

que que-  
tar do usuário final, mas não consegue dar o primeiro passo  
para transmitir essa informação? Esse vídeo mostra como os  
representantes de vendas da MedTronic mantêm uma aborda-

...estruturada?  
...o processo de vendas na MedTronic. De um  
exemplo de cada etapa.

3. Por meio de sua força de vendas, a MedTronic é eficaz na  
construção de relacionamentos duradouros com os clien-  
tes? Se sim, como? Se não, o que ela poderia melhorar?

## o Caso empresarial

**Salesforce.com: ajudando as empresas a impulsionar o processo de vendas**

A medida que a Internet e as mídias sociais e móveis se proli-  
feram, a natureza das vendas B2B muda. De fato, alguns pre-  
veem o fim dos vendedores profissionais, afirmando que as  
tecnologias interativas de hoje fazem com que seja possível  
vender produtos e serviços para os clientes organizacionais  
com pouca ou nenhuma interação humana.

Mas essa perspectiva ignora uma característica muito im-  
portante das vendas bem-sucedidas: o objetivo de fazer uma  
venda e levar os clientes a comprar várias vezes é construir  
um relacionamento sólido e duradouro com eles. E, para isso,  
hoje, os vendedores são mais importantes do que nunca. No  
entanto, atualmente, para os vendedores serem eficazes em  
todos os aspectos — da prospecção à manutenção do contato

com os clientes entre uma compra e outra —, eles precisam  
conhecer as tecnologias que facilitam a gestão do relaciona-  
mento com o cliente.

### UMA NOVA ERA PARA O APOIO EM VENDAS

Nesse ponto, entra a Salesforce.com. Marc Benioff fundou a  
empresa on-line em 1999, para competir em um mercado re-  
pleto de organizações que oferecem apoio à força de vendas  
de pequenos e grandes negócios. À primeira vista, não tinha  
nada que diferenciasse muito o sistema da Salesforce.com dos  
muitos outros que permitiam aos representantes de vendas  
corporativos coletar e gerenciar informações sobre clientes  
existentes e potenciais, levando a uma maior produtividade  
em vendas.

Mas a missão da Salesforce.com não era nada menos do que visionária. O que tornava a empresa diferente era comunicado em seu logo — a palavra “software” circulada em vermelho com uma linha a cortando. O número do telefone de contato da empresa era (e ainda é) “800-NOSOFTWARE”. Com a Salesforce.com, Benioff declarava o fim dos caros pacotes de software de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) — os tipos vendidos pela Siebel e pela SAP, na época líderes do setor. Tendo como bandeira o CRM, Benioff afirmou, logo no início, que a Salesforce.com seria a força que ajudaria as forças de vendas a gerenciar seu relacionamento com os clientes.

Os produtos da Salesforce.com eram baseados em assinatura e acessados pela Internet. Com nada para instalar e nenhum software para adquirir, os clientes podiam partir para o trabalho de maneira rápida e barata. Embora para muitas empresas hoje esse modelo de “nuvem” seja uma prática padrão, era uma ideia radical em 1999. Porém, mais do que simplesmente lançar um método inovador no que se refere a software de vendas, Benioff estava consolidando a Salesforce.com como uma empresa inovadora, que buscava, com consistência, novas formas de ajudar as organizações a atingir uma maior eficiência com a força de vendas. Desde sua fundação, a Salesforce.com se manteve um passo à frente da concorrência, aprimorando seus produtos e serviços de tal maneira que parecia prenunciar as tendências nas vendas B2B.

Nos últimos dez anos, a empresa expandiu seus serviços centrais de gerenciamento de vendas para um portfólio completo de serviços baseados na Internet, que aloca todos os aspectos relacionados ao processo de vendas e às vendas na nuvem. Isso inclui o Data.com (dados de contatos e contas de marketing e vendas B2B), o Database.com (um banco de dados na nuvem), o Site.com (gerenciamento de conteúdo da Internet baseado na nuvem), o Desk.com (um suporte técnico para pequenas empresas) e o Sales Cloud (o principal aplicativo de vendas do mundo). Alguns anos atrás, a Salesforce.com percebeu que a mídia social exerceria um importante papel nas vendas B2B. Para se manter na ponta, a empresa adquiriu a Radian6 (uma empresa de monitoramento de mídia social usada por mais da metade das organizações listadas na Fortune 500) e lançou o Chatter, uma espécie de Facebook do mundo corporativo.

O portfólio de produtos da Salesforce.com é cuidadosamente integrado, de modo que cada uma das ferramentas é compatível com todas as outras. E, ao mesmo tempo em que os produtos da Salesforce.com ampliaram as ofertas da empresa, indo além das funções de apoio às vendas, eles facilitam o processo de vendas. Como assinala a Salesforce.com, essas ferramentas permitem que as empresas “impulsionem suas vendas”. Veja como a Salesforce.com tem ajudado as empresas a seguir a conquistar um relacionamento melhor do que nunca com os clientes por meio do processo de vendas.

#### NBCUNIVERSAL

A NBCUniversal (NBCU) é o lar de 20 marcas famosas na área de mídia e entretenimento, entre elas a NBC, a CNBC, a Bravo, a Universal e a Telemundo. No caótico mundo da mídia, a NBCU tem sido desafiada nos últimos anos pelas grandes mudanças que estão atingindo o setor, incluindo o número crescente de pontos de mídia que competem pela atenção do público, o aumento da popularidade da mídia on-line e

as mudanças na natureza e no tipo da propaganda. Por conta do enorme escopo da NBCU, talvez ela esteja sendo mais duramente atingida pelas mudanças do que qualquer outra empresa de mídia.

O império da NBCU é tão vasto que ela representa um total combinado de mais de 2 milhões de anúncios por ano. Gerenciar tantos anúncios assim, em vários canais, para milhares de clientes anunciantes era uma tarefa intimidadora. De fato, chegou-se a um ponto em que a NBCU tinha mais de 250 diferentes portais voltados para a visualização de informações e interações entre a empresa e os anunciantes que compraram seus espaços publicitários. Gerenciar esse tipo de interação era angustiante, e perdiam-se oportunidades de oferecer aos anunciantes a melhor maneira de atingir os clientes certo com a mensagem correta.

A Salesforce.com ajudou a NBCU a integrar sua força de vendas tendo como base os clientes. Hoje, o portal para a gestão dos relacionamentos é simplificado em um único local de visualização, o que permite que todos os representantes de vendas da NBCU, em cada uma de suas filiais, vejam o que todos os anunciantes estão fazendo pela empresa. “A medida que os negócios caminham para o século XXI, são necessárias ferramentas de colaboração que reúnam as coisas”, diz Eric Johnson, diretor de eficácia da força de venda da NBCU. “A Salesforce.com ajuda a captar a colaboração que está acontecendo pela empresa, com o intuito de estimular e fazer crescer os negócios.”

As ferramentas da Salesforce.com também permitem que os representantes de vendas gerenciem melhor o relacionamento com o cliente por meio de uma colaboração interna mais clara. Por exemplo, quando a equipe de produtos da NBCU visualiza novas oportunidades de propaganda e inserção de produtos, ela utiliza as ferramentas da Salesforce.com para, com rapidez, oferecer à equipe de vendas tudo o que ela precisa para vender a novidade. Com isso, os representantes de vendas estão mais conectados do que nunca. “Nos primeiros seis meses, a colaboração com o marketing foi meteórica”, diz Dan Sztorc, executivo de contas da CNBC. Com a Salesforce.com, ele e seus colegas estão sempre conectados uns aos outros e com os clientes. “Nós temos liberdade para nos aventurar, testar coisas diferentes e fazer alguns arremessos de três pontos.”

A NBCU equipou todos os seus executivos de conta com iPads que contêm o aplicativo da Salesforce.com, o qual os permite acessar todas as suas ferramentas disponibilizadas pela empresa, além de outras informações ligadas ao marketing e aos clientes, a qualquer hora e em qualquer lugar. Até que ponto a NBCU tem se saído bem com as ferramentas da Salesforce.com? “Na semana de lançamento do aplicativo, tivemos um retorno de 300% sobre o investimento”, diz Johnson. “Colaboração social, rede social — eles estão aqui para ficar.”

#### GE CAPITAL

No moderno e mais social mundo dos negócios, a GE Capital começou a notar a importância de se conectar com os clientes. “O poder do empreendimento social na área B2B é que você pode, de fato, se conectar com seus clientes e lhes entregar valor de uma maneira tal que as interações diárias normalmente não permitem”, diz Sigal Zarmi, CIO da GE. Por esse motivo, a GE Capital se voltou para as ferramentas do portfólio da Salesforce.com.

Uma tática chama de A baseada na f so à GE foi ovolvimento, CFOs de me áncia de col lita aos exec GE e com o e experiênc bre tópicos

Como c mações me sociais da S ração entre comerciais, rios, tamb de venda, nidades pi

Como da GE Caj tes levam curam a f conectant ra rápida, profundo poder da a cumpr ções finan de seus com, a é sólidas e gajamen conquist via expe

#### INDO AL

Com ba customi tos. Afi lateral. que seu os ofer Salesfo uma ra

Es

A c por cli pa

Uma tática que a empresa utilizou foi construir o que ela chama de Acesso à GE, uma nova comunidade colaborativa baseada na plataforma Force.com da Salesforce.com. O Acesso à GE foi lançado após somente cinco semanas de desenvolvimento, gerando uma próspera comunidade onde CEOs e CFOs de mercados de médio porte podem se valer da experiência de colegas e de funcionários da GE Capital. Ele possibilita aos executivos de empresas clientes se conectarem com a GE e com outros clientes, com base em necessidades similares e experiências compartilhadas, participando de discussões sobre tópicos de interesse mútuo.

Como o Acesso à GE permite aos clientes receberem informações melhores com mais rapidez, o poder das tecnologias sociais da Salesforce.com está aumentando também a colaboração entre os funcionários da GE Capital. A equipe de vendas comerciais da empresa, composta de mais de 3.100 funcionários, também utiliza o Chatter para compartilhar estratégias de venda, descobrir especialistas internos e encontrar oportunidades para vendas cruzadas.

Como tudo isso ajuda a vender os produtos e os serviços da GE Capital? O Acesso à GE diminui o tempo que os clientes levam para obter as respostas e as informações que procuram a fim de tomar as decisões de compra. "Nós estamos conectando os clientes à GE Capital — e entre si — de maneira rápida, eficiente e social, construindo um relacionamento profundo com clientes importantes", explica Zarmi. "Esse é o poder das redes sociais." Tudo isso tem ajudado a GE Capital a cumprir melhor sua missão, que consiste em oferecer serviços financeiros e conhecimento técnico que ajudem o capital de seus clientes a ir mais longe. Com o auxílio da Salesforce.com, a empresa também está desenvolvendo conexões mais sólidas e profundas com seus clientes, incentivando mais engajamento e colaboração por parte de seus funcionários e conquistando crescimento de uma maneira que ela nunca havia experimentado.

#### VENDO ALÉM COM NOVOS PRODUTOS

Com base no sucesso do Acesso à GE, uma ferramenta social customizada, a Salesforce.com expandiu sua linha de produtos. Afinal, o Chatter é uma ferramenta de comunicação unilateral. Com o Acesso à GE, a Salesforce.com percebeu o valor que seus clientes podem obter com fóruns multilaterais, como os oferecidos pela solução da GE Capital. Por conta disso, a Salesforce.com lançou o Salesforce.com Communities como uma ramificação do Chatter, oferecendo um ambiente organi-

zado, onde todos os gestores e organizações clientes podem se encontrar e colaborar on-line entre eles e com os representantes da empresa.

A Salesforce.com sabe que há riscos associados à liberação de fórum para os clientes. Além de compartilhar informações positivas valiosas, eles podem transmitir reclamações e comentários negativos para milhares de clientes de uma vez só. Mas a inovadora Salesforce.com aceitou esse tipo de risco desde o início. Em toda nova tecnologia que apresenta, a empresa se concentra na mesma cartada para convencer os usuários relutantes: o aumento da produtividade. Com o Chatter, os usuários obtêm uma média de 12,5% de ganhos em produtividade em relação às empresas que não utilizam a rede social B2B. E a Salesforce.com acredita que haverá ganhos de produtividade similares com o Communities.

A Salesforce.com tem se mantido inovadora desde o princípio, estando à frente das tendências e tecnologias que estão moldando as modernas interações B2B. Suas ferramentas são do mais alto nível, oferecendo aos representantes de vendas, mais do que nunca, uma visão precisa e oportuna das informações e dos insights dos clientes no processo de vendas. Como assinala a Salesforce.com: "Com as vendas dirigidas para iniciativas sociais, os representantes, os gerentes e os executivos têm tudo o que precisam para fechar negócios".

#### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quando a Salesforce.com se lançou como um serviço baseado na Internet, como essa inovação ajudou os representantes de vendas a interagir melhor com seus clientes?
2. Descreva a diferença que a Salesforce.com tem feito para a NBCU e a GE Capital.
3. Considere o processo de vendas. Como as ferramentas da Salesforce.com descritas neste caso poderiam facilitar cada uma das etapas do processo?
4. Pensando no futuro, quais produtos a Salesforce.com terá que desenvolver para se manter na ponta, apoiando as equipes de vendas com informação e colaboração?

Fontes: baseado em informações extraídas de <www.salesforce.com>. Acesso em: ago. 2012. Veja também Erika Morphy, "Are enterprises really ready for true social collaboration?", *Forbes*, 14 ago. 2012. <www.forbes.com/sites/erikamorphy/2012/08/14/are-enterprises-really-ready-for-true-social-collaboration-salesforce-coms-betting-they-cant-resist-the-productivity-gains/>; Shel Israel, "Does Salesforce.com own the social enterprise?", *Forbes*, 20 mar. 2012. <www.forbes.com/sites/shelisrael/2012/03/20/does-salesforce-own-the-social-enterprise/>

## Estudo de caso

### Administração de vendas e a cocriação de valor

Alexandre Luzzi Las Casas  
Doutor em Administração mercadológica pela FGV-SP e  
professor titular da PUC-SP

A criação de valor é um conceito que tem crescido muito de importância com o aumento da concorrência e da sofisticação dos clientes. Significa que a empresa deve proporcionar benefícios para os compradores de bens e serviços a um determinado custo.

O benefício proporcionado por uma empresa não advém apenas dos produtos comercializados, mas sim de todo o processo de comercialização incluindo os intermediários e departamentos funcionais de uma organização. Desse modo, o departamento

de Finanças, de Recursos Humanos, Produção ou qualquer outro envolvido no processo empresarial devem participar da criação do valor, proporcionando a satisfação dos clientes.

A criação de valor tem passado por diferentes focos no processo de comercialização. Desde a valorização do produto e dos sistemas de produção quando havia escassez de oferta no mercado, passando pela agressividade de vendas quando houve excesso de oferta, até o momento atual onde se buscam múltiplas alternativas para atender às necessidades dos consumidores e, dessa forma, mantê-los fiéis à organização.

No entanto, a partir da década de 1980, a administração de vendas passou a ser orientada para o mercado, e não apenas para o consumidor. O tripé estratégico — cliente, concorrente e mercado — passou a ser a tônica da nova criação de valor. Os administradores de marketing e vendas enfatizaram a análise das mudanças do mercado e do acompanhamento da concorrência para definir sua forma de atuação.

Por isso, o foco em determinados atributos passou a ser a proposta predominante no período e muitas empresas foram bem-sucedidas com esta nova forma de criação de valor, tais como Walmart, Federal Express e Gol, dentre outras. No caso da Gol, a família Constantino já possuía conhecimento em lidar com as classes C e D nos transportes rodoviários (competências), focaram no variável preço, por ser este um atributo desejado pelos consumidores, de forma a poderem viajar em transportes aéreos, e que não estava sendo atendido pela concorrência. Por isso, a Gol criou um sistema para redução dos preços, aumentando o número de assentos nas aeronaves, redução do tempo em aeroportos, eliminação das revoos nos voos domésticos, entre outras mudanças. Pouco tempo após sua entrada no mercado brasileiro, tornou-se uma das principais empresas do setor.

Essa interação com os clientes passa a abarcar as etapas de pré e pós-venda como forma de prestar um atendimento integral e criar um relacionamento duradouro. Os vendedores devem estabelecer um diálogo contínuo com os clientes para definir suas necessidades atuais e futuras e acompanhar os possíveis problemas que surjam. Embora possam ser designar setores para esse papel, é a atividade de vendas, devido ao contato pessoal como característica de sua comunicação, que tem o maior potencial para manter um bom relacionamento com os clientes.

Na criação de valor, a prática de vendas pessoais também tem uma grande possibilidade de tornar os consumidores muito satisfeitos e para isso há algumas recomendações. Kotler, em seu livro *HSM Management* em São Paulo, em 2012, afirmou que um vendedor deve ser, acima de tudo, um mercador de valor. Para isso sugere que os produtos sejam oferecidos com ênfase inicial nas características, posteriormente nos benefícios e depois no valor que agrega para os compradores. Também sugere que os pontos de diferença entre a empresa e os seus concorrentes devem ser ressaltados, e não os de semelhança. Além disso, é recomendado que a equipe de vendas esteja preparada para distinguir entre o valor de um produto ou serviço e o preço atribuído a ele. O objetivo é tornar a diferença superior à dos concorrentes.

Essas ações integradas passaram a contar com a participação cada vez mais ativa dos clientes, que de elementos passivos no processo de criação de valor passam a ter um papel ativo na interação e na cocriação de valor.

Nessa nova orientação, os consumidores interagem com as empresas na prática de comercialização. A oferta passa a considerar as experiências vividas pelos clientes. Em vez de considerar a satisfação apenas pela oferta comercial, como de produtos

ou serviços, os clientes a passaram a ter, num sentido mais amplo, um total de experiências no momento do consumo.

A cocriação envolve não apenas os clientes, mas também fornecedores e até mesmo os concorrentes no processo de geração de um bem ou serviço. Forma-se um grupo restrito de consumidores que se preparam para ajudar e participar da elaboração. Com isso, os produtos são produzidos com a colaboração dos consumidores, evitando que sejam oferecidos de uma forma unilateral como nas abordagens anteriores. É possível cocriar em promoção de vendas, propaganda, ou qualquer outra atividade de marketing.

A marca Doritos da PepsiCo elaborou um anúncio com a participação de internautas e venceu um prêmio importante nos Estados Unidos, o Concurso de Anúncios do Super Bowl, promovido pelo USA Today concorrendo com comerciais de agências profissionais. Os conteúdos gerados por usuários podem ser tornar mais relevantes e naturais, o que é atestado pela premiação obtida. Mais recentemente, a PepsiCo está considerando todos os fãs, do mundo inteiro, para criar os próprios anúncios para a Doritos e ter uma chance de ganhar US\$ 1 milhão. Os desafiados terão a oportunidade de ter seus anúncios casados transmitidos para uma audiência global: o ganhador do grande prêmio também terá emprego na Universal Pictures, em Hollywood. Com o título de "Crash the Super Bowl", a presidente da Global Snack Group, da PepsiCo, afirma que "A competição Doritos Crash the Super Bowl" tem um tremendo legado de envolver fãs corajosos do Doritos nos EUA e a marca está satisfeita por levar esse famoso programa para os mercados internacionais". A promoção inclui participação em vários eventos e uma excelente experiência que se tornará inesquecível aos interessados (PEPSICO, 2014).

Outro caso de cocriação permanente é a Lego, que conseguiu formar mais de 150 comunidades com aproximadamente 100 mil fãs para desenvolver novos produtos que ajudam a empresa a testar e aperfeiçoar seus brinquedos e jogos. Os usuários, por consumirem e viverem com os produtos, têm condições de propor inovações que ampliam suas experiências e inclusive estimulam o uso de novas mídias. A Lego gera valor para os compradores, considerados inovadores, e permite o envolvimento das comunidades, formando uma verdadeira "tribo" (SLOAN MANAGEMENT REVIEW, 2012).

Várias empresas brasileiras estão praticando a cocriação como foco de seus negócios. Em São Paulo, a Metamóquina fabrica e vende impressoras 3 D. São máquinas que produzem objetos de plástico ou resina desenhadas por computador por meio de mensagens tridimensionais. Desde 2009, ano de sua fundação, a empresa pratica essa forma de abordagem mercadológica.

Os sócios da empresa identificaram um software gratuito na Internet e fizeram algumas alterações para adaptá-lo a seus interesses. Esse software é colaborativo, e agregou não apenas as mudanças sugeridas pelos administradores da Metamóquina, mas também incorporou a sugestão de vários outros profissionais que se manifestaram com sugestões e alterações. A versão preparada pela empresa também foi colocada à disposição dos usuários, que podem utilizá-la sem restrições (EXAME PME, 2014).

Há ainda outras empresas brasileiras, ou multinacionais que atuam no Brasil, também praticando a cocriação: Santander, Tecrisa, Fiat, Dell, Natura, Hospital Moínhos de Vento, entre outros. A Gafisa, por exemplo, buscando algo novo para o mercado de construção civil, aplicou a cocriação para um produto imobiliário. Utilizaram as mídias sociais para divulgar o progra-

tido mais am-  
sumo.  
mas também  
ocesso de ge-  
po restrito de  
ticipar da ela-  
om a colabo-  
cidos de uma  
s. É possível  
qualquer outra

úncio com a  
portante nos  
r Bowl, pro-  
ais de agên-  
rios podem  
lo pela pre-  
convidando  
os anúncios  
ção. Os dez  
is anúncios  
ganhador  
real Pictu-  
er Bowl", a  
ma que "A  
tremendo  
e a marca  
mercados  
rios even-  
cível aos

estímulo a participação dos internautas. Fotos, vídeos e textos foram compartilhados entre os interessados e a empresa. O usuário aderiu à página através de seu perfil no Facebook e, por meio das ferramentas disponíveis, contribuía com ideias e sugestões. A partir dessas contribuições, foram feitas as escolhas e adaptações das propostas (LAS CASAS, 2014).

O Instituto Gerdau, o Instituto Natura e a Fundação de Ação Social são empresas privadas que igualmente buscam a participação dos consumidores e interessados em iniciativas que tenham impacto nas pessoas, no planeta e nos lucros. O potencial de crescimento da cocriação no Brasil é muito promissor.

Uma pesquisa da Forrester Research, para avaliar a viabilidade de cocriação no Brasil, encontrou um ambiente favorável

para essa prática, pois três fatores fundamentais estão presentes no país: alto nível de engajamento com mídias sociais, elevado grau de interação com as companhias utilizando ferramenta de mídia social e vontade inerente para cocriar com empresas. Além disso, cerca de 75% dos brasileiros são considerados como cocriadores favoráveis que estão interessados em contribuir (RAMASWAMY; COUTINHO, 2011).

Considerando-se as mudanças dos consumidores que utilizam cada vez mais as mídias sociais e Internet para suas compras e atividades, adicionalmente ao fato de que a população brasileira está pronta para cooperar, a cocriação de experiências deve incorporar-se cada vez mais às atividades de vendas, tornando-a uma ação integrada entre compradores e vendedores.

### Questões para reflexão

1. Como a administração de vendas pode ser impactada pela cocriação de experiências entre compradores e vendedores?
2. Na prestação de serviços onde já há uma interação entre os participantes, como o profissional de vendas pode motivar a cocriação de novas experiências?
3. Qual o perfil mais indicado de vendedores para a prática de cocriação de experiências com clientes?
4. Mencione e descreva como a administração de vendas pode participar de comunidades formadas por usuários de uma organização.

### Referências

- LAS CASAS, A. L. *Cocriação de valor: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas*. São Paulo: Atlas, 2014.
- Ramaswamy, V. e G. G. Coutinho. 2011. *Customer-Centric Management*, set./out. 2012. Disponível em: <http://www.management.com.br>