

**e-Book**

**Cloud Business  
Transformation**

# Cloud Business Transformation

## Como tirar o máximo proveito da Nuvem

ADVANCE Consulting  
Razão Social: ADVANCE Marketing Ltda.  
R. Afonso Bras 473 - 1 andar  
04511-011 Vila Nova Conceição  
São Paulo / SP - Brasil

Telefone: +55-11-3044-0867  
Email: [advance@advanceconsulting.com.br](mailto:advance@advanceconsulting.com.br)  
Web-site: [www.advanceconsulting.com.br](http://www.advanceconsulting.com.br)



QR Code ADVANCE

© 2002-2021, **ADVANCE Marketing Ltda.**

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia e por escrito da ADVANCE marketing, poderá ser reproduzido ou transmitido sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

20210608

**Introdução**

Recentemente começamos a ministrar um Workshop de "Cloud Business Transformation" (Transformação dos Negócios para Nuvem), onde falamos como as empresas devem mudar suas estratégias, marketing e vendas para tirar o máximo proveito da Nuvem.

O workshop é ministrado pela minha sócia e eu acompanhei, como ouvinte, os dois primeiros. Em um deles eu fiquei impressionado com a quantidade de anotações que o participante fazia. Acreditei que ele reproduziria o workshop dentro da sua empresa, dado o detalhamento das anotações.

Ao final do workshop ele me procurou, exaurido de tanto escrever, e pediu se poderia participar novamente em um próximo workshop. Ele me disse que a empresa já havia migrado parte das soluções para Nuvem e que eles estavam com muita dificuldade no novo marketing e vendas. Disse que o workshop não só tinha lhe mostrado várias "receitas de bolo" que ele nunca havia pensado, mas que, ao longo do dia, o workshop havia despertado uma série enorme de novas ideias. Daí o registro intenso "em papel".

Resolvi, então, transformar o conteúdo do workshop em uma série de oito artigos que, agora, constituem este ebook que passa a ser distribuído, também, para os participantes do workshop.

Espero que o conteúdo seja útil para você e para sua empresa e tão proveitoso quanto tem sido para os participantes do workshop de "Cloud Business Transformation".

Dagoberto Hajjar - CEO  
ADVANCE Consulting

#### Capítulos apresentados:

<b>1 - De zero a 30 milhões em 3 anos</b> <i>Como a nuvem gera oportunidades fantásticas de crescimento</i>	3
<b>2 - A importância de PI para as empresas de TI</b> <i>Como o canal de vendas e distribuição mudará ao longo dos próximos anos</i>	4
<b>3 - Estratégia de mudança para CLOUD</b> <i>O foco não é mais o que você vende, mas o que você resolve</i>	5
<b>4 - Marketing é muito mais do que fazer brindes</b> <i>Como o Marketing Digital mudará sua relação com seus clientes</i>	6
<b>5 - "Your Marketing Sucks"</b> <i>Marketing passará a ter um único objetivo: vender</i>	7
<b>6 - O efeito curto-circuito em Marketing</b> <i>Como aumentar a probabilidade de vendas através de marketing</i>	8
<b>7 - Marketing é uma ciência exata!</b> <i>Você precisará de fatos e dados para tomar as decisões corretas</i>	9
<b>8 - Figueira, o vendedor com duas bocas e uma orelha</b> <i>Grande evolução na área de vendas - ontem, hoje e amanhã</i>	10

## **De zero a 30 milhões em 3 anos**

*Como a nuvem gera oportunidades fantásticas de crescimento*

Vou contar uma história de sucesso que refletem bem o que as pesquisas sobre o mercado Brasileiro de TI estão mostrando - um momento de polarização com empresas indo muito bem e outras indo muito mal.

A história de sucesso começa com 3 garotos de pouco mais de 25 anos de idade. Eles eram sócios de uma bem-sucedida integradora SAP que crescia acima da média de mercado. Eles me ligaram com um pedido interessante "queremos que a empresa esteja funcionando redondinha em 6 meses para deixarmos ela na mão de um sócio e podermos nos dedicar a abrir outro negócio, que permita um crescimento muito maior do que temos aqui hoje".

Montamos um plano de negócios para 6 meses com extensão para 1, 3 e 5 anos, e acompanhamos os 6 primeiros meses para ter certeza que haveria disciplina na execução. Em paralelo começamos a analisar o mercado, buscando pesquisas internacionais sobre tendências e conversando com muitos empresários no Brasil. Montamos, então, um plano de 1, 3 e 5 anos para a nova empresa.

No começo de 2013 nasceu a Sky.One, com 3 gatos pingados, poucos recursos e muitas dificuldades como é típico de uma empresa nova, mas com um plano muito consistente - o que já não é tão típico assim. Seu objetivo era, e ainda é, ajudar empresas de desenvolvimento de software (ISVs) a migrarem para a nuvem de uma maneira mais rápida e barata. O resultado de um pouco mais de 3 anos de operações é um faturamento de aproximadamente R\$ 30 milhões, sendo 100% receita recorrente.

O caso de insucesso também data de 3 anos. Não vou citar o nome da empresa aqui porque não agrega valor. É uma empresa de muitos anos de mercado que surfou em uma onda de "outsourcing de impressão", mas nos últimos 3 anos viu o seu negócio virar pó. Os concorrentes deflagraram uma verdadeira guerra de preços, que levou a redução de qualidade, e gerou clientes insatisfeitos. A crise econômica gerou inadimplência, forçando as empresas a buscarem capital de giro com custo elevado, e levando a operação para "o vermelho". Foi uma história de morte anunciada, porque 3 anos atrás nós já falávamos que isto iria acontecer e que esta empresa deveria buscar novos negócios e montar um plano. Isto me lembra a história do sujeito que cai de um prédio de 5 andares e que grita a cada andar que passa: "até aqui tudo bem..."

Estou contando estas duas histórias porque em 2016 o mercado Brasileiro de TI cresceu 4.5%, contudo, tivemos 25% das empresas com crescimento acima de 15% e tivemos 20% das empresas com retração maior de 15%. Esta polaridade tem sido observada desde 2014 quando a crise começou a se intensificar.

As empresas que estão tendo retração acham que a culpa é da crise, mas não é. A crise foi apenas um catalisador. A culpa é, SIM, do empresário que não analisou o mercado, não montou um plano delineando estratégias e ações para recuperar a empresa e buscar novas oportunidades. São empresas onde as estruturas de marketing e vendas estão "à moda antiga" só que tentando viver em um mundo novo e com novas demandas de mercado. São as empresas da "velha tecnologia".

As empresas que estão com crescimento acelerado nem se preocupam com a crise. São empresários de uma geração nova, com pensamento rápido, gostam de estudar, testar, inovar. Sabem que é necessário investir em marketing e vendas, mas de maneira integrada e orientada à resultados. São as empresas da "nova tecnologia".

A mudança não é trivial e envolve processos e CULTURA da empresa. O empresário pode até saber que precisa mudar, mas não sabe como fazer a mudanças de maneira segura.

## **A importância de PI para as empresas de TI**

### *Como o canal de vendas e distribuição mudará ao longo dos próximos anos*

Semana passada eu estava assistindo uma palestra de um fornecedor de tecnologia e o palestrante por muitas vezes falou de "IP". Em determinado ponto, a revenda que estava sentada do meu lado me cutucou e perguntou "o que é este tal de IP? Eu estava achando que era endereço de Internet, mas não faz sentido no contexto". A pergunta procede. Hoje a grande maioria do canal de vendas e distribuição de TI acha que IP se refere a endereço Internet. No caso da palestra, o fornecedor estava se referindo a Intellectual Property (IP), ou em português, propriedade intelectual (PI).

Esta sigla será cada vez mais conhecida no canal e, na verdade, representa uma mudança do modelo de negócios que será a sobrevivência ou não das empresas do canal.

Vamos ter que falar um pouco de história para entender a evolução do ecossistema de canais e, a partir daí, podermos inferir como será o canal do futuro, o Canal 3.0.

Nossa história começa lá por volta de 1985 quando as grandes empresas de tecnologia começaram a chegar no Brasil estruturando seus canais de vendas e distribuição. Naquela época o software era vendido "em caixinha" exigindo grande logística de distribuição. Depois de alguns anos o software virou uma "licença" que era só uma folhinha de papel impresso, mas que logo evoluiu para um formato eletrônico. Nesta época o canal começou a procurar formas de agregar valor com a inclusão do componente de serviços.

Com a evolução e popularização dos datacenters, o hardware deixou de ser entregue na "casa do cliente" para ser entregue nestes cada vez maiores datacenters. Então, a tarefa de logística que era feita pelo canal deixa de ser importante. De outro lado, o modelo de nuvem está afetando, também, a venda de serviços agregados.

O cliente está, cada vez mais, consumindo "hardware" através dos grandes datacenters, está consumindo assinatura mensal de software, via de regra, diretamente do fornecedor sem a necessidade de serviços agregados. E o que vai sobrar, então, para o canal vender? Como ele sobreviverá?

Está claro que o cliente vai consumir não somente os grandes aplicativos como os sistemas de gestão empresarial, CRMs e BIs, mas consumirá, também, uma infinidade de APPs que vão facilitar sua vida, gerando aumento de vendas e eficiência operacional. E aqui o cliente terá uma dificuldade muito grande em descobrir e consumir os APPs mais adequados para a sua empresa.

De outro lado temos um grande número de empresas de desenvolvimento de software (ISVs) gerando APPs maravilhosas, mas tendo dificuldades em chegar até o cliente final. Basta ver o que empresas como Trivago, Decolar e ContaAzul gastaram e gastam em marketing para serem conhecidas e consumidas pelo cliente final.

Surge, então, o Canal 2.0, onde o canal passa a oferecer, além das tradicionais marcas Microsoft, Lenovo e Avast, agora também as soluções de empresas de desenvolvimento de software (ISVs), por exemplo, soluções de reembolso de despesas, controle de tarefas, controle de tesouraria, e tantas outras que existem no mercado. Estas soluções são "Propriedade Intelectual" da empresa de desenvolvimento de software (ISV). Então, o canal continuará a ser importante, mas de outra maneira. Agora o canal ajudará o cliente final na busca de soluções de negócios, agregando serviços como suporte de primeiro nível, treinamento, migração de bases, monitoramento de uso e aplicações, etc.

Hoje, cerca de 10% dos canais já passaram pelo modelo de transformação para Canal 2.0 e, conseqüentemente, começaram a oferecer soluções de ISVs. 5% dos canais, entretanto, já entenderam que se a solução, a ser oferecida para o cliente, for de propriedade intelectual dele, então, a margem de lucro será ainda maior. É claro que este canal terá que ter competência em desenvolvimento de software, e é aqui que entram as novíssimas ferramentas de desenvolvimento de aplicativos, onde um desenvolvedor consegue fazer um aplicativo de maneira extremamente rápida, usando componentes pré-fabricados. Com algumas destas ferramentas, você consegue desenvolver um APP sem sequer fazer uma linha de código ou sem saber de programação.

Este é o Canal 3.0, onde a empresa-canal desenvolverá sua própria PI (propriedade intelectual) para oferecer para sua carteira de clientes e para o restante do mercado.

Então, o nome do jogo, daqui para frente é evoluir para Canal 2.0 e depois para 3.0, com o desenvolvimento, marketing e vendas da PI. Quem fizer isto melhor, ganhará mercado e muito dinheiro.

## **Estratégia de mudança para CLOUD**

*O foco não é mais o que você vende, mas o que você resolve*

Os empresários de TI estão extremamente otimistas com a adoção do modelo de NUVEM.

Segundo recente pesquisa feita pela ADVANCE, as empresas de TI tiveram, em média, 37% do seu faturamento de 2020 vindo de ofertas na nuvem, com uma expectativa de crescimento para 55% em 2022. Por outro lado, os empresários de TI manifestam grande preocupação na transição do seu modelo, sem saber exatamente como ajustar a empresa para tirar proveito da oportunidade e minimizar os impactos da mudança.

Obviamente que o primeiro passo para a TRANSFORMAÇÃO é estudar o mercado e as tendências, e estabelecer uma estratégia para tirar o máximo proveito das oportunidades e minimizar o impacto das ameaças. Acontece que analisar mercado e escrever um plano não é uma prática comum para as empresas "antigas" de TI, principalmente no que diz respeito a repensar o modelo de negócios. Nas empresas "jovens" a realidade é diferente, e o plano já estava pronto antes mesmo de "nascerem".

Definimos um modelo com vários itens para analisar a "preparação para nuvem" das empresas de TI, dando notas de 1 (básico e rudimentar) a 5 (sofisticado). Identificamos que as empresas estão "prontas" do ponto de vista técnico, gerando uma nota média de 4.8, mas a média de "preparação em marketing e vendas ficou com média 2. Portanto a grande dificuldade é como preparar as empresas para TRANSFORMAREM suas equipes de marketing e vendas para tirarem proveito da NUVEM.

Voltando a referenciar a pesquisa, 40% dos empresários dizem que Marketing ajuda muito pouco as equipes de vendas na geração de resultados, 50% dos empresários acham que Marketing faz um trabalho RUIM de geração de oportunidades, e 85% dos empresários acha que a atividade principal de Marketing é fazer web-site, folhetos, e-mail marketing e endo-marketing MAIS eventos. Então, os empresários não sabem o que Marketing pode fazer pela empresa, pedem coisas muito básicas, e acabam vendo Marketing apenas como área de despesas, e não como uma área que pode e deve ajudar vendas.

Na semana passada eu estava com um grupo de empresários "antigos" falando, exatamente, da necessidade do "plano". Um deles ficou olhando para uma folha de papel em branco por uns 5 minutos e disse que não sabia como começar. Eu perguntei "qual é o problema do comprador que você resolve?". Ele ficou confuso e disse que não sabia, disse que ele sabia o que ele oferecia para os clientes e quais eram os diferenciais e benefícios, mas que não tinha uma lista de problemas que seriam solucionados com sua oferta. Desponta, aqui, o novo mundo. No velho mundo, o centro da venda era o "produto". Hoje, o centro é "o problema que será resolvido". Então você tem que reposicionar sua estratégia, sua comunicação (marketing) e sua argumentação (vendas) para endereçar esta nova realidade.

O próximo passo é ainda mais complicado para os "antigos". A NUVEM tira as limitações de comunicação, vendas e implementação que existiam no velho mundo. Você pode e deve vender em uma "escala" maior. Se você não fizer isto, seu concorrente o fará, e você acabará sufocado em pouco tempo. Hoje a maioria das empresas de TI têm alguns poucos clientes que são responsáveis por 80% da receita. Ganhar escalar, comunicar e vender para 1.000 clientes é muito diferente do que vender para os atuais 50 ou 100, que fazem 80% da receita.

Então, para tirar proveito da oportunidade trazida pela NUVEM, minimizando os riscos e ameaças, é importante conhecer o mercado, as tendências, definir uma estratégia que dê escala de vendas, e conhecer muito bem marketing para torna-lo um grande aliado à equipe de vendas, que tem que ser reestruturada para acomodar a nova realidade de receita baseada em mensalidade.

Eu sei...é duro...e para piorar...tem muita empresa "jovem" que está fazendo isto com "maestria".

## **Marketing é muito mais do que fazer brindes**

### *Como o Marketing Digital mudará sua relação com seus clientes*

Qual a primeira coisa que vem na sua cabeça quando eu falo a palavra Marketing? Entrevistamos um pouco mais de 1.200 empresários de TI e descobrimos que 85% dos empresários pensam em marketing como sendo brindes, festa de final de ano, e-mail marketing, feiras e eventos. Para estes empresários, Marketing gasta dinheiro, seja da empresa ou verba de co-marketing do seu fornecedor, sem um vínculo ou compromisso com apoio a vendas. Bom, se os principais executivos da empresa acham que marketing é brindes, festa, feiras e eventos, então, esta é a demanda que eles vão colocar para a equipe de marketing - que vai adorar fazer o básico e não ter compromisso com vendas.

No ano passado fomos contratados por uma empresa americana que estava conduzindo uma pesquisa sobre o nível de maturidade em marketing das empresas de TI. Nós fomos encarregados de aplicar a pesquisa no Brasil. Eles definiram 5 níveis de maturidade. No nível 1, mais rudimentar, marketing cuida apenas de brindes, festa de final de ano, e-mail marketing, feiras e eventos. No nível 5, mais sofisticado, marketing trabalha com inteligência fornecendo dados para as decisões estratégicas de empresa, e apoiando a área de vendas, fazendo com que as transações tenham um ciclo de vendas menor e uma taxa de conversão no funil maior. A média obtida das empresas de TI, nos USA foi de 3.8, enquanto que no Brasil ficamos em 1.5.

Atualmente as palavras "da moda" em marketing são: geração de conteúdo e e-books, e uso de ferramentas de automação de marketing como Hubspot ou Resultados Digitais. A pesquisa mostra que a maioria das empresas de TI fazem uso destes "modismos" sem ter uma estratégia adequada, coerente e integrada com a estratégia de vendas, portanto, os modismos não geram resultados efetivos de vendas. A equipe de marketing estará gastando dinheiro ao invés de ajudar a ganha-lo.

Os famosos 4Ps de marketing também estão evoluindo. Produto vira Serviço. Preço vira Valor, Praça (ou distribuição) vira Acesso - que você dará para que o potencial cliente use e experimente sua oferta, e Promoção (ou Comunicação) vira Conversa - transformando o marketing unidirecional em uma via de duas mãos com os potenciais clientes. A ferramenta de automação de marketing será fundamental para que você possa gerenciar a Conversa com seu potencial cliente, identificando o momento onde estará pronto para receber uma ligação do seu vendedor.

Em mercados maduros, o cliente sabe o que quer comprar e usa a Internet para buscar o máximo possível de informações antes de contatar as empresas que oferecem o que ele busca. Se você estiver "presente" no momento que o potencial cliente estiver buscando informações, então você terá uma chance muito maior de ser o escolhido. Se o cliente entrar em contato com você somente quando ele estiver a requisição escrita, então, sua chance será muito menor, pelo fato de que algum outro fornecedor deve ter sido o primeiro a entrar em contato com o cliente e tê-lo ajudado a escrever a requisição.

Então, temos duas ações fundamentais. A primeira é estar listado nos engenhos de busca da Internet (Google Search e Google Adwords). A segunda é gerar conteúdo em diversos formatos (texto, ebook, webinars) com conteúdo relevante ao potencial cliente, tipicamente, problemas de negócios e suas devidas soluções, com a comprovação de que sua empresa tem a experiência e competências necessárias para atender o potencial cliente e o mercado. O cliente acessará estas informações, casando com as necessidades de sua empresa e colocando você na lista de "empresas a contatar".

Gerar o conteúdo é uma arte. Você tem que começar olhando a estratégia da sua empresa, e buscando os problemas dos clientes que você resolve. Então, deverá elaborar uma "história" contando sobre o porquê do problema, como solucioná-lo, onde e como você já fez isto, e expectativas de benefícios da solução para o potencial cliente. A maioria das empresas de TI contrata um jornalista free-lance para gerar o conteúdo, passando um breve descritivo sobre seus produtos, e pedindo para o jornalista gerar um e-book. Total perda de tempo e dinheiro. Não é isto que o cliente busca.

O marketing digital permite buscar novas oportunidades de maneira muito interessante, mas exige um estratégia e planejamento que não está no DNA das empresas de TI. Usando marketing digital, você terá que ser, muito rápido para "abocanhar" as oportunidades de mercado.

## "Your Marketing Sucks"

*Marketing passará a ter um único objetivo: vender*

Certa vez ganhei um livro com o título curioso de "Your Marketing Sucks", que vou traduzir aqui, politicamente correto, como sendo "Seu Marketing Não É Bom". O livro pode ser resumido a uma frase "se você investir R\$ 1 em marketing e ele não gerar, ao menos, R\$ 10 em vendas, então Your Marketing Sucks".

Para mim, o livro marcou o início de uma nova e fantástica fase, onde marketing e vendas passaram a ser tratados de maneira matemática. Vi que minha formação acadêmica em matemática ia servir para me ajudar a desenhar modelos de gestão e previsibilidade no funil de vendas.

Passados 10 anos estes modelos estão bem difundidos e utilizados tanto pela equipe de vendas, quanto marketing. Dada uma meta de vendas, pode-se calcular com grande precisão, o número de oportunidades que serão necessárias em prospecção, qualificação, testes e finalmente em propostas, para que a meta seja atingida ao longo de um determinado prazo. Desta maneira, marketing sabe exatamente o que tem que fazer para contribuir, de maneira efetiva, com as vendas.

As equipes de marketing e vendas podem analisar as taxas de conversão de cada uma das etapas do funil de vendas e decidir, baseados em FATOS e DADOS, que ações tomar para melhorar o desempenho e reduzir o ciclo de vendas das transações. As equipes de marketing e vendas passam a trabalhar de maneiras integradas, e tendo um único objetivo: atingir a meta de vendas.

O funil de vendas é o instrumento básico do trabalho da equipe de vendas. Mas, a equipe de marketing deve se entender, também, as preocupações e as fases que o comprador estabelece para buscar, escolher e negociar com os fornecedores, ou seja, o funil de COMPRAS. Hoje temos muito conhecimento e boas experiências com o funil de compras e de suas 6 fases: descoberta, interesse, consideração, intenção, avaliação e compra. O funil de compras tem que estar paralelo ao funil de vendas, já que a transação é uma só, mas as preocupações e etapas de cada um dos funis é totalmente diferente.

Uma das metodologias mais bem-sucedidas em funil de compras diz, entre outras coisas, que quando o cliente recebe uma proposta, ele tem que compará-la com alguma coisa. Pode comparar com propostas de seus concorrentes, ou com outros projetos e investimentos que serão feitos e, neste caso, o ROI (retorno do investimento) será extremamente importante. Se o cliente não tiver uma base de comparação, ele não tomará uma decisão. A metodologia recomenda, então, que assim que o vendedor entregue a proposta, a equipe de marketing comece a enviar casos de sucesso que funcionarão, na cabeça do cliente, como elemento de comparação, dando conforto e agilizando a tomada da decisão. Empresas que adotaram esta tática tiveram aumentos de 50% na taxa de conversão entre proposta e fechamento. Claro que o vendedor tinha apresentado casos de sucesso no começo da negociação, mas naquele momento o cliente não estava com a preocupação de fazer as comparações. Os casos de sucesso, no começo da negociação, foram usados para gerar confiança e credibilidade no vendedor e no fornecedor.

Assim como esta "dica" dos casos de sucesso, a metodologia de funil de compras estabelece uma série de outras ações para melhorar as taxas de conversão e reduzir o ciclo de vendas.

Hoje quando pensamos em soluções NUVEM, que são oferecidas como serviço e com pagamentos mensais, a assinatura do contrato é apenas o começo de mais uma longa jornada. Ao final do funil de vendas surge um "funil invertido" com as etapas do pós-venda. Então, será necessário estabelecer ações de marketing para evitar que o cliente cancele o contrato e que, ao invés disto, ele aumente o seu consumo mensal.

A moral da minha história aqui é que Marketing e Vendas passam a ser muito matemáticos. O ERP e CRM da sua empresa devem ter dados muito ricos que podem ser analisados para gerar estratégias e ações para aumentar as taxas de conversão no funil e reduzir o ciclo de vendas. Mesmo que seu ERP e CRM não tenham os dados, então, podemos usar médias de empresas similares a sua e conseguir bons resultados. O que não pode, é conduzir a empresa como no passado, venda de um lado e marketing de outro, um reclamando do outro, e gerando baixo resultado final de vendas.

## O efeito curto-circuito em Marketing

### *Como aumentar a probabilidade de vendas através de marketing*

Se eu tivesse que dar um único conselho sobre Marketing, eu diria "curto-circuito". Vou começar exemplificando quando você passa em frente a sala do seu chefe e ele grita " João, que bom que você passou por aqui. Eu preciso falar com você". Bom, na verdade, o seu chefe não estava pensando em você. Ele estava com um problema na cabeça e quando viu você BUM!!! Deu um curto-circuito. Ele viu você como a solução para o problema dele.

Com os clientes acontece a mesma coisa. O cliente está lá com um problema enorme sem saber exatamente a quem recorrer. De repente olha para o lado e vê um folheto da sua empresa e... BUM deu um curto-circuito... ele vê sua empresa como a solução para o problema dele e liga imediatamente. Então, para aumentar as vendas nós temos que aumentar as chances dos curtos-circuitos, ou seja, TOCAR os clientes. Se nós conseguirmos tocar ou estarmos presente quando o cliente estiver com o problema, então... BUM – deu o curto-circuito.

O grande desafio é manter um processo de comunicação frequente com o cliente, para aumentar o número de TOQUES e aumentar a chance dos nossos curtos-circuitos, sem virar o CHATO. Se o cliente rotular a sua comunicação como CHATA ele vai mandar imediatamente para o lixo físico ou lixo eletrônico. A partir daí, tudo o que ele receber da sua empresa irá para o lixo.

Acredite, a coisa mais difícil é recuperar um cliente que classificou sua comunicação como lixo. Os clientes, hoje, recebem excesso de informações. Todas as empresas querem tocar os clientes com mala direta, publicações e eventos, visita dos vendedores e telefonemas de televendas. Muitas vezes o cliente recebe mensagens diferentes até mesmo de uma mesma empresa. Vou dar um exemplo: Estive com um vendedor visitando o cliente dele. Chegamos lá e ele tinha recebido um folheto da empresa do vendedor falando de um novo produto. Surpresa, surpresa...o vendedor não sabia do folheto nem do produto novo.

Tem empresa que manda mala direta falando de um determinado produto, mas convida o cliente para participar de um café-da-manhã onde o tema será um OUTRO produto, e o vendedor, que tem cota para bater, fala de OUTRO produto. Este tipo de TOQUE confunde o cliente. E quando o cliente fica confuso...O cliente demora para entender o que está sendo oferecido, ele demora para decidir, e demora para comprar. Então, o ciclo de vendas fica mais longo e o risco da venda não sair aumenta. O pior de tudo é quando o cliente fica tão inseguro que acaba buscando um outro fornecedor que tenha uma mensagem mais clara, concisa e que o deixe mais SEGURO.

Então, a área de marketing tem a nobre função de organizar a comunicação com o cliente fazendo com que os TOQUES sejam sinérgicos e coerentes. Organizamos a comunicação usando o conceito de campanhas - um conjunto de ações tendo um tema como elemento focal ao redor do qual serão gerados os materiais. As campanhas de marketing têm como objetivos: otimizar a comunicação com o mercado (clientes e potenciais clientes), coordenar todas as atividades da empresa, e aumentar o mind-share junto aos clientes. Resumindo, as campanhas de marketing servem para aumentar as vendas.

O ponto chave aqui é estabelecer um tema para cada uma das campanhas. Vamos dar um exemplo: Em Março faremos a campanha do PRODUTO1. O cliente ou potencial cliente receberá uma mala direta eletrônica falando do PRODUTO1, receberá um telefonema da equipe de televendas falando brevemente sobre o produto e convidando-o a participar de um café-da-manhã ou agendando uma visita do vendedor, caso o cliente tenha muito interesse no produto. No café da manhã o tema principal será o PRODUTO1 e o website será remodelado dando ênfase, naquele mês, para o PRODUTO1. Não estou falando que é proibido falar dos demais produtos. O que eu estou falando é que o tema é uma desculpa para TOCAR o cliente e falar do PRODUTO1 e, se houver espaço e interesse, falar dos demais produtos.

Em Maio mudamos a campanha e passamos o foco principal para o PRODUTO2. Então, tocaremos os clientes novamente, mas com outra mensagem.

Se todos os meses tocássemos os clientes com a mesma mensagem ele nos classificaria como lixo. Tocando os clientes com mensagens diferentes, então, aumentamos a chance do curto-circuito sem ficarmos chatos. O desafio é montar a grade de comunicação com os clientes, estabelecendo os temas para cada um dos meses.

Hoje temos até um nível maior de sofisticação. Entendemos que não estamos falando com uma empresa do outro lado, mas sim com pessoas que tem entendimentos e preocupações diferentes. Assim, surgem as "personas" (ICP ou "ideal customer profile") - definição de quem queremos atingir dentro da empresa para que nossa comunicação seja PRECISA e EFICIENTE. Talvez a grade das campanhas não seja estabelecida por produto, mas por temas de interesse e "personas".

Por fim, lembre-se que o curto-circuito tem que ser de alta voltagem e organizado de maneira estratégica para aumentar suas vendas.

## **Marketing é uma ciência exata!**

*Você precisará de fatos e dados para tomar as decisões corretas*

No mês passado recebi o telefonema de um cliente que nos contrata uma vez a cada 2 ou 3 anos para montarmos a estratégia da empresa. Desta vez, o dono da empresa me disse que tinha recém-contratado um diretor muito bom de marketing e ele gostaria que eu participasse da reunião onde seria apresentado o plano de marketing.

O diretor de marketing era um cara alto, bem-apegoado e muito falante. Chamava George. Começou falando que a empresa precisava de uma nova logomarca para conferir mudanças e jovialidade. Na minha cabeça já acendeu a luz amarela de “cuidado com este cara”. Eu estava cansado de ver profissionais de marketing entrando em empresas e trocando a logomarca e refazendo toda a folheteria, cartões de visita e website. Isto assegura uns bons meses de trabalho, mas, via de regra, tem impacto zero nas vendas.

Bom, o diretor continuou com seu plano e por uns 40 minutos eu fiquei ouvindo “nossos clientes gostam de...”, “nossos clientes querem...”, “nossos clientes valorizam...”. Eu estava gostando, pensei comigo “o cara é bom, fez uma pesquisa junto aos clientes” e, curioso que estava, pedi para ver a pesquisa completa. Fez-se um silêncio sepulcral na sala. Então, o tal diretor solta um “não fizemos pesquisa”. Juro que eu tentei segurar o riso, mas não consegui.

Hoje o marketing é 100% matemático. Ter dados e informações sobre a empresa e sobre as pessoas com quem você vai se comunicar é fundamental para o sucesso. Sem isto, você vai gastar uma montanha de dinheiro e não vai contribuir para aumentar as vendas da sua empresa.

Felizmente a tecnologia é uma grande aliada e nos permite conseguir muitas informações sobre o potencial cliente e sobre o desempenho de nossas ações de marketing. Antigamente fazer uma pesquisa de mercado para conhecer o que os clientes estavam pensando custava uma verdadeira fortuna, mas hoje você pode lançar mão de ferramentas fantásticas e muito baratas para desenvolver o questionário, aplicar a pesquisa via web, recebendo os dados consolidados e prontos para serem analisados. O cliente está mais receptivo a responder pesquisas onde ele entenda que haverá alguma contra-partida como um produto ou atendimento melhor, ou mesmo o acesso aos resultados consolidados da pesquisa.

Eu fico impressionado com as ferramentas que “varrem” as redes sociais buscando o que as pessoas estão falando a respeito da sua empresa. É certo que são ferramentas sofisticadas, mas daqui a algum tempo serão acessíveis a todo mundo.

Adoro, também, o Google Analytics que me mostra quem está acessando o meu website e como as pessoas navegam nele. Já mudei o website várias vezes reposicionando textos, imagens, e páginas, aumentando a facilidade de acesso para os visitantes. Tudo baseado em dados e estatísticas.

E as ferramentas de email marketing, hoje, tem grande nível de sofisticação, com relatórios impressionantes que permitem analisar quem recebeu, quem abriu, quem leu, quem clicou, quem se interessou...tudo...Infelizmente tem muita empresa que usa o email marketing de maneira incorreta, desrespeitando os destinatários, mas isto não deve ser um entrave ao uso da ferramenta. Existe muito conhecimento e boas práticas para que você elabore um email para seus contatos de interesse com valor agregado e um bom título capaz de seduzir o leitor em potencial. Então, a mensagem fará sentido para o destinatário e será de grande eficiência para sua empresa.

As redes sociais permitem campanhas simples, baratas, objetivas e que podem ser alteradas a qualquer momento. Então é possível monitorar o desempenho da campanha e ir alterando conteúdo e forma até atingir melhores índices.

Resumindo, hoje o marketing pode ser feito com base em muitos fatos e dados, de maneira inteligente, criando valor para seu público-alvo e, definitivamente, contribuindo para o aumento das vendas da sua empresa. Marketing, hoje, é uma ciência exata.

## **Figueira, o vendedor com duas bocas e uma orelha**

### *Grande evolução na área de vendas - ontem, hoje e amanhã*

Em 1998 o Figueira ganhou, mais uma vez, o prêmio de melhor vendedor do ano. Destemido, o Figueira coloca a lista de preços em baixo do braço e sai como um caixeiro viajante em busca de novos clientes e novas oportunidades. Tinha uma eloquência impressionante. Diziam que vendia gelo para esquimós. "Ah, como seria bom se houvessem outros Figueiras..." dizia o dono da empresa.

Em 2001 o Figueira foi demitido por baixo desempenho. O Figueira não tinha mudado, mas a empresa dele sim. Instaram um sistema de gestão de vendas (CRM) e passaram a monitorar uma série de indicadores de desempenho. Perceberam que o Figueira não tinha previsibilidade, atirava para tudo o que era lado, fechava as negociações com péssimas margens e gerando uma série de problemas operacionais pós-vendas. Viram que o Figueira não queria seguir os processos e metodologias, não queria fazer relatórios ou previsão de vendas. Ele "fugia" das reuniões semanais de vendas, e não aparecia nos treinamentos - tudo sob o pretexto de estar "vendendo".

A empresa percebeu que os demais vendedores estavam usando os conhecimentos adquiridos nos treinamentos incluindo processos de vendas, metodologias para elaborar estratégias competitivas e ferramentas para monitorar cada passo da negociação. Os gestores passaram a poder contribuir positivamente com as negociações, aumentando a previsibilidade, as taxas de conversão no funil e reduzindo o ciclo da venda. Tudo baseado em análise de dados e ajustes de processos, condutas e argumentação. A venda estava cada vez mais científica - quase que matemática pura.

E este, meus amigos, foi o primeiro passo para o amadurecimento da área de vendas. O vendedor à moda antiga, com "duas bocas e uma orelha", já não tinha mais serventia.

Nos anos que se seguiram, vieram à mercado as metodologias de gestão de equipe de vendas, onde aprendemos a aplicar modelos matemáticos para estabelecer metas de vendas e indicadores de desempenho, checar probabilidades e previsões de vendas, monitorar cada uma das etapas do funil de vendas, estabelecer a agenda, cadência e roteiro das reuniões de vendas, e até mesmo como conhecer o perfil comportamental dos vendedores para motivá-los e extrair o máximo desempenho deles. Aprendemos também como vincular o desempenho dos vendedores à remuneração de maneira a incentivá-los para vender o que for estratégico para a empresa e para os negócios.

Neste momento estamos passando por mais uma grande evolução em vendas, impostos pela tecnologia de NUVEM. Lembro de um cliente que, nos primórdios da NUVEM disse "a única coisa que muda é que ao invés do produto estar instalado na casa do cliente, agora ele está na tal da nuvem, e ao invés de cobrarmos uma única vez, cobramos mensalmente". Ledo engano! Ledo engano!

A nuvem permitiu que produtos enormes e monolíticos passassem a ser oferecidos em "pacotinhos", o processo de vendas passou a incluir a experimentação (try and buy), e o cliente pode reduzir o pacote ou parar de pagar a qualquer momento. Então, a assinatura do contrato, que era o final de uma negociação, passou a ser apenas o início de uma relação. O pós-venda ganhou grande importância e relevância, e a empresa tem que cuidar para que o cliente continue usando o produto cada vez mais e melhor.

As metodologias tradicionais que modelavam 1 telefonema para prospecção, 1 reunião para qualificação, 3 reuniões para apresentar a solução e obter os dados para gerar a proposta, e mais 2 reuniões para converter a proposta em negociação, simplesmente não "cabem" no novo fluxo de caixa da maioria dos "pacotinhos" vendidos e cobrados em regime de mensalidade. Surgem metodologias onde o vendedor (INSIDE SALES), oferece o produto, ajuda o cliente a acessar a versão "demo", navega com ele pelas principais funcionalidades e pelos pontos que são relevantes às suas necessidades, ajuda ele entender os modelos e opções comerciais, e fecha a negociação POR TELEFONE - tudo isto em 4 telefonemas, 1 por semana.

Os indicadores de desempenho também passam a ser diferentes, o Hunter passa a ser medido pelo total de vendas (\$ total e recorrente), número de novos clientes e número de transações, e o Farmer passa a ser medido por % de Churn, "idade" do cliente, lifetime customer value (valor que o cliente gerou até hoje para a empresa) e satisfação de cliente.

Dentro do modelo de vendas tradicional tínhamos que o custo total de vender era de 10% a 15% das vendas, enquanto tínhamos de 1% a 2% de investimento para marketing. Neste novo modelo, marketing ganha o INSIDE SALES e inverte-se a proporção de investimento: marketing é que passa a ter de 10% a 15% enquanto vendas fica com 1% a 2%.

Não menos importante está sendo a mudança na remuneração das pessoas envolvidas em vender. Já tivemos muitos erros incluindo aplicar comissão de vendas "ad aeternum" para os vendedores. Hoje sabemos da importância de estabelecer critérios com reduções temporais e gatilhos para novas remunerações em caso de aumento de uso por parte do cliente.

Mas não pense que acabou aqui. A NUVEM está evoluindo a cada dia, e a cada dia, temos novidades e melhores práticas para a área de vendas e de gestão de equipe de vendas. Teremos mais 5 anos pela frente, no mínimo, de mudanças e amadurecimento. Então, se você quiser vencer e ter sucesso, terá que ficar atento a todas as mudanças.