



Vendas e Marketing:  
**Os Dois Novos Parceiros Poderosos**

# Vendas & Marketing: Os Dois Novos Parceiros Poderosos

## sumário executivo

Já conhecemos essa velha e longa história. É final de trimestre e os números das vendas estão abaixo da meta esperada. A equipe de vendas culpa o marketing, por não estar trazendo leads suficientemente qualificados e a equipe de marketing, por sua vez, argumenta que a culpa é das vendas porque eles não sabem como fazer o acompanhamento de um lead da maneira correta.

Atualmente, muitos negócios carecem de sinergia entre as organizações de vendas e marketing devido a uma série de fatores, que inclui os seguintes itens:

- O Sucesso nos departamentos de vendas e marketing é medido de formas diferentes;
- Vendas e marketing possuem diferentes filosofias sobre o que é um cliente alvo ideal;
- As reclamações dos clientes ficam espalhadas por dezenas de bases de dados desconectadas;
- Ausência de uma visão panorâmica sobre o cliente e suas preferências de consumo;
- Os processos interrompidos fazem com que seja impossível controlar o que de fato está funcionando;
- A tecnologia é tão difícil de ser utilizada que há limitações em sua adoção;

### Realidade Desconectada

Esta desconexão dificulta o maior aproveitamento das oportunidades de vendas. As empresas são impossibilitadas de direcionar as ofertas certas para as pessoas certas porque as “visões sobre os clientes” existem em lugares distintos e as estratégias de go-to-market são descoordenadas. Para suavizar essa desconexão, as empresas estão focalizando em aplicativos e tecnologias de produtividade pessoal, para ajudá-las a construir uma aliança coesa entre vendas e marketing.

Rhett Thompson, diretor internacional de CRM da Tekla – multinacional que desenvolve e comercializa soluções em softwares moldados – descreve isso da seguinte maneira: “Tivemos essa desconexão entre os departamentos de marketing e vendas em nossa empresa e estávamos sendo afetados pelas baixas taxas de conversão. No marketing, nossos leads estavam espalhados por diversas bases de dados, e não podíamos responder às pesquisas com informações apropriadas sobre os produtos. Em relação às vendas, tínhamos precárias informações de contatos, cadastros de má

qualidade, longos ciclos de vendas, diferentes maneiras de se trabalhar com os leads e poucas previsões”.

### Visão Conectada

Num mundo ideal, marketing e vendas criam uma estratégia de go-to-market compartilhada, focada nos clientes e não em produtos. Em tal mundo, o marketing cria uma demanda com os tipos certos de prospects (os rentáveis), e da mesma forma promove a marca. Em consequência, as vendas, têm a visão e as ferramentas de vendas necessárias para fechar os negócios. Esta fundamentação de unir propriedades e contínuo compartilhamento de informações é possibilitada pela acessibilidade e flexibilidade tecnológica.

Este White Paper irá rever os obstáculos que existem para transformar o desenvolvimento dos negócios numa tarefa em grupo, além de apresentar as melhores ações das pessoas, e os processos e tecnologias para alinhar as equipes de marketing e vendas. Através da visão experiente de Don Peppers, iremos destacar elementos essenciais incluindo estratégias, processos, aplicações e capacitadores tecnológicos para fazer com que vendas e marketing operem em sintonia. Também iremos propor um esquema centrado para que vendas e marketing atinjam uma postura cooperativa, unificada-integrada e holística. O resultado, portanto, será a contínua comunicação e acompanhamento para produzir relacionamentos mais valiosos com os clientes.

## Tabela de Conteúdos

Vendas e Marketing: Presente e Futuro.....	2
Mapa de Compra.....	3
Criando uma máquina promissora: Barreiras para o sucesso.....	4
• Critério para o sucesso: Versão única da verdade.....	5
• Visão compartilhada do Cliente Ideal.....	6
• Do transacional ao relacional.....	7
• Ciclo fechado leva à colaboração.....	8
• Uma solução integrada e unificada.....	8
Próximos Passos.....	9
Conclusão.....	9

# Vendas & Marketing: Presente e Futuro

## Situação atual: Porque não podemos nos dar bem?

Hoje em dia, tanto vendas como o marketing agem isoladamente, mas podemos culpá-los por isso, pois essa situação nada mais é do que o resultado da cultura e estrutura da empresa. Foi a empresa quem desenvolveu para ambos, as responsabilidades, o acesso as informações dos clientes e o sistema de recompensas para que operassem como entidades separadas.

Figura1: A desconexão entre vendas e marketing

Sales	Foco	Marketing
Vendas por trimestre Custo por venda	Indicadores de sucesso	# de leads, awareness, Retorno dos investimentos em Marketing
Tamanho da venda Facilidade de fechar negócio	Visão do que é o cliente ideal	Reação às campanhas
Relacionamento Transacional	Qualidade do Relacionamento (perspectiva)	Baseado em campanhas
Self-directed vs. mission directed	Processo	Activity-based vs. outcome driven
SFA	Tecnologia	Gestão de campanhas

Em muitas empresas os profissionais de vendas são induzidos a “vender pelo trimestre” e, portanto, focam em resultados a curto-prazo. Pela própria natureza de seu trabalho, eles são avaliados pela quantidade de atendimentos, apresentação a clientes, duração da venda e, por último, o contingente de vendas atingidas. É normal que eles não tenham tempo para registrar as informações que obtêm dos clientes em uma base de dados, para que elas possam ser compartilhadas com todos os funcionários da empresa. Em relação à gratificação, ela é válida somente para as vendas que forem fechadas a curto-prazo e não se importa com o desenvolvimento um plano de relacionamento com o cliente de longo-prazo. Martin Haggewald, diretor da Renault, explica a “mentalidade das vendas” como um processo focado nas transações, ao invés de ser baseado no relacionamento em longo prazo. Diferente da perspectiva dessas empresas, para ele “o ciclo de vida do carro não é o essencial do negócio, mas o ciclo de vida de relacionamento com o cliente que é o principal fator de todos”.

Semelhantemente, os departamentos de marketing têm suas próprias séries de desafios. A curto-prazo, o marketing desenvolve planos para gerar awareness e criar demanda baseada no retorno sobre o investimento pela aquisição de leads, retorno sobre os anúncios e comunicação e índice de respostas recebidas. A longo-prazo, os profissionais de marketing criam planos para desenvolver e posicionar a marca

no mercado, o que de fato é válido, porém em diversas culturas consideradas mais orientadas, isso pode ser visto como “um negócio frágil”. O marketing se torna excluído da realidade das vendas se não mede os resultados delas a curto-prazo, como, por exemplo, o aumento de awareness e dos leads. Seja lá como for, essa mentalidade recursiva foca, quase que exclusivamente, a quantidade de oportunidades e não a qualidade delas.







Quando as prioridades estão desalinhadas, as equipes também estão. Essa desconexão revela porque as equipes focalizam nos objetivos a curto-prazo e não na visão a longo-prazo. Na figura 1 à esquerda, ilustramos o comum desalinhamento dentro das vendas e marketing nos dias atuais. Algumas dessas impressões lhe são familiares?

O livro de estratégia do cliente dos especialistas Don Peppers e Martha Rogers, “Descarte Velhas Regras, Adote Novas Leis”, proporciona uma relação com a atual situação problemática: “Nossa primeira lei a ser seguida mostra uma simples verdade e, muito embora todos já saibam, ela ainda se perde na tempestuosa e frenética busca pelos resultados a curto-prazo. Mas sabemos que nenhum negócio pode ser bem sucedido por muito tempo se focar exclusivamente nas vendas e lucros que se tem no momento. As vendas e os lucros atuais são somente uma medida da criação de valores de uma empresa. O sucesso dos negócios exige a criação de um balanço dos valores a curto e a longo-prazo”.

**Situação Futura:** Um único foco e uma missão compartilhada. Vamos avançar para uma visão de uma empresa com áreas de marketing e vendas bem alinhadas, focadas nos objetivos e metas em curto e longo prazo. As equipes estão colhendo os benefícios das ferramentas de comunicação, interação e colaboração que são fundamentais nos negócios de hoje. Abaixo, na figura 2, formulamos o quadro da evolução da parceria entre vendas e marketing. Você consegue visualizar como isso poderia ocorrer em sua empresa?

Foco	Objetivo	Solução: O que você precisa para alcançar seus objetivos?
Indicadores de sucesso	Rentabilidade dos negócios	Total visibilidade dos indicadores chave de desempenho; Fluxo previsível e previsões precisas para permitir reajustes prévios.
Visão do cliente ideal	Rentabilidade do cliente	Uma definição comum sobre o cliente ideal que vise as receitas e os custos para servir ao longo da existência dessa relação.
Qualidade do relacionamento (perspectiva)	Longo-prazo	Baseado nas necessidades dos clientes e cooperação. – Resultado da obtenção de conhecimento ao longo tempo.
Processo	Cooperativo e de fácil utilização	Planejamento de posse comum e o compartilhamento das bases de dados dos clientes, conecta todos os usuários em um ciclo de vida do cliente único.
Tecnologia	Ferramentas e sistemas integrados	Visão holística sobre o cliente; As melhores práticas do fluxo de trabalho são criadas e aprimoradas ao longo do tempo.

Figura 3: O mapa de consumo implementado pela Nova Dupla

Passos do Cliente						
	Reconhece as necessidades	Procura soluções para atender as necessidades	Avalia as opções para atender as necessidades	Escolhe a proposta mais adequada	Consome	Torna-se advogado da marca
Passos do Processo	Planejamento	Geração de demanda	Gestão de oportunidades	Compartilhamento de informações	Finalização da venda	Recompra e fidelidade
Equipes Unidas	As equipes trabalham juntas para definir os critérios sobre o cliente ideal	As equipes analisam os resultados das campanhas baseado na qualidade dos leads e faz reajustes de planejamento baseado no aprendizado	As equipes examinam as necessidades dos prospects e desenvolvem estratégias de Relacionamento.	As equipes revêm a situação do pipeline de vendas	As equipes concordam em desenvolver estratégias contínuas de contatos	As equipes analisam os indicadores de satisfação do cliente, serviços e atendimento as solicitações deles.
Vendas	Definição do território e cota de planejamento	Classifica os leads baseado em critérios pré-determinados	Desenvolve relacionamento com os prospects identificando as necessidades e incluindo as ao pipeline	Proporciona ofertas de produtos e as defende com material de apoio.	Completa as transações e atualiza os dados dos clientes	Mantém contato com o cliente através do processo de gestão de contas
Marketing	Definição do budget das campanhas	Desenvolve e implementa campanhas para atingir o prospect ideal	Desenvolve materiais customizados baseado na identificação das necessidades e pacotes de ofertas	O marketing oferece estudos científicos, referências e informações sobre o retorno de investimento	Atualiza a base de dados para permear os analíticos do marketing	Pede autorização aos clientes para manter contato com eles via materiais do marketing
Aplicação Tecnológica	Planejamento de Marketing & Orçamentos; Equipe de vendas e Planejamento e território	Gestão de dados & Segmentação; Gestão de campanhas; Gestão de leads	Reação & gestão de leads; Oportunidade Gestão	Informações sobre contas & Quotas e propostas	Gestão de contas & gestão de faturas	Precisão nas análises de marketing & vendas

A resposta é um plano único de missão direcionada, produzido por grupos de profissionais - que podem impactar os resultados da empresa – de vendas e marketing que compartilham o mesmo critério sobre o sucesso, a visão do cliente ideal, a percepção de parcerias e o processo. O projeto é apoiado por um forte alicerce tecnológico composto por uma série de aplicativos que são flexíveis, expansíveis, familiares e fáceis de serem utilizados.

Nesta situação plausível, o marketing se torna um multiplicador de vendas, fazendo com que todo o processo de lidar diretamente com o cliente seja mais definido, repetitivo e livre de atritos. As vendas se tornam o confidente e o apoio do marketing ao compartilhar a percepção dos clientes e as melhores práticas adotadas. Juntos, marketing e vendas focam naquilo que os clientes precisam e quando eles necessitam. Eles aprendem juntos e ficam mais desenvolvidos e ativos com o passar do tempo.

A figura 3 acima destaca a interação entre o marketing e as vendas para alinhar-se com o engajamento do cliente – uma “situação futura” do marketing e vendas. Cada etapa dos fatores de sucesso das vendas são os aplicativos e tecnologias

capacitadoras conduzidas por uma solução integrada. Observe os passos mais detalhadamente, para ver como a tecnologia possibilita uma estratégia integrada.

### O processo focalizado no cliente

**Planejamento:** As equipes de vendas e marketing trabalham juntas para desenvolver um processo completo e uma definição comum sobre o cliente ideal. A definição do cliente ideal é baseada tanto nos históricos de dados do cliente quanto em previsões.

**Geração de demanda:** Baseado na definição comum sobre o cliente ideal, o marketing gera a percepção da marca, que conduz os leads para as vendas, que imediatamente se envolve e continua acompanhando os prospects já pré-determinados dentro do prazo-limite com o marketing. Posteriormente, vendas e marketing avaliam a qualidade dos leads pelas definições e métricas estabelecidas.

**Gerenciamento de Oportunidades:** A equipe de vendas inicia sua interação com os prospects de maneira que possa

entender melhor seus problemas e, então, criar soluções. O marketing, por sua vez, propicia ferramentas para auxiliar a transação e mais tarde as vendas fornecem o feedback da efetividade desses recursos.

**Compartilhar Informações:** A equipe de vendas trabalha com o lead através do processo de vendas que avalia a qualificação daquele lead para conversão. Ao longo desse processo, elas se comunicam e colaboram rigorosamente com o marketing, solicitando materiais de apoio e fornecendo feedback das informações obtidas.

**Sequência de finalização da venda:** Uma vez que a venda é fechada, o prospect se torna cliente da empresa e, assim, inicia-se o processo de gerenciamento da conta. O gestor da conta cria e fortifica o relacionamento e encaminha os dados do feedback e as solicitações do cliente ao departamento de marketing. Tanto as vendas como o marketing mede e monitora a satisfação do cliente, bem como o consumo do produto, e utiliza esse feedback para identificar oportunidades futuras com os clientes.

**Recompra e Fidelidade:** A equipe monitora o feedback do cliente e o utiliza para refinar seus processos de comunicação, assim como para identificar as tendências de consumo e outras principais tendências. Nesta etapa, o cliente pode se tornar um advogado de marca, contribuindo para promover o produto, além de participar das ações de marketing através da divulgação boca a boca.

### A tecnologia junta tudo

A habilidade para que essas tarefas sejam cumpridas pelo fluxo de trabalho faz com que o processo seja mais previsível, eficiente e garante uma execução consistente. Existem cinco pré-requisitos para que a tecnologia complemente e faça essa visão ser executada:

**1. Seja de fácil adoção pelo usuário:** O aplicativo deve permitir conexão entre os sistemas e ser de fácil uso, para que os profissionais de vendas e marketing possam adotá-lo rapidamente e consigam executar suas tarefas com mais facilidade.

**2. Otimize o processo:** Baseado no sucesso obtido, cria e aprimora-se as melhores práticas impulsionadas por um fluxo de trabalho dinâmico que, por sua vez, conecta todos os usuários em um único ciclo de relacionamento com o cliente. Os processos são eficientes e automatizados.

**3. Visão única:** Vendas e marketing possuem uma visão única do cliente, para que haja fácil monitoramento de suas preferências, consumo e histórico de relacionamento.

**4. Tenha métricas Abrangentes:** As informações que os

canais de processamento de dados e os amplos recursos analíticos fornecem dão mais visibilidade para as principais métricas, e visão mais ampla sobre as áreas problemáticas (possibilita o ajuste da execução atual para modificar projeções futuras).

**5. Facilite a Colaboração:** Compreende uma contínua colaboração entre os membros da equipe, monitoramento automático de toda a comunicação com os prospects e clientes e monitoramento intuitivo dos dados estruturados e não-estruturados.

## Criando uma Máquina Promissora

Superficialmente, a maioria não discordaria com o que dissemos até agora. Entretanto, o alinhamento não está acontecendo.

Figura 4: Uma abordagem Integrada

Foco	Solução
Critério para o sucesso	Visão única da verdade
Visão do cliente ideal	Visão compartilhada do cliente ideal
Qualidade do relacionamento	Do transacional ao relacional
Processo	Ciclo fechado
Tecnologia	Uma solução unificada e integrada leva ao alinhamento

Esta seção identifica os reais motivos que levam aos desalinhamentos e oferece soluções potenciais. Nesta situação ideal, o marketing se torna um multiplicador de vendas, que se torna o confidente do marketing. Juntos, eles focalizam as necessidades dos clientes e o momento que precisam ser atendidas.

Em um mundo ideal, vendas e marketing criam uma estratégia de go-to-market compartilhada, focalizada no cliente, e não nos produtos.

# Critério para o sucesso: Visão única da verdade

## Problema: Vendas e marketing não atuam juntos

De forma geral, as vendas e o marketing compartilham alguns objetivos em comum. Os dois departamentos querem aumentar a receita, atrair prospects de alta rentabilidade e diminuir o tempo de fechamento das vendas. Contudo, o modo com que empreendem essa definição; definem, conhecem e medem esses objetivos é significativamente diferente. É justamente onde o alinhamento se divide.

Recentemente o Peppers & Rogers Group realizou duas pesquisas de vendas e marketing. A primeira foi feita com 600 executivos de vendas e marketing que fazem assinatura da 1to1 Media publications. O segundo estudo foi realizado pelo LinkedIn, a plataforma de rede social da web para profissionais de negócios. O objetivo era compreender o que inibe a colaboração entre as equipes de vendas e marketing. A citação abaixo ilustra a frustração que existe em torno da falta de alinhamento.

*"Vender é como estar em uma equipe esportiva. Cada departamento deve estar focado em suas funções e nenhum deles deve se sobressair ou ficar atrás do outro. É preciso reconhecer a delimitação entre os dois departamentos, pois muitos profissionais de vendas refazem o trabalho do marketing, e este, por sua vez, gasta muito esforço em campanhas sem ter a visão e conhecimento das vendas e de seus clientes. Às vezes, os dois departamentos agem como se estivessem operando isoladamente. A troca de informação é essencial para que haja o sucesso mútuo. É hora de botar todo o conhecimento em prática e botar os membros de toda equipe (todos os departamentos) de frente para o cliente. Quebre as barreiras e evite a situação de isolamento".*

- Feedback à pesquisa do Peppers & Rogers Group.

**Two-minute takeaway:** Em última análise, tanto o departamento de vendas como o departamento de marketing precisam ter acesso a um conjunto de dados de negócios unificados e então utilizar a "versão única da verdade", como base para os planejamentos dos negócios e subsequentes atividade de marketing e vendas.

## Solução: Uma versão única da verdade leva à colaboração

Desenvolver os mesmos papéis exige integração, colaboração e soluções analíticas eficazes. Uma compreensão integrada sobre os dados que conduzem os negócios garante que haja uma "única versão da verdade". A capacidade de observar os dados e então colaborar com ações mais eficientes baseado naquela visão, especialmente em tempo real, permite que as equipes de vendas e marketing adaptem-se as rápidas mudanças do mercado, envolvendo os desejos e necessidades dos clientes sem abandonar o processo. O acesso às informações precisas e consistentes sobre os clientes permite a identificação das principais tendências, possibilitando um cross-selling e up-selling mais efetivos.

A empresa Tekla adotou uma política de CRM relacionada a todo ciclo de vida do cliente, utilizando-se de sua visão para criar interações personalizadas. Rhett Thompsom, gerente de CRM da Tekla, descreve sua função como "um aprimorador de eficiência, identificando, adquirindo e mantendo relacionamentos rentáveis com os clientes". A função do CRM na Tekla é "ajudar as pessoas, os processos e a tecnologia a aumentar a receita da empresa e melhorar a satisfação do cliente". A Tekla redefiniu as funções dos departamentos de vendas e marketing como consequência dos resultados da implantação do CRM, além de ter triplicado a quantidade leads, cortou o ciclo de vendas pela metade, melhorou a satisfação do cliente em 30% e melhorou sua eficiência em manter e aumentar os relacionamentos rentáveis com os clientes.

**A Tekla redefiniu as funções de vendas e marketing como consequência dos resultados da implantação do CRM.**

**Como resultado, a Tekla triplicou a quantidade de leads, cortou o ciclo de vendas pela metade, melhorou a satisfação do cliente em 30% e melhorou sua eficiência em manter e aumentar os relacionamentos rentáveis com os clientes.**



# Visão compartilhada do Cliente Ideal

## **Problema:** Vendas e marketing não compartilham a mesma visão sobre o cliente ideal

Em muitas empresas, os departamentos de vendas e marketing não têm nenhum incentivo para construir um relacionamento a longo-prazo com o cliente ou para trabalhar cooperativamente um com o outro até o final do ciclo de consumo. Don Peppers aponta que “Atualmente não existe um sistema de gratificação para que as vendas e o marketing criem um forte relacionamento com o cliente”. Os departamentos de vendas são tipicamente “movidos ao capital que entra” enquanto o marketing é “guiado pela impressão que causa”. As vendas são recompensadas por aumentar a receita e o marketing é recompensado pela quantidade de leads que gera e por aprimorar o conhecimento de mercado. Um único produto vendido hoje é visto como mais valioso do que vários produtos vendidos em três meses.

Se a empresa tiver acesso à mesma informação sobre o lucro que cada cliente representa, o marketing deveria estar identificando e se comunicando com os clientes mais rentáveis, enquanto as vendas, por sua vez, deveriam estar vendendo pra eles. Entretanto, sem visibilidade do estado atual de seus relacionamentos e sem um programa de incentivo destinado a direcionar e aumentar as vendas utilizando esses prospects, não há como existir linguagem comum, objetivos ou motivadores. Sem esse “denominador comum”, não há motivo para alinhamento ou colaboração. Segundo Chris Dill, vice-presidente da Portland Trail Blazers, “Todas as pessoas da empresa deve saber quem são seus clientes e pensar em como elas podem fazer para que o relacionamento entre o cliente e a empresa seja cultivado. Nosso sistema CRM nos permite ter essa visibilidade através de todas as fases de relacionamento com o cliente”.

**Two-minute takeaway:** No final do dia, os departamentos de vendas e marketing precisam ter uma visão 360 graus do cliente, o que permitirá que identifiquem os melhores potenciais prospects ou clientes mais rentáveis, alinhando sua estratégia e programas de acordo com suas necessidades.

## **Solução:** O motivador comum é a lucratividade do relacionamento com o cliente

A missão futura das empresas em alinhar vendas e marketing, estará vinculada em atingir metas e objetivos a curto e a longo-prazo. Essa motivação exigirá uma visão abrangente do relacionamento de cada cliente com a empresa, que só poderá se tornar concreta através de uma base de dados alimentada pelos departamentos de venda e marketing. Quando as atividades de demand-generation - estão vinculadas aos dados de transações de vendas, tem-se uma imagem completa que ajuda a orientar a visão a respeito dos clientes que atualmente são os mais rentáveis para empresa e daqueles que poderão ser futuramente. Esse compartilhamento de informações pode ajudar a definir prioridades para orientar uma estratégia conjunta que originará maior eficiência e eficácia.

O time de basquete Portland Trail Blazers da NBA utiliza o Microsoft Dynamics CRM para criar relacionamentos através do ciclo de vida do cliente. Se um cliente compra um ingresso para um jogo, no dia seguinte o nome dele é colocado em uma base de dados de clientes potenciais para os jogos futuros. Os clientes recebem ofertas para comprarem os ingressos para o próximo jogo, e depois recebem também, a oferta de um pacote de seis jogos quando o Trail Blazers jogar contra os times, favoritos do cliente. Ao longo do tempo, eles podem se interessar em se tornar sócios, tendo ingressos garantidos para os jogos da estação. A empresa então precisará mantê-los engajados, encontrando maneiras para convencê-los a renovar todos os anos. Segundo Dill, “A partir do momento que a informação é colocada em uma base de dados de forma compartilhada, a empresa começa a compreender as melhores maneiras de fazer com que um prospect se torne um lead, no nosso caso, tornarmos o cliente que vai a um jogo em um sócio que possui ingressos pra toda estação”.

**“A partir do momento que a informação é colocada em uma base de dados de forma compartilhada, a empresa começa a compreender as melhores maneiras de fazer com que um prospect se torne um lead, no nosso caso, tornarmos o cliente que vai a um jogo em um sócio que possui ingressos pra toda estação”**

Chris Dill, vice-presidente da Portland Trail Blazers

# Do Transacional ao Relacional

**Problema:** Vendas e marketing possuem clientes não comprometidos com a empresa porque a qualidade do relacionamento de ambos é transacional e não baseada no relacionamento em si.

As equipes de marketing e vendas gastam muito tempo focalizando em planos e budgets quando, ao contrário, dedicam pouco tempo para analisar como esse dinheiro investido irá aumentar ou diminuir o valor do cliente atual e como ele irá impactar nas compras futuras. Frequentemente, os dois departamentos utilizam a tecnologia como um método de capturar as informações dos clientes e comunicar preferências. No entanto, ao invés de usar essa informação para resolver interesses específicos dos clientes, agregando valor ao relacionamento ou adequando produtos e serviços, eles ignoram a visão que têm e começam a jogar produtos nos clientes, fazendo com que a empresa perca credibilidade com os mesmos e que seus valores a longo-prazo sejam afetados.

Segundo Don Peppers "Mesmo em um mundo composto por bilhões de pessoas, os clientes ainda continuam sendo um recurso escasso. Mais escasso até mais escasso do que o dinheiro. Portanto, uma empresa precisa tomar muito cuidado em como ela gasta o dinheiro de seus clientes".

As experiências ruins em vendas e marketing podem prejudicar vários relacionamentos em potencial e diminuir os gastos do cliente com a empresa. Em média, uma pessoa conta pra cinco pessoas a boa experiência que teve, agora, se ela teve uma má experiência, espalhará para 10 ou mais. Um estudo da Yankelovich revelou que os clientes normalmente aumentam aquilo que falam da empresa, no boca a boca, quanto se trata de uma má experiência que eles tiveram. As empresas que não derem atenção às preferências de seus clientes podem seriamente impactar os valores desses clientes a longo-prazo.

**Two-minute takeaway:** Para serem bem sucedidos, as equipes de vendas e marketing precisam transformar seus negócios de modelo transacional para um modelo baseado no relacionamento. Um fator essencial para que essa mudança seja efetiva é comunicar-se com os prospects e com os clientes da forma que é relevante para eles e respeitar suas preferências na hora de contatá-los.

**Solução:** Interações permitidas e relevantes fazem com que os clientes fiquem mais comprometidos com a empresa

Os clientes têm preferências diferentes na maneira como querem ser contatados pela empresa. Alguns preferem ser contatados por um vendedor, já outros preferem que a comunicação seja feita via e-mail ou telefone.

Reconhecer o tipo de atendimento que o cliente prefere ajuda a empresa a conquistar a confiança do cliente e também a promover negócios futuros com ele. Um estudo que foi publicado no Journal of Marketing confirma que realmente existe um tipo e um jeito mais adequado de se comunicar com cada cliente. Uma empresa que insiste na comunicação além do limite estipulado, pode se deparar com a diminuição da frequência de consumo dos clientes. A pesquisa também descobriu que os clientes agem negativamente quando percebem que o contato que eles estipularam como preferência foi ignorado pela empresa.

A tecnologia permite que os departamentos de vendas e marketing ajudem a empresa a capturar e utilizar as informações do cliente para que as interações sejam adequadas e relevantes para ele. Análises avançadas e relatórios capacitados tornam os dados úteis e ajudam os profissionais de marketing e vendas a descobrir tendências, identificar divergências, respeitar as preferências de comunicação e tirar máximo proveito das oportunidades.

Em vendas, os aplicativos de celular fazem com que os dados sejam portáteis, o que aumenta a produtividade e a participação para o "road warrior". Tendo as informações atualizadas nas mãos, os profissionais de vendas podem fazer ofertas personalizadas em tempo real. Segundo Sean Flack, chefe do departamento de serviços e vendas da Nortel, "Você pode focar naquilo que você precisa fazer para fechar uma venda. A Microsoft Dynamics CRM nos permitiu decompor e analisar os dados facilmente".

As experiências ruins em vendas e marketing podem prejudicar vários relacionamentos em potencial e diminuir os gastos do cliente com a empresa. Em média, uma pessoa conta pra cinco pessoas sobre a boa experiência que teve. Agora, se ela teve uma má experiência, espalhará para 10 ou mais.



## Ciclo Fechado leva à colaboração

### **Problema:** Vendas e marketing precisam de novas competências e processos

Certamente esse novo tipo de relacionamento exige a existência de novas competências. A mentalidade tradicional de vendas não se integra ao atual cenário de construção de relacionamentos a longo-prazo e trabalho em equipe. Em muitos casos, treinar os funcionários novamente é penoso e recontratar é difícil. Mas, de qualquer forma, as empresas não têm escolhas e tendem a fazê-lo. Elas precisam encontrar ferramentas e implementar processos para permitir um melhor alinhamento. Don Peppers explica que, “Devido às vendas visarem obtenção de resultados imediatos e possuírem uma estrutura de comissões baseada nos produtos – modelo que alimenta esse tipo de negócio – muitos dos melhores vendedores das empresas simplesmente não tem tempo de conectar os pontos entre seus prospects atuais com aquilo que estrategicamente foi planejado pelo marketing, para que esses prospects se tornem clientes da empresa”.

**Two-minute takeaway:** No final do dia, os departamentos de vendas e marketing precisam ter uma visão 360 graus do cliente, o que permitirá que identifiquem os melhores potenciais prospects ou clientes mais rentáveis, alinhando sua estratégia e programas de acordo com suas necessidades.

### **Solução:** Familiaridade e simplicidade contribuem para uma adoção mais fácil.

Desenvolver novas competências e habilidades não é fácil. Muitas vezes, o tempo exigido para elevar o nível dessas competências é visto como um tempo que poderia ser utilizado em marketing e vendas. A tecnologia pode ajudar a superar esse obstáculo se ela puder oferecer recursos sofisticados e de grande eficácia e, ao mesmo tempo, que continuem sendo familiar aos funcionários e simples de ser utilizada.

A interface do produto deve ser de fácil utilização para evitar confusões e frustrações. A entrada de dados deve ser otimizada através de listas e ferramentas de auto-preenchimento, por uma ferramenta que reúna conteúdo e informação com a capacidade de interagir com os contatos.



## Uma solução integrada e unificada

### **Problema:** As informações ficam em base de dados desconectadas

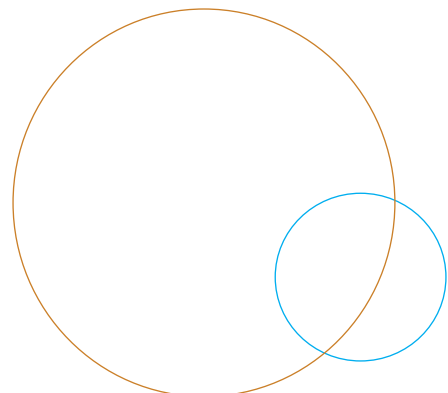
Muitas empresas ainda contam com soluções limitadas e aplicativos desconexos, que são totalmente obsoletos e que não atendem suas exigências. A maioria dos sistemas de CRM possui relatórios padrão, que oferecem à gestão da empresa uma ampla visão crônica do relacionamento com os clientes. Entretanto, muitos desses sistemas não incluem opções que atendam as necessidades de cada um de seus representantes de vendas.

Atualmente, muitas das ferramentas existentes no mercado não oferecem uma visão 360 graus do cliente, integrada aos aplicativos da área de trabalho, providenciando fluxos de trabalho mais consistentes, permitindo às empresas que criem e executem melhores práticas. Steve Santana, diretor de IT de vendas e marketing da Nortel afirma: “Nosso processo empresarial e as nossas soluções para gestão das atividades de nossos vendedores com nossos clientes estavam espalhados por todos os lugares. Cada país tinha seu próprio sistema de CRM, processo de vendas e alguns tinham até suas próprias estratégias de go-to-market. Precisávamos de algo que fosse de fácil uso, adotável e distribuível para vários países”.

**Two-minute takeaway:** Para que as equipes de vendas e marketing estejam realmente alinhadas é necessário que haja soluções tecnológicas que proporcionem uma solução única e integrada, que inclua todas as funcionalidades básicas do marketing e das vendas e que, portanto, proporcionem uma experiência integrada para o usuário.

### **Solução:** Um Software de CRM integrado que substitui ferramentas limitadas e reúne as informações dos clientes em um só lugar

Não é a falta de ferramentas que define o problema, mas sim a falta de integração entre elas. Amplos aplicativos de CRM que oferecem um conjunto de funcionalidades para as vendas são a solução para este tipo de problema. Eles devem ser capazes de executar o planejamento de território, gerenciamento de leads, gestão de oportunidades, gestão de contas e contatos, e previsões e análises de vendas. Os profissionais de marketing e vendas querem utilizar um aplicativo integrado e único, mas, por outro lado, ter um sistema de CRM integrado, com uma série de características e funções de difícil navegação que impossibilite que os usuários consigam lidar com os dados, torna-se totalmente inútil.



## Próximos Passos

Independentemente do tamanho da empresa em que atuam, regional ou internacional, do tipo de produtos ou serviços, vendas e marketing devem chegar a um acordo e a uma verdade em comum: O valor dos negócios obtidos a curto e a longo-prazo provém do único bem que realmente interessa para empresa: os clientes. Hoje em dia, os clientes são os recursos mais escassos nos negócios, mais escassos até do que o dinheiro. Para se obter maior valor desse recurso escasso, vendas e marketing precisam trabalhar em conjunto à medida que o mercado cresce e se torna cada vez mais competitivo.

Agora é o momento certo para a alta administração criar uma nova relação de trabalho entre marketing e vendas, e fazer algo parecido com o que quadro abaixo descreve:

Figura 5: O novo relacionamento entre marketing e vendas

Atributos	Antigo Relacionamento	Novo Relacionamento
Organização	Opera Isoladamente	Integrada e Cooperativa
Estratégia	Vende produtos para os clientes	Constrói relacionamentos com os clientes
Motivação	Recompensa transações a curto-prazo	Recompensa relacionamentos com clientes rentáveis a longo-prazo
Objetivo	Uma gama de clientes de todas as categorias	Baseado nas necessidades e valores dos clientes traçando seus perfis e valores
Relacionamento	Relacionamento Transacional	Relacionamento Interpessoal e digital
Modo de Operação	Voltado ao departamento	Uma missão direcionada

Os aplicativos e as tecnologias de produtividade pessoal estão aí para ajudar as empresas a construir essa coesiva aliança entre o marketing e vendas. “Precisávamos ser mais competitivos, principalmente por que uma nova arena, com 8.000 lugares estava sendo projetada para ser inaugurada a apenas poucos quilômetros daqui. Sabíamos que precisávamos de uma ferramenta pra ser mais competitivos e queríamos determinar um plano estratégico para coletar dados, agregá-lo em um lugar, aprender mais sobre os clientes e vender. Vimos a força da ferramenta de CRM que usamos para criar campanhas e monitorar eficácia, além de monitorar as vendas de nossos funcionários, criar relatórios e avaliar a eficácia de nossos vendedores. Através deste sistema, pudemos customizar ferramentas para acompanhar os processos, utilizar relatórios para avaliar as chamadas, sua eficácia, fechar preços, etc”, diz John Walker da Phoenix Suns and US Airways Center.

Segundo ele, a empresa sabia que eles precisavam fazer algo diferente para sair na frente de seus concorrentes. O caminho pode não ser fácil, mas como você pôde ver pelos exemplos citados neste White Paper, os resultados realmente compensam os esforços.

## Conclusão: A união dos novos parceiros gera ótimos resultados

As empresas continuam lutando para alinhar as equipes de vendas e marketing, mas as recompensas só acontecem para aquelas que conseguem fazê-lo efetivamente. De acordo com um estudo de avaliação de desempenho de alinhamento, MathMarketing, o esforço realmente vale a pena. O estudo aponta que as empresas descobriram que, tendo um maior grau de alinhamento elas crescem 5.4 pontos mais rápido, fecham 38% a mais de propostas e perdem 36% menos clientes para a concorrência.

As empresas que utilizavam uma ferramenta de CRM tiveram uma experiência semelhante. A integração dos esforços do marketing e das vendas através do sistema de CRM unificado proporcionou a Phoenix Suns e a US Airways Center um aumento de 3 vezes mais em sua taxa de fechamento de negócios. A Tekla triplicou a quantidade de leads qualificados e cortou seu ciclo de vendas pela metade. Já a empresa varejista de sorvetes, ColdStone Creamery, teve um aumento de 650% na adesão de seu cobiçado “Birthday Program”, enquanto o sofisticado spa e academia Equinox atingiu 184% de ROI (retorno sobre investimento) com a implementação do plano de CRM em apenas 8 meses. A Printer Supplier Roland DGA reduziu seu tempo de distribuição de leads de semanas para dias.

As empresas sempre competirão por mais clientes, seja em bons ou maus períodos da economia. Em uma retomada econômica, o foco será em conseguir mais clientes e fortalecer a marca. Já em período de crises financeiras, o foco será na captação dos valores dos clientes e encontrar eficácia. Em qualquer um desses cenários, manter um negócio rentável e saudável significa conhecer o cliente e conhecer as oportunidades que surgem a partir desse conhecimento. Quando vendas e marketing compartilham a mesma visão, elas ficam mais bem posicionadas para se tornar uma verdadeira parceria poderosa, que pode levar sua empresa a um futuro promissor.

**Manter um negócio rentável e saudável significa conhecer o cliente e conhecer as oportunidades que surgem a partir desse conhecimento. Quando vendas e marketing compartilham a mesma visão, elas ficam mais bem posicionadas para se tornar uma verdadeira parceria poderosa.**

## Sobre o Peppers & Rogers Group

O Peppers & Rogers Group dedica-se a apoiar seus clientes a melhorarem o desempenho de seus negócios através da aquisição, retenção e desenvolvimento dos clientes mais lucrativos. Enquanto os produtos tornam-se commodities e a globalização acelera, os clientes tornaram-se o recurso mais escasso nos negócios. Eles são a chave para gerar lucros hoje e quem fortalece o valor de marca amanhã. Nós ajudamos nossos clientes a atingir esses objetivos através da construção dos devidos relacionamentos, com os devidos consumidores, pelos devidos canais.

O nosso objetivo está em solucionar os problemas de nossos clientes, entregando estratégias de negócio orientadas ao cliente, removendo as barreiras operacionais e organizacionais que dificultam o relacionamento lucrativo com o cliente. Mostramos aos nossos clientes onde está o foco para geração de receitas através do cliente, melhorando o desempenho das áreas de marketing, vendas e serviços.

Para maiores informações, visite [www.1to1.com.br](http://www.1to1.com.br)

**Peppers & Rogers Group**

Alameda Rio Negro, 1030  
20º andar - conj. 2004  
CEP 06454-000 - Alphaville - Barueri - SP  
Brasil  
Phone :+55 11 4134-4900  
Fax :+55 11 4134-4906