

SMARKETING

INTEGRAÇÃO

VENDAS & MARKETING!

Quando as Vendas e o Marketing se alinham e trabalham em conjunto, geram resultados extraordinários e sustentáveis... Isso é **SMARKETING!**

SMARKETING





TEMA DE CAPA

SMARKETING não é apenas uma palavra engraçada ou uma forma nova de dizer algo que já conhecemos. Com cerca de dez anos este conceito é, ainda hoje, uma **forma verdadeiramente diferente de pensar e de agir para muitas empresas**: coesão e alinhamento sistemático entre vendas e *marketing*, gerados a partir da comunicação frequente e direta, da colaboração e cocriação de eficiência entre estas áreas.

Tradicionalmente, o *marketing* foca-se na definição de targets, política de preços, promoções e publicidade. Enquanto as vendas estão centradas na prospeção, funil de vendas, *up-selling*, *cross-selling*, relação com o cliente e por aí adiante.

O alinhamento provocado pelo **SMARKETING** derruba as barreiras tradicionais entre as duas áreas, mobilizando-as para a **cocriação de objetivos mensuráveis, estratégias e responsabilização mútua na sua prossecução**. O resultado traduz-se em rentabilidade, reputação e sustentabilidade do negócio!

PAULO SILVA vende desde que se conhece e teve a melhor nota no exame de *marketing* na licenciatura de gestão. Por experiência pessoal e como fundador da O.V. afirma saber muito mais sobre vendas e vendedores do que sobre *marketing* e *marketers*. No entanto, defende e ilustra a sinergia entre as duas áreas, através da analogia curiosa.

"Uso óculos desde os 8 anos. Tive uma adaptação difícil, mas necessária e útil", refere. Aos quarenta passou a ter de andar com mais um par de óculos para ver ao perto. Era-lhe difícil e arriscado mudar de óculos a todo momento, especialmente a conduzir. "Tinha um problema claro e alguém me falou numa solução. Era mais cara e implicaria passar por uma difícil adaptação. Dores de cabeça, tonturas, dificuldade a descer escadas, entre outras". Resistiu ao máximo à nova solução que implicava mudança. "A adaptação foi demorada e dura, mas valeu a pena. Hoje uso lentes multifocais progressivas, "dois em um", vendo ao longe e ao perto com muito mais facilidade", conclui, explicando que esta analogia tem tudo a ver com a necessária, mas também útil integração das vendas e *marketing*.

"As forças de vendas têm muita autoconfiança e persistência. Elas resistem naturalmente aos "nãos" e a tantas outras dificuldades, assim como às mudanças", refere.

“
TAL COMO OS
MEUS ÓCULOS DE
LENTE MULTIFOCAL
AGREGAM
AS DUAS CAPACIDADES,
TAMBÉM AS EMPRESAS
DEVEM SABER CONCILIAR
E COLOCAR A TRABALHAR
SINERGICAMENTE AS
VENDAS E O MARKETING
”

"Com a experiência do terreno, consideram conhecer os clientes como as palmas das suas mãos, sabendo como satisfazer as suas necessidades, alegando que o *marketing* através dos seus instrumentos enciclopédicos é levado a análises complexas e despersonalizadas".

Referindo-se às crenças do *marketing* sobre as vendas, Paulo Silva cita P. Kotler no artigo "Ending the War Between Sales and Marketing" há onze anos atrás: "*Marketing believes the sales force is myopic...*".

Foi esse adjetivo "myopic" (mioopia) que o inspirou para a referida analogia:

"Sim, talvez as vendas vejam muito melhor ao perto, por isso sabem implementar, adaptar e cuidar de detalhes. E sim, talvez o *marketing* veja muito melhor ao longe e do alto, conseguindo prever e definir estratégias para o futuro, analisando o presente e o passado. Contudo... tal como os meus óculos de lentes multifocais progressivas agregam as duas capacidades (de ver bem ao longe e ao perto com um só dispositivo), também



PAULO SILVA

Oncology Account Manager – Takeda Farmacêuticos Portugal
Fundador da O.V – Associação Portuguesa das Profissionais de Vendas



SMARKETING INTEGRAÇÃO, VENDAS & MARKETING

as empresas devem saber conciliar e colocar a trabalhar sinergicamente estes dois departamentos. Algumas empresas fazem passar os profissionais pelas duas áreas

para facilitar o entendimento e os desafios que existem em ambos os lados. A solução da optometria nas lentes multifocais progressivas demorou décadas a ser aperfeiçoada.

Estou certo que graças ao desenvolvimento do discernimento e da consciência coletiva que se "sente" no ar, juntar vendas e *marketing* tem sido muito mais rápido e fácil".



RAFAEL DIAS
Diretor de Vendas da FLIMA

RAFAEL DIAS propõe um olhar para os alicerces da gestão: **OBJETIVOS** a atingir, **ESTRATÉGIA** e **PLANO** para executar o que foi definido:

1. OBJETIVOS. INDEPENDENTES? COMUNS? PARALELOS? OPPOSTOS?

As equipas comerciais definem, essencialmente, níveis de distribuição numérica, volumes associados, canais a trabalhar, negociação de condições comerciais.

Focam-se principalmente nos números definidos, de forma a atingir os seus objetivos comerciais. Grosso modo: **FATURAÇÃO**. As equipas de *marketing* focam-se em inovação, desenvolvimento das categorias, implementação de es-

tratégias de comunicação. Têm um objetivo: **QUOTA DE MERCADO**.

Os *Guidelines* estratégicos, passados para toda a Organização, permitem a identificação de *targets* comuns, discutidos, partilhados e construídos em conjunto, identificando as oportunidades (quer seja na própria categoria, quer seja, em novos canais) de forma a potenciar a carteira de clientes (novos ou atuais) e o *goodwill* da marca.

Definir objetivos de *performance* distintos e separadamente e ter cada "departamento" a gerir, de forma autónoma, expectativas e performances, procurando obter o melhor possível para si própria, ciente de que isso beneficia a organização como um todo, só é vantajoso no curto prazo. Isso não beneficia a gestão da carteira de clientes ou o *goodwill* que as marcas dão às empresas, colocando em causa, por vezes, o futuro da própria Organização.

Estando as Vendas e o Marketing no mesmo barco, definir objetivos comuns de investimento, distribuição numérica, volumes e rentabilidade é possível. Provoca maior partilha de responsabilidades, garante uma melhor monitorização e eficácia na implementação de cada projeto.

FATURAÇÃO É QUOTA DE MERCADO. QUOTA DE MERCADO É FATURAÇÃO.

Ambas são números e surgem da

mesma base: vendas aos clientes (*sell-in*) e compras pelo consumidor (*sell-out*). Em ambos os casos é necessário enquadrar conjuntamente a dimensão dos mercados, o *status* da vida do produto e, acima de tudo, as oportunidades de novos canais de distribuição, alargamentos e inovações na própria categoria, sabendo que se pretende chegar a um lugar comum: o sucesso da empresa.

Mais do que haver uma ligação de dependência entre vendas e *marketing*, há que definir **OBJETIVOS COMUNS**, trabalhá-los em conjunto e criar um processo de monitorização "falando o mesmo idioma".

2. ESTRATÉGIA(S). BASE A CONSTRUIR "EM EQUIPA"

Uma estratégia comercial (definição de canal, distribuição numérica, plano promocional e identificação de oportunidades), só faz sentido enquadrada com a estratégia da marca/produto... (*Marketing* como fonte de informação). Um plano estratégico de uma marca/produto tem que salvaguardar um veículo de distribuição adequado, disponível e eficiente para "chegar" ao consumidor (Vendas como fonte de informação).

Quando as empresas fazem lançamentos, a separação de processos e dos seus intervenientes tem como consequência processos ineficientes ou inadequados, seja porque a inovação não se enquadra no modelo de distribuição, ou porque há aspetos logísticos dos clientes que requerem determinadas características nos produtos. Por exemplo, numa estratégia de lançamento de um artigo inserido numa categoria com sazonalidade,



o alinhamento estratégico entre Marketing e Vendas é **CRUCIAL**. O impacto de um lançamento, estrategicamente pensado por quem detém o *know-how* da categoria, é tão ou mais eficiente se coincidir com a estratégia do retalho. No limite, adapta-se o retalho à oportunidade que lhe é dada pela novidade. Aqui o fluxo de trabalho conjunto Marketing-Vendas-Cliente é determinante para um impacto positivo no consumidor/shopper, um lançamento sólido e de sucesso.

Podemos ter uma inovação "bomba" desenvolvida através do *Marketing*... mas se não tivermos o rastilho ou o detonador, ela nunca "explodirá".

3. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
Não há Plano Estratégico Comercial eficaz, sem Plano Estratégico de Marca/Produto, e vice-versa.

Há vertentes comuns a Marketing e Vendas, cuja definição deve ser articulada e analisada em conjunto desde o início de um projeto, ou de um novo ciclo (ex. *timings* de lançamento; níveis de distribuição ponderada; exposição no linear).

A contribuição conjunta não invalida o trabalho independente, focado e estratégico, como seja o desenvolvimento da negociação

“

**NOS ÚLTIMOS 17 ANOS
ALTERNEI ENTRE VENDAS-
MARKETING-TRADE
MARKETING-VENDAS.
SENTI OS DOIS LADOS
E CONCLUI: PENSAM
PELA “SUA CABEÇA”,
POTENCIAM A SUA
EXPERIÊNCIA E KNOW-
HOW, MAS UM NÃO VIVE
SEM O OUTRO! NENHUM É
MAIS IMPORTANTE QUE O
OUTRO. COMPLEMENTAM-
SE, DEVEM CAMINHAR
JUNTOS E CHEGAR
JUNTOS AO DESTINO!**

”

junto dos clientes (preço *net*, nível de distribuição, investimentos, etc.), ou o desenvolvimento da fragrância/côr/formato, adequado ao mercado onde está inserido. Fomentar uma cultura de equipa, partilhar conhecimentos e experiências e colocar à disposição de cada departamento a informação necessária para definir e implementar um plano estratégico de sucesso, é fundamental para “juntar as peças” e contribuir para o sucesso de **TODOS**.

4. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL
É tão importante um Comercial conhecer as marcas/produtos e o consumidor, quanto um *Marketer* conhecer o mercado, os canais e as lojas... os **NOSSOS** clientes!

Um bom e completo *Marketer* deve saber como pensa, o que necessita e o que valoriza um cliente. Um Comercial interessado e reconhecido pelos clientes deve entender o cliente do cliente (o consumidor e/ou *shopper* das suas marcas/ produtos), o que o motiva, o que distingue o seu produto e porquê.

Skill técnico, perfil profissional e *know-how* em cada departamento são fundamentais, permitindo-lhes gerir a informação de forma eficiente. É muito importante que cada comercial e cada responsável de marca/produto possam, ao



SMARKETING INTEGRAÇÃO, VENDAS & MARKETING

longo das suas vidas profissionais, obter uma experiência "do outro lado do muro". Tendo **FOCO** nas suas responsabilidades e exigências, conhecerão também as fronteiras funcionais da outra área.

É já hoje comum haver rotação funcional entre Trade Marketing-Vendas-Marketing.

5. COMUNICAÇÃO

Que sentido faz o *Marketing* desenvolver um produto, cujo *packaging* ou tipo de embalagem não tem aceitação pelos clientes?

Que lógica tem as Vendas definir expectativas de distribuição numérica e/ou ponderada e, em consequência, volumes do projeto, sem entender o posicionamento da marca/produto?

É fundamental que exista um fluxo de informação permanente, não pontual ou "forçado", mas harmonioso, dinâmico e proativo, com o suporte sustentável de identificação de oportunidades e de desenvolvimento de planos estratégicos.

6. VENDAS & MARKETING NA ORGANIZAÇÃO

Muitas empresas unificaram os departamentos de Vendas e de Marketing numa só Direção, criando uma Direção Comercial. Objetivo: centralizar hierarquias, reports, targets, estratégias... ou seja, simplificaram o processo de definição estratégica e fomentaram um espírito de equipa promotor de Objetivos, Estratégia e Planeamento comuns, "à força".

Aqui, é fundamental que cada *Key*

Decision Maker nunca perca a sua visão independente, esclarecida e não manipulável (ou sujeita a pressão), potenciando o *know-how* de cada membro responsável de canal/cliente e/ou marca/categoria.

Ter Objetivos, Estratégia e Planeamento Comuns não significa a criação de equipas únicas e multifuncionais estanques. O que é importante é que, de forma autónoma, independente e focada, cada área consiga estar focada naquilo em que é realmente uma mais-valia (quer seja por *skills* técnicos, experiência, formação, etc.) e que consiga potenciar, em conjunto com outra informação, visão ou *know-how*, aquilo que são os resultados finais da Organização como um Todo.

Discorrer sobre a convivência entre *Marketers* e *Vendedores*, para Liz Silva, "é como discutir o dilema do ovo e da galinha. Quem nasceu primeiro, o ovo ou a galinha? -



NÃO PODE EXISTIR O NÓS (MARKETERS) E ELES (VENDEDORES). TRABALHANDO EM CONJUNTO, FACILITAM O TRABALHO MÚTUO E CONSEGUEM RESULTADOS. AS FUNÇÕES SÃO IMPORTANTES EM CONJUNTO!



afirmando que normalmente não existe interdependência perfeita entre as duas funções e que isso prejudica o ambicionado aumento de vendas.

"Os vendedores pensam que os marketers são teóricos, lunáticos e não percebem nada de nada. Os *marketers* devolvem, pensando que é graças às estratégias deles que a função de vendas tem êxito", adianta.

"A função principal de ambos dirige-se em dois sentidos: satisfazer as reais necessidades do cliente alvo e conseguir os objetivos pretendidos. A concorrência entre empresas aumentou de modo "feroz" e é preciso procurar novos clientes globais, em mercados "parados". Aqui se encontra o alinhamento entre as duas áreas de trabalho", conclui. Na sua opinião, uma colaboração

eficiente exige reuniões periódicas de partilha de informação e no ambiente digital, a simbiose entre as duas funções deve ser ainda maior.



LIZ SILVA

Presidente Geral da Associação de Marketing e Atitude Empresarial



TEMA DE CAPA



PEDRO RUIVO

CECS - Chief Executive of Crazy Sales
Sucesso em Vendas Portugal

SIM, é esta a imagem sensorial que tenho da relação entre Vendas e *Marketing* nas empresas com maior sucesso nas vendas.

O *marketing* está a evoluir a uma velocidade louca ao nível dos multimeios utilizados (*offline* e *online*, numa ótica 360°) e as vendas têm de acompanhar esta velocidade, sabendo interagir com um consumidor cada vez mais "excitado", estimulado pelo *marketing* e informado face ao acesso rápido e fácil à informação, a qualquer hora e em qualquer lugar.

O "bom" *marketing* faz o consumidor sentir a posse, o desejo e a "excitação" antes de ter o produto. Dois bons exemplos são a Apple e alguns festivais de música. A Apple consegue criar tal expectativa com as suas inovações, que os clientes vão dormir à porta da loja para serem os primeiros a entrar e comprar. Os festivais de música conseguem vender bilhe-

tes antecipadamente sem terem grupos de música anunciados.

Após o *marketing* ter iniciado a "excitação", as vendas têm de mantê-la e aumentá-la, como se fosse uma corrida de estafetas onde, na passagem do testemunho, a velocidade, aumenta em direção à meta, à venda.

No retalho, o cliente entrou na loja porque quis, não porque foi obrigado. As vendas devem agradecer o contributo do *marketing* para tal e, a partir daí, cabe ao vendedor fazer um atendimento e venda de excelência, com os padrões mínimos que a empresa espera dele e que, em parte, já foram prometidos pelo *marketing*.

Para manter uma boa e saudável "excitação" entre marketing e vendas:

- 1 - Confiança e respeito mútuo;
- 2 - Definição clara do que cada um tem de fazer, com resultados previstos e validação conjunta;
- 3 - Em caso de dúvida questionar: "Como é que o nosso cliente vai ver/pensar/sentir-se?".

“
A RELAÇÃO ENTRE
VENDAS E MARKETING É
EXCITANTE!
”

A organização **Renault Portugal** é relativamente clássica na repartição de funções entre o *Marketing* e as Vendas. Ao *Marketing* cabem a definição e escolha dos produtos, preços, publicidade, coordenação da política comercial, aprovisionamento e distribuição. Às vendas, a definição da política de incentivos à rede de distribuição e a implementação das políticas comerciais no terreno.

"Na verdade, as responsabilidades são partilhadas. Esta é talvez a razão do sucesso da marca Renault" - afirma Afonso Cabido.

"Para escolher a melhor gama e os

“
FALAR DE MARKETING
E VENDAS É REDUTOR.
AQUILO QUE EXISTE
NA VERDADE SÃO
ESTRUTURAS, CADA UMA
COM COMPETÊNCIAS
ESPECÍFICAS, MAS QUE
TRABALHAM EM OSMOSE
”

melhores preços para um modelo é importante analisar o mercado, obter o máximo de informação, olhar para a história recente ou não tanto, "esmiuçar" a concorrência. Fazer o máximo de trabalho de bastidores. Mas isso para nós não chega!"

É aqui que a interdependência começa. Para fazer a boa escolha para a Renault Portugal não basta o trabalho de bastidores por muito bom e completo que seja. É fundamental integrar na reflexão a voz do terreno, a opinião fundamentada daqueles que todos os dias contactam os clientes, ouvem os seus comentários, críticas



SMARKETING INTEGRAÇÃO, VENDAS & MARKETING



AFONSO CABIDO
Diretor de Marketing
da Renault Portugal

e sugestões. “Esta informação é detida pelas vendas. São eles que trazem este contributo fundamental para que a escolha final seja a melhor. Não é a melhor possível. É mesmo a melhor!”

O mesmo é aplicável à política comercial. “Por muito completas e fiáveis que sejam as análises de mercado, do seu comportamento passado e das projeções para o seu comportamento futuro, é fundamental escutar a opinião de quem vive na prática quotidiana a sua aplicação. É im-

prescindível compreender porque é que aquilo que imaginámos foi um insucesso ou um sucesso. Ambos permitem tirar lições para o futuro”.

Existe muitas vezes a tentação de definir os fóruns onde esta ligação se faz. “Reuniões para decidir isto, ou aquilo. Mas, o trabalho de verdadeira parceria para maximizar o resultado apenas é efetivo se praticado todos os dias, em todas as ações. Essa é uma chave importante da relação entre o *Marketing* e as *Vendas*: não pode ser ocasional. Para obter sempre os melhores resultados tem de ser praticada no quotidiano. Como um ato reflexo”, conclui.

Trabalho com vendas há alguns anos, em empresas de várias dimensões. Em todas senti uma “guerrilha silenciosa” entre vendas e *marketing*.

Diziam os vendedores: “O pessoal do *marketing* não me gera leads que valham a pena!” ou “O pessoal do *marketing* só pensa em festas, bonecos e *PowerPoints*. Quando irão realmente trabalhar para nos ajudar a vender mais?”.

Diziam os *marketers*: “Os vendedores não reconhecem o nosso trabalho, nem o quanto é difícil agradar a todos” ou “Não vale a pena continuar a trabalhar com eles. Esforçamo-nos tanto para gerar um monte de leads e eles não conseguem convertê-las em negócio”.

Tem de ser assim? A minha resposta é: “não tem de ser, pois procuro fazer parte da solução e não do problema”.

Por isso, aceitei o convite da DO it! para partilhar **2 CASOS DE SUCESSO** na minha relação direta com o *marketing*.

Caso 1: Ajudaram a angariar mais de 1500 clientes em menos de 6 meses

Problema Comercial:

Um dos nossos maiores clientes apresentou uma lista com cerca de 2000 fornecedores em Portugal e no estrangeiro. Pretendiam que os contactássemos para os motivar a parar de enviar as faturas em papel e mudarem para o envio destas faturas em formato eletrónico. Tínhamos de os contactar a todos no máximo 6 meses, assegurando o processo comercial de explicar, propor, negociar e avançar com o fecho. Sabíamos que, além de demasiado moroso, seria muito complicado com os poucos recursos disponíveis.



WILQUES ERLACHER
Business Developer Manager
Grupo Sonae
Coach de Desenvolvimento e
Transformação



Solução do Marketing:

- 1) Pedir ao cliente o maior n.º de contactos de *e-mail*;
- 2) Criar um *e-mail* com uma mensagem curta, despertando a curiosidade dos fornecedores para conhecerem mais detalhes;
- 3) Criar uma *landing page* com o logótipo do nosso cliente, a explicação clara dos benefícios versus o valor do serviço, um quadro para ele preencher com os seus dados e um botão para enviar o pedido;
- 4) Criar no nosso CRM a receção do pedido; criação da lead; envio ao solicitante de segundo *e-mail* para pré-pagamento da adesão ao serviço;
- 5) Depois de pago, o CRM recebia do Banco a informação do pagamento, convertia a lead em proposta, fechava a proposta, criava o contrato e devolvia um *e-mail* com um manual para o novo cliente parametrizar a sua conta no serviço. O cliente era informado sobre a adesão da nova empresa e arrancava com o envio das encomendas eletrónicas.

Resultado Comercial: Nos 5 primeiros meses ultrapassámos os 1500 clientes e a área comercial focou-se nos poucos clientes que queriam uma solução mais avançada.



AS EQUIPAS DE
MARKETING, INTERNAS
OU EXTERNAS, SÃO AS
PESSOAS CERTAS PARA
AJUDAREM AS EQUIPAS
DE VENDAS A FAZEREM
MELHOR O SEU TRABALHO.



Caso de sucesso 2: Aumento da notoriedade da loja para angariar clientes

Abrimos uma loja para venda de planos de emagrecimento e todos os produtos que fazem parte do plano. Passados 6 meses não conseguimos atrair um número suficiente de clientes para manter a loja aberta. Após consulta a algumas agências de *marketing*, escolhemos a que melhor entendeu a nossa necessidade. Começá-

mos a trabalhar em conjunto. No primeiro mês não sentimos mudanças, mas com a reformulação do site; as campanhas para revistas de moda e a forte ação de angariação de *likes* na página do Facebook através de um passatempo, vimos os sinais do benefício de trabalhar com uma agência de *marketing*. O ponto de viragem deu-se quando a agência conseguiu que uma celebridade pública fosse a nossa embaixadora, seguindo o nosso plano de emagrecimento e relatando a sua evolução da perda de peso no seu Blog, Instagram e Facebook. Houve um aumento significativo de novos clientes na loja, e com o trabalho comercial de consultoria personalizada obtivemos as vendas que esperávamos.

Conclusão final: As equipas de *marketing*, internas ou externas, são as pessoas certas para ajudarem as equipas de vendas a fazerem melhor o seu trabalho.

Por vezes falta sentarem-se em conjunto e clarificar-se o que pretende. Com espírito de abertura mútuo conseguem trabalhar em conjunto em prol do objetivo: angariar clientes e dar lucro à empresa. **L**



TEMA DE CAPA

INTEGRAÇÃO VENDAS & MARKETING





A REVISTA DOS PROFISSIONAIS QUE FAZEM ACONTECER

DO it!

VENDAS & NEGOCIAÇÃO



SMARKETING
VENDAS ↔ MARKETING

**ERROS NA CONTRATAÇÃO
DE VENDEDORES**

SER DIGITAL NAS VENDAS

NEGOCIAR NA CHINA

SET OUT NOV 17 • N.º 23 • 3,00€ (Cont.)



Vertical text on the left edge: 01-09-2017 01-09-2017 01-09-2017 01-09-2017 01-09-2017