

BGStock72_CANVA

CINCO DECISÕES PARA PREPARAR A OPERAÇÃO

SUA EMPRESA ESTÁ PRONTA PARA TRABALHAR COM PARCEIROS?



Estabelecer parcerias impulsiona negócios, mas exige regras claras de governança e comunicação

A busca das empresas por expansão de mercado por meio de ecossistemas de parceiros envolve, principalmente, dois tipos de relação. No primeiro, parceiros vendem a solução da empresa, como revendedores, integradores e consultorias. No segundo, duas empresas integram suas tecnologias para oferecer um valor conjunto ao cliente. Em ambos os casos, a decisão de estruturar esse modelo costuma surgir tarde demais ou pelos motivos errados.

Nara Vaz Guimarães, cofundadora do Ecossistema Octo, e Cristiano Gregorius, Diretor Executivo no Ecossistema Sienge, analisaram o que diferencia as iniciativas bem-sucedidas no setor. Para eles, atritos entre o time de vendas diretas e o ecossistema de parceiros irão acontecer inevitavelmente. No entanto, quando esse conflito passa dos limites e prejudica o negócio, o problema é a falta de estrutura e de regras bem definidas para essa convivência.

Ainda de acordo com Gregorius, antes mesmo de iniciar novas parcerias, é importante questionar se as lideranças estão fazendo as perguntas certas. Entre elas, se a motivação é realmente estratégica ou apenas uma reação à pressão no caixa, a custos crescentes de aquisição na venda direta ou à tentativa de copiar concorrentes sem avaliar a maturidade da operação.

A seguir, cinco pontos que toda liderança deve observar para entender se está pronta para iniciar um ecossistema de parcerias e como se estruturar para esse momento:

1 A armadilha da dupla função na liderança

É comum que empresas iniciem um programa de parcerias atribuindo a gestão como uma função secundária ao próprio diretor comercial de vendas internas. O problema é que, no primeiro mês em que a meta do time direto aperta, a atenção dada aos parceiros é deixada de lado para salvar o resultado direto, e a rede perde tração.

Na visão de Cristiano, repassar essa dupla atribuição a um executivo "não quer dizer que não vai funcionar, mas se você não tiver empoderamento, se não tiver alguém que de fato seja responsável integralmente pelo programa de canais, a chance de sucesso é bem menor". Ele pontua também que essa função não exige necessariamente um cargo C-level ou de diretoria, podendo ser exercida por um gerente ou analista sênior, contanto que haja dedicação exclusiva, orçamento próprio e objetivos bem definidos.

Nara reforça o alerta trazendo números da consultoria BCG, que indicam que 34% dos ecossistemas corporativos naufragam por falhas na governança. Como resume a especialista "a fórmula do fracasso é não pensar nisso antes".

Testar parcerias pontualmente para validar hipóteses faz parte do processo, contudo, assim que o modelo se provar viável e a empresa escalar, é indispensável uma pausa estratégica para definir lideranças, alinhar expectativas e acelerar a operação.



dotshok_CANVA

2 As regras antes do primeiro conflito acontecer

O que fazer quando um vendedor do time direto e um parceiro abordam o mesmo cliente com poucos dias de diferença? Sem um manual escrito que estabeleça de quem é a conta, os limites de atuação, o comissionamento e a solução de disputas, a liderança decide no improviso. Essa falta de critério gera desgaste com a equipe e destrói a confiança do parceiro na operação.

Para Cristiano, a ideia de operar sem atritos não passa de uma ilusão. "A única certeza é o conflito, e o grande ponto é como você reage nos momentos de conflito", ressalta. Quando a empresa hesita em definir essas diretrizes de forma transparente, fica claro que falta maturidade para estruturar um ecossistema de parceiros.

Na hora de mediar a disputa por uma conta, a atitude da liderança define a sobrevivência do ecossistema. Cristiano defende um princípio que considera essencial: diante de qualquer problema de governança ou conflito de interesse, o parceiro precisa ter prioridade sobre a equipe interna. Adotar essa postura exige visão estratégica de longo prazo e o entendimento de que a confiança da rede vale muito mais para o negócio do que o resultado isolado de uma venda.

3 Alinhar modelos de contrato e geração de demanda para evitar o "contrato na gaveta"

Outro ponto surge no alinhamento comercial e contratual. Quando duas empresas unem suas ofertas e anunciam a parceria ao mercado sem organizar previamente a jornada de compra, é comum que meses se passem sem nenhuma venda concluída. Isso porque surgem modelos de contrato incompatíveis um com o outro e falta um profissional que olhe para o o go-to-market de forma integrada.

Embora esse problema seja recorrente no setor de tecnologia, o risco pode afetar qualquer setor. Quando duas soluções se unem para ir a mercado, Cristiano alerta que "se não tiver alguém que olhe profundamente o go-to-market, como que eu empacoto isso, como que eu levo isso de uma forma fluida para o cliente, a chance da parceria ser só um contrato de gaveta, ela é grande". O executivo ainda complementa que "se você não tem um alinhamento de modelos de negócio, modelos contratuais, isso pode muitas vezes travar o seu negócio".

Essa mesma clareza é necessária no fluxo de prospecção. Esperar que a rede parceira assuma sozinha a geração de demanda varia conforme a estratégia adotada. Em um dos modelos detalhados por Cristiano, a empresa arca com os custos de atração no funil digital, qualifica os leads e os repassa sem custos aos parceiros de vendas. Em troca, exige deles no planejamento anual um compromisso de investimento em marketing. A governança, portanto, passa por alinhar a jornada do cliente e definir com transparência a responsabilidade financeira de cada ponta.

4 No ecossistema aberto, o cliente escolhe mesmo que seja o concorrente

Tentar reter o cliente em uma solução fechada ou exigir exclusividade é uma abordagem ultrapassada. No modelo atual de ecossistemas, a escolha de qual ferramenta utilizar cabe ao próprio cliente, mesmo que isso signifique integrar produtos de concorrentes diretos.

O conflito que essa decisão evita é a empresa competir com os próprios parceiros. Cristiano ilustra esse cenário com um exemplo de uma plataforma de gestão B2B integrada a diversos softwares especialistas do mercado. Mesmo após realizar uma aquisição para incorporar uma dessas ferramentas ao seu próprio portfólio, a empresa manteve as integrações nativas abertas com todos os sistemas concorrentes, deixando a escolha final nas mãos do cliente.

Sobre a postura, o executivo defende que "quando a gente fala hoje, em um momento de agentes em que o próprio cliente constrói as suas soluções, cada vez mais a gente entende que essa estratégia de criação de ecossistema faz bastante sentido".

A estratégia consiste em colocar a autonomia do comprador no centro da arquitetura do produto, preservando uma plataforma aberta que atraia e retenha parceiros de tecnologia em vez de impor um pacote proprietário engessado.



Pressmaster_CANVA

5 Parceiro sem visibilidade das oportunidades gera desconfiança. Isolar a equipe de parcerias do resto da empresa gera desconfiança

Muitos dos conflitos surgem porque o parceiro não tem visibilidade das oportunidades que ele registra. Quando a equipe de parcerias fica isolada do restante da empresa, sem integração com outras áreas, esse ruído aumenta e cria a desconfiança.

Para Cristiano, "muitos dos conflitos surgem por insegurança do canal ou porque eventualmente ele não tem visibilidade das oportunidades que ele registra". O executivo defende que "especificamente RevOps tem que ser uma área cross, até para se você quer ter alguém que leve a governança a sério e siga as regras, é melhor que não esteja numa área de vendas diretas ou de canais".

Para evitar que os departamentos se isolem, Nara defende a chamada estrutura pendular, um modelo de gestão flexível que oscila entre a atuação dedicada e o uso de serviços compartilhados de acordo com a necessidade da empresa. A especialista pondera que "quando fica muito em silo, tá na hora de abrir e consumir de outras áreas da empresa".

Nesses casos, a melhor decisão é manter a gestão de dados e o acompanhamento de vendas em uma estrutura imparcial, dando visibilidade total ao parceiro e eliminando os ruídos que alimentam o conflito interno.

Em resumo, se a liderança não consegue responder com clareza por que estruturar um ecossistema de parceiros, quais são as regras de engajamento, como resolver conflitos e como medir sucesso, talvez a empresa não esteja madura o suficiente ainda para trabalhar com parceiros. Os cinco pontos apresentados pelos executivos funcionam como um diagnóstico de prontidão. Empresas que conseguem endereçá-las antes de trazer o primeiro parceiro têm mais chances de construir um ecossistema sustentável e escalável.