

**Marketing e Gestão**  
**Adriano Meirinho**

# Prefácio

Sou Adriano Meirinho, muito prazer.

Era o ano de 1995 e eu tinha 14 anos de idade. Estudava em um colégio técnico no curso de edificações, sonhava em trabalhar com construção civil e queria fazer faculdade de engenharia ou arquitetura. Certa vez comprei uma revista INFO e tinha uma mini revistinha ensinando como fazer uma página de internet em 10 passos. Achei aquilo interessante, afinal, eu adorava BBS e Internet e acreditava que este tipo de tecnologia seria algo promissor no futuro.

Faltei na escola um dia e me debrucei naquela revistinha, afinal, queria ter meu endereço na internet. Fiquei um dia inteiro para fazer uma página com fundo branco, escrita com letras pretas. Dali em diante, eu percebi que precisava colocar algum tipo de imagem em minha página. Descobri um software gráfico e gratuito de nome Paint Shop Pro. Aprendi a mexer no software, fiz algumas evoluções em meu site e resolvi colocar um anúncio no maior classificados de negócios na época - o Primeiramão. Meu anúncio era simples, título e 4 linhas, onde vendia desenvolvimento de páginas de internet.

Tive meu primeiro cliente. Um coordenador de um curso da melhor Universidade da América Latina. Minha missão era criar uma intranet para os professores publicarem seus artigos científicos. E então apareceram mais clientes - vídeo locadoras, transportadoras, empresas de cosméticos e outros.

Desisti da área de construção civil. Eu realmente estava convencido que internet era algo promissor e do futuro!

Era o ano de 1999 e com 17 anos eu fui chamado para fazer uma entrevista em uma grande empresa de Recursos Humanos do Brasil. Era uma sexta-feira e no mesmo dia fui contratado. Começaria na segunda-feira.

A segunda-feira chegou e eu trabalhava no lugar dos meus sonhos de criança - na região da Av. Paulista no departamento de Internet da empresa, empresa esta que já estava no mercado há quase 30 anos. A missão do nosso departamento era levar o negócio para o ambiente digital. A empresa também acreditava que Internet era coisa do futuro. Li muito sobre o fundador da empresa e percebi que ele era visionário e empreendedor. Me senti no lugar certo, e a empresa tinha a mesma visão que a minha sobre internet.

Depois de uns 3 meses de empresa, aprendi a programar em PHP, linguagem de programação moderna para a época dos primórdios da internet no Brasil. Aprendi a mexer

em banco de dados e meu trabalho lá era fazer design, cuidar da interface do site (o que hoje chamam de front-end) e atualizações de conteúdo.

Eis que em um certo dia aconteceu algo que mudaria o futuro da minha carreira por completo. O presidente da empresa havia fechado um plano de marketing agressivo com o maior portal da internet da época. Iriamos ter banners em todo o portal e, como eu era o web designer, me deram a missão de criar os banners para publicarmos no portal. A missão foi cumprida em alguns dias, e lá estavam os banners no portal. Era o meu banner no maior portal da internet. Que emoção!

Passaram alguns dias e me questionei: estes banners vendem algo? Quem clica nestes banners? De onde essas pessoas vem? Eram inúmeras dúvidas. Me remoia a noite pensando se aqueles banners davam algum resultado para a empresa. Eram R\$ 500 mil reais por mês de investimento nestes banners! Era muito dinheiro. Muito dinheiro.

Passou mais alguns dias e o portal me enviou um “relatório” dos banners. Era um PDF gigantesco de centenas de páginas, com nome dos banners, canais em que apareceram, quantas vezes apareceram e quantos cliques tiveram. Aquilo me dizia muito pouco e não respondia meus questionamentos, então resolvi criar um sistema para calcular o número de cliques, se aqueles cliques convertiam em vendas, quais banners tinham a melhor taxa de conversão em vendas, quais banners de quais canais convertiam mais.

Super básico isso nos dias de hoje, não?

Fiz minhas análises e fui falar com o gerente de contas do portal:

- Por favor, tire estes banners destes canais porque não convertem nada. Só gasto dinheiro com isso e não vende nada. Pago 1 real por clique para nada!
- Como assim não converte nada? Como você sabe disso? - me indagou o gerente de conta.
- Porque tenho um sistema que calcula isso e me indica qual banner tem o melhor resultado em vendas para nós!
- Nossa! Mas que sistema é este? Podemos ver? Seria interessante se todos nossos anunciantes tivessem isso, porque não deixaríamos de gastar inventário em canais que não convertem para os clientes, afinal, se não converte pra você, pode converter para outros clientes.

Mostrei o sistema para eles, mandei screenshots e passaram a ideia para outros clientes. Na mesma época, os anunciantes da internet até então se reuniam uma vez por mês para trocar experiências e passei também o conceito para eles!

Sabe o que descobri? Descobri que eu tinha PODER. Tinha dados, análises e conseguia provar que aquele investimento para a empresa poderia fazer ou não sentido. Conseguia defender a empresa perante ao portal com dados e fatos. Percebi que quanto mais eu trabalhava para otimizar o investimento, mais eu conseguia provar que meu trabalho era necessário e importante e, que assim, eu poderia crescer junto da empresa.

## O que aconteceu após meu início de carreira

Fui pioneiro na prática de medir performances em mídia online no Brasil, desenvolvi diversas metodologias voltadas à performance online que mudaram a forma como o marketing online é feito no país. O espírito empreendedor e a inspiração para encontrar novos caminhos para inovação e influenciar o mundo à minha volta acendeu o início de minha carreira e diversos acasos empresariais futuros.

CMO e co-fundador da Celcoin, sou um executivo de marketing versátil e apaixonado. Morando em São Paulo, Brasil, tenho mais de duas décadas de experiência em marketing online e negócios para a internet. Como formação, possuo um MBA da FIA em Administração de Negócios do Varejo, bacharelado em Administração de Negócios pelo Instituto Belas Artes e certificação como Practitioner em Programação Neurolinguística (PNL).

Antes de entrar na co-fundação do Celcoin, passei 14 anos na Catho Online, como CMO e Diretor B2C. Durante o tempo na Catho, encaminhei a empresa para recordes de sucesso gerindo diretamente 350 profissionais em minhas equipes. Em honra a essa conquista, durante meu tempo de gerenciamento, a Catho recebeu seis prêmios no Top of the Mind de 2006 até 2012 e três prêmios Ibest, nos anos de 2002 e 2004. Os prêmios foram resultado do comprometimento em criar um ambiente de trabalho excepcional e inovativo.

Ainda como experiência profissional, fui responsável por diversos departamentos na Oppa, uma empresa de móveis de design, onde trabalhei como Diretor de Marketing e também fui CTO, acumulando ambas as funções. Diz que o profissional de marketing do futuro exercerá também a função de Tecnologia da Informação, fato que sempre encontrei total sentido.

De forma simples, minha visão e desejo é criar mudanças contínuas e positivas no campo do marketing no Brasil, usando todas as ferramentas disponíveis - de preferência as construídas in-house. Nada melhor do que ser “dono” de seus dados, suas análises e seus processos.

# Índice

# Introdução

## Só se sai do lugar com algum grau de desequilíbrio

Você já se pegou questionando sobre como as primeiras ideias do universo surgiram? Quem pensou em criar uma linguagem e dar nome às coisas? Como deve ter sido acender o fogo pela primeira vez? Já pensou no susto que a primeira pessoa a fazer pipoca levou? Hoje, todos esses primeiros passos são tão inerentes em nossas vidas que pouca importância damos à simplicidade e força das ideias aparentes.



Algumas das mais brilhantes criações do mundo são assim: simples, próximas, reais, deixando evidente algo que estava em nossa frente há muito tempo. O erro está em acreditarmos cada vez mais que estas soluções óbvias e aparentes já foram todas tomadas, que as decisões dos melhores primeiros passos estão prontas.

### Comece movendo-se e questionando tudo

Tudo pode ser reinventado e olhado por novas perspectivas. É possível e necessário pensar além do status-quo, daquilo que está ali feito e pronto. É necessário sair do nosso cubinho de experiências já vividas e olhar para o todo por novas lentes. O mundo hoje está saturado de receitas prontas (diferente de 20 anos atrás, quando não existia tanta informação na palma da mão) e de pessoas repetindo constantemente estas receitas, sempre caminhando por cima de outras pegadas e poucas vezes criando novos caminhos.

Para transformar nossa caixinha em um espelho que reflita todo o universo de possibilidades à nossa volta, algumas metodologias se mostraram muito eficientes. O *design thinking* é uma delas, e será essencial para começar a pensar seus trabalhos de marketing e gestão de forma diferente.

### Olhando por novas lentes a partir do Design Thinking

O *design thinking* é um tipo de planejamento voltado à criatividade, inovação, trabalho em equipe e prototipação, todos elementos com os quais já trabalhei e tenho bastante paixão. Tudo começa a partir da sua união com um grupo de pessoas bem diferentes de você. Ter pessoas com formações diversas, vivências próprias e contribuições de experiências ricas é o alimento para que ideias inventivas surjam de lugares inesperados. Defina o problema que quer resolver e comece a pensar fora da caixa.

Identifique as necessidades e pessoas envolvidas nesse problema. Isso tudo pode ser feito apenas utilizando papel e caneta para criar os fluxos. Olhando para o problema, as pessoas envolvidas e atividades possíveis em cima disso, comece a gerar ideias sem pensar nos limites técnicos, financeiros ou científicos. A maioria de nós acredita que foco se trata de olhar através de uma lupa para um ponto fixo, mas a verdade é que muitas vezes o melhor foco se trata de olhar em tudo que rodeia este ponto.



*Tudo que está ao redor é uma possibilidade. Imagem parte do vídeo [“The Creative Zone”](#) de SoSonia no canal SoulPancake.*

Quanto mais ideias e mais pessoas envolvidas neste brainstorming, melhor! Depois de ter as ideias, selecionem juntos por votação as 3 melhores. Pensem na viabilidade de cada uma delas, se irá solucionar verdadeiramente o problema. Quando escolhida a melhor delas, parta para o protótipo, a validação com o público e o aprimoramento.

A criação desses modelos representativos permite demonstrar como um produto ou serviço deveria funcionar na prática e validar hipóteses junto aos usuários. Ao criar essa demonstração, a equipe esclarece e afunila suas ideias, em uma troca contínua de ideias criativas trazidas das etapas anteriores. **Quando estamos olhando para os lugares certos, o pulo no escuro pode ser o primeiro passo para chegar à luz. E essa luz, em grande parte das vezes, é a inovação.**

## Inovação só acontece na bagunça

É inegável que conteúdo e criatividade estão democratizados. O acesso a eles foi altamente facilitado, transformando toda e qualquer pessoa em criadora ao invés de apenas espectadora das novas tecnologias. Mas com tanta possibilidade, a realidade realmente se reflete de forma criativa e inovadora? O grande desafio está em fazer melhores conteúdos para melhores plataformas, em como tornar a busca e o compartilhamento destes conteúdos mais fácil e como fazer dinheiro com isso de forma aprimorada.

Essa visão de que todos deixaram de ser espectadores para serem criadores engana, porque o que gera em grande quantidade são apenas cópias daquilo que já foi consumido. Um menino que assistiu vídeos no YouTube a vida toda e agora começa a criar seus próprios vídeos, provavelmente estará reproduzindo conteúdos que já existem, em formatos que já existem, a partir daquilo que viu.

São poucos os que fazem nascer novos formatos, transformadores, que levam para um novo caminho. As probabilidades de que alguém que teve pouco contato com tecnologia tenha melhores contribuições a dar são grandes. Quem olha de fora, na maioria das vezes, enxerga melhor o todo para sugerir o que ainda não está dentro dele.

Nada se cria, nada se perde, tudo se transforma. As mesmas leis da natureza se aplicam ao que vemos todos os dias com os novos dispositivos e mídias. Um não substitui o outro - a TV não substituiu o jornal - apenas abre caminhos para que transformações do que já existe aconteçam. E essas transformações só acontecem na bagunça, em meio ao caos. Principalmente: quando acontecem, são notadas rapidamente.

# NADA SE CRIA TUDO SE TRANSFORMA

**O que é realmente inovador é o que toma grandes riscos, o que vive a partir de argumentos massivos, o que irrita muita gente, gera dores e pode muito bem ser mal entendido.**

A inovação normalmente acontece por meio de pessoas que não dão a mínima se serão demitidas por conta disso. As mudanças ocorrem por meio de ideias de pessoas consideradas estranhas, que tomam riscos porque acreditam verdadeiramente no que fazem. Inovar é sobre ter bons argumentos, consistentes e massivos. É sobre incomodar, ir

contra as políticas, causar grandes dores com as mais puras intenções. Sobre ser incompreendido, sobre ser irritante, sobre oferecer e se entregar antes de esperar por qualquer ganho.

## É preciso entregar antes de ganhar

No mundo em que vivemos hoje, com a situação atual de crise, o molde do capitalismo e as relações de consumo cada vez mais pulsantes, não faz mais sentido entregar mais do que aquilo que se receberá em troca. E isso é uma pena. A maioria das mais fortes relações que construímos durante a vida se tratam de doação. Não, não estou falando de dinheiro, estou falando de troca sem cobrança imediata, de se entregar, de fazer mais do que o que nos é pedido.

Fazemos isso por nossos pais, nossos amores, nossos filhos, nossos amigos. Fazemos isso para sermos bem quistos, para impressionar, por vontade própria e às vezes por vermos a necessidade no outro. Entretanto, quando se trata do ambiente de trabalho, pouco se faz nesse sentido. Na maioria das vezes nosso trabalho não é incluído em nossa vivência, é apenas considerado como o intervalo de ganha pão para a vida.

Não é a toa que tanto se fala na impulsividade da geração Y e Z, na instabilidade financeira, na necessidade constante de mudança e falta de comprometimento com o trabalho. Não é questão de saudosismo, é questão de atenção, de valorização daquilo que temos a oferecer, de ir além para ver mais à frente a qualidade do que foi construído.

Quando a moeda de troca era apenas o serviço, devolver 12 ovos após receber 12 ovos era um insulto. Era como impor um fim na relação, estabelecer o limite. O que fazia cada relação de troca tão necessária para a vida persistir era a “dívida”, aquele espacinho a mais que presumia que dali ainda havia algo para se entregar, para se doar.

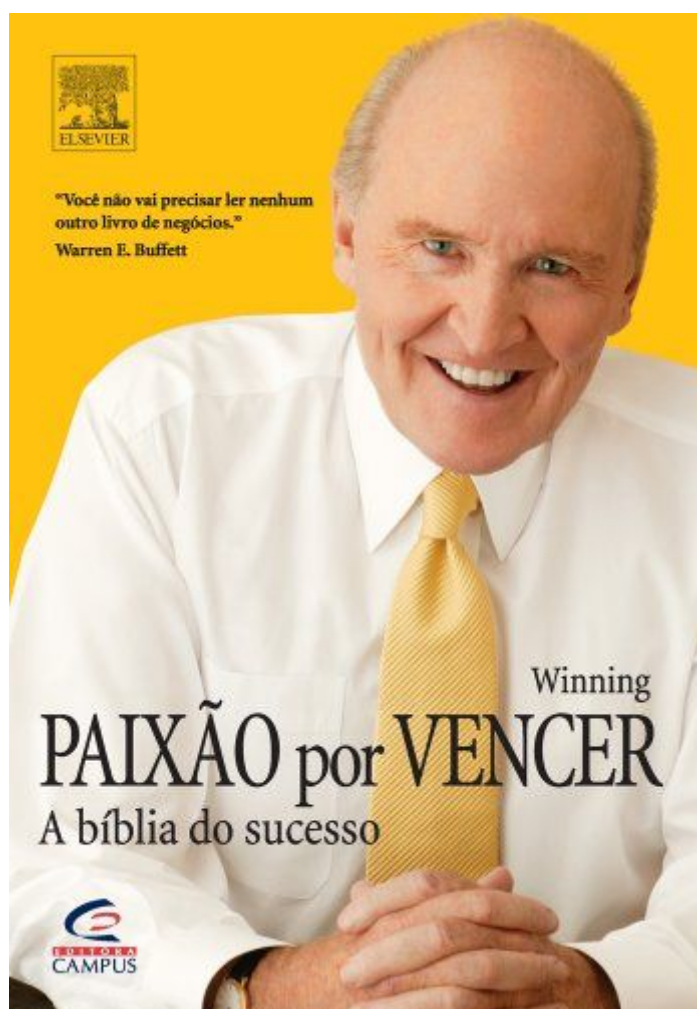


A entrega antes do ganho, a disponibilidade de um pouquinho mais de tempo fora do horário de serviço para ajudar o colega de trabalho em uma atividade, o esforço criativo para desenvolver uma solução que trará satisfação verdadeira, o compartilhamento daquilo que se tem de melhor, mesmo que não seja exigido, é o atalho para relações mais fortes, mais reais, mais duradouras.

Com o tempo vamos percebendo que são essas relações que constroem os alicerces para voos futuros. Para a instabilidade escolhida, e não a adquirida por falta de opção. Ainda precisamos uns dos outros em todas as instâncias da vida, afinal, ela se trata das pessoas que conhecemos e das coisas que criamos com elas. Todos esses aspectos são essenciais para trabalharmos com gosto e sermos bons gestores.

# Gestão

Começo este tópico de Gestão com um livro que mudou minha vida. No meu começo de carreira na Catho, depois que desisti totalmente de seguir a carreira de construção civil, ingressei na faculdade no curso de Publicidade. Sinceramente, era tudo lindo e maravilhoso, entretanto eu sentia falta de algo mais. Foi quando o presidente da empresa me deu um livro chamado [\*Paixão por Vencer \(Winning\)\*](#), do Jack Welch. Devorei o livro em uma semana e depois de terminado, tomei mais uma decisão de desistir de algo - abandonei o curso de Publicidade e mudei para o curso de Administração de Empresas.



E por quê falar de gestão? Porque quero compartilhar minha experiência e pensamentos acerca de como gerir uma equipe de marketing orientada a resultados. Pode ser clichê falar de orientação a resultados, entretanto saber contratar o time certo com a visão certa é o que impacta diretamente no crescimento de uma empresa.

## Não procure o peixe, aprenda a pescar

O que mais existe no mercado hoje são empresas medianas, cumprindo com protocolos de forma mediana, criando conteúdos medianos e mantendo resultados medianos. E o que mais assusta e mantém as pessoas na inércia é o quão confortável pode ser estar na média.

Assumir esta postura mediana tem muito a ver com a forma como as pessoas aprendem a realizar seus trabalhos hoje em dia. Com tudo disponível com tanta facilidade na internet, em portais, vídeos e ferramentas que facilitam o trabalho, parece que o peixe tem sido entregue com mais frequência do que aprendemos a pescar. Mas qual a qualidade do peixe?



No marketing digital isto fica claro todos os dias. São séries e mais séries de “10 coisas que você deve fazer para ter presença no digital”, “Truques imediatos para crescer suas vendas”, entre outras ideias vagas e com pouco teor prático que realmente auxilie e incremente a experiência diária.

Recolher provas sociais é bom? É, mas só se estas provas forem reais e se houver um objetivo bem definido para isso. Criar um blog para a empresa é bom? Sim, se este blog for alimentado por quem tem experiência no assunto, e não por qualquer estagiário de marketing contratado, ou terceirizando o trabalho para aquela agência que cria conteúdo de prateleira, igual uma padaria e suas fornadas de pães. Compartilhar os últimos

acontecimentos do mercado é bom? Claro, se estes acontecimentos forem relevantes e tiverem um impacto para as pessoas com quem você quer conversar.

É muito simples: se seu primeiro objetivo ao acordar de manhã é escovar os dentes, você não irá primeiro recolher depoimentos de pessoas que escovam os dentes, fazer uma pesquisa aprofundada da escovação de dentes, recolher dados de pessoas que realizam este ato pela manhã, procurar um conteúdo sobre tipos de escovas de dente. Você vai escovar os dentes.

Se a forma como você escovou os dentes pela manhã não se mostrar satisfatória, no dia seguinte você muda o seu método. E no outro dia isso se repete, e no outro e no outro, até que você se sinta confortável e confiante com o que está fazendo. Não importa o quanto de pesquisa e conhecimento de mercado uma pessoa tenha, o que importa é a experiência, é aquilo que ela fez repetidamente e as consequências disso à cada nova tentativa. Então muito cuidado com marqueteiros de palco!

**Uma pessoa chega à um pianista e diz:**

- **Daria minha vida para tocar piano como você toca.**

**O pianista responde:**

- **Eu dei.**

Não tem truque. Não tem atalho. Tem que aprender a pescar.

## O que aprendi nestes anos de carreira ou a era das receitas prontas

Lá em 1995, quando comecei a me interessar por internet, tudo parecia promissor. A ideia de trabalhar “com internet” era fascinante, mas ao mesmo tempo totalmente misteriosa. Não existiam lugares para você aprender a montar um site, aprender uma linguagem de programação, aprender a utilizar os sistemas. Existiam sites e portais que “vendiam espaço para banners”.

Sabe aquela história de que hoje tudo está no Google? Não existia nem um Google decente para te facilitar a vida. Basicamente, não existiam ferramentas prontas. Era a época onde você tinha que ser autodidata, curioso e ambicioso – talvez audacioso!



*Esse era o Google em 1995.*

Quando ingressei na Catho, éramos o “departamento de internet”, onde vários meninos (sim, tínhamos 17, 18, no máximo 20 anos) estavam com a mesma ambição: descobrir aquele terreno ainda inexplorado e encontrar soluções para problemas que hoje não existem mais. Todos tínhamos os mesmos interesses e as mesmas virtudes, aprendíamos na marra, na tentativa e no erro, em nossos próprios algoritmos e com nossos próprios processos. Todo mundo era um “full stack” em seu ambiente de trabalho: “os do marketing”, “os da criação”, “os da programação”.

Com a passagem dos anos, as coisas começaram a aparecer prontas na internet: frameworks, softwares disso e daquilo, templates, guias, códigos prontos, entre outros. E o que aconteceu? Os profissionais pararam de criar e passaram a consumir pacotes prontos, softwares que entregam tudo em mãos, soluções rápidas para processos complexos, manuais, padrões, receitas prontas para toda e qualquer atividade.

Sim, é animador ver que várias startups nasceram para resolver problemas, que as soluções para nossos problemas estão a um click de distância, são entregues em nossas mãos, simples, rápidas e terceirizadas. Mas me pergunto: aonde estão os verdadeiros

desenvolvedores hoje em dia? **Essa falta de auto suficiência camuflada a partir de softwares e ferramentas acabou em muito com nosso poder de ação, nos colocando em uma postura passiva diante dos processos de criação, que já chegam prontos em nossas mãos.** Assim como previu Ford, nós participamos cada vez mais de apenas uma parte do processo, sem entender o todo e como isso chegou até ali.

Existem muito mais customizadores de código, customizadores de ferramentas, customizadores de framework, operadores de dashboard, do que realmente desenvolvedores - e quando falo desenvolvedores, não digo que são programadores, mas sim todos os profissionais que estão ali pra desenvolver alguma atividade. Na área de marketing como exemplo, com tantas ferramentas, com tantas soluções, com tantas receitas prontas, acabamos deixando nossos processos, dados e resultados armazenados em empresas terceiras, sem que as duas partes (sua empresa e a fornecedora) conversem. Para isso são desenvolvidas tantas outras plataformas que integram com outras. Parece que, ao solucionar um problema, acabamos criando muitos outros. Eis a era de ter tudo, mas não ter nada integrado.

Hoje, em época de crise, vejo que muitas empresas estão contratando full stackers, aqueles profissionais multi tasks que possuem em seu desktop mais de 20 ferramentas para realizar cada função. Voltamos lá atrás, onde um profissional tinha domínio do todo e não apenas de uma parte. Eu particularmente adoro trabalhar com full stackers!

E se virássemos tudo de cabeça para baixo? E se repensássemos nossos ambientes de trabalho? E se usássemos apenas papel, caneta e nossa capacidade de criar para rever alguns desses caminhos? Nosso baralho organizacional está viciado há muito tempo. É preciso trocar de baralho.



## Nova gestão, conversa antiga

O brasileiro figura entre os primeiros lugares na lista dos povos mais empreendedores do mundo. Segundo pesquisas, temos uma mente boa para o nascimento de novas ideias e encontramos soluções para problemas complexos com facilidade. Mas quando se fala de gestão, especialmente no início, não somos exemplo para ninguém. A gestão pode ser nova, mas a conversa continua antiga. O ego de muitos novos gestores de empresa por aqui fala mais alto do que a real necessidade da organização que está começando a gerir. Os principais erros no início de gestão são:

- O novo gestor considera que já sabe de tudo,
- O novo gestor quer mostrar a todos que está no comando e,
- O novo gestor quer mudar tudo.

Em diversas empresas e situações, o novo gestor não gosta ou nem se propõe a ouvir o que funcionava na antiga gestão. Nesse erro movido pelo ego, novos gestores acabam cortando coisas que já estavam definidas e que eram positivas para a organização. Às vezes os cortes são de pessoas eficientes, de processos úteis ou de sistemas de gerenciamento de projetos que eram essenciais.

E por quê? Na maior parte das vezes é uma mistura de ego com sentir-se atacado. Geralmente são estes gestores ególatras que acabam por fazer empresas estacionarem ou terem quedas em faturamentos. Gestores assim costumam faltar em inteligência emocional e acabam destruindo empresas por vaidade, falta de experiência e necessidade de mostrar que sabe o que é melhor para a organização, mesmo que não saiba. Gestores assim acabam com equipes e destroem relacionamentos sólidos de parcerias já estabelecidas.

Está na liderança de uma nova gestão? De um novo projeto? De uma nova equipe de pessoas? Ouça o líder anterior, aprenda com os erros passados e dê sequência ao que já estava sendo feito de forma eficiente. Não perca tempo cometendo todos os antigos erros de novo somente por conta de seu ego. Este pode ser o melhor jeito de conquistar a confiança de todos e entender como lidar com esta nova fase.

Mesmo com uma boa gestão, as crises virão e é preciso lidar com elas com calma, cuidado, atenção. Engessar ideias só faz com que as crises se tornem ainda mais prejudiciais para sua empresa e sua equipe. E não se trata apenas de crises econômicas: tudo o que quebra com nossas certezas prévias e nos deixa instáveis é uma crise.

## O que é uma crise e como lidar com ela

Quando uma crença ou uma esperança nossa está muito enraizada e se quebra, quando o que acredito ser não tem mais validação pelos outros, quando um ótimo profissional não recebe aumento, quando os recursos disponíveis são usados para os objetivos errados no momento errado, tudo isso pode gerar crises.

Não importa se trata-se da esfera financeira, política, profissional ou pessoal, uma crise não se resume só a “quando tudo começa a dar errado”. Tudo começa a dar errado como consequência de uma sucessão de acontecimentos que podem ser percebidos, analisados e, principalmente, **modificados**.

### No dicionário, crise é

cri-se | s.f

latim crisis, grego krísis, ato de separar, decisão, julgamento, evento, momento decisivo

- Mudança brusca produzida no estado de um doente, causada pela luta entre o agente agressor e o mecanismos de defesa.
- Período de manifestação aguda de uma doença: crise de apendicite.
- Manifestação violenta, repentina e breve de acesso: crise epiléptica.
- Conjuntura socioeconômica problemática, desequilíbrio entre bens de produção e de consumo, normalmente definida pelo aumento dos preços, pelo excesso de desemprego, de falências: crise econômica.
- [Figurado] Momento perigoso ou difícil; período de desordem.
- [Figurado] Situação conflituosa; tensão: crise familiar.
- [Figurado] Expressão de ausência, carência: crise de mão de obra.
- Em que há decadência; queda: crise de moralidade.

Crises relacionadas à saúde acontecem quando uma doença chega a um ponto mais grave ou quando se perde o controle das emoções. Crises de idade acontecem quando as expectativas a partir de determinado ano passam a ser vencidas por uma realidade que consideramos pior, como na conhecida crise dos 30 anos. Crises sociais acontecem quando uma estrutura social é abalada gerando incertezas. Crises econômicas são resultado de indicadores negativos na economia, como desemprego e aumento da pobreza. Crises políticas são aquelas que ameaçam a continuidade de quem está no poder e a estabilidade política.

O ponto em comum está na desordem, na tensão, no tumulto, na queda, na instabilidade, na discordância. A falta de acordo em meio ao caos resulta em ações também comuns de fragmentação em grupos de opiniões adversas, na inimizade, polarização. Vê-se claramente pela situação atual do Brasil, situação esta que poderia ser controlada com mais respeito e uso da razão.

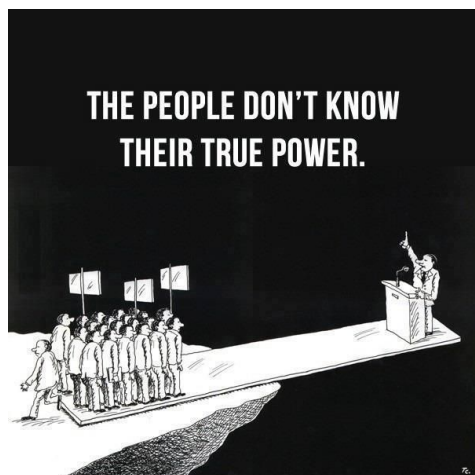
### Como lidar com situações de crise?

Em qualquer um desses casos, nossa primeira reação é buscar a saída mais rápida. Correr para o portão de emergência, tomar a primeira ação que vem em mente. Outra reação comum é a paralisia. Desorientados pela mudança, o caminho ainda precisa ser trilhado e nosso senso de direção se desliga.



E o efeito dominó da crise continua: um setor vai derrubando o outro, uma crença, uma esperança. Quanto mais altas as expectativas, mais favorável o território para que a crise nasça e cresça. O ponto está em substituir as expectativas por ações racionais, conjuntas, plurais.

Nesse processo em que existem mais agentes negativos do que positivos atuando, nós aceleramos, ficamos obsessivos, passamos por cima de quem e do que for. Transformamos amigos em inimigos, gritamos, nos debatemos. Quando a melhor reação que podemos ter é parar, respirar, analisar o cenário, encontrar os problemas, testar soluções. Juntos, com calma, com tato, com empatia.



Reclamar, brigar, fugir, acusar, justificar, paralisar, ou negar não vão adiantar de nada. O que adianta é cultivar uma rede saudável de proximidade, buscar estabilidade, sabedoria, respeito e atuar no problema de modo específico, com atenção, lucidez e concentrando todos os esforços para o mesmo fim. Criar redes de conexões reais e comunicar-se bem com as pessoas é a melhor forma de superar as dificuldades.

## Uma conversa vale mais do que 50 e-mails

Existe um problema crônico das novas gerações que cresceram com smartphones e chats sempre em mãos, podendo conversar com qualquer pessoa, de qualquer lugar, a qualquer momento. O problema é: elas não sabem se comunicar.

No mundo real, desaprenderam ou nunca aprenderam a interagir uns com os outros. Não é fora do comum ouvir pessoas entre 20 e 25 anos falando que não gostam de realizar ligações ou que não sabem como conversar pelo telefone. Ainda mais comum é encontrar pessoas que nunca foram fazer uma visita na casa de um amigo muito próximo. A fala pessoal, solta, vulnerável, cheia de possibilidades e desvios que vem de responder instantaneamente ao outro incomoda.



E essa cultura de mensagem, de comunicação à distância, de trabalhos remotos, tem se espalhado cada vez mais pelo universo pessoal e profissional. Não é uma crítica às possibilidades que temos hoje, **é um apelo para voltarmos um pouco o olhar para aquilo que deu vida a essas possibilidades: nossa capacidade surpreendente e essencial de interagirmos no mundo real.**

Não é à toa que grande parte dos maiores cargos em empresas sejam ocupados por pessoas recomendadas por outras já conhecidas. Conhecer alguém pessoalmente, conversar cara a cara, saber o jeito de falar, de se apresentar, de agir em determinadas situações, muitas vezes é mais importante do que provar conhecimentos técnicos. O

mesmo vale para a venda. Você pode mandar 50 e-mails para a empresa ou cliente que deseja conversar, com objetivos específicos, segmentado, na linguagem adequada, tudo dentro dos conformes de sua estratégia de marketing. Te garanto que uma conversa frente a frente com a pessoa certa vai valer mais do que tudo isso.

Para conseguir essa conversa, alguns e-mails ou telefonemas serão necessários, alguns contatos específicos precisam ser selecionados, algumas informações precisam ser coletadas. Ou seja, a estratégia de marketing não vai ser deixada de lado. O importante é não se limitar a ela, não pensar que, só porque o digital facilitou nossa interação imensamente, ele é suficiente. Isso vale também para a comunicação interna das empresas. Garanto que você já esteve na situação em que, sentado na frente de outro colaborador com quem precisava falar, acabou conversando por meio de algum chat para resolver sua questão. O que não falta hoje em dia são agências onde todas as pessoas parecem se encontrar em uma bolha, com fones no ouvido, sem interação, trabalhando como se estivessem remotos.

Nem sempre é preciso marcar uma reunião para ter uma conversa honesta e esclarecedora com alguém. Da mesma forma, seu lead não precisa converter apenas pelo digital. Depois de conseguir seu contato, de forma não invasiva, faça uma ligação. Lembra daquele senhor que vendia sorvete na rua da sua casa? Ele te convencia a comprar dois sorvetes de creme com lábia e boa comunicação. Isso também vale para a sua venda. Use essa conversa para tirar todas as suas dúvidas sobre as necessidades do cliente, escute com atenção, apresente suas propostas sem elevar muito expectativas e mostrando resultados reais. Depois da conversa, anote pontos como:

- Como foi a conversa?
- Qual o nível de interesse do lead?
- Ele possui orçamento para fechar a compra ou contrato?
- Quais podem ser os próximos passos para que uma venda seja realizada?

Nada como o tete-a-tete para perceber mais rápido e verdadeiramente a opinião de seu cliente, suas motivações e desejos. Da mesma forma, nada melhor do que um bom papo para convencer.

### **Quando a conversa se torna negativa**

O ponto em que a interação pessoal se torna um problema é quando ela é usada como desculpa para matar tempo. Entre as coisas mais cansativas de empresas de grande e médio porte estão os constantes agendamentos de reuniões desnecessárias e improdutivas. A real importância dessa ação deixa de ser percebida quando ela acontece em excesso, quando não é guiada por um foco específico, com as pessoas certas e direcionada para uma ação.



[Esse vídeo do Porta dos Fundos](#) exemplifica bem o que estou dizendo.

Para não seguir com essa mania de reunião que consome tempo, paciência e produtividade, as perguntas a seguir precisam ser respondidas pelo responsável do evento antes de qualquer agendamento.

### **Para que precisamos dessa reunião?**

Reunião que começa sem uma finalidade específica não termina nunca. Às vezes a finalidade pode ser mais subjetiva, como o brainstorming para o nome de um produto, mas ainda assim existe um objetivo final que deve ser alcançado. Será definir o escopo e cronograma do projeto? Repassar as alterações enviadas pelo cliente? Transmitir um feedback? Tudo isso culmina em pessoas que irão realizar uma ação.

### **Quem precisa estar presente nessa decisão?**

É o Jorge ou a Aline que precisam estar presentes para decidir o que será feito? De qual projeto estamos falando? Isso diz respeito ao marketing ou a finanças? Quem realmente precisa estar presente para essa reunião? Não tire pessoas desnecessárias de seus trabalhos apenas para ficar ouvindo.

### **Quanto tempo temos para discutir?**

Deixar um pouco das tarefas do dia de lado para discutir assuntos importantes não é exatamente o problema. O problema é acreditar que existe todo o tempo do mundo para essa discussão (e que esse tempo é necessário). Muito tempo de reunião acaba gerando distração e não estimula as pessoas a pensarem em soluções com maior agilidade. Defina uma quantidade de tempo exata para a reunião acontecer e só estenda esse valor se for realmente trazer resultados eficientes. Para a maioria das vezes, meia hora já é mais do que suficiente.

### **Qual ação tiraremos da discussão?**

Depois de conversado o assunto, quem vai fazer o que e qual o prazo para que as ações sejam finalizadas? A falta dessa definição final talvez seja o maior erro da maioria das reuniões realizadas. Tudo precisa gerar uma ação. Durante a execução dessas tarefas, defina também um meio de comunicação entre os membros da equipe, como o Slack ou outra ferramenta utilizada pela empresa.



O contato direto com as pessoas e o distanciamento da mesa solitária de trabalho pode ser uma ferramenta muito eficiente para melhores resultados, só é preciso de um pouco de organização e bom senso. As reuniões de feedback, por exemplo, são extremamente importantes para o aperfeiçoamento das habilidades dos membros da equipe e da própria empresa. O que importa é fazê-las com propósito, levando sempre a discussão para alguma ação.

## De todas as formas de dar feedback que você conhece, quais são realmente produtivas?

Há alguns anos atrás, a moda dentro dos setores de RH das empresas passou a ser agendar datas e encontrar a fórmula perfeita para dar feedback aos funcionários, de forma programada. Discutiu-se de quanto em quanto tempo era necessário passar feedback, como seria a melhor forma de iniciar e terminar a conversa, quais assuntos não poderiam ficar de fora do papo. As equipes de RH ficaram encarregadas de marcar horários e comunicar os erros ou acertos.

Tudo muito bonito, muito organizado, muito teatral. A gente sabe o quanto é importante saber como estamos nos saindo nos trabalhos que fazemos ou que alguém nos aponte os erros que cometemos, mas não é com uma sessão muito bem planejada a cada dois meses que isso vai trazer algum tipo de consequência positiva. **Feedback precisa ser inquietante, gerar ações, ser específico e imediato para gerar bons resultados.** E nenhuma fórmula mágica, como a tão conhecida sanduíche, será tão eficiente quanto aquela que se encaixa melhor para cada funcionário de sua empresa.



### Feedback precisa ser imediato

Você lembra daquele arquivo que você redigiu de forma errada e causou uma confusão imensa na reunião com o cliente há três semanas atrás? Pois então, já passou. O erro ficou lá atrás, não trouxe nenhuma consequência negativa diretamente para você e

provavelmente foi repetido inúmeras vezes nesse meio tempo. Uma das formas mais eficientes de alertar um funcionário para um erro ou de aperfeiçoar um trabalho é tratando do ocorrido com rapidez. Se algo não está dando certo hoje, a partir de amanhã os esforços já tem que ser voltados para isso. E não precisa ser imediato só com feedback negativo. Reconhecimento também gera mais produtividade e melhores resultados.

### **Feedback precisa ser específico**

Comentários gerais como “Seu trabalho precisa melhorar” ou “Eu não fiquei muito impressionado com o resultado” vão deixar os seus funcionários confusos e no escuro sobre o que fazer para que aquela situação seja corrigida. Feedback precisa ser focado em tarefas, claro e direto ao ponto. Seja específico, determine uma ação para consertar o erro e avalie o trabalho depois que ela for realizada.

### **Feedback precisa ser personalizado**

Não estou falando aqui que é para levar a conversa para o lado pessoal, pelo contrário. Ser responsável por transmitir feedbacks se trata de conhecer a equipe com que se trabalha e saber qual a melhor forma de transmitir a informação para cada funcionário. Claro que é preciso que toda a equipe saiba receber críticas de forma saudável, mas quando a relação é mais próxima e o histórico da pessoa é levado em conta, tudo fica mais simples e efetivo.

### **Não só o RH é responsável por feedback**

Aqui vai a parte mais importante da história: não só o RH é responsável por conversar com os funcionários sobre seus desempenhos na empresa e fomentar dentre os departamentos que feedback é necessário. Cada gestor é responsável pelo seu departamento. Um feedback transmitido pelo gerente do projeto à um membro da equipe logo depois da tarefa ficar pronta é muito mais eficiente e produtivo do que algo que passa por duas ou três pessoas antes de chegar ao destino.

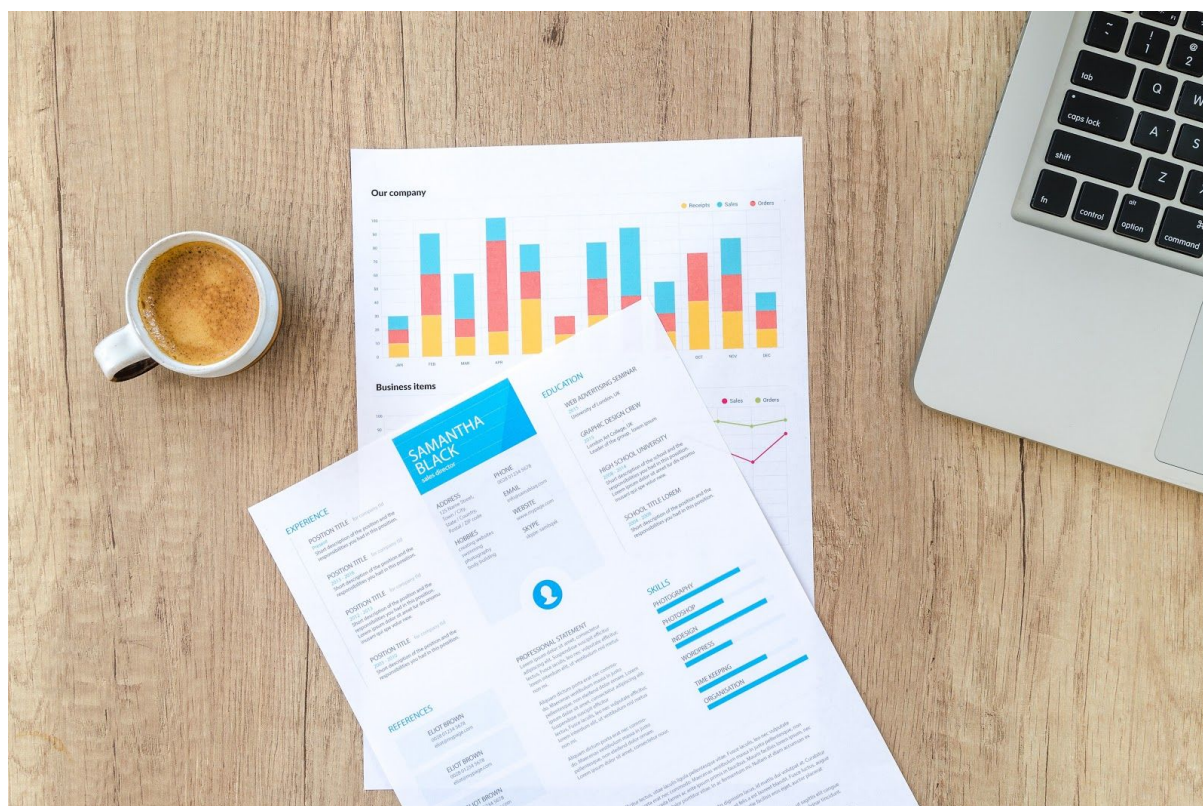


O principal propósito do feedback é ajudar cada pessoa a entender onde ela está com relação a um comportamento. Por isso é tão importante que a conversa seja construtiva, firme e sincera. Não é preciso ficar brincando de novela para transmitir uma crítica, com começo -> meio -> fim, de acordo com o script de *do's* e *dont's* ao passar um feedback - seja ela positiva ou negativa. Menos teatro, mais responsabilidade e mais assertividade no momento em que os fatos acontecem geram mais resultados.

Além de dar feedbacks efetivos, o gestor precisa estar sempre alinhado com as atividades da equipe de RH para compreender qual é a situação de cada membro de sua equipe, como lidar com situações específicas e delegar tarefas de forma adequada. Mas como funciona o setor de RH hoje em dia, unido à inúmeras tecnologias?

## Em um mundo automatizado e movido a ferramentas, onde fica o RH?

Pense nos principais serviços realizados por um profissional de recursos humanos: recrutamento, seleção, desligamento e compensação de funcionários, implementação e avaliação dos resultados de treinamentos dos profissionais, realização de pesquisas de clima organizacional e 360°, elaboração de gráficos e planilhas para o acompanhamento das métricas de RH por funcionário e setor. De todas essas atividades, quantas delas você acredita que já poderiam ser realizadas com ferramentas inteligentes automatizadas para compilar informações e realizar ações a partir de comportamentos anteriores?



### O que fazem os softwares de RH?

As ferramentas de automatização e baseadas em nuvem estão transformando a forma de trabalho do setor de RH. O valor dos softwares automatizados é sua habilidade de diminuir custos, aumentar a produtividade e otimizar resultados. Nesse quesito, eles podem realizar o cálculo e realização de pagamentos mensais de funcionários, aperfeiçoar processos de admissão com relação à análise e criação de documentos, aplicar pesquisas com funcionários e compilar os dados automaticamente, entre muitas outras tarefas.

Quando você tem a capacidade de tomar decisões efetivas a partir de dados de um sistema automatizado, a produtividade aumenta consideravelmente, é mais fácil economizar

dinheiro em equipamentos e em ações para a empresa e avaliar quais setores estão precisando de transformações.

### **Como ser um profissional de RH do futuro?**

Muito se fala sobre como a inteligência artificial e a automação vai acabar com determinados empregos. Entretanto, quando se fala sobre RH não é bem assim. Em nenhum cenário é possível eliminar a intermediação humana de um setor de recursos humanos.

Mesmo com softwares que realizam tarefas automaticamente com qualidade, ainda precisaremos da sensibilidade, da proximidade e do contato humano para avaliar quais informações são importantes, pensar com cuidado em como esses processos irão afetar cada pessoa dentro da organização.

Como o setor de RH é em grande parte feito por documentação, as soluções são muito interessantes como forma de diminuir trabalhos manuais, organizar arquivos e principalmente facilitar o pensamento estratégico de novos profissionais de RH. Gerenciar informações estruturadas para cada processo específico elimina tarefas redundantes, mas nunca vai eliminar o potencial humano por trás de cada ação.

O que com certeza irá mudar é a necessidade de que profissionais de RH se adaptem cada vez mais à ferramentas, tenham uma facilidade maior com tecnologias e saibam trabalhar com elas como se fossem uma extensão de seu próprio pensamento. Quando essas ferramentas são incorporadas de forma positiva, é muito mais fácil identificar e reter talentos na empresa, gerando resultados incríveis.

## Por que as empresas perdem seus top talentos

Diversos gestores já ficaram perplexos quando algum de seus melhores funcionários pediu demissão. Perder um braço direito, aquele funcionário que sempre esteve nos seus 20%, não é algo prazeroso. Mais preocupante do que isso: geralmente estas perdas não são silenciosas, são acompanhadas por tentativas de chamar atenção para algo que não está dando certo na empresa.



O que a maioria dos gestores pensa é que o motivo principal dessas saídas é o salário, mas raramente essa é realmente a razão fundamental. Para os top talentos, o desenvolvimento profissional e de carreira vem em primeiro lugar. Alguns motivos reais para essa perda podem ser:

### **1. O funcionário não sente-se valorizado**

Mais uma vez, reconhecimento não se trata de dinheiro. Se você olhar a pirâmide de Maslow sob a ótica do trabalho, necessidade de auto-estima e de auto realização são as duas maiores carências do ser humano. Se você não reforça por meio de gestos, elogios ou aquele e-mail inesperado dizendo um “parabéns” por um serviço bem realizado, você vai falhar na retenção destes top talentos. Não é necessário um bônus financeiro para reconhecimento, afinal palavras são de graça e os efeitos são poderosos.

## **2. O funcionário não tem visão de futuro**

É muito comum que grandes talentos desanimem de seu trabalho por se sentirem estagnados, não desejarem fazer a mesma atividade pelos próximos anos ou por acharem que a empresa chegou no limite do crescimento. Eles querem mais aspirações, mais desafios, mais oportunidades de crescimento e aprendizado. Visões vagas sobre estratégia e futuro da empresa impactam negativamente nestes profissionais, então converse sobre as suas aspirações. Procure formas de incentivo para projetos desafiadores, cursos e eventos que mantenham seus top talentos em movimento.

## **3. Seus líderes se apropriam e escondem seus talentos**

Sabe aqueles líderes que se apropriam de ideias dos membros da equipe? Invariavelmente, líderes fracos escondem os talentos da equipe para seus superiores, sempre ofuscando a existência e o valor destes. Ser colocado nessa posição de inferioridade quando seu trabalho é o que destaca a equipe é um motivo mais do que justo para querer sair. Fique atento aos gestores de sua empresa e sempre perceba por conta própria o trabalho de seus funcionários em particular.

## **4. O funcionário leva trabalho para casa**

Aquele seu funcionário que sempre fica até mais tarde, responde e-mails aos finais de semana e sempre está disponível para algo relacionado ao profissional pode estar ficando fadigado. Não abuse e não torne comum essa prática de usar da boa vontade de seu funcionário fora do ambiente do trabalho. Líderes precisam conter sua ansiedade também. Essa tarefa realmente precisa ser feita a noite, nos finais de semana, no meio de um feriado? É realmente urgente e tal demanda vai fazer alguma diferença se for feito na segunda-feira ao invés do domingo? Então deixe para o horário em que ambos estão comprometidos com o trabalho.



## **5. Conquistas não são celebradas**

Metas batidas, um resultado inesperado super positivo, empresa crescendo mais do que o previsto. A maioria das empresas tratam estes acontecimentos como obrigação, sem elevar isto a uma conquista passível de celebração, tornando-se chatas e não inspiradoras as metas alcançadas. O reforço positivo e comemorar vitórias é sempre prazeroso e faz com que os funcionários sintam-se parte da empresa de verdade, sintam que estão trabalhando com um propósito.

Por último, um dos motivos da saída de top talentos são as ofertas de trabalho. Sim, grandes funcionários são assediados por outras empresas o tempo todo. Fique ciente que seu top funcionário responderá positivamente em um contato para uma nova proposta se um dos pontos acima estiverem faltando para sua auto-realização profissional.

Perder os melhores funcionários de sua equipe pode ser a fagulha que faz com que seu negócio desande. Não deixe que ela se torne fogo valorizando cada um dos top talentos por tudo que ele pode oferecer. Ao mesmo tempo, fique atento aos profissionais que estão sendo contratados em sua empresa para não cair em ciladas.

## Contrate profissionais, não bebês

Muitos gestores já se depararam com profissionais que precisam ser levados na mão para fazer cada uma de suas atividades, que ficam questionando o tempo todo sobre as tarefas e não tem a menor força de vontade para encontrar suas próprias saídas. Não dá para continuar lidando com esse tipo de profissional. É preciso fazer disso um objetivo para a empresa: contratar pessoas que não precisam de uma babá. Não tem sensação melhor do que contratar alguém, orientar a pessoa para as primeiras tarefas e depois deixar o profissional solto para fazer o próprio trabalho.

Contrate pessoas que possam gerir seus trabalhos sozinhas, que não sejam como bebês que precisam de orientação e cuidado constante. Além de formar uma equipe mais proativa, que encontra os próprio problemas e vai logo atrás de resolvê-los, isso permite coisas como flexibilidade de horário, home office e outros benefícios que são positivos para toda a empresa quando se tem responsabilidade e disciplina, sem exigir vigilância. Se você acredita em uma pessoa, é preciso mostrar que acredita em ações. Mas antes de acreditar, é fundamental identificar se o perfil desse profissional se trata de alguém confiável e não se enganar com os grandes bebês.



### Como identificar um bebê

Se seu funcionário vive perguntando onde estão documentos ou outros recursos do negócio antes mesmo de procurar, não consegue montar o cronograma de atividades do dia sem a

sua ajuda, atrapalha o trabalho de outros funcionários para pedir auxílio constante, nunca está disponível para realizar tarefas mais complicadas, entre outras coisas, você provavelmente está lidando com um bebê. Atitudes como a falta de interesse, a preguiça para buscar alternativas, a procrastinação para realizar trabalhos diários são sinais de pessoas que não estão motivadas para trabalhar de forma efetiva, e isso vai prejudicar o seu negócio.

### **Avaliações importantes na hora da contratação**

Para evitar esse tipo de situação, é melhor se preparar logo no momento da contratação. Quando for contratar profissionais, procure gerar um diálogo livre, que permite à pessoa demonstrar aquilo que pode oferecer e, principalmente, que te permita entender o perfil de quem está conversando. Uma boa forma de encontrar essas características é criar situações inusitadas ligadas à sua área de atuação e pedir para que a pessoa apresente uma solução para essa situação. Além disso, inclua questões sobre como a pessoa lida com trabalhos em equipe e com a união de diversos perfis para formular uma ideia. Profissionais proativos podem muitas vezes querer se sobressair à equipe e gerar problemas dentro do negócio.

Contratar pessoas que assumem as rédeas do trabalho não implica que você não se mostrará disponível para ajudar: ainda é extremamente importante que, como gestor, você esteja ali para o que for necessário e disposto a ensinar. Entretanto, isso não pode se tornar uma coisa repetitiva, voltando às mesmas situações e recorrendo a você antes mesmo de procurar uma solução. Dentro desse ensino, saiba também o momento em que seus julgamentos estão baseados em fatos ou em certezas prévias, sem analisar experiências específicas. Questionar suas primeiras impressões e afirmações, pensando duas vezes antes de tomar uma ação, é um dos cuidados fundamentais dentro da gestão.

## Ter tantas certezas raramente é uma boa coisa

Desde pequenos, somos incentivados a aprender cada vez mais, cultivando certezas sobre assuntos que conhecemos, experiências que vivemos, objetos, fatos, conversas. A cada dia que passa nos consideramos mais “sábios”, mais cheios de opinião, mais aptos a participar de discussões. Essa mesma característica que nos faz ricos no sentido de conseguir agir com consciência no mundo, também nos faz arrogantes e auto-centrados, sempre tentando provar que sabemos mais do que o outro, que podemos prever situações, que conseguimos entender e resolver os problemas das pessoas.



Muitas dessas certezas que acumulamos ao longo da vida são quase invisíveis, estão intrínsecas em nossos julgamentos, enraizadas na forma como somos criados, nas tradições, nos jeitos de agir. Mas para conseguirmos agir politicamente no mundo com empatia e mais liberdade, é preciso reconhecer a imprevisibilidade dos fatos e abraçar as incertezas.

### **Não somos protagonistas no mundo**

Uma das formas mais simples de perceber esse nosso comportamento é notando como nos manifestamos quando algum amigo chega para nos contar uma história. Na maioria das vezes, nossas respostas são variações de: contar um caso parecido que aconteceu conosco ou com um conhecido, dizer o que a pessoa deveria ter feito ou o que faríamos no lugar dela. Em todos os casos, nos colocamos como protagonistas na vida do outro, sem

nem ao menos considerar que o outro é outro: uma pessoa muito diferente de você, que viveu outra vida, outras experiências e tem outras formas de agir no mundo. Consideramos nossas certezas as mesmas de quem está à nossa volta e esse é um dos maiores impulsos para nossa falta de empatia.

### **Como praticar a não-certeza**

Praticar uma postura de não conhecimento nas situações nos deixa mais aberto para ouvir opiniões, considerar novas propostas, participar de discussões e nos flexibilizar com relação à mudanças. Essas características não nos ajudam só nas relações pessoais com a família, amigos, amores, mas também na nossa rotina de trabalho. Especialmente em casos de liderança, onde as certezas são ainda mais reforçadas, é importante ficar atento para avaliar se todas as imposições correspondem realmente ao que o outro considera verdadeiro e estar aberto para possibilidades que incorporem a vontade coletiva.

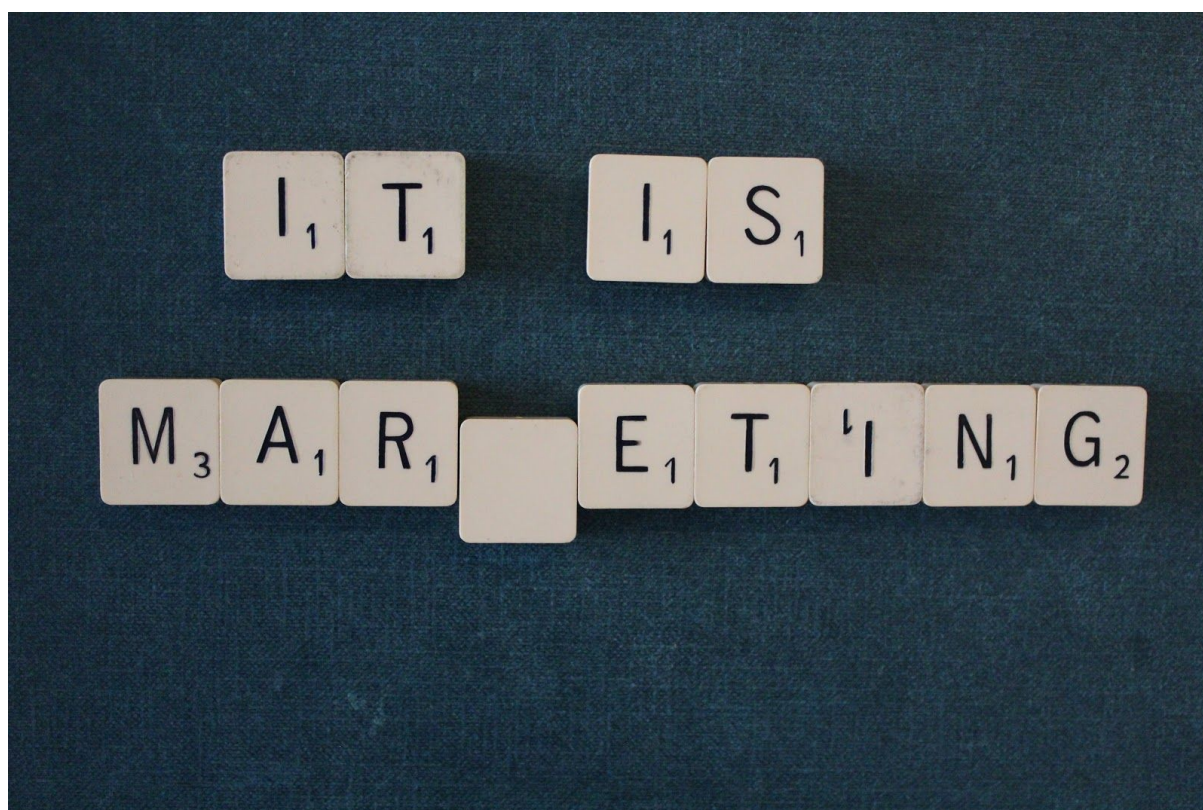
Começar a praticar essa postura vem de não agir ou responder automaticamente com o primeiro impulso de nossa mente, mas parar por alguns segundos para ouvir o outro, refletir sobre as situações sob novos olhares. Temos o direito de ficar confusos, de reconhecer nossas lacunas, e temos o dever de ouvir e acolher.



# Marketing

É impressionante como o movimento de profissionais dentro do marketing se perdeu nos últimos anos em termos populares que se tornaram modinha, como o branding, growth hacking, buzz marketing, marketing viral, digital influencers e tantas outras práticas.

O marketing tem esse poder de conquistar até mesmo as pessoas que o idealizam a partir de ações que nem sempre são positivas para as empresas e que poucas vezes trarão resultados se não forem executadas já pensando nos objetivos que precisam atingir. Quando olhamos para cada uma delas sozinhas, sem encaixar em uma narrativa estratégica que faça sentido, de nada adianta.



## O marketing é analítico

É até redundante falar de marketing analytics, já que todo marketing precisa ser analítico para ser marketing. O marketing analytics comprime os processos e tecnologias que permitem aos profissionais aplicar ações para avaliar o sucesso de cada uma delas. Isso é possível a partir de métricas que definem a performance em cada canal.

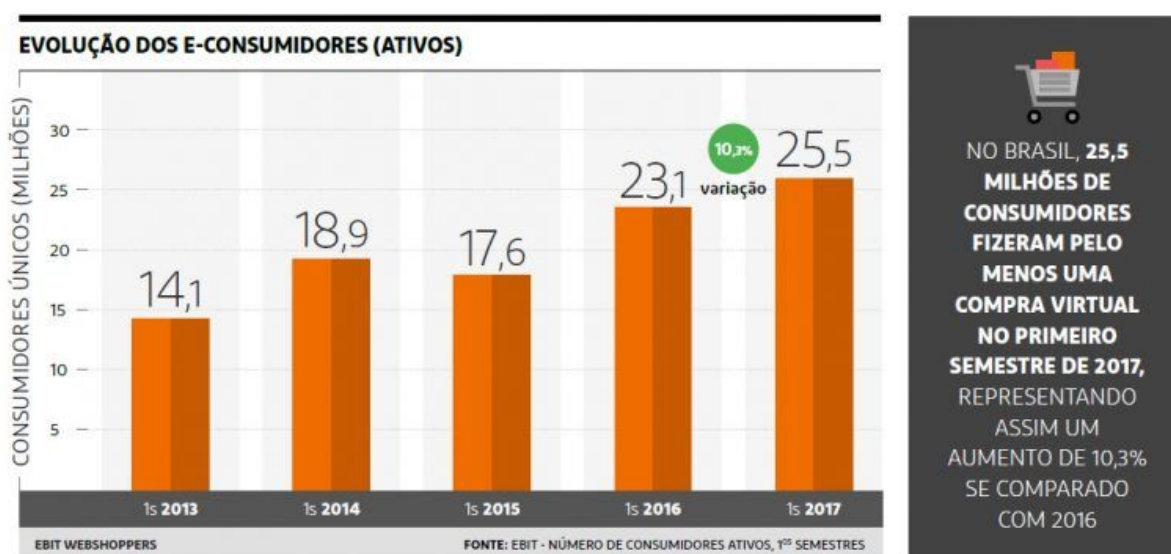
Nesse sentido, mais termos famosos do marketing entram, dessa vez como forma de compreender o processo e melhorar resultados. Entre elas estão o ROI, CAC, taxa de

conversão, LTV, atribuições, PPC e outras. São esses e outros números que contam o que está realmente funcionando. Não dá para ser otimista ou pessimista dentro do marketing, não dá para confiar na intuição ou no que parece certo. Não existe nem copo meio vazio, nem meio cheio: o que existe é um copo com água.

## O Começo

O que aprendi no marketing digital: todo mundo quer, poucos fazem

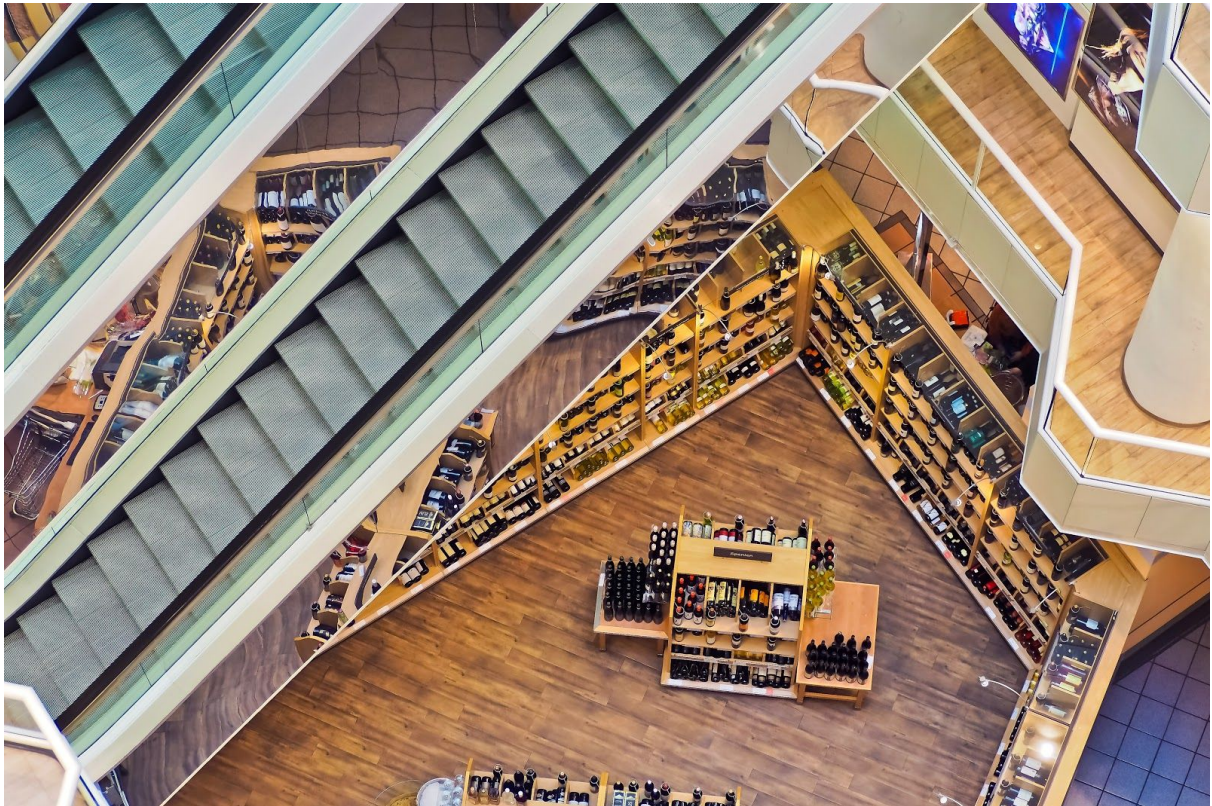
O ano de 2017 foi mais um indicativo do quanto o e-commerce vem ultrapassando as lojas físicas em porcentagem de crescimento. O setor faturou R\$21 bilhões no primeiro semestre de 2017 e registrou crescimento nominal de 7,5% ante o mesmo período de 2016, quando foram registrados R\$19,6 bilhões. O número de pedidos também aumentou, de 48,5 milhões para 50,3 milhões, assim como o tíquete médio, que passou de R\$403 para R\$418. Foi registrado um crescimento de 3,9% no volume de pedidos, comparado aos últimos dois anos, segundo a [pesquisa do Webshoppers e-Bit](#).



Os dados são surpreendentes e as tendências apontam para caminhos como: mercado mobile para venda, comunicação omnichannel, relacionamento personalizado, alternativas de frete, novas formas de pagamento e foco nos e-commerces de nicho. Promissor, certo? Talvez não. Trabalhando com o marketing digital de e-commerces, se tratando da grande parcela de lojas de médio e pequeno porte, o que se vê ainda é mais do mesmo. As pessoas estão comprando mais online, sim. Entretanto, as lojas brasileiras não estão aproveitando o suficiente esta força do mercado para apostar em estratégias reais no sentido das principais tendências e das inovações constantes.

Mesmo que este setor esteja vindo na contramão da crise, tudo o que se fala é em diminuir riscos, cortar gastos, bloquear orçamentos. Quando se trata de plataforma, vamos usar a mais barata, e não aquela que nos oferece mais vantagens. Quando se trata de parcerias, vamos conversar com os pequenos, aqueles que podemos oferecer a “divulgação do nome” como moeda de troca. Quando se trata de conversões, vamos fazer uma landing page oferecendo aquele material mediano feito pelo estagiário de marketing digital.

Ainda que ideias fora da perspectiva comum sejam propostas, os gerentes da grande maioria dos e-commerces que conheci e trabalhei, assim como os profissionais de marketing em geral, continuam de mãos fechadas, continuam sem aproveitar o disparo do virtual, sem considerar que este é o melhor momento para dar as caras no mundo e que só a partir disso serão notados na imensidão de lojas oferecendo mais do mesmo.



As vezes é mais importante ter um público menor apreciando o que é feito, um público fiel, engajado, que irá gerar mais recompra. Vender para quem já comprou de você é muito mais fácil. Este é um dos principais motivos para os e-commerces de nicho estarem juntando suas forças nos últimos anos. Falar com poucas pessoas de cada vez, da forma certa, ou seja, segmentar, continua sendo a forma mais efetiva de gerar confiança, credibilidade, ser uma marca que as pessoas amam. O que está faltando para colocar o marketing de e-commerces e outros tipos de marketing nos trilhos da mudança, em direção do novo, é a coragem de fazer diferente. E fazer de verdade, não só por aparências.

## A fórmula mágica dos marketeiros de palco não existe

OLÁ JOÃO, VOCÊ SABE VENDER NO FACEBOOK?

*Sabia que NÃO HÁ SEGREDOS, e que descobri o método infalível de vender para milhares de clientes? Só depende de você. O que te impede de começar ainda hoje?*

*Mês passado, com uma simples estratégia vendi um valor de 6 dígitos. João, já pensou, você no conforto de sua casa, vendendo 6 dígitos somente com uma única estratégia que descobri?*

*Estou no mercado há 4 anos, e aprendi sozinho diversos truques que quero compartilhar com você. Você está preparado para começar sua independência financeira hoje mesmo?*

*Esqueça tudo que viu por aí sobre milagres no marketing digital. Estou aqui e posso compartilhar meus extratos bancários. VEJA ABAIXO, 6 DÍGITOS COM APENAS UMA ESTRATÉGIA VENCEDORA.*

O QUE TE IMPEDE DE COMEÇAR HOJE MESMO?

*Clique abaixo para fazer parte da comunidade que já formou mais de 10 mil empreendedores, que dia a dia seguem meus conselhos e já faturam mais de 7 dígitos!*



EPA, calma aí. Que besteira é essa?

E-mails como esses são o combustível para marketeiros de palco convencerem pessoas ao redor do mundo de que sabem a fórmula mágica para enriquecer no meio digital. O mundo está saturado de palestras motivadoras, *power points* (nem sempre) bonitos, termos em inglês, frases de impacto (manjadas), influenciadores digitais, oradores, coaches,

especialistas e tudo quanto é tipo de gente querendo fazer ideias pequenas subirem ao palco sem nenhum resultado real.

Sucesso, fama e dinheiro instantâneos é o objetivo desse tipo de “profissional”. E como esse é o sonho da grande maioria das pessoas pelo Brasil, fica fácil comprar aquilo que queremos ouvir. Talvez a única coisa que impressiona é como marketeiros de palco conseguem convencer as pessoas sem mostrar nenhuma experiência real de trabalho pelas quais passaram. Um exemplo do empreendedorismo é a Bel Pesce, conhecida como “Menina do Vale”, que ganhou reconhecimento por todo o Brasil e foi chamada para milhares de palestras sobre administração de negócios sem nunca ter trabalhado como gestora em uma empresa.

Funciona quase como um curso de auto-ajuda, categoria em que grande parte dos livros desses “profissionais de marketing” se encaixa nas estantes. Tudo é possível, é preciso ser ousado, ter empolgação, transformar o impossível, se cercar de pessoas apaixonadas, ter controle de sua vida, ter criatividade e mudar o mundo! O trabalho duro, dedicação constante, testes contínuos de estratégias, erros e mão na massa passam longe de qualquer perspectiva de sucesso. Tudo é vencido com motivação, esperança e um jeitinho malandro de sobressair nas capas de revista e títulos bestsellers. A empresa para qual trabalham são eles mesmos, sem nunca terem saído do papel.



*Esse glamour todo não existe.*

Em mensagens como essa, fica claro que, apesar de muitas vezes conseguirem o destaque que procuram, marketeiros de fachada não merecem todo esse prestígio. Não existe caminho fácil, fórmula mágica ou metodologia revolucionária. Não tem como chegar no topo

sozinho e ninguém fica de um dia para o outro com 7 dígitos a mais na conta (a não ser que ganhe a megasena). Se os empreendedores de palco possuem alguma habilidade, esta é a de viralizar conteúdos sem nenhuma profundidade ou utilidade real. Charlatanismo - eis o nome do que fazem.

Ao mesmo tempo em que tem como interesse maior vender sua imagem pessoal, marketeiros de palco querem empurrar produtos pela garganta sem analisar de forma clara, objetiva e real as necessidades do público que desejam alcançar. Resolver o problema do cliente é mais importante do que vender.

## Você vende seu produto ou resolve o problema do seu cliente?

Você decide ir ao centro da cidade para comprar compartimentos que te ajudem a organizar a casa. Passa pela rua e os auto falantes das lojas de departamento gritam desesperados: “Roupas de cama com 50% de desconto só hoje!”, “Coleção Primavera-Verão com peças a partir de R\$19,90!”, “Capinhas para celular de todos os tamanhos por R\$20,00!”.

Depois de caminhar um monte em meio a sons estridentes sem encontrar o que precisa, chega em casa e resolve checar os preços em lojas online. Acessa uma loja de acessórios para a cozinha e logo um popup de desconto aparece na tela. Ao lado, um push convidando você a assinar a newsletter. Acessa alguns produtos, até coloca um conjunto no carrinho de compras, mas resolve não comprar nenhum.

No outro dia, ao acessar suas redes sociais, todas as páginas indicam o site que você acessou em anúncios laterais. No seu e-mail já estão te encarando duas mensagens da loja com chamadas para concluir a compra deixada no carrinho, oferecendo condições especiais de pagamento. As frases se resumem a números, urgência, promoção. São invasivas, abundantes, desinteressantes. Dá resultado? Digo que sim, mas dá resultado a longo prazo? Reduzir margens ao extremo dá certo para quem?



### Pareceu familiar?

Empurrar seu produto nos clientes não é o mesmo que vender. Utilizar estratégias de descontos, promoções, facilidades de compra pode até ser benéfico em determinados momentos, mas onde estão as verdadeiras razões para que o cliente queira o seu produto?

Não é porque um navio está com promoção de 60% de desconto que todas as pessoas vão querer instantaneamente comprá-lo. Quem são as pessoas que precisam de um navio?

Onde elas estão? Para que precisam? Quais são as situações que geram essa necessidade? O preço é só o gatilho final.

Seu produto ou serviço resolve o problema do cliente? Suas ações têm sido voltadas apenas para a venda ou têm primeiro entendido o público e se voltado para soluções claras e satisfatórias? Quando se trata da venda B2B, entendo que algumas ações só podem ser percebidas no longo prazo, mas sempre existem formas de começar a ajudar e apresentar resultados do micro para o macro.

Algumas das ações que podem ser feitas desde antes do momento de fechamento do contrato são: compreender o processo de compra do cliente, encontrar os perfis ideais de público, mostrar suas soluções ao invés de só falar, encontrar quem tem influência e poder de decisão dentro da empresa, ficar atento ao atendimento, embalagem, qualidade de entrega. Isso tudo precisa estar dentro do seu processo de vendas.



O mapeamento completo de tudo o que já foi feito e está sendo feito na contratante é só a primeira de suas obrigações. A partir disso já será possível perceber inúmeras ações micro para começar a mostrar como sua empresa pode resolver problemas reais rapidamente. Fazer exercícios de simulação é um ótimo caminho depois de percebidas as primeiras feridas.

Ajudar seus clientes, mesmo que ainda não haja uma relação comercial entre vocês, só vai mostrar o quão confiável e comprometida é sua empresa. Que recursos, notícias, referências, conselhos ou outros direcionamentos de valor você poderia compartilhar com

eles para ser lembrado? Você pode até ensinar seu público a pescar, mas sempre deixando claro que só você possui o molinete, a linha e a isca certa para pegar o melhor peixe. Isso se trata de saber como vender com propósito, gerando propostas inegáveis.

## Como criar uma proposta de venda única e inegável

Mesmo quando você está imitando criativamente os outros, lembre que é importante ser diferente. Distinguir seu negócio ou prática de todo o resto, fazer de seu serviço ou produto especial nos olhos do seu cliente, esse é o objetivo que você deve perseguir. Mas como diferenciar sua proposta de venda? Desenvolvendo ideias atraentes que fundamentam suas estratégias de marketing e operacionais à longo prazo. As possibilidades para desenvolver uma proposta de venda única e inegável são infinitas, mas um bom jeito de começar é preenchendo brechas do mercado em que você atua.



### **Crie e cumpra sua promessa**

Negócios que não atuam a partir de um objetivo específico, com ações planejadas em função desse objetivo, dificilmente vão para frente. A maioria das empresas não define uma proposta de vendas específica, apenas determina um modelo similar aos outros do mercado, sem descrição e pouco atrativo. Não determina a proposição de valor, o benefício, o motivo do serviço, apenas um “compre aqui!” sem justificativa racional para existir.

Ter uma proposta de venda única é exatamente formular aquilo que faz com que seu cliente escolha sua empresa ao invés de outra com o mesmo produto ou serviço. Na hora de comprar, você prioriza as empresas que apenas estão ali na sua frente ou aquelas com uma seleção de preços melhor, atendimento personalizado, serviço de qualidade ou garantia no pós-venda?

## **Definir seu nicho de mercado te garante melhores públicos e menor concorrência**

É muito comum que, ao começar a planejar um novo negócio, o empreendedor queira abraçar o mundo inteiro, resolver os problemas de todos. A verdade é que os melhores empreendimentos são aqueles que focam em resolver um só problema da melhor forma possível.

Escolher um nicho de mercado precisa estar dentro do planejamento estratégico de todas as empresas. Se isso não é feito desde o princípio, é sempre importante olhar para trás, compreender para quem seu negócio existe e se o impacto dele na vida dessas pessoas está valendo a pena.

Ao determinar um nicho de mercado específico é mais fácil concentrar seus esforços onde existe menor probabilidade de erro, menor concorrência e maiores chances de criar parcerias firmes e se tornar autoridade no setor.

## **Quando o foco é específico, sobra qualidade**

Pode perceber: quando você entra em uma loja que oferece de tudo um pouco, a qualidade de cada um desses produtos não é exatamente a melhor de todas. Especialmente em lojas de departamento, grandes centros comerciais ou marketplaces, é difícil abarcar uma gama enorme de públicos, nichos e produtos oferecendo o melhor em todos eles.

A vantagem de focar em algo específico, desenvolvendo poucas soluções é que todos os esforços irão se concentrar naquilo. Investir o máximo para que algo saia bem feito é uma das principais razões de optar por nichos de mercado, especialmente em pequenas empresas, com orçamentos bem delimitados.



### **Para o marketing então...**

Se tem uma coisa que facilita a visualização de resultados no marketing é a segmentação. Se você trabalha com um público muito específico, como por exemplo colecionadores de miniaturas de carros antigos, é muito provável que seus produtos cheguem com maior facilidade nesse público e não sofram tanta intervenção de milhares de outros fornecedores.

Direcionar seu plano de marketing para personas te ajuda a conseguir um público mais qualificado, ou seja, pessoas que estão realmente interessadas no que você tem à oferecer, que irão interagir com suas campanhas e, se gostarem de seu produto, se tornarão promotores da marca.

Para o cliente, não existe nada como a satisfação de encontrar alguém que entende o que ele está passando, suas necessidades e desejos, e oferece exatamente o que ele precisa. Quando você tem um foco, seu negócio pode ser tão assertivo quanto deveria.

Sua proposta de venda é o núcleo a partir do qual você irá construir toda a estrutura de seu negócio. Isso significa que, do estoque ao atendimento do cliente, tudo deve seguir uma consistência estabelecida pela promessa que você construiu. Se sua proposta é entregar móveis para a casa de forma rápida e acessível, por exemplo, isso deve se refletir em todas as esferas do trabalho: desde diminuir o número de processos para a venda até realizar a entrega com eficiência e sem dores de cabeça para o cliente.



Segue a mesma lógica do famoso “Abra a felicidade” da Coca-Cola: sua empresa precisa ser a primeira coisa que vem à mente quando o desejo aparece. Então comece agora: pegue papel e caneta e escreva um parágrafo de declaração da sua proposta de venda. No começo, será difícil reunir em palavras qual é exatamente seu principal objetivo, mas depois de procurar elementos que possam ser generalizados em uma proposição, aumentar seu foco e unir expectativas de forma clara, você verá uma proposta se formando.

A partir daí, é a hora de começar a integrar esse objetivo em todos os aspectos do seu negócio, um por vez, até que se apresente de forma consistente. Sua proposta não serve apenas como slogan: é um compromisso a ser cumprido com o cliente, uma sensação transmitida para cada pessoa que entra em contato com seu produto ou serviço. Entregue o prometido, sempre pensando no seu público. Essa é a parte mais importante de uma proposta de venda única e inegável.

# Marketing de conteúdo

## Marketing de conteúdo é saber falar com pessoas

Ao trabalhar com vendas, em qualquer tipo de negócio, ainda que as pessoas se esqueçam e transformem tudo em processos, a chave está nas pessoas. Vender é entender pessoas, falar com pessoas, convencer pessoas, criar um relacionamento com pessoas, tudo isso também feito por pessoas. E o que mais funciona neste sentido é utilizar as palavras certas no momento certo.



O marketing de conteúdo foi a melhor forma encontrada até hoje para aproximar e compreender pessoas, guiando para a solução de seus problemas e encaminhando de forma humana para a compra. Mas só quando feito do jeito certo! Dados de pesquisa do Demand Metric dizem que 82% dos consumidores têm uma opinião mais positiva sobre uma empresa depois de ler conteúdos personalizados, 70% dos consumidores sentem uma conexão mais próxima como resultado do marketing de conteúdo e 72% dos consumidores acreditam gerar um relacionamento com a marca como resultado do marketing de conteúdo.

Mas de nada adianta saber de todos estes dados se na hora da produção o principal ponto for ignorado. Marketing de conteúdo não se trata de publicações em massa, de apenas

saber fazer o SEO da forma certa ou jogar infinitos dados de mercado como argumento. Não se trata de seguir receitas, de fazer o que todo mundo está fazendo. Se trata de criar um relacionamento real. Quantos relacionamentos reais em sua vida você criou da noite para o dia com 2.000 caracteres?

O conteúdo distribuído precisa gerar atenção, interesse, desejo, levar a ações reais e a um engajamento sincero com sua marca. E, em tempos de mercado saturado de conteúdos rasos, é preciso saber que isso só será possível quando você tiver um DNA bem definido, quando souber do que está falando e para quem está falando, quando conseguir transmitir em cada frase tudo aquilo que carrega a sua marca, sua missão e seus valores. Seja mais daquilo que as pessoas não necessariamente precisam, mas que sentem falta.

## Por que o marketing de conteúdo precisa ter uma estratégia

Na onda do marketing digital, o marketing de conteúdo veio junto como rei e permanece até hoje com grande importância. O problema é que a fama fez muita empresa, agência ou profissional autônomo acreditar que, para fazer marketing de conteúdo, basta ter alguns textos publicados em um blog, adicionar algumas páginas no site, publicar algumas mensagens nas redes sociais e pronto!

Como em toda estratégia de marketing, não é bem assim. Para trabalhar com marketing de conteúdo é preciso ter uma boa ferramenta de busca de palavras-chave, entender a complexidade de suas personas, definir uma linguagem atraente à elas e lidar com um mercado de conteúdo digital altamente competitivo.



### **Não existe estratégia de longo prazo melhor que o marketing de conteúdo**

Conteúdo é usado para tudo e está em todo lugar. É ele que influencia a taxa de clicks de seus e-mails, suas conversões e ranqueamento em ferramentas de busca (SEO), suas campanhas em redes sociais e constrói autoridade para sua marca, estabelecendo relações com clientes e negócios. Ou seja, não existe melhor estratégia a longo termo do que ter sua marca vinculada a temas que conversam diretamente com seu cliente nas primeiras páginas de pesquisa. Criar e distribuir conteúdo relevante, válido e consistente para atrair e reter seu público é a melhor coisa que você pode começar a fazer agora.

## **Conteúdo traz retornos substanciais**

Se você publica um conteúdo duas vezes por semana, em um ano você já terá 110 conteúdos no nome de sua marca, ou seja, 110 formas de conseguir resultados. No segundo ano, já serão 220 peças, sendo que 110 delas já podem ter construído autoridade nas ferramentas de busca se forem feitas direito. Essa alta taxa de retorno te ajuda, a longo prazo, a movimentar as vendas. Além disso, você sempre pode voltar a um conteúdo antigo e reutilizá-lo com novas informações, utilizando em novas campanhas para poupar o seu trabalho.

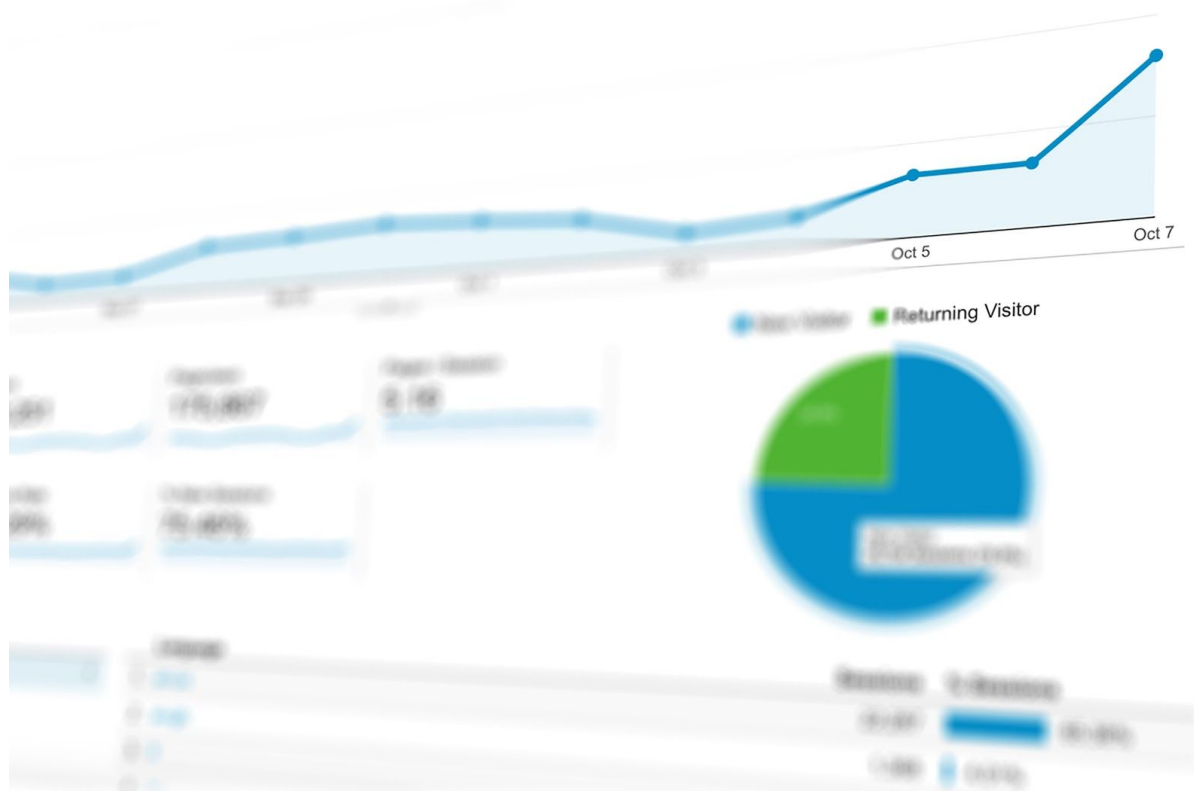
## **Bons conteúdos inspiram confiança**

Fazer conteúdo é uma forma de demonstrar a integridade de sua marca como quem entende do setor para o qual produz. Conseguir a confiança do consumidor é uma das melhores formas de vender, pois fideliza os clientes para novas compras. Construir essa integridade com sua estratégia de marketing de conteúdo pode ser feito através de:

- Convite de pessoas influentes no mercado para contribuir com seu conteúdo no blog;
- Ter uma coluna de sua marca em um site de maior alcance para o seu público;
- Mostrar reviews de consumidores satisfeitos em seu site [e no Google](#), destacando os melhores depoimentos;
- Criar matérias que tratem das dores reais de seu público, solucionando problemas para além de seu produto.

## **Marketing de conteúdo é mensurável**

É sobre isso que queria falar desde o começo. Como é que se sabe que o marketing de conteúdo é tão eficiente para os negócios? Por que ele é mensurável! É possível medir os resultados de cada uma de suas estratégias de conteúdo para não ter dúvida sobre sua eficiência.



Com seu site e blog conectados a plataformas como o Adwords, por exemplo, já é possível ver quais links estão direcionando seu consumidor ao website, quais são os conteúdos mais acessados e qual a média de tempo que as pessoas permanecem em sua página. É possível checar qual a taxa de conversão de cada página, quais são as palavras-chave mais buscadas para chegar até seus conteúdos, como os backlinks em outros sites estão ajudando para sua busca orgânica. Tudo depende de como você monta sua estratégia, como documenta cada ação e faz com que seus conteúdos levem o público para sua marca.

Preparado para começar a trabalhar com marketing de conteúdo do jeito certo? Saiba que não dá para fazer tudo sozinho. Procure por um bom redator(a) com experiência em marketing digital e que possa acrescentar valor às suas estratégias, crie uma periodicidade para as publicações e pare de deixar o conteúdo sempre para depois. Unido às práticas de marketing digital, essa pode ser uma de suas maiores fontes de venda lá para frente.

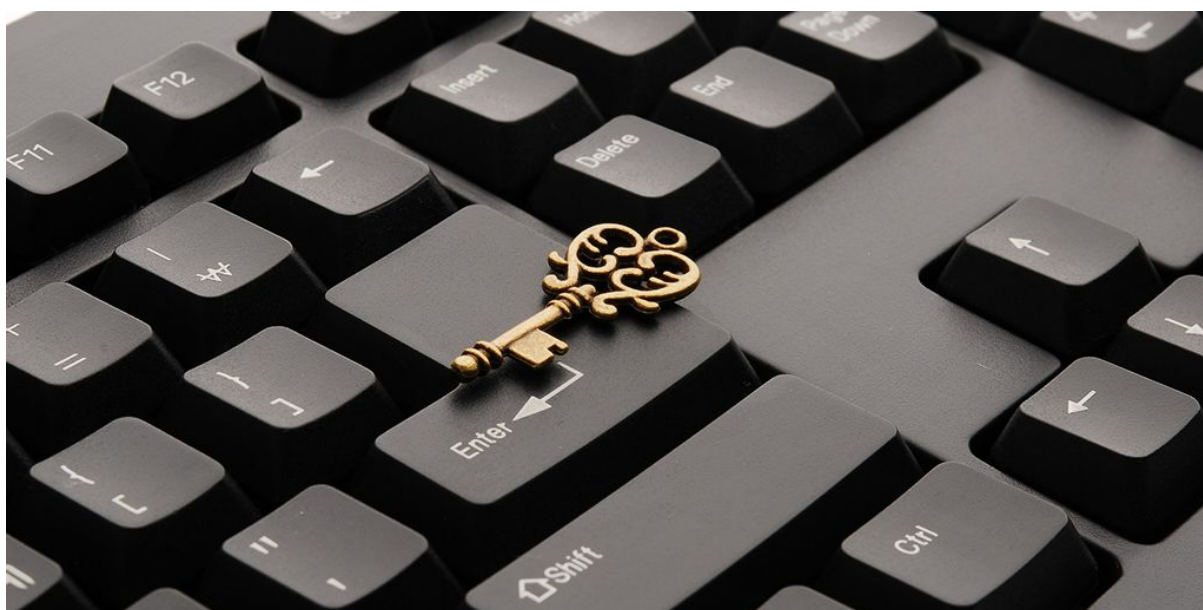
# Marketing Digital

Trabalhar com marketing digital há quase 20 anos é ouvir constantemente conselhos passados como doutrinas e garantias de sucesso. A cada novo conceito que surge no meio empresarial e de marketing, um turbilhão de profissionais cai na armadilha de acreditar que tudo aquilo deve ser tomado ao pé da letra, como uma receitinha pronta em que tudo funciona de forma igual em qualquer empresa e em qualquer produto.

Mas a gente sabe que não é bem assim. Nada do que funciona de verdade pode ser implementado em um ou dois dias sem estudo prévio ou conhecimento real do que será feito e dos resultados disso. Aqui vão algumas dessas doutrinas que levam tempo e trabalho duro para mostrarem suas caras.

## **1. É obrigatório saber as palavras-chave do seu negócio**

Falar de palavra-chave já virou mais do que modinha. Não existe uma empresa trabalhando no digital que não tenha se preocupado em fazer um planejamento de palavras-chave que podem ser trabalhadas no negócio.



Mas de nada adianta saber exatamente como seu público te procura se não houver um planejamento de ações e metas concretas para que isso seja incorporado em todas as estratégias. As palavras-chave não estão só na sua linguagem, mas também no código do seu site, nas campanhas que realiza, em seus conteúdos e na forma com que sua empresa é citada por parceiros. Além disso, elas precisam ser atualizadas constantemente por um profissional que entenda de SEO e faça um bom uso das plataformas. O mais importante aqui é você identificar como sua empresa busca por seu produto ou serviço, e não como você quer que eles busquem.

## **2. Exige-se que sua empresa possua um blog de conteúdo**

Não é a toa que o Google possua resultados de artigos para qualquer coisa que se pesquise. Existe uma imensidão de blogs pequenos e com conteúdos rasos em primeiro lugar nas páginas do google, todos transmitindo uma imagem ainda pior do que a do site oficial de cada empresa.

Não adianta criar um blog de conteúdo para sua empresa se todos os textos forem rasos, não tratarem das dores de seu cliente e não forem pensados dentro de uma estratégia robusta. Os melhores conteúdos são escritos em menor quantidade, pelos próprios profissionais que estão vivenciando o setor, entregues de forma pessoal e segmentada para os clientes.

### **3. Está imposta a contratação de uma agência de marketing digital**

Não faltarão ofertas para que sua empresa feche logo o serviço com uma agência de marketing digital que prometa o mundo para você. Contratar uma agência de marketing digital sem saber exatamente seus objetivos com ela, sem definir metas reais e tangíveis, e sem ter paciência para resultados a longo prazo não será nem um pouco vantajoso.

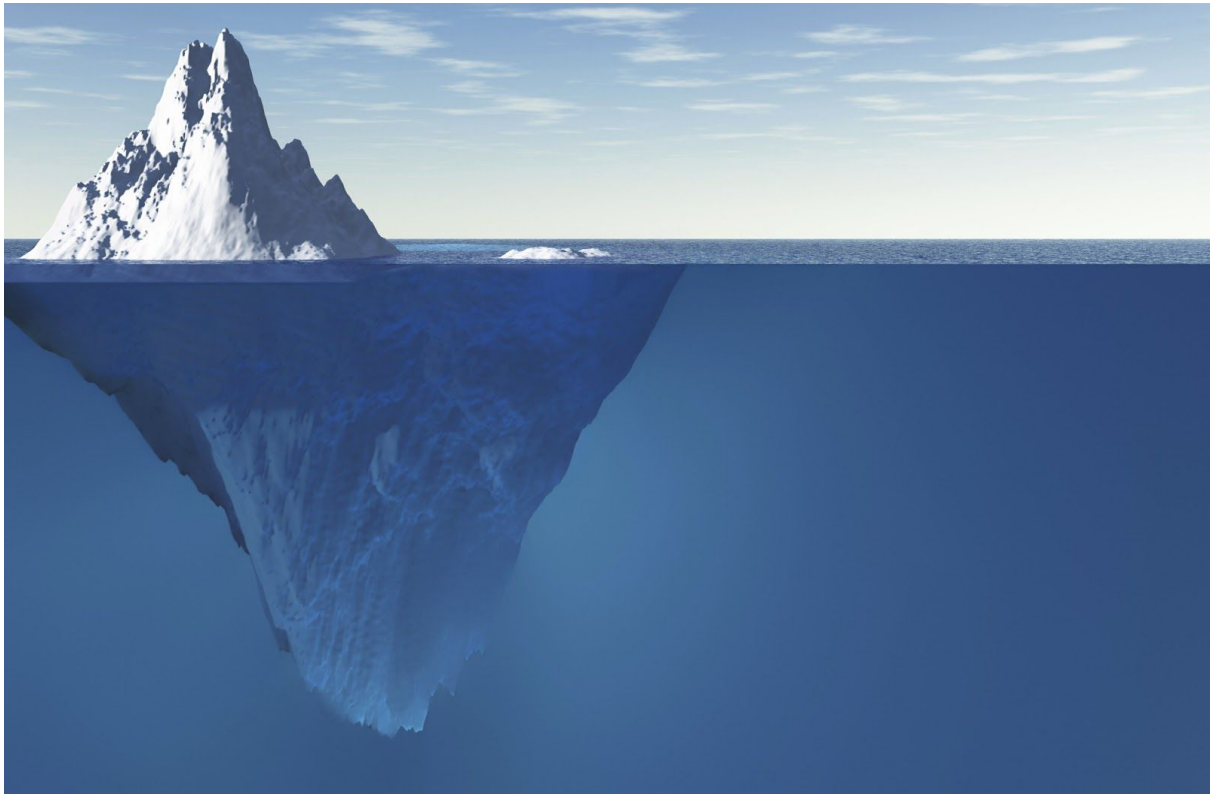
Também não adianta pensar que a agência ficará responsável por todo o seu trabalho de marketing. É preciso ter um funcionário ou seu próprio controle interno das ações realizadas por ela, entendendo os processos do começo ao fim. Trabalhar o marketing digital de sua organização não é frescura, é necessidade. Só é preciso ficar esperto para não cair no bom papo de marketing de quem finge que sabe com o que está lidando.



A dica aqui é: não terceirize a inteligência do seu negócio para uma agência. Terceirize o processo manual, afinal, nenhuma agência conhece e se dedica tanto ao seu negócio quanto você. Cuidado com as agências que prometem milagres e relatórios mensais bonitinhos não

significam nada. O que importa de verdade são os resultados que podemos ver e isso vai muito além de peças soltas. Sua estratégia hoje pode ser voltada à geração de leads, mas saiba que esse é só o começo.

## Lead generation é só a ponta do iceberg



No marketing digital hoje não entender o conceito lead generation ou geração de leads é uma injúria. Gerar leads é a tarefa número um da grande maioria dos gestores de marketing, mas poucos workflows são seguidos de atividades que compreendam como esse trabalho irá funcionar na totalidade e direcionem esses leads para a conversão.

A lead generation é apenas o ponto de partida de estratégias que devem ser calculadas em cima de custos, equipe, ferramentas e campanhas disponíveis em cada momento. Sua base de leads está parada em alguma plataforma, sem crescimento exponencial e sem saber para onde ir? Comece pelos custos.

### **Custo por lead e custo por aquisição**

Quanto cada lead vale para você? Quais têm sido as métricas para a captação destes leads e as ações realizadas até conseguir seu nome, e-mail e outras informações válidas? Esta precisa ser a sua primeira preocupação. Medir o CPL e CPA mensalmente define melhores retornos sobre investimento (ROI) e permite um direcionamento das estratégias de nutrição de leads de forma mais realista. No seu cálculo de custos, você deve prever quanto gasta para a lead generation somado aos custos de encaminhar este lead até a aquisição. Você tem feito isso?

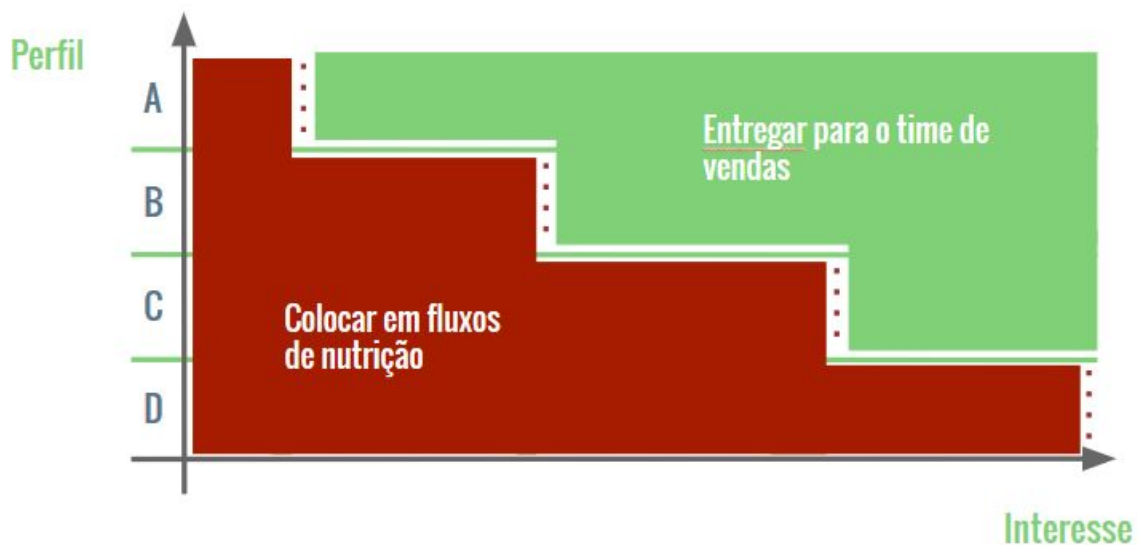
### **Nutrição de leads**

Marketing digital não é só sobre gerar leads, é sobre saber o que fazer com cada um deles. Empresas que fazem nutrição de leads geram 50% mais vendas a um custo 33% menor do

que empresas que não fazem, segundo dados da Forrester Research. Nutrir seus leads é colocar cada contato em um processo de compra, para que ele ultrapasse as fases de reconhecimento, consideração e decisão até a aquisição final de seu serviço ou produto. Ainda que a maioria dos caminhos de nutrição sejam feitos por e-mail marketing, essa não é a única alternativa de fluxo de conteúdo para conquistar seu cliente.

Os fluxos de nutrição irão priorizar leads que estejam mais engajados com a sua marca por meio de **ações que liguem conteúdos à contextos**. O lead scoring é uma ótima forma de fazer isso. Por exemplo: um lead que acessou um conteúdo sobre os serviços da empresa ganha 10 pontos, se ele abriu o e-mail e clicou no CTA de consultoria gratuita ganha mais 20 pontos e se entrou em contato pelo site ganha mais 20 pontos. Esse score vai te informar onde investir o tempo, ou seja, quem são os leads mais preparados para comprar.

## O que fazer com cada perfil de Lead



Desta forma, o vendedor (ligação ativa) não perde seu tempo em abordagens a contatos que ainda não estão prontos para isso e se envolve com pessoas que já forneceram informações valiosas e realmente estão interessadas no serviço. Isso gera economia de tempo, equipe, custo e maior precisão dentro do marketing digital. Não basta apenas conhecer conceitos em alta e fazer o esforço mínimo. Lead generation é a ponta do iceberg no processo de venda, é preciso mergulhar para encontrar o que há de maior, aquilo que faz com que seus clientes cheguem e permaneçam.

## Aqui está a técnica de retenção de clientes que funciona

Começando do jeito que se espera, existem diversos hacks que ajudam na retenção de clientes em lojas online ou físicas. É muito mais fácil e barato vender para quem já comprou de você, isso é um fato. Especialmente nas lojas virtuais, estratégias de recompra são as formas mais simples de começar a crescer e saber como aplicá-las é essencial. Vou mostrar a seguir algumas estratégias que podem te ajudar na retenção de clientes e depois conversamos sobre a técnica que realmente funciona.

### **Cross sell e up sell**

O cross sell e up sell são estratégias antigas no mundo das vendas em lojas físicas e e-commerces. Cross sell é a estratégia de oferecer produtos complementares aqueles que o consumidor escolheu na loja ou colocou no carrinho, oferecendo combos e descontos. Up sell é a melhora da venda, oferecendo um produto similar ao que foi escolhido, porém com preços e qualidades mais vantajosas. Essas ações precisam ser benéficas tanto para o consumidor quanto para a empresa e precisam ser conduzidas a partir de conteúdos de valor e concretizadas por processos rápidos e fáceis.

### **Abandono de carrinho**

Seu cliente entrou no e-commerce, navegou pelas páginas, colocou o produto no carrinho e não finalizou a compra? A maior parte dos clientes que abandonam carrinhos em lojas virtuais o fazem porque encontram custos adicionais não esperados, preços melhores em outros locais ou porque ainda estavam pesquisando sobre o produto. A parte positiva é que, se ele chegou até ali, basta um gatilho para que ele volte e compre de você. Estratégias de recuperação de carrinhos envolvem entrar em contato com esse cliente por e-mail para oferecer descontos, vantagens ou novas condições para que ele volte e feche a compra.



Se nesta estratégia você não está recuperando no mínimo 15% dos carrinhos abandonados, algo você deve estar fazendo errado. Já tentou ligar para estes clientes que abandonaram? Aposto que com alguns minutos no telefone é possível reverter mais uns 15% destes leads.

### **Segmentação e nutrição**

Criar ações de segmentação é pensar na presença de seu cliente a partir de conteúdos ligados ao contexto. O primeiro passo para que isso possa ser feito é captar os dados do cliente por meio de formulários e conteúdos de valor. Depois de captados esses dados, é hora de começar uma conversa. Existem diversas formas de segmentar o seu conteúdo de acordo com ações específicas de seus visitantes. Normalmente o foco é no e-mail marketing, mas também é possível criar ações por SMS, exit intent pop ups e push notifications no site com conteúdos específicos para cada página, anúncios no facebook ou mensagens durante o atendimento online.

Como você está salvando seus dados? Comece pelo básico, baixe do banco de dados uma planilha em excel, e faça manualmente para testar mensagens e canais. Não deixe de testar porque você não tem um “big data” e uma parafernália de softwares “milagrosos”.

### **Programas de fidelidade**

Programas de fidelidade existem há décadas e mais décadas, e ainda que oferecer pontos em troca de cada compra seja uma maneira de lidar com eles, já existem inúmeras outras. Quando se trata de pós-venda, o melhor a se fazer é usar da criatividade para criar programas que se encaixem no perfil de sua empresa e falem a linguagem do seu público. Você pode oferecer brindes, descontos, devolver valores gastos ou ousar criando eventos, grupos de interação, gerando engajamento. Tudo depende de quem você é e como quer que seu público o perceba.

Mas ainda que essas e muitas outras regras prontas gerem resultados em alguns aspectos, o que funciona mesmo, a longo prazo, quando se trata da retenção de clientes, é ser bom no que faz. Isso para qualquer profissão. Ter uma equipe que funciona em sinergia, uma empresa que sabe lidar com conflitos internos, estrutura interna adequada e alta qualidade dos serviços vale mais do que qualquer lista de dicas práticas prontas. Não adianta continuar tentando implementar sistemas, planilhas, processos, práticas novas para sua empresa se esses pontos não vierem em primeiro lugar. Só com bons alicerces se constrói um arranha céu.

## Ferramentas e Métricas

Growth hacking é só um nome bonito para um marketing bem feito

Você também tem cansado de ouvir sobre growth hacking e pensar: ué, mas já não devia ser assim antes? Sempre foi assim, não? Esse termo que nasceu e cresceu dentro das organizações e do marketing nos últimos sete anos procura refletir um pensamento analítico, métricas e testes para vender mais produtos e ganhar mais usuários.

A verdade é que growth hacking nada mais é do que uma das disciplinas do marketing, mais associada a métricas, estratégias de crescimento e geração de receita. Ou seja, nada mais do que um marketing bem feito, embasado em um plano de ações para métricas reais.



*Palestra sobre marketing no evento Academia do ROI no dia 11/11/2017.*

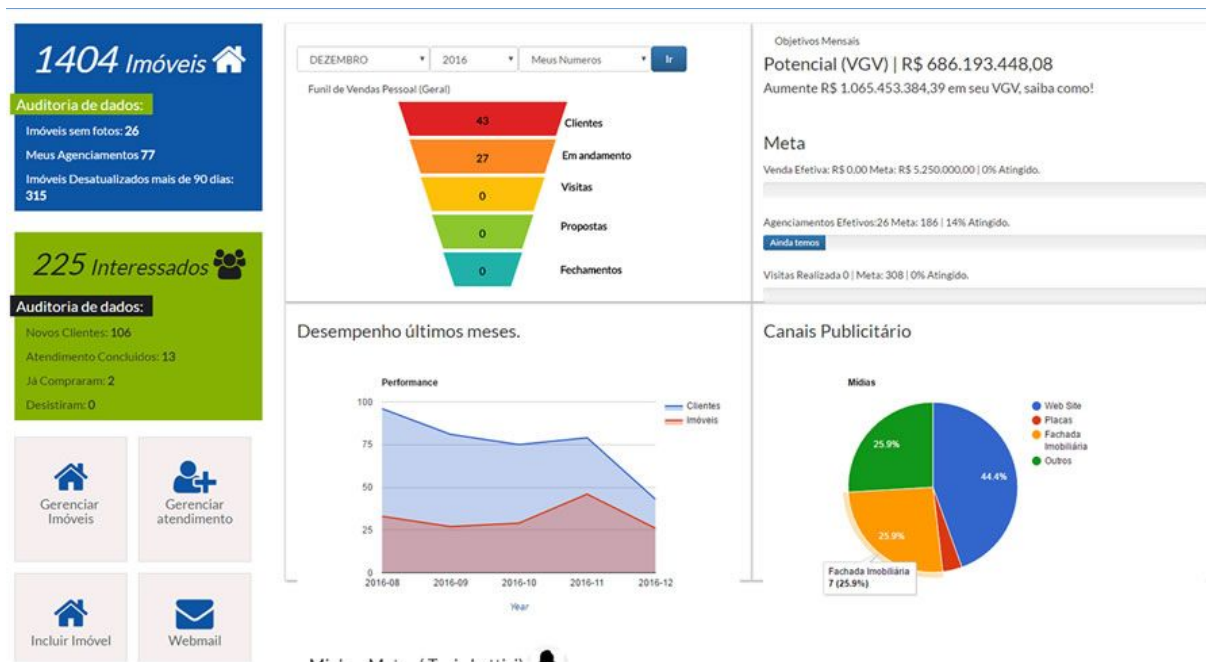
Não dá para usar da intuição para realizar ações e chamar isso de marketing. Trabalho bem feito é trabalho que se baseia no que realmente está na mesa, no que os clientes estão transmitindo, nas ações que estão sendo realizadas e no impacto real de cada uma delas para seu produto.

O growth hacker, termo utilizado por Sean Ellis desde 2010 no mundo das startups, simboliza um profissional que utiliza de estratégias ligadas à métricas para realizar ações que causem um impacto real para o crescimento das organizações. É bonito sair por aí dizendo que o growth é aquele profissional que faz acontecer, mas não devia ser esse o papel de todos os profissionais?

Antes de se nomear growth hacker, vamos conhecer as ferramentas e métricas que te auxiliam efetivamente na geração de resultados para suas ações de forma estratégica, prática e sem rodeios.

## O que um CRM pode fazer por sua empresa

A relação que você cultiva com sua base de prospecção é o que irá determinar o sucesso mais previsível e imediato para sua empresa. E como em qualquer relacionamento, o quanto você conhece e acompanha seu consumidor tem influência direta nas vendas. Mas para uma empresa reunir informações sobre o consumidor, manter preferências, necessidades e atualizações do status de cada pessoa de forma organizada, pode parecer uma tarefa impossível. Essa é a lógica da contratação de um CRM, Customer Relationship Management ou software de gestão do relacionamento com os consumidores.



O que se promete ao contratar um CRM é:

- Uma plataforma com databases centralizadas, mantendo todas as informações de suas prospecções e consumidores em um só lugar;
- Automação da entrada de novos dados como e-mails, ligações ou reuniões realizadas diariamente;
- Histórico de interação de suas prospecções com a empresa até a venda e depois dela;
- Indicação de qual o momento certo para você entrar em contato novamente;
- Melhoria na integração da equipe de vendas com informações em nuvem que mostram o quadro geral;
- Um software escalável que cresce junto com sua empresa.

Ou seja, você pode agendar atividades, monitorar ações, saber exatamente com quem fazer o próximo contato. O principal: processos ineficientes podem ser eliminados, ou seja,

o que já está sendo feito para manter a relação com seus consumidores pode ser aprimorado com um CRM.

Contratar um CRM imenso, como [sales force](#) ou [oracle](#), implica que você já fazia um trabalho de gestão de seus contatos e agora vê a necessidade de uma ferramenta que possa melhorar esses processos. Caso você não tenha nenhuma noção deste tipo de gestão, serão fortunas gastas, meses e meses de implementações de processos básicos, que poderiam ser feitos internamente, até mesmo em excel. Até mesmo nesse tempo de implementação, seu relacionamento vai ficar parado?

As pessoas precisam desenhar processos antes, fora de um CRM complexo, para só então partir para horas e horas de consultorias e meses de projetos. O CRM não vai adiantar de nada sem a sua visão analítica e estratégica. Não vale a pena ter o software apenas para parecer mais profissional. Assim como em um relacionamento, não adianta utilizar de artifícios programados para manter uma interação estável. É preciso ter paixão, vontade, desejo. E isso só vem com experiência e com a capacidade de demonstrar tudo isso da forma que for possível, com o que se tem em mãos. Dentro do marketing digital, o que temos em mãos são dados.

## O que realmente significa a Big Data para o marketing digital

A velocidade de crescimento dos dados mostra como, hoje, os profissionais de marketing tem acesso à informações reais, em tempo real a partir de plataformas analíticas das interações na web, sites mobile e social media. Mas a questão é, como dar conta de tudo isso?

### O que é a big data e como ela funciona?

Um exemplo de como a big data funciona seria se imaginar em um jogo de baralho entre você e algumas outras pessoas. Depois de algumas rodadas, você já terá entendido o jogo e compreendido os estilos de jogo de cada participante, adquirido a sensação de estar jogando com eles. Um passo à frente e você terá entendido também a lógica das cartas (se elas não forem embaralhadas), e quais as possíveis sequências que podem ser formadas. Você terá se ambientado a ponto de memorizar informações que poderão ser usadas para futuros jogos.



Essa situação exemplifica as três principais características do que se conhece por big data desde sempre: volume de dados, velocidade de crescimento e variedade de informações. Mas o que traz resultados de verdade é como você usa essas informações.

### Então o que a big data representa hoje para o marketing digital?

O perigo da modinha da big data é essa vontade insaciável de reunir cada vez mais informações, coisa que todo mundo já tem acesso, sem saber como usar esses dados. Captar os dados é fácil, mas como você irá integrar os sistemas que utiliza e usá-los para os propósitos certos?

As análises de comportamento do consumidor, machine learning, automação e tantas outras tecnologias emergentes tem se mostrado ferramentas muito eficientes para coletar ainda mais dados, automatizar processos, tornar as experiências mais personalizadas. E esse é o grande gatilho de uma estratégia de marketing eficiente, one-to-one, que fala diretamente com o consumidor.

No início dos anos 2000, não existia nenhuma ferramenta que poderia auxiliar na compilação de dados e em criar processos automáticos para o contato com clientes. Mesmo assim, consegui usar a big data (ainda não conhecida por esse nome) para começar o que se conheceria por marketing digital, analytics, automação. Isso tudo na mão, em planilhas, com a calculadora do lado e a cabeça a mil. Não é preciso adquirir todas as tecnologias ligadas à esse novo conceito de big data para ter sucesso. É preciso saber quais dados são relevantes para você e aplicá-los na direção de relacionamentos mais reais e personalizados.

## Você acha que é orientado por dados, mas os dados estão te desorientando

Segundo a pesquisa [State of Analytics de 2016](#), 86% dos profissionais da indústria acreditam que os dados são críticos para seus processos de tomadas de decisão. Será? O que se chama hoje de data driven não é exatamente o que ser orientado por dados realmente significa. KPIs, dashboards, relatórios online, dados e mais dados. São apenas dados! Poucos são os profissionais que contextualizam dados, e que tornam dados em ações. Você pode ser especialista na coleta de números, mas de nada irá adiantar se não souber como usá-los.

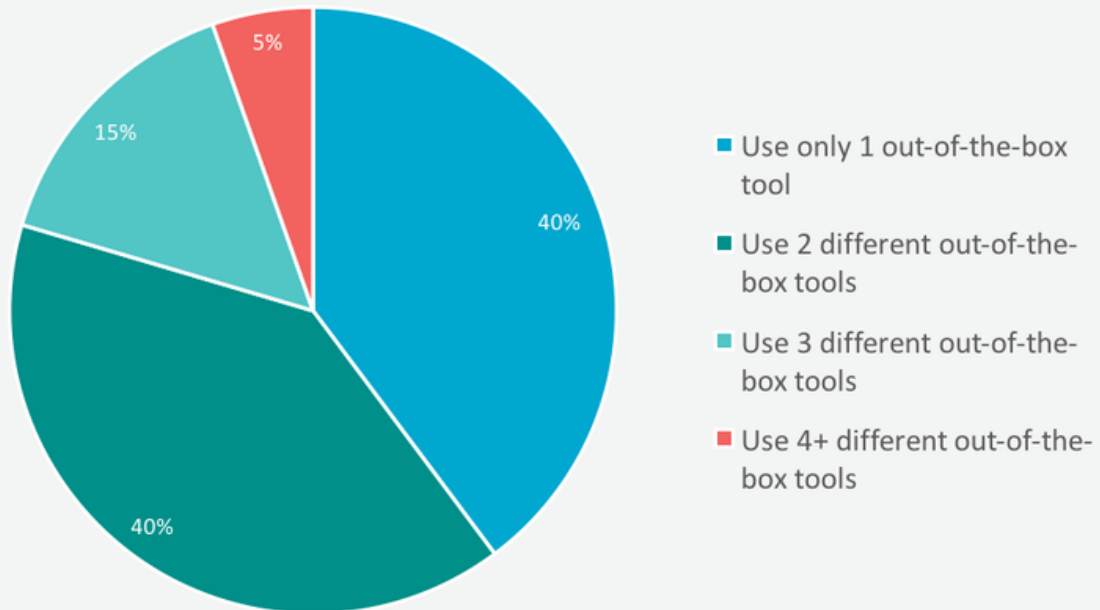
A premissa do profissional digital atualmente é ser data driven, analítico, data crunch... Sim, tudo lindo e maravilhoso, mas que tal tornar os dados em algo tangível? Em uma [pesquisa da Forrester](#), 74% das empresas querem ser data driven, mas somente 29% dizem ser boas em conectar análises com ações. Ou seja, 2 em cada 3 empresas não sabem tomar ações em cima de dados. Se você tem na sua empresa mais do que 10 macro KPIs, algo está errado. Sinto em lhe dizer que sua empresa sofre uma patologia organizacional. Deve estar entre estas 2 empresas citadas acima.

Quer saber se sua empresa é realmente orientada por dados? Simples: defina métricas que possam ser tomadas ações em cima delas. Antes de pensar em números, antes de pensar em público, defina métricas junto com sua definição de coleta de dados. Você só poderá se nomear data driven se todo mundo estiver alinhado a uma métrica central, todos tiverem acesso ao dados que precisam e todos conseguirem tirar insights desses dados.

Quando você une toda sua empresa em torno de uma métrica comum, isso impulsiona todos os colaboradores a agirem em direção do que há de essencial para a experiência e o impacto de seu produto ou serviço no usuário. Uma dica: se você tem algum KPI na sua empresa do qual é impossível tirar algum insight e transformá-lo em ação, exclua-o! Não serve pra muita coisa, além de entupir suas planilhas e desorientar suas ações atuais.

Na mesma pesquisa State of Analytics 2016, 60% das pessoas disseram usar 2 ou mais ferramentas de análises. Para que? Certamente suas funcionalidades não estão sendo usadas completamente para valerem seus custos. Uma ferramenta de análise bem escolhida já é suficiente para que toda a empresa possa ter acesso aos dados e tirar insights úteis a partir deles. Quanto mais ferramentas ou bases de dados diferentes, mais chances de erro com dados divergentes.

### CURRENT USE OF OUT-OF-THE-BOX ANALYTICS TOOLS



*60% das empresas entrevistadas no State of Analytics 2016 usam mais de uma ferramenta de análise de dados.*

Nem vou falar daqueles KPIs que são “manipuláveis”, criados aos montes. Um exemplo é o Atribuição de Canais no marketing digital, ou Multi Attribution Model. São tantos dados cruzados que, o que deveria indicar melhor de onde os resultados estão vindo, só confunde ainda mais a análise dos dados. Se cada profissional de marketing, modela a sua forma de atribuição, aquela onde o resultado fica mais bonitinho, já não é bela coisa. É mais um jeito de apresentar dados bonitos para resultados fracos. Fuja dessa, seja crítico e tome ações em cima de dados e métricas que importam. Uma das métricas mais importantes para o marketing digital é o ROI ou retorno sobre investimento. Está difícil calcular como suas ações influenciam nessa métrica? Aqui está o segredo.

Provar o ROI do marketing: o maior desafio do setor não é um desafio

Recentemente saiu no [relatório Estado do Inbound 2017](#) que o maior desafio do marketing é gerar tráfego e leads, seguido por outro que aparece nas pesquisas há anos: comprovar o ROI das atividades de marketing. Lembrando que:

$$\text{ROI} = \text{Lucro Líquido (Lucro do Investimento - Custo do Investimento)} / \text{Custo do Investimento.}$$

A verdade é que quando você faz o marketing baseado em métricas, em dados reais, no que você pode contar na ponta do lápis, não existe dificuldade em medir o retorno dos investimentos. Vou te explicar o porquê.

### **Por que provar o ROI do marketing parece um desafio**

Ainda que continua aparecendo como uma tarefa impossível para o marketing, provar o ROI de suas ações é a forma vital para que os profissionais entendam a efetividade de cada campanha de marketing em particular, cada pedacinho de conteúdo. Além disso, provar o ROI caminha de mãos dadas com argumentos para aumentar o orçamento: sem rastreamento de ROI não existe forma de demonstrar os lucros. Ou seja, sem ROI, sem orçamento para o marketing.

A dificuldade nesse rastreamento está principalmente na falta de uma comunicação clara entre as atividades de marketing e a equipe de vendas, assim como na falta de formação de profissionais que saibam coletar, analisar e compreender dados reais. Se até antes dos softwares de gestão já era possível chegar a esses números, hoje o que basta é um pouco de atenção, tempo, raciocínio e determinação para chegar lá.



## O que você pode fazer para calcular o ROI de suas ações

Quando se trata de entregar o ROI de cada ação, é preciso reforçar o tanto de tempo de dedicação e recursos que você precisará para estabelecer links entre as atividades de marketing e os resultados em vendas. Isso significa que tanto o software de marketing (ou mesmo sem - “na unha”) quanto o CRM precisam estar amarrados a partir de um acordo de nível de serviço (SLA).

Não existe melhor forma de ver diretamente quantos leads e conversões foram geradas a partir das atividades de marketing do que essa. Esse acordo é controlado a partir de métodos e métricas específicas, que possam garantir ao público interessado em adquirir determinado serviço, reconhecer a qualidade dos resultados obtidos por determinada empresa ou entidade que os executa. Ou seja, você e seu cliente terão a definição dos resultados a serem obtidos, o tempo de execução da atividade a ser desenvolvida, os responsáveis pelas atividades e o envolvimento que terão, as ferramentas que serão utilizadas e a qualidade do trabalho que deverá ser entregue. Seu ROI será a consequência de tudo isso, com ações medidas no sistema em cada etapa do processo.

Somam-se todas as vendas provenientes da campanha realizada e subtraem-se todos os custos da mesma, como por exemplo, links patrocinados, e-mail marketing e mídias sociais. E então, divide-se o valor obtido pelo investimento realizado. O cálculo em si é simples. Entretanto, as dúvidas surgem quando analisamos os custos que entram e os que não

entram no marketing digital. Esta questão varia de empresa para empresa, por isso é tão importante diferenciar o trabalho de marketing do trabalho de vendas.

Um dos maiores desafios do setor de marketing não é um desafio quando se deixa a intuição de lado e preza pelo trabalho de lógica e raciocínio em cima de ações práticas, consumidores visíveis e resultados reais. O ROI apenas é o começo de um gerenciamento efetivo de mensuração de resultados. Outras métricas, como o LTV, são igualmente importantes para delinear suas estratégias e reconhecer o valor de seus clientes.

## Qual o valor de cada cliente de seu negócio? Conheça o LTV ou Lifetime Value

Como você mede o sucesso de seu negócio? É por meio de métricas como a taxa de conversão, número de vendas, ROI, ticket médio? Você sabe quanto gasta para adquirir cada cliente seu e qual o retorno disso? Ainda que estas métricas sejam muito importantes, elas não tem o alcance necessário para prever mais longe no futuro de sua empresa. O Lifetime Value (LTV ou valor do tempo de vida do seu cliente) é um dos fatores mais importantes para determinar o seu sucesso presente e futuro, pois indica quanto cada cliente realmente custa e vale para você.



### O que é o Lifetime Value ou LTV?

Sabe aquela história de que é muito mais fácil vender para quem já comprou em sua loja? O Lifetime Value ajuda a calcular exatamente quanto vale a pena investir para conseguir clientes, mostrando quanto disso irá retornar para você com o tempo. Assim você entenderá em qual público deve focar seus esforços e por quê. Uma boa análise do ciclo de vida de um cliente irá te ajudar a responder perguntas como:

- Qual o lucro líquido que meu cliente entrega em média por compra?
- Quantas compras ele faz no tempo de relacionamento com minha empresa?
- Qual o tempo de relacionamento dele como cliente ativo dos meus produtos?

## Por que e como calcular o LTV?

Uma das coisas que ficam mais claras ao fazer o cálculo do LTV é que é muito importante reforçar as relações com seu público, porque cada pessoa custa caro e as mais engajadas com sua marca valem muito. É essencial focar os esforços no 1% de clientes que valem muitas vezes mais do que todo o restante. Apesar de ser extremamente útil, o LTV é um número complexo de ser alcançado. Isso porque alguns de seus clientes podem fazer compras pequenas toda semana, enquanto outros podem fazer grandes compras uma vez por ano, além das inúmeras outras opções no meio disso. Como você pode prever como o seu cliente irá se comportar durante um período de tempo?

O LTV varia de empresa para empresa de acordo com o ticket médio dos produtos, a forma como o CRM é conduzido, os produtos que a empresa oferece, como é a interação deles com o cliente, as ofertas e outras características. Por este mesmo motivo, existem diversas formas de fazer o cálculo desta métrica. Entretanto, sua essência é o valor presente dos rendimentos futuros de um cliente, subtraído dos custos envolvidos no período.

### **CLV = Quantidade Média de Transações no Período x Ticket Médio x Ciclo Total de Vida do Cliente x Margem Bruta**

Explicando cada ponto:

- Quantidade média de transações no período: quantidade de pedidos feito no período selecionado (normalmente 1 ano).
- Ticket médio: valor médio que um cliente contribui para a empresa no mesmo período de tempo.
- Ciclo total de vida do cliente: tempo em anos em que o cliente permanece ativo no relacionamento com a empresa de acordo com o comportamento dos consumidores.
- Margem Bruta: o valor percentual de sua margem depois de todos os descontos de custo com a transação (custo de aquisição, produção, cartão de crédito, imposto...).

Por exemplo: se seus clientes fazem 5 compras durante um ano, com um ticket médio de R\$50,00, um ciclo de vida de 2 anos e margem de 40% a conta ficaria:

$$CLV = 5 \times 50 \times 2 \times 0,40 = R\$200,00$$

Cada setor e cada tipo de empresa possui um valor ideal para o tempo de vida do consumidor. Consulte com concorrentes do seu mercado qual a média do seu mercado e entenda como prever o futuro de seu negócio sem palpite e sem precisar de bola de cristal. Para além de entender quanto vale seus clientes, outro ponto essencial é compreender se seu público está satisfeito com seus produtos e serviços. Quem são os promotores da sua marca? O NPS ou Net Promoter Score pode te indicar.

## Comparei as ferramentas de mensuração de NPS e aqui está o resultado

Muitos profissionais de marketing vivem na enganação de utilizar um milhão de ferramentas para coletar dados e, no final das contas, não usar nem metade deles para atitudes reais.

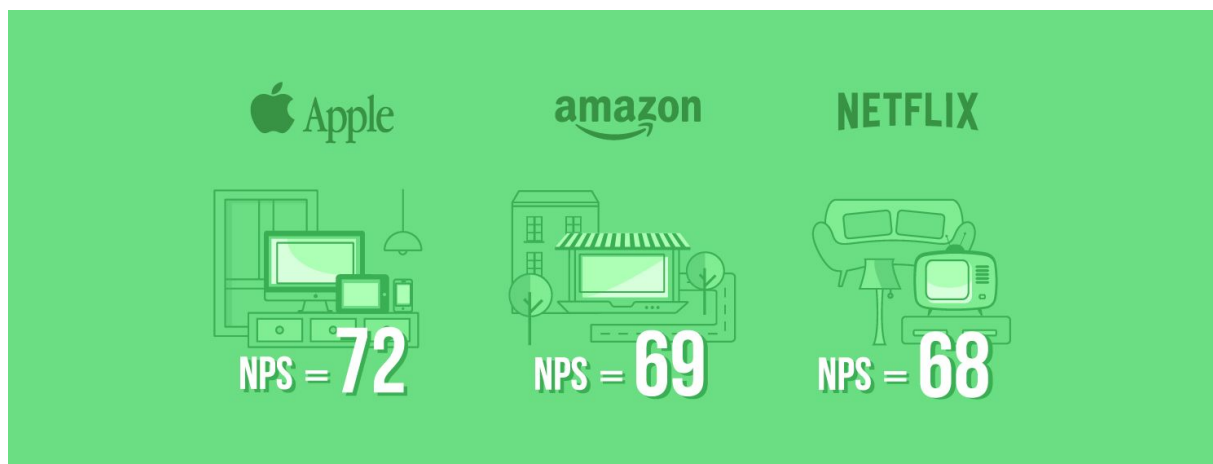
Em uma dessas empreitadas, você pode ter ouvido falar do Net Promoter Score e ter dado pouca importância para ele. Vou te mostrar aqui o que ele significa exatamente, como medi-lo da forma certa e um comparativo das melhores ferramentas em termos de custo-benefício para abraçar essa estratégia.

### O que é NPS ou Net Promoter Score?

O Net Promoter Score é uma metodologia criada por Fred Reichheld, nos EUA, com o objetivo de realizar a mensuração do grau de satisfação e fidelidade dos consumidores de qualquer tipo de empresa. A metodologia se tornou amplamente utilizada por ser simples, flexível e confiável.

O objetivo deste modelo de pesquisa de satisfação é entender exatamente como os clientes estão se sentindo para melhorar suas experiências com relação ao produto ou serviço que você oferece, a partir de uma só pergunta.

Publicada pela primeira vez em um artigo na Harvard Business Review, revista oficial de negócios da Universidade de Harvard, em 2003, essa metodologia tem sido usada pelas maiores empresas ao redor do mundo, mostrando resultados surpreendentes sobre a qualidade dos serviços e as ações que podem ser tomadas para transformar cada cenário.



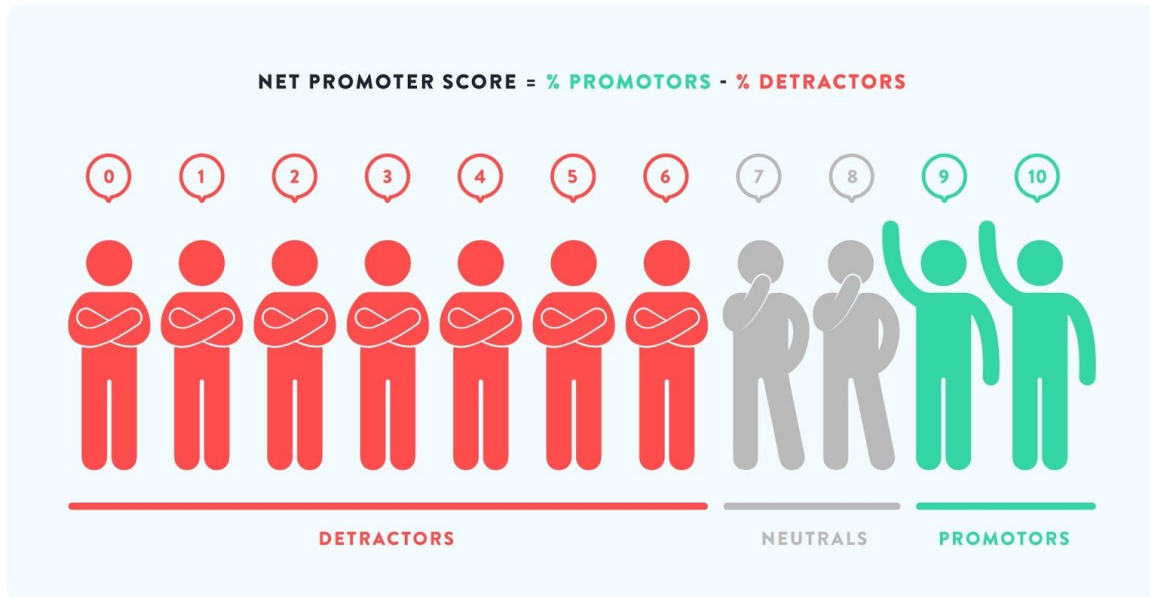
### Como mensurar o NPS?

A pergunta definitiva que define como o NPS funciona é:

Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a Empresa X para um amigo ou colega?

As respostas à ela são a base para o cálculo de pontuação Net Promoter de uma empresa. A fórmula é simples:

**Net Promoter Score = % CLIENTES PROMOTORES – % CLIENTES DETRATORES = %NPS.**



Nesse conceito desenvolvido pela Tracksale, os clientes são classificados com base nas notas 0 a 10, de três formas diferentes:

- Notas de 0 a 06 indicam clientes **Detratores**: são aqueles clientes que indicam que a suas vidas pioraram depois da compra do produto ou serviço da empresa mencionada. Criticam a empresa em público e jamais voltariam a fazer negócio com a empresa, exceto em situações extremas.
- Notas de 07 e 08 indicam clientes **Neutros**: são aqueles clientes que compram somente os produtos e serviços realmente necessários. Não são leais e não são entusiastas da empresa.
- Notas de 09 a 10 indicam clientes **Promotores**: são aqueles clientes que passaram a ter uma vida melhor depois do início do relacionamento com a empresa, produto, serviço ou marca. São leais, oferecem feedbacks e são entusiasmados.

De acordo com as notas do Net Promoter Score é possível classificar as empresas em 4 zonas de classificação, que em termos gerais exemplificam o quão bem a empresa está em

relação a satisfação de clientes. As zonas são:

- Zona de Excelência – NPS entre 75 e 100
- Zona de Qualidade – NPS entre 50 e 74
- Zona de Aperfeiçoamento – NPS entre 0 e 49
- Zona Crítica – NPS entre -100 e -1

### Comparativo de ferramentas de mensuração do NPS

Pensando em escolher a melhor ferramenta para mensurar o NPS nas empresas de forma automática, fiz uma pesquisa entre todos os concorrentes, que você pode ver a partir da matriz abaixo:

|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Dashboard customizável                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                  | ✓                                                                                   | ✓                                                                                   | ✓                                                                                   |
| Trabalha com diversos KPIs             | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                  | ✓                                                                                   | ✗                                                                                   | ✓                                                                                   |
| Alerta customizável para respostas     | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                  | ✓                                                                                   | ✗                                                                                   | ✓                                                                                   |
| Ranking                                | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                  | ✗                                                                                   | ✗                                                                                   | ✓                                                                                   |
| Personalização do modelo               | ✓                                                                                 | ✓                                                                                 | ✓                                                                                 | ✓                                                                                 | ✓                                                                                  | ✓                                                                                   | ✓                                                                                   | ✓                                                                                   |
| Gráficos de acompanhamentos gerenciais | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                 | ✗                                                                                  | ✓                                                                                   | ✓                                                                                   | ✓                                                                                   |
| Custo de setup                         | ✓                                                                                 | ✓                                                                                 | ✓                                                                                 | ✗                                                                                 | ✓                                                                                  | ✓                                                                                   | ✓                                                                                   | ✗                                                                                   |

Agora é escolher a ferramenta que possui as funcionalidades importantes necessárias para o seu negócio e começar a mensurar seu NPS. Com o tempo, essas e outras métricas vão indicar para você por quais caminhos continuar andando e as estratégias que precisam ser repensadas para a melhor experiência do seu público e o maior retorno no seu negócio.

# Campanhas

## First mover no marketing: as vantagens de ser o primeiro

Ser o pioneiro de qualquer coisa significa, na maioria das vezes, passar por trancos e barrancos sozinho, sem referências para ajudar. Por outro lado, significa ter uma vantagem maior frente a quem continua fazendo mais do mesmo. No marketing não é diferente.

### O que é ser first mover?

O first mover é aquele que toma determinada ação antes de todos os outros, que inventa algo novo a partir do que já existe. Isso, em grande parte das vezes, pode ser vantajoso, mas tudo depende das circunstâncias. É como explorar um novo território: você pode se deparar com uma ilha paradisíaca encantadora ou com espinhos e animais que ameaçam sua vida. Não dá para saber exatamente o que você vai encontrar ao tomar o primeiro passo, o que se sabe é que, se for coisa boa, será seu por um bom tempo.



### O first mover no marketing

Ser um first mover no marketing é utilizar um método de mensuração diferente, fazer uma campanha inovadora, testar uma nova estratégia, plataforma ou mídia, entre outros. E isso garante uma boa vantagem competitiva frente a concorrência.

Quando você é pioneiro em testar uma nova mídia, por exemplo, ela é barata, não tem arbitragem, não tem competição de preços. Mas para adentrar neste ponto, é necessário ter uma estratégia de mensuração de mídia online impecável para rapidamente testar a eficiência do que está usando de novo para não perder dinheiro investido.

Um exemplo real foi meu período atuando no marketing da Catho, empresa líder de empregos e currículos no Brasil. Fiquei um ano inteiro comprando a palavra “empregos” e “emprego”, pagando 30 centavos o clique, navegando sozinho no AdWords, sem competição, e crescendo muito o número de clientes. Durante o período, o nosso era o melhor ROI. Hoje em dia outras plataformas tem aberto oportunidades como essa, como o Snapchat e Instagram, por exemplo. Basta encontrar a brecha para dar o pulo.

Continuar usando as plataformas e ações provadas como eficientes é necessário, mas sempre que possível, testar uma novidade, ainda que seja mais trabalhoso, pode ser o atalho que vai te fazer sair lá na frente.

## As surpresas que não são mais surpresas

Chega aniversário, datas típicas como Natal, Páscoa, Dia do Consumidor, Black Friday e outras diversas datas inventadas pelo comércio, abrimos nosso e-mail e lá estão centenas de e-mails com as mesmas grandes ofertas em formas de descontos.

Faço aniversário e ganho um cupom de desconto. Chega próximo do Natal e as ofertas aumentam. Dia do Consumidor e alguns produtos caem pela metade do preço. Obviamente não sou contra nada disso, mas a massificação da mesmice perde o apelo. Quando se trata de datas comemorativas, especialmente as que podem ser utilizadas por qualquer nicho, é preciso se destacar no oceano de ofertas vazias.



*Todo Natal a mesma história.*

### **Por que continuar realizando ações sazonais em datas comemorativas**

É importante entender que promoções e ações sazonais são apenas parte de uma estratégia macro de marketing. Elas funcionam muito bem pra dar um empurrãozinho e levar aquele contato, seja lead ou quem já comprou, que está em cima do muro para bater o martelo. A premissa de todas as datas é oferecer um desconto e isso não precisa necessariamente mudar. O que pode mudar é a forma de abordagem deste desconto e a escolha das datas certas para se trabalhar em cada tipo de negócio. Quanto maior for a sua lista de contatos e quanto mais informações vocês tiver sobre eles, maior vai ser o impacto das suas ações.

### **Em quais datas devo criar ações?**

As datas que mais convertem para você não serão as mesmas de qualquer outro negócio. É preciso levar alguns pontos em consideração como: nicho de mercado, períodos de pico no ano, benchmarking entre os concorrentes e sua atual base de leads. Existem algumas datas principais em que é importante estar presente, como Natal, Dia das Mães, Black Friday e Dia do Consumidor. Entretanto, para ser inventivo é preciso pensar em outras surpresas que serão realmente inesperadas para o seu consumidor. Você vende camisetas sobre bandas musicais? Que tal fazer uma ação no dia da música com produtos similares ao que consumidores antigos já compraram de você?

### Como abordar datas comemorativas já batidas

Não só de e-mails vivem suas campanhas, ainda que já nos e-mails seja possível inovar. No mês passado, por exemplo, recebi um e-mail de uma empresa de venda de camisetas que oferecia desconto em seus produtos no dia da morte de Ayrton Senna. O diferencial era que o desconto valia apenas pelo tempo da melhor corrida de Ayrton.

O que conquista seus consumidores são os detalhes, aquela linguagem pessoal que faz sentir como se estivéssemos conversando com um amigo, a escolha de produtos destinados especialmente para suas preferências, a expectativa de algum lançamento especial que está por vir anunciado de forma única. Talvez o segredo esteja na segmentação, na diferenciação de seus públicos.



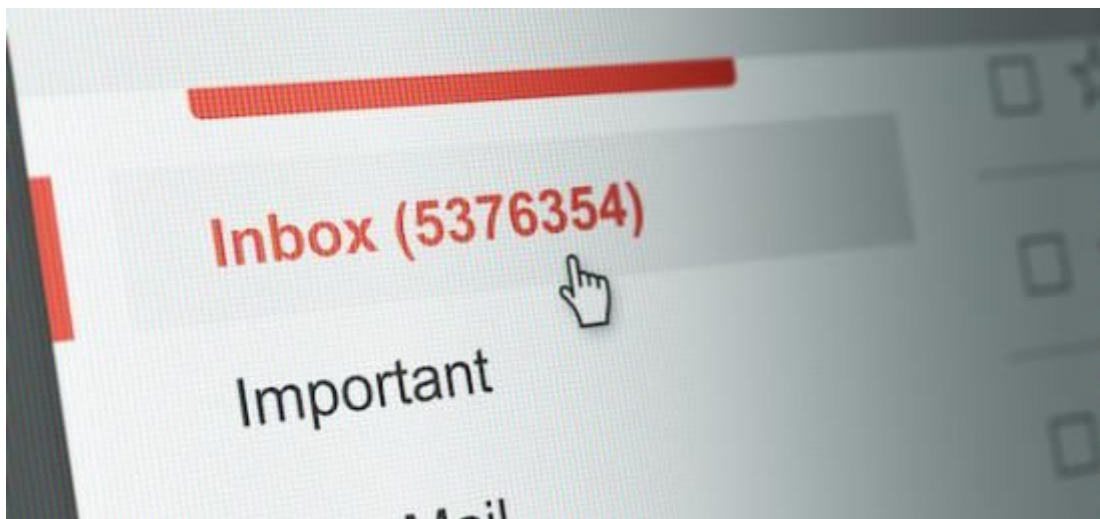
Se quiser surpreender de verdade, vá além. Crie um conteúdo completo que poderá auxiliar seus clientes na hora da escolha do produto ou que resolva algum problema relacionado aos seus serviços. Apresente isso a partir de uma landing page que converse diretamente

com seu público. Encontre aquele espacinho na linha tênue entre o que todo mundo já viu e o que será visto com outros olhos. E isso vale também para a forma com que você divulga suas campanhas: incorporar novas práticas nas estratégias de marketing de conteúdo, landing pages, e-mail marketing e outras é essencial.

## Erros que estão matando suas conversões de e-mail marketing

Lá nos anos 2000, ninguém recebia e-mail algum, ou seja, a efetividade do email marketing era gigantesca. Na minha experiência, tive taxas de 60% de abertura em e-mails de campanhas e cheguei em 80% com os e-mails transacionais!

Este cenário claramente mudou. A quantidade de spam aumentou exponencialmente e a comunicação por e-mail perdeu a efetividade que tinha antes. Taxas de abertura na casa dos 20% hoje em dia são coisa rara. Os hosts colocaram regras rígidas para controle de spam e, se hoje em dia, você não trabalhar com Return Path, um bom processo de higienização de base e opt-in, você terá pouca efetividade. Por esses e outros motivos, aqui vão algumas das razões que estão matando suas conversões de email marketing e o que você pode fazer para cada situação.



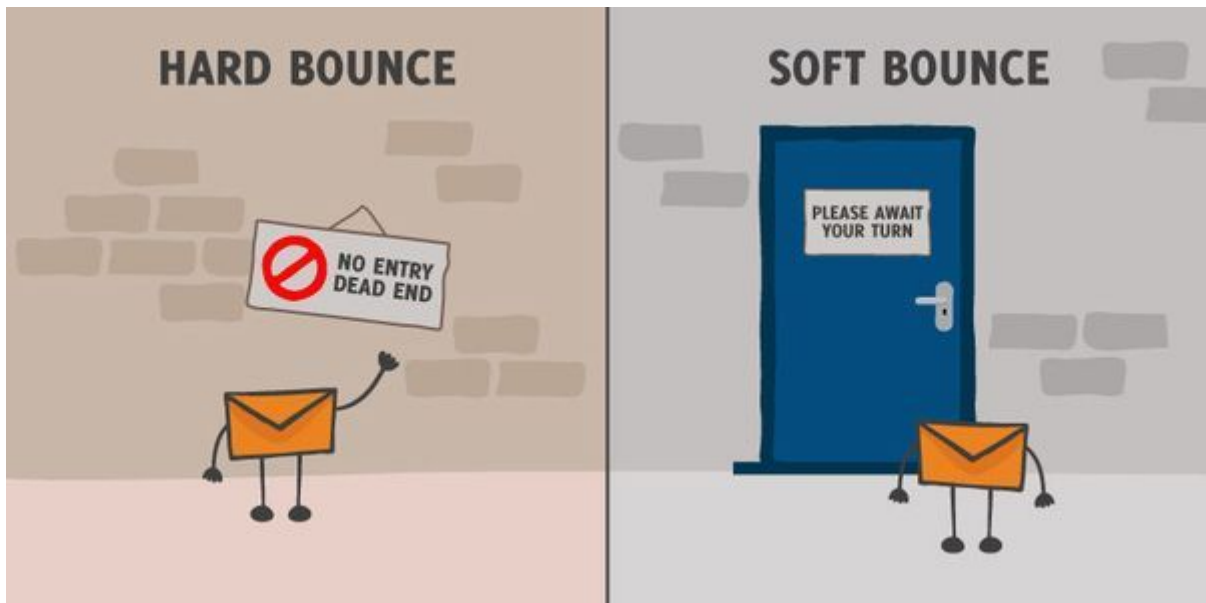
### Emails que não chegam aos destinatários

Quando você envia uma campanha de email marketing para uma grande base de email, é bastante provável que uma porcentagem dela não receba o que foi enviado. Isso acontece porque alguns emails podem estar desativados ou com endereços incorretos, rejeitar o conteúdo de seu email ou ter seu IP bloqueado por provedores.

Seja qual for o motivo, existem ferramentas que amenizam essas taxas de bounce a partir dos registros de oscilações. Esses registros devem influenciar mudanças e um direcionamento positivo do seu programa de email. Também chamado de return path, esses programas indicam de onde estão vindo esses retornos e como lidar com eles.

Fazer a higienização de base, limpando os endereços que retornam emails, deve ser uma tarefa frequente para melhorar suas taxas de conversão. Existem algumas informações que a maioria das ferramentas de email marketing fornecem e são muito importantes para a manutenção da lista:

- Hard bounces: os emails considerados inválidos. Isso inclui os que já existiram e deixaram de existir, os que foram indicados de maneira errada propositalmente e também os emails com erros de digitação;
- Soft bounces: emails válidos, mas que por algum motivo não puderam ser entregues. O motivo normalmente é que a caixa está cheia;



- Reclamações de spam: indica que o usuário se incomodou e acredita que sua empresa não tinha o direito de enviar esse email a ele;
- Pedidos de descadastramento: é uma obrigação de toda empresa oferecer nos emails enviados uma opção de descadastramento. Isso quer dizer que o usuário não quer mais receber essas mensagens.

Com essas informações em mãos, fica fácil fazer a manutenção da lista higienizada. Basta remover, antes de cada envio, os usuários que já tiverem hard bounces, reclamações de spam e pedidos de descadastramento. A maioria das boas ferramentas de envio de email marketing já faz tudo isso automaticamente.

### **Linguagem muito comercial**

Já notou o quão parecidas são a maioria das mensagens que chegam na sua caixa de emails? A linguagem comercial, exaltando o produto como se fosse a melhor coisa que o cliente irá ter na vida, na maioria das vezes é cansativa e pouco atrativa.

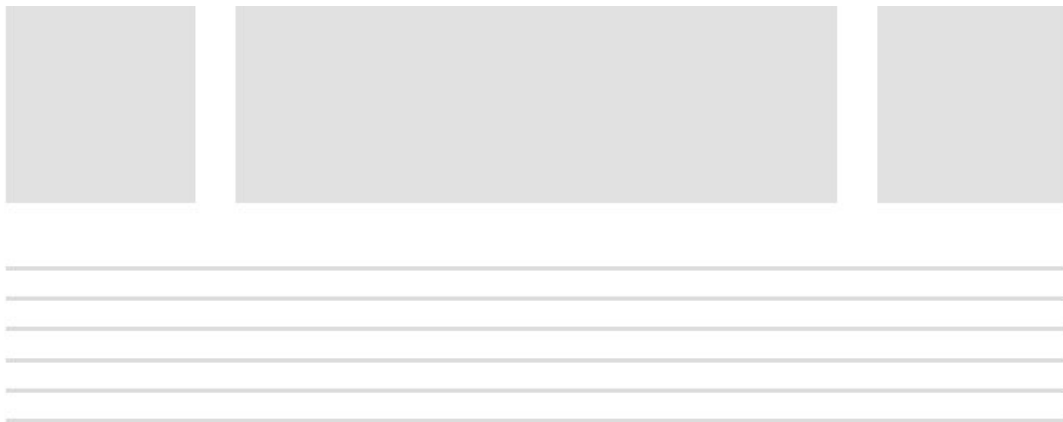
A não ser que você faça diferente, seu email será só mais um perdido em uma grande lista de mensagens. Para evitar soar dessa forma, procure tornar seus emails sempre mais pessoais e personalizados, utilizando nomes e conversando como um amigo. No primeiro

momento, fale sobre as necessidades e problemas do cliente, e não sobre o quanto sua solução é fantástica.

### **Não utilizar calls to action**

Se você estiver trabalhando com uma landing page, um blog ou um email, os calls to action devem estar sempre presentes na sua estratégia. É apenas por meio deles que você irá conseguir um maior número de conversões e utilizar o conteúdo para levar seu cliente para a próxima fase do funil de vendas.

Utilize chamadas para a ação claras e objetivas, destacadas do conteúdo, mas que se adequem ao contexto. O que você quer conseguir com esse conteúdo? Lançar um evento? Fazer com que seu cliente se cadastre em outro conteúdo? Realizar uma venda? Direcione todo o texto e imagens para esse objetivo.



### **Abusar das imagens**

Seu primeiro instinto provavelmente será lotar o seu conteúdo de email com imagens cativantes, bonitas, que chamem a atenção do seu cliente. O negócio é que grande parte das pessoas que receberem seu email estarão com as imagens desativadas. Nesse caso, a sua mensagem continuará fazendo sentido?

Isso não quer dizer que você não deva usar imagens. O importante é tomar cuidado para deixar o texto auto explicativo das imagens que o completam, assim como completar o alt text das imagens com palavras que descrevam exatamente o que está sendo exibido.

### **Não se adequar às expectativas do cliente**

Se seus clientes se inscreveram na sua newsletter, quer dizer que ele estão esperando um tipo específico de conteúdo, com a frequência que lhes foi prometida. Se você fugir muito desse tópico ou enviar os emails com uma frequência maior do que havia prometido, existem grandes chances de que os clientes se descadastrem de sua lista.

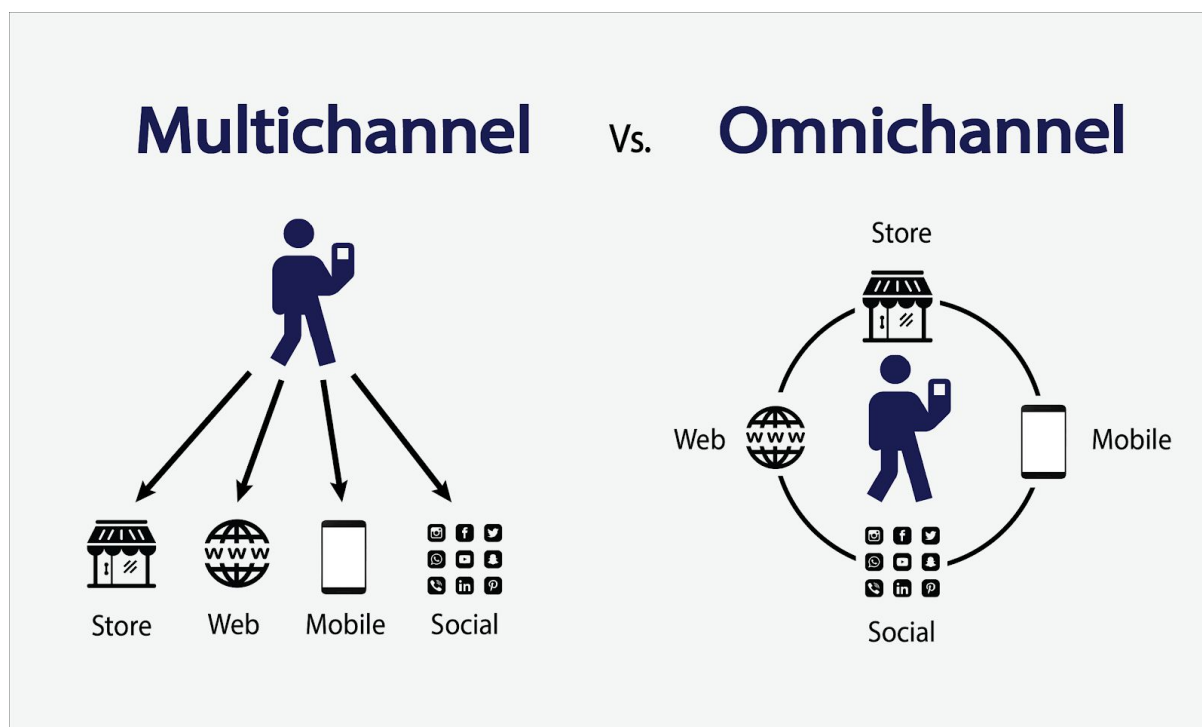
Para além disso, mesmo que os clientes estejam esperando determinado conteúdo, se seus emails se tornarem repetitivos em termos de conteúdo, também existem chances de que se tornem desinteressantes. É importante encontrar o balanço entre o que seus clientes estão esperando e a melhor forma de surpreendê-los, tanto no e-mail marketing como em outros canais. Para isso, é necessário ter calma e equilíbrio, selecionando os canais certos para seus objetivos. Ser omnichannel nem sempre é uma boa coisa.

## Omnichannel é uma palavra nova para um conceito antigo

No último Fórum E-commerce Brasil, o termo omnichannel foi citado em pelo menos 50% das palestras. Junto com a segmentação de leads, este foi o conceito destaque de todo o evento, vangloriado por grandes profissionais como a solução no e-commerce e no varejo em geral.

Quando se destrincha a palavra omnichannel, o significado a que se chega é a presença total, em todos os canais. Mas o que isso significa na prática? Que é preciso ter presença no facebook, uma conta no twitter, um site, loja física, TV, revista, youtube, e-mail, instagram, aplicativo mobile, etc etc. Além disso, que é preciso ser ativo em todas as plataformas possíveis. Isso parece certo para você?

É preciso ser consistente em todos os seus canais. Mas quais são esses canais de que tanto se fala? Será que não existem ainda lugares para serem descobertos ou criados? O omnichannel não é um conceito atingível em termos de realidade de custos, matéria-prima e resultados.



É necessário acabar com a mentalidade de que existem diferentes canais e de que é obrigatório estar em todos eles. Não importa como você está se comunicando com seus clientes, tudo precisa pertencer a um único esforço. Omnichannel não é comunicação integrada em diversos canais. O nome disso é comunicação integrada :)

Os varejistas têm buscado por ubiquidade acima do omnichannel, quando deveriam estar buscando por diferenciação e relevância. Tentando estar em todos os lugares, as marcas

acabam não estando em lugar nenhum quando se trata de ofertas atrativas, e por mais que se esforcem, até a comunicação e atendimento é totalmente ineficiente.

Nem todo aspecto do digital e físico é importante para todo mundo. O que vale para resultados reais é o profundo entendimento do comportamento do seu cliente, o foco e priorização em estratégias e plataformas que realmente sejam válidas para ele e ninguém mais.

Só a partir do momento que se atinge esse objetivo é possível garantir uma verdadeira continuidade da experiência com relação à sistemas, pagamentos, atendimento. Seus clientes não se importam com canais, eles se importam com experiências ricas, soluções facilitadoras, condições atraentes e querem seus problemas resolvidos não importa o ambiente em que se encontram.

## Branding

Pense duas (ou três) vezes antes de posicionar sua marca politicamente

Diante de alguns episódios de marcas nos Estados Unidos que atacaram Trump e alguns boicotes feitos, será mesmo que é uma boa prática misturar marca com política? Airbnb, Starbucks, Corona, Nike, Coca Cola: algumas das maiores marcas do mercado se posicionaram contra as novas políticas de migração propostas pelo governo de Trump.

No Brasil, tivemos o episódio da Amazon que fez um pequeno ataque ao prefeito João Dória por conta da "cidade cinza". O publicitário que criou a campanha mantinha em sua rede social um posicionamento ideológico totalmente adverso ao do prefeito eleito, mas ele deveria mesmo passar sua posição para a marca que gerencia? O que as marcas ganham com isso? Neste caso, no final das contas, a Amazon cedeu à resposta de Dória e disponibilizou 36 livros digitais de forma gratuita.



A Marisa também rendeu recentemente outro caso de posicionamento político de marca. Depois do ex-presidente Lula atribuir à sua falecida esposa Marisa o interesse em adquirir o polêmico triplex no Guarujá, a marca publicou nas redes sociais imagens que faziam referência ao caso.

Será mesmo que estamos adentrando um momento onde marcas começam cada vez mais a se posicionar politicamente? Ou será que estamos vivendo um momento em que publicitários estão militando em cima das marcas que gerem?

Por trás de marcas há pessoas. Por trás de pessoas, há ideologias. Marcas não falam por si. Existem marqueteiros e publicitários que, ávidos por polemizar, ganhar um prêmio, chamar atenção entre colegas de profissão, acabam por imprimir sua ideologia e posicionamento político nas marcas com que trabalham.

Nos dias de hoje, tudo é rotulado. O coxinha, o mortadela, o petralha, o isentão, o almofadinha, o extremista, o reaçã e os “fóbicos”. Marcas, com suas verbas altíssimas de propaganda, quando posicionam-se politicamente na mídia de massa, acabam por carimbar e separar mais as pessoas, gerando mais rótulos, confirmando novamente que o mundo caminha para a guerra ideológica. No caso da Amazon, se ela se posicionou a favor da dita esquerda, ela esquece que os ditos da direita também consomem seus produtos?

Quando se trata de posicionar a marca no aspecto político, o principal ponto é ter a cara dura para arcar com as consequências e ser rotulado de alguma forma por grande parte do público. Uma parte dos seus clientes ficarão insatisfeitos, isso é inegável.

Por isso é tão essencial avaliar uma, duas, até três vezes as consequências de maneira clara. Crie hipóteses. Não deixe transparecer apenas o posicionamento de uma pessoa da empresa. Sua marca tem sim que criar um vínculo com o público-alvo, mas quando ela oferece um produto ou serviço para a massa, você vai querer posicionar-se apenas para a metade dos clientes?

Talvez a melhor forma de se posicionar de forma a impactar verdadeiramente a sociedade é mostrar que não existem dois lados. Não há o bem e o mal. As pessoas não precisam ser rotuladas e polarizadas da forma que constantemente se faz. Posicionar-se a favor do respeito entre as pessoas, da compaixão, de ouvir o outro com empatia, é provavelmente a melhor forma de posicionar sua marca politicamente. Esses cuidados com posicionamentos políticos, sociais, econômicos, entre outros precisam começar nos próprios indivíduos que compõem sua empresa. Como sua equipe se mostra para o mundo?

## Exposição de clientes nas redes sociais por profissionais: seu trabalho não te faz superior

Quantas vezes abro meu facebook e vejo algum médico reclamando do paciente, expondo situações do consultório, divulgando selfies na sala de cirurgia ou no dentista. Advogados reclamando de clientes que não sabem fazer solicitações ou não conhecem os termos corretos de sua área. Arquitetos e publicitários caçoando de clientes que têm dificuldades para fazer pedidos. Headhunters no LinkedIn reclamando que os candidatos não sabem escrever currículo e que não comparecem na entrevista.

A relação profissional e paciente já é delicada no mundo físico, com contratos que estabelecem o silêncio com relação às informações trocadas entre os dois. Quando isso passa para o meio virtual, fica ainda mais delicado.

Uma notícia divulgada no ano passado sobre um médico que debochou o paciente na internet pelos termos utilizados por ele abriu os olhos para essa situação por um breve período. O médico e mais duas funcionárias foram afastados de suas funções, mas em poucas semanas o caso foi esquecido e outros milhares de acontecimentos semelhantes passaram despercebidos.



Dizem que o celular é mais sujo que um vaso sanitário. Como que celulares adentram salas de cirurgia? São centenas e centenas de mensagens “engraçadinhas”, em tom de desabafo ou de brincadeira. Mas por trás destes depoimentos, será que temos profissionais que realmente se importam com seus clientes? Que respeitam os direitos dos pacientes e suas próprias obrigações como fornecedores de serviços?

Talvez exista algo de mágico e atrativo na mente destes profissionais quando expõem seus clientes e pacientes de forma vexatória, esteja implícito o ar de superioridade acima do paciente. “Como sou f@#a” - diria o profissional. “Como é ridículo” - diria sobre o paciente. Podemos chamar essa necessidade de se mostrar superior de Complexo de Messias ou de Superioridade. A urgência em mostrar o quanto é difícil lidar com pessoas ignorantes em seu campo, uma urgência que se mostra rapidamente desprezível por profissionais sérios e, especialmente, humanos.

Não me espanta nada ver esse caso recente da United Airlines. Péssimos profissionais estão por todos os cantos, mas pelo menos, quando eles se expõem na internet, já sei quais profissionais evitar quando precisar de seus serviços. Isso ressoa com muita facilidade de forma negativa pelo mercado, afinal, no cenário de conexão e tecnologias em que estamos vivendo hoje, tudo o que você faz será visto.

## Seu negócio é uma caixa de vidro que todos podem ver

Em uma era de transparência radical, a cultura organizacional das empresas se torna sua própria marca. O que significa ser uma marca hoje vai muito além dos produtos que ela oferece. Se trata de como os funcionários interagem dentro da empresa, como a hierarquia funciona, quais são os valores perpetuados pelos que estão no comando.

O fundador do Uber se demitiu depois que uma cultura de sexismo e bullying da empresa foi exposta. O CEO do HSBC em Taiwan entrou com um de seus empregados gays no casamento depois que seu pai se recusou a fazer o papel. Um vídeo da United Airlines de um funcionário carregando a força um passageiro para fora do avião se tornou viral. Todos esses fatos são exemplos de uma mudança na natureza das marcas, uma grande oportunidade e um grande risco de trabalhar em caixas de vidro.



### O conceito da caixa de vidro

O jeito mais fácil de explicar essa mudança na forma de consumo é a caixa de vidro. Até alguns anos atrás, as empresas eram grandes caixas pretas. Quem estava de fora dificilmente conseguiria saber o que acontecia lá dentro, só via os resultados em produtos entregues ao cliente. Hoje, e cada vez mais os negócios são caixas de vidro, superfícies

transparentes onde o público pode ver seus valores, processos e relações. Essa mudança aconteceu graças ao mundo conectado, em que tudo se expõe e se expande rapidamente.

### **O que são as marcas?**

Por que essa é uma mudança tão importante para as marcas? Nós nos relacionamos melhor e fidelizamos com empresas que representam nossas emoções, que expressam nossos sentimentos, que se associem aos nossos valores. É como as marcas nos veem e como parecemos ao lado delas. Quando não sabíamos de nada que estava acontecendo internamente, esses sentimentos eram apenas o que foi pintado por fora. Hoje, é tudo que é visível. Toda pessoa, todo processo, todo valor e todo acontecimento.

### **A cultura organizacional das empresas**

O que as pessoas veem quando sua empresa está aberta para o mundo? A cultura organizacional. Hoje, a cultura interna de sua empresa pode ser a ferramenta mais forte de marketing e branding que você possui. Um exemplo disso é o Starbucks, que utiliza de ações sociais para reforçar sua marca (já grande em termos de emoção). A empresa já abriu uma loja em Kuala Lumpur dedicada a contratar funcionários surdos e já levantou um depósito para ajudar funcionários a conseguir uma casa, por exemplo.

A necessidade de conexão e de consumir coisas que representem um propósito motiva vendas que acompanhem um sentido. Esse é o motivo também para muitas pessoas pesquisarem a fundo sobre quem está entregando aquilo que compram. Essa forma de consumo tem muitas faces positivas, mas também alguns riscos.

### **Marcas que militam**

O perigo de tudo isso? Fazer de sua marca uma militante política. Como já dito, é importante pensar duas vezes antes de posicionar sua marca politicamente. Construir um ambiente igualitário é sim uma forma de se destacar politicamente, mas é preciso ter muito cuidado com a forma que isso será feito.

Não é possível agradar todo mundo, então quem sua marca escolhe agradar? E não adianta deixar transparecer apenas o posicionamento de uma pessoa da empresa, porque isso alguma hora será visto. Sua marca tem que criar um vínculo com o público-alvo, mas quando ela oferece um produto ou serviço para a massa, assumir uma posição é arcar com as consequências.

No final das contas, chegamos ao mesmo ponto: a melhor forma de se posicionar de forma a impactar verdadeiramente a sociedade é mostrar que não existem dois lados. Quando não existe o bem e o mal, é possível ter respeito com o outro, compaixão e empatia para se colocar de forma benéfica na sociedade. Isso começa no seu próprio ambiente de trabalho, com as primeiras pessoas que precisam comprar sua marca e suas ideias: seus funcionários.

## Seus funcionários são seus primeiros promotores de marca

O ser humano gosta de se associar a marcas que reflitam seus valores, o que acreditam sobre a própria vida e como gostariam de agir no mundo. Se seus funcionários não pensam dessa forma sobre sua marca e não compreendem essa necessidade de se envolver com ela, já existe uma falha na empresa e na venda.

Na grande maioria dos casos, essa falha não está nas ações do funcionário, mas nas do gestor que os contratou, na comunicação interna da empresa, na qualidade dos produtos. O funcionário pode machucar a marca não intencionalmente nesse processo. A vida e o trabalho, ainda que todos tentem separá-los, estão juntos mais do que nunca na era digital em que estamos vivendo.



É preciso valorizar o quanto da vida de seus funcionários se relaciona com o trabalho. O jeito que eles pensam e como se mostram para o mundo importa, e muito, na forma que interagem com seus serviços e em como a marca se reflete para todos.

Seus funcionários são seus primeiros promotores de marca. São eles que estão envolvidos de forma mais próxima com seu produto e isso significa que eles precisam acreditar tanto quanto você no que estão vendendo, em como eles também são uma representação da marca e precisam corresponder à isso.

As pessoas que mais tem contato com o produto devem ser aquelas que mais advogam por ele, em primeiro lugar. O branding começa por aí, por quem vende seu produto, e deve ser feito do jeito certo. O que seus funcionários dizem e como agem sobre a marca acaba afetando diretamente na percepção dos clientes.

### **Como transmitir os ideais da empresa aos primeiros promotores de marca?**

Tudo isso se constrói com uma comunicação interna consistente e uma cultura organizacional que segue os valores da marca, transmite eles para o ambiente da empresa e todos que fazem parte dele. A princípio, contratar pessoas que se encaixem nesses valores e em um perfil que torna-os ainda mais ativos é essencial.

A partir daí, atividades em equipe que valorizem e reconheçam a identidade da organização não são uma perda de tempo e valem o investimento. Eventos, reuniões, encontros de discussão, cursos e treinamentos podem ser realizados com esses objetivos, sempre a partir do ideal que sua empresa pretende transmitir ao mundo. Envolver todos os funcionários em projetos que reflitam os valores também é extremamente positivo, como o apoio de uma causa social, por exemplo.



Além disso, atividades diferentes que fujam da ideia de trabalho auxiliam muito para desenvolver um ambiente mais unido, consciente e vivo. Fazer uma sessão de filme, uma roda de leitura, comemorar uma data juntos e praticar algum exercício são exemplos de ações que movimentam as ideias e fazem todos se conhecerem melhor.

A individualidade de cada um deve ser respeitada nesse processo e incentivada como forma de agregar ainda mais ao DNA da empresa e auxiliar no desenvolvimento pessoal. As melhores ideias aparecem no momento em que as pessoas sentem que fazem a diferença, pertencem à um todo maior e são ouvidas como partes iguais nesse todo. E são essas ideias que nos direcionam para o futuro.

# O Futuro do Marketing

## O marketing daqui em diante é de responsabilidade social

Primeiro de tudo, antes de falar sobre tendências de qualquer coisa, é importante entender que não dá para acreditar muito em previsões. O que aconteceu hoje, especialmente dentro da inovação e tecnologia, pode facilmente mudar de figura em dois ou três meses.

Apesar disso, muitas das tendências do marketing atuais podem nos auxiliar a pensar em possíveis próximos cenários e nos preparar para cada um deles. Felizmente, o que temos visto hoje é um marketing em direção à ações mais conscientes, responsáveis de suas implicações para a sociedade e o meio ambiente. Da realidade virtual até inteligência artificial, multitelas, sensores, entre outras ferramentas, o que importa não são necessariamente os avanços tecnológicos, mas sim como eles estão sendo trabalhados cada vez mais. Como sempre, o mal não é o meio, mas sim o que estamos fazendo com ele. E, dessa vez, parece que estamos usando os meios para o bem.



## Quebra de tabus e velhas normas

Finalmente aquele tão conhecido marketing tradicional em slogans e campanhas de margarina está abrindo os olhos para conceitos mais abrangentes, trabalhando todos os

gêneros, raças, interesses e vontades. Isso ainda é mais visível em campanhas de produtos ou serviços para mulheres, mudando a ideia de feminino/masculino para uma linguagem que passa a linha do comum, trabalha o humor, a ironia, a sátira de um jeito novo. Um jeito que, ainda bem, está a favor de todos.

### **Da economia da atenção para a economia do envolvimento**

Alcance, número de clicks e visitas não importam nada ao lado de engajamento e conversões. Cada vez mais os sites e mídias sociais com muitos visitantes ou seguidores, mas com nenhum engajamento, serão punidas pelos algoritmos, tornando-as passivas e irrelevantes. Isso significa que é preciso gerar interação, é preciso envolver de forma ativa e consciente. O valor não está em comprar esses números, mas em conseguí-los de forma orgânica, e uma das melhores formas de fazer isso é a partir do envolvimento em causas sociais.

### **Do individualismo para a co-criação**

Essa mudança de cultura está apenas começando e continuará durante décadas, na política, na economia, na arte, nos negócios. No marketing, isso significa abandonar a necessidade por confirmação individual em mídias sociais para a consciência do poder de participar e pertencer a uma rede, uma comunidade. O próximo passo da economia colaborativa estará no marketing se conectando com tribos, e não mais com indivíduos. As marcas estarão cada vez mais voltadas em gerar ações que contribuam com grupos e os façam perceber o impacto que têm no mundo.



## **O inesperado é um destino**

Estamos entre o mundo analógico e virtual, passando para um universo onde a inovação tecnológica gera expectativas grandes no imaginário das pessoas. Essas expectativas podem e devem ser vencidas, e isso só irá acontecer quando alcançarmos o inesperado. O digital, as mídias sociais e todas as campanhas de marketing que vem no meio disso servirão como um escapismo para uma realidade que ainda não chegou no esperado. Por isso é tão importante fazer diferente, ousar, arriscar virando conceitos de cabeça para baixo e fazendo aquilo que ninguém nunca imaginou que sua marca faria.

As pessoas estão buscando por novas alternativas de valorizar verdadeiramente a qualidade das informações que recebem, seu tempo e sua realidade. Sua marca está disposta a quebrar regras e tomar as rédeas do marketing em que se encaixa? Ela é capaz de explorar novos tópicos e não apenas engajar seus seguidores, mas co-criar com eles? Está preparada para ser a marca que as pessoas utilizam não só para fortalecer suas identidades, mas para facilitar a busca de conhecimentos e informações para grupos e comunidades com propósito? Então você está no caminho certo para os próximos anos.

## O futuro da experiência do consumidor

Não dá para passar pelo século 21 sendo gestor de um negócio sem travar as batalhas da experiência do consumidor. Como seu cliente usa a própria atenção é uma informação preciosa, é o que dita como serviços e produtos vão se comportar nos próximos anos. E o que temos visto nas experiências de hoje é um choque de tecnologia como conveniência, mídia livre, experimentalismo e distração implacável. Em uma economia de experiência hipercompetitiva, onde os clientes estão capacitados digitalmente, mas ainda assim sentem-se para sempre com fome de tempo, há uma escolha fundamental para fazer com sua estratégia de customer experience.

Em algum momento você deve decidir se a oferta da sua marca é um passo no caminho para experiências ou se você está fornecendo a própria experiência. Em cada interação ou encontro, você deve perguntar: sua marca está salvando a atenção do cliente ou se agarrando à ela? A resposta a essa pergunta pode mudar ao longo da jornada do cliente, mas o desafio permanece constante. Falhe em salvar ou agarrar a atenção e você acabará desperdiçando-a. E atenção desperdiçada é imperdoável.



### A experiência do cliente ou customer experience

Pagar por algo com tempo e atenção custa mais do que o dinheiro, especialmente se esse pagamento desemboca em uma experiência não funcional, sem utilidade e pouco agradável. O desafio da experiência do cliente no futuro é lidar com a enorme

competitividade em oferecer momentos de prazer incorporados aos serviços ou produtos. Hoje, é preciso correr atrás de coisas como:

- Modelos de negócio altamente digitalizados para vencer a batalha a favor da máxima eficiência;
- Dispositivos conectados, como o reconhecimento de imagem e voz, machine learning e dados massivos para tomar melhores decisões em benefício do consumidor;
- A mudança de um compartilhamento efêmero nas redes sociais para um engajamento real do público;
- Um coro de marcas orientadas por objetivos, grandes e pequenas, prometendo um caminho para auto-atualização.

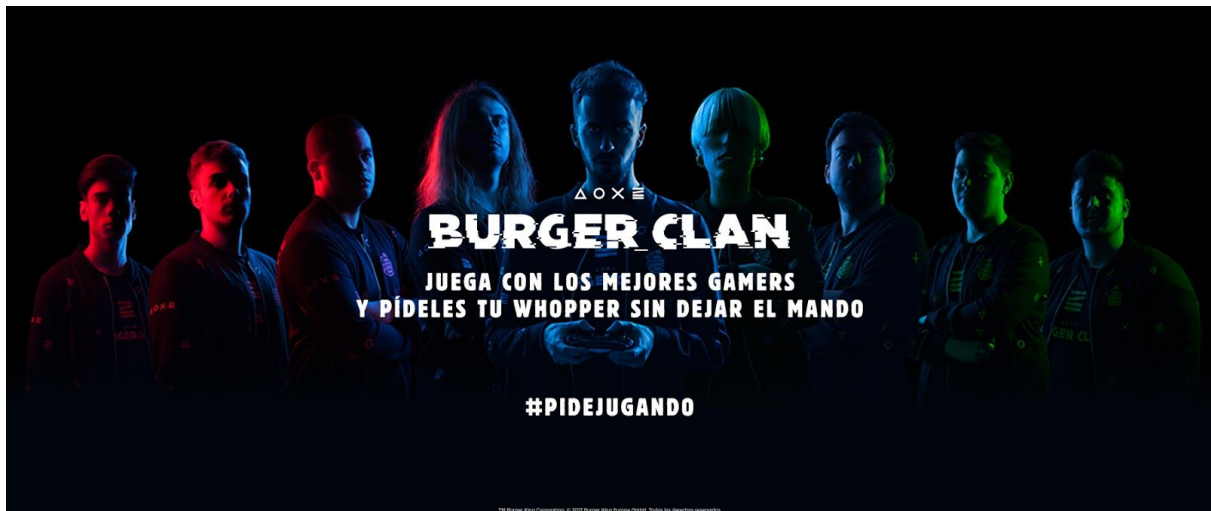
É preciso se colocar nesse novo mercado sabendo exatamente em qual lugar sua marca está: salvando ou agarrando a atenção.

### **Marcas que salvam a atenção**

O que quero dizer com salvar a atenção? Em 2017, os momentos em que nossa atenção foi salva, ou seja, em que acabamos passando menos tempo em alguma tarefa por ela ser mais eficiente, acabam ficando invisíveis aos nossos olhos.

Provavelmente só apreciaremos esses momentos na primeira vez que utilizarmos o serviço, e perceberemos a mudança quando os serviços não estiverem funcionando corretamente. O mercado está competindo por aperfeiçoamentos que gerem atalhos radicais para a experiência, e se você não acompanha a velocidade dessas expectativas, você gera desapontamento, frustração e até raiva nos usuários.

As marcas que se colocam no lugar de salvar atenção estão cultivando um cenário de alta demanda, inteligência dos dispositivos e uma jornada do consumidor que economiza tempo por conveniência. Um exemplo disso é a [campanha do Burger King que permite que jogadores de playstation peçam comida por comandos de voz](#), sem precisar largar o controle.



*“Jogue com os melhores gamers e peça seu whopper sem deixar o comando.”*

### Como criar experiências funcionais como essa?

- Se pergunte sempre quais partes da sua experiência do cliente poderiam desaparecer, indo além da jornada comum fornecida pela maioria das empresas do seu mercado;
- Faça com que seus clientes se empoderem com experiências adicionais, facilitando o multitasking;
- Garanta que sua experiência não possui consequências negativas para o meio ambiente e que o impacto social é minimizado;
- Não faça com que experiências mais curtas signifiquem que seus consumidores estarão perseguindo um comportamento nocivo para eles e para a sociedade.

### Marcas que agarram a atenção

Seus clientes são mestres em colecionar experiências? Atrair e manter essa atenção fica mais difícil a cada segundo. Se sua marca, produto ou serviço não cria experiências que seguram a atenção com histórias únicas, atualização constante, conexão com os outros ou o sentimento maravilhoso de ser entendido como um indivíduo, ela está fadada ao fim. Marcas que se colocam no lugar de agarrar a atenção dos clientes possuem jornadas mais longas, quebrando as regras do engajamento vertical para criar novos cenários que encantam os usuários a permanecerem ali.

Em um mercado com infinitas escolhas para se fazer, sua marca precisa estar brilhando como que em um outdoor colorido e coberto de luzes piscando para chamar a atenção para uma experiência diferente de qualquer outra, que fique guardada na memória e volte a acontecer. Um exemplo disso foi a [parceria da companhia aérea Air France com a Adidas](#). A campanha incentiva os filhos à voltarem para casa de seus pais mais cedo depois dos feriados de fim de ano ao permitir enviar apenas um par dos novos sapatos da Adidas aos filhos, deixando o outro com os pais.



### **Como superar as expectativas para agarrar a atenção?**

- Crie contextos pessoais e inesquecíveis com dados que provam que você sabe exatamente quem é seu público e quais são suas necessidades;
- Não assuma que criar boas experiências do consumidor se resume a campanhas caríssimas, uma boa ideia vale mais do que qualquer grande confusão;
- Faça com que sua marca haja com propósitos, sempre aperfeiçoando-se tanto fisicamente quanto espiritualmente;
- Crie aventuras que façam com que seu público mergulhe por completo e de forma ativa nas histórias de sua marca.

Como se destacar ainda mais do que marcas que salvam ou agarram a atenção? Sendo um equilíbrio dos dois lados! Suas experiências podem ser inesquecíveis e, ao mesmo tempo, extremamente eficientes. O Netflix é o melhor exemplo de marca híbrida, que funciona de forma altamente funcional para seus objetivos, mas agarra nossa atenção por horas em um só dia. Entregue o serviço prometido com rapidez e qualidade, mas nunca deixe faltar aquele gostinho de quero mais, esse é o futuro da experiência do consumidor.

## O que os clientes esperam de sua agência de marketing no futuro

Quando você pensa em uma agência de marketing ou de publicidade, qual a primeira imagem que vêm à mente? Jovens descolados sendo criativos em ambientes descolados, a partir de computadores e ferramentas descoladas, não é?

Hoje, invariavelmente, as agências de marketing são formadas por pessoas de mente aberta e criativa, trabalhando em locais muito bem decorados, grande parte das vezes com uma sala de jogos ou qualquer outro ambiente de descontração para “acalmar os nervos e deixar fluir a criatividade.” Ideal, não?



*Trabalho bem feito gera bagunça.*

Em sua grande maioria, essas agências entregam Peças Bonitinhas Com uma Sacada Inteligente. Nada contra, mas está faltando algo de muito importante no meio disso: entender seu cliente e apresentar resultados. A consciência de mensuração de resultados nos dias de hoje é muito forte, por isso os Gestores de Marketing tem grande pressão por mostrar números de suas campanhas. Há uma necessidade constante de provar o ROI, no formato de mídia que for e na campanha que for.

O erro está em formar agências muito criativas e pouco analíticas, que pecam em entender estratégias de negócio, se sustentando apenas em estratégias de comunicação e habilidades técnicas de criação. As agências estão mudando suas operações e o que entregam. Um exemplo disso foi a entrada da McKinsey e Accenture nesta briga no último

ano. O que eles têm que as agências old school não tem? Uma visão de negócio e estratégia.

As agências do futuro precisam priorizar as demandas do cliente, mergulhando de cabeça no seu negócio para entender o que realmente funciona. É necessário agir com esse perfil de consultoria, primeiro olhando para o cenário e planejando métricas para as ações para só depois focar na qualidade dessas entregas.

Os clientes, por outro lado, devem compartilhar os resultados com as agências SIM. Vejo reuniões de horas entre cliente e agência para escolher qual a cor da camisa do casting da próxima campanha, horas discutindo slogan da peça, diagramação, imagens... Se metade dessas reuniões fossem convertidas para as estratégias que estão por trás de cada campanha, os resultados seriam outros.

Quando se trata de métricas, análise de dados e apresentação de resultados reais, a competitividade no setor aumenta, a qualidade dos serviços sobe e só se sustentam daqui para frente as agências que não vivem apenas de aparências. Isso é o que precisa acontecer dentro de cada negócio, mas o que essas mudanças significam para o marketing em geral? Aliar ações a um pensamento analítico nunca foi tão necessário.

## Expectativas de marketing em 2018

Esse ano foi mais uma chance para o marketing se reinventar, como são todos os dias. Entre marketing digital, gamification, storytelling, digital influencers, redes sociais pegando fogo e tantas outras estratégias tão difundidas, foi possível ver e testar muita coisa.

Grandes empresas cometeram erros amadores, pequenas empresas se destacaram com práticas simples, mas efetivas. Percebemos o quanto é importante dar mais atenção ao cliente, ao usuário, suas vivências, expectativas e desejos.



Em dados retirados do Relatório da Emarketer, vemos que desde 2017, a verba destinada para o digital ultrapassou a verba destinada para TV. Em 2018, espera-se que a empresa média aloque 40.8% do seu orçamento de marketing para online, e esta taxa deverá crescer para 44.9% até 2020.

No lado digital, Mídia Social é prioridade de Marketing, em 2018, para 83% das empresas, sendo a 2ª grande preocupação das empresas. O Marketing Analytics, outra estratégia que está sob o guarda-chuva de Marketing Digital, é importante para 72% das empresas pesquisadas. A previsão é que os investimentos com Marketing Analytics cresçam 229%, passando de 5.5% do investimento total de marketing, como é hoje, para 18.1% nos próximos 3 anos.

Outro dado importante, retirado do Relatório da Emarketer, mostra a quantidade de usuários nas redes sociais, o que auxilia na hora de escolher em quais canais de mídias sociais investir: estima-se que o Facebook permaneça na liderança, com 89,2% dos usuários de redes sociais que utilizam a plataforma, e o Instagram deve crescer de 39,9% para 46,6% até 2020. É sempre importante lembrar que, mesmo assim, os canais sociais escolhidos devem estar de acordo com o objetivo da marca e público-alvo.

## **E o que tudo isso significa para 2018?**

Dentro do turbilhão do fenômeno digital, as tecnologias de marketing vão se aperfeiçoando cada vez mais e se tornando essenciais para um trabalho competitivo. Entre elas, a automação e os chatbots devem continuar como os mais procurados no próximo ano.

Além disso, o e-commerce já se concretizou como canal de venda e ganha confiança à cada ano que passa. Para ser visto, entretanto, é preciso estar presente e no topo das ferramentas de busca, com estudos de estratégias de conversão, marketing de conteúdo e muito, mas muito teste. E de nada adianta começar a fazer tudo isso sem nenhum planejamento: é preciso aliar cada ação a um pensamento analítico.

Os conteúdos vão provavelmente se tornar cada vez mais relevantes e robustos, em diferentes mídias e formatos (e-books, webinars, podcasts, eventos). E esse é só um dos meios de tornar as experiências mais centradas no usuário, buscando fidelização a partir de propostas de valor e da segmentação de públicos para cada campanha.

No meio de tudo isso, só cresce o número de ferramentas e softwares que auxiliam nos serviços, mas aí tenho uma coisa pra te dizer: ao invés de recomendar ferramentas específicas para usar, simplesmente comece a pensar analiticamente sobre o seu marketing. Até que ponto você está medindo seus resultados? Comece a desenvolver uma cultura de curiosidade, queira entender verdadeiramente por que diferentes táticas de marketing funcionam ou não funcionam. Teste diferentes abordagens e não hesite em abandonar as formas e ferramentas pobres de abordagem e análises. Pronto, você está no caminho.

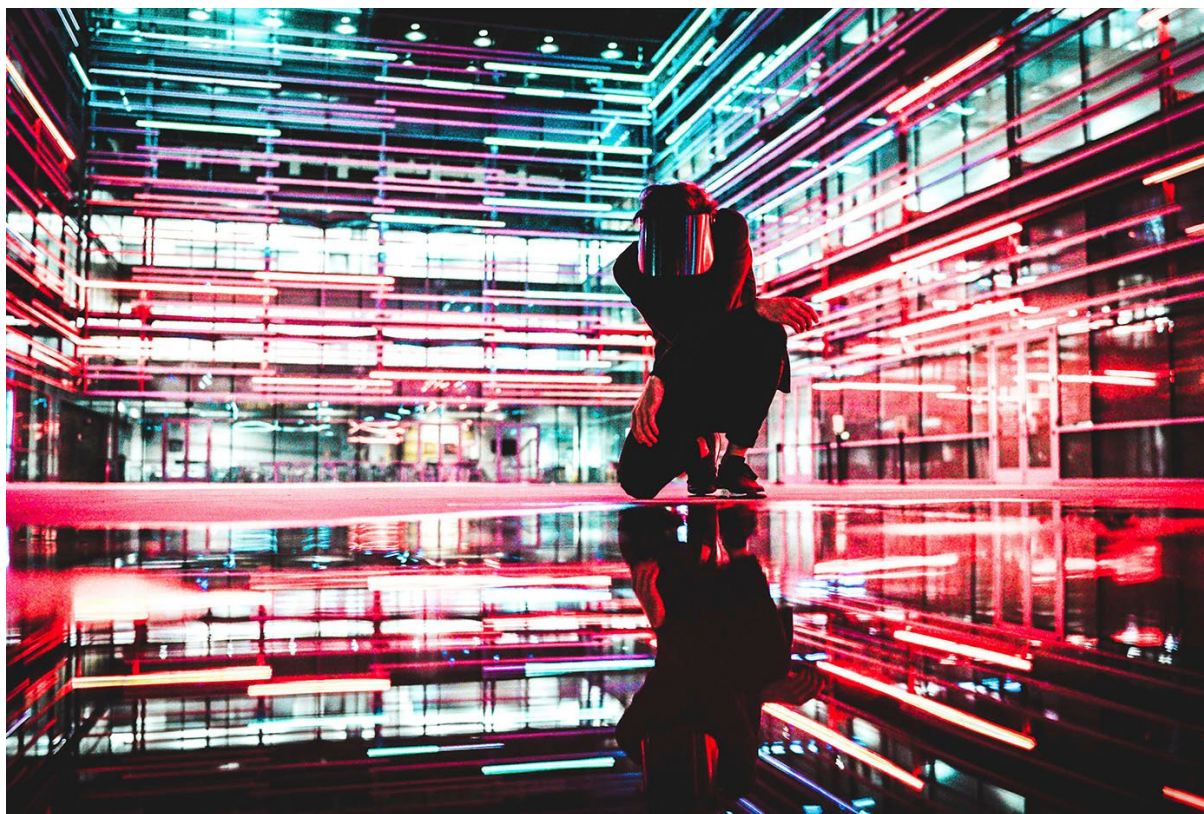
# O Futuro dos Negócios

Visualizando todo esse cenário de fatos, crises e expectativas dentro da gestão e do marketing, quais são as principais tendências que estão direcionando o futuro dos negócios em geral? Aqui vamos tratar de alguns dos elementos em destaque para os próximos anos e de como trabalhar cada um deles de forma benéfica e eficiente em seu mercado.

## Inteligência Artificial

Sua empresa pode trocar processos por estratégias com a inteligência artificial

Já pensou no quanto seria bom substituir todas aquelas horas elaborando tarefas super manuais e sem valor agregado, preenchendo planilhas por horas pensando em como tornar o projeto mais viável, econômico, sustentável e atrativo? É isso que a chegada da inteligência artificial pode trazer para sua empresa. Se os estudos acima da inteligência artificial (IA) avançarem de forma positiva, teremos mais tempo para pensar estrategicamente e menos tempo para processos.



## **Para entender o machine learning e a inteligência artificial**

Parece coisa de ficção científica, mas a ideia de robôs trabalhando para realizar nossas tarefas de forma mais eficiente está nas empresas. Claro que não serão os mesmos robôs, nem as mesmas tarefas dos filmes.

A inteligência artificial funciona assim: por meio de algoritmos, sistemas são criados em máquinas programadas para efetuarem funções de forma inteligente, ou seja, reunindo dados anteriores e compilando com dados atuais para tomar as melhores decisões de acordo com cada ação. Isso reduz erros processuais, economiza matéria-prima e otimiza o tempo para tarefas mais importantes. Segundo previsões do Gartner, até 2020 a IA será tão importante para os negócios como o website ou os aplicativos móveis estão sendo hoje.

## **A inteligência artificial vai tirar o seu trabalho?**

Talvez, entretanto novas oportunidades de trabalho serão criadas para cientistas de dados. Se seu trabalho é preencher planilhas, organizar documentos, compilar dados, isso tende a acabar. Se não existe um pensamento estratégico por trás disso, tende a acabar. Se a empresa em que trabalha não for esperta o suficiente para usar seu potencial para objetivos maiores, ficará uma empresa estagnada.

Este tem sido o maior medo com relação ao aprendizado das máquinas. Trabalhos processuais repetitivos que empregam tantas pessoas ao redor do mundo podem sim ser reduzidos. Como dito anteriormente, a esperança é de que estes cargos sejam substituídos por funções mais estratégicas, que o mundo caminhe para potenciais de trabalho mais desenvolvidos em termos de criatividade e inovação, que pensem menos de forma gerencial e mais de forma transformadora.

## **Quem vai além dos processos?**

Talvez o principal e mais importante impacto da inteligência artificial dentro das empresas será saber quem realmente vai além dos processos. Quando existem máquinas realizando todo o trabalho processual de formas semelhantes, você só se destaca pelo melhor trabalho criativo, estratégico e inovador.

Quem estará realizando este trabalho? Quem saberá aproveitar o potencial humano para pensar em novas estruturas de pensamento estratégico para cada ação? Como utilizar essa facilidade de conexão para criar redes colaborativas? São essas empresas que irão construir o futuro do trabalho com a IA.

# Economia Colaborativa

## 5 provas de que a economia colaborativa é o futuro

Na economia capitalista em que vivemos, tudo continua a depender da propriedade privada. O maior cenário ainda reflete nossas dependências sob grandes monopólios empresariais, as grandes corporações. Entretanto, fica claro nos últimos tempos que plataformas como o Catarse, Airbnb, Uber, Waze, Cabify, couchsurfing e muitos outros estão caminhando em direção de um consumo mais consciente.

Estamos cada vez mais não dependendo de instituições centralizadas para realizar grandes feitos ou resolver problemas complexos, e isso é surpreendente! A lógica é simples: se eu tenho algo que não estou usando no momento, eu te empresto isso com um determinado custo por um determinado tempo.

Usando o caso do Airbnb, seu modelo de negócios é tecnicamente simples: quando você viaja para um lugar novo, ao invés de ficar na mão de uma rede hoteleira com altos custos, você aluga um apartamento de uma pessoa comum, pagando menos e se comunicando diretamente com o proprietário. É a lógica do capitalismo e da propriedade privada, mas baseada na troca acima do consumo excessivo, eliminando intermediários. Pra quê intermediários pegando uma fatia do capital e não agregando nada?



Torne-se um anfitriãoSalvosViagensMensagensCréditoAjuda

Confiança e Segurança

Sua segurança é nossa prioridade

Visão geralViajandoHospedandoPadrões da Comunidade

Em uma noite qualquer, 2 milhões de pessoas se hospedam em acomodações no Airbnb em 65.000 cidades do mundo inteiro. Você escolher dentre mais de 4 milhões de anúncios em 191 países — isso é mais do que as cinco principais redes de hotéis juntas.

O que torna tudo isso possível? Confiança.

### 1. A economia colaborativa gera relações mais pessoais

Quando a relação entre consumidor e cliente acontece com a intermediação de uma grande corporação, os processos se tornam mais longos, burocráticos e menos próximos. Ao negociar diretamente com a pessoa que possui o bem ou serviço que você precisa, relações mais próximas são geradas e, provavelmente, será muito mais fácil resolver qualquer imprevisto por meio da conversa.

## **2. A economia colaborativa faz bem para o meio ambiente**

Eu tenho um carro parado na garagem, durante toda a semana, pois vou caminhando para o trabalho e passo lá o dia todo. Durante esse tempo em que ele está parado, alugo meu carro para você, que mora próximo de mim e precisa do veículo para ir ao escritório mais longe. Nessa brincadeira, um carro a menos precisa ser produzido, recursos são preservados, poluentes são diminuídos. Esse é só um dos exemplos de milhares de projetos colaborativos que contribuem para o meio ambiente.



## **3. Soluções colaborativas são mais baratas**

Mobilidade, finanças, hospitalidade, educação, pesquisa, produção, trabalho. Não importa para qual setor seja, a economia colaborativa tem apresentado soluções mais baratas, mais acessíveis e mais inteligentes para as pessoas. Quando não se relaciona com uma corporação que possui custos muito maiores de marketing, produção, gestão, os valores acabam se baseando em um pequeno lucro de quem oferece o serviço.

## **4. Você pode escolher o que quer do seu jeito**

A maioria dos projetos colaborativos que vemos surgindo por aí aparecem com objetivos bastante específicos, para nichos variados. Isso significa que você pode escolher aquele que mais combina com você para ter o serviço que gostaria de forma personalizada e mais humana.

## **5. Você também pode fazer parte de projetos colaborativos**

Ainda melhor do que desfrutar dos benefícios da economia colaborativa e fazer parte dela. É muito fácil se juntar em projetos de apoio como o Catarse ou oferecer o sofá vago de sua casa no Couchsurfing. Mais do que isso, experiências enriquecedoras aparecem quando se doa um pouquinho daquilo que tem. Com a economia colaborativa, o um por todos e todos por um nunca fez tanto sentido.

# Influenciadores Digitais

## Os influenciadores digitais estão te influenciando ao erro

Não sou fã dos Porta dos Fundos, porém recentemente o canal lançou [um vídeo super interessante](#) sobre influenciadores digitais, mais uma das modinhas dos últimos anos. O vídeo satiriza os motivos para tantas pessoas seguirem influenciadores digitais e questiona o que exatamente essas pessoas têm como atrativo para serem consideradas pessoas de influência.



Cada vez se torna mais comum encontrar agências e equipes de marketing sugerindo o uso de influenciadores digitais para campanhas de marca, atingir mais clientes e aumentar as vendas. O interessante aqui é pensar até que ponto isso realmente funciona. Particularmente, fiz algumas experiências no passado e posso dizer com certeza – ROI ZERO.

Sim, mesmo seguindo algumas “regrinhas básicas”, como analisar o engajamento por número de fãs, por exemplo, o retorno continua sendo nulo. E depois das “fábricas de fãs”, descobertas no sudeste asiático, convido a todos que usam este tipo de estratégia para uma reflexão sobre o assunto. Todo profissional de marketing procura atalhos para garantir

um bom resultado, com menor custo, maior alcance de campanha e maior engajamento, mas temos isso com os tais influenciadores digitais?

[Neste artigo da Shareen Pathak](#), a executiva de mídia digital diz que “jogamos muito dinheiro para eles”, e é verdade. Empresas e agências criaram esta bolha de supervalorização deste tipo de atividade e, lá na ponta, qual o resultado mais deprimente? Adolescentes que sonham em ter como profissão ser um influenciador digital. Give me a break!

Esta cultura do espetáculo leva a acontecimentos como [a tragédia recente](#) em que um casal resolveu gravar um vídeo onde a mulher atira em um livro no peito do namorado para ganhar mais viewers. A ideia acabou matando o homem em transmissão ao vivo e levando a mulher grávida para a prisão. É esse tipo de influência digital que estamos buscando?

A sociedade do espetáculo, já [analisada por Guy Debord desde 1931](#), nunca foi tão bem evidenciada quanto hoje com os influenciadores digitais. O corpo tornou-se espetáculo, a fala, a rotina, os acontecimentos mais banais. Muito mais perigoso do que isso: a busca incansável pelo espetáculo traz resultados desastrosos, para a sociedade e para as campanhas.

Essas estrelinhas das mídias sociais podem até fazer com que sua marca seja vista por mais pessoas, mas a visibilidade não será necessariamente positiva. Na maioria das vezes as marcas não sabem quanto pagar, o influenciador não sabe o quanto cobrar e não tem a menor noção de orçamentos. O custo normalmente alto para ser citado por um influenciador digital pode ser revertido em investimentos muito mais inteligentes em termos de marketing digital, ações que geram resultados reais.

Bom, sou fã do ROI desde 1999, quando comecei a fazer propaganda na web, e como pioneiro na mensuração de métricas de digital marketing, não fui mordido por esta modinha. Sim, testei. Os resultados foram horríveis e deixei para os aventureiros menos determinados a rentabilizar o orçamento de marketing.

Já podemos prever que os influenciadores digitais vão perder sua força com o tempo. Mas quanto tempo será necessário para que as pessoas e as marcas percebam que seu número de seguidores não significa nada além de um número?

# Fintechs

## Como as fintechs estão rompendo nossos tabus com o dinheiro

Podemos gostar da ideia de ter dinheiro e do que ele compra, mas já ficou claro o quanto os brasileiros estão insatisfeitos com bancos, não gostam de lidar com contas, fazer investimentos, financiar ou conseguir um cartão de crédito.

Lidar com o dinheiro é muito mais visto como uma obrigação do que como uma atividade satisfatória do cotidiano. E não é para menos: filas, burocracia, falta de transparência, lerdeza, mau atendimento, taxas e juros bancários altíssimos - esses e outros sintomas estão em praticamente todas as instituições ligadas ao nosso dinheiro. Para romper com todos esses tabus já internalizados em nossas mentes, nasceram as fintechs.



## Fintech, a tecnologia a favor do nosso dinheiro

Desmontando os padrões tradicionais de movimentar o dinheiro, as Financial Technologies são tecnologias aplicadas dentro do segmento de serviços financeiros para otimizar e agilizar processos, democratizando o acesso aos serviços financeiros com custos/taxas inferiores aos modelos tradicionais e, em sua maioria, já arcaicos.

Alguns exemplos famosos disso são os pagamentos e transferências online, como por meio do Paypal, empréstimos e financiamentos a partir do Crowdfunding e bancos sem agência, como o Neon e disrupções no modelo de cartões de crédito, como o Nubank. Normalmente especializadas em um único segmento de mercado ou até em um só produto, as fintechs conseguem entregar serviços de melhor qualidade, menor preço e trazer mais satisfação aos clientes.

### **O movimento disruptivo das fintechs**

Segundo esta matéria da Forbes, o investimento em fintechs foi de 930 milhões de dólares em 2008 para mais de 12 bilhões em 2015. No Brasil já são mais de 244 fintechs com recursos de fundos de investimento que já passam os 1 bilhão de dólares. Os benefícios? Menos burocracia, custos menores e mais comodidade para abrir uma empresa, fazer transações bancárias, receber um cartão de crédito, conseguir um financiamento, comprar online, entre outras coisas.

Usando tecnologias como as bitcoins (criptomoedas), blockchain, automatização, aplicativos e softwares, as fintechs estão rompendo com grandes corporações a favor de um atendimento rápido, centrado no usuário e flexível às mudanças de cada tempo. Bom atendimento, transparência e pulsão disruptiva à mudanças que beneficiam o cliente, esse tem sido o principal resultado das fintechs.



Os bancos ainda continuam sendo “o mal necessário” e aquilo que permite o empréstimo de crédito financeiro por meio das fintechs, pois estão sujeitos às normas do Banco Central, que exerce papel de controlador monetário. O que assusta e concorre com essas instituições, entretanto, é a falta de medo das startups de correrem riscos (menores, em proporção aos bancos) em favor da inovação e o quanto isso tem dominado o mercado para serviços mais específicos.

O Instituto Data Popular apontou um volume de sub-bancarizados e desbancarizados de cerca de 50 milhões de brasileiros, ou quase 40% da população adulta. Diante de um cenário de fechamento de mais de 60 mil postos bancários físicos só em 2017 e da falta de disposição para investir na abertura de novas agências e correspondentes, quem vai atender as dezenas de milhões de pessoas que não tem e não querem ter uma conta bancária? Como co-fundador de uma fintech e entusiasta de um mercado financeiro mais fácil, transparente, barato, seguro e acessível, essa é a minha aposta.

# Empregabilidade

## A tecnologia não está destruindo empregos, mas substituindo-os

A maioria dos trabalhos que grande parte da população tira sustento hoje tem potencial para se tornar automatizado. As tecnologias emergentes estão transformando o jeito que trabalhamos, tomando espaços processuais e abrindo oportunidades para novas formas de trabalho independente.

Grande parte dos avanços tecnológicos se movimentam nesse sentido. Machine learning, impressão 3D, automação, big data, robótica e outras novas formas de trabalho estão automatizando funções e setores (vê-se pelo surgimento de fintechs, legal techs e o que mais for techs) com o objetivo de otimizar produtos ou serviços, ganhar em produtividade e lucro.

Um bom exemplo são os escritórios de advocacia, onde softwares de automação estão substituindo grande parte das tarefas. Além de analisar milhões de documentos em segundos, os “robôs” sugerem decisões a ser tomadas e alertam para qualquer mudança que possa afetar os casos.

A natureza dos trabalhos está mudando e esse estado de fluxo, como qualquer período de transição, está causando uma ansiedade natural em todo o mundo. O desenvolvimento da automação trouxe a promessa de maior produtividade e, aliado a isso, crescimento econômico, aumento na eficiência dos serviços, segurança e comodidade.

Não tem como competir com máquinas que são programadas para não cometer erros, usar somente os recursos necessários, criar produtos e serviços de melhor qualidade. O que é possível é trabalhar no desenvolvimento dessas tecnologias ou em setores aliados à elas para melhores propósitos.

## Productivity growth from the steam engine

0.3%

1850–1910



Source: McKinsey Global Institute analysis

McKinsey&Company

#Automation

*Aumento de produtividade com o avanço nas tecnologias. Fonte:*

<http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work>

Muitas dessas coisas já estão sendo percebidas com serviços que podem ser realizados diretamente pelo celular sem custo nenhum, por exemplo. A preocupação gira em torno do desemprego e de como aqueles que já estão sendo substituídos por máquinas irão se capacitar tardiamente para ter acesso às carreiras que ficarão no lugar.

Um estudo de 2011 pelo McKinsey's Paris office descobriu que a Internet em seus primeiros 15 anos destruiu 500.000 trabalhos na França, mas, ao mesmo tempo, criou 1.2 milhões de outras funções no lugar. Ou seja, foram 2.4 mil trabalhos adicionados para cada vaga que parou de existir.

Claro que a lei da oferta e da demanda ainda vence nesse sentido: enquanto houverem profissionais melhores e mais baratos para determinadas funções do que o investimento em tecnologias de automação, o serviço não será substituído. O barateamento dessas tecnologias, entretanto, chegará um dia. Até lá precisamos estar preparados para lidar com essa nova natureza e, principalmente, formar aqueles que ainda não pertencem a ela.

# Conclusão

## O jeitinho brasileiro é ser criativo

Toda pessoa nascida no Brasil escuta desde muito cedo a história de jeitinho brasileiro. Houve-se por aí que brasileiro que é brasileiro de verdade não desiste nunca, que sempre dá seu jeito, não importa se de forma ilegal, prejudicando outras pessoas ou na malandragem.

A maioria das vezes esse “dar seu jeito” tem o sentido pejorativo, especialmente quando retratado por pessoas de outros países. Mas e se o jeitinho brasileiro fosse visto por outro lado? E se “não desistir nunca” significasse encontrar, de forma criativa, soluções para problemas cotidianos?



## O jeitinho brasileiro que soluciona problemas

Pensar é muito barato para ser levado a sério, a criatividade é muito pessoal e pouco tangível para ser encarada como algo que resolverá problemas. Quando pensamos sobre as principais necessidades do nosso tempo, saúde, moradia, transporte público, infraestrutura, existe muito pouca reflexão por trás disso. O que se coloca é dinheiro, e

soluções físicas caras para problemas que podem ser resolvidos com criatividade barata, mas pouco confiável aos olhos do mundo.

É aquela história: você chega na segunda feira com muito trabalho pra fazer, mas com coisas acumuladas da semana passada, então tem que resolver tudo da semana passada para só assim começar o desta semana. Inevitavelmente tudo atrasa novamente, além do trabalho ser feito da forma mais prática e processual possível, ou seja, nas coxas. O que deveria importar mesmo é o tempo dedicado a pensar um pouco em como inovar para não deixar que as coisas acumulem, para que tudo seja feito com calma e com qualidade.

Quando falamos de jeitinho brasileiro, pouco ouvimos falar em histórias como a de Alfredo Moser, mecânico mineiro que teve a ideia de pegar garrafas pet com água e um pouquinho de cloro e posicioná-la sob o teto de sua casa para fazer luz. Ou a história da líder comunitária Rosa Gonçalves, ex-trabalhadora da roça e empregada doméstica no litoral paulista que foi parar em Londres. Lá ela criou o Guarita Community Cafe, que além de oferecer variados menus baseados nos sabores brasileiros, caribenhos e africanos, batalha para oferecer treinamento para jovens da comunidade se capacitarem a gerir e administrar cozinhas e atendimento ao público.



*Alfredo Moser e sua lâmpada garrafa.*

E ainda tem as histórias que todo mundo conhece, de Santos Drummond, Ayrton Senna, Pelé, Ronaldinho Gaúcho, Neymar. Quem sabe dar um pouco mais de importância para esses “jeitinhos brasileiros” seja o caminho para valorizarmos ideias mais fortes, mais espontâneas, mais ricas e pertencentes ao todo de nossas vidas, sem separar o trabalho de experiências pessoais mais profundas.

## Seu trabalho faz parte de sua vida e você precisa começar a tratá-lo dessa forma

Certo, parece óbvio, mas não é bem assim. O que costuma-se ouvir por aí é que trabalhamos para viver. Ou seja, que o trabalho é aquilo que fazemos como obrigação para podermos construir uma vida plena, satisfatória. Entretanto, não é possível nem aconselhável separar o trabalho da vida. [Dietmar Kamper discute em O Trabalho como Vida](#) essa relação danosa que geramos ao distanciarmos o trabalho do lazer, do jogo, do culto, da vida.

Acreditamos que o trabalho se expande como erva daninha e toma conta da vida. Todos estão tremendamente ocupados com o trabalho e, por consequência disso, não vivem. Segundo Kamper, o trabalho tende a ser desmedido e a vida tende a se tornar desamparada.



A mesma sociedade que colocou o trabalho em um pedestal, que o valorizou como aquilo que dá sentido à vida, agora o detesta e o reprime ao mesmo tempo que não consegue abandoná-lo e não consegue incorporá-lo à vida. Mas o trabalho está presente em todas as esferas dela, no lazer e no amor. A vida também pode ser dura e o trabalho também pode ser prazeroso.

Somos aquilo que criamos, somos o resultado de nosso trabalho, o Frankenstein que geramos e as consequências de trazê-lo ao mundo. O trabalho que fazemos não precisa

ser entendido como aquilo que dignifica a vida, mas como uma das variantes que dá a ela sentido, traz junto a ela uma carga. Precisamos aprender a medir esse trabalho, sem dissociá-lo da vida. Falamos tanto de “não levar trabalho para casa” ou de “dividir a vida profissional da pessoal”, mas será que isso é possível? Não existe um botão de liga e desliga, uma alavanca que mude de um modo de viver para outro. Eles estão todos interligados em nosso emocional. Imaginamos que a vida deveria ser mais acelerada, mais rápida para que pudesse render mais. O ócio e o lazer são formas de interromper esse ritmo acelerado do trabalho, oferecem resistência com relação ao tempo.



Já temos feito experiências de uma vida onde o trabalho também pode funcionar em um ritmo flutuante, ou seja, onde é possível que as pessoas cheguem para trabalhar em horários diferentes, trabalhem efetivamente por mais tempo e saiam mais cedo. Já existem empresas que estimulam os funcionários a exercer o ofício com propósito, que impulsionam capacidades de expressão pessoal. E isso tem funcionado de alguma forma, ainda em construção. Talvez seja a esperança de um caminho para vidas cheias de trabalho e ainda assim mais saudáveis.

Ter orgulho do trabalho que se faz, ter a gana de aperfeiçoar sempre e ser reconhecido por isso, fazer as tarefas no seu próprio tempo e com qualidade, é mais do que ter um bom dia de trabalho, é reunir energias para as relações pessoais, para o lazer, para a saúde, para a vida.

“Já hoje as pessoas tem vergonha do ócio e quando elas se dedicam a um longo período de reflexão e contemplação, elas já estão com a consciência suja. Pensamos com o relógio na mão, e comemos no almoço com o relógio na mão, olhando para a seção de economia e o

relatório da bolsa de valores no jornal, amamos como pessoas que poderiam perder alguma coisa. É melhor fazer alguma coisa do que não fazer nada.”

[A Gaia Ciência, de 1882](#), e Nietzsche já previa um futuro de mais de cem anos. Dissociar o trabalho da vida deixa de ser saudável quando acreditamos que um é melhor do que o outro, que um só existe como obrigação para o outro. Trabalhamos para colhermos os frutos de nosso trabalho. Mas e se a hora da colheita chegar tarde demais? Teremos vivido?

## REFERÊNCIAS

SOSONIA. **The Creative Zone**. Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=iHxIqJfrViw>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer**. Local: Campus - Rio de Janeiro, 2005. 346 p.

FUNDOS, Porta dos. **Reunião**. Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=snH39R2A7O0>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

EBIT. **Relatório Webshoppers E-bit 2017**. Disponível em:

<<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

METRICS, Demand. **Content Marketing Infographic**. Disponível em:

<<https://www.demandmetric.com/content/content-marketing-infographic>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

AMPLITUDE. **State of Analytics 2016**. Disponível em:

<<https://amplitude.com/blog/2016/03/17/state-of-analytics-2016/>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

HUBSPOT. **State of Inbound 2017**. Disponível em:

<[http://www.stateofinbound.com/america-latina-pt?\\_\\_hstc=20629287.8763c0b3456df35842a12e258b61a024.1485718514100.1504125339738.1504718062793.10&\\_\\_hssc=20629287.1.1504718062793&\\_\\_hsfp=1760846748](http://www.stateofinbound.com/america-latina-pt?__hstc=20629287.8763c0b3456df35842a12e258b61a024.1485718514100.1504125339738.1504718062793.10&__hssc=20629287.1.1504718062793&__hsfp=1760846748)>. Acesso em: 03 abr. 2018.

HARVARD. **Harvard Business Review**. Disponível em:

<<https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

EXAME. **7 marcas que desafiaram a política de Donald Trump**. Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/marketing/7-marcas-desafiaram-donald-trump/>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

AMAZON. **Kindle #MovidoPorHistórias**. Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=yiAfYd6zrCY>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

IG. **Grupo faz protesto em frente à loja Marisa após campanha com ex-mulher de Lula**.

Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/politica/2017-05-13/loja-marisa.html>>.

Acesso em: 14 abr. 2018.

G1. **Médico debocha de paciente na internet: “Não existe peleumonia”**. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2016/07/medico-debocha-de-paciente-na-internet-nao-existe-peleumonia.html>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

WIKIPEDIA. **Complexo de Messias**. Disponível em:

<[https://pt.wikipedia.org/wiki/Complexo\\_de\\_messias](https://pt.wikipedia.org/wiki/Complexo_de_messias)>. Acesso em: 14 abr. 2018.

ESPAÑA, Burger King. **Burger King & PlayStation | BURGER CLAN #BurgerClan #PideJugando**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=w618ZAuoexw>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

HUMANSEVEN. **Run To Mum (English version)**. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=7eM03\\_E6DQk](https://www.youtube.com/watch?v=7eM03_E6DQk)>. Acesso em: 14 abr. 2018.

SURVEY, CMO. **Highlights and Insights Report 2017**. Disponível em: <[https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2017/08/The\\_CMO\\_Survey-Highlights\\_and\\_Insights-Aug-2017.pdf](https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2017/08/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights-Aug-2017.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2018.

EXAME. **Porta dos Fundos satiriza mundo dos influenciadores digitais**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/marketing/porta-dos-fundos-satiriza-mundo-dos-influencers-digitais/>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

PATHAK, Shareen. **Confessions of a social media exec on influencer marketing: 'We threw too much money at them'**. Disponível em: <<https://digiday.com/marketing/confessions-social-media-exec-no-idea-pay-influencers/>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

POLÍTICO, Pragmatismo. **Mulher mata companheiro acidentalmente em vídeo ao vivo com disparo de arma**. Disponível em: <<https://www.pragmatismopolitico.com.br/2017/06/mulher-mata-companheiro-em-transmissao-ao-vivo-com-disparo.html>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

DEBORD, Guy. **A Sociedade do Espetáculo**. Local: Rio de Janeiro: Contraponto, 1997. Disponível em: <<https://www.marxists.org/portugues/debord/1967/11/sociedade.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

FORBES. **The Complete Beginner's Guide To FinTech In 2017**. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/02/10/a-complete-beginners-guide-to-fintech-in-2017/#c36f78133402>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

EXAME. **Revolucionárias, as fintechs estão em guerra pelo seu dinheiro**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/revolucionarias-fintechs-estao-em-guerra-pelo-seu-dinheiro/>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

POVO, Gazeta do. **Fintechs podem ajudar a atender os 50 milhões de brasileiros desbancarizados**. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/fintechs-podem-ajudar-a-atender-os-50-milhoes-de-brasileiros-desbancarizados-04lw9stb912d2r2djr6cg0nzi>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

MCKINSEY. **Impact d'Internet sur l'économie française**. Disponível em:  
<[http://owni.fr/files/2011/03/internet\\_impact\\_rapport\\_mckinseycompany.pdf](http://owni.fr/files/2011/03/internet_impact_rapport_mckinseycompany.pdf)>. Acesso em:  
14 abr. 2018.

KAMPER, Dietmar. **Trabalho como Vida**. São Paulo: Annablume, 1998. Disponível em:  
<[http://www.cisc.org.br/portal/jdownloads/KAMPER%20Dietmar/kamper\\_dietmar\\_o\\_trabalho\\_como\\_vida0001.pdf](http://www.cisc.org.br/portal/jdownloads/KAMPER%20Dietmar/kamper_dietmar_o_trabalho_como_vida0001.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2018.

NIETZSCHE, Friedrich. **A Gaia Ciência**. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 1ª ed. 2001. Disponível em:  
<<https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/80195.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2018.