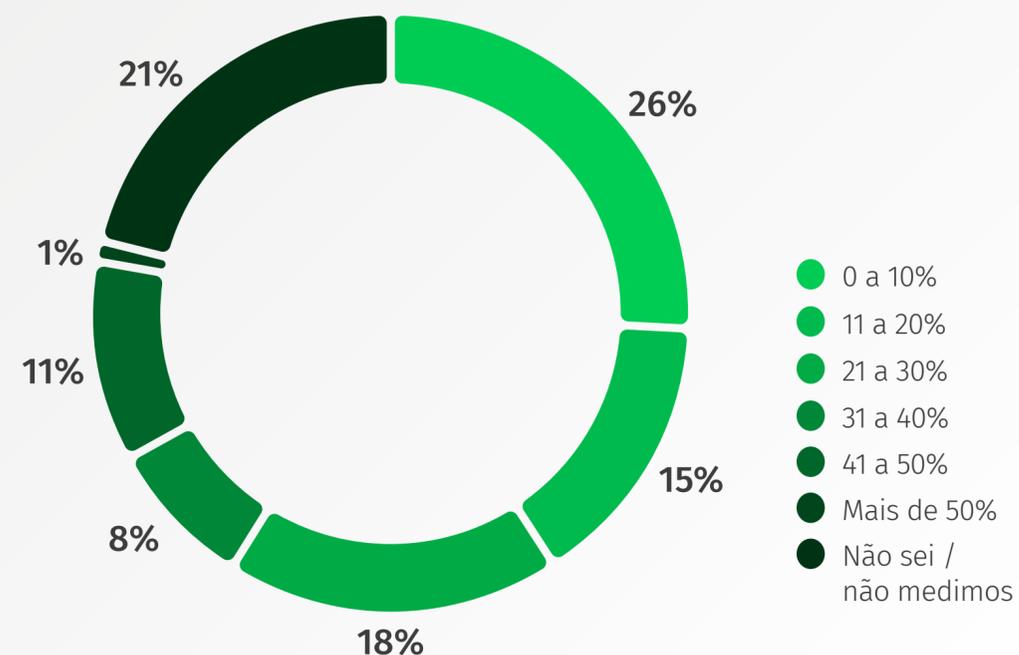


Ainda sobre esforço e volume de abordagens de leads, comparamos as atividades diárias e os leads abordados por mês por SDR com o ticket médio das empresas. O próximo e último passo das operações é converter essas oportunidades em clientes. Quando questionadas sobre a taxa de conversão de oportunidades qualificadas em clientes, as empresas responderam conforme o gráfico ao lado.

Atividades Diárias e Leads abordados no mês (por SDR) x Ticket Médio Recorrente (mensal)



Qual foi a taxa de conversão média de oportunidades qualificadas em clientes em 2021?

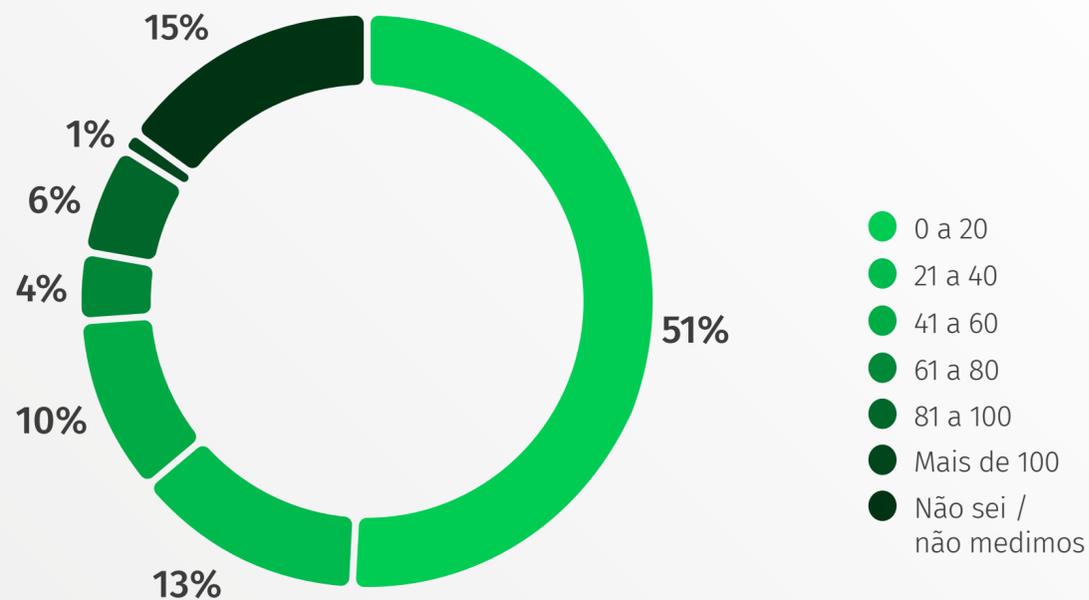


A taxa de conversão média de oportunidades qualificadas em clientes no Brasil é de 21%.

Quando questionadas sobre a quantidade de negócios que um vendedor teve em média por mês, as empresas responderam conforme gráfico abaixo.

A faixa predominante dos dados são as duas primeiras: **64% dos respondentes têm até 40 negócios no pipeline.**

Se você olhasse o CRM em um dia qualquer, quantos negócios 1 vendedor teria no seu funil?



Média do ciclo de Vendas (em dias) X Ticket Médio Mensal (Recorrente)



Finalizando a análise do pipeline, questionamos as empresas sobre o tempo até a compra, ou seja, o ciclo de vendas médio (em dias).

As operações comerciais brasileiras levam, em média, 48 dias para realizar uma venda. A distribuição do ciclo de vendas, agrupados de acordo com o ticket médio mensal (recorrente), segue o gráfico abaixo.

Os dados seguem um comportamento natural: quanto maior o ticket médio, maior o risco percebido na compra e mais complexa (e longa) a venda se torna.



GESTÃO DE PIPELINE

O Placar não mente

O Pipeline de vendas de uma empresa, equipe ou profissional reflete exatamente o que está acontecendo na operação de vendas.

A média de conversão de Lead em Oportunidade do mercado é de 23%. Em uma empresa qualquer que tenha essa média, existem variações grandes entre profissionais. Alguns convertendo 12 ou 13% enquanto outros 28 a 30%. Há uma grande oportunidade de aumento de produtividade ao entender o que gera essa diferença na sua operação. Geralmente a variação se explica por 3 fatores: qualidade do lead, efetividade do Pitch do SDR/BDR e qualidade das cadências.

Já na conversão de Oportunidade em Vendas, que a média é de 21%, as variações no mercado são ainda maiores. Com profissionais convertendo de 10% a 60%. E para ganhar produtividade nessa segunda fase do funil, o bom desempenho do profissional de vendas é fundamental. Olhe as variações de conversão na sua operação e entenda o que gera conversões elevadas.



Conheça o parceiro Meetime



“Escutar calls dos profissionais de baixa performance e comparar com os de alta, certamente vai te trazer insights significativos. Bem como comparar o volume de atividades realizadas e horários de maior conversão.”

Lucia Haracemiv | Sócia Fundadora na DNA de Vendas
✉ in



04.

Comissionamento & Compensação

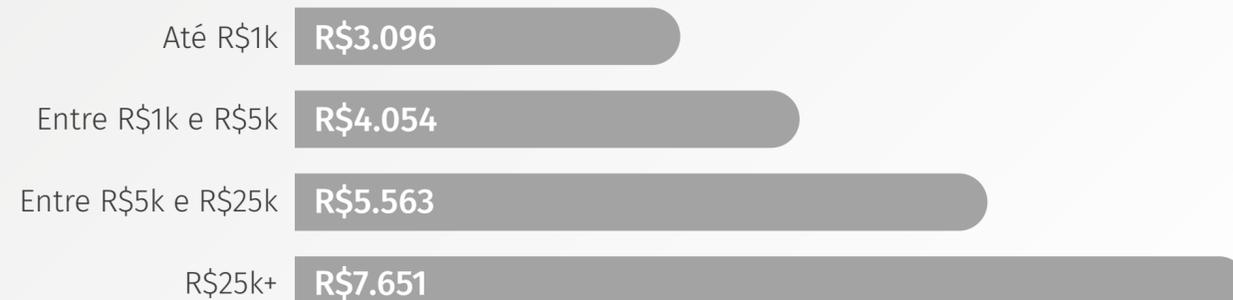
Historicamente o salário-base e o comissionamento dos vendedores e SDRs têm impacto direto na performance das operações comerciais. Esse capítulo do relatório mergulha nos dados relativos ao comissionamento e compensação dos profissionais.



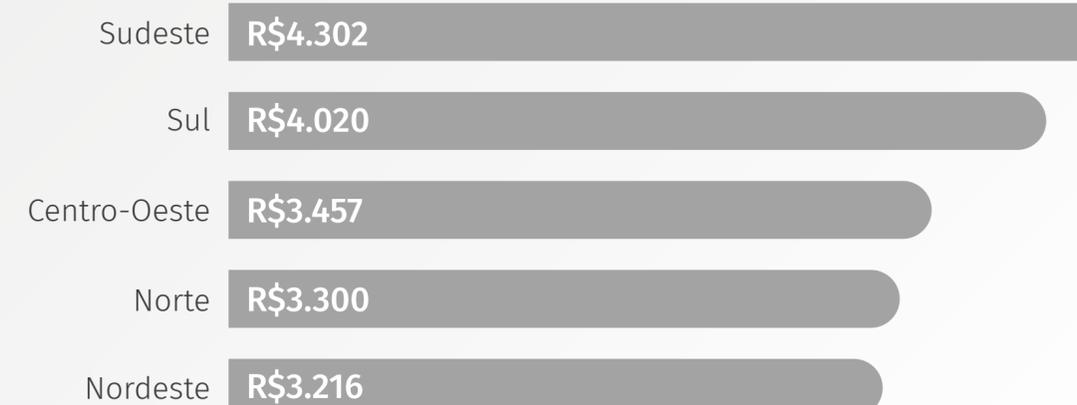
Questionamos as empresas sobre o salário-base médio mensal de um vendedor. **A média dos dados está em R\$ 4.408,31.** Isso representa um aumento de 22% em relação ao dado da edição anterior da pesquisa (R\$ 3.604,12).

É interessante analisar a média do salário-base de acordo com o ticket médio mensal (negócios recorrentes).

Salário-base médio mensal (Vendedores) x Ticket Médio Mensal (Recorrente)



Salário-base médio do vendedor x Região do Brasil



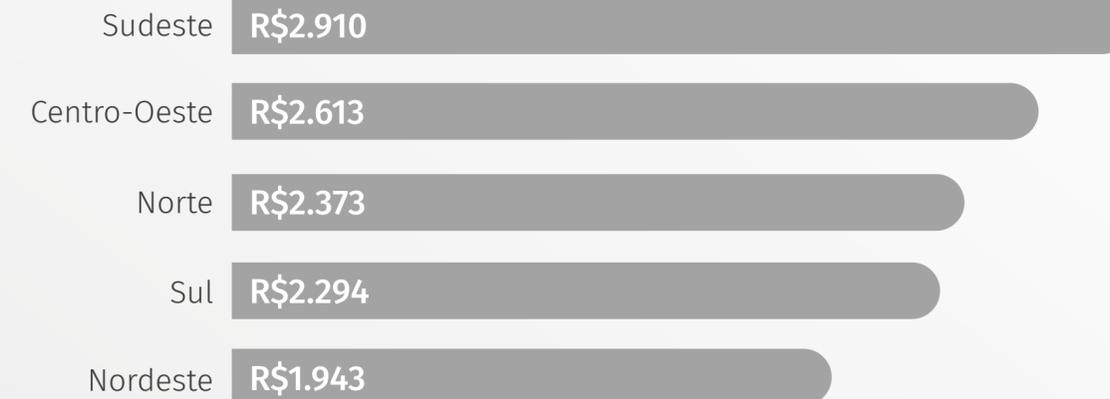
Outra análise importante é a média do salário-base dos vendedores de acordo com a região do país. **O Sudeste** lidera a lista com os salários mais altos, **com média de R\$ 4.302,00.**



Também questionamos as empresas sobre o salário-base médio mensal de seus SDRs. **A média dos dados está em R\$ 2.474,45.** Isso representa um aumento de 8% em relação ao dado da edição anterior da pesquisa (R\$ 2.282,88).

Assim como entre os vendedores, comparamos a média do salário-base dos SDRs de acordo com a região do país. **O Sudeste** também lidera a lista com os salários mais altos, **com média de R\$ 2.910,00.**

Salário-base médio do SDR x Região do Brasil



Salário-base médio mensal (SDR) x Ticket Médio Mensal (Recorrente)



O degrau médio entre o salário-base de um SDR e um vendedor no Brasil é de aprox. R\$ 1.934. Outra forma de retratar esse dado é que o **SDR brasileiro recebe 56% do salário-base de um vendedor.**



Considerando os estudos internacionais [SaaS AE Inside Sales Report](#) e [SDR Metrics & Compensation Report](#) mais recentes, realizado pela [The Bridge Group, Inc.](#) (EUA), temos como salário-base anual dos vendedores US\$ 90 mil, e dos SDRs US\$ 50 mil. **A relação é de 56%, em média, exatamente como no Brasil.**

	Vendedor
On-target Earnings	\$167k
Base	\$90k
Variable	\$77k

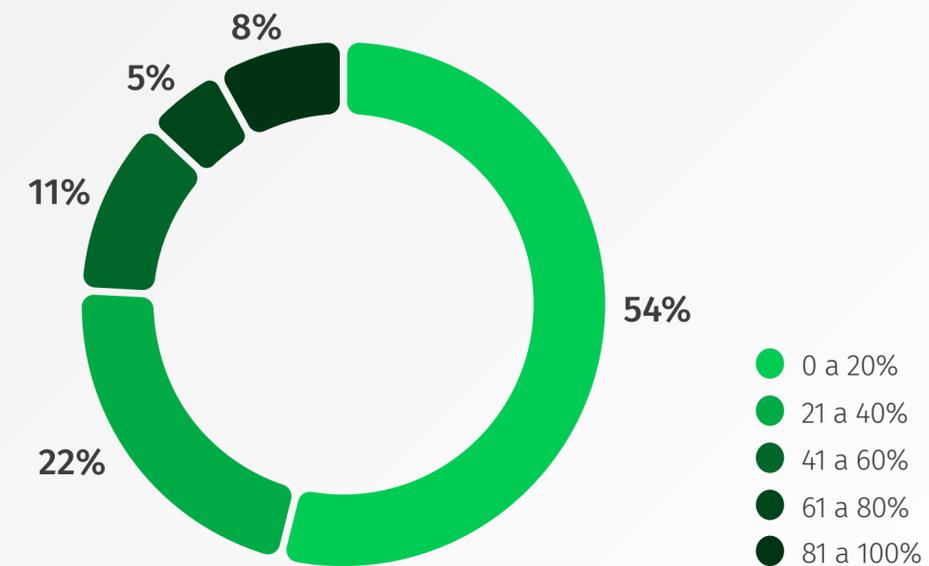
	SDR
On-target Earnings	\$76k
Base	\$50k
Variable	\$26k

Fontes: [SaaS AE Inside Sales Report 2020](#) e [a SDR Metrics & Compensation Report](#)

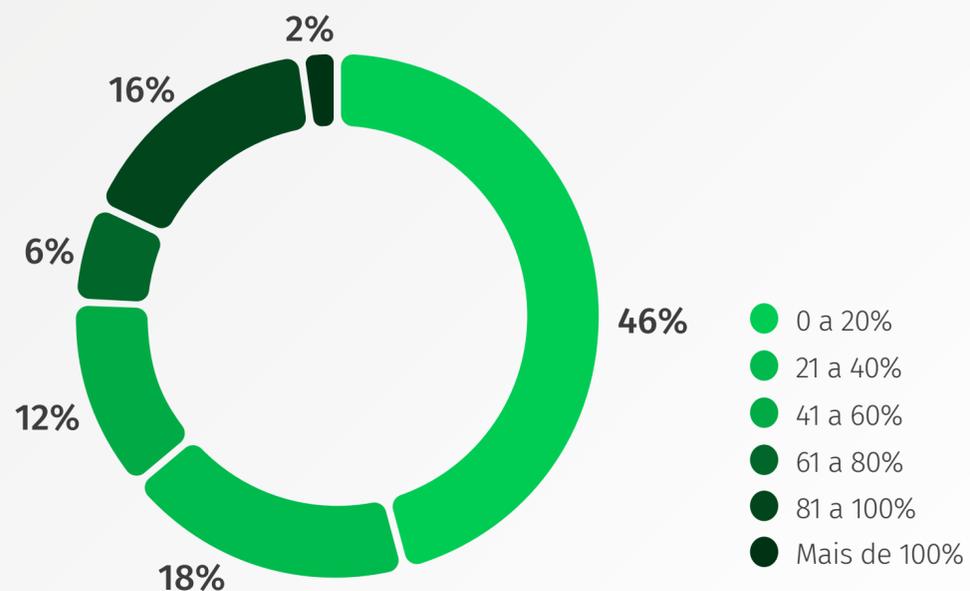
Quando questionamos as empresas sobre **qual o percentual do salário-base a remuneração variável representa** a distribuição segue o gráfico abaixo.

A média* do **percentual do salário-base correspondente à remuneração variável** dos SDRs é de 28%.

Na média, a remuneração variável dos SDRs equivale a quantos % do salário-base?



Na média, a remuneração variável dos vendedores equivalia a quantos % do salário-base?



Já os vendedores possuem em média, um percentual de remuneração variável de 39%, consideravelmente maior que a dos SDRs.

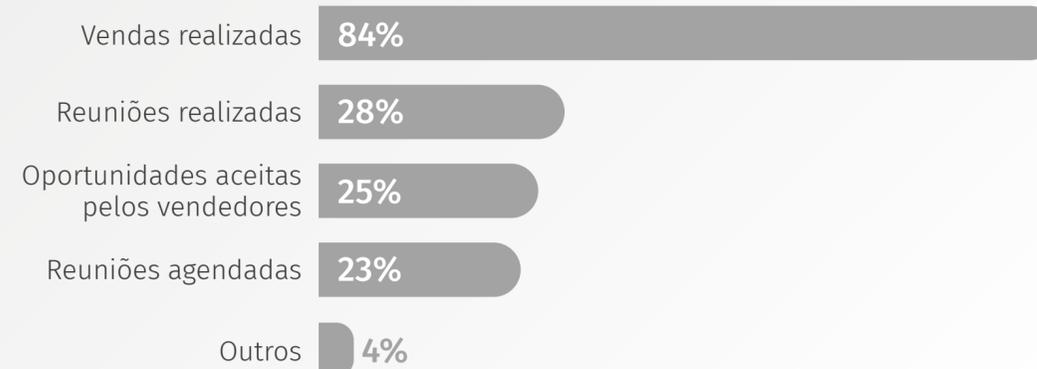
**Para fins de validade estatística, a média foi calculada usando intervalos iguais de 20 em 20%, conforme coletado no questionário. A fatia "Mais de 100%" foi aglutinada apenas para melhor visualização dos dados.*

Outro aspecto interessante sobre o comissionamento dos SDRs e Vendedores é entender justamente qual o objeto do qual se originam as comissões.

E quando questionadas sobre qual a base do comissionamento dos SDRs, **84% das empresas mencionaram "Vendas realizadas" como a principal régua de comissão.**

Vale ressaltar que as alternativas não são excludentes, ou seja, o gráfico não soma 100%.

Os SDRs foram comissionados baseados em:

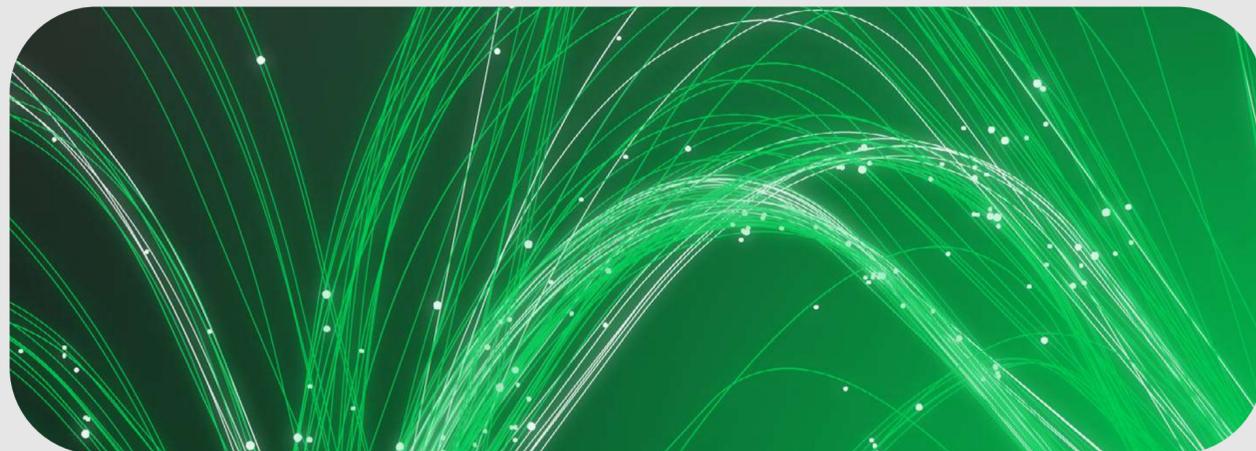




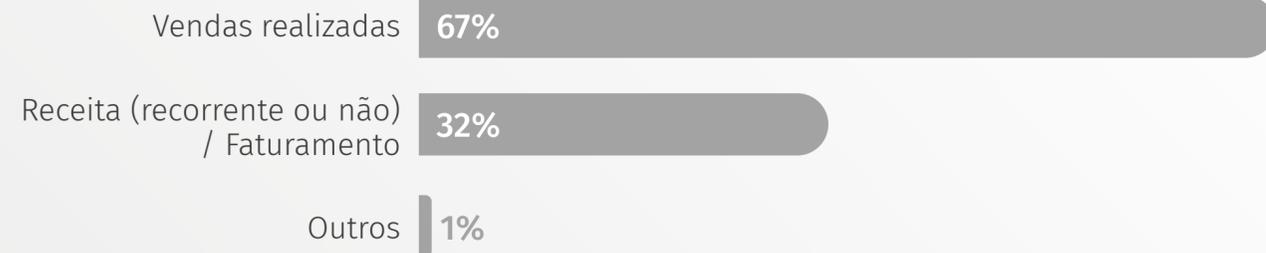
Entre os vendedores, **vendas realizadas também foi a principal base de comissionamento das empresas, com 67% das empresas** utilizando esse modelo.

Cruzamos os dados sobre remuneração variável com o número de meses dentro da meta. **A tendência é que quanto maior o percentual de remuneração variável maior o número de meses dentro da meta.**

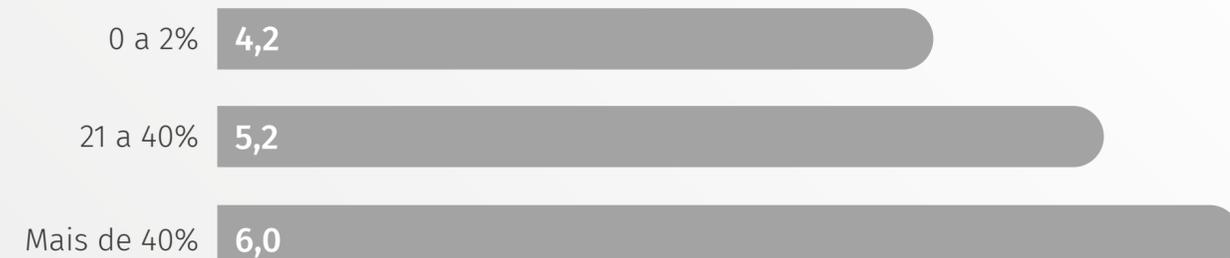
Por exemplo, nas empresas onde a remuneração variável é entre 40% e 100% do salário-base, o número médio de meses dentro da meta é 6, número superior às que possuem remuneração variável de menos de 40% do salário base.



Os vendedores foram comissionados baseados em:



Meses dentro da meta x % de comissão variável





COMISSIONAMENTO E COMPENSAÇÃO

Remuneração, motivação e oportunidades

Trabalhar com pré-vendas é uma ótima forma de entrar no mercado de trabalho. O salário médio de um pré-vendedor hoje no nosso país já é acima da média salarial de diversos setores. O que contribui ainda mais para a especialização do time de vendas.

Nosso país ainda está construindo os formatos dessa nova profissão, prova disso são as diferenças geográficas encontradas na pesquisa. Uma coisa já é certa: a maioria dos empresários prefere comissionar seu time de pré-vendas com base em vendas fechadas. O que é mais seguro, considerando os desafios de fluxo de caixa e rentabilidade que diversos negócios enfrentam.

Será que estamos tão certos disso? Para pré-vendas, testar modelos híbridos envolvendo leads qualificados/agendas realizadas e, também, negócios fechados que foram qualificados podem dar mais equilíbrio e motivação.

Já para o time de vendedores, a comissão com base em vendas recorrentes pode ser um estímulo a mais para gerenciar a ansiedade e trazer mais clientes alinhados aos perfis ideais (ICPs) definidos pelas organizações.

“Pensar em formas de testar modelos de comissionamento pode ser uma forma de não só motivar e especializar seu time de vendas, mas também garantir que o seu negócio não seja vítima da sua própria carteira de clientes.”



Thiago M.

Thiago Muniz | Country Manager na Receita Previsível

✉ in



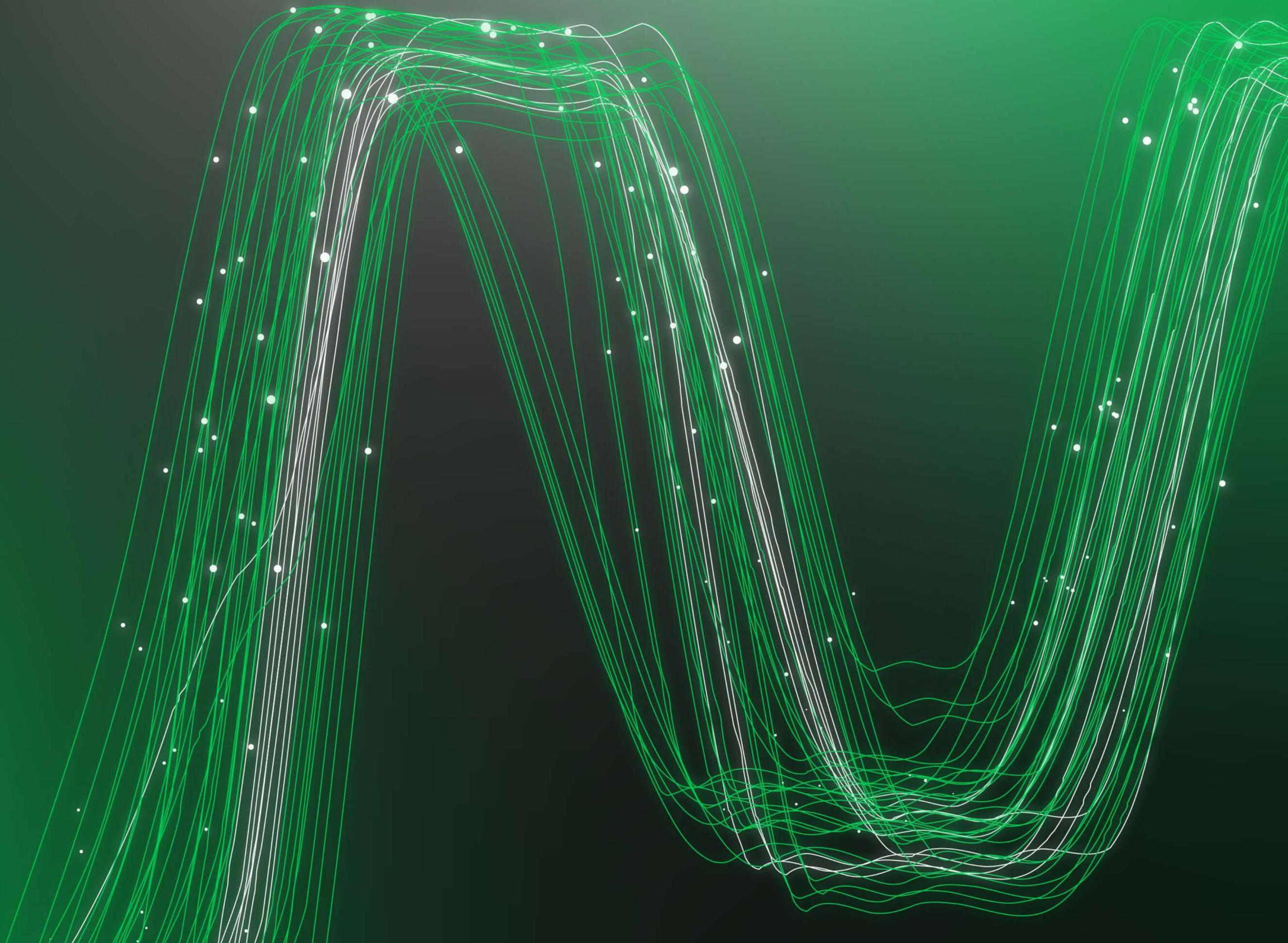
Conheça o parceiro Meetime



05.

Metas & Previsão de Vendas

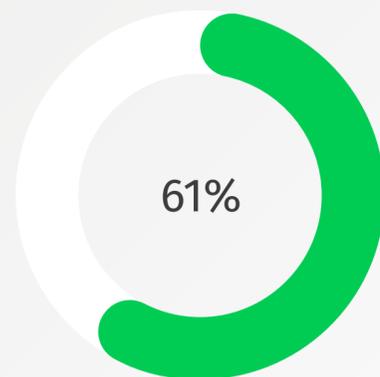
Dedicamos este capítulo para analisar o comportamento das empresas e vendedores em relação a previsões de vendas e atingimento de metas.



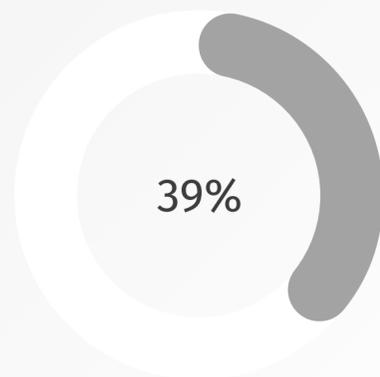
Questionamos as empresas se elas fazem reunião de forecasting (previsão de vendas), e **61% delas responderam que sim** (apenas 3% a mais que o ano anterior).

A **periodicidade mais popular** para as **reuniões de forecasting é semanal**, presente em 43% das respostas.

Sua empresa faz reuniões de forecasting?

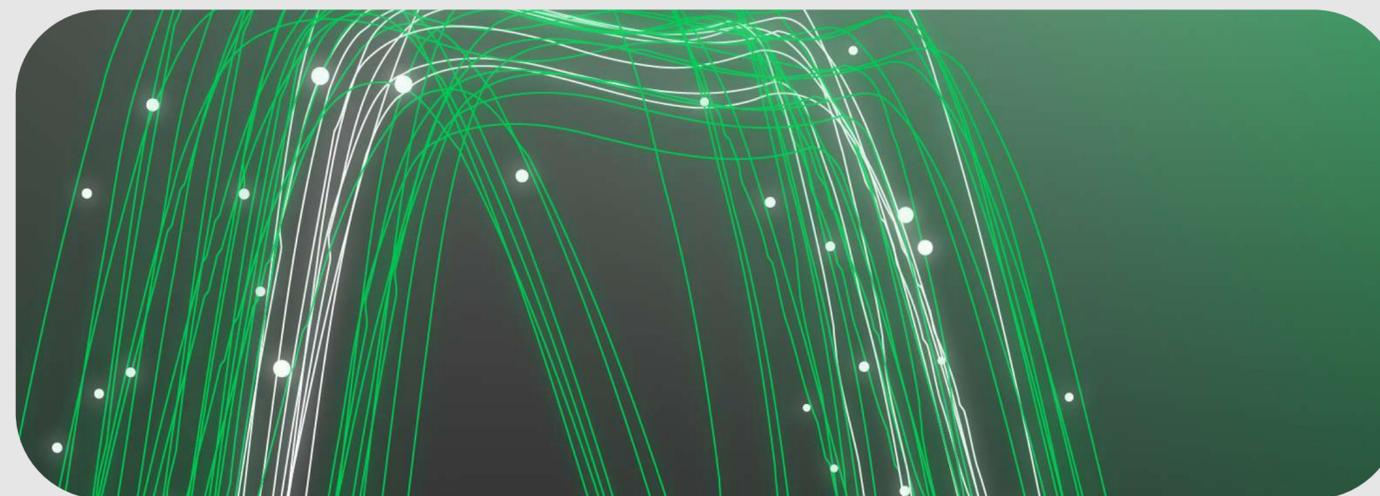
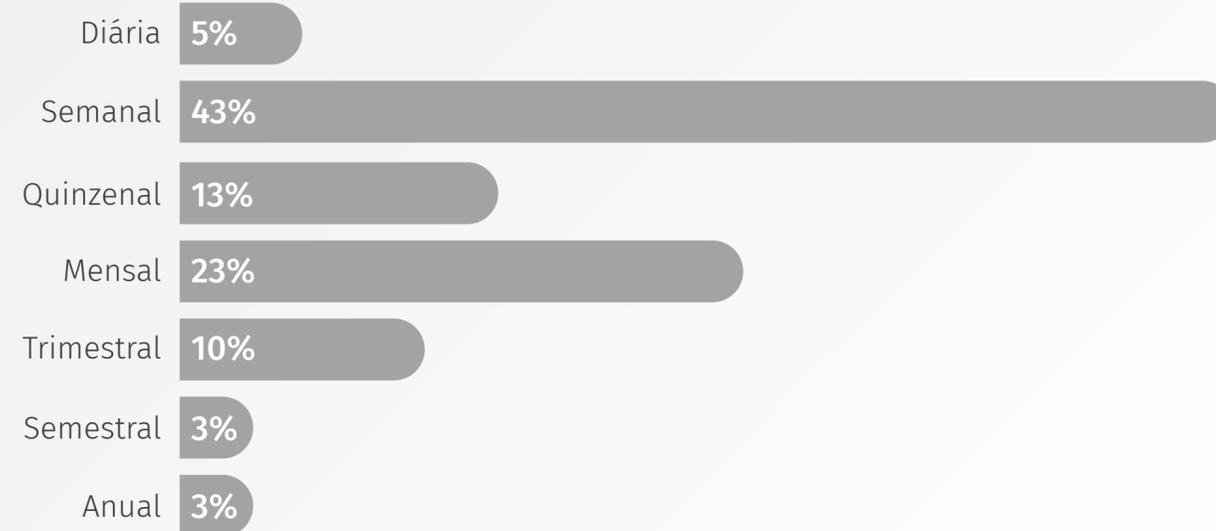


Sim



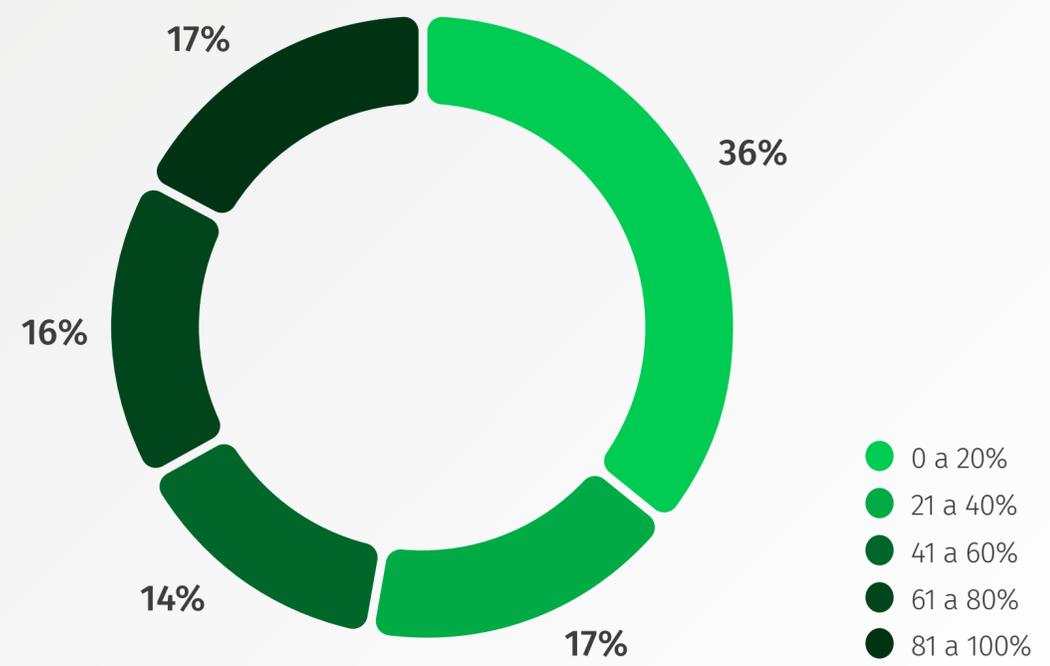
Não

Qual foi a periodicidade destas reuniões em 2021?

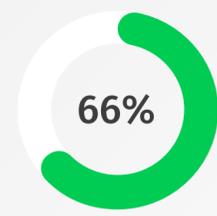


Questionamos as empresas sobre o percentual de vendedores dentro da meta no ano de 2021. **A média geral das empresas foi que 43% dos vendedores atingiram a meta.** A distribuição segue o gráfico abaixo.

Na média, qual o percentual dos seus vendedores que atingiram a meta?



Novamente usando o estudo [SaaS AE Inside Sales Report](#), vemos que **a média dos vendedores dentro da meta nos EUA é de 66%**, e no Brasil a média está em 43%.



66% of AEs in a given group achieve quota annually.

Distribution of % of reps at quota



Quando questionadas sobre **qual a meta dos vendedores por mês em 2021**, separando-se por ticket médio recorrente (mensal), a distribuição dos dados segue o gráfico ao lado.

Quando questionadas sobre o cenário coletivo de atingimento de metas em 2021, **60% das empresas** relataram terem atingido a **meta em 6 meses ou menos**.

A média dos dados é de 5 meses dentro da meta.



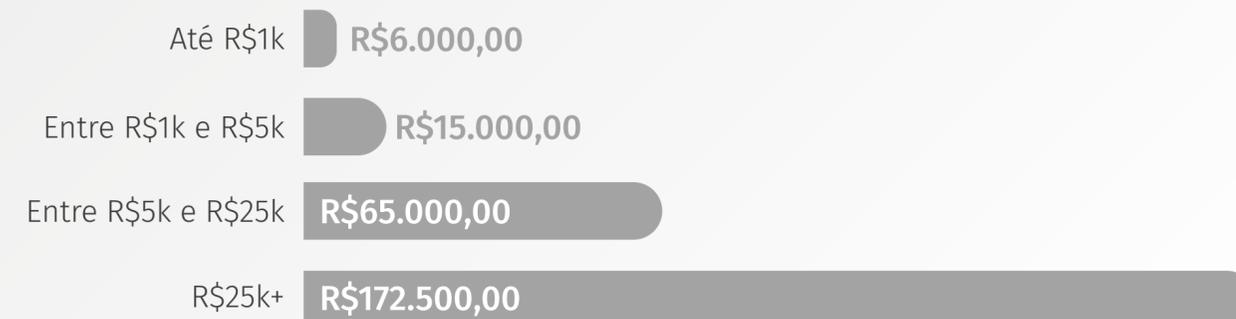
CONTEÚDO RELACIONADO

Kit de planejamento comercial

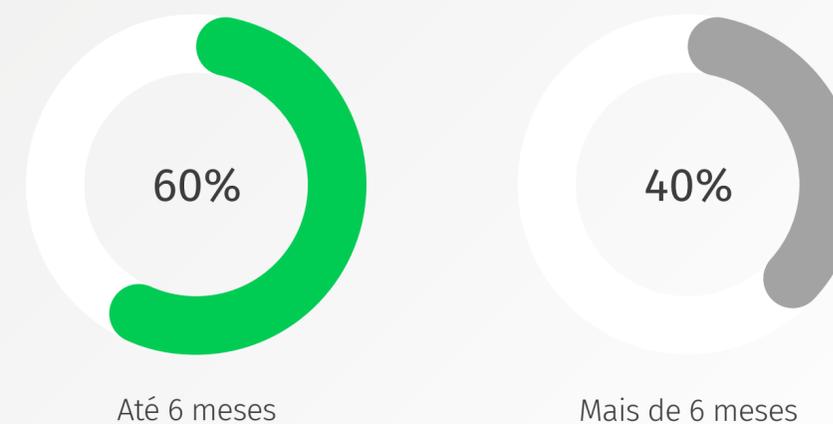
15 materiais para o seu time comercial bater as metas no próximo ciclo. São planilhas, aulas, artigos, benchmark, calculadora, template e guia para te diferenciar da concorrência.

[Acesse o conteúdo →](#)

Qual a meta de um vendedor por mês? (R\$)



Nos 12 meses de 2021, em quantos deles sua empresa atingiu a meta de vendas?



E para analisar se há relação das reuniões de forecasting com o atingimento das metas, cruzamos os dados anteriores com a adoção delas.

Encontramos relação direta da realização das reuniões com atingimento das metas. Entre as empresas que bateram as *metas em 6 meses ou menos em 2021, 53% delas fazem reuniões de forecasting.*

Já entre as que atingiram a meta **mais de 6 meses** o percentual de empresas que também faz **reuniões de forecasting sobe para 73%.**

Meses dentro da meta x Faz reunião de Forecasting?



Até 6 meses



Mais de 6 meses



● Faz forecasting ● Não faz forecasting

Turnover médio x Meses dentro da meta (média)



Outro possível fator que influencia o desempenho das equipes é a rotatividade dela, ou turnover, métrica analisada no início deste relatório.

Portanto, analisando-se o turnover médio entre as empresas, separando-as entre as que atingem a meta em até 6 meses ou mais, temos o seguinte: o turnover médio é 12,5% menor (49% contra 56%) em empresas que atingem a meta 6 vezes ou mais.



METAS E PREVISÃO DE VENDAS

Forecast ajuda, mas não resolve

6 em cada 10 pessoas chegam no resultado comercial. Isso destoa do benchmarking nos EUA. O motivo? Dificuldade em entregar resultados de forma consistente, além de metas mal planejadas. Para quem vende, a dica é realizar calls de investigação mais aprofundadas, entender o ciclo de compra das empresas e distribuir as suas oportunidades entre os meses. Para gestores, o insight é evitar metas irrealistas.

Forecast recorrente gera consciência do time e foco no resultado, cria um espaço de colaboração e aumenta o senso de urgência. Faça reunião de forecast, lembrando que ela não resolve tudo. A natureza da reunião é ainda mais importante.

Líderes que fazem semanalmente forecast focam no principal trabalho da gestão: gerenciar pessoas. Os que não fazem forecast provavelmente passam mais tempo debruçados em planilhas (trabalho do Sales Ops), criando treinamentos (papel do Sales Enablement) ou na operação, vendendo. O que tudo isso têm em comum? Elas não são papel do gestor.



Conheça o parceiro Meetime

“Faça reunião de forecast em periodicidade compatível com o seu ciclo de vendas, use a reunião para ajudar as pessoas a fechar mais negócios e evite que seja uma interação apenas de report. Cuide das pessoas, elas que cuidam dos clientes.”



Gabriel Lopes | Partner

✉ in



06.

Treinamento & Coaching

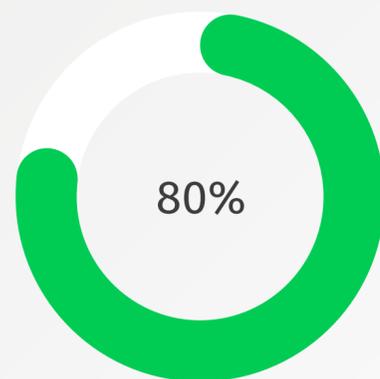
Para analisar o impacto que os treinamentos de vendas possuem nos resultados das empresas, questionamos sobre as rotinas e tipos de treinamentos, tempo de ramp-up e senioridade do time comercial.



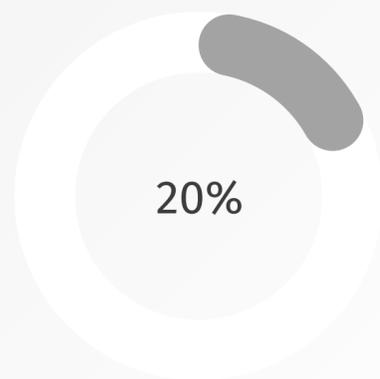
Quando questionadas sobre a adoção do Coaching **80% das empresas responderam que sim.**

Esse dado teve um aumento considerável em relação à pesquisa do ano anterior, onde 65% das empresas realizavam Coaching com seus vendedores.

Sua empresa fez Coaching dos vendedores em 2021?



Sim



Não

Meses dentro da meta X Faz coaching dos vendedores



Até 6 meses



Mais de 6 meses



● Faz Coaching ● Não faz Coaching

Analisamos também o quanto o Coaching dos vendedores tem influência sobre a quantidade de meses em que as empresas atingem suas metas.

Entre as empresas que passaram metade do ano ou menos dentro da meta, o percentual de empresas que fazem Coaching é de 76%. Já entre as empresas que bateram a meta 6 vezes ou mais em 2021, 86% delas fazem Coaching. Este número representa **um aumento aproximado de 12% em relação às empresas que não fazem Coaching.**

Outro modo de analisar o impacto do Coaching é a média de meses dentro da meta, comparando as empresas que adotam ou não.

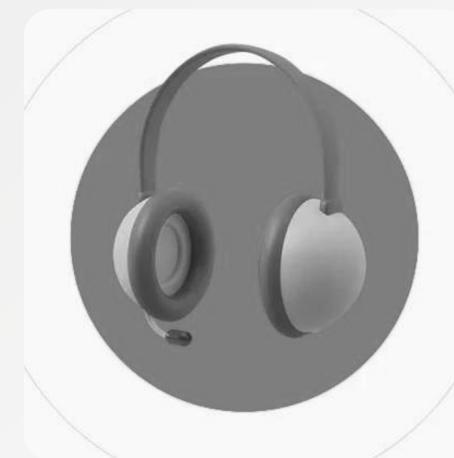
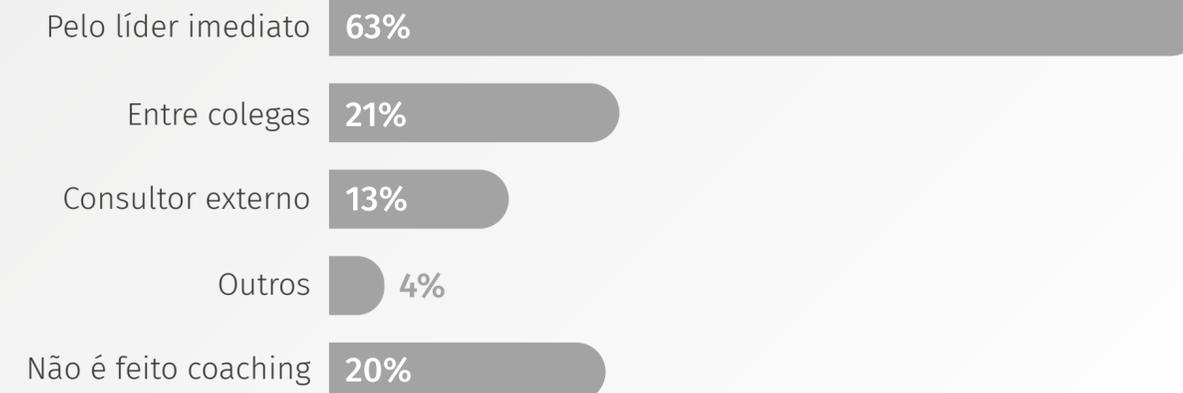
As empresas que não fazem Coaching passam em média 4 meses dentro da meta, enquanto as que fazem atingem a meta em 6 meses. Isso representa **um aumento aproximado de 29%**.

Meses dentro da meta x Faz coaching dos vendedores



As principais formas de coaching que as empresas brasileiras adotam é **com o líder imediato**, presente em **63% das respostas**.

Como foi feito o coaching do time comercial em 2021?



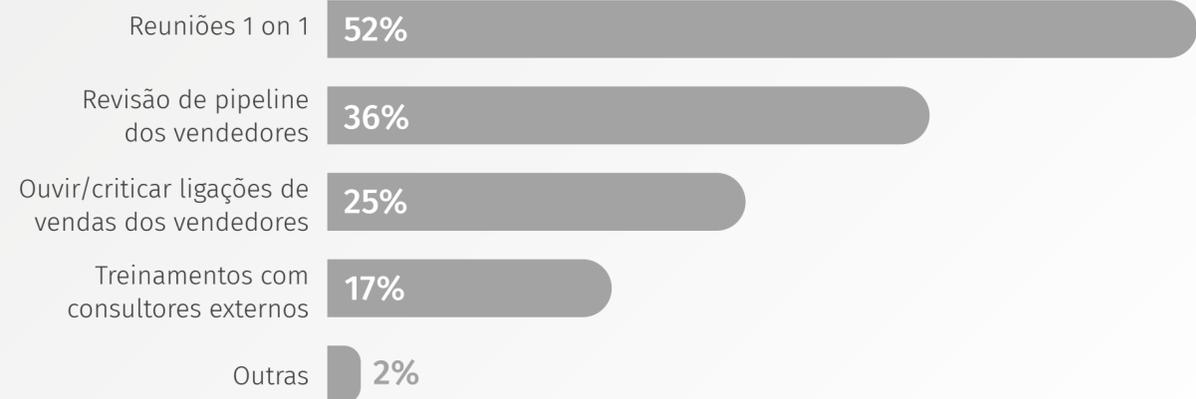
CONTEÚDO RELACIONADO

Planilha de treinamento de SDR's

Um modelo de treinamento de prospecção para você simular ou registrar ligações de Inside Sales. Estructure abordagens, avalie pré-vendedores e influencie os resultados.

[Acesse o conteúdo →](#)

Quais atividades de coaching seu time de vendas utilizou em 2021?

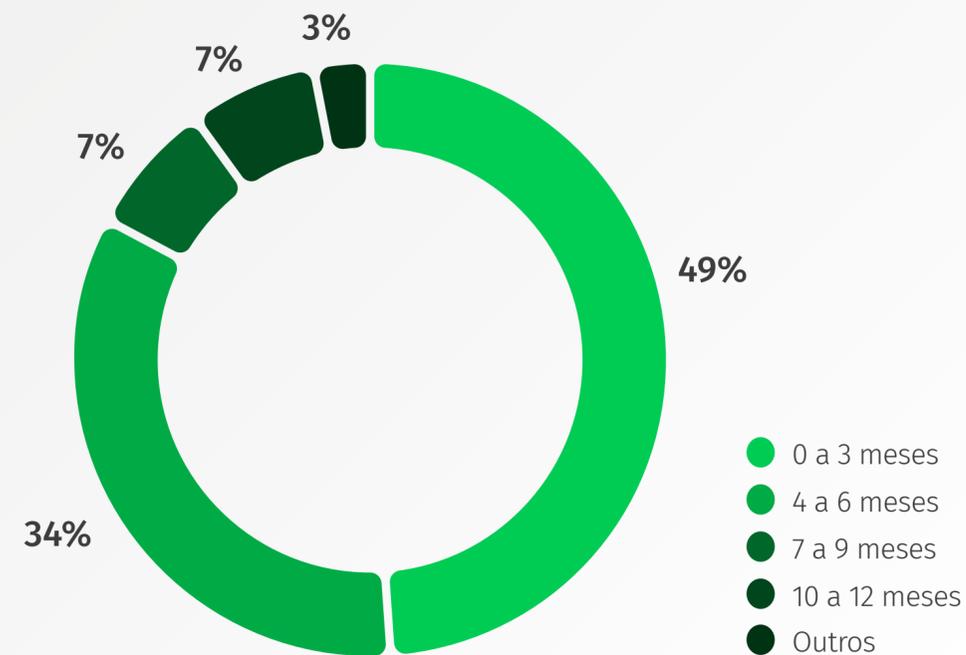


Já as principais atividades de Coaching são reuniões 1 on 1 (52% das respostas), revisão de pipeline dos vendedores (36%) e ouvir / criticar as ligações dos vendedores (25%).

Em ambos os gráficos anteriores, as respostas não são excludentes, ou seja, a soma ultrapassa 100%

Quando questionadas sobre o tempo de ramp-up médio dos vendedores a distribuição segue o gráfico abaixo. **83% das empresas levam até 6 meses** para garantir o ramp-up dos vendedores.

Em média, qual foi o tempo de ramp-up de um vendedor (em meses) no ano passado?





Quando comparamos tempo de ramp-up dos vendedores com o ticket médio das empresas, podemos *observar uma tendência importante: quanto menor o ticket médio mensal, mais rapidamente o vendedor treina e atinge seu ramp-up.*

Isso acontece porque quanto menor o ticket médio mais rapidamente os negócios se concretizam (como concluímos comparando ticket médio e ciclo de vendas no capítulo 2). Acompanhe nos gráficos ao lado essa relação entre tempo de ramp-up e o ticket médio.

Em deals **acima de R\$ 5k por mês, 60% das empresas tem ramp-up acima de 4 meses, enquanto em tickets menores (até R\$ 1k) 47% delas tem ramp-up dos vendedores acima de 4 meses.**

Outra métrica interessante de analisarmos, é a relação do tempo de ramp-up dos vendedores com a média do ciclo de vendas das empresas.

Como podemos visualizar no gráfico ao lado, **quanto maior o ciclo de vendas, maior o tempo de ramp-up**, seguindo o mesmo padrão da comparação anterior com ticket médio.

Tempo de Ramp-up x Ticket médio



Até R\$1k



Entre R\$1k e R\$5k



R\$5+



● 0 a 3 meses ● 4 a 6 meses ● 7 meses ou +

Tempo de Ramp-up x Ticket médio

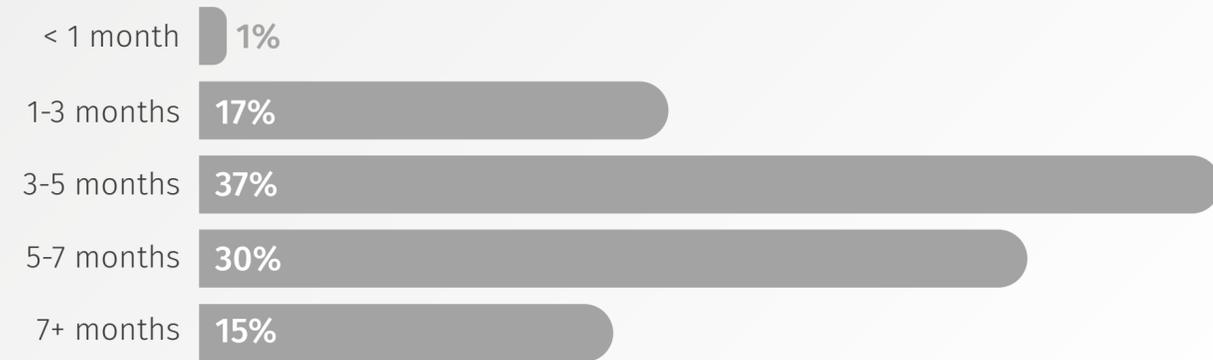




Quando consideramos novamente o benchmarking internacional [SaaS AE Inside Sales Report](#), da [The Bridge Group, Inc.](#) (EUA), temos intervalos diferentes de ramp-up a serem analisados.

↑ Average ramp rose 5.3 months

Distribution of ramp time

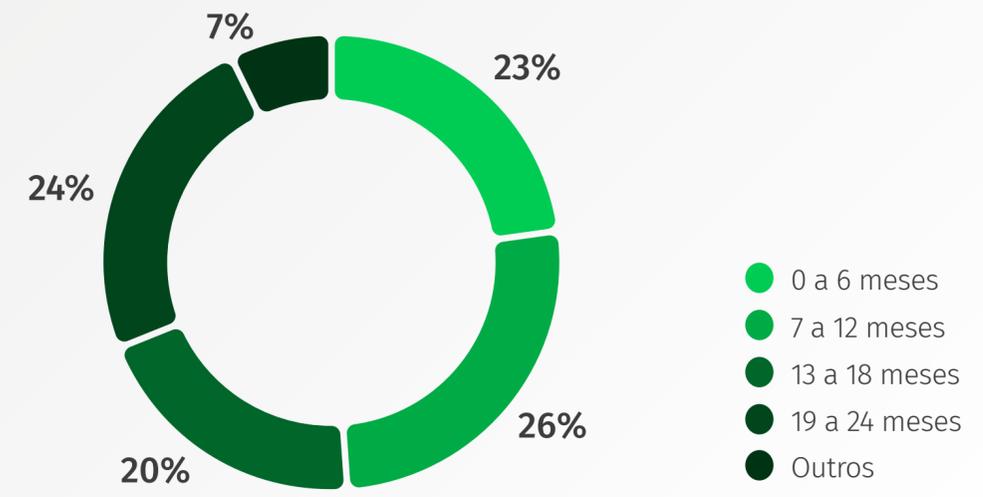


O tempo médio de ramp-up das operações brasileiras é de **3,9 meses**, enquanto nos EUA é de 5,3 meses.

Um ponto relevante a nosso favor: nos EUA, em 18% das empresas os vendedores levam até 3 meses para atingir o ramp-up, enquanto aqui 49% dos respondentes estão nesta faixa.

O último ponto analisado nesta seção é a senioridade (tempo em vendas, do inglês tenure) dos vendedores. **49% dos respondentes tem vendedores com senioridade média de até 12 meses.**

Qual a senioridade (tempo de empresa) média dos vendedores em 2021?





TREINAMENTO E COACHING

Coaching de vendas é transformador

Nada é tão transformacional no desenvolvimento de profissionais de vendas quanto coaching de vendas bem feito. Está comprovado o que observo nos times de vendas em que já atuei: o coaching aumenta o grau de atingimento das metas dos times de vendas (aumento de 29%) e, também, é um grande acelerador do ramp-up.

Os gestores de vendas mais efetivos que conheço identificam aquela uma competência de cada vendedor, que, se melhorada, levará ao aumento de resultado. Eles, então, elaboram um Plano de Desenvolvimento Individual.

Eu encorajo os gestores a usarem métricas para diagnosticar as maiores deficiências de cada vendedor. Essa abordagem é conhecida como “Coaching de Vendas baseado em Dados” e deve ser elaborada em conjunto com o vendedor, relacionando resultados e deficiências às competências que mais impactam o trabalho da equipe como um todo.



“Garanta que as métricas de alto nível sejam tratadas igualmente por todos do time, a partir da observação das atividades e taxas de conversão: leads criados e trabalhados, demos entregues, clientes fechados etc.”

Daniel Baunds

Daniel Baunds | Cofundador da Inside Sales Academy
✉ in



Conheça o parceiro Meetime



e9 Seção especial

The Everest is for Closers

Esta é uma seção especial da pesquisa, que teve sua primeira edição em 2017 e segue consolidada como um dos pontos de destaque deste estudo.





Em todas as métricas teremos os mesmos agrupadores dos últimos anos, ou seja, **o quartil superior (Top 25%), os dois intermediários (Middle 50%) e o quartil inferior (Bottom 25%) e o Top 5%**, ou seja, a média dos dados entre as 5% melhores respostas.

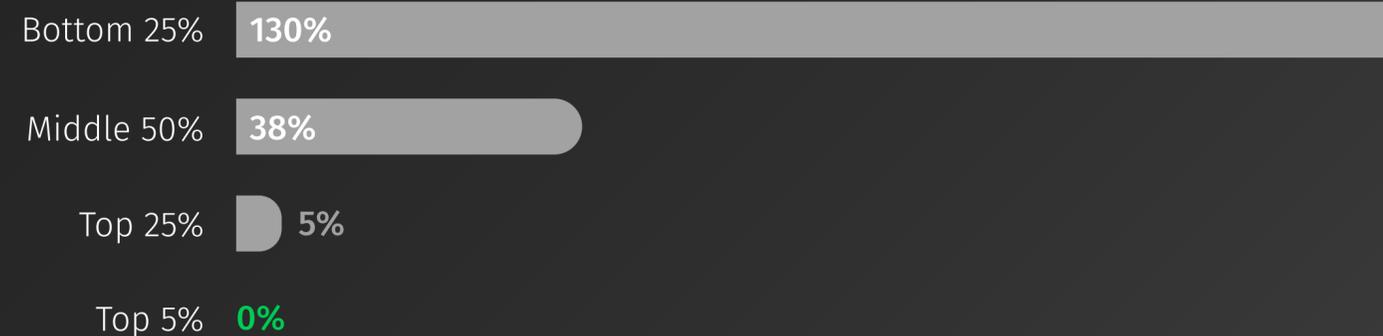
Dessa forma sua operação comercial pode ser comparada às melhores do país em cada uma das métricas analisadas.

Começamos com o primeiro dos indicadores: o turnover médio de vendedores, separados por quartis. A distribuição segue o gráfico ao lado.

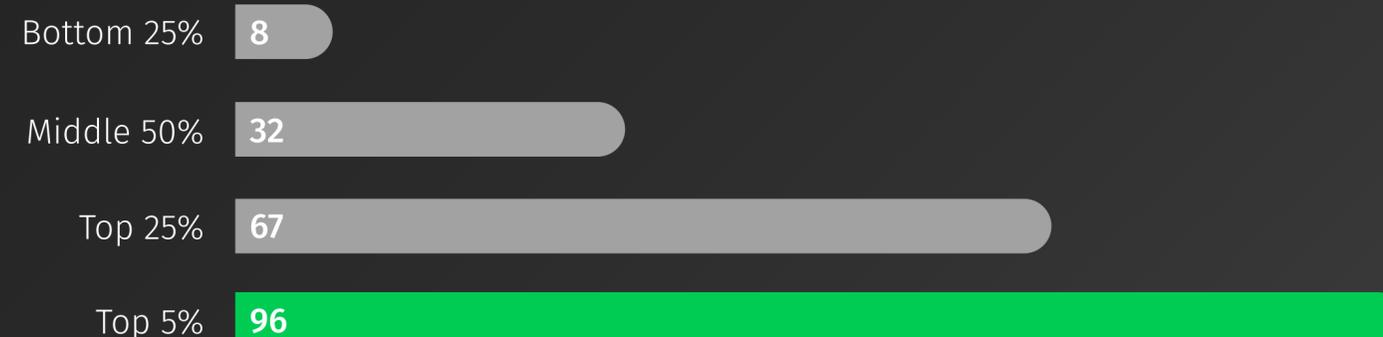
A segunda métrica na seção *The Everest is for Closers* é o **número médio de atividades diárias por SDR**. Esse é um indicativo do quão produtiva a prospecção pode ser.

As empresas com menor número fazem em média 8 atividades diárias por SDR, enquanto as que fazem mais atividades diárias de prospecção tem em média 96 atividades diárias.

Turnover de vendedores em %



Atividades de prospecção diárias por SDR



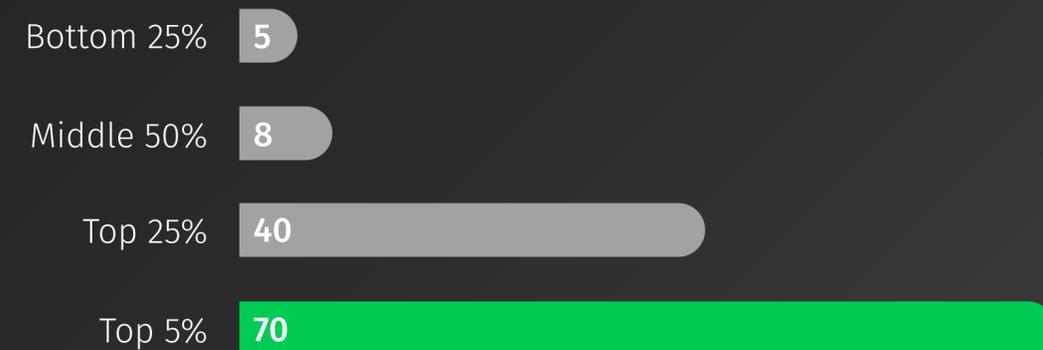


A terceira métrica também mostra o esforço diário em prospecção, porém dos vendedores. Todos os quartis apresentam números inferiores aos SDRs, o que é esperado devido à especialização de papéis destes últimos, que são focados na prospecção. A distribuição segue o gráfico abaixo.

A quarta métrica é também um indicativo de produtividade na prospecção, o número de leads abordados por mês (por SDR).

A distribuição segue o gráfico ao lado, separados por tickets médios recorrentes (mensais).

Atividades de prospecção diárias por Vendedor



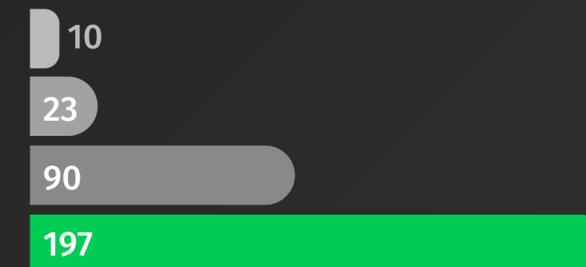
Leads abordados por mês (por SDR) x Ticket médio recorrente (mensal)



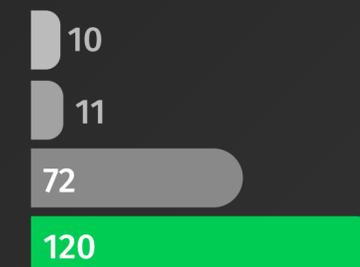
Até R\$ 1k



Entre R\$1k e R\$5k



R\$5+



● Bottom 25% ● Middle 50% ● Top 25% ● Top 5%

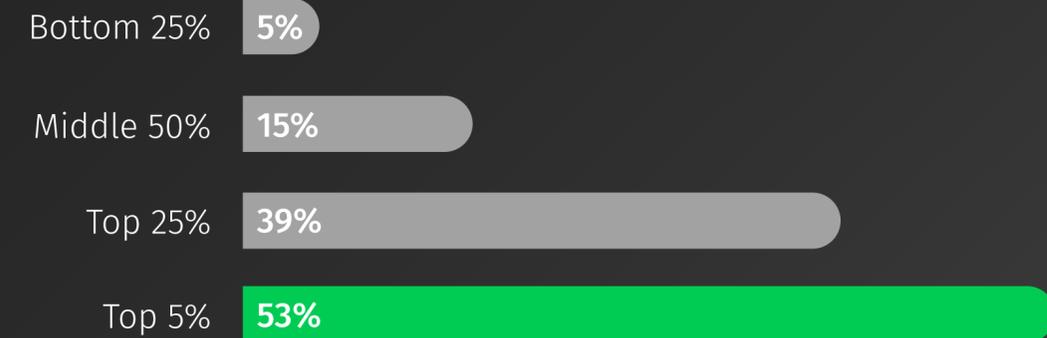


A quinta métrica é geralmente outro indicativo do sucesso na prospecção, ou seja, a **taxa de conversão de contatos para oportunidades qualificadas**. Separamos novamente entre Inbound e Outbound e a distribuição é apresentada nos gráficos abaixo ao lado.

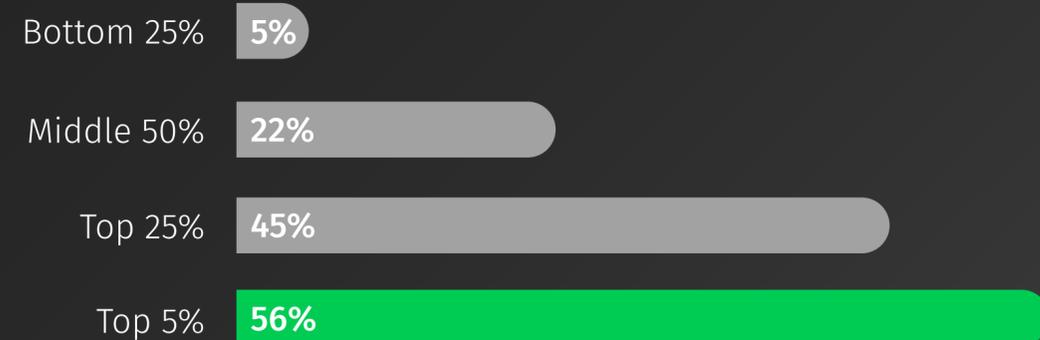
A sexta e próxima métrica analisada é a taxa de conversão de oportunidades em clientes.

As melhores operações entre os respondentes convertem 50% em média de suas oportunidades em clientes, enquanto as que menos convertem o fazem apenas 5% das vezes.

Taxa de conversão em oportunidades qualificadas (outbound)



Taxa de conversão em oportunidades qualificadas (inbound)



Taxa de conversão de oportunidades qualificadas em clientes



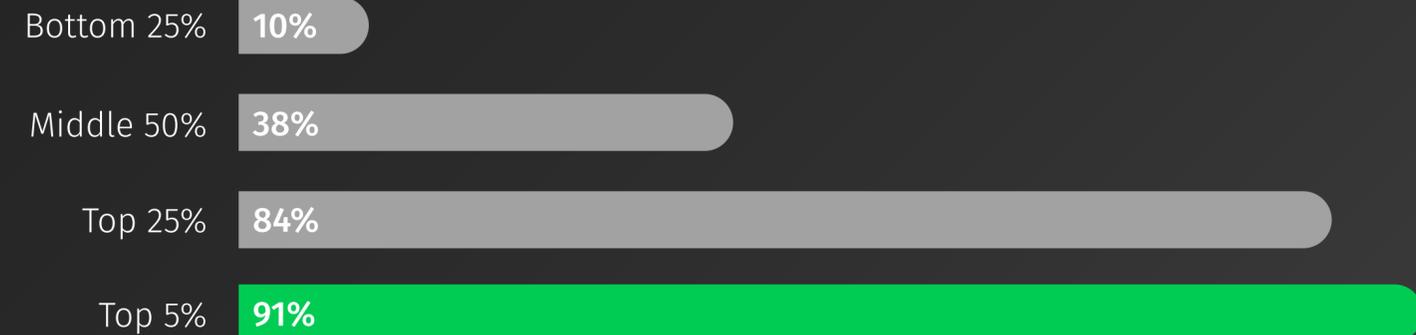


A sétima métrica é relacionada à performance dos vendedores, como um grupo: o % médio de vendedores dentro da meta.

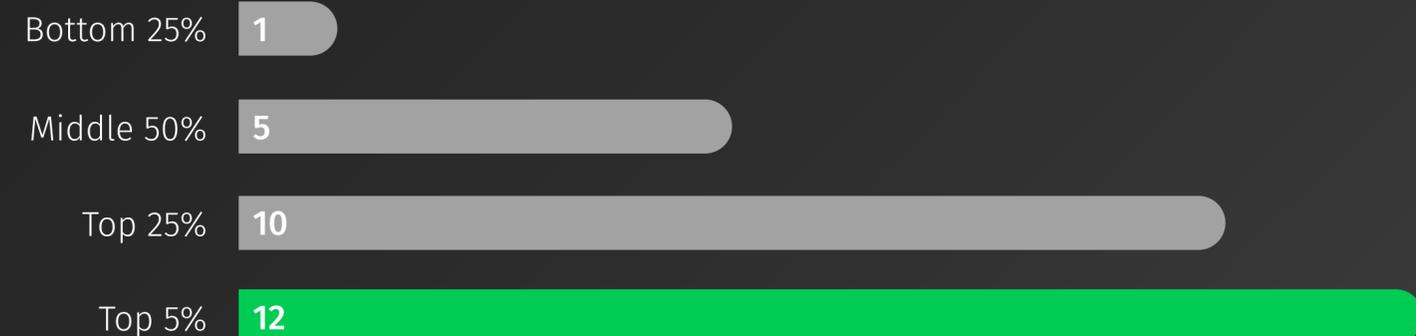
As melhores empresas (Top 5%) respondentes apresentam em média 91% dos vendedores dentro da meta, enquanto as piores tem apenas 10% dos vendedores dentro da meta.

A oitava métrica analisada é o número médio de meses dentro da meta. As piores empresas ficam em média 1 mês dentro da meta, e as melhores ficam o ano inteiro dentro do resultado esperado.

% de vendedores que atingiram a meta



Meses dentro da meta

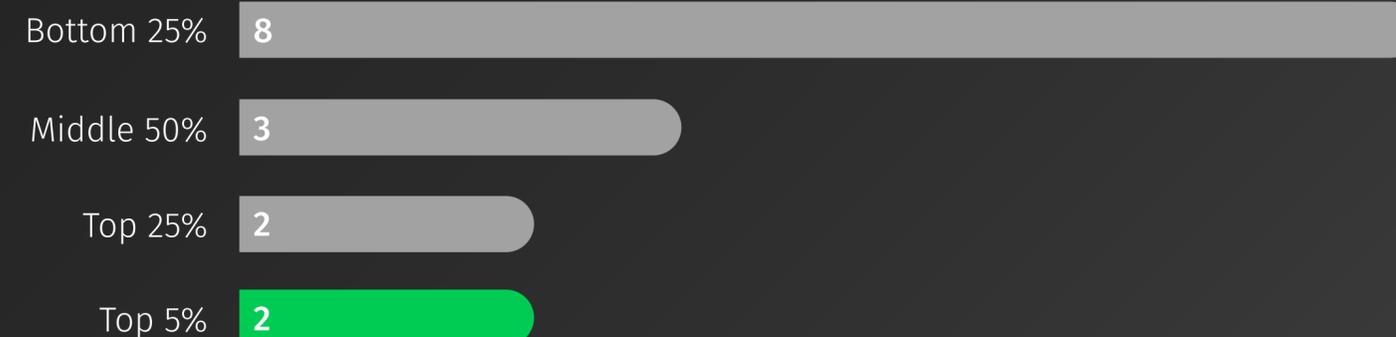




A nona métrica da seção *The Everest is for Closers* analisada em 2022 foi o Tempo Médio de Ramp-up dos vendedores.

As operações mais lentas nessa métrica levam, em média, 8 meses para que os vendedores atinjam performance necessária para o ramp-up, enquanto as melhores levam apenas 2 meses.

Tempo de ramp-up de um vendedor (em meses)



CONTEÚDO RELACIONADO

Aulas de gestão e liderança em Inside Sales

Masterclass Meetime, ao vivo e guiadas pelos melhores profissionais de vendas do Brasil e, em breve, do mundo. 3 aulas já disponíveis.

[Acesse o conteúdo →](#)



“O melhor que podemos te recomendar, ao ler uma seção como essa é: escolha uma métrica, e concentre suas energias nela, até que a melhora seja sustentável. Isso é foco, e os melhores escolhem o que atacar primeiro.”

Diego Wagner

Diego Wagner | CEO da Meetime
in

THE EVEREST IS FOR CLOSERS

O topo é só para os melhores

Criamos a seção *The Everest is for Closers*, pensando em responder duas perguntas: o que os melhores estão fazendo e o que posso aprender com eles?

A primeira métrica que se destaca são **96 atividades de prospecção diárias por SDR no Top 5% dos respondentes**. Essa métrica é um dos melhores indicativos de esforço e resultado na prospecção: se seu SDR tem um bom volume de atividades diárias de prospecção, o resultado (oportunidades qualificadas) virá. Um bom discurso na prospecção, sem um esforço adequado, é ineficaz.

Na ponta dos vendedores, o dado que se destaca é a **taxa de conversão de oportunidades em clientes (42% de média no Top 25% e 50% no Top 5%)**. O resultado final do trabalho do vendedor se traduz em conquistar clientes, e nada melhor do que mirar uma taxa alta como essa como alvo da sua operação comercial.



Conheça mais



Somos a sua referência em Inside Sales

Sabemos que um dos maiores desafios de vendas nas empresas ainda é a geração de oportunidades comerciais, um processo que muitas vezes acontece de forma desorganizada através de planilhas ou CRM e sem muita visibilidade de gestão. Por isso, criamos o Meetime Flow, um software de Sales Engagement pioneiro no mercado que faz os seus SDRs gerarem mais reuniões e oportunidades qualificadas.

O Flow entrega organização e agilidade na etapa de prospecção e qualificação de leads, com um método validado por milhares de usuários. Nessa edição da pesquisa, vimos que os SDRs usuários da nossa plataforma são incrivelmente mais produtivos e fazem, em média, 50% mais atividades por dia do que o mercado.

Esperamos que 2022 seja um ano tão histórico para sua operação quanto foi para a Inside Sales Benchmark Brasil. Nosso muito obrigado pela confiança de sempre. Nos falamos em breve!



Rui Aviz

Rui Aviz | Head of Sales
in

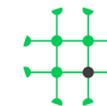


Descubra porque o Meetime Flow é desejado por gestores e SDR's

A subida até as melhores métricas de mercado não acaba aqui. Escolha como você quer conhecer melhor a nossa solução

[Assista uma demonstração](#)

[Agende uma conversa](#)



Apoiadores

REALIZAÇÃO



PARCEIROS MASTER DE CONTEÚDO



PARCEIROS DE DISTRIBUIÇÃO





Direção executiva: Diego Cordovez e Diego Wagner

Direção visual: Weverton Soares

Projeto: Weverton Soares

Pesquisa: Diego Cordovez

Gráficos: Diego Cordovez e Gustavo Sagaz

Curadoria de conteúdo: Diego Cordovez e Weverton Soares

Apoio e parcerias: Weverton Soares e Gustavo Sagaz

Revisão: Bernardo Lopes e Rui Aviz

Design e diagramação: trasso.design

Copyright©2022, Meetime Desenvolvimento de Software LTDA. Todos os direitos reservados. Todos os textos, imagens, gráficos e outros materiais são protegidos por direitos autorais e outros direitos de propriedade intelectual pertencentes à Meetime. A Meetime é, também, proprietária dos direitos autorais de desenvolvimento, seleção, coordenação, diagramação e disposição destes materiais. É expressamente vedada a cópia ou reprodução destes materiais para uso ou distribuição comercial, a modificação destes materiais, sua inclusão em outros websites e o seu envio e publicação em outros meios digitais e físicos, ou de qualquer outra forma dispor de tais materiais sem a devida autorização, estando sujeito às responsabilidades e sanções legais.