UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

MARCO AURÉLIO DE ALMEIDA MARMO

**Estratégias de Melhoria do Desempenho Comercial em uma Empresa Prestadora de
Serviços de *Marketing Digital***

São Paulo
2021

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

MARCO AURÉLIO DE ALMEIDA MARMO

**Estratégias de Melhoria do Desempenho Comercial em uma Empresa Prestadora de
Serviços de *Marketing* Digital**

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

São Paulo

2021

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

MARCO AURÉLIO DE ALMEIDA MARMO

**Estratégias de Melhoria do Desempenho Comercial em uma Empresa Prestadora de
Serviços de *Marketing* Digital**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Versão Original

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, da Universidade de São Paulo.

Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Marmo, Marco Aurélio de Almeida.

Estratégias de Melhoria do Desempenho Comercial em uma Empresa
Prestadora de Serviços de Marketing Digital / Marco Aurélio de Almeida
Marmo. - São Paulo, 2021.

208 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2021.

Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

1. Empresa Prestadora de Serviços. 2. Agência de Marketing Digital. 3.
Desempenho Comercial. 4. Aquisição de Cliente. 5. Processo de Vendas. I.
Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade. II. Título.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: **MARMO, Marco Aurélio de Almeida.**

Título: **Estratégias de Melhoria do Desempenho Comercial em uma Empresa Prestadora de Serviços de *Marketing* Digital.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: ____/____/____.

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

À minha esposa Franciele, pelo carinho,
incentivo, preocupação, dedicação e amor.
Amo você!

Aos meus pais, Verginia e Marmo, pela
educação, amor, apoio incondicional, valores
transmitidos e inúmeros ensinamentos que me
permitiram chegar até aqui. Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Especialmente, à minha esposa Franciele, à minha mãe Verginia e ao meu pai Marmo, pelo apoio e incentivo no desenvolvimento dessa importante etapa profissional de minha vida.

À minha sogra Rejane e ao meu sogro Mateus, pela torcida, incentivos e orações.

Aos colaboradores da WSI Digital Marketing, pelo comprometimento com a empresa, permitindo que eu dedicasse maior tempo aos meus estudos e à pesquisa.

Aos clientes da WSI Digital Marketing, pela confiança em nosso trabalho, permitindo nossa evolução constante.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, pela confiança, ensinamentos, orientações, supervisão serena e pelo tempo dedicado.

À empresa WSI, por ter permitido que eu tivesse a oportunidade de trabalhar com o *marketing* digital. Em especial ao amigo, padrinho e *master* franqueado da WSI, Marcelo Cruz, por ter me apresentado à franquia.

Aos colegas da turma 5 do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA-USP, pela companhia, apoio mútuo e experiências compartilhadas nessa importante etapa de nossas vidas.

Aos professores do Mestrado Profissional em Empreendedorismo, pela dedicação, capacidade e informações tão preciosas, compartilhadas ao longo dessa jornada.

À equipe da FEA-USP, responsável pelo Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo; em especial à Fabiana Caseiro, por sua atenção, carinho e preocupação.

Aos professores da Banca de Qualificação, Prof. Dr. Edson Crescitelli, Professor Dr. Eduardo Marostica e Prof. Dr. Antônio André Neto, pelos comentários e sugestões que ajudaram no desenvolvimento desta pesquisa.

À Universidade de São Paulo pela oportunidade, suporte e apoio acadêmico.

Aos amigos Eduardo e Neiva Maróstica, por acreditarem em meu potencial, incentivarem minha jornada, me apresentarem ao mundo acadêmico e me propiciarem inúmeras oportunidades.

Aos amigos Luciano Ottaviani e Sargóm Ceranto, pela amizade, pela confiança em meu trabalho e pelas oportunidades apresentadas.

Aos professores coordenadores dos cursos de MBA da Faculdade Getúlio Vargas (FGV), Hélio Arthur Irigaray, Antônio André Neto e João Baptista Vilhena, pela oportunidade de ministrar aulas nessa renomada instituição.

À amiga Marilene Golfette, pelos ensinamentos em pesquisa de mercado, que me ajudaram a compreender as limitações e os desafios deste estudo.

Ao amigo Peixoto Accyoli, pela troca de experiências e incentivo.

A todas as pessoas que dedicaram parte de seu tempo participando da minha pesquisa de campo, pela contribuição com suas opiniões e pelo compartilhamento de informações.

A todos os amigos e familiares, por terem torcido por mim para que eu obtivesse êxito nessa jornada.

Enfim, a todos que, de uma forma ou de outra, me ajudaram nessa desafiante caminhada.

RESUMO

MARMO, Marco Aurélio de Almeida. **Estratégias de Melhoria do Desempenho Comercial em uma Empresa Prestadora de Serviços de *Marketing Digital***. 2021. 208 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

A presente pesquisa trata de uma empresa prestadora de serviços no segmento de *marketing* digital, de propriedade do autor, cujo desafio é o aumento do faturamento, sendo a aquisição de clientes um dos principais limitadores. Deste modo, o objetivo principal foi elaborar estratégias para aumentar a taxa de fechamento de novos negócios e, para isso, foram investigadas as oportunidades comerciais nas principais áreas de especialização da empresa, dentre elas, o segmento médico (clínicas e consultórios) e o serviço de SEO (*Search Engine Optimization*), que consiste nas estratégias de posicionamento de um *website* na página de resultados orgânicos do Google. Foram realizadas duas pesquisas: a exploratória qualitativa e a pesquisa-ação. A primeira, realizada com clientes e não clientes, visou a descobrir dentre os critérios pesquisados (interesse em SEO, orçamento de *marketing*, elementos da proposta, precificação, contrato de serviços e condições comerciais) quais eram os motivadores e os limitadores da tomada de decisão para contratação de serviços de *marketing* digital. Após essa descoberta, foram propostas alternativas comerciais para aplicação no processo de vendas. A seguir, foi realizada uma pesquisa-ação com o objetivo de aplicar as alternativas comerciais propostas e de avaliar a efetividade das ações. Como resultado, pode-se constatar que o melhor conhecimento do perfil de clientes desejados possibilitou o desenvolvimento de uma abordagem comercial mais adequada, contribuindo para o aumento significativo das taxas de fechamento de novos negócios, quando comparadas com as obtidas anteriormente às intervenções. No período da pesquisa, foi registrada uma taxa de conversão de novos negócios de 41,67%, o que representou um aumento de 100,53%, quando comparado com os dados dos dois anos anteriores. Pode-se concluir que as alternativas propostas foram responsáveis pelo aumento da aquisição de clientes, ressaltando-se a importância atribuída à especialização no segmento médico e ao serviço de SEO para atingir esses resultados. Empresas congêneres, que também enfrentam os mesmos desafios em relação ao crescimento e com os mesmos limitadores, podem se beneficiar dos achados desse trabalho para obterem melhoria de seu desempenho comercial.

Palavras-chave: Empresa Prestadora de Serviços. Agência de *Marketing Digital*. Desempenho Comercial. Aquisição de Cliente. Processo de Vendas.

ABSTRACT

MARMO, Marco Aurélio de Almeida. **Strategies for Improving Commercial Performance in a Service Provider Company in the Digital Marketing Segment.** 2021. 208 p. Dissertation (Professional Master in Entrepreneurship) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

This research is about a service provider company in the digital marketing segment, owned by the author, whose challenge is the increase of revenue, being the acquisition of customers one of its main limiters. So, the main objective of it was to devise strategies to increase the rate of closing of new businesses and, for this, it was investigated the commercial opportunities in the main areas of specialization of the company, among them, the medical segment (clinics and doctor's offices) and the SEO service (Search Engine Optimization), which consists on the strategies for positioning a website on the organic Google results page. Two researches were carried out. The first one, a qualitative exploratory research was carried out with customers and non-customers, aiming to discover, among the criteria searched (interest in SEO, marketing *budget*, elements of the proposal, pricing, service contract and commercial conditions) which ones were motivators and limiters of the decision-making for hiring digital marketing services. After this discovery, commercial proposals were applied for application in the sales process. Subsequently, an action research was carried out in order to apply proposed commercial alternatives and evaluate the effectiveness of the actions. As a result, it can be seen that greater knowledge of the profile of desired customers, enabled the development of a more appropriate commercial approach, contributing to increase significantly the rates of closing of new businesses, when compared to the ones obtained before the interventions. In the period of the research, a conversion rate of 41.67% for new businesses was registered, which represents an increase of 100.53%, in comparison with the data from the previous two years. It can be concluded that the proposed alternatives were responsible for the largest acquisition of clients, and it is worth emphasizing the importance of specialization in the medical segment and in the SEO service to achieve these results. Similar companies, which also face the same challenges in relation to the growth and with the same limiters, can benefit from the findings of this work to improve their commercial performance.

Keywords: Service Provider Company. Digital Marketing Agency. Sales Performance. Customer Acquisition. Sales Process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Geral de Comportamento do Consumidor.....	51
Figura 2: Resultados orgânicos do Google.....	73
Figura 3: Evolução do posicionamento de palavras-chave no Google.....	82
Figura 4: Exemplo de Lista de Tarefas de SEO.	116
Figura 5: Sistema de precificação de projetos	117
Figura 6: Detalhamento do pacote de SEO recomendado.	120
Figura 7: Gráficos de resultados de projetos de SEO	122
Figura 8: Página de resultados de pesquisa orgânica do Google para “clínica de reprodução humana”	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais serviços e representatividade no faturamento da empresa do autor.	37
Tabela 2: Número de negócio fechados e perdidos (geral)	41
Tabela 3: Volume de negócio fechados e perdidos (geral)	41
Tabela 4: Quantidade de negócios fechados e perdidos (médico x geral).....	43
Tabela 5: Volume de negócios fechados e perdidos (médico x geral)	43
Tabela 6: Exemplo da variação dos preços em função do pacote e do tempo de duração do contrato	94
Tabela 7: Quantidade de negócios fechados e perdidos após as intervenções.....	133
Tabela 8: Análise da quantidade de oportunidades de negócios médicos em 2018 e 2019....	133
Tabela 9: Análise da quantidade de oportunidades de negócios gerais em 2018 e 2019	134
Tabela 10: Volume de negócios fechados e perdidos após as intervenções.....	134
Tabela 11: Análise do volume financeiro de negócios médicos em 2018 e 2019.....	134
Tabela 12: Análise do volume financeiro de negócios gerais em 2018 e 2019.....	135
Tabela 13: Avaliação da efetividade das alternativas comerciais	138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Detalhamento do perfil dos entrevistados da pesquisa qualitativa	65
Quadro 2:	Modelo de pacotes de SEO	92
Quadro 3:	Conclusões quanto aos critérios avaliados no processo de decisão	115
Quadro 4:	Resumo dos pacotes de SEO.....	117
Quadro 5:	Apresentação dos pacotes de SEO no momento da proposta	119
Quadro 6:	Resumo das principais alternativas comerciais propostas	131
Quadro 7:	Critérios, alternativas comerciais e efetividade das ações propostas	132
Quadro 8:	Oportunidades selecionadas para analisar a efetividade das ações	136
Quadro 9:	Resultados das perguntas de avaliação das alternativas comerciais	137

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABRADI	Associação Brasileira dos Agentes Digitais
B2C	<i>Business to Customer</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
CAP	Custo de Aquisição do Paciente
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão do Relacionamento com o Cliente)
DI	Depósito Interbancário
GPS	<i>Global Position System</i>
IAB	<i>Interactive Advertising Bureau</i>
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
LTV	<i>Lifetime Value</i> (Valor Vitalício)
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
QTD	Quantidade
ROI	<i>Return over Investment</i> (Retorno Sobre o Investimento)
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SERP	<i>Search Engine Results Pages</i>
WSI	<i>We Simplify the Internet</i> (Nós simplificamos a Internet)

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	27
1.1	CONTEXTO	27
1.1.1	Perspectivas do Cenário Digital	29
1.1.2	Panorama Digital no Brasil	30
1.1.3	Panorama das Agências Digitais	32
1.2	RELATO DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	35
1.2.1	Histórico do Autor	35
1.2.2	A franquia de <i>Marketing Digital WSI (We Simplify the Internet)</i>	38
1.3	PROBLEMÁTICA OBSERVADA	39
1.3.1	Exemplos de Oportunidades de Negócios	44
1.4	PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA	46
1.4.1	Problema da Pesquisa	46
1.4.2	Objetivos da Pesquisa	47
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	49
2.1	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	49
2.1.1	Motivos de Compra	51
2.2	PROCESSO DE DECISÃO	51
2.2.1	Necessidade e Expectativas dos Clientes	53
2.2.2	Reconhecimento da Necessidade	57
2.2.3	Busca por Informações	57
2.2.4	Avaliação das Alternativas	59
3.	METODOLOGIA	63
3.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA	64
3.1.1	Instrumento de Pesquisa	65
3.2	PESQUISA-AÇÃO	69
4.	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E RESULTADOS	71
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA	71
4.1.1	Principais Resultados	71
4.1.2	Decisão de Contratação	107
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA-AÇÃO	114
4.2.1	Principais Propostas de Alternativas Comerciais	114
4.2.2	Avaliação da Efetividade das Alternativas Comerciais	131
5.	CONCLUSÕES	141

5.1	LIMITAÇÕES	144
5.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	144
5.3	RECOMENDAÇÕES DE APLICAÇÃO EM OUTRAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	145
REFERÊNCIAS		149
APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA		153

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

O mundo está mudando a uma velocidade cada vez rápida, como consequência de um desenvolvimento tecnológico acelerado. As tecnologias digitais, parte desse processo, possibilitam ações antes inimagináveis e melhoram a qualidade de vida das pessoas nos aspectos sociais, profissionais e pessoais (INOVAPARQ, 2016).

Dos anos 1970 para cá, foram muitas as tecnologias desenvolvidas para consolidar o cenário digital atualmente existente. Cabem destacar o computador pessoal, o fax, a impressora, a *Internet*, o telefone celular, o *smartphone*, o GPS e, principalmente, a banda larga de *Internet*, com seu posterior barateamento, como um dos principais catalizadores para facilitar a crescente participação dos usuários e o acesso às informações disponíveis no universo digital (GABRIEL, 2010).

Ao observar o comportamento social das pessoas, os instrumentos de trabalho e os meios de comunicação e de aprendizado, constata-se que tudo é diferente do que foi há alguns anos e parte disso é resultante desse desenvolvimento tecnológico. Com o advento e a popularização da *Internet*, é possível acessar a uma infinidade de conteúdos sobre os mais diversos temas, proporcionando maior independência dos usuários na busca de informações (INOVAPARQ, 2016).

Os dados do relatório anual “Digital 2020 Global Digital Overview”, desenvolvido em parceria pelas empresas We Are Social e Hootsuit, demonstram que mais de 59% da população global possuem acesso à *Internet* e mais de 67% possuem telefone celular (WEARESOCIAL, 2020). No Brasil, 71% da população têm acesso à *Internet*, ocupando o terceiro lugar no *ranking* dos países que passam mais tempo navegando diariamente: cerca de nove horas e dezessete minutos, sendo que, quatro horas e quarenta e um minutos (ou 50,45% do tempo) são gastas em dispositivos móveis.

Segundo análise do Parque de Inovação Tecnológica de Joinville e região, que nasceu com o objetivo de oferecer ambientes propícios para a prática da inovação, são inúmeros os benefícios gerados pelas novas tecnologias e estes se estendem aos diversos setores sociais, desde a área empresarial até a da saúde. As tecnologias de comunicação são um dos grandes destaques atuais e vêm revolucionando a troca de informação entre as pessoas, impactando diretamente o comportamento, os aspectos pessoais e os profissionais. O contato está mais

rápido, fácil e acessível, podendo tudo ser realizado instantaneamente e com apenas alguns cliques (INOVAPARQ, 2016).

A conectividade está cada vez mais presente na vida das pessoas, criando, inclusive, certa dependência da tecnologia. Por meio dela, é possível trocar mensagens ou fazer chamadas pelo WhatsApp para qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo; compartilhar conteúdos acessados simultaneamente por milhares de usuários pelo *Instagram*; pedir comidas variadas de diferentes restaurantes pelo *iFood*; viajar com desconhecidos pelo Uber ou se hospedar na casa de desconhecidos, em qualquer lugar do mundo pelo Airbnb.

A agilidade, conveniência e dinamismo do mundo virtual fazem da *Internet* o principal meio de comunicação da atualidade, impondo inúmeros desafios da comunicação na Era Digital (PATEL, [2018]), também denominada Era da Informação ou Era Tecnológica.

A Era Digital pode ser considerada como o período de tempo iniciado logo após a Era Industrial e tem exercido enorme influência na sociedade, especialmente na forma de se conectar com as informações, quebrando fronteiras, otimizando tempo, facilitando o trabalho, mudando a forma de fazer negócios, empoderando empresas com uma imensidão de dados e de interações em rede (PATEL, [2018]).

A possibilidade de divulgar informações em tempo real cria novas formas de se comunicar e de gerar conhecimento. A Era Digital representa o futuro dos negócios. Em um cenário repleto de oportunidades, no qual as empresas podem entender e atender da melhor forma às expectativas e às necessidades do cliente, sairá na frente quem estiver mais bem preparado para se adaptar às mudanças (PATEL, [2018]).

Segundo estudo realizado pela consultoria Mckinsey, o sucesso da transformação digital de uma empresa será determinante para sua permanência no mercado brasileiro e a velocidade com que essa transformação digital ocorrerá pode variar em cada uma delas em função da necessidade de investimentos (MARTINS et al., 2019).

Algumas empresas já elaboram estratégias totalmente permeadas pelo digital, indo além do negócio tradicional, investindo em *marketing* digital e na melhoria da jornada do cliente. Mas, as capacidades analíticas ainda são um desafio que, quando melhor administradas, tendem a maximizar o impacto da experiência do cliente e das ações de *marketing* digital (MARTINS et al., 2019).

Um aspecto fundamental da transformação digital é a geração de *insights* para melhoria da gestão do negócio a partir de dados e informações organizadas e sistematizadas, sendo que ainda existem inúmeras oportunidades de melhoria neste quesito (MARTINS et al., 2019).

A cultura é fundamental para a geração de valor em uma transformação digital e a maioria das empresas enfrenta desafios quanto a isso. Transformar a cultura de uma empresa requer mudanças de mentalidade e de comportamento em todos os níveis da organização. (MARTINS et al., 2019).

Segundo os resultados do estudo da Mckinsey, realizado por Martins et al. (2019, p. 17):

Grande parte das empresas tem consciência das mudanças que acarretam uma cultura digital. No entanto, a agenda de transformação digital muitas vezes se depara com hábitos antigos e iniciativas que visam buscar resultado financeiro imediato causando conflitos e eventual falta de alinhamento entre as áreas, o que desestimula investimentos de longo prazo na mudança de mentalidades e comportamentos.

No contexto das transformações das tecnologias digitais, podem-se perceber mudanças significativas na sociedade, no mercado e no consumidor. Logo, o *marketing* também precisa mudar, levando em consideração o novo cenário e as ferramentas e plataformas disponíveis (GABRIEL, 2010).

1.1.1 Perspectivas do Cenário Digital

A *PricewaterhouseCoopers* (PwC), uma das principais empresas de consultoria e auditoria do mundo, realizou, em 2019, um estudo intitulado “20ª Pesquisa global de entretenimento e mídia Brasil, 2019-2023”, em mais de 53 mercados mundiais (correspondentes a aproximadamente 80% da população global), o qual apresenta uma perspectiva exclusiva sobre audiências, comportamentos e publicidade digital. Conforme observado por Queiroz, Giusti e Mitre, [2019], o novo consumidor possui uma nova jornada. Por exemplo, a Netflix tem mais assinantes do que todas as TVs pagas; Harvard recebeu mais inscritos em cursos *on-line* nos últimos 3 anos do que nos cursos tradicionais em todos os seus 377 anos de existência; e o Airbnb transformou a indústria hoteleira, fazendo com que os hotéis perdessem 15% de suas receitas.

Segundo Burger (2018), responsável por conduzir a pesquisa “Perspectivas do cenário digital: Brasil 2018” (realizada pela comScore, empresa líder global em mediação multiplataformas), em 13 mercados digitais globais, foram analisados os indicadores de públicos e de consumo em *desktop* e em dispositivos móveis, demonstrando que o cenário global digital nunca foi tão *mobile*. Os dados apontam que os usuários multiplataformas, que acessam a *Internet* por ambos os dispositivos, permanecem sendo a maioria, com uma média de 46% entre os mercados, seguidos pelos usuários que acessam somente via celular (*mobile*

only), com média de 30% entre os mercados. Na maioria dos países, os usuários consomem o dobro de minutos no *mobile* do que em *desktop*.

Carruth (2017), em estudo realizado pela agência Zenith de mídia norte-americana ao analisando todas as fontes de publicidade no mundo, mostra que Google e Facebook receberam, em 2016, 20% dos investimentos em publicidade no mundo. Em 2012, a fatia das duas empresas foi de 11%. A mesma pesquisa aponta que, em 2016, a *Internet* tomou o lugar da televisão como maior meio de publicidade no mundo. Esse novo *ranking* demonstra como as novas plataformas de mídias digitais estão ditando o ritmo de crescimento dos investimentos mundiais.

De acordo com o eMarketer, Poggi (2019) destaca que Facebook e Google representaram 21,8% e 37,2% da receita mundial de publicidade em 2019, respectivamente, ou seja, metade de toda a receita mundial de publicidade na *Internet*. Tomé (2019) reforça que esse valor é ainda maior, sendo que 86% do mercado de publicidade digital global é investido nas duas multinacionais, sem contar com a China. Em geral, os anunciantes recorrem a esses dois gigantes pelo enorme alcance (bilhões de pessoas), pela riqueza de dados e pela facilidade de segmentação em um *marketing* específico.

1.1.2 Panorama Digital no Brasil

O mundo multiplataforma mudou a forma como os usuários utilizam o digital no dia a dia. São diversas as categorias de utilização que se destacam no Brasil, dentre elas, entretenimento, serviços, mídias sociais, portais, busca e navegação. Segundo Scatamburlo e Miranda (2020), da comScore, o Brasil possuía, no final do 1º semestre de 2020, uma população digital de aproximadamente 122 milhões de usuários, combinando-se os usuários de *desktop*, *mobile* e multiplataforma.

Os *sites* mais acessados no Brasil são o do Google, com 88 milhões de acessos por mês, seguido pelo do Facebook, com 79 milhões e o do Globo, com 66 milhões. A audiência em mídias sociais no Brasil ultrapassa o total dos outros 4 países na América Latina (Argentina, México, Colômbia e Chile), com aproximadamente 86 milhões de usuários. Em cada quatro minutos gastos na *Internet* no Brasil, aproximadamente um é em mídias sociais (BURGER, 2016).

A publicidade digital no Brasil alcançou um investimento da ordem de 16,1 bilhões de reais, em 2018, o que corresponde a um terço do total da publicidade no país, segundo dados

da “Pesquisa Digital AdSpend 2019”, realizada pela IAB Brasil em parceria com a PwC (IAB, 2019).

Embora corresponda a um volume expressivo de recursos, o digital no Brasil ainda tem uma participação percentualmente inferior ao dos EUA (39%) e inferior ao que o Reino Unido, responsável por mais da metade das verbas publicitárias (52%) (IAB, 2019).

A “Pesquisa Digital AdSpend 2019” revela a consolidação do *mobile* como a plataforma digital preferida pelos anunciantes. Em 2018, o *mobile* ficou com 67% das verbas digitais, o que representa duas vezes mais do que a verba do *desktop* (IAB, 2019).

Segundo a “20ª Pesquisa Global de entretenimento e mídia Brasil 2019-2023”, da consultoria PwC, globalmente, estima-se que o investimento das empresas em publicidade digital deva chegar a US\$ 468 bilhões até 2023. No Brasil, esse investimento foi de US\$ 3 bilhões, em 2018, e deve se elevar para mais de US\$ 6 bilhões até 2023 (QUEIROZ; GIUSTI; MITRE, [2019]).

No entanto, o investimento em publicidade tradicional deve se manter relativamente estável, elevando-se de US\$ 332 para 333 bilhões, mundialmente, e de US\$ 7 para 8 bilhões, no Brasil. Segundo a pesquisa supramencionada, atualmente, o investimento em publicidade digital no Brasil representa 30% da verba total de publicidade e deve alcançar 50%, em 2023, como já acontece nos países do primeiro mundo, onde o investimento em publicidade digital já superou o da tradicional (QUEIROZ; GIUSTI; MITRE, [2019]).

Devido à pandemia do novo coronavírus, 2020 tornou-se um ano de desafios e de descobertas para o ecossistema brasileiro de tecnologia (TERRA, 2020). Desde março/2020 vêm ocorrendo mudanças significativas nos hábitos das pessoas advindos dos impactos da restrição social, o que incentivou ainda mais a utilização da *Internet* e das tecnologias digitais em geral. Segundo Scatamburlo e Miranda (2020), da comScore, os impactos mais significativos estão relacionados com o aumento exponencial da utilização do *mobile*; com o aumento do acesso e do consumo pelos adultos com mais de 45 anos; com a maior utilização do tempo de *Internet* como categoria de entretenimento; e com o aumento do consumo de redes sociais e de vídeos.

Segundo Cramer-Flood (2020), do e-Marketer, os investimentos gerais em mídia no mundo devem apresentar queda de 4,9%, em 2020, reflexo da pandemia do COVID-19. Essa queda é significativa quando comparada com o crescimento de 6,3% apresentado em 2019, e com a expectativa pré-pandemia de 7% de crescimento, em 2020. O faturamento total deve ser de \$ 614.73 bilhões de dólares, ou seja, \$ 76.99 bilhões de dólares a menos do que o esperado.

Esperava-se que os investimentos em mídias digitais, por sua vez, crescessem 2,4%, em 2020, o que equivaleria ao menor crescimento já registrado até então. O faturamento previsto de \$ 332.84 bilhões de dólares representaria US\$ 36.11 bilhões a menos do que o previsto pré-pandemia. O Google deveria apresentar uma redução de 3,3% de sua receita, em 2020 (primeiro resultado negativo), motivado pela queda de pesquisas referentes aos assuntos relacionados com viagens. O Facebook deveria apresentar um crescimento de 5,9%, o que seria muito inferior aos 26,6% apresentados em 2019 (CRAMER-FLOOD, 2020).

Apesar de todos os impactos negativos causados pelo Covid-19 no mundo, oportunidades surgiram com a crise pelo fato de ela estar impactando as rotinas diárias e por estar levando a importantes mudanças em áreas como local e cultura de trabalho, interação cultural e social (*streaming* e serviços *online*) e até mesmo na operacionalização dos negócios (*omnichannel*). Os dados de crescimento de empresas, principalmente os das empresas de varejo *online*, mostram que a digitalização do consumidor abriu novas portas para o mercado (TERRA, 2020).

Segundo Otávio Freire, *Head of Science* da Ilumeo, na “Pesquisa Digital AdSpend 2019”, da IAB (2019, p. 7):

Já virou clichê falar o quanto o marketing digital é importante para as empresas, o quanto os consumidores estão cada vez mais conectados e o quanto as relações de consumo estão mudando em uma velocidade que nunca fora observada. Este é um fato e um movimento global consistente. Não entender e não aderir é se agarrar ao passado e não aceitar o inevitável futuro.

O *marketing* digital é a área de conhecimento que utiliza os recursos disponíveis no ambiente digital para ajudar as empresas a atingirem seus objetivos organizacionais. As agências digitais ou agências de *marketing* digital são empresas prestadoras de serviços especializadas em *marketing* no ambiente digital. O autor da presente dissertação, como será explicado posteriormente, é proprietário de uma agência de *marketing* digital, objeto de estudo da presente dissertação.

1.1.3 Panorama das Agências Digitais

Agências Digitais ou Agências de *Marketing* Digital são empresas especializadas na prestação de serviços de *marketing* na *Internet*. São inúmeras as áreas de atuação dessas agências e os serviços oferecidos, destacando-se dentre eles:

- Desenvolvimento de *websites*;
- Gerenciamento de mídias sociais;

- Gerenciamento de mídias digitais;
- Otimização de *Sites* ou SEO (*Search Engine Optimization*);
- *E-mail marketing*;
- *Inbound marketing*.

Segundo dados da Associação Brasileira dos Agentes Digitais (ABRADI), em 2011, existiam 2.787 agências de *marketing* digital, no Brasil. Em 2013, esse número elevou-se para 3.388. O faturamento do setor vem crescendo aceleradamente e tem se descolado das taxas de crescimento médio de outros segmentos da economia brasileira. Os últimos dados apurados pela ABRADI apontam um faturamento de 3,36 bilhões de reais, em 2014, isto é, 128% de crescimento em relação a 2011, que tinha sido de 1,47 bilhão. Em 2013, o faturamento foi de 2,7 bilhões de reais, crescimento de 25% em relação a 2012, que tinha sido de 2,2 bilhões de reais. Esses valores referem-se apenas aos serviços digitais prestados pelas agências, não computados os investimentos em mídia nos veículos de publicidade digital, como Google e Facebook (ABRADI, 2014).

Silva et al. (2020), representando as empresas Rock Content, Resultados Digitais e Mlabs, realizaram um estudo completo com 1.142 representantes de agências digitais de todo o Brasil, no período de 30 de setembro a 5 de novembro de 2020, intitulado “Panorama das Agências Digitais 2021”, no qual foram apuradas diversas informações importantes sobre o setor, descritas a seguir.

Como provável, as agências de *marketing* digital ainda são muito jovens. Cerca de 45% dos participantes responderam que a agência tem até 3 anos de mercado. Outros 30,65% disseram que têm entre 4 e 10 anos de mercado. A taxa de agências que têm experiência de mercado mais consolidada, com mais de 10 anos de atuação, é de apenas 23,73% (SILVA et al., 2020).

Com relação ao tamanho das equipes, o estudo relata que elas permanecem bastante enxutas. Dentre os participantes, 25,74% atuam como prestadores de serviços autônomos; 36,69% trabalham com uma equipe de 2 a 5 funcionários; e 27,15% com um time de 6 a 25 colaboradores (SILVA et al., 2020).

O perfil de clientes atendidos por essas agências também é bastante variado: 28,37% atendem a microempresas; 37,74%, a pequenas empresas; 25,66%, a médias empresas; e 8,23%, a grandes empresas (SILVA et al., 2020).

O modelo de remuneração mais comum, quando se trata de oferta de serviços de *marketing* digital, é o de *fee* mensal fixo, utilizado por 68,4% das empresas pesquisadas

(SILVA et al., 2020). Esse valor sofreu uma redução de 15,70%, quando comparado com os resultados obtidos por Vianna et al. (2018), na pesquisa “Panorama Agências Digitais: Brasil 2018”.

Com relação à quantidade de clientes, 54,9% das empresas responderam que apresentaram um aumento, o que demonstra um mercado totalmente acelerado e demandante por esse tipo de serviço. Porém, quando analisados o *ticket* médio e o faturamento dessas empresas, os valores ainda são muito baixos. Mais da metade das agências, 51,15%, apresentam *ticket* médio abaixo de 2 mil reais por mês e 27,3%, entre 2 a 5 mil reais por mês. Esse valor influencia diretamente o faturamento médio das empresas do segmento: 83,53% delas faturaram até 500 mil reais por ano, em 2020, e apenas 7,79%, acima de 1 milhão de reais (SILVA et al., 2020).

Os serviços mais prestados pelas agências de *marketing* digital, em 2020, foram: a gestão e o monitoramento de redes sociais (13,59%); o *marketing* de conteúdo (12,72%); e a compra de mídia digital (12,15%) (SILVA et al., 2020). Segundo o censo realizado pela ABRADI, em 2013, o serviço mais ofertado tinha sido o desenvolvimento de *websites* para 20% das agências, seguido da programação, para 11,4%; da criação, para 10,4%; e das redes sociais, para apenas 10% delas, na época (ABRADI, 2014).

Ainda quanto ao estudo realizado por Silva et al. (2020), sobre o “Panorama das Agências Digitais 2021”, quando perguntadas sobre quais eram as maiores dificuldades no seu processo de vendas, 14,94% das pessoas responderam “estabelecer o preço dos serviços sem objeções do *prospect*”; 12,60%, que “o *prospect* não vê valor no serviço”; e 12,27%, que a maior dificuldade era “estabelecer o sendo de urgência” no cliente.

Outro dado relevante apresentado pela pesquisa é que apenas 36,43% das agências são especializadas em algum nicho. Dentre eles, os mais destacados foram: varejo e pequenos comércios (11,74%), saúde e estética (10,78%) e serviços em geral (10,62%). Segundo a pesquisa em questão, trabalhar com nichos pode ser um grande diferencial para as agências, pois, dessa forma, elas podem adquirir maior conhecimento quanto aos desafios e à linguagem dos clientes, aumentando as chances de se destacarem no mercado, favorecendo indicações de clientes e parceiros (SILVA et al., 2020).

1.2 RELATO DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

1.2.1 Histórico do Autor

O autor nasceu na cidade São Paulo, em 1983, e, até o ensino médio, estudou nesta cidade. Teve experiências no agronegócio e no mercado financeiro. Iniciou sua jornada empreendedora em dezembro de 1998, com apenas 15 anos, desenvolvendo uma atividade pecuária na propriedade rural de sua família na cidade de Araraquara, em São Paulo. cursou Zootecnia e se formou em primeiro lugar na turma XXIV da Universidade de São Paulo, em julho de 2006. Durante nove meses, morou em Londres, na Inglaterra, onde trabalhou como garçom e estudou inglês. Ao retornar ao Brasil, no final de 2007, trabalhou durante dois anos na empresa JBS Friboi, como analista e coordenador de planejamento de produção de produtos industrializados. Na sequência, ingressou no mercado financeiro como agente autônomo de investimentos, constituindo sua primeira sociedade em um escritório da corretora Gradual Investimentos, na cidade de Jundiaí, no Estado de São Paulo. Também atuou na BV Financeira, do Banco Votorantim, como analista comercial de crédito pessoal. Todas essas experiências foram adquiridas durante treze anos, até o momento em que o autor decidiu ingressar na área de *marketing* digital como franqueado e consultor de *marketing* digital da canadense WSI, em meados de 2011.

Na ocasião de realização da presente dissertação, o autor já acumulava praticamente dez anos de experiência. Sua unidade franqueada foi constituída em sociedade com outro consultor. Quando conheceram a WSI, em maio de 2011, ambos estavam empregados e buscavam alguma oportunidade para empreender. A WSI lhes foi apresentada por um amigo e recém *master* franqueado do Estado de São Paulo, que tinha acabado de retornar do Canadá e tinha iniciado sua operação na cidade de Araraquara. Após pesquisar o mercado e entender como funcionava o negócio, adquiriram a franquia, em agosto de 2011. Entre setembro e novembro de 2011, fizeram os treinamentos necessários e, em dezembro do mesmo ano, iniciaram as atividades.

Durante o período compreendido entre 2011 e 2018, o autor e seu sócio conseguiram estruturar e desenvolver com sucesso sua agência de *marketing* digital; conquistaram clientes; desenvolveram projetos de diversas naturezas e complexidades para diferentes empresas; contrataram colaboradores para possibilitar o crescimento do negócio; e desenvolveram processos para as diferentes áreas da empresa: administrativa, financeira, comercial e operacional.

Nesse período, foram atendidos mais de 150 clientes. Para cada um deles foram prestados um ou mais serviços do portfólio de *marketing* digital da agência, tais como:

- SEO;
- Gerenciamento de mídias digitais;
- Gerenciamento de perfis de mídias sociais;
- *Email marketing*;
- *Inbound marketing*;
- Desenvolvimento de *websites*;
- Consultoria de *marketing* digital; e
- Cursos abertos e *in-company* de *marketing* digital.

O perfil de empresas atendidas e os segmentos de atuação eram muito variados. Foram atendidas: micro, pequenas, médias e grandes empresas; empresas nacionais e multinacionais; e empresas de atuação local, regional, nacional e internacional. A totalidade das empresas atendidas era privada, seja para atingir os clientes finais, *business to customer* (B2C), seja para atingir outras empresas, *business to business* (B2B).

O perfil de empresas que contratavam os serviços de *marketing* digital da agência do autor era muito variado: algumas delas não possuíam conhecimentos em *marketing* digital e outras possuíam conhecimentos avançados; muitas delas nunca tinham investido na área, enquanto outras já faziam investimentos significativos. A estrutura de *marketing* também variava muito: as empresas maiores possuíam um departamento de *marketing* ou de comunicação, composto por um ou mais profissionais de diferentes níveis hierárquicos; enquanto as empresas menores não possuíam uma estrutura departamental. Nesse caso, o ponto focal de interação com a agência poderia ser diferentes pessoas, entre elas: o próprio dono, um profissional da área comercial, administrativa, de tecnologia da informação, entre outras.

Alguns dos segmentos de empresas atendidos pela agência eram: saúde (clínicas e consultórios médicos), imobiliário (construtoras, incorporadoras e loteadoras), indústrias de diferentes segmentos, educação (graduação, pós-graduação e corporativa), franquias, jurídico (escritórios de advocacia), moda, consultorias, entre outros.

A empresa, com sede na capital de São Paulo, possuía aproximadamente 90% de sua receita proveniente da remuneração mensal (*fee* mensal) de clientes recorrentes. A maior parte dos contratos de serviços era de 12 meses de duração. Inicialmente, foram conquistados projetos de menor valor e complexidade, o que possibilitou aos sócios compreenderem

aspectos técnicos, adquirirem conhecimentos de *marketing* digital, desenvolverem metodologias de trabalho e construir *cases* de sucesso, para posteriormente conquistarem projetos maiores e cada vez mais complexos.

Os principais serviços e a representatividade no faturamento da empresa ao longo dos últimos anos estão apresentados na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1: Principais serviços e representatividade no faturamento da empresa do autor

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Pontual	27,7%	5,2%	5,1%	7,9%	2,5%	14,2%	7,8%	15,6%	9,0%
Websites	27,7%	3,7%	3,9%	7,2%	2,2%	2,7%	0,4%	6,3%	3,4%
Cursos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,7%	5,0%	1,5%	2,5%
Consultorias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	2,1%	7,2%	1,6%
Outros	0,0%	1,5%	1,2%	0,7%	0,3%	4,6%	0,3%	0,6%	1,5%
Recorrente	72,3%	94,8%	94,9%	92,1%	97,5%	85,8%	92,2%	84,4%	91,0%
SEO	51,5%	60,9%	54,3%	47,2%	42,8%	36,1%	38,9%	39,9%	42,5%
Mídias Digitais	8,9%	29,6%	30,6%	27,6%	20,6%	12,0%	25,5%	25,6%	22,2%
Mídias Sociais	9,9%	3,4%	6,7%	13,3%	15,2%	10,6%	4,8%	3,8%	9,0%
Inbound Marketing	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,0%	16,6%	20,5%	12,8%	12,1%
Outros	2,0%	1,0%	3,4%	4,0%	5,8%	10,5%	2,5%	2,4%	5,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A estrutura organizacional da empresa chegou a contar com mais de 20 pessoas em seu quadro ativo de colaboradores, distribuídos entre consultores comerciais, gerentes, estagiários e analistas, divididos entre as principais áreas de prestação de serviço. Na ocasião da elaboração da presente dissertação, a empresa mantinha um quadro de aproximadamente 20 colaboradores fixos e alguns outros prestadores de serviços para áreas específicas.

Alguns marcos importantes foram conquistados até o presente momento, a saber: 5 premiações internacionais (WSI *People Choice's Award*) de melhor solução de *marketing* digital para os clientes da agência; prêmio de TOP consultor de *Marketing* Digital da WSI da América Latina e Caribe, em 2018 e 2019; prêmio de *TOP Performance*, em 2018, referente ao crescimento do faturamento entre os anos 2017 e 2018; prêmio *Web Awards* da *Web Marketing Association*, que performou desde junho de 2015 no *ranking* mundial mensal de *TOP 25* consultores da WSI, apurado com base no faturamento em dólar de cada unidade franqueada; e reconhecimento como “*Top Gun* Consultor” por atingir determinados critérios de avaliação e desempenho.

A atuação e dedicação dos sócios, assim como os esforços na condução do negócio resultaram em clientes satisfeitos com os resultados, novas indicações de potenciais clientes e novos negócios fechados. O conjunto desses fatores vem contribuindo para o crescimento do

faturamento da empresa ano após ano. Desde sua fundação, em 2011, até o momento de finalização do presente trabalho (2021), foram registrados aumentos sequenciais no faturamento anual da empresa e um crescimento de aproximadamente 20 vezes o valor inicial.

A estrutura societária da agência, que vinha se mantendo da mesma forma desde o início, em maio de 2018 foi alterada e o autor passou a assumir 100% de participação das cotas.

1.2.2 A franquia de *Marketing Digital WSI (We Simplify the Internet)*

O *Marketing Digital* tem sido muito utilizado por empresas de diversos portes, segmentos e necessidades diferenciadas. O ambiente digital, cada vez mais complexo, exige a contribuição de profissionais especializados em ajudar as empresas a obterem os resultados desejados. As empresas que atuam nesse segmento, conhecidas como agências de *marketing digital*, possuem diferentes níveis de conhecimento e oferecem serviços diversificados.

Dada a relevância do segmento, existem franquias de *marketing digital* nacionais e internacionais, uma delas é a canadense WSI (*We Simplify the Internet*, que significa “Nós Simplificamos a *Internet*”), empresa escolhida pelo autor para empreender nesse segmento como mencionado anteriormente.

A WSI está presente no mercado desde 1995, mesma época do surgimento da *Internet*. Ela teve origem em Toronto, no Canadá, e expandiu a sua rede por meio da comercialização de franquias para consultores de *marketing digital*. Atualmente, há mais de 1.000 consultores licenciados, distribuídos por mais de 80 países.

O principal serviço oferecido inicialmente pelos consultores da WSI era o desenvolvimento de *websites*. Com o passar dos anos, com o avanço das tecnologias e com as possibilidades do *marketing digital*, novos serviços foram sendo incorporados ao seu portfólio, dentre eles: SEO (*Search Engine Optimization*) ou otimização de *sites*, que consiste em estratégias aplicadas em determinado *website* para melhoria de seu posicionamento na página de resultados de pesquisa do Google ou SERP (*Search Engine Results Pages*); gerenciamento de campanhas de mídia nos principais veículos digitais (Google e Facebook); gerenciamento de perfis nas principais mídias sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn); *inbound marketing* e outros. Os serviços oferecidos variam de acordo com as necessidades e os objetivos de cada um dos clientes.

Em mais de 25 anos de existência da WSI, seus consultores já atenderam a mais de 100 mil clientes, desenvolvendo mais de 230 mil *websites* e 200 mil projetos de SEO. Nos

últimos 5 (cinco) anos, gerenciaram mais de 150 milhões de dólares de investimentos em mídias digitais, segundo dados internos da empresa.

No Brasil, a WSI iniciou suas atividades em 2009, com o primeiro consultor brasileiro. A partir daí, foi desenvolvida uma estrutura de *master* franquia, responsável pela expansão da rede no Brasil, e foram selecionados novos consultores. Atualmente, existem aproximadamente 30 consultores ativos no Brasil, que operam diferentes modelos de negócios. O perfil de operação das franquias é variado. Existem desde consultores individuais, com dedicação parcial, até agências de *marketing* digital, estruturadas com colaboradores e que disponibilizam serviços variados para clientes de diferentes segmentos e portes.

O franqueador e a *master* franquia da WSI contribuem com o crescimento da rede, com a promoção do *networking*, com a troca de experiências entre seus franqueados, com o treinamento e qualificação dos consultores, com o desenvolvimento de fornecedores e parcerias globais e locais, e com o fomento das melhores soluções de *marketing* digital para os clientes e para o desenvolvimento do negócio do franqueado.

A operação da unidade franqueada de cada consultor é financeira e juridicamente independente. O sucesso do negócio está diretamente relacionado com as características empreendedoras do consultor franqueado. Associar-se a uma franquia ao empreender não é garantia de sucesso. Para obter sucesso em um empreendimento, segundo Silva (2019), é necessário que o empreendedor tenha algumas características importantes, dentre elas: visão, coragem e competência. Segundo a experiência vivenciada pelo autor, outras características importantes na condução de um empreendimento são: criatividade, comprometimento, proatividade e resiliência.

1.3 PROBLEMÁTICA OBSERVADA

O autor era responsável pelas áreas administrativa/financeira e comercial da empresa, sendo essa última seu foco principal de atuação, ficando principalmente sob sua responsabilidade a condução e o fechamento das oportunidades comerciais. Durante todos esses anos, além do amadurecimento profissional e da aquisição de experiência nas áreas de *marketing* digital e comercial, o autor também realizou alguns treinamentos de vendas visando à melhoria de desempenho.

Fica evidente para o autor, ao longo de sua trajetória empreendedora, que diversos aspectos empresariais impactaram o crescimento de sua empresa. No entanto, para efeito de pesquisa, considerando-se a experiência e a atuação do mesmo, decidiu-se focar na área

comercial, especificamente na aquisição de novos clientes. Desse modo, o objetivo principal da presente pesquisa é elaborar estratégias para uma empresa prestadora de serviços de *marketing* digital aumentar a taxa de fechamento de novos negócios.

No decorrer dos anos, novos clientes foram sendo conquistados, sendo que os novos negócios tiveram como principais origens as indicações e o *networking*. A capacidade do autor na condução comercial das novas oportunidades possibilitou a empresa conquistar clientes maiores, mais relevantes, com desafios mais complexos e *tickets* médios mais elevados, contribuindo, assim, para o crescimento da empresa. No entanto, esse crescimento poderia ter sido muito maior se o aproveitamento das oportunidades comerciais tivesse sido melhor e se o ciclo de vendas tivesse sido mais rápido.

Para gerenciamento das atividades comerciais da agência, foram utilizados alguns sistemas de Gestão de Relacionamento de Cliente (*Customer Relationship Management* – CRM), entre os principais, o Hubspot e o SharpSpring. Esses sistemas têm como funcionalidade o armazenamento das informações dos contatos, empresas, atividades do consultor e etapas do negócio. As etapas do negócio (funil de vendas) podem ser personalizadas de acordo com a necessidade de cada empresa. No caso da agência do autor, utiliza-se a metodologia proposta por Rodrigues (2018), fundador do Instituto Brasileiro de Vendas. As etapas são assim definidas:

1. **Oportunidade:** quando um potencial cliente tem interesse nos serviços oferecidos pela agência e apresenta condições financeiras para aquisição do projeto;
2. **Proposta:** após qualificação da oportunidade e identificação dos objetivos do potencial cliente, uma proposta de *marketing* digital é elaborada e apresentada para o *prospect*;
3. **Negócio provável:** quando os potenciais clientes sinalizam que a proposta está adequada; possuem o orçamento para aquisição do projeto e definem uma data prevista para fechamento do negócio;
4. **Negócio fechado:** quando a proposta é aceita;
5. **Negócio perdido:** quando a oportunidade é encerrada e o negócio não é fechado.

O autor identificou que, apesar de terem surgido inúmeras oportunidades ao longo dos anos, o número de negócios fechados foi insuficiente para atingir os objetivos empresariais desejados. Os motivos pelos quais as empresas não contrataram os serviços de *marketing* digital foram diversos, dentre eles: os serviços eram contratados de outros fornecedores ou o projeto acabava sendo executado internamente ou mesmo desistia-se de avançar naquele momento.

Durante boa parte da trajetória empresarial, a geração de oportunidades de negócios foi o principal limitador da área comercial. O autor era o principal responsável pela área, mas como sócio, acabava participando ativamente de outras áreas da empresa, o que consumia o tempo que poderia ser dedicado às atividades de prospecção comercial. As ações de *marketing* para divulgação da empresa sempre foram muito tímidas e pouco contribuíram para aquisição de novos clientes. A grande maioria das oportunidades geradas era por meio de indicações e de *networking*, como mencionado anteriormente.

Na estrutura adotada mais recentemente, existe na empresa um analista comercial com dedicação exclusiva para trazer novos negócios, o que contribui para que novas oportunidades sejam mais frequentes e melhor trabalhadas. Também existe um esforço na divulgação do autor como referência em *marketing* digital, pela realização de eventos, cursos e palestras. As principais oportunidades continuam originando-se prioritariamente por indicações e pelo *networking*, mas a exposição do autor em palestras, eventos e cursos resulta no surgimento de novas e mais qualificadas oportunidades.

Ao analisarmos os registros de todas as oportunidades do funil comercial da empresa, disponíveis na ferramenta de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), verifica-se que 24,31% (Tabela 2) da quantidade de propostas apresentadas e 19,27% (Tabela 3) do volume financeiro foram convertidos em negócios fechados, no período analisado entre 2015 e 2019. O número de negócios perdidos é três vezes superior ao número de negócios fechados, sendo equivalente a 75,69% (Tabela 2) das oportunidades criadas. Quando analisado o volume financeiro dos negócios perdidos, ele aproxima-se dos 13 milhões de reais, correspondendo a 80,73% (Tabela 3) do volume de negócios totais originados.

Tabela 2: Número de negócio fechados e perdidos (geral)

	2015		2016		2017		2018		2019		Total	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Negócios Perdidos	35	87,50%	23	63,89%	38	65,52%	71	82,56%	51	75,00%	218	75,69%
Negócios Fechados	5	12,50%	13	36,11%	20	34,48%	15	17,44%	17	25,00%	70	24,31%
Total	40	100%	36	100%	58	100%	86	100%	68	100%	288	100%

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Tabela 3: Volume de negócio fechados e perdidos (geral)

	2015		2016		2017		2018		2019		Total	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	QTD	%
Negócios Perdidos	1.783.100,00	93,94%	1.797.100,00	73,43%	2.194.600,00	76,32%	4.509.880,00	82,58%	2.603.776,00	79,33%	12.888.456,00	80,73%
Negócios Fechados	115.050,00	6,06%	650.350,00	26,57%	680.800,00	23,68%	951.618,00	17,42%	678.425,00	20,67%	3.076.243,00	19,27%
Total	1.898.150,00	100%	2.447.450,00	100%	2.875.400,00	100%	5.461.498,00	100%	3.282.201,00	100%	15.964.699,00	100%

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A análise desses valores sugere que a taxa de fechamento de novos negócios poderia ser um limitador do desempenho comercial o que existiria a oportunidade de melhoria para contribuir com o crescimento da empresa.

Um ponto importante observado pelo autor é que, até 2018, a empresa atendia a diversos segmentos, não tendo se especializando em nenhum deles em específico e que, caso o fizesse, poderia ter sido um grande diferencial para destacá-la e torná-la referência, atraindo novos clientes, parceiros e, conseqüentemente, mais indicações.

A saída do outro sócio da empresa, em meados de 2018, mencionada anteriormente, levou à reestruturação da mesma, o que levou o autor a decidir focar especificamente no segmento da saúde, área na qual tinha bastante experiência, diversos clientes e muito bons resultados. A empresa passou a ter como público-alvo médicos que desejassem desenvolver e aprimorar sua presença digital. O principal serviço oferecido para esse perfil de cliente era o SEO, com o objetivo de posicionar o *website* do médico (ou da clínica) na primeira página do Google em sua especialidade, principais doenças e tratamentos. Outros serviços também eram oferecidos, tais como: desenvolvimento de *websites* e gestão de mídias digitais e sociais.

A estratégia de especialização no segmento médico produziu resultado positivo, aumentando a quantidade e o volume de novos negócios em 2019, quando comparados com os resultados obtidos em 2018, quando a empresa ainda não trabalhava com especialização. O número de oportunidades médicas totais foi mais do que o dobro em 2019 em relação a 2018, passando de 16 para 37 (Tabela 4), representando um aumento de 131,25% no primeiro ano de especialização. Na análise das oportunidades médicas, o número de negócios fechados aumentou de 3, em 2018, para 13, em 2019 (Tabela 4), representando 333,33% de crescimento. O percentual de negócios fechados em relação aos negócios totais aumentou para 35,14%, em 2019, muito superior aos 18,75%, atingidos em 2018 (Tabela 4).

Na comparação das oportunidades gerais, a melhor *performance* da área médica refletiu no aumento da taxa geral de fechamento de novos negócios, passando de 17,44%, em 2018, para 25%, em 2019. Resultados positivos também puderam ser observados no maior volume de novos negócios da área médica, que aumentaram 315,60%, passando de R\$ 135.400,00, em 2018, para R\$ 562.725,00, em 2019 (Tabela 5). O percentual do volume de negócios fechados na área médica, em relação aos negócios totais na área médica, aumentou de 22,12% em 2018, para 32,64%, em 2019 (Tabela 5), e em relação ao volume de negócios gerais, houve um aumento de 17,42% em 2018 para 20,67% em 2019 (Tabela 5). Todos os valores mencionados podem ser constatados nas Tabelas 4 e 5 a seguir.

Tabela 4: Quantidade de negócios fechados e perdidos (médico x geral)

	2018		2019		Total	
Oportunidades médicas	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Negócios Perdidos	13	81,25%	24	64,86%	37	69,81%
Negócios Fechados	3	18,75%	13	35,14%	16	30,19%
Total	16	100,00%	37	100,00%	53	100,00%

	2018		2019		Total	
Oportunidades gerais	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Negócios Perdidos	71	82,56%	51	75,00%	122	79,22%
Negócios Fechados	15	17,44%	17	25,00%	32	20,78%
Total	86	100%	68	100%	154	100%

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Tabela 5: Volume de negócios fechados e perdidos (médico x geral)

	2018		2019		Total	
Oportunidades médicas	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Negócios Perdidos	476.800,00	77,88%	1.161.176,00	67,36%	1.637.976,00	70,12%
Negócios Fechados	135.400,00	22,12%	562.725,00	32,64%	698.125,00	29,88%
Total	612.200,00	100,00%	1.723.901,00	100,00%	2.336.101,00	100,00%

	2018		2019		Total	
Oportunidades gerais	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Negócios Perdidos	4.509.880,00	82,58%	2.603.776,00	79,33%	7.113.656,00	81,36%
Negócios Fechados	951.618,00	17,42%	678.425,00	20,67%	1.630.043,00	18,64%
Total	5.461.498,00	100%	3.282.201,00	100%	8.743.699,00	100%

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Os números acumulados dos resultados obtidos em 2018 e em 2019 apontam que a estratégia de especialização aumentou em pelo menos dez pontos percentuais a quantidade e o volume de negócios fechados, comprovando que o fato de ter se especializado em um segmento contribuiu para o aumento dos resultados da área comercial da empresa. Apesar do melhor desempenho comercial, a especialização trouxe novos desafios, pois algumas particularidades do segmento médico, ainda impõem desafios para o fechamento de novos negócios na empresa.

Algumas oportunidades são perdidas por motivos desconhecidos e outras levam muito tempo para chegar a algum desfecho, conforme os exemplos apresentados a seguir.

1.3.1 Exemplos de Oportunidades de Negócios

Para ilustrar algumas situações vivenciadas pelo autor na condução de oportunidades comerciais na área médica, serão relatados alguns exemplos de oportunidades qualificadas, propostas apresentadas e negócios prováveis, mas que não resultaram em negócio fechado ou levaram um tempo muito grande para definição do potencial cliente.

- O sócio de uma clínica médica de porte, condizente com os demais clientes da área médica da empresa, entrou em contato com a WSI, pois buscava uma solução de *marketing* digital. Ele gostou do trabalho que estava sendo realizado para um cliente do mesmo segmento, ou seja, ele tinha uma referência positiva da entrega de resultados. Foram realizadas duas reuniões com os sócios da clínica: a primeira, para entendimento das necessidades e dos objetivos; e a segunda, para apresentação da proposta. Na avaliação do autor essa oportunidade apresentava boas chances de fechamento, porém o negócio foi perdido e não foi possível identificar o real motivo pelo qual houve desistência do projeto.
- Uma clínica médica de pequeno porte do segmento ginecológico, obstétrico e de reprodução humana fez um contato inicial com o autor. O médico responsável pelo projeto na clínica já havia tido contato com o autor há dois anos, em outro projeto. Na primeira reunião, o potencial cliente deixou claro que estava determinado a investir em *marketing* digital com a empresa do autor. Apesar dessa intenção expressa, foram necessários praticamente seis meses de muito trabalho por parte do autor para convencer o cliente a contratar o projeto e para fazer os alinhamentos com todos os sócios.
- O único médico proprietário de uma clínica médica com atuação em cirurgia plástica participou de uma palestra conduzida pelo autor, em agosto de 2018. Ele já conhecia o *marketing* digital e já havia investido em outras ocasiões, inclusive, tendo obtido bons resultados. Foi agendada uma reunião presencial nas semanas seguintes, porém o negócio não foi fechado. Um dos principais motivos identificados pelo autor para o não fechamento do negócio foi que o médico achou o preço da solução elevado. Essa oportunidade foi retomada em fevereiro de 2019 e, em maio de 2019, o negócio foi

fechado, após muito esforço e negociação. No total, foram nove meses de relacionamento até que o negócio fosse fechado.

O segmento de *marketing* digital é novo e de crescimento muito acelerado, por isso apresenta alguns problemas particulares, que contribuem para gerar insegurança e incerteza nos clientes no momento da contratação dos serviços.

Por se tratar de um mercado muito pulverizado e heterogêneo, é comum concorrem pelos mesmos negócios desde profissionais autônomos, com diferentes níveis de experiência, até grandes empresas, com anos de atuação, oferecendo, em teoria, os mesmos serviços, porém com preços muito diferenciados.

Não existe regulamentação específica que garanta qualquer tipo de padronização ao cliente. A inexistência de barreiras de entrada permite que praticamente qualquer pessoa com algum conhecimento possa começar a oferecer serviços de *marketing* digital, sem nenhuma restrição.

Cada fornecedor oferece serviços com nomes praticamente iguais, porém com diferentes escopos, metodologias e preços. Se um cliente irá obter ou não os resultados desejados, dependerá do conhecimento das pessoas envolvidas, das metodologias aplicadas, da experiência adquirida em projetos similares, da dedicação e das horas de trabalho dedicadas pelos profissionais envolvidos em cada projeto.

Os clientes por sua vez, em especial os do segmento médico, têm dificuldades em estabelecer objetivos empresariais claros e específicos. Eles possuem pouco conhecimento dos serviços de *marketing* digital e criam expectativas muitas vezes irreais sobre os resultados possíveis. A falta de conhecimento, a ausência na clareza dos objetivos e a expectativa de resultados geram insegurança e dificultam a escolha tanto dos serviços quanto dos fornecedores. Não ter certeza sobre as atividades realizadas pelos fornecedores dificulta o entendimento da precificação, a avaliação de propostas e as entregas.

Devido aos diversos fatores levantados, não é raro encontrar clientes no mercado que já tenham passado por experiências ruins com fornecedores de *marketing* digital e, por esse motivo, tornam-se resistentes em contratar uma nova empresa. Outros, no entanto, são mais céticos e buscam reduzir o risco da contratação, escolhendo o fornecedor mais barato.

No intuito de compreender melhor os motivos pelos quais algumas oportunidades não resultaram em fechamento do negócio, ou necessitaram de muito tempo para serem concluídas, o autor desenvolveu um diagrama de causa-efeito, concebido e difundido entre as técnicas de qualidade total em Ishikawa (1993). A partir do diagrama o autor descreve as

principais causas identificadas para o não fechamento de negócios e as possibilidades para ocorrência de cada uma delas:

- Falta de conhecimentos
 - Não conhece as soluções de *marketing* digital e os potenciais resultados que elas podem trazer;
 - Não tem convicção de que o *marketing* digital é adequado para ele.
- Insegurança
 - Tem medo de se comprometer com um serviço de longo prazo;
 - Não sabe como avaliar o serviço e se trará o resultado desejado;
- Dificuldade de avaliação de fornecedores
 - Não possui critérios para avaliar as diferentes empresas;
 - Não sabe como selecionar empresas confiáveis para prestação do serviço.
- Precificação dos serviços
 - Tem dificuldade em definir orçamento de *marketing*;
 - Não consegue avaliar as particularidades das propostas e escopos de cada empresa.

A soma de todos esses motivos, em um cenário de baixa diferenciação e elevada concorrência dificultam o fechamento de negócios. A tomada de decisão é lenta e de difícil compreensão. O ciclo de vendas é longo e como consequência poucos novos negócios são fechados mensalmente, o que limita o crescimento da agência do autor.

1.4 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

1.4.1 Problema da Pesquisa

Logo, o problema de pesquisa é: Como aumentar a taxa de fechamento de novos negócios, em uma empresa prestadora de serviços de *marketing* digital?

1.4.2 Objetivos da Pesquisa

1.4.2.1 Objetivo principal

O objetivo principal da presente pesquisa é elaborar estratégias para uma empresa prestadora de serviços de *marketing* digital aumentar a taxa de fechamento de novos negócios.

1.4.2.2 Objetivos secundários

- 1) Descobrir critérios motivadores e limitadores da tomada de decisão para contratação de serviços de *marketing* digital;
- 2) Propor alternativas comerciais contemplando os critérios motivadores e limitadores identificados na pesquisa exploratória;
- 3) Aplicar as alternativas comerciais em novas oportunidades de negócios que venham a surgir durante a pesquisa;
- 4) Avaliar a efetividade das ações; e
- 5) Propor aperfeiçoamentos ao processo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir com os objetivos de pesquisa recorreu-se à literatura buscando compreender os aspectos relacionados com o comportamento do consumidor e com a tomada de decisão, especialmente no que tange à aquisição de serviços, visto ser a principal fonte de receita da empresa do autor.

Lovelock e Wirtz (2006) utilizam os termos ‘bens’ e ‘serviços’ para diferenciar os principais produtos de qualquer setor. No caso de ‘bens’, os benefícios que os clientes compram vêm das propriedades dos objetos, enquanto que os ‘serviços’ são ações ou desempenhos. Os serviços são fornecidos por pessoas que interagem com seu time para entregar serviços para outras pessoas ou empresas, ou seja, as pessoas são a parte principal de um serviço.

2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor envolve o estudo dos indivíduos, grupos ou organizações e os processos utilizados para selecionar, comprar, obter, usar ou descartar produtos, serviços, experiências ou ideias para satisfazer desejos e necessidades (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 1995; HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007; KOTLER; KELLER, 2012; SOLOMON, 2007).

O comportamento de compra do consumidor é um processo contínuo e complexo que o influencia antes, durante e depois da compra (LOVELOCK; WIRTZ, 2006 e SOLOMON, 2007). O consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007 e KOTLER; KELLER, 2012). No caso dos serviços, é ainda mais difícil avaliá-los antes da compra, ainda que existam expectativas (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A maior parte dos indivíduos de uma sociedade passa muito tempo envolvida em atividades de consumo e as empresas estão, a todo o momento, tentando influenciá-los por meio de publicidade, propaganda, conteúdo das embalagens, características dos produtos, abordagens comerciais e nos ambientes das lojas (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007)

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) afirmam que para uma empresa sobreviver em um mercado competitivo tem que fornecer mais valor ao seu potencial cliente, do que os seus concorrentes lhe oferecem. Os autores definem ‘valor ao cliente’ como a diferença entre os

benefícios obtidos com o produto e os custos envolvidos com a aquisição. Eles destacam a importância em considerar o valor a partir da perspectiva do cliente, no entanto, não mencionam a diferença existente entre o valor percebido em um produto e em um serviço.

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) destacam a importância da estratégia de *marketing* nas empresas, pois por meio dela serão determinadas as características do produto, o preço, as comunicações, a distribuição e a forma como os serviços proporcionarão valor ao cliente. O consumidor analisa as características apresentadas e decide se elas contribuirão com a melhoria de seu estilo de vida, no caso de indivíduos, ou com seu desempenho, no caso de empresas. A estratégia de *marketing* é responsável por oferecer mais valor para o mercado do que os concorrentes e produzir maior lucro para as empresas.

Diferentes pessoas podem estar envolvidas no processo de consumo: o comprador é quem faz a compra, mas muitas vezes não é o usuário. O influenciador faz a recomendação de compra sem nem mesmo comprar ou usar. Consumidores também podem ser grupos ou organizações. Nesse caso, uma ou várias pessoas compram produtos ou serviços que serão usados por muitos (SOLOMON, 2007).

Entender o comportamento do consumidor é fundamental para satisfazer às suas necessidades. As informações sobre o consumidor ajudam as empresas a definirem o mercado e a identificarem ameaças e oportunidades. Uma premissa fundamental do comportamento moderno do consumidor é que com maior frequência ele compra os produtos pelo que significam e não pela sua funcionalidade (SOLOMON, 2007).

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) apresentam um modelo conceitual do comportamento do consumidor, representado na Figura 1 a seguir. Os indivíduos desenvolvem uma autoimagem e um estilo de vida em função das influências internas (principalmente psicológicas e físicas) e externas (principalmente sociológicas e demográficas). Os desejos e as necessidades são gerados em função da autoimagem e do estilo de vida dos indivíduos e, por vezes, exigem decisões de consumo para satisfazê-los. Em situações relevantes, o processo de decisão é ativado e as experiências e aquisições resultantes desse processo influenciam a autoimagem e o estilo de vida, ao afetarem as características internas e externas do consumidor.

Figura 1: Modelo Geral de Comportamento do Consumidor

Fonte: Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007).

2.1.1 Motivos de Compra

Segundo Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) existem dois motivos de compra: os manifestos, que são os conhecidos e livremente admitidos pelos consumidores; e os latentes, que são desconhecidos por eles, ou que eles estejam relutantes em admitir. Um desafio é descobrir a combinação de motivos que influenciam os indivíduos e o mercado-alvo. Os motivos manifestos são mais fáceis de serem identificados por perguntas diretas. Os motivos latentes, por sua vez, são os mais complexos e que exigem técnicas analíticas mais sofisticadas para fornecer informações e *insights*.

2.2 PROCESSO DE DECISÃO

O processo de decisão é composto por uma sequência de etapas: reconhecimento da necessidade; busca de informações; avaliação; decisão; e pós-compra (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; KOTLER; KELLER, 2012; SOLOMON, 2007).

Lovelock e Wirtz (2006) classificam o processo de compra de serviços de uma forma um pouco diferente. Os autores dividem o processo em três estágios: o primeiro, é a pré-

compra, que consiste nas etapas de reconhecimento da necessidade, busca de informações e avaliação de prestadores de serviços; o segundo, é o denominado encontro do serviço e é composto pela requisição e a entrega do serviço; o último, é o pós-compra e consiste na avaliação do desempenho do serviço e intenções futuras.

Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que a decisão de compra dos serviços é tomada no estágio pré-compra. Para adquirir serviços mais simples ou de menor risco, o cliente pode selecionar e utilizar um fornecedor de forma mais rápida. Nos casos em que o serviço é mais complexo, como, por exemplo, o *marketing* digital, a busca por informações pode ser mais intensa. Primeiramente, são identificados potenciais fornecedores; é feita uma avaliação de riscos e benefícios de cada opção, para, posteriormente, ser tomada a decisão final.

Os serviços de *marketing* digital, segundo a classificação proposta por Lovelock e Wirtz (2006) podem ser classificados em serviços de processamento de estímulos mentais. Isso significa que é um serviço direcionado a pessoas e de natureza intangível. A complexidade da natureza desse serviço dificulta a avaliação do cliente antes da compra.

O elemento de risco no processo de decisão é mais considerado nos casos de serviços complexos e de difícil avaliação. A percepção de risco está relacionada com a avaliação do cliente sobre a probabilidade de resultado negativo. Quanto pior for o resultado e maior a probabilidade de ocorrência, maior será o risco (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Os tipos de riscos aos quais os clientes estão submetidos, segundo Lovelock e Wirtz (2006), são:

- Riscos funcionais: resultado ou desempenho insatisfatório;
- Riscos financeiros: perda de dinheiro ou aumento de custos;
- Riscos temporais: atrasos ou perda de tempo;
- Riscos físicos: danos pessoais ou materiais;
- Riscos psicológicos: medos e emoções;
- Riscos sociais: avaliação e reação dos outros;
- Riscos sensoriais: impactos indesejados sobre os cinco sentidos.

Quando os clientes não se sentem confortáveis com os riscos, eles buscam alternativas para minimizá-los. Lovelock e Wirtz (2006) apresentam algumas estratégias utilizadas por eles para reduzirem os riscos antes da compra de um serviço:

- Recorrer a fontes pessoais confiáveis (amigos e familiares);
- Obter informações da reputação da empresa;
- Solicitar garantias;

- Visitar instalações ou experimentar o serviço antes de adquiri-lo;
- Consultar concorrentes;
- Examinar evidências físicas ou indícios tangíveis;
- Procurar por preços e ofertas de serviços na *Internet*.

Os fornecedores de serviços devem reduzir o risco percebido por seus clientes. Lovelock e Wirtz (2006) recomendam algumas alternativas, conforme citado abaixo:

- Oferecer garantias;
- Convidar os potenciais clientes para visitarem as instalações;
- Identificar necessidades e preocupações antes de recomendar soluções;
- Informar as particularidades de cada serviço;
- Destacar os usuários que podem se beneficiar da solução;
- Dar conselhos sobre a forma como obter melhores resultados.

2.2.1 Necessidade e Expectativas dos Clientes

O desejo é a manifestação de uma necessidade e pode ser satisfeito de diferentes formas. A escolha do caminho é influenciada pelas experiências pessoais e por fatores culturais pessoais (SOLOMON, 2007).

A distância entre o estado presente e o estado ideal do consumidor cria um estado de tensão que impulsiona a pessoa a reduzir ou a eliminar essa necessidade. A intensidade da tensão determina a urgência que o consumidor sente para reduzi-la. Esse grau de excitação é chamado de impulso. Os produtos e serviços desenvolvidos pelas empresas devem fornecer os benefícios desejados para possibilitar a redução ou eliminar a tensão do consumidor (SOLOMON, 2007).

A motivação é um processo que determina como o consumidor se comporta quando descobre uma necessidade e quer satisfazê-la. A força motivacional de uma pessoa está relacionada com a disposição em dispendar energia para alcançar determinada meta (SOLOMON, 2007).

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) definem motivação como a razão para certo comportamento e ressaltam que comumente motivação e necessidade são utilizadas como sinônimos. A necessidade é reconhecida quando o indivíduo identifica um vazio entre o estado ideal e o estado atual; e a motivação é o estado impulsionador para atingir o estado ideal.

Segundo Lovelock e Wirtz (2006), os clientes compram bens e serviços para suprirem necessidades específicas. A motivação faz a pessoa agir de modo a satisfazer suas necessidades, sendo que ela procura a melhor solução para satisfazer uma necessidade específica. No entanto, alguns fatores podem influenciar a expectativa dos clientes com determinada solução.

A expectativa do cliente pode variar de acordo com o tipo de serviço procurado ou com o posicionamento de diferentes empresas que oferecem os mesmos serviços. Nesse caso, é muito importante compreender as expectativas dos clientes com relação aos serviços oferecidos e as especificações técnicas. As experiências anteriores na contratação de um serviço, seja ele do mesmo setor ou de serviços relacionados, podem influenciar as expectativas do cliente em relação ao serviço procurado. Caso eles não tenham experiências anteriores, eles poderão se basear em comentário de outras pessoas ou de clientes, em notícias ou no *marketing* da empresa. Os clientes podem mudar as expectativas ao longo do tempo de acordo com o acesso às informações, às novas tendências ou aos fatores controlados pelos fornecedores, como propaganda, preço, novas tecnologias ou serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Lovelock e Wirtz (2006) apresentam elementos que ajudam a compor as expectativas dos clientes. São eles: serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e zona de tolerância.

- Serviço desejado: é o nível de serviço que os clientes acreditam que podem e devem ser entregues pelos fornecedores. Varia de acordo com suas necessidades pessoais;
- Serviço adequado: é o nível mínimo de serviço que os clientes aceitam receber, sabendo que nem sempre é possível obter o nível de serviços desejado. Fatores situacionais e o nível de serviço esperado de outros fornecedores determinam essa expectativa.

As promessas feitas por diferentes fornecedores, as conversas com outras pessoas e as experiências anteriores ajudam a determinar os níveis de serviço desejado e o adequado;

- Serviço previsto: é o nível de serviço que os clientes esperam receber e que afeta diretamente a definição de serviço adequado. As experiências anteriores dos clientes podem afetar a previsão dos serviços;

- Zona de tolerância: pela particularidade da natureza de um serviço, sabe-se que pode existir uma variação no nível de serviço. A variação que os clientes estão dispostos a aceitar é chamada de zona de tolerância. Ela fica localizada entre o nível de serviço desejado e o adequado.

Conforme mencionado por Lovelock e Wirtz (2006), pode ser difícil para os consumidores avaliarem o desempenho dos serviços pré e mesmo pós-compra. Essa dificuldade aumenta o risco e prejudica a tomada de decisão. Spake et al. (2003) estudaram que o conforto do consumidor é uma característica que pode contribuir para reduzir o risco da decisão. Esse comportamento é muito comum na jornada de compra dos serviços digitais, conforme vivenciado pelo autor.

Lovelock e Wirtz (2006) classificam os atributos dos bens e serviços em propriedades de busca, experiência e credibilidade com o objetivo de ajudar a avaliar o nível do produto. Os níveis variam entre “fácil de avaliar” e “difícil de avaliar”. Normalmente, os bens físicos são os mais fáceis de avaliar porque possuem maiores atributos de busca; enquanto os serviços são os mais difíceis de avaliar, pois possuem mais atributos de experiência ou de credibilidade.

- Atributos de busca: são atributos tangíveis que permitem ao cliente avaliar os bens físicos antes de sua aquisição, reduzindo os riscos e as incertezas da decisão;
- Atributos de experiência: são atributos que só podem ser avaliados após a compra, pois o cliente precisa vivenciar a experiência. Pessoas diferentes podem interpretar ou reagir aos estímulos de formas diferentes.
- Atributos de credibilidade: existem serviços que os clientes têm dificuldades de avaliar, mesmo após sua execução. Nesse caso, a confiança do cliente no fornecedor será fundamental, pois em muitos casos é difícil documentar os benefícios do serviço. O *marketing* digital, na avaliação e experiência do autor, deve ser classificado nessa categoria, pois na maioria dos casos os clientes não participam da rotina da agência e não possuem conhecimentos ou informações suficientes para avaliarem a execução do serviço.

Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que os serviços com alto grau de atributos de experiência ou de credibilidade impõem um desafio especial às empresas, à medida que é fundamental descobrir formas de transmitir maior segurança aos clientes e de reduzir os riscos de aquisição de um serviço de difícil avaliação dos benefícios e desempenho. Os autores

propõem que, no caso dos serviços com alto grau de características de experiência, poderiam ser oferecidos mais atributos de busca aos clientes como, por exemplo, oferecer uma amostra grátis, quando possível, do seu serviço ou fazer propagandas que ajudem os clientes a visualizarem os benefícios dos serviços. Quanto aos serviços com alto grau de características de credibilidade, como é o caso do *marketing* digital, seria interessante fornecer indícios tangíveis dos serviços aos clientes, como, por exemplo, certificados, diplomas e credenciais que habilitassem as empresas a fornecer certo tipo de serviço ou que apresentassem estudos de casos bem-sucedidos.

Outro ponto mencionado por Lovelock e Wirtz (2006), que pode ser utilizado, pois pode contribuir com a apresentação de propostas de *marketing* digital, seria deixar explícito aos clientes que o conhecimento técnico da empresa provedora dos serviços é fundamental para o sucesso do projeto e que as interações do fornecedor com cliente precisam ser muito eficazes para produzirem os resultados desejados.

Lovelock e Wirtz (2006) encorajam que as avaliações de satisfação não sejam feitas somente no pós-compra. Os autores destacam que existem oportunidades para serem trabalhadas enquanto o cliente estiver ocupado com o processo e ainda não tiver tomado a decisão final. Se os clientes tiverem dúvidas quanto às expectativas do serviço, podem decidir por não comprar ou, se estiverem desconfortáveis com algum aspecto específico, existem chances de desistirem da compra antes mesmo de concluí-la.

Spake et al. (2003) analisam a característica de conforto do consumidor em relação ao seu fornecedor de serviços como uma importante medida de avaliação e de construção do relacionamento entre ambos. Essa característica pode ser utilizada no momento de seleção do prestador de serviço, pois ajuda a reduzir o risco percebido no momento da decisão. Os autores desenvolvem uma escala com oito pares de palavras para medir o conforto do cliente em relação ao prestador de serviço, que pode ser utilizada nas interações iniciais com os potenciais clientes para ajudá-los na seleção do seu fornecedor de *marketing* digital.

Destaca-se que o conforto do consumidor é um estado psicológico no qual a ansiedade do cliente em relação ao serviço foi aliviada; ele encontrou paz de espírito; está calmo e despreocupado em relação ao seu fornecedor de serviços (SPAKE et al., 2003).

Algumas medidas citadas por Spake et al. (2003) podem contribuir para aumentar o conforto dos consumidores. São elas:

- Explicar detalhadamente o serviço para os consumidores;
- Fazer perguntas exploratórias para identificar eventuais preocupações;
- Fornecer credenciais para comprovar experiência;

- Usar uma forma de comunicação que deixe os clientes à vontade e possa envolvê-los na conversa.

De acordo com Lovelock e Wirtz (2006, p. 48),

Em todos os tipos de serviços, entender e gerenciar encontros de serviços entre clientes e pessoal de serviços é crucial para criar clientes satisfeitos que estejam dispostos a iniciar relacionamentos de longo prazo com o prestador de serviço. Conseguir entender melhor o modo como os clientes avaliam, selecionam e utilizam serviços deve estar no cerne das estratégias de projetos e entrega de produtos que é serviço.

No presente trabalho, será dado maior foco no estágio pré-compra, em especial na etapa de avaliação dos prestadores de serviço, considerando-se que o potencial comprador do serviço de *marketing* digital já tenha entrado em contato com a empresa solicitando uma proposta de trabalho, uma vez que, como mencionado anteriormente, o objetivo principal da presente pesquisa é elaborar estratégias para uma empresa prestadora de serviços de *marketing* digital aumentar a taxa de fechamento de novos negócios.

2.2.2 Reconhecimento da Necessidade

O processo de compra tem início quando um problema ou necessidade é reconhecido. Esse reconhecimento é desencadeado por um estímulo interno ou externo. O estímulo interno acontece quando uma necessidade sobe para o nível de consciência do consumidor tornando-se um impulso. O estímulo externo, por sua vez, é ativado, por exemplo, por uma propaganda (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; KOTLER; KELLER, 2012).

Salomon (2007) explica que o reconhecimento de um problema ou a necessidade surge quando uma pessoa identifica a diferença entre seu estado real e o estado ideal ou o desejado. Basicamente, isso pode ocorrer por dois motivos: ou quando o estado real se desloca para baixo do estado ideal, surgindo, então, um problema e logo a identificação de uma necessidade; ou quando o estado real se desloca para cima do estado ideal, nesse caso, surge o reconhecimento de uma oportunidade.

2.2.3 Busca por Informações

Na segunda etapa, o consumidor inicia a busca por informações. Segundo Kotler e Keller (2012) a quantidade de busca por informações é limitada e pode ser dividida em dois níveis de interesse. O primeiro, é o chamado ‘atenção elevada’. É caracterizado por um estado

de busca mais moderado, no qual o consumidor apenas está receptivo a informações sobre o produto. O segundo, é chamado ‘busca ativa por informações’. Nesse caso, o consumidor busca mais referências e fontes de informações sobre o produto.

Kotler e Keller (2012) dividem as principais fontes de informação em quatro grupos:

1. Pessoais: familiares, amigos e pessoas conhecidas;
2. Comerciais: *sites*, propagandas, vendedores, embalagens;
3. Públicas: meios de comunicação em massa;
4. Experimentais: manuseio e utilização do produto.

A influência de cada fonte pode variar de acordo com o consumidor e com o tipo do produto. Normalmente, o consumidor recebe mais informações por meio de comerciais que possuem um caráter mais informativo. As mais efetivas são as informações pessoais ou públicas, pois são mais independentes e contribuem na legitimação ou avaliação (KOTLER; KELLER, 2012).

Salomon (2007) destaca que, para o consumidor resolver seu problema, ele precisa de informações adequadas e o processo de busca de informações irá permitir que ele encontre dados para tomar a melhor decisão.

Com relação aos tipos de busca por informações, Solomon (2007) os classifica em dois principais: pesquisa pré-compra, quando o consumidor busca por informações específicas sobre o produto; e pesquisa contínua, normalmente realizada por compradores veteranos que desejam estar atualizados quanto ao mercado.

Solomon (2007) considera que as fontes de informação podem ser internas e externas. Na pesquisa interna, o consumidor recorre às informações armazenadas em sua memória de experiências anteriores sobre os diferentes produtos e serviços. O consumidor recorre também às fontes externas para complementar esse conhecimento. Nesse caso, as informações são decorrentes de meios comerciais, consultas a outras pessoas ou simples observações.

Pesquisa deliberada ou pesquisa acidental é outra classificação estabelecida por Solomon (2007) em relação à forma como o consumidor obtém informações sobre determinados produtos ou serviços. O primeiro caso é resultado de uma aprendizagem direta, quando o consumidor já realizou buscas anteriores ou da aprendizagem por experiências anteriores. No segundo caso, o aprendizado é passivo e não intencional. O consumidor é exposto às informações dos produtos por diversos meios como propagandas, embalagens e exposições. Apesar de não ter interesse naquele momento, resultam em aprendizado que poderá ser utilizado em um momento posterior.

2.2.4 Avaliação das Alternativas

Não existe um processo único para avaliação das alternativas pelo consumidor. Dentre os vários processos, os modelos mais atuais consideram que existe uma base racional e consciente. Primeiramente, o consumidor busca satisfazer a uma necessidade, posteriormente, ele busca por determinados benefícios no produto e, por último, ele avalia cada produto como um conjunto de atributos capazes de entregar os benefícios desejados (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler e Keller (2012) ainda destacam que o comportamento de compra pode ser influenciado pelas crenças e atitudes dos consumidores adquiridas pela experiência e pelo aprendizado. Os autores afirmam que, quando chega na etapa de decisão, o consumidor já tem sua preferência por marcas e sua intenção de compra já está definida, mas dois fatores ainda podem interferir no processo. O primeiro, é ‘a atitude de outros’, que depende da intensidade da atitude negativa sobre a preferência do consumidor e da motivação desse consumidor em ouvir essa outra pessoa. O segundo, são os ‘fatores situacionais imprevistos’ que, ao surgirem, têm potencial para alterar a intenção do consumidor.

Ambos os fatores, que podem interferir no processo de avaliação citados por Kotler e Keller (2012), já foram identificados em situações reais na empresa analisada. O primeiro, que comumente ocorre, surge quando os autores mencionam a interferência de outros. É pouco provável, atualmente, que uma decisão seja tomada única e exclusivamente por uma pessoa. Na maioria das vezes, a pessoa que influencia essa tomada de decisão não é conhecida e não participa integralmente do processo de avaliação, o que dificulta a interferência nesse fator. Apesar de aparentemente menos comum, o segundo fator, classificado como ‘situacional imprevisto’, também pode ocorrer e também é muito difícil agir sobre ele, pois ele não é previsto. Quando acontece, as ações para resolvê-lo são tomadas internamente na empresa e somente posteriormente são comunicadas ao consultor.

Fica claro que as preferências por marcas e as intenções de compra não refletem em sua totalidade o comportamento de compra e que a decisão pode ser altamente influenciada pelo risco percebido (KOTLER; KELLER, 2012).

Quanto ao grau de risco percebido, Kotler e Keller (2012) explicam que ele pode variar de acordo com o nível de investimento envolvido e com a incerteza em relação aos atributos e à autoconfiança do consumidor. Os consumidores evitam decisões e buscam mais informações com o objetivo de reduzir os riscos. Solomon (2007) destaca que o risco percebido está envolvido em decisões de compra que envolvem pesquisa extensiva,

normalmente quando o produto é caro, complexo ou de difícil entendimento. Outra situação que ele pode ser identificado é quando a escolha de um produto pode ser visível por outras pessoas, sendo avaliado negativamente, gerando constrangimento.

Os principais riscos percebidos, segundo Kotler e Keller (2012), são:

1. Risco funcional: produto abaixo das expectativas;
2. Risco físico: ameaça ao bem-estar ou à saúde do usuário ou de outras pessoas;
3. Risco financeiro: preço elevado;
4. Risco social: pode gerar constrangimento diante de outras pessoas;
5. Risco psicológico: impacto no bem-estar mental do usuário;
6. Risco de tempo: ineficiência do produto resulta em custo de oportunidade.

O pós-compra está relacionado com a satisfação do cliente. A satisfação irá depender de suas expectativas *versus* o desempenho do produto. Caso o desempenho fique abaixo das expectativas, o cliente fica decepcionado. Ele ficará satisfeito se o desempenho atender às suas expectativas e encantar, ou seja, caso o desempenho supere as expectativas (KOTLER; KELLER, 2012).

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) mencionam que existem diferentes tipos de processos de decisão dependendo do nível de envolvimento com a compra e que quanto maior o nível de envolvimento, mais complexa se tornará a tomada de decisão. Solomon (2007) explica que o nível de esforço envolvido em uma compra está relacionado com a importância da mesma. Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) e Solomon (2007) concordam que a tomada de decisão é um *continuum* de comportamento e classificam os tipos de decisão de acordo com a quantidade de esforço demandado. No entanto, utilizam uma nomenclatura um pouco diferenciada. Os principais tipos de processo de decisão, segundo Best (2007), são: nominal, limitada e estendida. Solomon (2007) os classifica como: tomada de decisão habitual, solução limitada do problema e solução ampliada do problema.

A tomada de decisão nominal ou habitual ocorre quando há um envolvimento muito baixo com a compra. O indivíduo reconhece o problema; faz uma busca interna na memória de longo prazo; uma única solução (marca) é considerada e em seguida adquirida. Praticamente não ocorre avaliação pós-compra. Nesse caso, não é considerada a alternativa “não comprar”. As decisões nominais podem ser divididas em duas categorias: decisões baseadas na fidelidade à marca e decisões baseadas na recompra (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007). Solomon (2007) enfatiza que, nesse tipo de decisão, as escolhas são feitas com pouco ou nenhum esforço consciente. Em muitos casos, são decisões mais rotineiras.

A tomada de decisão limitada ocorre quando há busca por informações externa limitada e interna. Poucas alternativas são avaliadas e são utilizadas regras simples de decisão. Nesse caso, existe uma pequena avaliação pós-venda. Ela está entre a decisão nominal e a estendida (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007). Solomon (2007) classifica esse tipo de decisão como solução limitada do problema e concorda que os compradores não estão tão motivados a buscarem por informações ou a avaliarem minuciosamente cada uma das alternativas.

A tomada de decisão estendida ocorre quando há uma extensa busca por informações externa e interna, além de um processo de avaliação complexo, com múltiplas alternativas e constante avaliação pós-compra. Nesse caso, ocorre um alto envolvimento com a compra. Poucas decisões de consumo chegam a esse nível (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007). Solomon, 2007 considera esse tipo de tomada de decisão mais tradicional e a classifica como solução ampliada do problema. Nesse caso, o consumidor considera o risco da decisão final maior e por isso busca o máximo possível de informações nos meios disponíveis (externos e internos) e avalia cuidadosamente as alternativas.

3. METODOLOGIA

Pesquisar é um procedimento racional e sistemático com o objetivo de obter respostas para os problemas propostos. A pesquisa deve ser utilizada quando não possuímos informações necessárias para elaborar respostas ou quando as informações disponíveis não estão devidamente estruturadas para serem relacionadas com o problema em questão. A pesquisa deve ser desenvolvida de acordo com os conhecimentos disponíveis e utilizando-se de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (GIL, 2002).

Os trabalhos práticos e aplicados são cada vez mais relevantes nos programas de pós-graduação, pois partem de questões e desafios enfrentados pelas empresas, com o objetivo de propor soluções que auxiliem no crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade das mesmas (MARCONDES et al., 2017).

Marcondes et al. (2017) enfatizam a importância da pesquisa aplicada para atingir os objetivos das empresas. A pesquisa contribui com os gestores para que eles possam tomar decisões mais precisas quanto aos diferentes aspectos que impactam os resultados das empresas, com o objetivo de aumentar a competitividade e de melhorar o desempenho frente à concorrência.

Almeida, Francesconi e Fernandes (2019) destacam que os programas de mestrado profissional, diferentemente dos de mestrado acadêmico, deverão desenvolver pesquisas aplicadas a partir da experiência profissional do pesquisador. Assim, iniciam-se pela prática do pesquisador para depois serem estudadas as teorias relacionadas e serem propostas melhorias na prática profissional e no aprimoramento eventual da teoria.

A metodologia utilizada nos cursos profissionalizantes tem como ponto de partida o relato da experiência do pesquisador e a identificação do problema/opportunidade. O passo seguinte é estudar as teorias e as práticas que possam estar relacionadas com a questão de pesquisa. Posteriormente, o pesquisador deve ir a campo e empregar outros métodos e instrumentos para completar o estudo, buscando a solução (ALMEIDA; FRANCESCONI; FERNANDES, 2019).

Almeida, Francesconi e Fernandes (2019) enfatizam que a pesquisa profissional segue um método científico no qual o pesquisador procura soluções na teoria para atender sua experiência profissional, mas também precisa ir a campo coletar informações complementares à sua prática profissional. A pesquisa de campo deve ser orientada a partir de uma questão de pesquisa.

Para atingir os objetivos da presente dissertação, foram desenvolvidas duas pesquisas de campo. A primeira foi uma pesquisa exploratória qualitativa e a segunda, foi uma intervenção no processo comercial da empresa do autor, por meio da estratégia de pesquisa-ação. Ambas serão descritas a seguir.

3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002), tem o objetivo de aumentar o conhecimento sobre o problema em questão, tornando-o mais explícito e contribuindo para o aprimoramento de ideias e descobertas. Desse modo, a presente pesquisa pode ser considerada exploratória, uma vez que um dos objetivos secundários foi descobrir critérios motivadores e limitadores da tomada de decisão para contratação de serviços de marketing digital pelos entrevistados.

O instrumento utilizado para coleta dos dados da pesquisa exploratória foi a ‘entrevista’, definida como situação em que duas pessoas são colocadas “face a face”, onde uma elabora perguntas e outra as responde (GIL, 2002). As entrevistas foram conduzidas pelo entrevistador (que no caso, era o próprio autor da pesquisa), de forma semiestruturada, o que significa que foram conduzidas a partir de um roteiro, instrumento de pesquisa contendo uma relação fixa de perguntas, que permitiu ao entrevistador explorar as respostas ao longo da entrevista (GIL, 2002).

As entrevistas foram individuais, realizadas *online* pela ferramenta Google *Meeting*, durante os meses de março e abril de 2020. Em média, cada entrevista durou cerca de 60 minutos. Todo conteúdo foi gravado e posteriormente transcrito pelo autor e está disponibilizado no APÊNDICE A. Cabe esclarecer que o conteúdo das entrevistas foi transcrito conforme registrado, com eventuais repetições, erros de linguagem e informalidades típicas da oralidade. Infelizmente, na época de realização das entrevistas, o Brasil e o mundo vinham atravessando uma grave crise em decorrência da pandemia do COVID-19 e os encontros presenciais planejados precisaram ser evitados.

Quanto à quantidade de pessoas a serem entrevistadas, no caso de pesquisas qualitativas, o número recomendado geralmente é baixo, mas deve ser o suficiente para obter clareza de resultados, até que não haja mais necessidade de novas entrevistas, o que é denominado pesquisa por exaustão (ALMEIDA; FRANCESCONI; FERNANDES, 2019). Para a realização da presente pesquisa, foram entrevistados 12 pessoas no total (10 homens e

2 mulheres), sendo 11 médicos e 1 administrador (sócio) de uma clínica operacionalizada pelo cônjuge.

O perfil dos entrevistados era de profissionais competentes, de especialidades variadas, com alto nível intelectual, formados nas principais faculdades de medicina do país, com considerável poder aquisitivo e sucesso profissional compatível com seu tempo de formação e de experiência. A faixa etária da maioria dos médicos entrevistados era entre 35 e 40 anos, tendo aproximadamente 15 anos de formados. Esse é exatamente o perfil que mais representa os clientes médicos atendidos pela empresa do autor.

Todos os entrevistados já tinham tido algum contato prévio com o entrevistador: 6 eram clientes de sua empresa; 2 eram ex-clientes; e 4 não eram clientes mas já tinham tido um primeiro contato. No caso dos clientes, o tempo de relacionamento prévio com o autor era muito variável, os mais antigos, superavam 7 anos e os mais recentes, cerca de 2 anos. No caso de todos os outros entrevistados, o primeiro contato com o autor havido sido há pelo menos 1 (um) ano. O Quadro 1 a seguir detalha o perfil de cada um dos entrevistados.

Quadro 1: Detalhamento do perfil dos entrevistados da pesquisa qualitativa

Entrevistado	Especialidade	Profissão	Idade	Status
Entrevistado 1	Dermatologista	Administrador	33	Cliente
Entrevistado 2	Reprodução Humana	Médico	40	Cliente
Entrevistado 3	Cirurgião Plástico	Médico	35	Cliente
Entrevistado 4	Cirurgião Geral	Médico	35	Cliente
Entrevistado 5	Cirurgião Plástico	Médico	60	Cliente
Entrevistado 6	Reprodução Humana	Médico	38	Cliente
Entrevistado 7	Reprodução Humana	Médico	37	Ex-cliente
Entrevistado 8	Cardiologista	Médico	38	Ex-cliente
Entrevistado 9	Ortopedista	Médico	43	Não Cliente
Entrevistado 10	Cirurgião Torácico	Médico	32	Não Cliente
Entrevistado 11	Cirurgião Plástico	Médico	30	Não Cliente
Entrevistado 12	Oftalmologista	Médico	44	Não Cliente

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

3.1.1 Instrumento de Pesquisa

Para elaborar o instrumento de pesquisa, o autor valeu-se de seus conhecimentos e de sua experiência visando a elencar alguns critérios que poderiam atuar como motivadores ou como limitadores do processo de decisão e que deveriam ser melhores investigados na pesquisa exploratória. O objetivo era obter respostas para o problema pesquisado. O instrumento de pesquisa, segundo Gil (2002), deveria contribuir para aumentar o

conhecimento dos entrevistados e obter informações que corroborassem o aprimoramento de ideias e descobertas. Foi elaborado um roteiro que serviu de guia para condução das entrevistas, composto por 19 perguntas relacionadas com os critérios definidos pelo autor. Visando a restringir o instrumento de pesquisa para melhoria da condução dos entrevistados, a maioria das perguntas estava relacionada com um único serviço de *marketing* digital, no caso, o SEO, escolhido pela sua aplicabilidade no segmento médico, dificuldade de compreensão pelos clientes e especialidade da empresa do autor.

Os seis critérios definidos pelo autor para avaliação na pesquisa exploratória que serviram para elaboração do roteiro de entrevista foram os seguintes:

- a) Interesse em SEO;
- b) Orçamento de *Marketing*;
- c) Elementos da proposta;
- d) Precificação;
- e) Contrato de serviço;
- f) Condições comerciais.

Para validar o instrumento de pesquisa, foram realizadas entrevistas-piloto com dois consultores da WSI. O objetivo era receber *feedbacks* e fazer os ajustes necessários para a aplicação definitiva. A versão final do roteiro da entrevista apresenta-se a seguir. Os resultados e conclusões dessa pesquisa exploratória foram úteis para o desenvolvimento da pesquisa-ação.

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

1. O que você entende por posicionamento orgânico no Google (SEO) e por que o considera importante para sua empresa?
2. Você já contratou alguma vez o serviço para melhorar seu posicionamento orgânico no Google (SEO)? Como foi sua experiência?
3. Você sabe o que é necessário para posicionar seu *site* nos resultados orgânicos do Google?
4. Você estaria mais propenso a contratar o serviço de SEO se, ao invés de ser realizada/apresentada a cobrança de um *fee* mensal por um conjunto de atividades (serviços), fossem cobrados/apresentadas atividades/serviços separadamente?
Exemplo com valores fictícios de escopo mensal:

(Continua)

Roteiro de Entrevista Semiestruturada (Continuação)

- a. **SEO “On page”:** R\$ 1.640,00 (1 dia de 10 horas de equipe de analistas de SEO, programação e *design*);
 - b. **Conteúdo interno:** R\$ 980,00 (Pauta, curadoria e produção de 2 conteúdos de até 600 palavras para *website/blog* – 3 a 4 horas por conteúdo + configurações técnicas de SEO);
 - c. **Conteúdo externo:** R\$ 550,00 (Pauta, curadoria, e produção de 2 conteúdos de até 600 palavras para SEO “Off page” – 2 a 3 horas por conteúdo);
 - d. **SEO “Off page”:** R\$ 440,00 (3 horas de *link building*);
 - e. **Relatórios e análises:** R\$ 490,00 (ferramentas + 3 horas de elaboração do relatório + análises).
5. O que precisaria ser feito para que você ficasse confortável em saber que as horas contratadas do projeto de SEO foram realmente executadas?
 6. Você gostaria que lhe fossem oferecidos alguns pacotes ao invés de uma única solução de SEO?
Exemplo com valores fictícios:

SEO	Pacote Inicial	Pacote Essencial	Pacote Ideal	Pacote Avançado
Tarefas "On page"	2 horas	8 horas (meio período)	10 horas (um dia)	16 horas (dois dias)
Conteúdos Internos (Blog/site)	2 conteúdos internos	2 conteúdos internos	2 conteúdos internos	4 conteúdos internos
Conteúdos Externos ("Off page")	-	Previsão ("Off page")	2 conteúdos externos	4 conteúdos externos
Tarefas "Off page"	-	Alternado com "On page"	3 horas	6 horas
Tarefas de Relatórios e Análises	Elaboração de relatório básico	Elaboração de relatório detalhado + análises	Elaboração de relatório detalhado + análises	Elaboração de relatório detalhado + análises
Preço	1.500,00	2.500,00	4.000,00	7.200,00

7. E se, ao contratar o serviço de *marketing* digital, de acordo com o pacote (nº de horas) e com o tempo de fidelização, você pagasse menos por hora?

Exemplo com valores fictícios:

(Continua)

Roteiro de Entrevista Semiestruturada (Continuação)

	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
Até 10 horas	150	140	130	120
De 10 a 20 horas	140	130	120	110
Acima de 30 horas	130	120	110	100

8. Você optaria por comprar um serviço de *marketing* digital se fosse possível obter um desconto no preço antecipado? Ex. de valores fictícios: R\$ 1.000,00 por mês x R\$ 11.000,00 anual.
9. Facilitaria contratar um serviço da WSI se não houvesse:
 - a. Prazo determinado de 12 meses;
 - b. Multa rescisória;
 - c. Aviso prévio de cancelamento.
10. O que precisaria ser feito para que você ficasse mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/*Marketing* Digital?
 - a. Melhor compreensão sobre o que é o serviço?
 - b. Transparência quanto à prestação do serviço?
 - c. Apresentação de *cases* de sucesso e depoimentos?
 - d. Segurança de retorno do investimento?
 - e. Garantia de resultado?
 - f. Flexibilidade no prazo de contrato?
 - g. Desconto no valor do serviço?
11. Você se sentiria mais confortável em contratar um serviço de *marketing* digital por meio de um aceite da proposta com termos, condições e descrição de escopo contidas em 2 páginas, ao invés de um contrato mais detalhado composto por 8 páginas?
12. Se fosse possível lhe conceder um desconto/bonificação no momento da reunião de apresentação da proposta para que o negócio fosse fechado naquele momento, influenciaria sua tomada de decisão? Positivamente ou negativamente? Você fecharia no mesmo instante?
13. Qual o % ideal (desejado) de desconto ou bonificação para você fechar um contrato?
14. Você tem um *budget* para serviços de *marketing* digital? Qual é?

(Continua)

Roteiro de Entrevista Semiestruturada (Continuação)

15. Quão importante é o desenvolvimento do seu *website* no momento em que você contrata um serviço de *marketing* digital? Você gostaria de comprar somente/primeiro esse serviço para posteriormente contratar o *marketing* digital?
16. Quais são os motivos que o impediram de fechar ou o fizeram fechar o negócio com a WSI naquela ocasião?
17. Você estava cotando com outras empresas naquela ocasião? Qual era o perfil delas? (Grande, média, pequena, *freelancer*)
18. Você fechou negócio com alguém? Por qual motivo principal?
19. No momento da sua decisão, o que poderia ter sido feito para que você fechasse o negócio com a WSI ou você teria deixado de fechar negócio com a WSI por algum motivo?

3.2 PESQUISA-AÇÃO

Thiollent (1986) classifica a pesquisa-ação como uma pesquisa alternativa às pesquisas convencionais, muito preocupadas com a quantificação de resultados empíricos. A técnica de pesquisa-ação busca aumentar a compreensão e a interação entre pesquisadores e membros da situação investigada. Ela é utilizada em vários países, inclusive no Brasil, e é orientada para a resolução de problemas, podendo ser aplicada em diversas áreas de atuação, como: educação, tecnologia, comunicação, organização, serviço social, entre outras (THIOLLENT, 1986).

Um dos principais objetivos das propostas de pesquisa alternativa é dar aos pesquisadores e aos participantes os meios capazes de responder com maior eficiência os problemas da situação vivenciada, facilitando a busca por soluções para os problemas reais, cujas pesquisas convencionais pouco têm contribuído (THIOLLENT, 1997).

Uma vez obtidos os resultados da pesquisa exploratória, no que tange aos principais critérios motivadores e limitadores da tomada de decisão para contratação de serviços de *marketing* digital, foi desenvolvida a pesquisa-ação como meio de intervenção no processo comercial da empresa do autor. O presente trabalho justifica-se como uma pesquisa-ação uma vez que um dos objetivos secundários do mesmo foi propor alternativas comerciais, contemplando os critérios motivadores e os limitadores de tomada de decisão para contratação

de serviços de *marketing* digital, descobertos na pesquisa exploratória, e aplicá-las nas novas oportunidades que surgiram durante o período de pesquisa-ação, avaliando a sua efetividade no aumento da taxa de fechamento de novos negócios.

Segundo Marcondes et al. (2017), a proposta de intervenção é uma das fases mais sensíveis do projeto, pois poderia haver resistências decorrentes de inúmeros fatores. No entanto, nesse caso, não houve problemas, pois a intervenção foi realizada na empresa do autor e, no processo comercial, ele é o principal responsável por desenvolver, aprimorar e conduzir a maioria das oportunidades.

As alternativas comerciais foram aplicadas nas novas oportunidades que surgiram partir de abril/20, após a conclusão da pesquisa exploratória, até outubro/20. O número de oportunidades foi um pouco menor do que o desejado, pois durante os meses de abril e maio/20 não existiram novas oportunidades para aplicação das alternativas comerciais propostas, em decorrência da pandemia do COVID-19, como mencionado anteriormente. A situação começou a se regularizar a partir de junho/20, quando começaram a surgir as primeiras oportunidades comerciais. Nos meses seguintes, julho, agosto, setembro, até o final de outubro/20, período de duração da pesquisa, foi possível registrar 24 novas oportunidades comerciais que compuseram a amostra da pesquisa-ação.

As avaliações dos resultados foram realizadas ao final da pesquisa, com o objetivo de verificar a eficácia dos resultados obtidos em relação aos esperados avaliar a eficiência dos procedimentos utilizados na execução e propiciar um aprendizado relevante sobre a intervenção proposta (MARCONDES et al., 2017).

4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Com base nas respostas das entrevistas, foram realizadas as análises em função dos critérios definidos pelo autor no momento da elaboração do instrumento de pesquisa. Para melhor compreensão e interpretação dos leitores, os trechos mais relevantes das entrevistas foram reproduzidos no decorrer das discussões, exatamente como mencionados pelos entrevistados. A transcrição do conteúdo completo das entrevistas está disponível no APÊNDICE A, como mencionado anteriormente.

4.1.1 Principais Resultados

Os principais resultados serão discutidos a seguir de acordo com a seguinte sequência de critérios avaliados:

- Interesse em SEO;
- Orçamento de *Marketing*;
- Elementos da proposta;
- Precificação;
- Contrato de serviços;
- Condições comerciais.

4.1.1.1 Interesse em SEO

As primeiras investigações tiveram como objetivo compreender o que os entrevistados sabiam sobre *marketing* digital, mais especificamente sobre SEO (*Search Engine Optimization*), que são estratégias de posicionamento orgânico para *websites* no Google, ou seja, trata-se de um ranqueamento orgânico do Google.

O *marketing* digital é composto por inúmeras atividades, possibilidades, oportunidades e entendimentos. Algumas pessoas o definem como *website*, outras, como Instagram, Google, Facebook, *e-mail marketing* ou outros.

Para delimitar o instrumento de pesquisa e melhor conduzir os entrevistados, dentre os serviços de *marketing* digital, o autor optou por destacar o SEO como objeto principal da pesquisa. Os fatores que corroboraram essa decisão foram:

- Complexidade: maior dificuldade na prestação do serviço e no entendimento por parte dos clientes;
- Resultados: maior dificuldade no controle e obtenção dos resultados;
- Especialidade: serviço de maior especialização da empresa do autor, com maior número de clientes e representatividade nas receitas;
- Aplicabilidade: o segmento médico possui inúmeras restrições relacionadas à divulgação dos serviços médicos, o que pode ser superado no caso do SEO.

a) Importância do SEO

Para descobrir se realmente o perfil dos entrevistados estava valorizando o posicionamento orgânico no Google e o serviço de SEO, foi perguntado aos entrevistados sobre a importância desse trabalho. As respostas foram unânimes. Todos consideram o posicionamento orgânico no Google de extrema importância. Alguns trechos das entrevistas que ressaltam a importância do SEO sob diferentes pontos de vista dos entrevistados são os seguintes:

“Acho fundamental como forma de consolidar meu posicionamento e marca. Eu observei que algumas pessoas de sucesso que eu conheço estavam bem posicionadas no Google” (Entrevistado 11).

“É importante porque eu, como usuário, sempre cliço na busca orgânica porque são empresas que realmente são referência no assunto” (Entrevistado 1).

“SEO é fundamental para atingir um número maior de pessoas interessadas no seu produto ou serviço. É uma vitrine com melhor custo/benefício para divulgação de qualquer serviço” (Entrevistado 2).

“Eu acho que o posicionamento orgânico, ao contrário do posicionamento pago, gera mais credibilidade” (Entrevistado 5).

A análise das entrevistas demonstrou que os entrevistados reconhecem o bom posicionamento orgânico no Google como forma de ressaltar a importância e a credibilidade do médico que estiver mais bem posicionado. Assim como acontece em outros segmentos, também na medicina, os primeiros resultados orgânicos do Google contribuem para posicionar o médico como referência no assunto, aumentando sua visibilidade e gerando mais pessoas interessadas nos serviços por ele oferecidos. Importante mencionar que o posicionamento orgânico não acontece de forma natural, ou seja, o algoritmo do Google possui alguns critérios para identificar os *websites* mais relevantes para exibir nos resultados

de pesquisa. O trabalho de SEO tem por objetivo aprimorar os critérios levados em consideração pelo Google, para possibilitar o melhor posicionamento orgânico para determinado *website* (Figura 2).

Figura 2: Resultados orgânicos do Google

Fonte: Google. Elaborado pelo autor.

Uma vez que os entrevistados concordaram com a importância do posicionamento orgânico no Google para seu negócio, cada qual com seu ponto de vista, ficou supostamente evidenciado o desejo de terem seu *website* melhor posicionado no Google, visando a maior procura por seu serviço pelos potenciais pacientes. Dessa forma, o desejo pelo melhor posicionamento orgânico no Google pode ser considerado como um motivador para tomada de decisão no momento de contratação de um serviço de *marketing* digital, mais especificamente o SEO, que é um dos principais serviços comercializados pela empresa do autor para o segmento médico, como mencionado anteriormente.

As perguntas que compuseram o instrumento de pesquisa tiveram como objetivo conhecer melhor o entendimento dos entrevistados no que tange ao trabalho de SEO, pois se acreditava que a dificuldade de compreensão do serviço pudesse ser um limitador no momento da contratação.

b) O que é SEO

A análise das respostas dos entrevistados às perguntas que se seguiram demonstrou que o conhecimento deles sobre o que é SEO era bastante heterogêneo e superficial. Eles descreveram o entendimento por meio dos resultados esperados com o trabalho, como se pode constatar em algumas das seguintes citações:

“Posicionamento orgânico é quando nós aparecemos sem pagar e aí eu não entendo esse processo de como vocês fazem” (Entrevistado 1).

“São ferramentas e recursos utilizados para o Google entender nosso *site* como relevante para o usuário” (Entrevistado 2).

“É a relevância perante o algoritmo do Google” (Entrevistado 4).

“Fazer com que minha página apareça nas primeiras posições no Google” (Entrevistado 6).

“Busca orgânica é a posição que o Google ranqueia meu *site* em uma pesquisa” (Entrevistado 7).

“Aparecer nas pesquisas. Quanto mais relevante, mais na primeira página ele vai aparecer” (Entrevistado 10).

Uma definição do trabalho de SEO (*Search Engine Optimization*), segundo artigo publicado no *site* Resultados Digitais ([2019], n.p.) e encontrado como resultado de pesquisa para “O que é SEO” no próprio Google, é:

[SEO é] um conjunto de técnicas que visa posicionar uma página nos primeiros resultados de mecanismos de busca online, como o Google. As principais ações que fazem parte de uma estratégia de SEO são: criação de conteúdo, SEO onpage, construção de autoridade e experiência do usuário.

A dificuldade de compreensão sobre o que é o trabalho de SEO e de como ele deve ser executado pode interferir no momento de contratação do serviço, pois, apesar de os entrevistados considerarem o posicionamento orgânico no Google importante, resultado do trabalho de SEO, eles têm diferentes compreensões a respeito do serviço, conforme poderá ser observado no item a seguir,. Além disso, no momento em que buscam um fornecedor, podem se sentir confusos, o que dificulta a tomada de decisão e a escolha do mesmo.

c) Como posicionar um *website* organicamente no Google

Quando questionados sobre a forma como é realizado o trabalho de SEO, ou seja, sobre o entendimento do que deve ser realizado para posicionar determinado *website* nos

resultados orgânicos do Google, ficou claro que a grande maioria dos entrevistados não tinha esse conhecimento. Esse fato contribui para aumentar a dificuldade no momento de contratação dos serviços de SEO. Mesmo alguns dos clientes mais antigos da empresa do autor, que inclusive já contrataram o serviço de SEO, tiveram dificuldades em responder a essa pergunta. A seguir, podem ser observadas algumas respostas que demonstram tal dificuldade quanto ao trabalho a ser realizado.

“Acho que deve ser o conteúdo que precisa ser bom” (Entrevistado 4).

“Imagino que a forma de escrever e algumas palavras e expressões” (Entrevistado 1).

“No meu entendimento, produzir e ajustar o texto” (Entrevistado 9).

“*Site* deve ter as palavras-chave” (Entrevistado 3).

“Eu imagino que o Google precise entender que nós somos referência no assunto” (Entrevistado 1).

“Eu entendo que grande parte a gente não sabe (risos)” (Entrevistado 7).

“Objetivamente, não” (Entrevistado 12).

As respostas dos entrevistados permitem constatar que a maioria entende que o SEO está relacionado com o conteúdo e com as palavras-chave, o que não deixa de ser uma verdade. No entanto, existe uma complexidade muito maior envolvida no trabalho de SEO. A falta desse entendimento, por parte do médico, pode ser um limitador no momento da contratação do serviço.

Apenas dois dos entrevistados conseguiram comprovar que possuem um entendimento mais próximo do que realmente vem a ser o trabalho de SEO. Ambos deixaram claro que se interessavam pelo tema e por isso foram estudar e buscar mais informações para ampliarem seus conhecimentos. Os trechos das respostas estão mencionados abaixo.

“Eu entendo que o *site* precisa estar bem estruturado do ponto de vista de programação, experiência do usuário e de conteúdo, pensando em *tags* e palavras-chave” (Entrevistado 7).

“Frequência de postagens, utilização de palavras-chave, diagramação de imagens, *links* com *sites* de parceiros” (Entrevistado 11).

Apesar de ficar claro que os entrevistados dão importância ao serviço de SEO, também se percebeu a enorme dificuldade que eles têm em compreender como o serviço é executado e quais são as expectativas de resultados. Esses fatores podem estar relacionados com a tomada de decisão no momento da contratação do serviço e na seleção do fornecedor.

Quanto menor é o conhecimento e a experiência sobre o tema, maior é a insegurança e a cautela no momento de decisão pela contratação do serviço de *marketing* digital. Nesses

casos, os contratantes procuram alguma associação entre o tempo para execução do trabalho e o volume de recursos investidos para auxiliarem na tomada de decisão. Os entrevistados com mais experiência e informação sobre o tema fizeram uma associação mais imediata entre o volume de recursos investidos e os benefícios recebidos.

A percepção dos benefícios entre os entrevistados é menos frequente, sugerindo que falta clareza quanto ao porquê e para quê usar o *marketing* digital.

Aqueles que têm mais conhecimento sobre *marketing* e mais experiência com agências digitais mencionaram que o SEO é importante, pois:

“Pode afetar a decisão de escolha do paciente” (Entrevistado 7).

“Gera autoridade e pode aumentar a taxa de conversão” (Entrevistado 7).

“Uma construção de relevância no médio-longo prazo” (Entrevistado 8).

“Eu considero o posicionamento orgânico como uma vitrine que, de acordo com os recursos que eu invisto, melhor será meu custo/benefício para divulgação de um serviço ou produto” (Entrevistado 2).

d) Fornecedores anteriores

O autor também buscou descobrir como tinham sido as experiências anteriores com outros prestadores de serviços de *marketing* digital. As respostas demonstraram que, em alguns casos, os entrevistados muitas vezes não acompanhavam os resultados de perto e tinham apenas uma vaga percepção do que acontecia; em outros, tiveram decepções com os fornecedores anteriores, conforme trechos destacados a seguir.

“Minha impressão é que temos obtido bons resultados, em relação ao que temos investido, tanto de energia, quanto de dinheiro” (Entrevistado 9).

“Tivemos uma consultoria específica para médicos que foi boa no início, mas não conseguimos melhorar nossos resultados orgânicos, então fomos atrás de outras empresas” (Entrevistado 1).

“Eu tive uma experiência negativa e o resultado não foi alcançado. É um mercado muito falastrão” (Entrevistado 11).

“A experiência foi frustrante” (Entrevistado 12).

Os entrevistados que não tiveram experiências anteriores com nenhum fornecedor de *marketing* digital ou que tiveram apenas experiência com a empresa do autor foram dispensados de responder a essa pergunta.

Na análise do conjunto de perguntas relacionadas com os conhecimentos de SEO, nota-se que, apesar de os entrevistados se interessarem pelo tema e de verem relevância em ter seu *website* melhor posicionado no Google, dedicam pouco tempo na busca por mais informações para aprofundarem os conhecimentos nos fundamentos de SEO, o que, caso o fizessem, facilitaria a avaliação e a seleção de fornecedores.

Ao comparar os achados das respostas com o processo de decisão descrito por Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), Kotler e Armstrong (2007), Kotler e Keller (2012) e por Solomon (2007), percebe-se que os entrevistados reconhecem a necessidade (1ª etapa) de ter seu *website* melhor posicionado no Google, no entanto, a busca por informações (2ª etapa) acaba sendo muito superficial. Esse comportamento pode sugerir que há pouca motivação em satisfazer a essa necessidade ou baixa prioridade por parte dos entrevistados, pois eles acabam encurtando o processo de decisão ao dedicar pouco tempo na busca por informações sobre o tema, indo diretamente para as etapas de avaliação e escolha dos fornecedores (3ª e 4ª etapas). O processo de decisão mal executado pode fazer com que a escolha dos fornecedores não seja bem feita e que os resultados esperados não sejam atendidos, gerando frustração e decepção, conforme constatado nas respostas de alguns dos entrevistados.

Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que a decisão de compra dos serviços é tomada no estágio pré-compra. Nos casos em que o serviço é mais complexo, como, por exemplo, no *marketing* digital, a busca por informações pode ser mais intensa para identificar potenciais fornecedores, fazer uma avaliação de riscos e benefícios de cada opção e então tomar a decisão final. Nos achados da pesquisa, a ausência do conhecimento necessário, decorrente da busca deficiente por informações, pode ser considerada como um limitador na tomada de decisão.

4.1.1.2 Orçamento de *marketing*

Nas entrevistas, procurou-se descobrir se havia um orçamento para as ações de *marketing*. Se positivo, como ele era calculado e qual era o valor. O que ficou comprovado, ao analisar as respostas, foi que nenhum dos entrevistados possuía um modelo ou método para definir o orçamento de *marketing*. Na maioria dos casos, ele também era inexistente, normalmente determinado de forma empírica, conforme se pode constatar nos trechos extraídos das respostas de alguns dos entrevistados.

“Não faço a mínima ideia e 99% dos meus colegas não fazem a mínima ideia. No meu negócio é por volta de mil e quinhentos a dois mil reais. Mas isso é empírico” (Entrevistado 12).

“Eu não tenho esse dado exatamente. É mais um *feeling* de falar se vale a pena ou não. Talvez seja um erro, mas eu não tenho isso” (Entrevistado 2).

“Muito variado, depende da estrutura, do número de sócios, mas um médico sozinho entre mil até dois mil reais no máximo” (Entrevistado 4).

“Eu vejo nas minhas contas, quanto eu ganho por mês, quanto eu estou tirando no consultório, quais são os meus custos, quanto está sobrando, quanto eu fico confortável em investir” (Entrevistado 7).

“Eu não sei. Sou bem perdido nisso, não tenho uma resposta ideal. Algumas pessoas dizem que x% do faturamento, mas, eu não sei” (Entrevistado 8).

“Não sei se todo médico tem isso, mas para mim o valor que se paga por um plantão” (Entrevistado 10).

“Eu procuro pensar no meu retorno mensal em cima daquilo que tive de custo. Ficar pelo menos empatado, não tomar muito prejuízo” (Entrevistado 11).

Falta familiaridade e conhecimento para o médico sobre os assuntos relacionados à gestão, ao empreendedorismo e ao *marketing*. Somente um dos entrevistados deu uma resposta mais alinhada com o que se espera quando o assunto é investimento em *marketing*. Segundo ele, “é um percentual. Já teve fases que trabalhamos com 2,5%, 5% e 10% para acelerar por determinada situação. Definimos de acordo com a fase que estamos” (Entrevistado 9).

Outro entrevistado comentou que, naquele momento, sua decisão de investimento era baseada no retorno do mesmo. Mas, ficou claro que, de início, ele não sabia qual o resultado esperado e assim tinha dificuldade em determinar o investimento. Com ajustes na gestão e maior controle dos *leads*, foi possível constatar que as ações de *marketing* estavam trazendo resultados, logo a definição de investimentos e a importância do *marketing* ficaram muito mais evidentes, conforme destacou a Entrevistada 1. Importante ressaltar que se trata de uma executiva de mercado e sócia de clínica, sendo esperado que tivesse uma visão mais empresarial para o negócio. Segundo ela,

Para mim, foi um desafio investir um valor muito maior do que eu estava acostumada e do que eu imaginei investir. Hoje em dia, eu vejo totalmente o retorno do investimento. Quando a gente aumentou o investimento, naquela época, eu estava só pensando nisso. Se eu invisto dois, eu consigo trinta, então se eu investir quatro eu vou ter sessenta. Eu vejo totalmente o retorno do investimento. Quanto mais eu conseguir com isso, mais eu vou investir (Entrevistado 1).

Por experiência do autor, em contato com centenas de empresas do segmento médico, é possível afirmar que existe uma enorme dificuldade em identificar a origem dos pacientes, os canais mais eficientes de aquisição, o custo de aquisição de um novo paciente, a quantidade de novos pacientes conquistados por mês, o valor vitalício do cliente (*lifetime value*) entre outras informações que seriam importantes para análise e tomada de decisão sobre os investimentos de *marketing*.

A implementação de controles em planilhas ou em sistemas específicos para Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM – *Customer Relationship Management*), o estabelecimento de processos comerciais, a definição de pessoas responsáveis pelo atendimento dos *leads* e o treinamento do atendimento comercial poderiam trazer incrementos significativos para a valorização das ações de *marketing* digital e para os resultados das clínicas e também dos consultórios.

A falta de conhecimento sobre administração de *marketing* acarreta certa dificuldade aos médicos para definirem os objetivos de comunicação e *marketing*. Sem objetivos claros, não têm como elaborar um planejamento e nem como definir orçamento, indicadores a serem medidos e metas a serem atingidas. Todos esses fatores somados reforçam que existe um potencial imenso a ser explorado nas áreas de *marketing* e de vendas. Os médicos que enxergarem essas oportunidades terão maiores chances de obterem sucesso em seu negócio. Profissionais e empresas de *marketing*, vendas e gestão empresarial que conseguirem se especializar e desenvolver modelos específicos para esse segmento poderão ser muito bem sucedidos.

Os achados da pesquisa relacionados com o orçamento de *marketing* indicam que os entrevistados, especificamente os médicos, apresentam muitas dificuldades nesse quesito. As opiniões são muito divergentes. Cada um dos entrevistados determina de forma empírica o melhor método para calcular o orçamento, não estando, na grande maioria dos casos, relacionados com o retorno do investimento e sim com a representatividade dos custos.

Dessa forma, o orçamento de *marketing* também acaba sendo um limitador na tomada de decisão ao contratar um fornecedor de *marketing* digital, pois, no processo de decisão, ao avaliar e selecionar os fornecedores, o componente preço tem forte influência.

4.1.1.3 Elementos da proposta

No processo de decisão de contratação dos serviços de *marketing* digital, o momento da análise dos elementos componentes da proposta provavelmente é um dos mais importantes,

por ser o momento em que serão validados os entendimentos e alinhadas as expectativas. Os resultados dessas interações serão determinantes para a tomada de decisão do cliente.

Ao elaborar o instrumento de pesquisa, o autor procurou levantar alguns pontos que, segundo sua própria experiência, pudessem impactar no processo de decisão. O objetivo era compreender o que precisaria ser feito para que o cliente ficasse mais confortável e fechasse negócio e como seria possível acelerar o tempo de tomada de decisão. São eles:

- i. Melhor compreensão sobre o que é o serviço;
- ii. Transparência quanto à prestação do serviço;
- iii. Apresentação de *cases* de sucesso e depoimentos;
- iv. Segurança de retorno do investimento;
- v. Garantia de resultado;
- vi. Flexibilidade no prazo de contrato;
- vii. Desconto no valor do serviço.

No decorrer da entrevista, o autor perguntou: “O que precisaria ser feito para que você ficasse mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/*Marketing* Digital?”. Não foi disponibilizada a lista *a priori* levantadas pelo autor, para que não houvesse interferência nas respostas dos entrevistados.

Essa foi uma das perguntas mais difíceis e que demorou mais para ser respondida, demandando mais tempo de reflexão pelos entrevistados, por não se tratar de uma resposta simples e direta, devido aos inúmeros fatores relacionados com o comportamento do consumidor. Vale destacar que o comportamento de cada entrevistado é muito particular e influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; KOTLER; KELLER, 2012). Conforme modelo conceitual apresentado por Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), cada indivíduo desenvolve uma autoimagem e um estilo de vida em função das influências internas (principalmente psicológicas e físicas) e externas (principalmente sociológicas e demográficas). Os desejos e as necessidades são gerados em função da autoimagem e do estilo de vida de cada indivíduo e, por vezes, exigem decisões de consumo para satisfazê-los.

Experiências anteriores à contratação de um serviço, seja do mesmo setor ou relacionados, podem influenciar as decisões do cliente em relação ao serviço procurado. Caso não tenham experiências anteriores, eles poderão se basear em comentário de outras pessoas e de clientes, em notícias ou mesmo no *marketing* da empresa (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Ao analisar os pontos em comum das respostas dos entrevistados, percebeu-se que muitos deles manifestaram, de formas diferentes, certa preocupação com a confiabilidade da

empresa e com as soluções apresentadas. Essa preocupação é natural no momento de compra de um produto ou serviço, mais comum em serviços, e principalmente quando a expectativa de relacionamento e de resultados é de longo prazo. Descobrir como os entrevistados estabelecem essa relação de confiança com as empresas que estão avaliando e quais critérios são utilizados no momento de decidir por contratar os serviços de *marketing* digital pode impactar positivamente o fechamento de novos negócios. A seguir, serão destacados alguns achados da pesquisa relacionados com essa temática.

a) Demonstração de resultados

Dentre as características mencionadas com mais frequência pelos entrevistados, como fator de decisão, estão os resultados apresentados com projetos de outros clientes. No entanto, existem algumas variações no entendimento dos entrevistados sobre quais são os resultados, como medi-los e como avaliá-los. É possível perceber uma diferença nas respostas dos clientes que contrataram os serviços da empresa do autor e nas dos clientes que ainda não os contrataram. As respostas de alguns dos entrevistados que contrataram os serviços do autor deixam claro que os materiais apresentados como forma de demonstrar os resultados obtidos foram suficientes para auxiliá-los na decisão. A seguir, são destacadas algumas das respostas.

“Eu gostei muito. Fez diferença vocês terem me apresentado os resultados de outros médicos” (Entrevistado 1).

“Eu acho que mostrar casos de sucesso; mostrar o *site* e tal, é legal sim. Você mostrar alguns clientes e dar exemplos, mostrar os gráficos de evolução do trabalho de SEO, mesmo que ocultar os nomes, é válido” (Entrevistado 4).

“Eu acho que apresentar algum tipo de resultado palpável é fundamental. Nem que seja em outra área, nem que não cite o nome. Óbvio que mostrar o *site*, a mídia social dele você consegue provar e é até mais fácil” (Entrevistado 11).

“Talvez falta de garantia de resultado. Mais *cases* de sucesso seriam interessantes” (Entrevistado 7).

Dos serviços de *marketing* digital, talvez o SEO seja o mais difícil de ser compreendido, explicado e demonstrado. Não existe garantia de resultados e as expectativas são de longo prazo, ou seja, será necessário por volta de um ano para verificar o melhor desempenho de um *website* nos resultados orgânicos do Google (Figura 3). Esse é um dos motivos que causam insegurança ao cliente no momento da contratação do serviço. Para amenizar esse fator e com o objetivo de aumentar a credibilidade e a confiança da empresa e

do seu potencial de entrega de resultado, durante a apresentação da proposta, a empresa do autor costuma mostrar alguns exemplos com gráficos da evolução do posicionamento orgânico de outros clientes. Com isso, demonstra-se que, se ela já entregou bons resultados para diversos clientes, ela tem capacidade para entregar resultados similares também para outras empresas.

Figura 3: Evolução do posicionamento de palavras-chave no Google.

Fonte: Elaborado pelo autor, com auxílio da ferramenta SemRush.

Um dos entrevistados sugeriu não só a apresentação dos resultados em si, mas também a forma de obtenção dos mesmos. Vale destacar que esse comentário veio de um “não cliente”; logo, percebe-se que somente a apresentação dos resultados não serão suficientes para auxiliá-lo em sua decisão.

Mostrar como foi passo a passo. Esse cliente fechou por um ano, em três meses ele conseguiu melhorar o posicionamento, da décima página ele foi para quinta. Continuou trabalhando. Aumentou a frequência de postagens e chegou nesse posicionamento atual. Mais para mostrar que existe um porquê nesse passo a passo para chegar no resultado (Entrevistado 11).

Além de apresentar os resultados de outros clientes, de forma anônima, e até mesmo de outros segmentos, alguns entrevistados mencionaram a importância de mostrar alguns clientes atendidos. Segundo um dos entrevistados (Entrevistado 6), identificar um cliente conhecido pode ser um diferencial na tomada de decisão. Ela sugere: “Na hora da reunião, colocar os *cases* dos clientes e os médicos que vocês atendem, porque às vezes a pessoa associa e isso ajuda” (Entrevistado 6).

Nessa mesma linha, outro entrevistado (Entrevistado 9) destacou que para ele é muito relevante a indicação de alguém conhecido. Ele até comparou com o que acontece no caso das

indicações médicas. Segundo ele, “se é uma empresa que eu ainda não tenho *case* conhecido, de alguém que eu conheço e, por outro lado, eu tenho uma indicação que me diz: essa empresa me atende, esse é meu *site* e esses são meus resultados. Igual é com médico” (Entrevistado 9).

Alguns entrevistados destacaram que os resultados apresentados do serviço de SEO (tráfego e posicionamento de palavras-chave) talvez não sejam suficientes para garantir o entendimento dos clientes e nem para facilitar sua tomada de decisão. Eles sugerem que poderia ser mais efetivo um indicador relacionado com o resultado do negócio, como número de novos pacientes, por exemplo:

Talvez quando vocês mostrarem esses *cases* de sucesso, mostrarem essa relação, tipo o cliente contratou no mês tal e teve uma procura de tantos pacientes e com o investimento passou a ser tantos % a mais e aí com isso você pode pensar em alguma coisa de estimativa de investimento com implantação do *marketing*, mais do que dados técnicos (Entrevistado 1).

“Acho que mostrar essa realidade de pacientes e dizer que tem uma linha de crescimento de pacientes e de receita para o consultório, mais na realidade dele” (Entrevistado 1).

Apesar de o comentário ser muito coerente, existe uma dificuldade adicional nesse caso, pois os serviços de *marketing* digital não são os responsáveis diretos e exclusivos pelo aumento do número de pacientes e nem da receita. Existem outros componentes relacionados com a gestão do negócio, como a precificação, a definição de produto e o atendimento comercial, entre outros, que irão impactar significativamente os indicadores de aumento de pacientes e o faturamento. A gestão desses fatores não está sob responsabilidade da empresa prestadora de serviços de *marketing* digital e muitas vezes os médicos possuem muitas dificuldades para lidar com eles, impedindo melhores resultados, conforme mencionado pelo Entrevistado 1: “A falta de gestão do consultório é um dos motivos que eles não cresçam ou até fracassem”.

b) Alinhamento de expectativas

Um dos entrevistados, Entrevistado 2, afirmou que “alinhar a expectativa antes é o caminho. Na minha área não tem a menor garantia de resultado” (Entrevistado 2).

Conforme discutido anteriormente, grande parte dos médicos que procura uma agência de *marketing* digital possui pouco conhecimento sobre os serviços, necessidade de investimento e potencial de resultados. Para reforçar esse entendimento, ao analisarmos

trechos das respostas de dois entrevistados que não são clientes da empresa do autor foi possível perceber que ambos demonstraram insegurança quanto aos mesmos aspectos, ou seja, não sabem qual o serviço, nem como avaliar a qualidade do mesmo e nem mesmo se o valor cobrado pelo mesmo é justo ou não.

Atrapalha a falta de conhecimento da minha parte. Eu me senti um pouco inseguro de checar se o negócio está sendo bem entregue ou não e o conhecimento sobre o valor comparativo de mercado do serviço. Vocês têm todos os mesmos tipos de preços e serviços. Mesma comparação de serviço médico (Entrevistado 9).

Mas, é muito difícil para o cliente. Eu converso com você, converso com outras pessoas, e vocês tem sempre aquela história do meu é melhor, o meu é igual ou é tudo a mesma coisa. Então, eu converso com minha sócia, vamos fazer um trabalho mais barato de novo, ficar chateado de novo. Ou vamos fechar com o Marco, vamos pagar mais caro e vamos ter a mesma coisa, aí vai ser bravo né. Esse é o grande imponderável. Esse é meu medo e não sei como solucionar isso, por isso não tomei uma decisão ainda. Eu tenho insegurança de estar pagando um produto mais caro para você e continuar sem ter o que eu quero (Entrevistado 12).

Outra consideração importante observada nas respostas de alguns dos entrevistados é que muitas vezes quando eles procuram uma agência de *marketing* digital, eles ainda não desejam exatamente contratar o serviço de *marketing* digital. Segundo a definição de Solomon (2007), desejo é a manifestação de uma necessidade e pode ser satisfeito de diferentes formas, influenciadas pelas experiências pessoais e por fatores culturais individuais. Eles não têm certeza se o custo adicional é realmente necessário e têm dúvidas se o investimento trará os resultados esperados, conforme se pode constatar nos trechos a seguir.

Mas no primeiro momento, para o médico contratar, ele se pergunta, porque eu vou contratar isso, porque eu devo sair da posição que eu estou hoje, onde eu já tenho um gasto enorme, pago a secretária, porque eu devo investir em marketing digital. No geral, eu sinto que os médicos não vêem valor nisso (Entrevistado 1).

A princípio, é um questionamento meu, mas eu acho que boa parte dos colegas pensam isso, porque a gente conversa um pouco sobre isso. O quanto o marketing atinge nosso público e o quanto isso vai trazer retorno. O custo a gente sabe que existe, mas as vezes é muito maior do que a gente tinha pensado em dedicar (Entrevistado 10).

Analisando o relato supramencionado do Entrevistado 10 e comparando-o com a Jornada do Comprador, proposta pelo Hubspot e explicada por Públio (2017) (composta por 3 estágios: consciência, consideração e decisão), pode-se afirmar que, no caso dos potenciais clientes, que ainda não estão certos quanto à decisão de contratação do *marketing* digital, de acordo com a Jornada do Consumidor, eles ainda não atingiram o estágio de decisão, mantendo-se ainda no de consideração. O desafio, nesse momento, não é convencer que a empresa em questão é a melhor opção e sim mostrar que a solução de *marketing* digital poderá ajudá-lo a atingir os objetivos desejados. Muitas vezes, o alinhamento de expectativas é fundamental, pois para atingir os objetivos desejados, é necessário um planejamento mais

abrangente de *marketing*, considerando outros aspectos relacionados com a gestão do negócio, pois, provavelmente, somente os esforços de *marketing* digital não trarão os resultados esperados.

O alinhamento de expectativas faz-se necessário também com clientes mais experientes no *marketing* digital, pois muitas vezes eles podem estar equivocados em relação ao resultado potencial e essa frustração será prejudicial ao relacionamento.

O Entrevistado 5 sugeriu que no serviço de SEO poderia ser acrescentada uma estimativa em torno de quantos meses serão necessários para que o cliente comece a obter os primeiros resultados, pois algumas pessoas sentem grande dificuldade em decidir se não tiverem um horizonte de tempo.

Nessa mesma linha, o Entrevistado 2 reforçou a importância do alinhamento de expectativa com o cliente:

O principal é o alinhamento de expectativa. Se o cliente falar eu quero ir para primeira página em uma palavra-chave muito concorrida e você falar que vai demorar 2 anos, ele sabe que você avisou. O problema é você não avisar e a pessoa ficar esperando. Quando a entrega é menor do que a expectativa, por melhor que seja a entrega, sempre vai ficar aquém do que você esperava (Entrevistado 2).

O alinhamento de expectativas é uma chave para um relacionamento de longo prazo, não somente no *marketing* digital como em outros serviços congêneres. Não existe uma fórmula mágica para obter sucesso nesse alinhamento, mas é importante acompanhar os esforços que estão sendo feitos e buscar sempre aprimorá-los. Uma comunicação clara e um relacionamento próximo irão contribuir para elevar o nível de confiança entre as partes, permitindo que os ajustes necessários possam ser realizados e os resultados possam ser aprimorados, como reforçou o Entrevistado 11.

Garantia de resultado é difícil. Eu cobro pelo trabalho bem feito. No meu consultório eu digo que medicina não é uma ciência exata e eu não tenho como garantir 100% de resultado, se a pele dela é ruim, se ela vai fazer um queleide. Embora eu empregue todo meu esforço e empenho para cuidar daquilo. É isso que se espera de uma empresa que está prestando serviço para você. Se você mostra o passo a passo e diz: olha doutor, não deu certo, vamos partir para outra alternativa. Não tem problema nenhum. Eu espero o *feedback* da agência nesse sentido, interpretação e análise (Entrevistado 11).

c) Detalhamento do serviço e método de trabalho

Uma observação importante mencionada por um dos entrevistados e que pode ser mais bem detalhada e explorada com os potenciais clientes no momento da apresentação da proposta, é o detalhamento dos serviços e o método de trabalho.

Em diversos momentos da presente dissertação, são discutidos aspectos relacionados com a falta de entendimento por parte dos clientes sobre o que são os serviços de *marketing* digital e a ausência de conhecimento sobre os detalhes de cada serviço. No entanto, eles também podem desconhecer outros itens, como os profissionais envolvidos, o método de trabalho, as interações e a prestação de contas do projeto.

As observações levantadas pelo Entrevistado 6 e mencionadas abaixo podem ser mais bem detalhadas e estruturadas ao longo da apresentação da proposta, visando a reduzir riscos e a transmitir maior segurança no momento da tomada de decisão. Segundo ele,

“Dar algumas garantias. Falar que teremos uma pessoa responsável pela sua conta, o relatório mensal de prestação de contas, notificações do projeto, jornalista responsável pela produção dos conteúdos, *designer*, programador, tudo isso é bastante relevante” (Entrevistado 6).

d) Exclusividade

A sugestão proposta pelo Entrevistado 6 para aumentar o senso de urgência e acelerar a tomada de decisão foi oferecer aos clientes uma garantia de exclusividade de atuação na especialidade dele. Segundo ele, “exclusivo faz brilhar os olhos e cria senso de urgência. Não vou demorar muito. Vou fechar agora, porque se eu não fechar, pode ser que passe 6 meses e ele não feche mais comigo” (Entrevistado 6).

Como o próprio Entrevistado 6 discute, é preciso avaliar a viabilidade e a aplicabilidade dessa ideia dentro do contexto empresarial, porque em alguns casos a empresa pode ter muitos interessados da mesma especialidade e a exclusividade pode não ser o melhor caminho. A ideia é válida no sentido de aumentar o senso de urgência, que é um dos problemas investigados pelo autor. Atualmente, o cliente pode levar muito tempo para tomar a decisão, mas como bem observado pelo Entrevistado 4: “quem demora um ano para tomar a decisão, não tem interesse no *marketing* digital.”

e) *Trial*

Outra sugestão mencionada por um dos entrevistados (Entrevistado 5) foi quanto à disponibilização de algum serviço no formato de “*trial*” ou “amostra grátis”. Ele sugeriu:

Talvez você possa oferecer alguma forma de *trial*, que não te desse tanto trabalho, por exemplo, se você promete uma determinada análise. Você está prestando um

serviço para tentar vender, mas você tem que tentar mostrar que você está dando, e que se fosse cobrar custaria determinado valor (Entrevistado 5).

Com certeza é uma alternativa que vale a pena ser avaliada principalmente por empresas que possuem algum serviço de *software* e que possam disponibilizar uma versão simplificada ou por algum tempo determinado. No caso do serviço de *marketing* digital, em primeira análise é mais complexo, porque os resultados estão diretamente relacionados ao entendimento das necessidades, estabelecimentos de objetivos e alinhamento das expectativas, o que consumiria um tempo considerável que não estaria sendo remunerado.

Na análise dos dados coletados nota-se que, até o momento, para o perfil de clientes analisados, a busca por informações e o conhecimento sobre o serviço de SEO são muito superficiais e o componente preço, apesar de ser muito particular e subjetivo, possui impacto significativo na decisão. Sendo assim, durante o processo de decisão, a avaliação e a seleção de fornecedores acaba tendo peso significativo. Uma proposta bem elaborada poderá ser um importante motivador na tomada de decisão, pois, conforme mencionado por Lovelock e Wirtz (2006), a complexidade da natureza dos serviços de *marketing* digital dificulta a avaliação do cliente antes da compra.

Lovelock e Wirtz (2006) comentam que nesses casos o elemento de risco no processo de decisão é bastante considerado e está relacionado com a avaliação dos clientes sobre a probabilidade de resultado negativo. Quanto pior for o resultado e maior a probabilidade de ocorrência, maior será o risco. Para minimizar os riscos, os clientes buscam alternativas como, por exemplo:

- Recorrer a fontes pessoais confiáveis (amigos e familiares);
- Obter informações sobre a reputação da empresa;
- Solicitar garantias;
- Examinar evidências físicas ou indícios tangíveis.

Como alternativa para reduzir os riscos percebidos pelos potenciais clientes e facilitar sua tomada de decisão, seria importante apresentar exemplos dos resultados com os serviços contratados por outros clientes, demonstrando o passo a passo de como eles foram atingidos; compreender as expectativas dos potenciais clientes; e fazer um alinhamento com relação aos serviços oferecidos e as especificações técnicas. Um diferencial seria apresentar resultados mais tangíveis do ponto de vista empresarial, como aumento do número de pacientes e do faturamento, embora se saiba que são inúmeras as variáveis que possam interferir nesses resultados. Também é recomendado apresentar o portfólio de clientes atendidos pela empresa, além de oferecer garantias quanto às metodologias de trabalho, detalhamentos dos serviços e

dos profissionais envolvidos nos projetos. Todas essas informações podem contribuir para reduzir os riscos e facilitar a tomada de decisão dos potenciais clientes.

4.1.1.4 Precificação dos Projetos

Uma das grandes dificuldades no *marketing* digital e em segmentos altamente pulverizados e competitivos é conseguir precificar adequadamente o projeto e mostrar valor para o cliente. Especificamente no *marketing* digital, a experiência do autor demonstra que as empresas prestadoras de serviços, no caso as de *marketing* digital, encontram dificuldades na precificação e em transmitir valor para o cliente. Por outro lado, os clientes não conseguem diferenciar as ofertas dos fornecedores consultados e muito menos compreender a diferença entre os preços apresentados.

O autor propôs em sua pesquisa oferecer algumas possibilidades de precificação e apresentar os valores para os clientes, buscando identificar uma forma que poderia trazer maior transparência, melhor aceitação e segurança na contratação dos serviços. O exemplo utilizado para apresentação do novo modelo de precificação para os clientes foi referente ao serviço de SEO, no entanto, poderia ser aplicado a outros com características semelhantes, por exemplo, recorrência mensal e múltiplas atividades.

a) Detalhamento dos componentes do serviço

Uma das alternativas propostas pelo autor foi oferecer e precificar o serviço de forma detalhada, de acordo com as atividades mais importantes, ao invés de oferecer um preço único pelo serviço, como é normalmente comercializado no mercado. Vale lembrar que o serviço de SEO é composto por um conjunto de atividades a serem desenvolvidas mensalmente com o objetivo de posicionar organicamente determinado *website* nas primeiras páginas do Google. São elas:

- **SEO “On page”:** conjuntos de otimizações realizadas em determinado *website*;
- **Produção de conteúdos internos:** conteúdos produzidos para publicação nas páginas internas do *website* e *blog*;
- **Produção de conteúdos externos:** conteúdos produzidos para publicação em outros *websites* na *Internet*;
- **SEO “Off page”:** prospecção e aquisição de *links* de outros *websites* na *Internet*;

- **Relatórios e análises:** acompanhamento das principais métricas para mensuração dos resultados e ajustes do projeto.

Nesse formato, seria inclusive possível que o cliente montasse seu projeto totalmente personalizado, contratando as atividades dos serviços de forma individual, de acordo com seu entendimento e atendendo às suas próprias necessidades. A seguir, apresenta-se um exemplo com valores fictícios referentes aos dois modelos diferentes.

Proposta convencional de SEO:

Serviço de SEO com um *fee* mensal de R\$ 4.000,00.

Proposta alternativa de SEO:

Serviço de SEO composto pelas atividades mensais discriminadas abaixo, totalizando o valor de R\$ 4.000,00 mensais assim distribuídos:

- **SEO “*On page*”:** R\$ 1.500,00 (10 horas de equipe de analistas de SEO, programação e *design*)
- **Conteúdo interno:** R\$ 800,00 (Pauta, curadoria e produção de 2 conteúdos de até 600 palavras para *website/blog* – 3 a 4 horas por conteúdo + configurações técnicas de SEO)
- **Conteúdo externo:** R\$ 600,00 (Pauta, curadoria, e produção de 2 conteúdos de até 600 palavras para SEO “*Off page*” – 2 a 3 horas por conteúdo)
- **SEO “*Off page*”:** R\$ 600,00 (3 horas de *link building*)
- **Relatórios e análises:** R\$ 500,00 (ferramentas + 3 horas de elaboração do relatório + análises).

Alguns dos entrevistados mostraram-se muito receptivos quanto a esse novo modelo de proposta, afirmando que o aumento da transparência para com o cliente, leva à melhoria da compreensão do serviço e dos valores cobrados. Quando o cliente não tem ideia do que está comprando e pelo que está pagando, o processo de valorização do serviço fica dificultado, ou seja, ele não consegue estabelecer se o valor é justo, caro ou barato, conforme evidenciam os trechos das entrevistas mencionados abaixo. Esse modelo funciona no caso dos clientes que valorizam o trabalho pelos esforços e recursos empregados pela empresa contratada.

“Eu gosto bastante dessa relação transparente do que eu estou pagando pelo serviço”
(Entrevistado 1).

“Eu prefiro detalhado. Isso gera uma grande interrogação. Ninguém gosta de pagar *fee* mensal, mas a maioria é *fee* mensal. Uma grande dificuldade das pessoas é entender a valoração do seu trabalho” (Entrevistado 11).

“Mostrar o que faz ajuda porque quem não é da área não tem nenhuma ideia do que é feito e não tem ideia do trabalho que é feito e aí fica difícil de dar valor” (Entrevistado 3).

“Poderia ser bacana porque às vezes a pessoa não tem noção da complexidade e do que está envolvido. Destacar as pessoas, o tempo envolvido e o trabalho de bastidores faz sentido” (Entrevistado 6).

Outros entrevistados deixam claro em suas respostas que não estão preocupados com a forma como os recursos estão sendo empregados. A eles, não interessa saber o detalhamento dos serviços ou das atividades realizadas, pois estão preocupados apenas com o resultado final. Nesse caso, o valor do serviço está diretamente relacionado com o resultado atingido pela empresa e não com os recursos contratados ou aplicados, conforme pode ser constatado nos trechos citados a seguir.

“Não faz o menor sentido o que vocês vão fazer. Como cliente, eu quero o resultado final. O resultado final é gostei ou não gostei; valeu o investimento ou não valeu” (Entrevistado 2).

“Não vejo nenhuma importância ou relevância. Ninguém está preocupado em saber o que você vai fazer com o dinheiro que está sendo empregado” (Entrevistado 12).

Esse tipo de cliente, preocupado somente com o resultado final, merece bastante atenção para não gerar frustrações futuras. É importante alinhar muito bem os resultados desejados pelo cliente e os que a empresa entende como possíveis de serem atingidos, com base em sua experiência em outros projetos e no escopo de serviço contratado. Em algumas situações, pode haver grande distanciamento entre expectativa e realidade, o que irá gerar possíveis desentendimentos futuros.

Na grande maioria dos casos, os resultados possíveis estão relacionados com os recursos aplicados, e esses, por sua vez, diretamente associados com os recursos contratados e disponibilizados pela empresa. Na vivência do autor, é comum encontrar clientes que contrataram serviços de *marketing* digital de empresas que prometiam resultados muito superiores aos que eram possíveis e isso, além de causar insatisfação ao cliente com consequente rompimento de contrato, também acaba gerando maior insegurança e resistência ao contratar novos serviços de *marketing* digital.

Outro ponto destacado pelos entrevistados e identificado pelo autor é o oferecimento de serviços com as atividades detalhadas, deixando sob responsabilidade dos clientes a

personalização e a escolha da composição do serviço desejado, fazendo analogia com o cardápio de um restaurante. Isso pode trazer insegurança ao cliente, por não conhecer como cada atividade do serviço irá contribuir para atingir o resultado desejado. Nesse caso, a insegurança do cliente tende a aumentar, podendo resultar em uma experiência negativa com consequente desistência do interesse de contratação do serviço, pelo menos com esse fornecedor específico.

“O que eu não gosto do detalhamento é que quando a gente é leigo na área, a gente não sabe como escolher. Eu preferiria ter um pacote e saber tudo que está incluso lá” (Entrevistado 10).

“Se for pensar friamente sim, mas eu prefiro o valor fechado porque eu não tenho noção da quantidade de horas de trabalho que são suficientes para me posicionar” (Entrevistado 5).

Uma opção entre apresentar somente o valor do serviço sem detalhamento, proposta convencional, e a proposta alternativa do autor seria detalhar as atividades que contemplam o serviço desejado, mas, apresentar o descritivo, apenas com o objetivo de aumentar a transparência e a percepção de valor, não deixando a personalização do serviço por conta dos clientes. Como visto anteriormente, os clientes têm interesse em obter mais informações a respeito do que compõe o serviço, mas não se sentem confortáveis em terem que escolher a composição do serviço. Essa visão fica mais evidente ao interpretar os trechos de algumas respostas, como as mencionadas abaixo.

Acho que sim, mas eu teria dificuldades em escolher se eu quero uma coisa ou outra, porque eu não conheço e talvez atrapalharia minha decisão. Eu acho legal apresentar as horas de trabalho, como vai funcionar e o que será feito para gerar o resultado, mas não deixar para o cliente escolher (Entrevistado 7).

Acho que sim, não em termos de você destrinchar o valor, mas você explicar que o trabalho de SEO tem uma infinidade de atividades, se vocês só falarem o valor fechado, tem uma chance maior de a pessoa achar caro. Eu acho que pelo menos precisa exemplificar. Lógico, isso é técnico, e a gente nem entende, mas mostrar e citar o que é o SEO, eu acho interessante e acho que aumenta a chance de agregar valor e fechar sim (Entrevistado 4).

Com base nos entendimentos acima, foram realizadas adequações nas propostas visando à melhoria do entendimento dos potenciais clientes sobre o projeto de SEO. Posteriormente, serão analisados os resultados da pesquisa-ação.

b) Elaboração de pacotes de atividades

Uma segunda alternativa desenvolvida pelo autor para trabalhar melhor os aspectos relacionados à precificação, foi a criação de pacotes com diferentes escopos de trabalho para o mesmo serviço, visto que a intensidade de trabalho ou a aplicação dos recursos em cada uma das atividades que compõem o serviço de SEO, podem ser diferentes. Por exemplo, um determinado *website* pode ter um analista trabalhando em atividades de SEO “*On page*” por um dia, por uma semana ou por um mês. Um jornalista pode produzir um conteúdo por mês, por semana ou diariamente. Obviamente, os valores para prestação do serviço de SEO serão diferentes, de acordo com o escopo desenvolvido, sendo que, é possível precificar cada projeto de forma individual. A proposta do autor foi desenvolver alguns pacotes com escopos de trabalhos padronizados para apresentá-los aos clientes. Dessa forma, seria possível adequar os projetos para diferentes clientes e em função da disponibilidade do orçamento.

Um modelo desenvolvido pelo autor para precificação do serviço de SEO por pacotes pode ser observado no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Modelo de pacotes de SEO

SEO	Pacote Inicial	Pacote Essencial	Pacote Ideal	Pacote Avançado
Tarefas "On page"	2 horas	8 horas (meio período)	10 horas (um dia)	16 horas (dois dias)
Conteúdos Internos (Blog/site)	2 conteúdos internos	2 conteúdos internos	2 conteúdos internos	4 conteúdos internos
Conteúdos Externos ("Off page")	-	Previsão ("Off page")	2 conteúdos externos	4 conteúdo externos
Tarefas "Off page"	-	Alternado com "On page"	3 horas	6 horas
Tarefas de Relatórios e Análises	Elaboração de relatório básico	Elaboração de relatório detalhado + análises	Elaboração de relatório detalhado + análises	Elaboração de relatório detalhado + análises
Preço	1.500,00	2.500,00	4.000,00	7.200,00

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com base em valores fictícios.

Ao responderem sobre a preferência entre a apresentação de uma proposta com um valor único para desenvolvimento do trabalho de SEO e as alternativas de escopo com diferentes valores, todos os entrevistados foram unânimes ao afirmar que preferiam ter a opção de diferentes níveis de escopo e de investimentos, como se pode constatar nos seguintes trechos citados:

“Eu acho que nessa área em que vocês atuam vale a pena vocês terem diferentes pacotes” (Entrevistado 8).

“Pode ajudar a captar mais clientes com diferentes orçamentos, porque não será uma única opção engessada e com mais opções a taxa de fechamento deve ser maior” (Entrevistado 4).

“Acho válido colocar pacotes desse tipo” (Entrevistado 5).

“Acho bom, porque a pessoa que nunca trabalhou com isso ou está começando, pode assustar. Quem está começando consultório é bem difícil. Ele sabe da importância só que não quer entrar de cara com tudo, então ter pacotes diversificados e um bem básico pode ajudar” (Entrevistado 6).

“Acho interessante e eventualmente você pode ter uma graduação comparando quanto você vai pagar em relação a quanto de trabalho você está deixando de ter” (Entrevistado 9).

Embora todos os entrevistados tenham apoiado a iniciativa do autor, alguns complementaram as respostas trazendo *insights* e até preocupações. Um dos entrevistados (Entrevistado 3) complementou, afirmando que além dos diferentes escopos e valores, seria importante que a empresa trouxesse também uma expectativa de resultado para cada um dos pacotes, para ajudar os clientes a decidirem sobre a melhor opção, conforme pode ser observado a seguir.

“Quando contratamos um serviço, queremos saber do resultado. Acho que é bom ter diferentes pacotes, mas deixar claro a expectativa de resultado de cada um deles. Acho que deve deixar claro o que vai ter de resultado com cada pacote” (Entrevistado 3).

Outros entrevistados, apesar de concordarem com a ideia, manifestaram preocupações relacionadas com as diferenças entre os pacotes, os prazos dos resultados e a eficiência dos pacotes iniciais. Todas as preocupações são válidas e devem ser esclarecidas pelo consultor comercial durante a apresentação da proposta, para facilitar a tomada de decisão do potencial cliente. Seguem a seguir alguns trechos demonstrando as preocupações dos entrevistados.

“Eu gosto da ideia, contanto que eu consiga entender e mensurar as diferenças” (Entrevistado 7).

“Super interessante, mas fico inseguro com relação aos prazos” (Entrevistado 12).

“Eu acho interessante essa solução via pacotes, mas de repente pensar que o primeiro pacote pode trazer pouco resultado e não faça sentido para o cliente” (Entrevistado 1).

O alinhamento de expectativas é importante para alcançar melhores resultados no fechamento de novos negócios. Fica claro, com base na análise das respostas dos entrevistados que, apesar de esse novo modelo ter sido muito bem aceito, ele pode gerar dúvidas e desconfiças quanto à efetividade dos resultados nos pacotes iniciais e à diferença do potencial de resultado de cada pacote. Nesses casos, cabe ao consultor comercial, no

momento de apresentação da proposta, explicar as diferenças entre cada um dos pacotes para facilitar a compreensão e deixar o potencial cliente mais seguro para decidir, seja seguindo a recomendação do consultor, seja em função de sua disponibilidade e desejo de investimento.

c) Fidelização e pacote

A última investigação no quesito “precificação” foi para identificar a percepção dos entrevistados quanto à variação dos preços em função do tamanho do pacote e do tempo de contratação do projeto. Esse modelo sugere que escopos maiores, contratados por períodos mais longos, deveriam oferecer mais benefícios de preço em comparação com os projetos mais curtos e menores. A Tabela 6 abaixo foi desenvolvida para ilustrar essa diferença. Os valores representam o preço cobrado hipoteticamente para cada hora, em cada pacote, para os diferentes tempos de duração do contrato.

Tabela 6: Exemplo da variação dos preços em função do pacote e do tempo de duração do contrato

SEO	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Bienal
Pacote Inicial	150	140	130	120	110
Pacote Essencial	140	130	120	110	100
Pacote Ideal	130	120	110	100	90
Pacote Avançado	120	110	100	90	80

Fonte: Desenvolvida pelo autor, com base em valores fictícios.

Ao analisar as respostas dos entrevistados, pode-se constatar que, apesar de a maioria deles concordar com o modelo proposto, alguns manifestaram preocupações pertinentes a quem cogita utilizar esse tipo de precificação, como se pode verificar a seguir.

“Eu não sei quanto isso comprometeria os resultados, aí você pode ter uma má interpretação do trabalho de vocês. Não sei se seria interessante por isso” (Entrevistado 10).

“É uma proposta que soa contraditória, porque vocês defendem que precisam de um prazo, de pelo menos de 3 meses, para ter algum resultado mais satisfatório, e você me propõe testar por um mês eu não acho sensato pelo menos no meu pensamento. Eu acho contraditório” (Entrevistado 12).

Novamente, deve ficar claro que há necessidade de alinhamento das expectativas com o cliente, não sendo suficiente apenas apresentar os valores conforme a tabela acima. Ambos

os entrevistados (Entrevistados 10 e 12) manifestaram preocupações quanto ao potencial de resultado das estratégias de *marketing* digital em projetos com prazos menores, visto que se sabe que os resultados tendem a aparecer mais no longo prazo. A preocupação é legítima e, nesse caso, há necessidade de reforçar com o cliente que a possibilidade de contratação do serviço por um prazo menor, não altera a natureza de longo prazo da solução, apenas é uma forma de flexibilizar o período de contratação. Como será destacado posteriormente, alguns clientes mencionaram que muitas vezes não se sentem seguros em fechar um contrato anual e que, se houvesse a possibilidade de fazer a contratação por prazos mais flexíveis, eles estariam mais propensos a optar por eles.

A maioria dos entrevistados apoiou a proposta, embora existam motivações diferentes. Alguns dos entrevistados mencionaram como ponto positivo dessa proposta a flexibilidade. Dado que o cliente pode contratar por prazos diferentes, é possível trazer clientes menos propensos a fechar contratos anuais ou clientes com interesse em experimentar e testar o serviço. Alguns trechos que confirmam esta possibilidade estão descritos a seguir.

“Acho bacana porque o contrato anual assusta quem vai fechar” (Entrevistado 2).

“Talvez a pessoa mais insegura possa fazer 1 ou 2 meses e se gostar fecha o anual” (Entrevistado 3).

“Interessante porque você dar mais opções e com maior flexibilidade poderia atrair quem quer experimentar” (Entrevistado 9).

Alguns dos entrevistados, mesmo considerando interessante a iniciativa, também manifestaram preocupação com a necessidade de alinhamento das expectativas com o cliente para evitar frustrações no futuro. Conforme visto anteriormente, deve ficar claro que a contratação por períodos menores não muda a natureza de longo prazo do serviço, ela apenas é um mecanismo para flexibilizar os contratos anuais, conforme destacam as preocupação com os resultados mencionadas a seguir.

“Pode ser interessante sim em termos de facilitar o contrato, embora seja difícil você entregar resultado e convencer em 3 meses, porque o resultado é de longo prazo” (Entrevistado 4).

“Pode ser interessante, mas você precisa deixar claro que o tempo mais curto muitas vezes não será suficiente para demonstrar o resultado desejado” (Entrevistado 5).

A maioria dos entrevistados que apoiou a proposta destacou como ponto principal a vantagem em pagar menos pelo serviço, devido à contratação por períodos mais longos. Inclusive, alguns até relataram que essa prática é comum em outros segmentos e que as

peças já estão acostumadas com essa prática. Mais de um entrevistado mencionou o exemplo das academias que utilizam esse modelo de precificação, como destacado a seguir.

“Essa ideia de pagamento menor pelo tempo de fidelização já é comum em outros serviços e as pessoas estão acostumadas, então acho interessante sim” (Entrevistado 6).

“Acho uma boa. O pessoal já está bem acostumado com isso, com pacote de academia. É uma boa estratégia sim” (Entrevistado 7).

“A questão de fidelização no tempo é interessante porque a empresa atende aos clientes com o mesmo escopo, geram os mesmos resultados, porém o cliente fidelizado tem o benefício de pagar menos mensalmente” (Entrevistado 1).

Esquema academia. É válido. Para aquele que não conhece a ferramenta e seu trabalho, ele começa no mensal. Vai sentir e pode ter a oportunidade de, no segundo mês, ele ampliar para 1 ano. E dar vantagens nessa diluição é vantajoso. Eu sou a favor e faria o mesmo na sua posição, principalmente com os mais novos (Entrevistado 11).

Embora as motivações da validação desse modelo de precificação sejam diferentes e existam algumas preocupações relacionadas com o alinhamento de expectativas dos resultados com os clientes, essa alternativa mostrou-se bem aceita e pode ser colocada em prática na pesquisa-ação realizada pelo autor, cujos resultados serão discutidos mais adiante.

O trecho a seguir, obtido da resposta do Entrevistado 8, indica que cada cliente é único, com motivações, medos e inseguranças que refletem as experiências vividas. Quanto maior a possibilidade de customizar as ofertas para cada cliente, maiores serão as chances de conquistar novos clientes.

Eu acho ótimo, e na minha visão você está se conectando à demanda. Talvez determinada pessoa aceite pagar um pouco a mais por um contrato menor, eventualmente ela quer fazer um teste. Eu funcionei assim, queria testar 1 ano. Pode ter gente que quer testar por menos tempo e outros podem preferir aumentar o tempo para ter um abatimento no valor final (Entrevistado 8).

Conforme discutido anteriormente, o fator preço tem importância considerável no momento de decisão para esse perfil de cliente. Por outro lado, o nível de conhecimento e a busca por informações são muito superficiais, contribuindo muito pouco com o processo decisório. Apresentar alternativas de pacotes com diferentes valores, detalhar a composição dos serviços e oferecer prazos flexíveis de contratação podem impactar positivamente no momento da avaliação dos fornecedores, contribuindo para melhoria da taxa de fechamento de novos negócios. Sendo assim, a precificação dos projetos pode ser considerada um motivador na tomada de decisão e disponibilização de mais alternativas, possibilitando que um número maior de potenciais clientes tenha acesso aos serviços de *marketing* digital.

4.1.1.5 Contrato de serviços

De acordo com a experiência do autor, algumas cláusulas/condições contratuais, assim como a extensão do contrato poderiam gerar maior insegurança nos potenciais clientes, o que impactaria negativamente a taxa de fechamento de novos negócios e aumentaria o tempo para tomada de decisão. Foram feitas algumas perguntas aos entrevistados com objetivo de investigar a percepção deles sobre esse tema que se subdividiu em:

- a) Cláusulas contratuais, quando foram investigadas as três principais condições, a saber:
 - i. Contrato anual (12 meses);
 - ii. Multa rescisória de 20% do saldo do contrato; e
 - iii. Aviso prévio de 90 dias para cancelamento.
- b) Extensão do Contrato.

a) Cláusulas contratuais

Embora não tenha havido unanimidade nas respostas, uma vez que cada entrevistado possuía percepções diferentes sobre a utilização de cada mecanismo de proteção, as respostas deixam evidente que, qualquer uma das três condições pode atrapalhar no momento da negociação e que quando mais do que uma, ou até todas as três condições são utilizadas simultaneamente, a rejeição é mais evidente. Não foi possível determinar qual das alternativas é a que atrapalha mais ou menos, visto que as respostas dos entrevistados foram muito variadas. Uma possibilidade para as empresas seria ter disponível algumas alternativas para oferecer de modo personalizado a cada cliente. A seguir serão analisados com mais detalhes cada um dos fatores investigados nas entrevistas.

i. Contrato anual

Em relação ao tempo de duração do contrato, parte dos entrevistados mostrou-se resistente e incomodada com o fato de existir um prazo mínimo de 12 meses e afirmou que se houvesse possibilidade de contratação por período menor, existiriam mais clientes potenciais, dispostos a contratar o serviço. A seguir apresenta-se alguns trechos das entrevistas que demonstram esse posicionamento.

“Contratos mais curto, de 6 meses são mais viáveis” (Entrevistado 3).

“Tudo me incomoda, mas o prazo anual é o que incomoda mais” (Entrevistado 7).

“Se não tivesse tempo de contrato, facilitaria eu contratar” (Entrevistado 10).

“Contrato anual é péssimo” (Entrevistado 12).

“Poderia ter contratos mais longos e mais curtos, prazo mínimo, por exemplo” (Entrevistado 3).

Outro grupo de entrevistados compreende bem a ideia de que o *marketing* digital é um serviço que traz resultados em longo prazo e que o contrato anual é compatível com a natureza do serviço. A seguir, é possível verificar alguns trechos das entrevistas relacionados com esse ponto de vista.

“O contrato anual não incomoda” (Entrevistado 8).

“O prazo não foi algo que me preocupou na ocasião” (Entrevistado 4).

“Faz sentido ter um período mínimo” (Entrevistado 9).

“Não acho o prazo um grande problema” (Entrevistado 11).

Uma alternativa para atender o desejo dos clientes que demandam por prazos menores de contrato seria oferecer prazos flexíveis de contratos, conforme discutido anteriormente. Nesse caso, existiriam valores diferenciados de acordo com o tempo de duração do contrato que o cliente estivesse disposto a assumir com a empresa, ou seja, prazos mais longos, benefícios maiores e preços menores. Essa alternativa foi implementada nas propostas apresentadas durante a pesquisa-ação e os resultados poderão ser observados mais adiante na presente dissertação.

ii. Multa rescisória

Nas respostas da pergunta referente ao impacto da multa rescisória no momento de decisão pela contratação dos serviços, da mesma forma como ocorreu com as respostas referentes ao tempo de duração do contrato, houve colocações muito diferenciadas. Alguns entrevistados demonstraram que ficaram incomodados com essa prática comercial e que gostariam de ter maior liberdade para rescindir o contrato no momento em que desejassem e sem nenhum ônus, conforme se pode constatar a seguir.

“Reduzir a multa seria um diferencial para novos clientes” (Entrevistado 1).

“Multa...acho mais chato. Mas, avisar com algum tempo antes faz sentido” (Entrevistado 3).

“A multa é ruim. Se ele está saindo é porque não está satisfeito ou está com dificuldades. Ele não sai por outro motivo” (Entrevistado 5).

“Multa é o que mais me incomoda” (Entrevistado 10).

Outros entrevistados foram mais tolerantes e compreensivos em relação à cobrança de multa, pois entenderam que numa relação comercial poderiam ser necessárias algumas práticas para dar segurança a ambas as partes, conforme pode ser observado a seguir.

“Não me incomoda. É uma segurança normal de contrato. Se você contratou por determinado período e quer sair antes, é justo” (Entrevistado 8).

“Multa faz parte. Se você fechou um contrato mais longo, você teve algum benefício” (Entrevistado 9).

“Multa é normal. Você sempre sabe que tem” (Entrevistado 11).

iii. Aviso prévio de cancelamento

O último fator analisado foi em relação ao tempo de aviso prévio de 90 dias para cancelamento de contrato. Novamente pode-se observar que um grupo de entrevistados rejeita o aviso prévio, principalmente pelo prazo longo de 90 dias. Alguns até sugerem uma redução para 30 dias no prazo de aviso prévio, afirmando que esse seria um período mais razoável para ambos, conforme trechos das entrevistas apresentados a seguir.

“O que mais me incomoda é o aviso prévio de 90 dias, porque a pessoa está insatisfeita, mas é obrigada a continuar por determinado período” (Entrevistado 2).

“Eu talvez diminuiria o prazo de 3 meses” (Entrevistado 11).

“90 dias eu acho muito tempo, 30 dias eu entendo” (Entrevistado 7).

“Quanto menor o prazo, melhor, 30 dias por exemplo” (Entrevistado 10).

“Se fosse possível avisar com 30 dias é melhor” (Entrevistado 11).

Outra parte do grupo de entrevistados demonstrou maior aceitação do aviso prévio, compreendendo a necessidade do prazo para que a empresa prestadora do serviço pudesse se adequar à saída do cliente, conforme destacado a seguir.

“Acho justo. Tem que avisar com determinada antecedência que irá sair” (Entrevistado 3).

“Aviso prévio é algo natural” (Entrevistado 4).

“Aviso prévio, eu também acho justo para você adequar sua estratégia empresarial” (Entrevistado 8).

O que fica claro em todas as entrevistas é que não existe uma unanimidade quanto à preferência ou à rejeição dos entrevistados quanto a cada um dos fatores analisados. No entanto, a utilização dos três mecanismos simultaneamente nos contratos, embora aumente a segurança para empresa, pode fazer com que um potencial cliente tenha maior insegurança e

resistência no momento de fechamento do negócio, impactando no menor número de contratos fechados. Por outro lado, se as condições contratuais fossem flexibilizadas, não existindo nem tempo mínimo de contrato, nem multa rescisória e nem aviso prévio de cancelamento, poderia existir um número maior de fechamento de contratos. Nesse caso, deve ser avaliada a relação do benefício com o aumento de novos clientes e o impacto com a saída de outros clientes, para poder avaliar a viabilidade dessas alterações na estratégia empresarial de cada negócio.

De modo geral, os entrevistados compreendem ser necessário que o contrato traga algumas garantias para a empresa prestadora de serviço, mas que, preferencialmente, não deveriam ser usados os três mecanismos simultaneamente, conforme deixa claro o trecho a seguir.

“Entendendo que é um trabalho de longo prazo. A gente poderia ter 12 meses com multa ou aviso prévio, mas não os dois juntos” (Entrevistado 9).

b) Extensão do contrato

Ainda analisando o quesito contrato de prestação de serviços, o autor buscou investigar a preferência dos entrevistados quanto à extensão do contrato e à quantidade de informações disponibilizadas. Foi perguntado aos entrevistados se eles preferiam uma versão mais reduzida, com apenas duas páginas, como um “aceite” de proposta ou uma versão mais completa, composta por aproximadamente 8 páginas, com a descrição completa do escopo, termos e condições gerais.

A minoria dos entrevistados afirmou não ter problemas com contratos mais longos, conforme pode ser constatado nos trechos a seguir.

“Não me incomoda o contrato longo” (Entrevistado 2).

“Eu não tenho problemas com contratos, acho que é um serviço de um ano e quanto mais tiver escrito ali melhor” (Entrevistado 4).

A maioria dos entrevistados quando questionados se preferiam um contrato mais simples e curto ou mais longo e detalhado respondem que preferiam a primeira opção, mas não fica claro o real significado de “simples e curto”. Alguns dos entrevistados afirmam que contratos mais longos não são lidos pelos clientes, conforme pode ser observado a seguir.

“Não sei te dizer. Talvez estivesse mais inclinado com um contrato mais simples” (Entrevistado 9).

“Ninguém lê o contrato de 8 páginas. Quem lê, sente-se mais seguro em assinar concordado com aquilo que leu” (Entrevistado 11).

“Mais curtos, com certeza. Contratos longos ninguém lê. Seria melhor se conseguissem compilar as informações em um mais curto” (Entrevistado 1).

“Acho mais curto melhor, quando é muito extenso você acaba ficando preocupado e a pessoa não vai contratar um advogado para fechar contrato com vocês” (Entrevistado 5).

Alguns dos entrevistados que afirmam preferir contratos mais simples, ressaltam a importância de esse contrato conter as informações e a segurança necessária para ambas as partes.

“Se nesse contrato menor já tivesse boa parte do que a gente se propõe, sim” (Entrevistado 10).

“Um contrato mais simplificado dentro de um ordenamento jurídico que te dê segurança, eu não vejo problema nisso” (Entrevistado 5).

O que fica evidente na maioria das respostas é que os clientes preferem um contrato o mais simples possível, desde que seja possível conter todas as informações necessárias e acordadas. Uma possibilidade também levantada por um dos entrevistados e que poderá ser validada na pesquisa-ação é que os contratos *online* poderiam simplificar esse processo, atendendo à necessidade exposta pela maioria dos entrevistados de ter contratos mais simples.

“É mais fácil um aceite. Talvez pelo *online* você já consegue colocar os termos e o cara já aceita. Isso facilitaria sim” (Entrevistado 3).

Ao analisar o item “contrato de prestação de serviços” em linhas gerais, percebe-se que há certa tendência por parte dos entrevistados a preferirem algo mais simples, no qual a sensação de compromisso seja menor e haja possibilidade de interromper mais facilmente a prestação do serviço. Essas condições estão relacionadas com a sensação de reduzir os riscos percebidos no momento da decisão, visto que, conforme discutido anteriormente, esse perfil de entrevistados busca poucas informações para a tomada de decisão e o menor compromisso, e redução dos riscos da decisão.

Esses achados são coerentes com a teoria e com as discussões anteriores, pois conforme colocado por Kotler e Keller (2012), a decisão de compra é influenciada pelo risco percebido. Solomon (2007) destaca que o risco percebido está envolvido nas decisões de compra que envolvem produtos mais complexos ou de difícil entendimento, como é o caso do serviço de SEO e de outras soluções de *marketing* digital. Sendo assim, os contratos de prestação de serviço acabam sendo limitadores para tomada de decisão, pois aumentam o risco percebido por parte dos clientes. No entanto, as propostas de alterações devem ser

realizadas com cautela e precisam levar em consideração não somente a melhor taxa de fechamento de novos contratos, mas também os impactos que os cancelamentos podem causar na saúde financeira da empresa.

4.1.1.6 Condições Comerciais

O último critério que o autor buscou investigar foi se condições comerciais alternativas poderiam influenciar positivamente e acelerar a tomada de decisão dos potenciais clientes. Foram avaliadas as opiniões dos entrevistados em relação aos pagamentos únicos anuais mediante bonificação pela antecipação do mesmo e pelo desconto sobre o valor da proposta. Os resultados obtidos estão descritos a seguir.

a) Pagamento anual antecipado

O autor buscou descobrir se os clientes tinham interesse em uma forma alternativa de pagamento diferentemente do tradicional *fee* mensal. Foi perguntado se eles gostariam de adquirir os serviços de *marketing* digital realizando um único pagamento anual antecipado, mediante uma bonificação e, neste caso, qual seria essa bonificação para que o justificasse. Poucos entrevistados colocaram objeções quanto ao pagamento antecipado. A grande maioria achou uma excelente alternativa. Eles comentam que outros modelos de negócios já fazem esse tipo de bonificação e alguns até relatam que se beneficiam da bonificação do pagamento antecipado em alguns serviços, como: academia, escola, IPTU e IPVA.

O que fica muito evidente nos trechos das respostas destacados a seguir, é que a expectativa do valor de bonificação para antecipação do pagamento dos serviços de *marketing* digital acaba sendo muito elevada em alguns casos, embora a grande maioria tenha demonstrado a consciência de que financeiramente, o valor do desconto deveria ser superior às alternativas de investimento disponíveis. Caso o prêmio desejado pela antecipação do pagamento seja muito elevado, pode não fazer sentido para empresa que está concedendo o benefício. Assim, cabe a cada empresa avaliar sua necessidade de caixa, custo de oportunidade e potencial de remuneração do capital antecipado para determinar o valor que pode ser oferecido pela antecipação aos clientes.

“Se o desconto for melhor que o investimento, vale a pena. Para mim 15% seria um bom desconto” (Entrevistado 2).

“Acho que tem muita gente que gosta disso. A escola faz isso, te dá 5%. Apesar de ser melhor que qualquer aplicação financeira em *marketing* digital eu acho pouco. Para valer a pena tem que ser um valor considerável, tipo 30%” (Entrevistado 5).

“Dependendo do tamanho do negócio pode fazer sentido. Eu considero a aplicação do dinheiro como referência e acima de 15% seria bem razoável” (Entrevistado 1).

“Eu acho muito bom. Odeio pagar parcela e todo mundo gosta de bonificação. Pelo menos 10% para me convencer” (Entrevistado 10).

“É interessante, mas diminui a minha liquidez. Imagino que em tempos de crise não seja tão vantajoso para as pessoas. Para fazer sentido para mim, pelo menos 30% em cima do valor total” (Entrevistado 11).

“Eu acho uma boa. Normalmente, eu faço isso nas minhas aquisições do dia a dia” (Entrevistado 8).

“Se a pessoa tiver o dinheiro faz sentido porque vai ter um desconto. Precisa ver qual será esse desconto” (Entrevistado 3).

Dois dos entrevistados foram muito claros ao afirmar que somente faria sentido para eles se existisse um relacionamento prévio, ou seja, eles não antecipariam nenhum pagamento em um primeiro ano de contrato, mas poderiam considerar essa opção a partir do segundo ano, caso fosse financeiramente vantajosa. Ambos acabaram sendo até mais conservadores com relação ao prêmio para antecipação do pagamento, baseando-se nas rentabilidades de taxas bancárias e na SELIC. Esse comportamento pode indicar que uma vez que se tenha um relacionamento prévio com a empresa e se deseje renovar o contrato, a antecipação do pagamento acaba sendo mais racional, baseada realmente em aspectos financeiros. Nos casos anteriores, nos quais diversos entrevistados mencionaram valores aleatórios como 10%, 15% e 30%, parece que eles buscaram além do benefício financeiro, um prêmio relacionado com o risco caso o projeto não desse certo, como se pode constatar nos trechos mencionados a seguir.

“Apenas no segundo ano, no primeiro ano não faz sentido nenhum, só se o cara for louco. Precisa encontrar um número financeiro bom para ambos, SELIC, por exemplo” (Entrevistado 12).

“Não tenho certeza. Talvez com uma empresa que eu já conheço e estou trabalhando há muito tempo e que financeiramente seja vantajoso para mim. Em termos de valor, imagino algo superior à média da rentabilidade do meu capital de giro (CDB ou fundo DI)” (Entrevistado 9).

b) Desconto

Ao abordar a questão do desconto no decorrer da entrevista, o autor entrou em um assunto bastante polêmico, trazendo inúmeros pontos de vista que contribuíram com as discussões para o projeto. O objetivo do autor era descobrir se oferecer desconto no momento da apresentação da proposta poderia ser benéfico para a negociação e se poderia, inclusive, incentivar o potencial cliente a fechar o negócio naquele exato momento. O objetivo do autor também era descobrir qual o valor do desconto que sensibilizaria o cliente.

As respostas foram predominantemente positivas em relação ao oferecimento do desconto. Alguns entrevistados citaram que o desejo por desconto é, inclusive, um fator cultural e que deve ser utilizado para aumentar a taxa de conversão de clientes. Em alguns casos, os próprios entrevistados trouxeram exemplos do próprio negócio para reforçar a prática de conceder desconto para melhoria das próprias taxas de conversão. Dessa forma, justificaram que seria uma boa alternativa para outras empresas. Alguns dos entrevistados mostraram-se dispostos, inclusive, a fechar o negócio no momento da apresentação da proposta, conforme demonstram alguns trechos das respostas dos entrevistados descritos a seguir.

“Influencia positivamente e eu até fecharia na hora” (Entrevistado 10).

“Influencia positivamente porque você pega a pessoa na emoção. Acabou de dar todos seus argumentos para fechar e ainda mais o desconto. Eu acho positivo” (Entrevistado 3).

“Pela nossa cultura do Brasil eu estaria mais disposto a fechar, mas se você conseguisse demonstrar valor o suficiente, você não precisaria disso” (Entrevistado 7).

“O desconto deveria ser válido até determinado prazo e não somente na hora porque é muito apelativo. Só iria fechar no momento quem já consultou outras empresas, tem outras propostas, mas realmente gostou de vocês” (Entrevistado 4).

“Positivamente, mas não fecharia na hora por causa do desconto. Não serve para serviços, é necessário um relacionamento maior” (Entrevistado 2).

“Sem dúvidas! Isso é cultural. Se você me mostrar que o valor é 3, mas você pode fazer por 6 meses a 2,5, a sensação do ganha/ganha no processo decisório é mais importante do que as pessoas imaginam. Se você conhece sua margem e o *spread* para negociar, e se você consegue oferecer um desconto, não existe demérito algum reduzir as margens, viabilizar negócios e converter” (Entrevistado 5).

“O brasileiro adora desconto, mas tem muita gente descrente depois do fenômeno da *Black Friday*. Muita gente percebe que o valor foi aumentado para depois ter o desconto. No

calor da emoção, para fechar é benéfico. É parte da negociação para não perder o cliente. O interessante é mostrar o diferencial da sua empresa. Você viaja de primeira classe, mas não pede desconto. Vai porque é melhor” (Entrevistado 11).

Poucos entrevistados não viram o desconto positivamente. Nas entrevistas, ficou evidente que o comportamento pessoal do médico em seu próprio negócio reflete nas expectativas em relação ao fornecedor cujo serviço ele está cotando. Da mesma forma que os entrevistados que consideraram o desconto de modo positivo, também eles justificaram sua posição com seus próprios exemplos, isto é, como utilizam o desconto em seu próprio negócio. Aqueles que não veem o desconto de maneira positiva, também justificam com situações pessoais nas quais eles não fornecem descontos em sua empresa.

“Entendo que a maioria gosta de desconto, eu não gosto de trabalhar assim. Eu gosto de dizer, nosso trabalho é esse, fazemos com carinho, com paixão” (Entrevistado 6).

“Me influenciaria negativamente, eu nunca fecho na hora. Se você trouxe um desconto é porque você está me levando mais dinheiro na mesa no início. Para que você vai me dar desconto se você poderia ter me dado esse preço no início” (Entrevistado 12).

Um dos entrevistados (Entrevistado 8) sugeriu apresentar soluções, condições comerciais, preços e formas de pagamento diretamente na proposta para evitar as negociações por desconto. Na opinião dele, deixar todas as condições e as possibilidades muito claras desde o primeiro momento tornam o processo mais profissional e transmitem mais segurança e credibilidade ao cliente. Segundo ele:

Se você chegar com um catálogo de serviços e valores e formas de contratação, com menos tempo de contrato com valor maior, mais tempo de contrato com valor menor, isso soa bastante profissional. Com pontos positivos para o prestador e quem está contratando. A empresa está pensando no cliente, mas existe uma contrapartida. Quanto mais opções você apresentar para o cliente, melhor. Colocar as cartas na mesa é legal porque você dá uma blindada na negociação pelo desconto (Entrevistado 8).

Quando analisadas as respostas referentes ao percentual de desconto desejado pelo cliente, pode-se constatar que 10% parece ser o valor mais razoável para os entrevistados, embora também tenham sido mencionados valores como 15%, 20% e até 30%. Novamente, ao analisar as respostas, fica claro que a referência para o entrevistado em termos de desconto é a prática em seu próprio negócio.

Dadas as particularidades do segmento médico, pode ser possível o oferecimento de descontos mais representativos, porém uma empresa de serviços, que possui uma precificação correta, precisa ter muita cautela antes de oferecer descontos de forma indiscriminada, pois podem afetar sua contribuição marginal e, conseqüentemente, a lucratividade do negócio.

Outro ponto que cabe ser analisado é a interpretação do desconto no processo de decisão de cada cliente. Pode ser que nos casos dos entrevistados que responderam que gostariam de desconto acima de 15% ou 20%, eles tenham entendido que o desconto devesse ser algo realmente fora do comum, uma excelente oportunidade, determinante para convencê-los a tomarem a decisão da contratação do serviço. Para os outros entrevistados, que responderam por volta de 10%, pode ser que tenham pensando no desconto como um benefício adicional para fechar o negócio, uma vez que já tinham decidido fechar com essa empresa. Nesse caso, o desconto teve pouca interferência na tomada de decisão, como se pode constatar nas citações a seguir.

“Um número menor que 10% nunca faz sentido para mim. 15% faz muito sentido” (Entrevistado 1).

“No mínimo uns 10%” (Entrevistado 3).

“Um desconto de uns 10%” (Entrevistado 2).

“De 5 a 10%. Não dá para ser muita coisa também” (Entrevistado 4).

“Um número mágico é 30% para submeter o cliente a uma satisfação. 20% parece descontinho, 10% parece nada e 5% o cara apanha” (Entrevistado 5).

“Eu espero 10%. É um número que me convence” (Entrevistado 10).

“30% de desconto seria o mais atraente, mas talvez eu gostaria de uma bonificação em serviço” (Entrevistado 7).

“20% já é um valor muito grande. No meu caso é muito. Em geral eu chego em 5-10%” (Entrevistado 11).

As condições comerciais discutidas nessa seção podem ser consideradas como motivadores na tomada de decisão e serão testadas na pesquisa-ação, pois contribuem para reduzir o risco financeiro, que é um dos principais riscos percebidos, conforme mencionado por Kotler e Keller (2012). Fica evidente que o desconto tem menor peso na decisão dos clientes mais avançados nas etapas do processo de decisão e na Jornada do Comprador, podendo trazer efeitos positivos, mesmo em se tratando de desconto de valor baixo. Em contrapartida, o desconto precisa ser muito maior para interferir positivamente na tomada de decisão dos clientes mais indecisos, ou seja, mais atrasados no processo de decisão e na Jornada do Comprador.

4.1.2 Decisão de Contratação

Ao finalizar as perguntas referentes aos principais critérios, que na experiência do autor poderiam interferir como motivadores ou limitadores da tomada de decisão para contratação dos serviços de *marketing* digital, foram feitas perguntas mais abertas, buscando descobrir tanto os motivos que poderiam ter feito com que os entrevistados deixassem de contratar a empresa do autor (no caso dos que a contrataram), tanto os que os levassem a contratá-la (no caso dos que não a contrataram). Também foram questionados quanto ao fato de terem consultado outros concorrentes e qual era o perfil deles. Para análise dessas respostas, os entrevistados foram divididos entre os “clientes” e os “não clientes” da empresa do autor.

4.1.2.1 Clientes

Quando questionados sobre os motivos que fizeram com que os entrevistados contratassem a empresa do autor, foram identificados cinco fatores principais:

- a. Palestra do autor;
- b. Flexibilidade de negociação;
- c. Apresentação de proposta;
- d. Credibilidade e referências;
- e. Experiência do consultor (autor).

a) Palestra do autor

O autor da presente dissertação participou como palestrante em alguns eventos desenvolvidos para o público médico e também teve a oportunidade de organizar algumas palestras que contaram com a presença de médicos. Conforme pode ser observado nas respostas apresentadas a seguir, essa estratégia contribuiu para aumentar a confiança no autor e, conseqüentemente, no trabalho desenvolvido por sua empresa. Mais de um entrevistado destacou a participação na palestra como importante fator no processo decisório.

“Eu fui na palestra do Marco e gostei muito dela. Naquele momento, eu senti muita confiança nele, pois ele mostrou que sabia do que estava falando e eu gostei, mas achei que seria muito caro e que eu não poderia pagar” (Entrevistado 1).

“A sua palestra é um indicativo de que a empresa é séria e entende” (Entrevistado 5).

“Eu conheci vocês numa palestra, e eu vi uma aula sua sobre isso, e eu já tinha o *site*, mas não fazia nada, e eu tentei fazer o *marketing* desse *site* com um *freelancer* e não fiquei seguro de que estava fazendo a coisa certa” (Entrevistado 8).

b) Flexibilidade de negociação

Outro importante fator mencionado por mais de um entrevistado, e que pode ser constatado nos trechos das entrevistas mencionados a seguir, foi a flexibilidade da empresa no momento de negociação dos contratos de *marketing* digital. Conforme discutido anteriormente, o preço exerce grande influência na tomada de decisão dos potenciais clientes. Foram apresentados ao longo do presente trabalho alguns mecanismos que podem ser utilizados para aumentar as possibilidades de a empresa obter sucesso no fechamento de novos negócios.

“Além de eu ter gostado da palestra e da apresentação, eu acho que vocês foram bem flexíveis. Vocês entenderam nossa situação naquele momento e conseguiram encaixar uma proposta que coubesse no bolso” (Entrevistado 1).

“Logicamente, eu vou negociar. Negociamos um pouco, eu imaginei que era mais ou menos isso que eu imaginava em termos de investimento” (Entrevistado 8).

c) Apresentação e detalhamento da proposta

Uma vez que a etapa de avaliação de fornecedores possui enorme importância no processo de decisão, para o perfil de clientes entrevistados e pelos motivos discutidos anteriormente, fica bastante evidente que uma apresentação de proposta consistente, profissional, bem preparada e detalhada com pontos relevantes para compreensão do projeto, possui grande peso no processo de decisão do potencial cliente. Alguns trechos das entrevistas que reforçam essa ideia, podem ser observados a seguir.

Na primeira vez que a empresa me apresentou o orçamento, eu era uma empresa que estava começando, então a gente não tinha capital suficiente e fizemos com outra agência. Na segunda conversa, o autor analisou a concorrência, fez um estudo e veio muito preparado para reunião. Esse foi o diferencial. Quando você está preparado para vender o serviço e mostra o valor de cada situação. Eu falei: esse cara entende do que ele fala, ele estudou para vir aqui, não foi do nada. Você me passou confiança para eu decidir onde colocar meu recurso. Sempre que você pensa em contratar um serviço, confiança é fundamental (Entrevistado 2).

“Tudo conta! *Case* de sucesso e ver o *website* da WSI, a forma como vocês apresentam o produto, a apresentação inicial, o grau de detalhamento da apresentação, conta a estética da apresentação, do *site*” (Entrevistado 3).

A gente queria fechar logo, estávamos determinados; e dentre as propostas que vimos, achamos que vocês eram realmente os mais entendidos no assunto e passaram isso na proposta, nas análises e tudo. Teve outras empresas legais, mas a proposta deles não era tão esmiuçada, mostrando a importância de cada coisa (Entrevistado 4).

d) Credibilidade e referências

Conforme afirmam Lovelock e Wirtz (2006), a complexidade do serviço de *marketing* digital dificulta a avaliação do cliente antes da compra e submete o potencial cliente a inúmeros tipos de risco, que irão interferir no processo de decisão. Por não se sentirem confortáveis com os riscos, os clientes buscam alternativas para minimizá-los, dentre elas, recorrer a fontes pessoais confiáveis (amigos e familiares) e obter informações da reputação da empresa. É exatamente essa confirmação da teoria que foi constatada ao serem analisadas as respostas dos entrevistados tais como as mencionadas a seguir.

“Foram determinantes as indicações de dois outros clientes da empresa” (Entrevistado 3).

“Eu fui à palestra. Vi a empresa de vocês. Fui atrás. As pessoas me deram boas referências. Eu decidi fazer uma experiência de 1 ano com pessoas que são profissionais e tem estrutura de empresa para fazer o negócio acontecer” (Entrevistado 8).

“Eu acho que eu entendi que era uma empresa estruturada que eu não ficaria na mão, que vocês não iriam sumir de uma hora para outra. Eu senti confiança no produto” (Entrevistado 7).

e) Experiência do consultor (autor)

Conforme mencionado no relato da experiência profissional do autor, ele possui bastante experiência em *marketing* digital: dá aulas, ministra palestras e é referência em sua área de atuação, transmitindo bastante credibilidade e confiança para os potenciais clientes que estão à procura de serviços profissionais de *marketing* digital. Quando atua na área comercial, no contato direto com o cliente, consegue obter bons resultados ao influenciar a tomada de decisão dos clientes, pela credibilidade que transmite, conforme constatado em alguns trechos das entrevistas apresentados a seguir.

“Você é o cara que precisa fazer os fechamentos. A sua visita é boa e isso vende bem” (Entrevistado 5).

“Eu gostei de você. Foi sua presença. Ter o brilho no olho, paixão e mais *drive*. É importante o negócio contar com uma pessoa legal para vender” (Entrevistado 6).

Na sequência, foi perguntado aos entrevistados se eles poderiam ter deixado de fechar negócio com a empresa do autor por algum motivo específico. Alguns trechos mais relevantes das entrevistas para essa pergunta podem ser observados a seguir.

“Se vocês não fossem flexíveis com relação a valores, eu provavelmente pensaria: isso é o que eu quero para mim, mas não agora, e provavelmente fecharia com outra empresa. Ficaria infeliz de novo, até chegar em vocês” (Entrevistado 1).

“A análise de concorrente me impressionou positivamente” (Entrevistado 2).

“Mas agora quando eu estava pensando se eu fechava com você ou com a outra empresa. Talvez o fato de você me falar que estava me dando desconto, eu sei que era algo irrisório perto de um programa de anos e anos, mas foi algo que talvez se você não tivesse me dado, eu teria fechado com a outra” (Entrevistado 2).

“Se fossem irredutíveis a desconto, negociação, eu não lembro se na época vocês tinham de 12 meses e eu pedi para fazer 6. Talvez se fosse só de 12 eu não fecharia. Talvez na negociação ou prazo maior de contrato” (Entrevistado 3).

“Principalmente mostrar como funciona o serviço e a escala ao longo do tempo de *cases* de vocês, de melhorar o resultado, de ir para primeira página e de ter os gráficos e mostrar que aquele cliente em 1 ano estava com 20 mil visitas, isso foi determinante” (Entrevistado 4).

“O valor é importante. Se você não tivesse sido maleável o suficiente para dar o desconto que me deu. A intransigência nesse momento comercial, ela eventualmente pode fazer com que o fechamento e a conversão deixe de existir” (Entrevistado 5).

Uma quantidade significativa de entrevistados mencionou aspectos relacionados ao preço e ao detalhamento das propostas. Esses achados estão completamente alinhados com as demais discussões realizadas ao longo da presente dissertação, ou seja, exercem grande influência na avaliação dos fornecedores. Por isso, a apresentação da proposta conta muito e o preço, que acaba sendo analisado isoladamente em função de critérios empíricos, é determinante para escolha do fornecedor.

Por último, foi perguntado aos entrevistados se na ocasião da contratação dos serviços de *marketing* digital, eles estavam consultando outras empresas e qual era o perfil delas. As respostas, conforme apresentadas a seguir, foram bem variadas e muito particulares a cada

entrevistado. Para alguns, foi importante consultar outros concorrentes, o que, segundo Lovelock e Wirtz (2006), é uma estratégia utilizada pelos clientes para reduzir riscos antes de comprar um serviço. Para outros, especialmente os que haviam participado da palestra do autor, esse contato foi suficiente para transmitir confiança e credibilidade. Segundo os entrevistados:

“Não! Nem tinha procurado. Depois que eu fui lá, eu já queria fechar com vocês” (Entrevistado 1).

“Acho que não” (Entrevistado 3).

Sim, escritório de *marketing* digital, esses que mais cogitamos além de vocês, tinham um grande volume de odonto e alguns médicos. Eram um pouco mais em conta que vocês, e achamos que naquele momento gastar um pouco mais, por conta da credibilidade daquilo tudo que falei, valia mais a pena, parecia ser algo melhor (Entrevistado 4).

“Estava olhando mais uns 2. Todo mundo promete a mesma coisa, mas o Marco Marmo passa mais credibilidade por entender bastante e baseado naquela palestra, isso cria uma situação benéfica para você” (Entrevistado 5).

“Não, eu fui muito focado. Eu não me lembro se eu peguei um material de vocês, mas quando eu peguei o material, vi sua palestra e conversei com algumas pessoas. Eu até pensei em ir atrás de outras empresas, mas eu pensei para que ir atrás de outras, se eu gostei dessa, eu tô capitalizado para pagar” (Entrevistado 8).

4.1.2.2 Não clientes

Quando perguntado sobre os motivos que os impediram de contratar a empresa do autor, os entrevistados não clientes identificaram três motivos principais, conforme descritos a seguir:

- a. Credibilidade e referências;
 - b. Ausência de interesse no serviço;
 - c. Custo.
- a) Credibilidade e referências

Nesse caso, da mesma forma como discutido no mesmo item na seção anterior, por também ter sido mencionado pelos clientes, Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que a complexidade do serviço de *marketing* digital dificulta a avaliação dos clientes antes da compra, submetendo-os a inúmeros tipos de risco que interferem no processo de decisão. Uma

das alternativas para minimizar esses riscos é recorrer a fontes pessoais confiáveis (amigos e familiares). Foi exatamente a resposta obtida de um dos entrevistado, conforme constatada a seguir.

“A decisão foi do meu sócio, não tenho detalhamentos. Mas, em linhas gerais, levando em conta quem nós contratamos, foi a referência de casos que a gente conhece pessoalmente. Conhecia bem, mais de uma empresa que trabalhava com essa que contratamos” (Entrevistado 9).

b) Ausência de interesse no serviço

Segundo Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), os indivíduos desenvolvem uma autoimagem e um estilo de vida em função das influências internas (principalmente psicológicas e físicas) e externas (principalmente sociológicas e demográficas), como mencionado anteriormente. Os desejos e as necessidades são gerados em função da autoimagem e do estilo de vida dos indivíduos, e por vezes, exigem decisões de consumo para satisfazê-los. No caso do Entrevistado 10, fica claro que a necessidade e o desejo estavam presentes, mas não o estavam em todos os sócios da clínica. Por esse motivo, o comportamento de compra e o processo de decisão não chegaram a ser ativados.

“Problema da equipe. Talvez pudesse negociar um pouco de valores, mas não existia um objetivo comum das pessoas” (Entrevistado 10).

c) Custo

Embora não tenha sido possível obter uma amostra maior de “não clientes” para constatar os motivos que fizeram com que eles não contratassem os serviços da empresa do autor, pode-se observar que o preço foi um fator decisivo, conforme discutido ao longo da dissertação. Para os entrevistados citados abaixo, o preço foi determinante, levando-os a optar por outra empresa.

Não fechei por questão financeira. Era um projeto inicial. Pessoas com poder financeiro e entendimento diferentes sobre o projeto. Hoje, a compreensão de todos é diferente, mas a compreensão financeira ainda não é. Os custos empacam um pouco porque a pessoa faz uma conta muito precoce. Quantos plantões ele precisa dar (Entrevistado 11).

“Com certeza custo” (Entrevistado 12).

Na sequência, foi perguntado aos entrevistados se eles estavam cotando com outras empresas e, se positivo, qual era o perfil delas, e se contrataram algum fornecedor de *marketing* digital. Praticamente todos os entrevistados conversaram com outras empresas, reforçando a afirmação de Lovelock e Wirtz (2006), que quando os clientes não se sentem confortáveis com os riscos, eles buscam alternativas para minimizá-los, entre elas, consultar os concorrentes. Um dos entrevistados mencionou que contratou uma empresa que foi escolhida por meio de referências de outros conhecidos e que estavam satisfeitos com a decisão. Outros dois entrevistados acabaram contratando outras empresas em função do preço e confessaram terem tido experiências muito ruins. Ou seja, utilizar o preço como principal critério na seleção de fornecedores de serviços, especialmente no caso em que o relacionamento e os resultados serão de longo prazo, como acontece no *marketing* digital, pode não ser a melhor alternativa.

No caso do entrevistado que encontrou dificuldades no reconhecimento da necessidade por parte dos outros sócios, o processo não evoluiu, pois uma vez que não existe consenso entre os sócios para determinada necessidade, as decisões de consumo são interrompidas.

“Sim, eram empresas estruturadas. A que fechamos tem operação fora do Brasil, na América Latina e na Espanha. Não são especializadas em médicos, mas têm bastante experiência” (Entrevistado 9).

“Cheguei a conversar, mas foi muito superficial. Não marquei reunião e nem recebi proposta” (Entrevistado 10).

Empresas pequenas e no final fiquei muito descrente. Somos dois médicos da USP e ninguém vai conversar com gente se não for em alto nível. Eles são agências sem CNPJ, desempregados, prestam serviço *freela*, não têm garantia, por isso que o deles não têm contrato de 8 páginas, não têm contrato de 1 ano. É cara sozinho que contrata o amigo para fazer o logo. Está explicado para mim porque o resultado não vem. Não tem solidez, não tem estrutura básica (Entrevistado 11).

Falei com várias [empresas]. Eu tive um contato com uma empresa que me causou uma impressão muito boa, mas não teve continuidade. Depois, entramos em contato com algumas empresas que não evoluíram, todas com valores mais baixos que o seu. Eu contratei um cara que falou eu faço isso e você pode parar de pagar quando quiser, para ele fazer SEO, aí me cobrou R\$ 300,00. Algumas coisas andaram, mas nada relevante. Aí eu fechei com uma empresa de uma paciente, mas não entregaram o resultado que a gente combinou. Eu pagava R\$ 1.500,00, mas depois eu cancelei. Mas, sempre estou conversando com pessoas, sempre aparece alguém querendo oferecer um serviço novo e vocês estão sempre no radar, sempre me gerando uma insegurança, no sentido de gerar um aumento de custo, sem resultado (Entrevistado 12).

Por último, buscou-se descobrir o que poderia ter sido feito na ocasião da negociação para que o negócio fosse fechado com a empresa do autor. Conforme observado nos trechos a

seguir, o preço foi determinante apenas para um dos entrevistados. Todos os outros, mesmo os que haviam mencionado anteriormente o preço como motivo principal da não contratação do serviço, nesse momento, não mencionaram o preço como razão para o não fechamento do negócio. Referências, reconhecimento do problema e até outros aspectos mais abrangentes ao negócio foram citados nesse momento da entrevista.

“O principal motivo foram os *cases*. Do ponto de vista financeiro, todos os itens que você citou de flexibilização, de modelo e de bonificação, talvez poderiam seguir esse caminho, mas não foi o *drive* principal. Foi a referência a partir de clientes que conhecemos” (Entrevistado 9).

“Não porque era um problema de filosofia das pessoas. Independentemente do que se fizesse não iria para frente” (Entrevistado 10).

“O problema foi preço, na época” (Entrevistado 11).

Seria você fazer uma consultoria básica das clínicas, aí você conseguir mostrar o que você consegue gerar de valor. Que seja pela *Internet*. Não precisa ser presencial. Você olha os números de uma forma bem alta, quantas consultas você faz, quais *slots* de horários vazios, então você tem uma possibilidade de crescimento dessa forma. Você faz duas ligações para minha secretária, vê como elas atendem e aí você fala: sua secretária atende mal, você deveria fazer um treinamento nela. Eu tenho a pessoa que pode fazer esse treinamento, (melhor ainda), custa tanto. E, pode haver uma antipatia por esse custo tanto, mas pelo menos ter uma crítica no sentido de isso poderia ser melhor e associado ao meu trabalho a gente vai conseguir entregar um resultado melhor para você (Entrevistado 12).

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa exploratória qualitativa possibilitou a descoberta dos critérios motivadores e dos limitadores da tomada de decisão para contratação de serviços de *marketing* digital. A pesquisa-ação, por sua vez, propôs e aplicou as alternativas comerciais com base nos achados da pesquisa qualitativa e, posteriormente, foi avaliada a sua efetividade, conforme estabelecido nos objetivos da presente dissertação.

4.2.1 Principais Propostas de Alternativas Comerciais

A elaboração do instrumento da pesquisa qualitativa contemplou perguntas para avaliar seis critérios principais, que, pela experiência do autor, poderiam interferir de forma positiva (motivador) ou negativa (limitador) no processo comercial, sendo eles:

- Interesse em SEO;

- Orçamento de *marketing*;
- Elementos da proposta;
- Precificação dos projetos;
- Contrato de serviços;
- Condições comerciais.

Com base na análise dos resultados da pesquisa exploratória, chegou-se às seguintes conclusões quanto à influência no processo de decisão de cada um dos critérios avaliados:

Quadro 3: Conclusões quanto aos critérios avaliados no processo de decisão

Critérios avaliados	Interferência no processo
Interesse em SEO	Limitador
Orçamento de marketing	Limitador
Elementos da proposta	Motivador
Precificação dos projetos	Motivador
Contrato de serviços	Limitador
Condições comerciais	Motivador

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Os achados da pesquisa qualitativa exploratória quanto aos critérios avaliados trouxeram contribuições para que o autor pudesse, por meio da pesquisa-ação, propor e aplicar algumas alternativas comerciais, avaliar a efetividade das ações e sugerir aperfeiçoamentos no processo comercial, conforme estabelecido nos objetivos da dissertação.

Por diversos motivos, incluindo as delimitações temporais para conclusão da dissertação, as limitações operacionais da empresa para implementar algumas das alterações propostas e as restrições causadas pela pandemia mundial do COVID-19, exatamente no momento em que a pesquisa-ação estava sendo colocada em prática, algumas alternativas não puderam ser aplicadas e analisadas. A seguir, serão discutidas as principais alternativas comerciais propostas pelo autor.

4.2.1.1 Precificação dos projetos

Um dos principais critérios motivadores identificados na pesquisa foi a precificação dos projetos, selecionado como a primeira prioridade para intervenção pelo autor durante a pesquisa-ação. Antes de propor alterações no modelo de precificação dos projetos de SEO, foi necessário que o autor, juntamente com a equipe operacional envolvida na execução do

trabalho, revisitasse os processos operacionais realizados pela área. Na ocasião da pesquisa, a empresa de forma geral e especificamente a área de SEO, possuía um fluxo de trabalho semanal com atividades que deveriam ser executadas em cada projeto divididas em uma lista de tarefas que posteriormente eram atribuídas aos analistas. O controle das Listas de Tarefas (Figura 4) e as tarefas de cada cliente eram realizados por meio de uma ferramenta de gestão de projetos.

Figura 4: Exemplo de Lista de Tarefas de SEO

▼ Lista de Tarefas Mensais SEO - (Mês extenso/AA) (2020)

São as tarefas mensais que serão realizadas para cada cliente de acordo com o escopo contratado. Sempre deverão ser realizados os ajustes de datas e tarefas. Os modelos de tarefas servem para orientar e ajudar os analistas a fazer a gestão dos projetos, mas não dispensa a análise de alterar e complementar com as particularidades de cada projeto e cliente.

5	Qualquer pess...	Tarefas de Relatórios e Análises de SEO	mais	(Início: Dia um)	SEO ✕	☰
2	Qualquer pess...	Tarefas "On Page"	mais	(Início: Dia um)	SEO ✕	☰
14	Qualquer pess...	Tarefas de Conteúdo (M-2, M-1 e M)	mais	(Início: Dia um)	SEO ✕	☰
5	Qualquer pess...	Tarefas "Off page"	mais	(Início: Dia um)	SEO ✕	☰
1	Qualquer pess...	Tarefas Adicionais	mais	(Início: Dia um)	SEO ✕	☰

Fonte: Elaborada pelo autor, com o auxílio da ferramenta TeamWork.

O tempo de execução de cada tarefa variava de acordo com a complexidade do trabalho e com o escopo contratado por cada cliente, determinado, basicamente, pelo valor do *fee* mensal contratado. Cada projeto tinha seu próprio escopo de trabalho, precificado individualmente, com auxílio dos analistas de SEO, no momento da elaboração da proposta pela equipe comercial, ou seja, os escopos eram personalizados e os preços específicos para cada projeto e para cada cliente.

A proposta de intervenção estabelecia que deveriam ser criados escopos de trabalho padronizados para que pudessem ser oferecidas alternativas de preços e escopos, trazendo maior flexibilidade de investimento para os potenciais clientes. Com esse objetivo, foram elaborados, em conjunto com a equipe operacional, quatro pacotes de SEO, contemplando as atividades, principais características e estimativa de horas para execução das tarefas, conforme pode ser observado resumidamente no Quadro 4.

Quadro 4: Resumo dos pacotes de SEO

SEO	Pacote Inicial (3 horas e 2 conteúdos)	Pacote Essencial (10 horas e 2 conteúdos)	Pacote Ideal (14 horas e 4 conteúdos)	Pacote Avançado (25 horas e 8 conteúdos)
Categorias e grupos de serviços	1 (uma)	1 (uma)	2 (duas) não simultâneas	4 (quatro), sendo 2 (duas) simultâneas
Quantidade de Palavras-chave	10 - 20	20 - 30	40 - 50	80 - 100
Tarefas "On page"	2 horas	8 horas alternadas "On e Off" (um período)	8 horas (um dia)	16 horas (dois dias)
Conteúdos internos (Webiste/Blog)	2 conteúdos internos	2 conteúdos internos	2 conteúdos internos	4 conteúdos internos
Conteúdos externos ("Off page")	-	Alternado com "On page"	2 conteúdos externos	4 conteúdo externos
Tarefas "Off page"	-	Alternado com "On page"	3 horas	6 horas
Tarefas de Relatórios e Análises	Elaboração de relatório básico (1h)	Elaboração de relatório detalhado + análises (2h)	Elaboração de relatório detalhado + análises (3h)	Elaboração de relatório detalhado + análises (3h)

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O passo seguinte foi precificar cada pacote de acordo com os recursos necessários e em função do tempo estimado de execução de cada atividade. Para maior controle e melhor elaboração do processo, foi desenvolvido um sistema exclusivo para executar a precificação. Com esse sistema, foi possível cadastrar os cargos dos analistas (com seu respectivo custo por hora), os serviços, os pacotes (com as respectivas atividades) e o tempo de execução de cada um deles. Para cada novo projeto, bastava escolher o serviço e o pacote e aplicar a margem desejada para obter o preço de comercialização (Figura 5).

Figura 5: Sistema de precificação de projetos

Parâmetro de Listas de Tarefas

Serviço: SEO

Lista de Tarefa: Mensais SEO Médico Inicial (3h + 2 conteúdos)

Descrição: Contempla 1 categoria, 10-20 palavras-chave, tarefas "on page" (2h), 2 con

Tarefa	Horas	Cargo	Custo	Descrição
☐ Tarefas "On page"	2	ASSISTENTE	234,84	Ajustes técnicos realizados pela equipe de SEO, desenv
☐ Tarefas de Conteúdo	6	JUNIOR	786,10	Produção dos textos para utilização nas estratégias de S
☐ Tarefas de Relatórios e Análises de SEO	1	ASSISTENTE	117,42	Relatório de resultados e evolução do projeto

Total Horas: 9 Total: 1.138,36

Fonte: Documento interno da empresa do autor.

O desenvolvimento desse sistema foi fundamental para evitar que a padronização dos pacotes implicasse na menor flexibilidade dos preços, pela dificuldade de controle e de gestão das informações. Apesar de os escopos serem padronizados, o que facilita os processos operacionais da empresa, o time comercial ganhou maior liberdade e autonomia para negociar individualmente os preços dos pacotes com cada cliente.

Os benefícios da intervenção no formato de precificação não ficaram restritos somente ao objetivo principal do presente trabalho, que era aumentar a taxas de fechamento de novos negócios, como poderá ser observado posteriormente, mas também contribuíram com a melhoria dos processos comerciais e operacionais da empresa.

Na área comercial, os ganhos foram com a possibilidade de precificar cada projeto individualmente, de acordo com os escopos de trabalho, além de conseguir obter a margem de contribuição no momento da precificação, o que contribui nas negociações de condições comerciais com os potenciais clientes. Na área operacional, os ganhos foram com a facilidade de organização e gestão dos projetos de acordo com os escopos de trabalho. O que antes era totalmente personalizado para cada cliente, a partir de então passou a ser padronizado em pacotes previamente definidos, otimizando e organizando as rotinas operacionais, sem impactar negativamente os resultados.

Além da criação dos pacotes de atividades, também foi proposta uma intervenção visando a alterar a forma como o preço dos serviços de SEO eram apresentados. Antes da intervenção, na parte de investimentos da proposta, o serviço de SEO era detalhado e apresentada somente uma opção de preço, uma vez que não existiam os pacotes. Na pesquisa qualitativa exploratória, o autor buscou investigar a receptividade dos entrevistados quanto à apresentação das atividades do serviço de SEO detalhadas com seus respectivos preços, como se fosse um cardápio para que o cliente compusesse sua própria solução. No entanto, após a análise dos resultados, ficou constatado que esse formato poderia atrapalhar a tomada de decisão dos potenciais clientes, pois eles não se sentiam confortáveis em escolher as atividades para compor seu projeto de SEO. Apesar disso, foi manifestado o interesse de ter maior transparência no conhecimento quanto ao que compunha o preço do serviço que estava sendo contratado.

Sendo assim, visando a dar maior transparência às atividades que compõem o serviço de SEO e a facilitar a tomada de decisão do potencial cliente, as alterações propostas contemplam a apresentação das opções dos pacotes de SEO, ainda sem apresentação dos preços, destacando a opção recomendada para cada cliente (Quadro 5).

O autor criou uma breve descrição da recomendação dos pacotes para facilitar a explicação aos potenciais clientes médicos, conforme pode ser observado a seguir.

1. **Pacote Inicial:** indicado para clientes em início de carreira ou com restrição orçamentária. Os resultados serão mais lentos, mas o trabalho será realizado de forma correta.
2. **Pacote Essencial:** alternativa ao pacote ideal, nos casos de restrição orçamentária. Os resultados serão um pouco mais lentos, pois os recursos “*On page*” e “*Off page*” não serão executados de forma simultânea.
3. **Pacote Ideal:** distribuição ideal de recursos (“*On page*”, “*Off page*” e Conteúdo) para atingir excelentes resultados no médio/longo prazo.
4. **Pacote Avançado:** indicado para segmentos muito concorridos e para clientes com bastante experiência no digital e/ou com necessidade de resultados muito rápidos.

Quadro 5: Apresentação dos pacotes de SEO no momento da proposta

SEO	INICIAL 3 HORAS E 2 CONTEÚDOS	ESSENCIAL 10 HORAS E 2 CONTEÚDOS	IDEAL 14 HORAS E 4 CONTEÚDOS	AVANÇADO 25 HORAS E 8 CONTEÚDOS
CATEGORIAS E GRUPOS DE SERVIÇOS	1 uma	1 uma	2 não simultâneas	4 2 simultâneas
PALAVRAS-CHAVE	10 - 20	20 - 30	40 - 50	80 - 100
TAREFAS ON PAGE	2 horas	8 horas alternadas ON e OFF PAGE	8 horas (um dia)	16 horas (2 dias)
CONTEÚDOS INTERNOS	2 conteúdos	2 conteúdos	2 conteúdos	4 conteúdos
CONTEÚDOS EXTERNOS	-	Alternado com ON PAGE	2 conteúdos	4 conteúdos
TAREFAS OFF PAGE	-	Alternado com ON PAGE	3 horas	6 horas
RELATÓRIOS E ANÁLISES	Incluso	Incluso	Incluso	Incluso

Fonte: Elaborado pelo autor.

No momento da apresentação da proposta, o consultor deve explicar as diferenças entre os pacotes e o porquê de se estar sendo sugerido um específico para aquele cliente. Ele deve deixar claro que é possível escolher qualquer um dos outros pacotes, dependendo da disponibilidade de investimentos ou dos objetivos do cliente, demonstrando que existe flexibilidade ao contratar os serviços da empresa. Após a apresentação dos pacotes, o

consultor deverá detalhar as atividades previstas (Figura 6) e o preço para o pacote recomendado.

Figura 6: Detalhamento do pacote de SEO recomendado

Fonte: Elaborada pelo autor.

Outra alteração proposta no modelo de precificação, após validação na pesquisa qualitativa, refere-se à bonificação aplicada aos preços dos pacotes de acordo com o prazo de contratação dos serviços, conforme pode ser observada a seguir.

- Bonificação com base no tempo de contrato:
 - Contrato mensal: tempo indeterminado
0% de bonificação no preço base da proposta.
 - Contrato semestral: 6 meses
10% de bonificação no preço base da proposta.
 - Contrato anual: 12 meses
20% de bonificação no preço base da proposta.
 - Contrato bienal: 24 meses
30% de bonificação no preço base da proposta.

Com a apresentação dos preços nesse formato, também foi possível contornar a objeção da flexibilidade do prazo dos contratos, que era bastante comum e foi comprovada, na pesquisa qualitativa, como sendo um limitador para tomada de decisão.

4.2.1.2 Elementos da proposta

Com base nos achados da pesquisa qualitativa, foi possível identificar oportunidades de intervenção no processo de elaboração das propostas, visando a dar maior ênfase nos pontos mais determinantes para a contratação dos serviços da empresa do autor, como a apresentação dos resultados de SEO de outros clientes.

Essa prática já era bastante comum e, dado ao fato de a pesquisa ter reforçado que os resultados dos projetos eram muito importantes e que exerciam grande influência na tomada de decisão dos potenciais clientes, foi proposto pelo autor incluir os resultados de acordo com o tempo de cada projeto. Anteriormente, eram apresentados os gráficos de evolução das palavras-chave e o posicionamento orgânico dos clientes de diferentes especialidades do segmento médico, mas não eram especificados os tempos de cada projeto. Com a intervenção, foram incluídos gráficos dos resultados com diferentes tempos de projeto. Durante a apresentação da proposta foi dada maior ênfase à explicação desses dados.

Na Figura 7, é possível verificar quatro gráficos de resultados de diferentes clientes com diferentes tempos de projetos de SEO. O primeiro gráfico é referente a um projeto de 12 meses de duração; o segundo, de 24 meses; o terceiro, de 36 meses; e o quarto, de mais de 48 meses. Cada barra do gráfico representa a quantidade de palavras-chave posicionadas no Google. As cores diferenciadas nas barras representam a posição em que essas palavras-chave aparecem nas páginas de resultados do Google. Conforme legenda, no canto superior esquerdo do gráfico, a cor amarela representa as palavras-chave posicionadas nos três primeiros resultados orgânicos da primeira página do Google; o azul mais claro representa as palavras-chave entre a quarta e a décima posição da primeira página e assim por diante; as demais cores representam as palavras-chave posicionadas até a centésima posição do Google, que aparece na décima página de resultados. Os números na parte superior dos gráficos representam a quantidade de palavras-chave posicionadas no Google, seguidos pelo tráfego estimado de visitas que esse *website* recebe organicamente por mês. Por último, a estimativa do custo mensal dessas visitas orgânicas, caso elas fossem adquiridas pelo tráfego pago do Google, ou seja, pelo Google Ads.

Todas essas informações são bastante técnicas e exigem que o consultor comercial, no momento da apresentação da proposta, tenha boa didática para conseguir explicar como esses resultados podem ser obtidos pelo trabalho de SEO.

Figura 7: Gráficos de resultados de projetos de SEO

Fonte: Elaborados pelo autor, com auxílio da ferramenta SemRush.

Outro ponto bastante relevante, abordado em diversos momentos e por diferentes entrevistados ao longo das entrevistas, é o alinhamento das expectativas. No momento da proposta, quando os resultados estão sendo apresentados, cabe ao consultor comercial fazer esse alinhamento com o potencial cliente. Mostrar os resultados obtidos com outros clientes e como eles foram conquistados ao longo do tempo pode ajudar a conscientizar o cliente que os resultados de SEO demandam tempo, além de consistência de um trabalho bem executado.

Além dos gráficos de posicionamento e das palavras-chave (Figura 7), como forma de demonstrar os resultados obtidos, podem ser apresentadas as imagens dos resultados de pesquisas realizadas no Google, comprovando que os clientes da empresa aparecem nas primeiras posições orgânicas (Figura 8). Esse momento é importante para alinhar expectativas e, portanto, devem ser apresentadas diversas informações ao potencial cliente acerca do trabalho que será realizado para atingir os resultados desejados. Vale reforçar que, nos achados da pesquisa qualitativa, os entrevistados demonstraram ter pouco conhecimento sobre o trabalho necessário para posicionar um *website* na primeira página do Google, embora todos tenham destacado que isso contribuía para melhoria da credibilidade e da relevância do médico, aumentando o número de interessados nos serviços por ele oferecidos.

Figura 8: Página de resultados de pesquisa orgânica do Google para “clínica de reprodução humana”

Fonte: Busca realizada pelo autor, com auxílio do Google.

Outra alteração proposta com base nos achados da pesquisa qualitativa foi a elaboração de um portfólio de clientes médicos. Ao longo dos últimos anos, a empresa do autor teve a oportunidade de atender a dezenas de clientes médicos de diversas especialidades,

alguns dos quais, inclusive, referências em suas respectivas áreas de atuação e muito reconhecidos pela comunidade médica. Muitos desses projetos tornaram-se *cases* de sucesso dentro da agência pela *performance* obtida dentro do *marketing* digital e, inclusive, alguns deles foram reconhecidos e premiados internacionalmente. Juntando todas essas informações, foi possível desenvolver um portfólio de clientes médicos contemplando:

- Logo dos principais clientes atendidos;
- *Cases* de clientes médicos;
- Depoimentos dos clientes médicos;
- Reconhecimentos e premiações internacionais.

Anteriormente, essas informações estavam bastante dispersas pela empresa e eram pouco utilizadas. No entanto, a importância de obter referência de alguém conhecido sobre o serviço que estava sendo contratado foi bastante citada pelos entrevistados. Desse modo, após as intervenções, o portfólio passou a ser utilizado como um material de apoio importante para ser apresentado ou enviado para o potencial cliente, no momento mais apropriado.

Um dos achados da pesquisa extremamente relevantes que poderiam trazer inúmeras contribuições positivas ao negócio do autor, mas que não podem ser implementados pela dificuldade de obtenção dos dados, foram os resultados do impacto do *marketing* digital no aumento do faturamento e do número de pacientes dos clientes. A obtenção e apresentação desses dados para outros potenciais clientes seriam um forte motivador para a tomada de decisão. No entanto, além de difíceis de serem obtidos, pelos diversos motivos anteriormente discutidos, relacionados com a gestão do negócio médico, eles também acabam sendo muito particulares a cada negócio, por existirem inúmeros aspectos envolvidos na aquisição de pacientes e no aumento de receitas, difíceis de serem atribuídos exclusivamente às ações de *marketing* digital. De qualquer forma, vale ressaltar que a obtenção e a apresentação desses dados seriam um forte motivador na tomada de decisão, pois deixariam claro para o cliente o potencial de resultado que ele poderia atingir.

Um achado que o autor deseja implementar, mas não foi possível durante a elaboração da pesquisa, é detalhar na proposta a equipe de colaboradores que estará envolvida na execução do projeto de SEO. Normalmente, estão envolvidos: analista de SEO, analista de *link building*, desenvolvedor, jornalista, supervisor de conteúdo, analista de atendimento, supervisor de atendimento e coordenador de *marketing* digital. Como analisado nos conteúdos das entrevistas relacionados com os conhecimentos de SEO e com o orçamento de *marketing*, ambos acabam atuando como limitadores na tomada de decisão, pois os potenciais clientes

não conhecem o serviço e não buscam adequadamente informações para aumentar seus conhecimentos. Da mesma forma, eles têm dificuldades em determinar os orçamentos de *marketing* e acabam fazendo isso de forma empírica. Apresentar essas informações na proposta poderá contribuir para a melhor avaliação dos fornecedores durante a tomada de decisão. Apesar de não ter conseguido implementá-la durante a realização da pesquisa, essa será uma próxima melhoria que constará na proposta elaborada pelo autor.

4.2.1.3 Condições comerciais

A alternativa de pagamento anual antecipado com desconto, até então, nunca antes utilizada pela empresa, passou a ser incluída em todas as propostas como opção de pagamento. Nos resultados da pesquisa qualitativa, os entrevistados aceitaram muito bem a ideia, mas houve divergência sobre o prêmio que deveria ser oferecido pela empresa para justificar a antecipação do pagamento. Considerando-se que a taxa base de juros, SELIC, sofreu inúmeras reduções durante o ano de 2020, chegando ao patamar de 2% ao ano, o autor entendeu que oferecer um bônus equivalente a uma mensalidade do serviço de SEO, na antecipação do valor do contrato anual, poderia ser atrativo para alguns potenciais clientes. Esse valor seria igual a 8,33%, o que equivale à praticamente quatro vezes a taxa SELIC.

Vale destacar que esse mecanismo de antecipação de recebíveis pode ser utilizado de diferentes formas, de acordo com o momento e com a necessidade de cada empresa. Por exemplo, supondo-se que determinada empresa estivesse passando por algum tipo de restrição financeira, conforme ficou comprovado nas entrevistas, quanto maior fosse o desconto, maior seria o incentivo para o cliente fizesse o pagamento antecipado. No caso do autor, não era seu objetivo incentivar os pagamentos antecipados, pois isso iria alterar os fluxos de pagamento mensais da empresa, o que não era desejado. No entanto, buscou-se oferecer um valor que fosse atraente, frente às opções disponíveis de investimento, para que eventuais clientes capitalizados pudessem utilizar essa opção de pagamento, uma vez que esse formato é comum e bem aceito em outros tipos de serviços.

Os achados da pesquisa apontaram que haveria uma maior tendência de os clientes utilizarem essa opção de pagamento no caso das renovações contratuais, pelo fato de eles terem maior confiança na empresa e no serviço. Inclusive, eles estariam mais dispostos a fazer a antecipação por um prêmio muito menor do que os clientes de primeiro ano de contrato. Apesar das constatações, essa alternativa não foi colocada em prática pelo autor.

Com relação aos descontos comerciais, as pesquisas comprovaram que eles são motivadores importantes no processo de decisão dos clientes. Pode-se dizer que o preço é mais importante do que o desconto no momento da decisão, pois o potencial cliente tem dificuldade em compreender o valor do serviço e em determinar o orçamento de *marketing*.

Foi possível analisar na pesquisa que a grande maioria dos entrevistados tem interesse no desconto. Apenas alguns entrevistados mostraram-se dispostos a fechar imediatamente um negócio por causa do desconto. Pode ser evidenciado que a flexibilidade de negociação foi mencionada por inúmeros entrevistados como ponto forte da empresa do autor e determinante no fechamento de alguns negócios. Sendo assim, é importante que a empresa possua mecanismos de negociação com os clientes para demonstrar essa flexibilidade desejada, seja por meio de descontos, pacotes ou mesmo condições de pagamento diferenciadas.

Em alguns casos específicos, o mecanismo do desconto pode ser utilizado de forma mais acentuada para conseguir um fechamento mais rápido. Nesse caso, a principal alteração no processo comercial é estar atento às necessidades e aos comportamentos do cliente no momento de contratar os serviços de *marketing* digital, tendo em vista que a flexibilidade comercial para utilizar os diversos mecanismos discutidos anteriormente contribui para a concretização da venda.

4.2.1.4 Interesse em SEO

As constatações da pesquisa revelaram que a ausência de interesse e de conhecimentos mais profundos sobre o tema de SEO pode ser um dos principais limitadores na tomada de decisão dos clientes. Ao analisar as respostas dos entrevistados, percebe-se que ao mesmo tempo em que eles reconhecem a importância do posicionamento orgânico para melhorar sua credibilidade, aumentar a visibilidade na *Internet* e gerar mais pessoas interessadas nos serviços médicos, eles também demonstram pouco interesse em buscar e reter informações sobre a forma de execução e de mensuração do serviço de SEO, para garantir o atingimento dos resultados desejados. Conforme mencionado por Solomon (2007), o nível de esforço envolvido em uma compra está relacionado com a importância dela, o que sugere que o SEO pode não ser uma prioridade para esse perfil de cliente.

O consumidor compra os produtos pelo que eles significam e não pela sua funcionalidade (SOLOMON, 2007). Não será suficiente apenas ensinar SEO para despertar maior interesse por parte do médico, pois provavelmente o efeito será muito pequeno. Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) destacam a importância da estratégia de *marketing* nas

empresas, pois por meio dela será determinada as características dos produtos e dos serviços que proporcionarão valor ao cliente. O consumidor analisa as características apresentadas e decide se elas irão contribuir para atingir os resultados desejados.

O desafio, nesse caso, será ainda maior, pois provavelmente não haverá o reconhecimento de um problema ou de uma necessidade que são os desencadeadores do processo de compra. Esse reconhecimento é desencadeado por um estímulo interno ou externo. O estímulo interno acontece quando uma necessidade sobe para o nível de consciência do consumidor, tornando-se um impulso. Já o estímulo externo é ativado, por exemplo, por uma propaganda (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; KOTLER; KELLER, 2012).

A alternativa comercial proposta contempla a melhor qualificação das oportunidades comerciais, sendo possível por meio da maior investigação dos interesses do *prospect* no *marketing* digital, pois muito ainda não reconhecem a necessidade de estar posicionados na busca orgânica de Google e não possuem motivação, que é um processo que determina como o consumidor comporta-se quando descobre uma necessidade e quer satisfazê-la (SOLOMON, 2007) para contratar o serviço de SEO. Dessa forma, seria possível selecionar as oportunidades realmente qualificadas e com maior probabilidade de fechamento, para que fosse dedicado mais tempo e atenção na condução das alternativas comerciais discutidas anteriormente.

4.2.1.5 Orçamento de marketing

A pesquisa confirmou o que o autor já tinha constatado em sua experiência profissional, que apenas um grupo muito pequeno de médicos gerenciava de forma mais estruturada seu *marketing*, possuindo um orçamento específico para desenvolver as ações necessárias. Grande parte dos médicos misturava o orçamento pessoal com o empresarial e, no momento de contratação de um serviço para clínica, por exemplo o de SEO, ele comparava com as despesas domésticas, o que acaba inviabilizando a contratação do serviço. Esse é um desafio complexo que o autor não conseguiu endereçar durante o desenvolvimento da pesquisa. No entanto, uma possibilidade que ele avalia testar no futuro e que, inclusive, já está desenvolvendo materiais para isso, é ajudar os médicos a conhecerem alguns indicadores importantes de seus negócios, como o Valor Vitalício (*lifetime value* - LTV) do seu paciente e o Custo de Aquisição do Paciente (CAP) para, assim, conseguirem determinar o Retorno sobre o Investimento (ROI). Atualmente, os cálculos que os médicos fazem quanto ao retorno

do investimento, considerando o valor investido no mês e o retorno de pacientes naquele mesmo mês, é totalmente equivocado. Quem conseguir explicar para o médico as equações apresentadas a seguir e o funil de resultados das ações de *marketing* e de vendas (Figura 9) poderá obter muito sucesso na comercialização de seus serviços; e o médico que compreender esses indicadores poderá aumentar significativamente sua carteira de clientes e seu faturamento, devido ao maior investimento consciente em ações de *marketing*.

Valor vitalício do cliente (paciente) (LTV) = *Ticket* Médio x Frequência x Recorrência.

Ticket Médio: consulta, tratamento e cirurgia;

Frequência: quantas vezes por ano;

Recorrência: longevidade do paciente (em anos).

Custo de Aquisição do Paciente (CAP) = despesas com ações de *marketing* e vendas para conseguir novos pacientes.

Retorno Sobre o Investimento = Valor do cliente (paciente) (LTV) / Custo de Aquisição do Paciente (CAP).

Figura 9: Funil de resultados de ações de *marketing* e de vendas

A Figura 9 representa como as ações de *marketing* e de vendas podem trazer retorno financeiro para o médico. O resultado financeiro com o paciente virá apenas se todas as etapas do funil forem muito bem executadas. O indicador que mede se essas ações estão sendo bem executadas é o Custo de Aquisição do Paciente (CAP). Após a aquisição desse novo paciente, o médico deve ter claro sua responsabilidade em maximizar o valor dele no tempo, por meio de ações de fidelização. O sucesso dessas ações pode ser medido pelo valor vitalício (LTV) do paciente. Paciente satisfeito e fidelizado indica novos pacientes e assim por diante, contribuindo com o crescimento da carteira de clientes, com o faturamento da clínica e consequentemente, com o sucesso do negócio. Quanto maior for o LTV e menor o CAP, maior será o ROI e mais eficiente a gestão do seu processo de *marketing* e de vendas. Importante destacar que será muito difícil operacionalizar toda essa engrenagem e obter os resultados possíveis, sem os recursos financeiros, tecnológicos e pessoais necessários, além do mais importante, que é a visão do médico de que tudo isso existe e que é possível ser realizado.

4.2.1.6 Contrato de serviços

Segundo as constatações da pesquisa qualitativa, as condições contratuais atuam como limitadores no processo de decisão e algumas alterações poderiam ser realizadas com o objetivo de aumentar a taxa de fechamento de novos negócios. Apenas lembrando, foi investigada na pesquisa a percepção dos entrevistados com relação aos três mecanismos contratuais existentes: prazo anual, multa rescisória e aviso prévio de noventa dias. Embora as constatações tenham sido que o ideal seria não ter nenhum dos mecanismos, apesar de os entrevistados terem opiniões divergentes entre si, a empresa ficaria muito vulnerável, o que certamente poderia comprometer sua eficiência financeira e operacional. Uma alternativa proposta por alguns dos entrevistados foi que os três mecanismos juntos gerariam grande desconforto, mas talvez um ou dois deles juntos poderiam ser bem aceitos. Apesar das constatações, o autor optou por não fazer alterações quanto a isso. Possivelmente poderão ser realizados testes futuros para analisar se a flexibilização dos contratos trará impactos positivos na aquisição de novos clientes e qual será esse impacto em relação à perda (*churn*) e *lifetime value* desses clientes. No entanto, conforme discutido no item sobre precificação, foram implementados prazos flexíveis de contratação dos serviços de *marketing* digital, com preços e condições diferenciadas, conforme pode ser constatado a seguir. Essa alternativa foi

proposta para lidar com as objeções mais comuns dos clientes em relação aos contratos de serviço.

- **Novas políticas contratuais**

- **Contrato mensal:** tempo indeterminado
Sem multa e sem fidelidade. Aviso prévio de 30 dias.
0% de bonificação no preço base da proposta.
- **Contrato semestral:** 6 meses
Sem multa e sem fidelidade. Aviso prévio de 90 dias.
10% de bonificação no preço base da proposta.
- **Contrato anual:** 12 meses
Fidelidade de 12 meses e multa de 20%. Aviso prévio de 90 dias.
20% de bonificação no preço base da proposta.
- **Contrato bienal:** 24 meses
Fidelidade de 24 meses e multa de 20%. Aviso prévio de 90 dias.
30% de bonificação no preço base da proposta.

Outra alteração no processo comercial com base nos achados da pesquisa e motivado pela pandemia do COVID-19 foi a implementação dos contratos digitais com assinatura eletrônica. O processo de assinatura de contrato sempre foi demorado e burocrático. Com esse tipo de implementação, foi possível organizar melhor as cláusulas dos contratos de acordo com os serviços, simplificar e agilizar o processo para área comercial e financeira da empresa, além de facilitar para o cliente, que não precisava imprimir duas vias do contrato, assinar e rubricar todas as páginas. Ele consegue acessar pelo computador ou pelo celular, via *e-mail* ou WhatsApp, navegando pelas cláusulas do contrato de forma prática e intuitiva, além de assinar com apenas alguns cliques.

Foi elaborado o Quadro 6 que resume as principais alternativas comerciais propostas até o momento e contempla os critérios motivadores e os limitadores identificados na pesquisa qualitativa, os detalhes das alternativas e o *status* da implementação durante a pesquisa-ação. A avaliação da efetividade das ações propostas quanto ao aumento da taxa de fechamento de novos negócios na área médica será discutida a seguir.

Quadro 6: Resumo das principais alternativas comerciais propostas

Crítérios avaliados	Intereferência no processo	Alternativas comerciais	Detalhes	Status
Precificação	Motivador	Apresentação dos pacotes de SEO com escopo detalhado.	Maior transparência e flexibilidade de investimento.	Aplicado
Elementos da proposta	Motivador	Apresentação da evolução dos resultados orgânicos ao longo do tempo, posicionamento no Google e portfólio de clientes.	Alinhamento de expectativas em relação aos resultados, prazos do projeto e referência de clientes.	Aplicado
		Apresentação dos resultados financeiros de outros clientes.	Justificar os investimentos em marketing digital por meio do aumento de faturamento e número de pacientes.	Não aplicado
		Apresentação da equipe de colaboradores envolvida no projeto.	Transmitir maior valor ao projeto.	Não aplicado
Condições comerciais	Motivador	Mostrar flexibilidade de negociação.	Dispor de mecanismos comerciais como: descontos, pacotes e condições de pagamento.	Aplicado
Interesse em SEO	Limitador	Melhor qualificação das oportunidades comerciais.	Investigação do interesse e motivação em contratar o serviço de SEO.	Aplicado
Orçamento de marketing	Limitador	Demonstrar indicadores de avaliação de resultados (ROI, LTV e CAP).	Contribuir com a sensibilização do cliente para necessidade de investimento em marketing.	Não aplicado
Contrato de serviços	Limitador	Apresentar a flexibilidade das condições contratuais.	Prazos flexíveis de contratação com preços e condições diferenciadas.	Aplicado

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Avaliação da Efetividade das Alternativas Comerciais

Com base nos achados dos critérios motivadores e limitadores da pesquisa exploratória, foram propostas algumas alternativas comerciais, amplamente discutidas na seção anterior. Nessa etapa, foram avaliados e discutidos os resultados da aplicação das principais alternativas comerciais nas novas oportunidades de negócios do segmento médico, na empresa do autor.

O início da aplicação dos novos processos comerciais aconteceu, coincidentemente, em abril de 2020, pouco depois de ter sido decretado estado de calamidade pública, anunciado pelo Governador do Estado de São Paulo, João Doria, e pelo Prefeito da Cidade de São Paulo, Bruno Covas, devido à pandemia do COVID-19 (CRUZ, 2020).

A pandemia provocou inúmeras incertezas e afetou inúmeros negócios, inclusive os da área médica. Durante os meses de abril e maio/20 não surgiram novas oportunidades comerciais para que pudessem ser aplicadas as ações propostas. A partir de junho/20, os negócios foram se restabelecendo paulatinamente e então foi possível fazer as primeiras intervenções. Porém, foram necessários alguns ajustes que não estavam inicialmente previstos. O principal deles, e que de certa forma foi bastante benéfico em relação às rotinas

comerciais, foi que durante todo o tempo de realização da pesquisa, até outubro/20, todas as reuniões e apresentações de propostas foram *online*, mediadas pela tecnologia do Google *Meeting* ou pelo *Zoom*.

Apesar da mudança significativa no processo comercial, não foram percebidos pelo autor, impactos em relação à qualidade das interações. No entanto, foi percebida uma maior preocupação e cautela por parte de alguns potenciais clientes com relação às perspectivas do cenário mundial e brasileiro quanto à pandemia e certo temor em relação ao potencial de agravamento da crise. Todos esses fatores podem ter influenciado na tomada de decisão no momento de contratação dos serviços de *marketing* digital durante o período da pesquisa, mas as análises realizadas sobre as oportunidades avaliadas concentraram-se no objetivo principal da pesquisa.

Durante o período de realização da pesquisa, foram consideradas 24 novas oportunidades do segmento médico para que fossem aplicadas as alterações comerciais propostas. O Quadro 7, a seguir, resume e representa os critérios avaliados, as alternativas comerciais aplicadas nas oportunidades analisadas e a avaliação da efetividade de cada alternativa. Cabe destacar que, conforme mencionado anteriormente, não foi possível nem aplicar e nem analisar todas as alternativas comerciais propostas. O único critério que não teve nenhuma uma alternativa aplicada foi o orçamento de *marketing*.

Quadro 7: Critérios, alternativas comerciais e efetividade das ações propostas

Critérios	Interesse em SEO	Elementos da proposta	Precificação	Condições comerciais	Contrato de serviços
Alternativas comerciais	Melhor qualificação das oportunidades comerciais	Apresentação da evolução dos resultados orgânicos ao longo do tempo, posicionamento no Google e portfólio de clientes	Apresentação dos pacotes de SEO com escopo detalhado	Mostrar flexibilidade de negociação	Apresentar a flexibilidade das condições contratuais
Efetividade	Alta	Alta	Média	Média	Baixa

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Os resultados apurados, em quantidade de novos negócios após as intervenções, apontam que foi possível converter 41,67% das novas oportunidades, totalizando 10 negócios fechados no período compreendido entre junho e outubro de 2020. Essa taxa de conversão foi 38,03% superior à taxa de negócios médicos fechados no período consolidado de 2018 e 2019, que foi de 30,19% (Tabela 4). Cabe lembrar que existe uma variação muito grande no percentual de negócios médicos fechados em 2018 (18,75%) e em 2019 (35,14%) (Tabela 4), pelo fato de a agência ter se especializado nesse segmento. Mesmo assim, se for comparada a taxa de conversão do período analisado com a de 2019, houve um aumento de 18,58% na conversão de negócios fechados. Os valores apurados em cada um dos meses da pesquisa estão destacados na Tabela 7 a seguir.

Tabela 7: Quantidade de negócios fechados x perdidos após as intervenções

	jun/20		jul/20		ago/20		set/20		out/20		Total	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Negócios Perdidos	3	60,00%	6	100,00%	3	50,00%	0	0,00%	2	40,00%	14	58,33%
Negócios Fechados	2	40,00%	0	0,00%	3	50,00%	2	100,00%	3	60,00%	10	41,67%
Total	5	100,00%	6	100,00%	6	100,00%	2	100,00%	5	100,00%	24	100,00%

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Ao serem comparados os resultados consolidados do percentual de negócios fechados com o total de negócios gerados, durante o período da pesquisa, que foi de 41,67% (Tabela 7), com o percentual de negócios fechados gerais em 2018 e 2019, que era de 20,78% (Tabela 9), a diferença é de 100,53%. Se comparados com a taxa de fechamentos gerais em 2018 (17,44%) (Tabela 9), ou seja, antes da especialização no segmento médico, esse número se torna ainda maior, representando um aumento de 138,93% da taxa de fechamento de novos negócios. As Tabelas 8 e 9 demonstram a quantidade de oportunidades de negócios médicos e os gerais em 2018 e 2019, respectivamente.

Tabela 8: Análise da quantidade de oportunidades de negócios médicos em 2018 e 2019

	2018		2019		Total	
Oportunidades médicas	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Negócios Perdidos	13	81,25%	24	64,86%	37	69,81%
Negócios Fechados	3	18,75%	13	35,14%	16	30,19%
Total	16	100,00%	37	100,00%	53	100,00%

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Tabela 9: Análise da quantidade de oportunidades de negócios gerais em 2018 e 2019

	2018		2019		Total	
Oportunidades gerais	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Negócios Perdidos	71	82,56%	51	75,00%	122	79,22%
Negócios Fechados	15	17,44%	17	25,00%	32	20,78%
Total	86	100%	68	100%	154	100%

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Também foram comparados os resultados em termos de valores financeiros de negócios. O percentual de conversão do volume financeiro de negócios fechados durante a pesquisa foi de 37,22% (Tabela 10). Em 2018 e 2019, o percentual consolidado do volume financeiro de negócios fechados para as oportunidades médicas tinha sido de 29,88% (Tabela 11), ou seja, as intervenções proporcionaram um aumento de 24,56% na eficiência de conversão do volume financeiro para as propostas médicas. Se comparado somente com o ano de 2019 (32,64%), o aumento na taxa de conversão do volume financeiro de negócios médicos foi de 14,03%. Os valores apurados em cada um dos meses da pesquisa estão demonstrados na Tabela 10 a seguir.

Tabela 10: Volume de negócios fechados x perdidos após as intervenções

	jun/20		jul/20		ago/20		set/20		out/20		Total	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	QTD	%
Negócios Perdidos	159.972,00	65,62%	344.850,00	100,00%	197.120,00	59,25%	0,00	0,00%	158.000,00	46,42%	859.942,00	62,78%
Negócios Fechados	83.820,00	34,38%	0,00	0,00%	135.600,00	40,75%	108.000,00	100,00%	182.400,00	53,58%	509.820,00	37,22%
Total	243.792,00	100,00%	344.850,00	100,00%	332.720,00	100,00%	108.000,00	100,00%	340.400,00	100,00%	1.369.762,00	100,00%

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Quando comparada a taxa de negócios fechados em termos de volume financeiro com a dos negócios gerais de 2018 e 2019, que era de 18,64%, a diferença representa um aumento de 99,68% de eficiência comercial. Os dados do volume financeiro das oportunidades médicas e os das oportunidades gerais em 2018 e 2019 estão representados nas Tabelas 11 e 12, respectivamente.

Tabela 11: Análise do volume financeiro de negócios médicos em 2018 e 2019

	2018		2019		Total	
Oportunidades médicas	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Negócios Perdidos	476.800,00	77,88%	1.161.176,00	67,36%	1.637.976,00	70,12%
Negócios Fechados	135.400,00	22,12%	562.725,00	32,64%	698.125,00	29,88%
Total	612.200,00	100,00%	1.723.901,00	100,00%	2.336.101,00	100,00%

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Tabela 12: Análise do volume financeiro de negócios gerais em 2018 e 2019

	2018		2019		Total	
Oportunidades gerais	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Negócios Perdidos	4.509.880,00	82,58%	2.603.776,00	79,33%	7.113.656,00	81,36%
Negócios Fechados	951.618,00	17,42%	678.425,00	20,67%	1.630.043,00	18,64%
Total	5.461.498,00	100%	3.282.201,00	100%	8.743.699,00	100%

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Optou-se por comparar somente os resultados dos anos 2018 com os de 2019 ao invés de compará-los com todo o período disponível (desde 2015), conforme apresentado nas Tabelas 2 e 3, pois o autor acredita que a comparação de dados mais recentes seria mais fidedigna. No entanto, quando comparados com os dados de todo o período, houve um aumento de 71,51% na taxa de conversão dos negócios fechados e de 93,15% no volume financeiro de negócios fechados. Seja qual for a comparação, os resultados obtidos com a pesquisa tiveram aumento significativo das taxas de conversão, o que demonstra que é fundamental entender o comportamento do consumidor para satisfazer às suas necessidades (SOLOMON, 2007). No entanto, para aumentar o entendimento do cliente, é fundamental ir a campo e conversar com ele, obtendo informações relevantes, descobrindo necessidades, desejos e motivações. A pesquisa exploratória contribuiu imensamente nesse sentido, possibilitando identificar os critérios motivadores e os limitadores da tomada de decisão para contratação dos serviços de *marketing* digital.

A partir das descobertas de campo, foram propostas alternativas comerciais mais alinhadas com o cliente, pois conforme afirmam Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), para uma empresa sobreviver em um mercado competitivo, como é o de *marketing* digital, terá que fornecer mais valor ao seu potencial cliente do que lhes oferecem os seus concorrentes. O valor ao cliente, nesse caso, é definido como a diferença entre os benefícios obtidos com os serviços de *marketing* digital e os custos dispendidos com a aquisição. Todas essas análises são necessárias para fortalecer a estratégia de *marketing* das empresas, pois por meio dela serão determinadas as características do produto, o preço, as comunicações e a distribuição dos serviços que proporcionarão valor ao cliente.

A aplicação das alternativas comerciais foi determinante para garantir um aumento significativo da taxa de fechamento de novos negócios para o segmento médico. Foi possível fazer a melhor qualificação das oportunidades comerciais e assegurar que todas as interações posteriores, seja quanto aos elementos que compõem a proposta, seja no modelo de precificação que visa a dar mais opções ao cliente, ou mesmo na flexibilidade de negociação

das condições comerciais e contratuais, fossem suficientes para que os potenciais clientes pudessem perceber que todas as características apresentadas na proposta de SEO contribuiriam para que os objetivos desejados fossem atingidos e para que fosse decidida a contratação da empresa do autor.

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) afirmam que a estratégia de *marketing* é responsável por oferecer mais valor do que os concorrentes para o cliente e produzir lucro para as empresas, o que pode ser comprovado pelos resultados da pesquisa-ação, que apresentam um aumento na taxa de fechamento de novos negócios da área médica, tendendo, conseqüentemente, a trazer lucro para empresa.

A análise da quantidade e do volume financeiro de novos negócios fechados em relação aos valores dos anos anteriores, seja em relação às oportunidades médicas ou às oportunidades gerais, comprova que as intervenções realizadas com a aplicação de alternativas comerciais nas novas oportunidades médicas trouxeram efeito positivo na taxa de fechamento de novos negócios, como era esperado. No entanto, existe certa dificuldade em medir isoladamente a efetividade de cada uma das alternativas, pois o comportamento de compra do consumidor é um processo contínuo e complexo que o influencia antes, durante e depois da compra (LOVELOCK; WIRTZ, 2006; SOLOMON, 2007), além de ser influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; KOTLER; KELLER, 2012).

Visando a determinar a efetividade de cada alternativa comercial no resultado final, o autor selecionou 12 oportunidades, considerando-se para a análise individual, metade de negócios fechados e metade de negócios perdidos. O Quadro 8 apresenta as principais oportunidades relativas à análise da efetividade das ações avaliadas.

Quadro 8: Oportunidades selecionadas para análise da efetividade das ações

Oportunidade	Status	Especialidade	Origem
Oportunidade 1	Negócio Fechado	Gastroenterologia	Indicação
Oportunidade 2	Negócio Fechado	Cirurgia plástica	Marketing
Oportunidade 3	Negócio Fechado	Cirurgia geral	Indicação
Oportunidade 4	Negócio Fechado	Reprodução humana	Marketing
Oportunidade 5	Negócio Fechado	Dermatologia	Indicação
Oportunidade 6	Negócio Fechado	Cirurgia da coluna	Indicação
Oportunidade 7	Negócio Perdido	Cirurgia plástica	Prospecção
Oportunidade 8	Negócio Perdido	Cirurgia torácica	Indicação
Oportunidade 9	Negócio Perdido	Cirurgia torácica	Marketing
Oportunidade 10	Negócio Perdido	Ginecologia	Marketing
Oportunidade 11	Negócio Perdido	Cirurgia plástica	Indicação
Oportunidade 12	Negócio Perdido	Policlínica	Indicação

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Posteriormente, foi elaborada uma pergunta referente à avaliação de cada alternativa comercial, para reflexão do autor sobre a importância dela no desfecho do negócio. O autor deveria responder SIM ou NÃO para cada pergunta de avaliação para cada oportunidade. Foi desenvolvido um quadro (Quadro 9) para apresentação dos resultados, conforme demonstrado a seguir.

Quadro 9: Resultados das perguntas de avaliação das alternativas comerciais

Critérios		Interesse em SEO	Elementos da proposta	Precificação	Condições comerciais	Contrato de serviços
Alternativas comerciais		Melhor qualificação das oportunidades comerciais	Apresentação da evolução dos resultados orgânicos ao longo do tempo, posicionamento no Google e portfólio de clientes	Apresentação dos pacotes de SEO com escopo detalhado	Mostrar flexibilidade de negociação	Apresentação da flexibilidade das condições contratuais.
Pergunta de avaliação		Tinha interesse por SEO?	Teve relevância a apresentação dos resultados?	Os pacotes auxiliaram nas negociações?	Necessidade de negociação?	Solicitados ajustes no contrato?
Negócios Fechados	Oportunidade 1	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
	Oportunidade 2	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
	Oportunidade 3	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
	Oportunidade 4	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO
	Oportunidade 5	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM
	Oportunidade 6	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
Negócios Perdidos	Oportunidade 7	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO
	Oportunidade 8	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
	Oportunidade 9	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Oportunidade 10	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
	Oportunidade 11	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO
	Oportunidade 12	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Na sequência, foi contabilizado o percentual de respostas positivas e negativas para cada alternativa comercial, de acordo com o desfecho de negócios fechados ou perdidos, conforme Tabela 13 abaixo.

Tabela 13: Avaliação da efetividade das alternativas comerciais

Critérios		Interesse em SEO	Elementos da proposta	Precificação	Condições comerciais	Contrato de serviços
Alternativas comerciais		Melhor qualificação das oportunidades comerciais.	Apresentação da evolução dos resultados orgânicos ao longo do tempo, posicionamento no Google e portfólio de clientes.	Apresentação dos pacotes de SEO com escopo detalhado.	Mostrar flexibilidade de negociação.	Apresentação da flexibilidade das condições contratuais.
Pergunta de avaliação		Tinha interesse por SEO?	Teve relevância a apresentação dos resultados?	Os pacotes auxiliaram nas negociações?	Necessidade de negociação?	Solicitados ajustes no contrato?
Negócio	% SIM	100%	100%	67%	67%	17%
Fechado	% NÃO	0%	0%	33%	33%	83%
Negócio	% SIM	33%	50%	33%	67%	0%
Perdido	% NÃO	67%	50%	67%	33%	100%

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Ao analisar os resultados obtidos, percebeu-se que 100% das respostas para as perguntas de avaliação das alternativas comerciais de “melhor qualificação das oportunidades comerciais” e de “apresentação da evolução dos resultados orgânicos ao longo do tempo, posicionamento no Google e portfólio de clientes” foram positivas para os negócios fechados, o que indica alta efetividade dessas alternativas comerciais na tomada de decisão do potencial cliente.

As respostas para as perguntas sobre a avaliação das alternativas comerciais de “apresentação dos pacotes de SEO com escopo detalhado” e “demonstração da flexibilidade de negociação” foram positivas em 67% dos negócios fechados, o que indica média efetividade, pois apesar das respostas positivas na maioria das oportunidades fechadas, existiram algumas oportunidades que essas alternativas não tiveram relevância para o fechamento do negócio.

Por fim, o resultado da resposta de avaliação da alternativa comercial de “apresentação de flexibilidade das condições contratuais” indicaram baixa efetividade na tomada de decisão, pois em apenas 17% dos negócios fechados, as respostas foram positivas.

Os resultados obtidos permitiram constatar que a alternativa comercial de menor efetividade foi a “apresentação da flexibilidade das condições contratuais”, o que de certa forma contradiz, em partes, com os achados iniciais da pesquisa exploratória quanto ao critério de “contrato de serviços”, no qual os entrevistados mostraram-se muito incomodados com todos os mecanismos contratuais utilizados pela empresa, fato não comprovado durante a pesquisa-ação.

A alternativa “apresentação da evolução dos resultados orgânicos ao longo do tempo, posicionamento no Google e portfólio de clientes” proposta para o critério de “elementos da proposta” atendeu às expectativas esperadas, apresentando alta efetividade de sua aplicação. Durante as entrevistas, em inúmeros momentos, foi citada a importância de verificar os resultados para a tomada de decisão o que também está em linha com algumas medidas mencionadas por Spake et al. (2003) para contribuir com o aumento do conforto do consumidor em relação ao fornecedor, por exemplo: explicar os detalhes do serviço para os consumidores e fornecer credenciais para comprovar experiência.

As alternativas propostas de “apresentação dos pacotes de SEO com escopo detalhado” e “demonstração da flexibilidade de negociação” para os critérios de “precificação” e “condições comerciais” foram classificadas como média efetividade na tomada de decisão, a partir dos resultados da pesquisa-ação, sugerindo que aspectos relacionados com a negociação e com o preço são importantes, mas não decisivos. Se a empresa conseguir mostrar para o cliente o valor da solução, conforme definido por Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), como a diferença entre os benefícios obtidos com o produto e os custos envolvidos com a aquisição na percepção do cliente, e reduzir a percepção do risco que, segundo Lovelock e Wirtz (2006), está relacionada com a probabilidade do resultado negativo do serviço, os critérios de negociação e preço perdem a relevância no processo decisório.

Atendendo às expectativas, a alternativa proposta de fazer a “melhor qualificação das oportunidades comerciais” para o critério de “interesse em SEO” apresentou elevada efetividade para o fechamento de novos negócios. O processo de decisão é composto por uma sequência de etapas: reconhecimento da necessidade; busca por informações; avaliação; decisão e pós-compra (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; KOTLER; KELLER, 2012; SOLOMON, 2007). Se o potencial cliente está no início do processo de decisão, não tendo ainda reconhecido claramente sua necessidade e nem demonstrado interesse pelo serviço de SEO, buscando até mais informações para contribuir com seu processo de decisão, as chances serão muito menores de se conseguir fechar o negócio a partir dessa oportunidade.

A análise dos resultados demonstra que em todos os negócios fechados, o cliente tinha interesse no serviço de SEO. Assim, é muito importante que a qualificação da oportunidade seja a primeira etapa do processo comercial, para evitar falsas expectativas de negócios prováveis onde nem sequer há uma oportunidade. Ter clareza dessa informação irá contribuir para que o time comercial concentre os esforços em obter um número maior de oportunidades

qualificadas com potencial de avançarem para negócios prováveis, desde que o processo comercial seja bem desenvolvido, seguindo as alternativas comerciais propostas.

Vale mencionar que, mesmo seguindo todas as recomendações, o processo comercial nunca será infalível. As oportunidades comerciais “7” e “10” eram qualificadas, tiveram todas as alternativas comerciais aplicadas, avançaram para etapa de “negócios prováveis” no funil de vendas da empresa, mas não foram convertidas em negócios fechados, por outros motivos apresentados pelos *prospects*. Tendo ciência dessa realidade, cabe ao consultor comercial ter clareza da necessidade de aperfeiçoamento constante de todo e qualquer processo.

Como sugestões para aperfeiçoar o processo proposto até o momento, o autor recomenda:

1. Aplicar as alternativas comerciais propostas (que não foram aplicadas no presente trabalho) em novas oportunidades, para medir sua efetividade. São elas:
 - a. Apresentar os resultados financeiros de outros clientes como forma de justificar os investimentos em *marketing* digital pelo aumento de faturamento e do número de pacientes;
 - b. Apresentar a equipe de colaboradores envolvida no projeto, visando a transmitir maior valor ao cliente;
 - c. Demonstrar os indicadores de avaliação de resultados (ROI, LTV e CAP) para contribuir com a sensibilização do cliente para necessidade de investimento em *marketing*.
2. Desenvolver um instrumento com algumas perguntas para ajudar os consultores comerciais a qualificarem as novas oportunidades de negócios;
3. Desenvolver um *checklist* para auxiliar os consultores a se certificarem de que estão sendo aplicadas todas as alternativas comerciais em cada nova oportunidade de negócios.

5. CONCLUSÕES

O objetivo principal da presente pesquisa foi elaborar estratégias para uma empresa prestadora de serviços de *marketing* digital aumentar a taxa de fechamento de novos negócios, pois, conforme observado pelo autor, o baixo número de negócios fechados era um limitador do crescimento de sua empresa e possivelmente também de outras, inclusive as muito jovens, com pouca estrutura, faturamento baixo e pouca especialização, apesar do elevado potencial que o ambiente digital representa para a maioria dos negócios.

A empresa do autor especializou-se na prestação de serviços para o segmento médico, especificamente clínicas e consultórios, com o objetivo de aumentar sua presença digital. O principal serviço oferecido é o SEO (*Search Engine Optimization*), que consiste em estratégias aplicadas em determinado *website* para melhorar seu posicionamento na página de resultados de pesquisa do Google, também conhecida por SERP (*Search Engine Results Pages*).

Para descobrir os motivos que levam os consumidores a realizarem compras e a conhecerem o processo envolvido na tomada de decisão, especialmente na aquisição de serviços, objeto de comercialização das agências digitais, foi necessário compreender aspectos relacionados com o comportamento dos mesmos, além de serem consideradas as necessidades e as expectativas dos clientes e analisadas as etapas iniciais do processo de decisão: reconhecimento das necessidades, busca de informações e avaliação de alternativas.

A pesquisa exploratória contribuiu para ampliar o conhecimento dos clientes e dos potenciais clientes do segmento médico. Foi possível descobrir critérios motivadores e limitadores da tomada de decisão para contratação de serviços de *marketing* digital e, com base nessas informações, foram propostas, por meio de uma pesquisa-ação, intervenções no processo comercial, com o objetivo de que as novas oportunidades que viessem a surgir no decorrer a pesquisa pudessem ser melhor qualificadas e tivessem propostas de trabalho mais alinhadas com o perfil do cliente. Posteriormente, foi avaliada a efetividade das ações e os resultados na taxa de fechamento de novos negócios.

Diante de todos esses entendimentos, foi possível estabelecer conclusões capazes de contribuir com a melhoria do desempenho comercial de empresas prestadoras de serviço, particularmente as de *marketing* digital, destacando-se a importância da especialização da empresa no segmento médico e no serviço de SEO para as conclusões obtidas.

Os médicos dão importância relativa ao bom posicionamento orgânico no Google, pois entendem que isso aumenta a credibilidade do profissional, amplia a divulgação dos serviços

oferecidos e atrai um número maior de potenciais pacientes. Mas, em linhas gerais, eles possuem pouco interesse e quase nenhum conhecimento sobre o que é necessário para melhorar o posicionamento do seu *website* e sobre as atividades que compõem o serviço de SEO, o que indica que, para eles, essa não é uma prioridade, que os motive a buscarem mais informações e a avaliarem melhor as alternativas de fornecedores. Nesse caso, para aumentar a efetividade no fechamento de novos negócios, será necessário fazer uma melhor qualificação das oportunidades comerciais, visando a identificar os potenciais clientes que realmente reconheçam essa necessidade e que desejem o serviço de SEO, aumentando assim, as chances de fechamento do negócio e reduzindo o desperdício de tempo dos consultores comerciais com oportunidades pouco prováveis.

A falta de conhecimento sobre como determinar o orçamento de *marketing* também prejudica a contratação dos serviços de *marketing* digital pelos médicos. Na maioria dos casos, o orçamento é determinado de forma empírica, variando muito de acordo com o perfil de cada profissional. Em alguns casos, eles se baseiam nos valores do plantão médico ou fazem comparações com algumas despesas domésticas. É muito raro encontrar profissionais que utilizam métricas de *marketing* e a definição de objetivos para determinar o orçamento.

A formação profissional do médico é muito carente de disciplinas relacionadas com a Gestão de Negócios e Empreendedorismo, por isso eles têm tanta dificuldade em assumir riscos e em tomar decisões de investimentos. A comprovação de resultados é a principal forma de auxiliá-los nesse processo, sendo prioritariamente preferida a apresentação dos indicadores de aumento do faturamento e do número de pacientes de outras clínicas para que contratem os mesmos serviços. Alternativamente, no caso dos serviços de SEO, apresentar os resultados de posicionamento no Google, a evolução de palavras-chave e o tráfego contribuem para reduzir a insegurança e para incentivar a contratação dos serviços desses fornecedores, aumentando, assim, a taxa de conversão de novos negócios dessas empresas.

A insegurança e a falta de confiança dos médicos em relação às empresas prestadoras de serviços de *marketing* digital é muito comum, sendo possível constatar relatos de experiências negativas com alguns fornecedores e especificamente no que tange ao serviço de SEO. Conhecer outros clientes, que já investem com a empresa, ou receber indicações de médicos conhecidos são medidas utilizadas por eles que contribuem com o aumento do fechamento de novos negócios.

Além dos fatores citados, para diminuir os riscos no momento da tomada de decisão, são muito relevantes os conhecimentos e a experiência do consultor que conduz a oportunidade comercial com o médico. Uma estratégia que pode auxiliar nesse processo é

desenvolver palestras e treinamentos com o intuito de reforçar a credibilidade da empresa e a autoridade do consultor no assunto, que se torna uma referência para o médico, aumentando sua segurança e o incentivando a contratar os serviços de *marketing* digital da mesma.

O alinhamento das expectativas é fundamental, pois esse perfil de cliente tem dificuldades em entender não só a complexidade do ambiente empresarial, mas também a necessidade de uma estratégia de planejamento de *marketing* e as variáveis que interferem no sucesso de um negócio. Normalmente, eles esperaram resultados muito rápidos, dependentes exclusivamente da contratação de determinados serviços ou fornecedores e que reflitam diretamente no aumento do faturamento e do número de pacientes. No entanto, no projeto de SEO, além de a expectativa de resultados ser de longo prazo, nem sempre eles são diretos e facilmente comprovados.

A elevada insegurança em decorrência da falta de conhecimentos e de consciência da necessidade de investir em *marketing* resulta na ausência de um orçamento específico para a área. Muitas vezes, esses investimentos são administrados em conjunto com as despesas domésticas e com os custos e despesas da clínica. Nesse contexto, preço e negociação comercial possuem grande influência no processo de decisão. Logo, possuir alternativas de pacotes com preços diferenciados para atender a diferentes objetivos e orçamentos, além de flexibilidade na negociação serão fatores importantes para aumentar a efetividade no fechamento de novos negócios.

A possibilidade de oferecer descontos, pacotes de preços e escopos de serviço, condições de pagamento e prazo de contratos flexíveis, visando à maior personalização da oferta para atender a diferentes perfis de clientes aumenta a sensação de importância e de relevância para as necessidades e motivações individuais, contribuindo positivamente no processo decisório.

Por fim, pode-se concluir que as estratégias de se especializar no fornecimento de determinados serviços de *marketing* digital para segmentos específicos, possuir o maior conhecimento do público-alvo e propor alternativas comerciais alinhadas com as particularidades de cada perfil de cliente melhoraram o desempenho comercial da empresa do autor, aumentando significativamente as taxas de fechamentos de negócios, sobretudo quando comparadas com os modelos não especializados e com pouco conhecimento sobre o perfil dos clientes. No entanto, esse é um processo contínuo que requer constante aperfeiçoamento em busca de melhores resultados.

Dessa forma, recomenda-se que essas estratégias possam ser aplicadas em outras agências de *marketing* digital ou em outras empresas prestadoras de serviços congêneres, para

contribuir com o aumento do número de negócios fechados, proporcionando maior crescimento e desenvolvimento das mesmas.

5.1 LIMITAÇÕES

Uma das maiores limitações desse estudo foi a realização da pesquisa somente com empresas do segmento médico (clínicas e consultórios), visto que apresentam certas particularidades específicas frente a empresas de outros segmentos o que talvez dificulte a extrapolação dos resultados, como por exemplo, o pouco conhecimento de *marketing* e os baixos investimentos na área. No entanto, para empresas congêneres, seja no segmento da saúde, como clínicas odontológicas, veterinárias, psicólogos e nutricionistas, quanto em outras empresas prestadoras de serviços, como escritórios de contabilidade, advocacia e arquitetura, os resultados devem possuir maior similaridade, portanto maior facilidade de replicação e aplicação.

Outro fator limitador é que todas as entrevistas da pesquisa exploratória foram realizadas pelo autor, com entrevistados com os quais ele já possuía relacionamento prévio, seja como clientes ou *prospects*, o que pode ter acarretado certo viés nas respostas. Uma alternativa teria sido a contratação de um pesquisador profissional, sem vínculo com os entrevistados. Isso poderia ter melhorado o aprofundamento da pesquisa e levado a outros achados que eventualmente trariam outras novas contribuições.

Também teria sido interessante fazer entrevistas com pessoas do segmento médico que tivessem contratado outras agências de *marketing* digital ou mesmo outras unidades da franquia WSI ou até mesmo que tivessem passado pelo processo comercial com outro consultor na própria empresa do autor. Provavelmente, esse outro público-alvo teria levado a outras conclusões. Além disso, o foco principal dessa pesquisa foi o serviço de SEO, mas existem outros serviços de *marketing* digital que poderiam ter sido pesquisados como, por exemplo, as mídias sociais.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O autor não conseguiu aplicar e avaliar a efetividade da alternativa comercial proposta para o critério de orçamento de *marketing*, sendo essa uma das principais sugestões para complementação do presente trabalho.

Além disso, o tema “resultados das ações de *marketing*” é bastante delicado e controverso na medicina, cabendo uma pesquisa específica e focada em identificar a efetividade das diferentes possibilidades de *marketing* e o retorno de investimento para determinar as melhores estratégias para o segmento médico.

Tanto a pesquisa realizada quanto as sugestões de pesquisas futuras poderiam ser replicadas para outros segmentos cujos investimentos de *marketing* fossem relevantes e apresentassem excelentes oportunidades para as agências de *marketing* digital como, por exemplo: *e-commerce*, educação e ensino, tecnologia, indústria, imobiliário, eventos, turismo e hotelaria, agronegócio e outros.

5.3 RECOMENDAÇÕES DE APLICAÇÃO EM OUTRAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

A pesquisa completa permitiu refletir sobre a possibilidade de aplicação dos resultados em outras empresas prestadoras de serviços, que não apenas as de *marketing* digital. Portanto, cabe destacar os principais pontos que contribuem para melhoria do desempenho comercial.

Um dos pontos mais importantes que possibilitaram todo o desenvolvimento da dissertação foi o nível de especialização da empresa do autor, tanto no segmento médico quanto no serviço de SEO. A especialização é um grande diferencial para as empresas prestadoras de serviços que tendem a ganhar mais conhecimento sobre os desafios do segmento, podendo oferecer soluções mais adequadas às necessidades dos clientes; desenvolver um portfólio com os resultados dos serviços prestados e clientes atendidos; e aumentar as chances de se destacar no mercado, reduzindo a insegurança do potencial cliente e facilitando sua decisão no momento de contratação dos serviços.

Isso não quer dizer que as empresas precisem atender a um único segmento ou oferecer apenas um serviço, mas que elas precisam ser referência em algum serviço em particular para algum segmento em específico. Essa precisa ser sua principal prioridade para melhorar seu desempenho comercial. À medida que a empresa consiga obter sucesso e crescer em um segmento e serviço, ela pode diversificar ou um ou outro ou ambos.

As vantagens de se especializar não se restringem somente à área comercial; existem inúmeros desafios operacionais que podem ser melhores administrados em empresas especializadas, como: processos, ferramentas, contratos, documentos, faturamento, entre outros. O time comercial ganha na elaboração de propostas, nos estudos de casos, na apresentação de resultados, no maior foco de atuação, no conhecimento do segmento e

serviço, na argumentação comercial, no desenvolvimento de parcerias comerciais e na indicação de clientes.

Não basta apenas escolher um segmento de atuação, é preciso especializar-se e isso significa conhecer profundamente esse perfil de clientes. É necessário fazer pesquisas para descobrir seus interesses, necessidades e desejos e para identificar os critérios motivadores e os limitadores da tomada de decisão no momento de contratação dos serviços oferecidos. Com base nos achados, foi possível propor alternativas comerciais viáveis, que pudessem contribuir com a melhoria da eficiência do processo e com a conquista de novos clientes por outras empresas prestadoras de serviços. São elas:

1. Qualificar melhor as oportunidades, pois, dessa forma, evitam-se distrações com oportunidades que nunca existiram e amplia-se o foco ao aumentar a busca pelas reais;
2. Elaborar uma proposta mais alinhada com os aspectos relevantes para o cliente e que, em muitos casos, precisa estar relacionada com os fatores que ajudam o cliente a reduzir a percepção de risco que o serviço pode dar errado. Apresentar resultados de outros clientes e do processo para obtê-los tende a contribuir com esse objetivo;
3. Elaborar opções de serviços, com preços e escopos diferentes ajuda no processo de tomada de decisão, além de possibilitar atender clientes com diferentes orçamentos e necessidades, uma vez que preço é sempre importante;
4. Mostrar flexibilidade e disposição para escutar o cliente, acolher suas dores e encontrar alternativas para viabilizar a prestação do serviço por meio de mecanismos comerciais como: descontos, pacotes, condições de pagamento e prazos flexíveis, que tendem a contribuir com o processo de decisão.

A avaliação da efetividade das alternativas e o aperfeiçoamento contínuo desse processo serão fundamentais, visto que, nem sempre, as primeiras alternativas proporcionarão os resultados esperados. Quanto maior for a especialização da empresa e melhor o conhecimento dos clientes, maiores serão as chances de se encontrar alternativas comerciais mais eficientes na melhoria do desempenho comercial, contribuindo com a aquisição de novos clientes e ajudando no crescimento dessas empresas.

Espera-se, dessa forma, que a presente dissertação venha a contribuir com as agências de *marketing* digital e mesmo com as empresas prestadoras de serviços congêneres na obtenção de *insights* relativos às possíveis estratégias em busca da melhoria contínua do

desempenho comercial e, conseqüentemente, do aumento do faturamento, sendo ambos grandes impulsionadores do crescimento e do desenvolvimento das mesmas.

REFERÊNCIAS

- ABRADI. **Nova edição do Censo da ABRADI revela dados de exportação das agências digitais brasileiras**. Abradi.com.br. [S.l.], 2014. Disponível em: <<https://abradi.com.br/nova-edicao-do-censo-da-abradi-revela-dados-de-exportacao-das-agencias-digitais-brasileiras/>>. Acesso em: 10 out. 2020.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; FRANCESCONI, Milton; FERNANDES, Priscila Pereira. **Manual para Desenvolvimento de Pesquisa Profissional**. São Paulo: Atlas, 2019.
- BURGER, Luciana. **Perspectivas do cenário digital: Brasil 2018**. Comscore.com. [S.l.], 2018. Disponível em: <<https://www.comscore.com/por/Insights/Apresentacoes-e-documentos/2018/Perspectivas-do-Cenario-Digital-Brasil-2018>>. Acesso em: 10 dez. 2020.
- BURGER, Luciana. **Panorama digital do Brasil: Conferência e-commerce Brasil**. Comscore.com. [S.l.], 2016. Disponível em: <<https://www.comscore.com/por/Insights/Apresentacoes-e-documentos/2016/Panorama-digital-e-o-cenario-de-e-commerce-no-Brasil>>. Acesso em: 10 jun. 2019.
- CARRUTH, Jessica. **Top 30 Global Media Owners 2017**. Zenithusa.com. [S.I.], 2017. Disponível em: <<https://www.zenithusa.com/top-30-global-media-owners-2017/>>. Acesso em: 18 dez. 2018.
- CRAMER-FLOOD, Ethan. **Global Digital Ad Spending Update Q2 2020**. Emarketer.com. [S.I.], 2020. Disponível em: <https://www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-update-q2-2020>. Acesso em: 3 jan. 2021.
- CRUZ, Elaine Patrícia. **Covid-19: São Paulo anuncia estado de calamidade pública**. Agenciabrasil.ebc.com.br. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-03/covid-19-sao-paulo-anuncia-estado-de-calamidade-publica>>. Acesso em: 28 dez. 2020.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- GABRIEL, Martha. **Marketing na era Digital**. Conceitos, plataformas estratégias. São Paulo: Novatec, 2010. 408p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L.; BEST, R. J. **Comportamento do Consumidor: Construindo a Estratégia de Marketing**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- IAB. **Pesquisa Digital AdSpend 2019**. Iabbrasil.com.br. [S.l.], 2019. Disponível em: <<https://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/06/AdSpend-2019-vers%C3%A3o-final-1.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2021.
- INOVAPARQ. **O impacto das novas tecnologias na sociedade**. Inovaparc.com.br. [S.l.], 2016. Disponível em: <<https://inovaparc.com.br/o-impacto-das-novas-tecnologias/>>. Acesso em: 2 jan. 2021.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologias e resultados**. Tradução de Arlete Simile Marques; revisão técnica de Edson Crescitelli. 5. ed. São Paulo: Person, 2006, p. 3-50.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro et al. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados [livro eletrônico]: administração e contabilidade**. 1. ed. São Paulo: Mackenzie, 2017.

MARTINS, Heitor et al. **Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país**. Mckinsey.com/br. [S.I.], 2019. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil#>>. Acesso em: 2 jan. 2021.

PATEL, Neil. **Era Digital: Entenda o que é e quais seus impactos na sociedade**. Neilpatel.com/br. [S.I.], [2018]. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/era-digital/>>. Acesso em: 2 jan. 2021.

POGGI, Jeanine. **Google e Facebook estão perdendo verba publicitária**. Meioemensagem.com.br. [S.I.], 2019. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2019/02/21/google-e-facebook-estao-perdendo-verba-publicitaria.html>>. Acesso em: 3 jan. 2021.

PÚBLIO, Angelo. **O que é a Jornada do Comprador e como funciona**. Br.hubspot.com. [S.I.], 2017. Disponível em: <<https://br.hubspot.com/blog/marketing/o-que-e-a-jornada-do-comprador-e-como-funciona>>. Acesso em: 23 dez. 2020.

QUEIROZ, Ricardo; GIUSTI, Carlos.; MITRE, Fernando. **20ª Pesquisa Global de entretenimento e mídia Brasil 2019-2023**. Pwc.com.br. [S.I.], [2019]. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesquisa-global-de-entretenimento-e-midia-2019-2023.html>>. Acesso em: 2 jan. 2021.

RESULTADOS DIGITAIS. **SEO: tudo sobre Search Engine Optimization**. Resultadosdigitais.com.br. [S.I.], [2019]. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/especiais/o-que-e-seo/>>. Acesso em: 23 dez. 2020.

RODRIGUES, Mario. **Apostila do curso de Gestão Profissional de Vendas**. Instituto Brasileiro de Vendas. São Paulo, 2018.

SCATAMBURLO, Bianca; MIRANDA, Thaís. **Perspectivas do cenário digital: 1º semestre de 2020**. Comscore.com. [S.I.], 2020. Disponível em: <<https://www.comscore.com/por/Insights/Apresentacoes-e-documentos/2020/Perspectivas-do-Cenario-Digital>>. Acesso em: 3 jan. 2021.

SILVA, Mariana Cordeiro et al. **Panorama das agências digitais 2021**. Resultadosdigitais.com.br. [S.I.], 2020. Disponível em: <<https://materiais.resultadosdigitais.com.br/panorama-agencias-digitais-cm>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

SOLOMON, Michel R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

SPAKE, Deborah F. et al. Consumer Comfort in Service Relationships. **Journal of Service Research**, v. 5, n. 4, p. 316–332, 29 maio 2003.

TERRA, Eduarda. **Tecnologia na pandemia:** os impactos e tendências do mercado. Gobacklog.com. [S.l.], 2020. Disponível em : <<https://gobacklog.com/blog/mercado-de-tecnologia-na-pandemia/>>. Acesso em: 3 jan. 2021.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOMÉ, João. **Google e Facebook comem 86% do bolo da publicidade mundial.** Qual o impacto? Insider.dn.pt. [S.l.], 2019. Disponível em: <<https://insider.dn.pt/featured/google-e-facebook-bolo-publicidade/16468/>>. Acesso em: 3 jan. 2021.

VIANNA, Iara et al. **Panorama agências digitais:** Brasil 2018. Rockcontent.com [S.l.], 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/panorama-agencias-digitais/>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

WEARESOCIAL. **Digital 2020:** Global Digital Overview. Wearesocial.com. [S.l.], 2020. Disponível em: <<https://wearesocial.com/digital-2020>>. Acesso em: 2 jan. 2021.

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA

ENTREVISTADO 1

Profissão: Administradora (sócia e esposa de médico)

Especialidade: Dermatologia

Idade aproximada: 35 anos

Status: Cliente ativo

Identificação de problemas e oportunidade para fechamento de vendas de serviços de Marketing Digital

1. O que você entende por posicionamento orgânico no Google (SEO) e por que o considera importante para sua empresa?

O posicionamento orgânico é quando nós aparecemos sem pagar e aí eu não entendo esse processo de como vocês fazem, mas eu entendo que, de acordo com as postagens no *blog*, de acordo como o *site* é construído, existem os indexadores que fazem com que o Google veja nosso consultório nessa busca orgânica.

E é importante porque eu muitas vezes, quando busco por um serviço, eu não cliço no anúncio, porque eu entendo que o anúncio está lá porque pagou mais caro. Quem está lá é porque pagou mais caro, e aí eu procuro ir sempre na busca orgânica porque são empresas que realmente são referência no assunto. Então eu acho que é importante por isso.

2. Você já contratou alguma vez o serviço para melhorar seu posicionamento orgânico no Google (SEO)? Como foi sua experiência?

Sim! Era uma consultoria específica para médicos, há 4/5 anos. Para nós, foi bom no início. Eles construíram um *site*, faziam *posts* no *blog*, mas a gente não conseguiu melhorar a busca orgânica com eles, e por esse motivo eu saí de lá e comecei a buscar outra empresa.

3. Você sabe o que é necessário para posicionar seu *site* nos resultados orgânicos do Google?

Eu imagino que o Google precisa entender que somos referência no assunto. A forma como nós escrevemos um artigo, as palavras, eu sei que algumas são importantes. Então, para o Google entender que o consultório do Dr. Daniel é referência no assunto, imagino que a forma de escrever e algumas palavras e expressões.

4. Você estaria mais propenso a contratar o serviço de SEO, se, ao invés de ser realizada/apresentada a cobrança de um *fee* mensal por um conjunto de atividades (serviço), fossem cobrados/apresentadas atividades/serviços separadamente?

Eu gosto bastante dessa relação transparente do que eu estou pagando pelo serviço. Para mim faz diferença você me dizer que eu estou pagando por X, Y ou Z.

Um dos *e-mails* que vocês me mandaram falando sobre os 5 conteúdos que depois mudaram para 2.

Eu tenho uma relação de confiança com vocês e isso é fundamental.

É importante vocês explicarem exatamente o que está acontecendo e os próximos passos para que a pessoa entenda. Ok, eu estou investindo para isso ou para aquilo e faz sentido tudo isso, sabe, do que um *fee* mensal. Porque para quem não entende a dinâmica ou a operação mensal de vocês, fica um pouco intangível. O que é isso, porque a gente paga isso.

Eu acho isso mais transparente.

5. O que precisaria ser feito para que você ficasse confortável em saber que as horas contratadas do projeto de SEO foram realmente executadas?

Talvez um relatório mensal explicando sobre isso, o que funciona para mim, eu gosto sempre de saber antes. Se vocês executarem ou não, óbvio que eu vou querer saber e vou acompanhar. Eu acho que a forma como vocês estão fazendo com o relatório em vídeo é boa, gostei. Então, apresentar de alguma forma o resultado. Eu acho que deixar claro o que for ser feito e depois apresentar os resultados. A conversa é mais difícil porque nem sempre se tem tempo para isso, mas algumas coisas que vocês consigam explicar: um vídeo, ou relatório.

6. Você gostaria que lhe fossem oferecidos alguns pacotes ao invés de uma única solução de SEO?

Eu acho interessante essa solução via pacotes, mas de repente pensar que esse pacote 1 talvez traga tão pouco resultado que não faça sentido para o cliente.

Mas, eu imagino que você tenha um mínimo que você consiga disponibilizar para que o cliente possa ter retorno.

Por exemplo, na empresa que eu trabalhava antes, eu pagava pouco. Acho que 800-1000 reais para tudo. O problema é que aquele investimento, por mais que fosse pequeno, não me trouxe retorno.

Então sim, se você conseguir fazer com que o cliente sinta o que eu senti. No começo foi difícil investir. Foi difícil convencer o Daniel, mas quando o resultado veio, fez muito sentido. Aí eu acho que vocês conseguem mostrar o resultado.

Precisa achar esse meio termo para falar, eu estou pagando R\$ 500,00, mas não está fazendo diferença nenhuma.

7. E se, ao contratar o serviço de *marketing* digital, de acordo com o pacote (nº de horas) e com o tempo de fidelização, você pagasse menos por horas?

Faz mais sentido do que o do pacote. Essa questão de trabalhar no tempo é interessante porque eu consigo te atender nos mesmos moldes, ou seja, não teria diferença entre o cliente x ou o y, os resultados seriam os mesmos. Mas, um cliente fidelizado, ele teria um benefício de pagar menos mensalmente. Faz muito sentido, inclusive para os clientes que você já tem, para renovação.

8. Você optaria por comprar um serviço de *marketing* digital se fosse possível obter um desconto no preço antecipado? Ex: R\$ 1.000,00 por mês x R\$ 11.000,00 anual

Depende do tamanho do negócio, para empresa que trabalho fazia muito sentido e eu sempre considerava a aplicação do dinheiro e achava 15% um valor muito razoável para pagamento à vista.

No consultório, eu não conseguiria fazer isso pelo tamanho do negócio, mas quando a gente crescer sim. E acima de 15% seria bem razoável.

9. Facilitaria contratar um serviço da WSI se não houvesse:

- a. Prazo determinado de 12 meses;**
- b. Multa rescisória;**
- c. Aviso prévio de cancelamento.**

A questão da multa seria relevante para a pessoa nova, reduzir a multa seria um diferencial.

10. O que precisaria ser feito para que você ficasse mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/Marketing Digital?

Eu gostei muito. Fez diferença eu ter ido pessoalmente conhecer o espaço de vocês e a consultora ter me apresentado os resultados de outros médicos.

Agora, para meu marido, foi muito importante isso, mas ele achou muito confuso. Ele não entendia o que estava acontecendo.

Depois eu tive que explicar.

Talvez seja necessário encontrar alguma forma mais dinâmica, didática de explicar que não sejam tantos resultados de posicionamento, de palavra-chave, porque eu acho que eles não entendem muito essas coisas. E para eles faz diferença assim, o quanto eu vou ganhar a mais em termos de dinheiro se eu contratar.

Ele ficou super confuso. Mas, para mim, foi super importante. Eu gostei bastante.

Eu senti assim... Nossa, eles são sérios! Eu me senti super segura, mas para ele foi confuso.

Eu acho que essa relação do retorno do investimento, como eu tenho muitos amigos do meu marido, para eles é assim: quanto eu ganho hoje? Quanto eu vou ganhar depois que eu investir? E qual a relação disso?

Talvez quando vocês mostrarem esses *cases* de sucesso, mostrarem essa relação, tipo o médico contratou no mês tal e nesse mês ele tinha uma procura de tantos pacientes e com o investimento passou a ser tantos % a mais e aí com isso você pode pensar em alguma coisa de estimativa de investimento com implantação do *marketing*, mais do que dados técnicos.

Principalmente na reunião inicial. Porque depois o médico fica mais engajado. Hoje em dia o meu marido fala, porque meu SEO x, y e z. E ele gosta de saber isso.

Mas, no primeiro momento, para o médico contratar, ele se pergunta, por que eu vou contratar isso? Por que eu devo sair da posição que eu estou hoje, onde eu já tenho um gasto enorme, pago a secretária, porque eu devo investir em *marketing* digital?

Acho que mostrar essa realidade de pacientes e dizer que tem uma linha de crescimento de pacientes e de receita para o consultório, mais na realidade dele.

No geral, eu sinto que o médico não vê valor nisso.

Eu fiz a conta de quanto eu gastei e quanto retornou. No começo, ele não queria investir, mas agora faz sentido investir para ele.

Ele sozinho não conseguiria chegar nesse valor porque ele nem tem ideia de onde vêm os pacientes.

Eu tô pensando em algum tipo de controle que eu poderia ajudar vocês para fazer isso para os médicos. Porque a conversão que vocês mandam não é bem a conversão.

Alguma planilha que vocês possam oferecer para eles terem maior controle dos pacientes de vocês.

A falta de gestão do consultório é um dos motivos que eles não cresçam ou até fracassem.

- 11. Você se sentiria mais confortável em contratar um serviço de *Marketing Digital* por meio de um aceite da proposta com termos, condições e descrição de escopo contidas em 2 páginas, ao invés de um contrato mais detalhado composto por 8 páginas?**

Sim, com certeza, Os contratos longos ninguém lê. Se vocês conseguirem compilar as informações para ser um aceite. Vocês não devem ter muito problema jurídico, então acho que seria melhor se fosse mais curto.

- 12. Se fosse possível lhe conceder um desconto/bonificação no momento da reunião de apresentação da proposta para que o negócio fosse fechado naquele momento, influenciaria sua tomada de decisão? Positivamente ou negativamente? Você fecharia no mesmo instante?**

O desconto no momento da apresentação, eu não vejo com bons olhos, para mim é uma carta na manga para o cliente se sentir especial. Fiz esse desconto para você. Se você mostrar na hora, eu vou entender que você mostra para todo mundo. É uma prática de vocês. E eu não fecharia por isso, eu voltaria para casa, pensaria, e já nem consideraria o desconto que você me deu.

- 13. Qual o % ideal (desejado) de desconto ou bonificação para você fechar um contrato?**

Um número menor do que 10% nunca faz sentido para mim. Os 15% fazem muito sentido.

- 14. Você tem um *budget* para serviços de *marketing digital*? Qual é?**

Para mim foi um desafio investir um valor muito maior do que eu estava acostumada e do que eu imaginei investir.

Hoje em dia, eu vejo totalmente o retorno do investimento.

Quando a gente aumentou o investimento naquela época boa, eu estava só pensando nisso. Se eu invisto quase dois mil e consigo 30, então se eu investir 4 eu vou ter 60. Eu vejo totalmente o retorno do investimento. Quanto mais eu conseguir com isso mais eu vou investir.

Pelo menos 3 mil eu preciso para investir nisso.

- 15. Quão importante é o desenvolvimento do seu *website* no momento em que você contrata um serviço de *marketing digital*? Você gostaria de comprar somente/primeiro esse serviço para posteriormente contratar o *marketing digital*?**

Sim, com certeza. Pensando até na fase preliminar que estávamos no consultório. Eu entendo que só o *site* não vai adiantar nada, que a gente precisa estar posicionado e tudo mais.

Mas, no primeiro momento, o médico está tão alienado e muitas vezes quer somente o *site*. Ok, a gente pode começar com o *site* e depois mostrar a importância de ter o *marketing*. Deixar claro que não vai ter resultado.

Por mais que o médico pense, não vai adiantar ter somente um *site*, mas eu queria ter um *site* e depois ele vai sentir a necessidade de ter outra coisa. Mas, naquele momento, atender o que ele quer e mostrar o *site* está aqui, mas existe uma próxima etapa que é essa, essa e essa. E aí com aquele *site* pronto por vocês, ele vai fechar o restante com vocês.

No nosso caso, nós fomos e desenvolvemos o *site* com essa empresa, que não deu resultado nenhum, mas quanto tempo eu demorei.

O meu marido provavelmente não iria querer mais nada, porque ele iria ter investido sem ter resultado nenhum.

Mas, se vocês desenvolvessem o *site*, você mantém o contato com o cliente.

Mas, ele já tem o contato e a primeira relação com vocês.

16. Quais os motivos que o impediram de fechar ou o fizeram fechar o negócio com a WSI naquela ocasião?

Eu fui na tua palestra e gostei muito dela. Naquele momento, eu senti muita confiança em você. Então você me mostrou que sabia do que estava falando e eu gostei de cara. Daí eu pensei que isso seria muito caro e que eu não poderia pagar, porém vamos lá e vamos ver o que acontece.

Além de eu ter gostado da palestra e da apresentação, eu acho que vocês foram bem flexíveis.

Vocês entenderam nossa situação naquele momento. Olha dá para encaixar dessa forma aqui, questão de valores mesmo.

17. Você estava cotando com outras empresas naquela ocasião? Qual era o perfil delas? (Grande, média, pequena, *freelancer*)

Não! Nem tinha procurado. Depois que eu fui lá, eu já queria fechar com vocês.

18. Você fechou negócio com alguém? Por qual principal motivo?

19. No momento da sua decisão, o que poderia ter sido feito para que você fechasse o negócio com a WSI ou você teria deixado de fechar negócio com a WSI por algum motivo?

Se vocês não fossem flexíveis com relação a valores, eu provavelmente pensaria: isso é o que eu quero para mim, mas não agora e provavelmente fecharia com outra empresa. Ficaria infeliz de novo, até chegar em vocês.

Vocês conseguiram chegar onde eu poderia investir naquele momento e hoje eu invisto mais. Então, foi bom para todo mundo.

Mas, a flexibilidade foi importante.

ENTREVISTADO 2

Profissão: Médico

Especialidade: Reprodução humana

Idade aproximada: 40 anos

Status: Cliente ativo

Identificação de problemas e oportunidade para fechamento de vendas de serviços de Marketing Digital

1. O que você entende por posicionamento orgânico no Google (SEO) e por que o considera importante para sua empresa?

Eu considero que o posicionamento orgânico é uma vitrine e que de acordo com os recursos que a gente tem, vai ter um melhor custo/benefício para divulgação de qualquer serviço ou produto. Dentro do processo de *marketing* digital, o trabalho de SEO é fundamental para que atinja um número maior de pessoas interessadas no produto ou no serviço a ser vendido.

2. Você já contratou alguma vez o serviço para melhorar seu posicionamento orgânico no Google (SEO)? Como foi sua experiência?

3. Você sabe o que é necessário para posicionar seu site nos resultados orgânicos do Google?

São ferramentas que são usadas e alguns recursos que fazem com que o Google interpreta aquele *site* como relevante para o usuário. Então essas ferramentas podem ser feitas desde *sites* referenciando meu *site*, como algumas partes criptografadas ou como se fosse umas *headtags* usadas, que fazem com o Google comece a interpretar como relevante. Então, são essas medidas que são feitas. Manipular, no sentido benéfico, as ferramentas utilizadas.

4. Você estaria mais propenso a contratar o serviço de SEO, se, ao invés de ser realizada/apresentada a cobrança de um fee mensal por um conjunto de atividades (serviço), fossem cobrados/apresentadas atividades/serviços separadamente?

Eu acho que tinha que ser o preço final, porque na verdade, comparando com minha área, não dá para falar oh, para eu cortar 5 camadas para chegar no útero custa tanto, as outras duas mais tanto, depois para eu fechar custa tanto. Aí a pessoa pode falar, se pode só fechar 2 camadas, então? Não, porque sua cirurgia não vai ficar tão boa assim.

Fazendo essa analogia, não faz o menor sentido o que vocês vão fazer. Como cliente eu quero o resultado final. Se depois de um tempo eu vejo que o meu *site* não tem um melhor posicionamento, eu acredito que então o trabalho não está sendo bem feito. O que a gente quer é o resultado. Não adianta ele falar o que vai fazer, ele vai lá e faz e só explica mais ou menos como que é feito, mas não precisa entrar na parte técnica.

O resultado final é gostei ou não gostei, valeu o investimento ou não valeu.

5. O que precisaria ser feito para que você ficasse confortável em saber que as horas contratadas do projeto de SEO foram realmente executadas?

Nos relatórios, principalmente essa parte *off page* é importante. Hoje, eu sei que quando eu digito o nome da minha clínica no Google, eu vou lá para terceira, quarta, quinta página do Google, eu vejo um monte de *sites* referenciando minha clínica. Isso é um trabalho de SEO, mas eu fui ativamente pesquisar. Quando a gente sabe o que está sendo feito, a gente mandou para 5 *sites*, 10 *sites*, categorizamos as palavras-chave, alguma coisa nesse sentido, te dá uma noção, ah tá bom, realmente está sendo feito o trabalho. Porque senão vocês estão me cobrando tudo isso para fazer esse texto aqui? Que vocês chamam de 400, 500, 1000 palavras? Tipo, vocês demoram tudo isso para fazer esse texto? Aí realmente perde o valor.

Eu acho que tem que mostrar um pouco mais nos relatórios em si.

Notificações no *whatsapp* agregam valor. O cliente tem noção que está sendo trabalhado no *site* dele, realmente eu não estou esquecido, não estou só pagando boleto todo mês, mas não sei se estão efetivamente trabalhando ou não.

Como o trabalho de SEO realmente demora, é mais complicado. Na cirurgia ou FIV é mais fácil porque ela vê acontecer.

Aqui o trabalho, é feito a distância. A gente não enxerga e talvez demore meses para começar a aparecer alguma coisa. Então, eu acho importante ter alguma proximidade sim.

6. Você gostaria que lhe fossem oferecidos alguns pacotes ao invés de uma única solução de SEO?

Sim!

7. E se, ao contratar o serviço de marketing digital, de acordo com o pacote (nº de horas) e com o tempo de fidelização, você pagasse menos por horas?

Acho bacana, por um lado, porque contrato anual assusta a pessoa que vai fechar. Vou dar um exemplo da empresa que eu fiz só *marketing* digital do meu Instagram e Facebook pessoal e depois de 4 meses eu via que eles não tinham a mesma linguagem que eu. Eu não gostava. Eu tinha que arrumar tanta coisa, que eu via que eles não estudaram meu segmento, não me acompanham, eles não se encaixaram comigo.

E aí eu fiquei amarrado no contrato, não gostando. Eu acabei não postando tudo que eu tinha para postar e terminei o contrato insatisfeito com uma empresa que eu não indico.

Fazer um contrato semestral e dizer: olha, você não vai ter muitas coisas, mas vai ter algumas coisas. Realmente, SEO é um trabalho mais lento, agora falando de Mídia Digital e falar assim 1 *post* semanal, se ele está começando do nada, não tem nenhum seguidor e engajamento, ele sabe que o crescimento é lento. Mas, ele vai ver a entrega. Estou gostando. O crescimento está vindo aos pouquinhos. Estou sentindo um resultado, mas lógico que precisa de um alinhamento de expectativa.

Eu lembro que quando começamos, outro concorrente tinha 1 milhão no Facebook. E vimos que não era algo fácil chegar nesse 1 milhão, mas vimos que ter 20-30 mil já seria bom para o *site*.

Isso demorou um tempo, mas a gente via crescimento.

Nos primeiros 6 meses já dá para ver se você quer continuar com a empresa.

Nesse sentido, mais pessoas fechariam e se vocês fizessem um bom trabalho nesse período, mas empresas fechariam e se fizessem um bom trabalho muito provavelmente mais pessoas continuariam.

Igual academia, quantas pessoas fecham plano anual, usam 2 meses e ficam putas porque fizeram besteira.

A Netflix vai cancelar a cobrança das pessoas que não usam, porque ela não quer o dinheiro de quem não utiliza.

8. Você optaria por comprar um serviço de marketing digital se fosse possível obter um desconto no preço antecipado? Ex: R\$ 1.000,00 por mês x R\$ 11.000,00 anual.

Se for um desconto bom, sim. Várias academias usam isso. Você paga um preço cheio de 2 anos.

Se o pagamento for melhor do que o investimento, vale a pena.

15% de desconto seria bom.

Pensando que a cada renovação você me cobra 10% a mais, eu prefiro já pagar tudo antecipado.

9. Facilitaria contratar um serviço da WSI se não houvesse:

- a. Prazo determinado de 12 meses;**
- b. Multa rescisória;**
- c. Aviso prévio de cancelamento.**

O que mais incomoda é o aviso prévio de 90 dias, porque se a pessoa está insatisfeita, 90 dias mantendo um relacionamento que ela não quer, isso irrita mais.

Igual àquela namorada que você não pode desligar antes de 90 dias, mas você não quer mais, você está terminando.

10. O que precisaria ser feito para que você ficasse mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/Marketing Digital?

O principal é alinhamento de expectativa. Se o cliente falar eu quero ir para primeira num termo que é muito disputado, e você fala que vai demorar 2 anos, ele sabe que você avisou. O problema é você não avisar e a pessoa ficar esperando. Quando a entrega é menor do que a expectativa, por melhor que seja a entrega, sempre vai ficar aquém do que você esperava.

Se num restaurante a pessoa não fala que o prato maravilhoso vai demorar 50 minutos para chegar e a pessoa não fala, e a expectativa era em 20, o prato pode ser maravilhoso, mas ela já está irritada.

Alinhar a expectativa antes, é o caminho.

Na minha área não tem a menor garantia de resultado.

11. Você se sentiria mais confortável em contratar um serviço de *Marketing Digital* por meio de um aceite da proposta com termos, condições e descrição de escopo contidas em 2 páginas, ao invés de um contrato mais detalhado composto por 8 páginas?

Não. Eu acho que deixar mais detalhado o que tem direito, o que não tem direito, se conseguir resumir em duas páginas, ótimo. Se não conseguir, o contrato é isso.

Não me incomoda o contrato longo.

12. Se fosse possível lhe conceder um desconto/bonificação no momento da reunião de apresentação da proposta para que o negócio fosse fechado naquele momento, influenciaria sua tomada de decisão? Positivamente ou negativamente? Você fecharia no mesmo instante?

Vou te falar o que eu faço aqui. Nós não damos desconto. A gente dá desconto para clientes antigos. Então, a pessoa já fez a primeira FIV e não deu certo. Ela tem o desconto se ela pedir. Pacientes que fazem duas, três FIVs têm mais desconto. A gente já tem um pacote de desconto antecipado que ela paga duas FIVs e leva três. Mas, se ela engravidar na primeira, ela pagou por três. Mas se você engravidou de primeira, você está feliz.

Eu aprendi que quem chora por preço te troca por outro, porque na verdade cada vez ele vai querer mais, só que por outro lado, se você não mostra empatia, se você é muito rígido, você perde o cliente. Porque o cara pensa: poxa, ela está me comparando com qualquer outro cliente. E eu sou mais antigo ou mais alguma coisa.

Agora no sentido de fechar hoje, a gente não faz, achamos muito agressivo. Parece venda de carro, apartamento e não serve para serviços que precisa de um relacionamento maior. Você pode chorar, mas o preço é o mesmo com choro ou sem choro. Porque a gente não quer negociar, não jogamos o preço lá em cima para negociar. É nessa linha que eu sigo.

Agora têm situações especiais. Você quer bater metas. Você pega clientes antigos, e também se chega algum orçamento de concorrentes que me incomodam, eu também dou desconto. Principalmente de clínicas parecidas.

13. Qual o % ideal (desejado) de desconto ou bonificação para você fechar um contrato?

Eu me baseio no quanto eu ganharia se tivesse com esse valor investido. Eu estou ganhando um valor maior do que se eu tivesse investido. Para cada ano a mais, eu te dou um desconto progressivo. Diferente do meu negócio que é pontual, a pessoa vem e fecha e vai embora.

Seria um desconto de uns 10% e aí faz algo progressivo. Ou até o que você já me ofereceu, cada cliente que indicar você ganha mais 5%.

Eu falo para alguma paciente, vou te dar um desconto, mas faz uma propaganda minha para as amigas, nos grupos.

Em relação ao serviço, se for algo relevante para pessoa, eu acho uma boa.

Tem uma pesquisa na área médica, 87% das pessoas pagariam mais para ter uma melhor experiência. O problema é quanto se agrega valor naquilo que se está sendo oferecido.

Surpreenda seu cliente positivamente. Nós fazemos muito isso aqui de perguntar se a pessoa está precisando de mais alguma coisa, de dar alguma coisa que ela não está pagando por isso.

14. Você tem um *budget* para serviços de marketing digital? Qual é?

Eu não tenho esse dado exatamente. É mais um *feeling* de falar se vale a pena ou não vale a pena. É mais do que eu acredito do que um valor que eu digo tantos % eu vou investir nisso. Talvez seja um erro, mas eu não tenho isso.

15. Quão importante é o desenvolvimento do seu *website* no momento em que você contrata um serviço de *marketing* digital? Você gostaria de comprar somente/primeiro esse serviço para posteriormente contratar o *marketing* digital?

Eu acho que sim. Eu fiz meu *site* pessoal e percebi que, na verdade, se eu não faço nada, não aparece para nada. Mesmo que eu digite meu nome no Google nem aparece meu site. Porque não tem o trabalho, se a pessoa saber que o *site* por si só não é suficiente e você quiser vender, tudo bem é um serviço a mais que você está vendendo, não tem porque você não vender. Se você sabe vender e é um produto a mais que você pode vender. Eu acho que você capitaliza em cima disso.

16. Quais os motivos que te impediram de fechar ou te fizeram fechar o negócio com a WSI naquela ocasião?

Na primeira vez que você me deu o orçamento, era uma empresa que estava começando, então a gente não tinha capital, fizemos com outra empresa e depois de um ano a gente viu que nosso SEO não aparecia. A gente só aparecia em Moema e sabia que ninguém ia digitar aquilo, então percebemos que eles não iam fazer aquele serviço. Prometeram algo e depois não entregaram.

Na segunda conversa, você analisou a concorrência, fez um estudo e veio muito preparado para reunião. Esse foi o diferencial.

Quando você está preparado para vender o serviço e mostra o valor de cada situação. Eu falei esse cara entende do que ele fala. Ele estudou para vir aqui, não foi do nada.

Você me passou confiança. Onde eu vou colocar meu recurso. Sempre que você vai para serviço é baseado em confiança.

17. Você estava cotando com outras empresas naquela ocasião? Qual era o perfil delas? (Grande, média, pequena, *freelancer*)

18. Você fechou negócio com alguém? Por qual principal motivo?

19. No momento da sua decisão, o que poderia ter sido feito para que você fechasse o negócio com a WSI ou você teria deixado de fechar negócio com a WSI por algum motivo?

A análise de concorrente me impressionou positivamente.

Mas agora, quando eu estava pensando se eu fechava com você ou com a outra empresa. A sua é mais cara, a outra é mais barata, e me ofereceu mais coisa, mais textos, mais *posts*, mais tudo por um preço menor ainda, então eu balancei muito.

Talvez o fato de você me falar que estava me dando desconto, eu sei que era algo irrisório perto de um programa de anos e anos, mas foi algo que talvez se você não tivesse me dado, eu teria fechado com a outra.

ENTREVISTADO 3

Profissão: Médico

Especialidade: Cirurgião Plástico

Idade aproximada: 35 anos

Status: Cliente ativo

Identificação de problemas e oportunidade para fechamento de vendas de serviços de Marketing Digital

1. **O que você entende por posicionamento orgânico no Google (SEO) e por que o considera importante para sua empresa?**
2. **Você já contratou alguma vez o serviço para melhorar seu posicionamento no Google (SEO)? Como foi sua experiência?**
3. **Você sabe o que é necessário para (obter resultados com SEO) posicionar seu site nos resultados orgânicos do Google?**

Site tem as palavras-chaves e a forma como as pessoas costumam pesquisar no Google para direcionar para ele.

4. **Você estaria mais propenso a contratar o serviço de SEO, se, ao invés de ser realizada/apresentada a cobrança de um fee mensal por um conjunto de atividades (serviço), fossem cobrados/apresentadas atividades/serviços separadamente?**

Mostrar o que faz ajuda, porque quem não é da área não tem muita ideia do que é feito e não tem ideia do trabalho que é feito e aí fica mais difícil de dar valor. Acho que se falar como é feito, quanto tempo leva, ajuda a converter sim.

5. **O que precisaria ser feito para que você ficasse confortável em saber que as horas contratadas do projeto de SEO foram realmente executadas?**

Se passassem o que tem sido feito seria bom, porque senão fica uma coisa com muito pouco contato, daí a gente não sabe o que está sendo feito e o que não tá. Uma coisa é falar, e outra coisa é fazer. Se a gente tivesse dentro da empresa, está vendo o que está fazendo, mas como estamos a distância, cada uma vai tocando sua vida. A gente não sabe o que está sendo feito. Tipo, uma vez por semana mandar mais ou menos, a gente está fazendo isso tal, tipo um *feedback* ou relatório, por *e-mail* ou *WhatsApp*. Ligar para dar o *feedback* não precisa.

6. **Você gostaria que lhe fossem oferecidos alguns pacotes ao invés de uma única solução de SEO?**

Quando a gente vai contratar, quer saber do resultado. Acho que é bom ter diferentes pacotes, mas deixar claro a expectativa de resultado de cada um deles, pois se pagar 1.500,00 vai demorar mais tempo e para gente é importante ranquear lá. Acho que deve deixar claro o

que vai ter de resultado com cada pacote. Pensando no lado de vocês, acho que se for um pacote que fique mais viável financeiramente, mas que vocês não vão conseguir entregar muito resultado, acho que vocês não deveriam oferecer. Se não o cara faz um pacote mais barato, mas também não vê resultado e daí vai parar.

7. E se, ao contratar o serviço de *marketing* digital, de acordo com o pacote (nº de horas) e com o tempo de fidelização, você pagasse menos por hora?

Na visão da gente não importa a quantidade de horas. Para mim, eu quero saber o resultado que você vai me dar. Vocês podem usar a quantidade de horas para justificar, mas as pessoas querem saber o resultado.

Acho que 12 meses é bastante tempo mesmo, talvez 6. Projeto mensal, você vai conseguir dar resultado em um mês?

É viável oferecer 1 mês, talvez a pessoa fique mais à vontade em querer testar, e aí faz 1 ou 2 meses, vê o que está achando e se gostar faz o anual.

8. Você optaria por comprar um serviço de marketing digital se fosse possível obter um desconto no preço antecipado? Ex: R\$1.000,00 por mês x R\$11.000,00 anual.

Acho que faz sentido o pacote anual, porque se o cara tiver grana até faz sentido porque daí vai ter desconto. Fica um valor alto, daí precisaria ver qual vai ser esse desconto. Se fosse uma coisa mais barata, pode ser que eu fizesse sim. Acho que dá para oferecer sim.

9. Facilitaria se não houvesse contratar um serviço da WSI se não houvesse:
a. Prazo determinado de 12 meses;
b. Multa rescisória;
c. Aviso prévio de cancelamento.

Facilitaria. Porque o cara se sente menos preso ao período. Tipo aluguel, 36 meses mais sai com 1 ano sem multa.

Contratos mais curtos de 6 meses, fica mais viável. Acho justo que um contrato de 12 meses tenha que avisar com 2 meses de antecedência. Multa, acho mais chato, mas tem que avisar pelo menos alguns meses antes, senão também fica um negócio muito solto para vocês. A possibilidade de contratos mais curtos é melhor do que não colocar nada de cláusula e o cara poder sair a qualquer hora por qualquer problema.

10. O que precisaria ser feito para que você ficasse mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/Marketing Digital?

Mostrarem *cases* de sucesso. Na verdade é um conjunto de mostrar exemplos, resultados, *cases* de sucesso, com flexibilidade de contrato, e acho que deixar claro o tempo que leva para ter resultado, porque daí o cara não vai se frustrar de não ver resultado precoce.

11. Você se sentiria mais confortável em contratar um serviço de *Marketing* Digital por meio de um aceite da proposta com termos, condições e descrição de escopo contidas em 2 páginas, ao invés de um contrato mais detalhado composto por 8 páginas?

É mais fácil um aceite. Isso facilita, mas não sei de tem o mesmo efeito do ponto de vista legal.

Talvez pelo *online* mesmo você consegue colocar os termos e o cara já aceita.

Isso facilita sim.

- 12. Se fosse possível lhe conceder um desconto/bonificação no momento da reunião de apresentação da proposta para que o negócio fosse fechado naquele momento, influenciaria sua tomada de decisão? Positivamente ou negativamente? Você fecharia no mesmo instante?**

Influencia, porque você pega a pessoa na emoção. Você acabou de dar todos seus argumentos para fechar e dá ainda um desconto. Eu acho que influencia sim.

É mais positivo.

- 13. Qual o % ideal (desejado) de desconto ou bonificação para você fechar um contrato?**

No mínimo uns 10%.

- 14. Você tem um *budget* para serviços de *marketing* digital? Qual é?**

Para fazer tudo, vai ser uns 8-10 mil por mês, mas daí para ser viável é outra coisa.

Para mim, hoje esse número com rede social, uns 4-5 mil por mês (SEO, Ads e posts Rede Social)

Tem preferência por ter tudo isso com uma única empresa. É mais fácil ser como a mesma empresa, porque uma coisa é interligada com a outra, se a empresa for boa em tudo, porque às vezes tem empresa que é mais voltada para uma coisa do que para outra.

- 15. Quão importante é o desenvolvimento do seu *website* no momento em que você contrata um serviço de *marketing* digital? Você gostaria de comprar somente/primeiro esse serviço para posteriormente contratar o *marketing* digital?**

Tem que ter o *site* sim, com certeza. Porque esse é o primeiro passo. Se gostou, talvez comece a fazer SEO e se você deixa isso ai aberto ele vai para outra empresa e daí você não vê mais ele.

- 16. Quais os motivos que te impediram de fechar ou te fizeram fechar o negócio com a WSI naquela ocasião?**

Foram as indicações de clientes que eu conhecia.

Case de sucesso e ver o *website* da WSI, a forma como vocês apresentam o produto, a apresentação inicial, a grau de detalhamento da apresentação, conta a estética da apresentação, do *site*.

- 17. Você estava cotando com outras empresas naquela ocasião? Qual era o perfil delas? (Grande, média, pequena, *freelancer*)**

Acho que não.

- 18. Você fechou negócio com alguém? Por qual principal motivo?**

19. No momento da sua decisão, o que poderia ter sido feito para que você fechasse o negócio com a WSI ou você teria deixado de fechar negócio com a WSI por algum motivo?

Se fossem irredutíveis a desconto, negociação, eu não lembro se na época você tinha de 12 meses e eu pedi para fazer 6. Talvez se fosse só de 12, eu não fecharia.

Talvez na negociação ou prazo maior de contrato.

ENTREVISTADO 4

Profissão: Médico

Especialidade: Cirurgião Geral

Idade aproximada: 35 anos

Status: Cliente ativo

Identificação de problemas e oportunidade para fechamento de vendas de serviços de Marketing Digital

- 1. O que você entende por posicionamento orgânico no Google (SEO) e por que o considera importante para sua empresa?**

Hoje entendo, mas não entendia. É a relevância perante os algoritmos do Google. A relevância depende do seu trabalho de SEO da página, de posicionamento. É muito relevante, pois são os *sites* mais acessados pelas pessoas que buscam. São os mais posicionados sem ser os Ads.

- 2. Você já contratou alguma vez o serviço para melhorar seu posicionamento orgânico no Google (SEO)? Como foi sua experiência?**

Não.

- 3. Você sabe o que é necessário para posicionar seu site nos resultados orgânicos do Google?**

Não sei tudo, não sei. Eu acho que deve ser o conteúdo que precisa ser bom. Deve existir uma métrica numérica de palavras, mas eu acho que precisa ser um bom texto, com bastante conteúdo no *site* do tema, que gere tráfego dentro do próprio site.

- 4. Você estaria mais propenso a contratar o serviço de SEO, se, ao invés de ser realizada/apresentada a cobrança de um fee mensal por um conjunto de atividades (serviço), fossem cobrados/apresentadas atividades/serviços separadamente?**

Acho que sim. Não em termos de valor de você destrinchar o valor, mas você explicar o fazer o SEO tem uma infinidade de atividades. Se vocês só falar o valor fechado tem uma chance maior de a pessoa achar caro, eu acho que pelo menos precisa exemplificar, lógico isso é técnico e a gente nem entende, mas mostrar e citar o que é o SEO eu acho interessante e acho que aumenta a chance de agregar valor e fechar sim.

- 5. O que precisaria ser feito para que você ficasse confortável em saber que as horas contratadas do projeto de SEO foram realmente executadas?**

Isso é difícil. O que dá para fazer eu não sei. Talvez, porque isso é feito mês a mês, o que acaba transparecendo é que está sendo feito x post no blog por mês. Pode transparecer só isso e não está sendo feito só isso. Talvez no relatório, em algum lugar, pontuar as outras atividades, o que mudou, mudamos isso por causa disso e isso por causa disso, talvez, não sei,

pode agregar. Para algumas pessoas pode não fazer diferença nenhuma, mas pode agregar sim. Não dá para exemplificar tudo também com detalhes se não ninguém vai nem ler o relatório, vai achar um saco, mas acho que talvez pontuar que foi feito no mês, não em horas, gastou tal horas, mas as alterações, olha mudou isso, mudou aquilo, dar mais ênfase para isso ou aquilo, posição, enfim, talvez possa ajudar sim.

Eu acho que seria legal as interações pontuais de notificação.

6. Você gostaria que lhe fossem oferecidos alguns pacotes ao invés de uma única solução de SEO?

Eu acho que pode ajudar sim. Você pode captar mais gente, outros *budgets*, tem que fazer uma análise de mercado, o quanto que você perderia um cara que você poderia fazer um plano mais *top* e você acaba fechando um plano mais em conta, mas vai ser muito de mercado. Talvez seja uma boa, porque não vai ser uma única opção engessada, talvez quando a pessoa tem mais do que uma opção, a taxa de fechamento deve ser maior.

7. E se, ao contratar o serviço de marketing digital, de acordo com o pacote (nº de horas) e com o tempo de fidelização, você pagasse menos por horas?

O resultado do trabalho é difícil em 3 meses estar plenamente convencido, porque é um resultado a longo prazo, eu acho que quem entra nesse mercado espera um resultado de longo Prazo, fazer um Google Ads e ter um retorno precoce, eu acho que acontece, mas esperar que estará na primeira página em 3 meses, 6 meses, eu acho que não, mas em termos de facilitar contrato eu acho que você pode facilitar essa opção e pode ser vantajoso para alguém Acho que sim! Pode ser interessante sim.

8. Você optaria por comprar um serviço de marketing digital se fosse possível obter um desconto no preço antecipado? Ex: R\$ 1.000,00 por mês x R\$ 11.000,00 anual.

Acho que pode ser legal sim, se a pessoas tem *budget* e está disposta, às vezes já te conhece, já fez outros trabalhos. Tem gente próxima que trabalha, não tem um problema de ser um serviço novo que não sabe como vai funcionar, eu acho que as vezes pode ser interessante sim, ou às vezes o cara que já é seu cliente e vai renovar, vai mudar, vai fazer outra coisa e tal, acho que talvez pode ser interessante sim. Dependendo do valor do contrato, às vezes o valor é muito grande, mas às vezes vale a pena. Você tem uma clínica com vários sócios, pode ser interessante para alguém sim.

9. Facilitaria contratar um serviço da WSI se não houvesse:

- a. Prazo determinado de 12 meses;**
- b. Multa rescisória;**
- c. Aviso prévio de cancelamento.**

Não foi algo que nos preocupou não na ocasião. Eu acho que você avisar com 90 dias é algo que é natural, porque você quebrar contrato do nada para qualquer negócio, assim, ninguém cancela um serviço de uma hora para outra, só se é algo de boca. Então isso não.

A multa pode ser algo que pegue, mas o tempo eu acho que não.

10. O que precisaria ser feito para que você ficasse mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/Marketing Digital?

A necessidade da pessoa. Quem demora um ano, não tem interesse em fazer isso. Eu acho que já faz parte do dia a dia de vocês. Eu acho que mostrar casos de sucesso, mostrar *site* e tal, é legal sim. Você mostra alguns clientes teus e dá exemplo. Mostra os gráficos de evolução do SEO, mesmo que ocultar os nomes, é válido. Esse de mostrar *case*, resultados, tirar dúvidas, tem que fazer com todo mundo, e talvez montar orçamentos com prazo de validade e talvez um desconto ou alguma coisa assim.

11. Você se sentiria mais confortável em contratar um serviço de *Marketing Digital* por meio de um aceite da proposta com termos, condições e descrição de escopo contidas em 2 páginas, ao invés de um contrato mais detalhado composto por 8 páginas?

Não sei não, eu não tenho problema com contrato. Acho que é um serviço de um ano e tal, e quanto mais tiver escrito ali, melhor e nada de mais não.

12. Se fosse possível lhe conceder um desconto/bonificação no momento da reunião de apresentação da proposta para que o negócio fosse fechado naquele momento, influenciaria sua tomada de decisão? Positivamente ou negativamente? Você fecharia no mesmo instante?

Ponto de vista negativo não, mas realmente só iria fechar mesmo que já consultou outras empresas, tem outras propostas e realmente gostou da de vocês e já viu uma diferença em relação a outras. Pode ser que feche. Não deveria ser aqui na hora o desconto, porque é muito apelativo. Coisa de carro, e tal, mas colocar esse orçamento é válido até x prazo ou até final de mês e caso a gente feche até esse prazo você terá isso a mais, uma publicação, pode ser um texto a mais do que o contratado.

13. Qual o % ideal (desejado) de desconto ou bonificação para você fechar um contrato?

5-10% não dá para dar muita coisa também.

14. Você tem um *budget* para serviços de *marketing digital*? Qual é?

Muito variado. Depende da estrutura, do número de sócios, mas assim, um médico sozinho, entre mil até dois mil no máximo. É um valor que não é pouco, é alto, mas para quem está realmente querendo fazer disso o alicerce do crescimento. Tem muita gente que pega *freelancer*, paga 400-500 reais, mas, a chance de não ter resultado, lógico, pode te ajudar a ter dar presença, mas para quem está querendo usar a ferramenta e confia e vê que isso é o que está dominando o *marketing* como um todo, *marketing digital* continua crescendo para ser uma das principais coisas em praticamente todos os serviços, acho que 1000-2000 para o médico é o valor médio, agora clínica, são vários sócios aí pode ser cada vez maior.

15. Quão importante é o desenvolvimento do seu *website* no momento em que você contrata um serviço de *marketing digital*? Você gostaria de comprar somente/primeiro esse serviço para posteriormente contratar o *marketing digital*?

Acho que não. Vai muito do que a pessoa está querendo, talvez esse serviço se você tem muita demanda de pessoas que só querem um *website* e mais nada. Se essa procura for relevante, talvez, dentro da sua estrutura se tiver condições de atender essas pessoas.

O cara que você faz o *website*, ele pode nunca mais te procurar, ou você tem uma porta aberta, para em algum momento ele retornar para trabalhar o *site*, o *blog*. Pode ser uma porta aberta para ter uma porta aberta lá na frente.

O que eu vejo com colegas, é que muitos arrumam pessoas que fazem *site* e Google Ads, sem SEO e mais nada, gastam uns 1.000 por mês só para manutenção, a parte do Ads e só isso. Deve ter um público grande de gente. Porque é difícil pensar o cara sozinho, ou que não tem sócio ou não tem uma clínica, querer fazer o marketing pessoal do meu nome. Eu acho mais difícil. O que tem mais é eu quero um *site* e ter o Google Ads, que é o retorno rápido ali, o não almeja ter o seu site na primeira página do Google para falar de não sei o que. Eu tenho alguns amigos, que fazem isso e eu imagino que seja assim, eu nunca entrei em detalhes, mas acho que pagam um valor que não seja muito alto, um valor tranquilo para eles pagarem e simplesmente é o site e Google Ads, e mais nada.

16. Quais os motivos que te impediram de fechar ou te fizeram fechar o negócio com a WSI naquela ocasião?

A gente queria fechar logo. Estávamos determinados, e dentre as propostas que vimos, achamos que vocês eram realmente os mais entendidos no assunto e passaram isso na proposta, nas análises e tudo. As outras que fomos, teve uma inclusive, que fomos *in loco*, era uma casa enorme, tinha uns 40 funcionários, na zona norte, isso até impressionou a gente, mas a proposta deles não era tão esmiuçada, era tipo assim: vamos fazer o SEO, vamos fazer o tal e não tudo esmiuçado a importância de cada coisa, e como funciona e palavra-chave.

17. Você estava cotando com outras empresas naquela ocasião? Qual era o perfil delas? (Grande, média, pequena, *freelancer*)

Sim, escritório de *marketing* digital. Essa que mais cogitamos além de vocês, tinham um grande volume de odonto e alguns médicos. Pequeno e médio porte.

Eram um pouco mais em conta que vocês, e achamos que naquele momento gastar um pouco mais, por conta da credibilidade daquilo tudo que falei, valia mais a pena, parecia ser algo melhor.

18. Você fechou negócio com alguém? Por qual principal motivo?

19. No momento da sua decisão, o que poderia ter sido feito para que você fechasse o negócio com a WSI ou você teria deixado de fechar negócio com a WSI por algum motivo?

Principalmente, mostrar como funciona o serviço e a escala ao longo do tempo de *cases* de vocês de melhora e de ir para primeira página e de ter fluxo e olha esse aqui em 1 ano estava com 20 mil visitas, isso foi determinante.

ENTREVISTADO 5

Profissão: Médico

Especialidade: Cirurgião Plástico

Idade aproximada: 65 anos

Status: Cliente ativo

Identificação de problemas e oportunidade para fechamento de vendas de serviços de Marketing Digital

1. O que você entende por posicionamento orgânico no Google (SEO) e por que o considera importante para sua empresa?

Eu acho que o posicionamento orgânico, ao contrário do posicionamento pago, gera mais credibilidade. A tendência é que as pessoas comecem a acreditar que o pago não tem tanto valor quanto o orgânico, e aí a necessidade de você estar bem posicionado organicamente.

2. Você já contratou alguma vez o serviço para melhorar seu posicionamento orgânico no Google (SEO)? Como foi sua experiência?

3. Você sabe o que é necessário para posicionar seu site nos resultados orgânicos do Google?

Sei que é preciso um trabalho de SEO bem feito e isso não adianta que tem que ser coisa profissional. No meu caso específico, eu ter procurado vocês via aquele curso que acabei fazendo, que acho interessante, aquele café da manhã que vocês fazem, principalmente você que é um grande entendedor do assunto.

Tenho um entendimento pequeno, mas eu sei que tem que ser feito por pessoas que entendam basicamente como funcionam os algoritmos do Google, para você conseguir um posicionamento relevante e interessante para a pessoa.

As empresas colocam como se fosse algo fora da realidade que gastam não sei quantas mil horas, mas indiferente disso, é uma coisa que requer um conhecimento próprio de quem se pré-dispõe a fazer esse tipo de coisa.

4. Você estaria mais propenso a contratar o serviço de SEO, se, ao invés de ser realizada/apresentada a cobrança de um fee mensal por um conjunto de atividades (serviço), fossem cobrados/apresentadas atividades/serviços separadamente?

Se for pensar friamente sim, mas quero chamar atenção para o método Pinheiro Neto que no final do mês você recebe uma fatura. Eu particularmente prefiro *job* do que picado, mesmo que fique mais caro.

Eu acho que você pode oferecer as duas formas, ao invés de um ou outro, passe a oferecer os dois. Só que eu não tenho noção se 8 horas de SEO por mês são suficientes para me posicionar. Vocês não prometem e não preveem nada, quando vai chegar e de certa forma, você tira a responsabilidade e para o cliente ele vê que ele está pagando e nunca vai ter alta, igual psicólogo, ou seja, vou ficar o resto da vida pagando.

No meu caso, eu não acho benéfico picar o pagamento, mas tem clientes que irão preferir, mas eu acho que você tem os dois tipos de clientes.

Mas, acho importante deixar claro o que compõe o SEO.

5. O que precisaria ser feito para que você ficasse confortável em saber que as horas contratadas do projeto de SEO foram realmente executadas?

É uma situação muito difícil, porque existe uma cobrança por parte do cliente querer entender como são gastas essas x horas e você não tem como provar, porque não vai colocar uma *webcam* para o cara ver que o Zé está trabalhando no seu *site*. Difícil falar como se sentir confortável.

6. Você gostaria que lhe fossem oferecidos alguns pacotes ao invés de uma única solução de SEO?

Acho que vale a pena você ter.

Quanto mais você oferecer, mais você vai ter ele fiel. Mesmo que isso custe, eu não acho que você tem que colocar um taxímetro na frente do Zé e falar o quanto ele vai trabalhar. Quanto mais você tiver a oferecer, melhor.

Claro que isso tem um *ticket* e, nesse seu caso, você pode colocar um pacote *premium*, *silver*, básico e o cara tem que se adequar. Claro que se eu pago 3, o Zé paga 500, não há como fazer o mesmo pacote tanto do número de horas oferecidas, quanto de recursos que você vai oferecer no *site*. Então a tendência seria você dar o mínimo, mas acho que é válido sim, colocar pacotes desse tipo.

7. E se, ao contratar o serviço de marketing digital, de acordo com o pacote (nº de horas) e com o tempo de fidelização, você pagasse menos por horas?

Acho interessante. Talvez uma ferramenta que você pudesse usar no *pricing* do serviço seria tipo o anual vai dar um *start*, tipo vai te custar 30 mil, exemplo, e a partir daí, quando você atingir a posição, você irá fazer uma manutenção que vai pegar o seu valor, porque você já atingiu e não terá tanto trabalho. Então, talvez o fato das pessoas não quererem fazer coisas prolongadas. Logo, é preferível reter esse cliente com uma taxa menor, mas tendo o cliente pingando, e um cliente que você não terá tanto trabalho quanto você teve. Fez analogia da decolagem e voo de cruzeiro do avião. A manutenção deveria ter uma decréscimo de preço. Essa poderia ser uma chave interessante, e que não precisa pré determinar, ou seja, não precisa falar com o cliente que vai começar hoje que ele vai atingir isso com 1 ano, às vezes leva 2 anos, às vezes 3 anos, mas ele precisa entender que a partir da hora que chegar lá e irá entrar em voo de cruzeiro e aí você aplica um desconto, 20-30% e o cara vai continuar seu cliente. Usou exemplo da drenagem na clínica, ou seja, o paciente que já fez sessões, passa a ter um desconto, porque é preferível ele pingando do que fazer na esquina com a Maria. Cobro menos na massagem de manutenção do que da pós-cirúrgica que é mais trabalhosa. Coloque no papel porque é atrativa do ponto de vista de manutenção do seu cliente fiel a WSI. Porque quando Zé chegou na posição que quer, ele ignorantemente imagina, não preciso mais e sai e cai, ou seja, ele precisa entender que mesmo que já chegou lá, ele precisa manter através de uma manutenção e não um esforço hercúleo para chegar onde ele chegou.

Acho viável os contratos menores, mas você deve mostrar para ele a realidade de que o tempo muitas vezes não será suficiente para fazer o trabalho necessário e que ele não venha te cobrar, principalmente o cara mais cru, que virá te cobrar daqui a 3-4 meses. E acho que essa parte você, Marco, faz muito bem porque você explica isso, e para o cru vocês devem explicar com muita relutância, mostrar bastante a prevalência do trabalho e onde ele vai

alcançar o pico. Se o cara quer sair antes da hora, é um direito dele, contanto que esteja bem escrito isso, que aí você deixa de ter responsabilidade do objetivo que você está querendo falar.

Coloque de uma forma clara que a coisa funciona desse jeito (médio, longo prazo) para ele e que existe essa possibilidade de saída, talvez você aumente a conversão. Dê essa tranquilidade de ele poder sair.

Por exemplo, ontem eu recebi relatório, então ela me dá notícia. Eu estou sabendo. E, quando você sabe o que está acontecendo, fica mais fácil para o cara aderir e não querer te largar do que se ele ficar totalmente perdido, sem ter noção do que está acontecendo, de quanto que ele subiu de quanto que chegou, onde ele tá. Então, é muito importante mostrar resultado, mostrar variações principalmente para o cliente mais cru.

8. Você optaria por comprar um serviço de marketing digital se fosse possível obter um desconto no preço antecipado? Ex: R\$1.000,00 por mês x R\$11.000,00 anual.

Acho que tem muita gente que gosta disso. A escola te oferece isso. Agora o anual para valer a pena tem que ter um desconto considerável, a escola dá 5%. Ok, melhor que qualquer aplicação financeira, mas disponibilizar de uma única vez pode ser um problema. Esse raciocínio só funciona se valer muito a pena, tipo 30% tem que ser um impacto marketológico, mais do que financeiro. Tem que ser o *sale*. O que vale é o impacto psicológico. Você precisa conhecer sua margem para saber qual desconto você irá disponibilizar. Isso varia de cada negócio. Isso é vantagem para você porque você está recebendo agora. Talvez esse cara você tenha que endurecer um pouco mais a saída dele. Porque você cria um fluxo imediato e você toma decisões diferentes de acordo com seu fluxo. A partir da hora que você não tem a segurança que esse cara vai querer de volta é uma coisa complicada.

9. Facilitaria contratar um serviço da WSI se não houvesse:

- a. Prazo determinado de 12 meses;**
- b. Multa rescisória;**
- c. Aviso prévio de cancelamento.**

Com sinceridade, sim. Essas amarras são importantes do ponto de vista contratual para o contratado, mas do contratante se sente amarrado de tal forma que às vezes não é bom para ele.

A multa por exemplo é ruim. Se ele está saindo é porque não está satisfeito ou está em dificuldades. Ele não sai por outro motivo. Ele sai pela insatisfação, e daí ou você contorna a insatisfação, ou você tenta resolver da melhor forma possível porque institucionalmente para você é melhor e você não perde de todo aquele cliente.

Esteja do lado do cliente, porque você tem mais chance de retê-lo mais para frente e ele não vai te trocar, do que o contrário.

10. O que precisaria ser feito para que você ficasse mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/Marketing Digital?

Duas coisas que você possa incrementar, alguma forma de *trial*, que não te dê tanto trabalho. Por exemplo, se você promete uma análise, você está prestando um serviço para tentar vender, mas você tem que tentar mostrar que você está dando, e que, se fosse cobrar, custaria tanto.

Alguns mimos, agenda, caneta, porta *Ipad*. São coisas muito baratas. Antigamente eu mandava flores para todas as pacientes operadas. Ela voltava do hospital e tinha em casa flores.

Seu *approach* de marcar reunião e ir já estudado está legal. Não vejo o que mudar.

Eu acho que as pessoas têm muita dificuldade quando ficam sem horizonte, por exemplo a pandemia. Talvez, uma coisa que precisam acrescentar, uma estimativa, em torno de x meses você começará ter algum resultado. Você vai começar a ver resultado, e você não deve errar porque tem *feeling* e muitos projetos.

11. Você se sentiria mais confortável em contratar um serviço de *Marketing Digital* por meio de um aceite da proposta com termos, condições e descrição de escopo contidas em 2 páginas, ao invés de um contrato mais detalhado composto por 8 páginas?

Acho que sim, porque quando o contrato começa a ficar muito extenso, você acaba ficando mais preocupado. O cara que vai fechar um contrato com você, ele não vai submeter a um advogado. Então, se é muito grande, ele pode ficar preocupado. Portanto, um contrato mais simplificado, dentro de uma ordenamento jurídico que te dê segurança, eu não vejo problema nisso.

12. Se fosse possível lhe conceder um desconto/bonificação no momento da reunião de apresentação da proposta para que o negócio fosse fechado naquele momento, influenciaria sua tomada de decisão? Positivamente ou negativamente? Você fecharia no mesmo instante?

Sem dúvidas! Isso é cultural. Se você me mostrar que o valor é 3, mas você pode fazer por 6 meses 2,5, a sensação do ganha/ganha no processo decisório é mais importante do que as pessoas imaginam.

Você tem que conseguir o cliente, depois você resolve. A conversão é mais importante e depois vem a manutenção. Para converter, você tem que fazer o que for necessário. Esse endurecimento é ruim e você está perdendo um cliente por muito pouco. Mais uma vez, você conhece sua margem e o *spread* para negociar, e se você consegue não existe demérito algum reduzir as margens, viabilizar negócios e converter.

13. Qual o % ideal (desejado) de desconto ou bonificação para você fechar um contrato?

Um número mágico é 30% para submeter o cliente a uma satisfação. 20% parece descontinho, 10% parece nada e 5% o cara apanha.

Agora se você der 50% você pode destruir seu negócio.

14. Você tem um *budget* para serviços de marketing digital? Qual é?

O número que você teria uma conversão monstruosa em torno do mesmo serviço que você me presta seria R\$ 1.500,00, no máximo R\$ 2.000,00. Parece que não faz muita diferença de R\$ 1.500,00 para R\$ 3.000,00. Eu acho que faz muita diferença, aparentemente, faz muita diferença.

Se é possível entregar um resultado maior por um preço melhor, principalmente baseado no nível de recessão que vem por aí, eu acho que você tem que ser frio para converter

mais. É preferível você ter um cliente que você consegue entregar resultado por um preço melhor, do que não ter.

- 15. Quão importante é o desenvolvimento do seu *website* no momento em que você contrata um serviço de *marketing* digital? Você gostaria de comprar somente/primeiro esse serviço para posteriormente contratar o *marketing* digital?**

Aí você tem que vender para ele sua *expertise*. Olha, querido, tem uma porção de meninos que te entregam por R\$ 1000,00 um *website*. Ele tem que entender, e existe uma falta de entendimento muito grande. A maioria não sabe o que é SEO. Se ele quiser somente um *site*, talvez não seja cliente para você. Você precisa desse posicionamento. A partir do momento em que você faz outro tipo de coisa, você tem o direito de mostrar que no seu caso funciona de outra forma.

- 16. Quais os motivos que te impediram de fechar ou te fizeram fechar o negócio com a WSI naquela ocasião?**

Você é chato e insistiu à beça (risos). A palestra é um indicativo de que a empresa é séria e entende. Você é o cara que precisa fazer os fechamentos. A sua visita é boa e isso vende bem.

- 17. Você estava cotando com outras empresas naquela ocasião? Qual era o perfil delas? (Grande, média, pequena, *freelancer*)**

Estava olhando mais uns 2. Todo mundo promete a mesma coisa, mas o Marco Marmo passa mais credibilidade por entender bastante e baseado naquela manhã, isso cria uma situação benéfica para você.

- 18. Você fechou negócio com alguém? Por qual principal motivo?**

- 19. No momento da sua decisão, o que poderia ter sido feito para que você fechasse o negócio com a WSI ou você teria deixado de fechar negócio com a WSI por algum motivo?**

O valor é importante. Se você não tivesse sido maleável o suficiente para dar o desconto que me deu. A intransigência, nesse momento negocial, ela eventualmente pode fazer com que o fechamento e a conversão deixe de existir.

ENTREVISTADO 6

Profissão: Médico

Especialidade: Reprodução humana

Idade aproximada: 38 anos

Status: Cliente ativo

Identificação de problemas e oportunidade para fechamento de vendas de serviços de Marketing Digital

1. **O que você entende por posicionamento orgânico no Google (SEO) e por que o considera importante para sua empresa?**
2. **Você já contratou alguma vez o serviço para melhorar seu posicionamento no Google (SEO)? Como foi sua experiência?**
3. **Você sabe o que é necessário para (obter resultados com SEO) posicionar seu site nos resultados orgânicos do Google?**

O quão relevante a sua página é sem nenhum viés de página patrocinada, pagar mais para minha página aparecer na frente. Então vocês têm que ter uma chamada que deve ser atrativa e têm que reter muito a audiência. Então, vocês devem ter algumas ferramentas de indexação para conseguir ranquear bem e o conteúdo também deve ser relevante. As pessoas têm que ter um volume de acessos muito grande.

4. **Você estaria mais propenso a contratar o serviço de SEO, se, ao invés de ser realizada/apresentada a cobrança de um fee mensal por um conjunto de atividades (serviço), fossem cobrados/apresentadas atividades/serviços separadamente?**

Se a pessoa gostar de detalhes pode mudar, mas não precisa ser tão detalhado. Do investimento X está envolvido numa equipe de jornalista para elaborar tantos textos, mas não precisa ser tão detalhado em cada etapa. Mas, colocar tudo envolvido, poderia ser bacana, porque às vezes a pessoa não tem noção da complexidade. Destacar as pessoas e o tempo envolvido. Destacar o trabalho de bastidores.

5. **O que precisaria ser feito para que você ficasse confortável em saber que as horas contratadas do projeto de SEO foram realmente executadas?**

Especificar pode ser bacana. Produzimos e fizemos *upload* de 4 textos no relatório mensal, uma prestação de contas no final do mês. Prestação de conta mensal, o que está sendo investido e onde está sendo investido. Um resumo, uma folha de *word*. Tantos textos, indexou.

6. **Você gostaria que lhe fossem oferecidos alguns pacotes ao invés de uma única solução de SEO?**

Acho bom, porque a pessoa que nunca trabalhou com isso ou às vezes está começando, às vezes assusta. Quem está começando consultório é difícil. Ele sabe da

importância só que não quer entrar de cara com tudo. Então, ter pacotes diversificados, e um bem básico, básico mesmo. A paciente vai digitar seu nome na *Internet*, tem que ter um *site*, tem que aparecer, e tem que ter alguns textos legais e tem que ter alguma relevância. Ele sabe da importância, mas às vezes o montante total e de repente assumir esse compromisso por longo prazo.

Ter pacotes diversificados, falando o que você tem direito, que é o que você considera o mínimo por estruturada, ter 1 texto por mês. A gente vai trabalhar menos horas, mas você vai ter um produto simplificado. E quando você ver que a coisa está engrenando e que está valendo a pena, daí você vai sentir necessidade se você quer aumentar ou não. A primeira paciente que vier pela *Internet* e marcando com ele, já vai querer aumentar isso.

7. E se, ao contratar o serviço de *marketing* digital, de acordo com o pacote (nº de horas) e com o tempo de fidelização, você pagasse menos por hora?

Acho que não assustaria porque já é uma prática já utilizada em alguns lugares, as pessoas não levariam a mal, se for com 6 meses eu consigo fechar tanto, se fechar 1 ano eu consigo fechar tanto. Eu tenho minha empresa, preciso de fluxo de caixa. Você consegue justificar isso. Eu acho que a pessoa toparia e de repente ficaria mais atrativa a fechar 1 ano.

Eu entendo que tem que dar um voto de confiança, porque não é uma coisa que em 1 mês vai dar resultado. Você precisa de um tempo para mostrar resultado para as pessoas e às vezes você impede o passageiro que vem e vai.

É atrativo. Tem pessoas que vai tentar 3 meses, mas para você pode ser uma gelada e a pessoa depois vai sair e estragar todo o trabalho.

Como médico, pacotes menores você vende mais. Eu tenho muito colegas que fechariam. É que na primeira diminuída, ele tira e aí você não consegue fazer seu trabalho.

O cara tem que entender que vai demorar para paciente chegar para ele. Não vai ter no primeiro mês, vem mais ao longo prazo e faz parte do nosso produto, mas acho que esse modelo não é ruim se você quer fechar mais contrato.

Contrato de 1 ano. Se quiser sair antes, a gente aplica uma multa e você pode sair antes. Um aviso prévio, não sei se isso reduziria o atrito.

8. Você optaria por comprar um serviço de *marketing* digital se fosse possível obter um desconto no preço antecipado? Ex: R\$1.000,00 por mês x R\$11.000,00 anual

Prefere pagar mês a mês, nem tenho muita dúvida. O pessoal é apertado. Eles gastam muito.

9. Facilitaria se não houvesse contratar um serviço da WSI se não houvesse:

- a. Prazo determinado de 12 meses;**
- b. Multa rescisória;**
- c. Aviso prévio de cancelamento.**

O aviso prévio é compreensível, é justo e acho que não teria problema. A multa você fica mais assim. Se eu contrato agora e não dá certo para fechar na ponta do lápis. Eu ter uma multa é complicado.

O contrato é bom de todos os lados. Eu me responsabilizo por manter sua mídia social, fazer um texto por mês. Você vai ter ele, é uma segurança que aquilo vai ser cumprido. Nem sempre é aquela coisa que vocês falam. Agora vai vir alguma coisa perigosa para mim. Na verdade ela joga até seu favor.

Se você facilita alguma coisa, a pessoa que vai sair, independente de multa ela vai sair. Mas, de repente para converter mais, elas cotam, pesquisam, umas vão em indicação.

Se o seu modelo é um pouco mais caro, ele vê uma perspectiva de facilidade caso as coisas não deem certo. De repente, é bacana. Então, acho que você poderia pensar nisso para novos clientes. Facilitar alguma coisa nesse sentido. Tempo de carência ou multa. Você poderia ter uma conversão maior.

10. O que precisaria ser feito para que você ficasse mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/Marketing Digital?

Dar algumas garantias. Você é minha única cliente de endocrinologia. Eu vou escrever os textos para você. Vai ter uma pessoa que vai se comunicar diretamente com você, atenciosa, carinhosa. Tem uma pessoa que você se reporta ou um funcionário que é específico pela sua conta. E se você passasse para o cliente que pegaria somente um cliente por ano, não sei se dá, porque às vezes terão 10 interessados. Então precisa ver se na sua empresa vale a pena. Mas, se você vende isso, é um diferencial do seu produto, e dá uma noção de exclusividade e de urgência de fechar o contrato, porque a pessoa fala, ele não alguém da minha especialidade. Pode ser que se eu não fecho com ele. Pode ser que passe 6 meses e ele não feche mais comigo.

Aí você pode substituir os contratos básicos. Eu combinei que você é minha cliente exclusiva, mas tenho gente que quer o contrato maior. Então, não quero te perder, mas precisamos aumentar seu escopo.

Exclusivo faz brilhar os olhos e cria senso de urgência. Não vou demorar muito, vou fechar agora. Isso pode aumentar a conversão.

Falar isso que fazemos, que teremos uma pessoa com acesso via whatsapp, com o número da sua empresa, responsável pela sua conta, porque se sinta algo a mais. Alguma dúvida que pode contatar a mais, eu acho um *plus*, porque se tiver uma ideia, você pode contatar. Manter esse canal, uma comunicação mais aberta.

Essa personalização da prestação de serviço entra na transparência e reporte do que tem sido feito.

Ter o relatório mensal e só disparar o *e-mail* com alguma coisa sucinta.

O valor do trabalho, eu não meço em pessoas que vem me visitar. Você precisa estar feliz com a relação, estar com o nome trabalhado. A pessoa saiu da consulta e jogou no Google ou o trabalho na mídia social, aí elas vão seguindo, ou *e-mail marketing*. Então, isso retém às vezes as pessoas e não dá para medir. Eu meço que não tem como deixar de fazer esse trabalho, porque retém muito mais. Ela sai do consultório e já está envolvida e recebendo coisa e às vezes essa pessoa é formadora de opinião e vai me encaminhar mais 8.

Na hora da reunião, mostrar os *cases* e os médicos que vocês têm de clientes, porque às vezes a pessoa associa e isso ajuda.

11. Você se sentiria mais confortável em contratar um serviço de *Marketing Digital* por meio de um aceite da proposta com termos, condições e descrição de escopo contidas em 2 páginas, ao invés de um contrato mais detalhado composto por 8 páginas?

Sim! Uma coisa muito objetiva e está assinado e está feito. Têm coisas que precisa especificar, você tem que me avisar com 3 meses antes.

Você lê e fala, maravilha! Isso aqui está ótimo! Li, entendi e está transparente.

Às vezes o advogado vai sentir uma necessidade de alguma coisa a mais, aí não tem muito jeito, você precisa se respaldar.

Como cliente, eu nunca fecho um negócio pensando em terminar. Eu acredito nas pessoas. Vamos em frente que vai valer a pena.

Os outros médicos podem pensar diferente. Se eles vão assinar o compromisso por um ano, e eles tão meio que travados. Se for sair tem que avisar 3 meses antes e pagar 20%. Pode fazer diferença.

Eu entenderia. Me dá um ano de trabalho. Eu preciso de 1 ano para você entender meu trabalho. Eu preciso dessa confiança, mas, nesse primeiro ano, se você quiser sair antes, a gente combina nesses termos de uma página, que você precisa me avisar 3 meses antes, aí os outros contratos são anuais.

Você oferece para o médico alguma coisa nesse sentido. A pessoa que assina 1 ano, só sai de dá algum pepino. Eu acho que se ela se preparou, você não terá grandes perdas.

Você tem mais perdas de fazer um produto muito caro, com muitas coisas e dizer, meu pacote é esse. Só que aí tem que deixar claro, você está pegando o básico. Você vai jogar seu nome no Google e vai aparecer seu *site*. Vai começar a ter um texto ou outro. Uma paciente sua que passou no consultório, vai fidelizar mais porque ela vai receber uma *newsletter*, mas não vai ser uma coisa que o Brasil inteiro vai te achar, que vai digitar o nome e aparecer na mesma página umas 10 coisas.

Acho que se você flexibilizar a entrada, a saída não é problema para médico, porque a pessoa que vai te contratar, ela está querendo investir no consultório. Eu acho que um produto mais barato na entrada e uma renegociação após o vencimento em 1 ano. Você apresenta novos produtos, para uma pessoa que já teve experiência positiva, que o consultório está engrenando, aí você mostra os resultados, você vai falar: olha antes você nem tinha *site*, hoje tem *site*, tem tantos mil acessos. Agora, olha na sua concorrência ou outra área tem gente fazendo isso. Deixa eu te mostrar. Mostra o *site*, os acesso, os resultados do Google.

O impeditivo não é multa, contrato ou aviso. Isso você cativa um pouco mais, mas não é impeditivo. O impeditivo é sim o compromisso muito grande no começo. Qual seria o valor e contendo o quê?

12. Se fosse possível lhe conceder um desconto/bonificação no momento da reunião de apresentação da proposta para que o negócio fosse fechado naquele momento, influenciaria sua tomada de decisão? Positivamente ou negativamente? Você fecharia no mesmo instante?

Uma sensação ruim seria se eu fechei com você e amanhã estou seguindo sua página e você divulga um desconto. Para mim teria um impacto negativo. Mas, entendo que a maioria adora um desconto. Eu não gosto de trabalhar assim, porque se você oferece ou não ofereceu e depois fecha com outro. Eu prefiro, se ela pedir desconto, dizer fecha o pacote menor. Eu gosto de dizer, nosso trabalho é esse, então fazer com carinho, com paixão.

A pessoa perguntou: mas não tem um desconto? Se você quiser começar comigo, você vai ver que vale a pena. Confia no que eu estou te falando. Você quer começar menor, começa, mas não é da nossa política. Eu já faço um preço justo. A operação é bem redonda [estrutura com fluxo de trabalhos e ferramentas – comentário Marco], para oferecer um trabalho bom, fora da curva para meus clientes, perto da concorrência, e que a remuneração é justa. Falar o que é feito no bastidor tem valor. As pessoas não sabem o que é feito no bastidor. Então eu não daria. Agora, eu entendo campanhas ou alguma coisa nesse sentido.

A pessoa deveria optar pelo programa maior ou menor.

O desconto na forma de indicação de cliente é muito legal. E quando você manda que nós vamos mandar desconto, eu fico muito feliz. É legal ter a espontaneidade do seu lado de dizer que nós vamos ganhar mais. Acho bacana ser idôneo e transparente, são coisas positivas que só fortalecem a relação. Cada cliente que me indicar, você ganha tanto esse tipo é legal.

Explicar isso na hora que a pessoa pede desconto.

13. **Qual o % ideal (desejado) de desconto ou bonificação para você fechar um contrato?**
14. **Você tem um *budget* para serviços de marketing digital? Qual é?**
15. **Quão importante é o desenvolvimento do seu *website* no momento em que você contrata um serviço de *marketing* digital? Você gostaria de comprar somente/primeiro esse serviço para posteriormente contratar o *marketing* digital?**
16. **Quais os motivos que te impediram de fechar ou te fizeram fechar o negócio com a WSI naquela ocasião?**

Eu gostei de você. Foi sua presença. Tem mais paixão e mais *drive*. Alguém para gerenciar as contas e marcar reuniões de acompanhamento, tudo bem.
A necessidade do negócio, com uma pessoa legal vender.
Apresentação rápida (1 minuto) vende a pessoa.
Ter o brilho no olho.
17. **Você estava cotando com outras empresas naquela ocasião? Qual era o perfil delas? (Grande, média, pequena, *freelancer*)**
18. **Você fechou negócio com alguém? Por qual principal motivo?**
19. **No momento da sua decisão, o que poderia ter sido feito para que você fechasse o negócio com a WSI ou você teria deixado de fechar negócio com a WSI por algum motivo?**

ENTREVISTADO 7

Profissão: Médico

Especialidade: Reprodução Humana

Idade aproximada: 37 anos

Status: Ex-cliente

Identificação de problemas e oportunidade para fechamento de vendas de serviços de Marketing Digital

1. **O que você entende por posicionamento orgânico no Google (SEO) e por que o considera importante para sua empresa?**

Busca orgânica é a posição que o Google rankeia meu *site* dentro de uma pesquisa de acordo com o termo, de acordo com a busca que foi feita.

Isso pode ser um fator de decisão na escolha do paciente para passar numa consulta. Gera autoridade e isso pode aumentar a chance de conversão.

2. **Você já contratou alguma vez o serviço para melhorar seu posicionamento orgânico no Google (SEO)? Como foi sua experiência?**

Nunca.

3. **Você sabe o que é necessário para posicionar seu site nos resultados orgânicos do Google?**

Eu entendo que grande parte a gente não sabe! [risos]. Eu entendo que não necessariamente vai ter o resultado do jeito que eu gostaria, porque ninguém sabe exatamente o jeito certo de fazer. Eu entendo que o *site* precisa estar bem estruturado do ponto de vista de programação, de experiência do usuário e de conteúdo, pensando em TAGs, palavras-chave.

Entendo que o Google quer dar a melhor resposta para o usuário, a melhor experiência quando alguém procura por algo. Para fazer isso, ele usa essas ferramentas, tanto do ponto de vista de conteúdo quanto de navegação.

4. **Você estaria mais propenso a contratar o serviço de SEO, se, ao invés de ser realizada/apresentada a cobrança de um fee mensal por um conjunto de atividades (serviço), fossem cobrados/apresentadas atividades/serviços separadamente?**

Acho que sim. Acho que ajuda. Talvez eu não gostaria de falar: você quer que tenha tal coisa, você quer que tenha outra coisa. Mini pacotes dentro do SEO me atrapalharia na minha decisão. É tipo eu oferecer uma cirurgia e falar os tipos de fio, sendo cada um com preços diferentes. Qual que você quer? Pensando como cliente, eu conto com sua *expertise* para fazer o que você acha melhor (custo/efetivo). Eu acho legal apresentar as horas de trabalho, como vai funcionar e o que será feito para gerar o resultado, mas não separa, então você pode fazer isso ou não.

5. **O que precisaria ser feito para que você ficasse confortável em saber que as horas contratadas do projeto de SEO foram realmente executadas?**

Entrega do resultado. Se você me falou que demora 2 horas e eu falei beleza, isso é aceitável. Mas, em 1 hora você entregou o resultado que eu quero, beleza, bom para você.

6. Você gostaria que lhe fossem oferecidos alguns pacotes ao invés de uma única solução de SEO?

Eu gosto dessa ideia contanto que eu consiga entender e mensurar as diferenças. Dando o exemplo da cirurgia, pensando na plástica, você pode fazer lipo, prótese, nariz. E pode ser só lipo. Eu consigo perceber a diferença dos dois produtos. Contanto que fique claro a diferença entre os produtos, eu acho que você pode oferecer esses pacotes. Mas tipo, na opção A, o programador gasta 7 horas e na B, 10 horas. Eu não consigo entender a diferença entre as duas.

Tipo, no pacote 1, nós vamos praticar 1 texto por semana, e no 2, serão 5 textos por semana. Eu consigo ter a percepção de valor da diferença.

7. E se, ao contratar o serviço de marketing digital, de acordo com o pacote (nº de horas) e com o tempo de fidelização, você pagasse menos por horas?

Acho uma boa. O pessoal está bem acostumado com isso, com pacote de academia. É uma boa estratégia, sim!

8. Você optaria por comprar um serviço de marketing digital se fosse possível obter um desconto no preço antecipado? Ex: R\$1.000,00 por mês x R\$11.000,00 anual

Uma boa, mas pode te trazer problema porque as pessoas podem querer fechar o valor da parcela única em 12 vezes. Mas é uma boa alternativa.

9. Facilitaria contratar um serviço da WSI se não houvesse:

- a. Prazo determinado de 12 meses;**
- b. Multa rescisória;**
- c. Aviso prévio de cancelamento.**

Tudo me incomoda. Se estou rescindindo, é porque não estou gostando de alguma coisa. Multa acho horrível. 90 dias eu acho muito tempo, 30 dias eu entendo, já estruturou a equipe, o trabalho está rolando. 30 dias eu entendo, 90 acho demais.

Prazo anual me incomoda bastante (primeiro lugar), 90 dias segundo lugar, e terceiro a multa.

10. O que precisaria ser feito para que você ficasse mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/Marketing Digital?

O que agilizaria o fechamento, você ter uma proposta muito alinhada com meu desejo, ou se você conseguisse me mostrar que a sua proposta era melhor que meu desejo.

Quando a gente conversou, eu estava muito indeciso. Você tinha seus argumentos. Mas, mesmo quando a gente fechou, eu não estava 100% convencido que esse era o melhor caminho para mim. Só que dentro do pacote era aquilo. Ou seja, eu não estou achando ninguém que faça do jeito que eu quero, ou eu fecho com esse cara, ou vou ter que fazer tudo sozinho.

Não diria falta de transparência, no caso de vocês, talvez falta de garantia de resultado. Mais *cases* de sucesso seria interessante. Possibilidade de flexibilização da proposta. Tipo, o

produto é esse, ou você quer ou não quer. E o valor também, não considero um investimento pequeno.

- 11. Você se sentiria mais confortável em contratar um serviço de *Marketing Digital* por meio de um aceite da proposta com termos, condições e descrição de escopo contidas em 2 páginas, ao invés de um contrato mais detalhado composto por 8 páginas?**

Sim, eu prefiro.

- 12. Se fosse possível lhe conceder um desconto/bonificação no momento da reunião de apresentação da proposta para que o negócio fosse fechado naquele momento, influenciaria sua tomada de decisão? Positivamente ou negativamente? Você fecharia no mesmo instante?**

Pela nossa cultura do Brasil, eu estaria mais disposto a fechar mas, se você conseguisse demonstrar valor o suficiente, você não precisaria disso. Foi mais ou menos na linha que nós fechamos. Vai ter um congresso aqui e um desconto nos 3 primeiros meses de 10%. A gente foi lá e fechou. Talvez naquela ideia de nível de consciência do cliente, eu só estou esperando uma oportunidade boa para começar o serviço. Pode ser.

- 13. Qual o % ideal (desejado) de desconto ou bonificação para você fechar um contrato?**

30% de desconto seria o mais atraente, mas talvez eu gostaria de uma bonificação em serviço.

Depende da realidade de cada negócio e da possibilidade de cada cliente, do momento de vida, mas hoje, a minha percepção é que eu não posso. Eu não devo colocar mais dinheiro na agência do que eu estou colocando em anúncio. Eu preciso que no mínimo a estratégia me volte. Tipo, se formos fazer uma campanha, eu preciso que ela pague o investimento que fiz nela, é o mínimo isso.

Eu entendo que dentro de uma estratégia de SEO é meio difícil, porque é um trabalho de longo prazo. Mas, na minha concepção, isso deveria ser contemplado na estratégia de tráfego pago. Então, eu estou montando uma estratégia de tráfego pago, estou investindo mil reais tem que voltar dois mil e mil eu vou usar para fazer estratégias de orgânico.

- 14. Você tem um *budget* para serviços de marketing digital? Qual é?**

Eu vejo nas minhas contas quanto eu ganho por mês, quanto eu estou tirando no consultório, quais são meus custos, quanto está sobrando, quanto eu fico confortável em investir.

Hoje está entre 5 a 10 mil total, não só na agência.

Eu estou disposto a investir mais se eu faturar mais.

- 15. Quão importante é o desenvolvimento do seu *website* no momento em que você contrata um serviço de *marketing digital*? Você gostaria de comprar somente/primeiro esse serviço para posteriormente contratar o *marketing digital*?**

Difícil essa pergunta. Minha percepção hoje é que o médico precisa entender mais do *marketing*. Inclusive, quanto mais eu conseguir internalizar o *marketing*, melhor. E a agência vai ser um prestador de serviço dentro da minha estratégia. Considerando isso, hoje eu tenho meu *site*, ele está rodando legal, eu tenho um programador que cuida do meu *site* e eu pago

um *fee* bem baixo só para ele manter as coisas funcionando. Quero mudar meu *site*, eu contrato vocês. Vocês fazem para mim do jeito que eu quero e beleza, eu continuo com meu programador.

16. **Quais os motivos que te impediram de fechar ou te fizeram fechar o negócio com a WSI naquela ocasião?**

Eu acho que eu entendi que era uma empresa estruturada que eu não ficaria na mão, que vocês não iriam sumir de uma hora para outra. Eu senti confiança no produto.

17. **Você estava cotando com outras empresas naquela ocasião? Qual era o perfil delas? (Grande, média, pequena, *freelancer*)**

Gravação perdida.

18. **Você fechou negócio com alguém? Por qual principal motivo?**

Gravação perdida.

19. **No momento da sua decisão, o que poderia ter sido feito para que você fechasse o negócio com a WSI ou você teria deixado de fechar negócio com a WSI por algum motivo?**

Gravação perdida.

ENTREVISTADO 8

Profissão: Médico

Especialidade: Cardiologista

Idade aproximada: 37 anos

Status: Ex-cliente

Identificação de problemas e oportunidade para fechamento de vendas de serviços de Marketing Digital

1. O que você entende por posicionamento orgânico no Google (SEO) e por que o considera importante para sua empresa?

Meu conhecimento é pequeno, mas é você escrever um conteúdo relacionado ao seu trabalho ao seu meio de atuação, de uma forma que o Google entenda que é um conteúdo relevante, no conteúdo e na forma de escrever para as pessoas interessadas no seu trabalho, na sua área de atuação, se conectarem melhor a você. É isso que mais ou menos eu entendo.

Eu acho bastante importante, eu entendo que isso é uma forma “investimento” de mais médio e longo prazo, porque isso demora um pouco mais de tempo para ter resultado nessa construção dessa relevância, no que você está escrevendo. E como estamos falando de relevância e construção de uma imagem, de um cenário para seu negócio, eu acho que isso é muito interessante para imagem da pessoa que está utilizando esse tipo de ferramenta.

2. Você já contratou alguma vez o serviço para melhorar seu posicionamento orgânico no Google (SEO)? Como foi sua experiência?

3. Você sabe o que é necessário para posicionar seu site nos resultados orgânicos do Google?

Contratar a WSI! [risos]

Sabe o mapa da sua apresentação? Acho que é mais ou menos aquilo. Bastante coisa, na minha cabeça. Funciona construir o texto, as frases, as palavras, utilizando termos que o Google enxerga como relevante para ranquear melhor aquele texto e dessa forma as pessoas vão enxergar aquilo como um texto relevante e isso vai galgando espaço dentro do Google, melhorando o posicionamento.

Eu entendo que não é somente essa engenharia. Existe uma série de variáveis de pilares que sustentam esse tipo de trabalho, da construção do texto.

4. Você estaria mais propenso a contratar o serviço de SEO, se, ao invés de ser realizada/apresentada a cobrança de um fee mensal por um conjunto de atividades (serviço), fossem cobrados/apresentadas atividades/serviços separadamente?

Eu imagino que seja algo individual, algumas pessoas preferem que você chegue e diga, isso custou 5 mil. Outros, demonstram o trabalho e discriminam cada um dos trabalhos. Eu prefiro tudo discriminado. Na prática, eu vivi isso. Se você tem o dinheiro sobrando, tudo bem. Mas, quando você precisa gerenciar melhor o recurso e tem outras preocupações, eu prefiro discriminado, porque eu sei o que eu posso fazer, posso tirar, negociar melhor, por questões da minha administração financeira.

5. O que precisaria ser feito para que você ficasse confortável em saber que as horas contratadas do projeto de SEO foram realmente executadas?

Posso dar o exemplo com vocês. Eu sempre fui bem franco com vocês da qualidade do trabalho que vocês me entregavam. Não só da qualidade, mas dos prazos, entregas, tudo que conversamos, na minha visão chegava. Quem faltava e dava as mancadas era eu, por carga de trabalho e dificuldades.

O exemplo que eu tive com vocês, eu estava muito seguro que o que foi contratado estava sendo feito.

Eu não ficava muito pensando em horas de trabalho, isso não passou nunca pela minha cabeça, mas o produto chegando, sendo que era construído a 4 mãos.

Eu sempre tive plena consciência que aquilo estava sendo bastante satisfatório.

6. Você gostaria que lhe fossem oferecidos alguns pacotes ao invés de uma única solução de SEO?

Eu acho que nessa área que vocês trabalham, eu acho que vale a pena vocês terem o pacote 1, 2 e 3. Ou até mesmo customizar isso para cada nicho que vocês encontram.

Eu acho interessante a personalização. Eu uso isso na minha atuação como médico, no quesito *marketing*, embora não seja o *marketing* pelo *marketing*, mas pela medicina.

Na área de vocês, eu acho que é bem legal fazer dessa forma, entender a demanda, as possibilidades. Ao invés de entregar o muro todo, às vezes entregar um tijolo por vez.

Valeria a pena customizar isso para cada cliente que vocês se conectam. Acredito que poderia haver inclusive um crescimento.

7. E se, ao contratar o serviço de marketing digital, de acordo com o pacote (nº de horas) e com o tempo de fidelização, você pagasse menos por horas?

Eu acho ótimo e, na minha visão, se encaixa na resposta anterior, porque você está se conectando à demanda, porque talvez aquele cara aceite pagar um pouco a mais por um contrato menor. Eventualmente, o cara quer fazer um teste. Eu funcionei assim, queria testar 1 ano.

Sei lá, pode ter gente que quer fazer menos e outros podem preferir aumentar o tempo para ter um abatimento no valor final.

8. Você optaria por comprar um serviço de marketing digital se fosse possível obter um desconto no preço antecipado? Ex: R\$1.000,00 por mês x R\$11.000,00 anual.

Eu acho que sim, se o cara tá capitalizado e tem essa possibilidade, eu geralmente faço no meu dia a dia, nas minhas aquisições, coisas corriqueiras. Eu sempre negócio dessa forma, se você está capitalizado, acho que vale a pena.

Exemplo, IPVA, IPTU, mesmo que seja pequeno o desconto, eu prefiro.

Acho interessante você apresentar as várias formas para o cliente. Colocar as cartas na mesa é legal.

Eu acho que apresentar tudo isso logo de cara, você dá uma blindada na negociação pelo desconto, porque você oferece as opções. Custa 5, mas se for assim, fica 4,8. As formas de pagamento são essas e ponto final. Tem formas que te trazem um desconto, outras que você paga um juros, outras deixa como é. Enfim, essa é nossa forma de trabalho.

9. Facilitaria contratar um serviço da WSI se não, houvesse:

- a. Prazo determinado de 12 meses;**
- b. Multa rescisória;**
- c. Aviso prévio de cancelamento,**

Não me incomoda! É uma segurança normal de contrato e de trabalho. Se você contratou 1 ano e quer sair antes, é justo.

Aviso prévio eu também acho justo, porque as pessoas têm programação, funcionários, responsabilidades e o aviso prévio te dá segurança para você se programar e adequar sua estratégia empresarial.

10. O que precisaria ser feito para que você ficasse mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/Marketing Digital?

11. Você se sentiria mais confortável em contratar um serviço de *Marketing Digital* por meio de um aceite da proposta com termos, condições e descrição de escopo contidas em 2 páginas, ao invés de um contrato mais detalhado composto por 8 páginas?

Eu confesso que nunca leio e sempre me ferro. Eu gosto de menos burocracia. Gosto de menos algemas. Mas, para isso acontecer, você precisa lidar com pessoas mais esclarecidas.

Termos jurídicos são muito ruins quando são feitos para não entender.

12. Se fosse possível lhe conceder um desconto/bonificação no momento da reunião de apresentação da proposta para que o negócio fosse fechado naquele momento, influenciaria sua tomada de decisão? Positivamente ou negativamente? Você fecharia no mesmo instante?

Se você chegar com um catálogo de serviços e valores e formas de contratação, com menos tempo de contrato com valor maior, mais tempo de contrato com valor menor. Isso soa bastante profissional. Com pontos positivos para o prestador e quem está contratando.

A empresa está pensando no cliente, mas existe uma contrapartida.

13. Qual o % ideal (desejado) de desconto ou bonificação para você fechar um contrato?

14. Você tem um *budget* para serviços de marketing digital? Qual é?

Eu não sei. Sou bem perdido nisso, não tenho uma resposta ideal. Algumas pessoas dizem de x% do faturamento, mas eu não sei. Eu sou muito conservador, tenho 3 filhos. Vivemos em um país que não é fácil e não ofereço nada de especial ou diferente de outros colegas.

Eu tenho muito receio do meu potencial de faturamento.

E como sou autônomo, não tenho um fixo garantido. É a guerra do dia a dia! [risos]

Tenho receio de investir muito no *marketing*, embora entenda que ele é fundamental.

15. Quão importante é o desenvolvimento do seu *website* no momento em que você contrata um serviço de *marketing digital*? Você gostaria de comprar somente/primeiro esse serviço para posteriormente contratar o *marketing digital*?

Eu fiz separado, talvez por inexperiência. Eu imagino mais prático, se você não tem o *site* ainda, contratar tudo de uma vez. Faz o *site* e trabalha toda parte de *marketing*.

16. Quais os motivos que te impediram de fechar ou te fizeram fechar o negócio com a WSI naquela ocasião?

Eu conheci vocês em um curso e eu vi uma aula sua sobre isso, e eu já tinha o *site*, mas não fazia nada. Eu tentei fazer o *marketing* desse *site* com um *freelancer* e não fiquei seguro que estava fazendo a coisa certa. Aí eu vi a empresa de vocês. Fui atrás. As pessoas me deram boas referências. Eu decidi fazer uma experiência de 1 ano com pessoas que são profissionais e tem estrutura de empresa para fazer o negócio acontecer.

Vou contratar um serviço profissional de *marketing* digital.

Como eu planejei. Tenho duas filhas, está dando certo, já tinha mudado de apartamento, tinha quitado meu apartamento, tinha reformado e eu estava capitalizado. O dinheiro que sobrava eu guardava, já estava quase 1 ano assim.

Mesmo sem fazer o *marketing* digital, meu consultório estava crescendo, com vocês eu cresci mais.

Eu pensei, se der tudo errado, eu tenho como pagar.

Logicamente, eu vou negociar. Negociamos um pouco. Eu imaginei que era mais ou menos isso que eu imaginava em termos de investimento. Tinha tanto a parte de Ads, de resultado mais rápido e SEO de médio longo prazo. Achei bem casado em termos de *marketing* digital. Eu imaginava que a grana, não em porcentagem do faturamento, mas 5 mil por mês era bem significativo, aliás para qualquer família. Mas eu vi que eu conseguia bancar essa grana.

17. Você estava cotando com outras empresas naquela ocasião? Qual era o perfil delas? (Grande, média, pequena, *freelancer*)

Não, eu fui muito focado. Eu não me lembro se eu peguei um material de vocês, mas quando eu peguei o material, vi sua palestra e conversei com algumas pessoas.

Eu até pensei em ir atrás de outras empresas, mas eu pensei para que ir atrás de outras, se eu gostei dessa. Eu estou capitalizado para pagar.

18. Você fechou negócio com alguém? Por qual principal motivo?

19. No momento da sua decisão, o que poderia ter sido feito para que você fechasse o negócio com a WSI ou você teria deixado de fechar negócio com a WSI por algum motivo?

ENTREVISTADO 9

Profissão: Médico

Especialidade: Ortopedista especialista em ombro

Idade aproximada: 40 anos

Status: Não cliente

Identificação de problemas e oportunidade para fechamento de vendas de serviços de Marketing Digital

1. O que você entende por posicionamento orgânico no Google (SEO) e por que o considera importante para sua empresa?

Eu entendo que é um ranqueamento de acordo com a relevância de seu conteúdo. Do ponto de vista do quanto isso é importante para eu conseguir ter o *marketing* bem feito para minha empresa 1) vou conseguir aparecer mais rápido para os clientes 2) sem ter um custo tão alto do *Adwords*.

Eu sei que ao ter cliques eu tenho um consumo a mais, do que eu entendo se eu tiver um *site* que eu produzo, um *blog* e fica relevante pela máquina dele e aparece lá na primeira página organicamente, pode haver um custo maior, se muita gente entrar buscando a ferramenta de *Ads*, mas eu não sei dizer para você (conhecimento técnico) se eu estou misturando conceito de busca orgânica ou com *Adwords*. Isso eu tenho um pouco de dificuldade de entender.

2. Você já contratou alguma vez o serviço para melhorar seu posicionamento orgânico no Google (SEO)? Como foi sua experiência?

Eu pessoa física, não. Empresa, sim.

Eu não sou responsável pelo *marketing*. Como sócio da empresa, minha experiência tem sido bacana, mas eu não sei detalhes, porque eu estou bem afastado do desempenho da ferramenta que a gente utiliza, o *marketing full*.

Minha impressão é que a gente tem tido bons resultados em relação ao que temos investido, tanto de energia, quanto de dinheiro.

3. Você sabe o que é necessário para posicionar seu site nos resultados orgânicos do Google?

Eu tenho um entendimento, mas eu acredito que seja pequeno. No meu entendimento, produz e ajusta o texto para que o SEO consiga identificar mais facilmente palavras que na estratégia bolada, essa palavra seja mais facilmente identificada pela ferramenta, pelo motor, pelo SEO, e a gente consiga aparecer mais fácil nas pesquisas, sem depender de pagar para aparecer.

4. Você estaria mais propenso a contratar o serviço de SEO, se, ao invés de ser realizada/apresentada a cobrança de um fee mensal por um conjunto de atividades (serviço), fossem cobrados/apresentadas atividades/serviços separadamente?

Eu prefiro ver aberto.

5. O que precisaria ser feito para que você ficasse confortável em saber que as horas contratadas do projeto de SEO foram realmente executadas?

A minha cabeça funciona com entrega de resultado. A tendência que eu tenho, pode ser que a precificação seja com base no número de horas empenhadas dos técnicos para fazer um determinado serviço, mas, em geral, se o resultado estiver sendo entregue, ou seja, estou conseguindo ter uma taxa de conversão legal, estou conseguindo ver que tem gente me ligando, procurando, isso vai ser mais importante do que saber se eu contratei 14 horas de trabalho do produtor de conteúdo e o cara trabalhou 13. Não me prenderia a isso.

6. Você gostaria que lhe fossem oferecidos alguns pacotes ao invés de uma única solução de SEO?

Acho interessante, porque a gente contrata qualquer tipo de serviço, óbvio a gente está buscando resultado e tudo mais, mas você pode ter eventualmente uma graduação de quanto você vai pagar, em relação ao quanto de trabalho que eu vou deixar de ter. Eu acho que talvez seria interessante.

7. E se, ao contratar o serviço de marketing digital, de acordo com o pacote (nº de horas) e com o tempo de fidelização, você pagasse menos por horas?

Interessante porque você dá mais opções. Eu entendo que o trabalho de *marketing* digital é de médio prazo. Você começa por um planejamento que dura mais de 1 mês, eu acho que do ponto de vista de negócio, isso poderia ajudar. Do ponto de vista que eu tenho a possibilidade de testar o serviço da empresa.

Tenho um problema crônico no ombro, é um trabalho de longo prazo. Poderia fazer consulta, ver se o médico é legal ou não é, ou poderia (veio essa ideia na cabeça agora) estou contratando para você ser meu médico e tratar meu problema no ombro, é um tratamento de longo prazo. Semestralmente, você me paga X, e fecha por 6 meses, vai ser um preço menor, porque você tem a garantia que mês a mês vai ter uma consulta com a recorrência e o entendimento.

A minha visão é que você poderia ganhar maior flexibilidade e atrair quem quer experimentar.

8. Você optaria por comprar um serviço de marketing digital se fosse possível obter um desconto no preço antecipado? Ex: R\$1.000,00 por mês x R\$11.000,00 anual.

Não sei. Não digo especificamente do *marketing* digital, digo em qualquer produto que você compara antecipadamente. É mais uma questão financeira do que do *marketing* digital. Especificamente para o *marketing* digital, como dono de negócio é que valia a pena. Se for uma empresa que eu já conheço e estou trabalhando há muito tempo e que financeiramente seja vantajoso para gente.

A média da rentabilidade da carteira que tem meu capital de giro. CDB ou fundo DI.

9. Facilitaria contratar um serviço da WSI se não houvesse:

- a. Prazo determinado de 12 meses;**
- b. Multa rescisória;**
- c. Aviso prévio de cancelamento.**

Multa faz parte, porque se você fecha um plano de 1 ano, você teve um benefício diante dessa métrica.

Assim como faz sentido você ter um período mínimo.
 Como consumidor faria sentido ter um ou outro, não os dois juntos.
 Entendendo que é um trabalho de longo prazo, a gente poderia ter 12 meses, com uma multa ou aviso prévio de cancelamento.
 20% para contrato de 12 meses faz sentido.

10. O que precisaria ser feito para que você ficar mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/Marketing Digital?

Difícil a pergunta, mas tentando ser objetivo. A falta de conhecimento da minha parte, eu me senti um pouco inseguro de checar se o negócio está sendo bem entregue ou não.
 Segundo o próprio conhecimento sobre o valor comparativo de mercado do serviço.
 Você tem todos os tipos de preços e serviços. Mesma comparação de serviço médico.
 Na minha cabeça, essas são as principais objeções.
 Se é uma empresa que eu ainda não tenho *case* conhecido, de alguém que eu conheço.
 Esse cara me atende, está aqui o meu *site*, está aqui meus resultados.
 Igual é com médico.

11. Você se sentiria mais confortável em contratar um serviço de *Marketing Digital* por meio de um aceite da proposta com termos, condições e descrição de escopo contidas em 2 páginas, ao invés de um contrato mais detalhado composto por 8 páginas?

Não sei te dizer. Sem pensar muito, eu estaria mais inclinado para um contrato mais simples.

Mas tem prós e contras. Muito simples. Se der problema, não está escrito o que iremos fazer. Muito complexo, você percebe que a empresa é muito burocrática. Eu tenho que ter uma visão mais *light* das coisas.

12. Se fosse possível lhe conceder um desconto/bonificação no momento da reunião de apresentação da proposta para que o negócio fosse fechado naquele momento, influenciaria sua tomada de decisão? Positivamente ou negativamente? Você fecharia no mesmo instante?

Positivamente, mas não necessariamente fecharia na hora por causa do desconto.
 Não tenho essa resposta.

13. Qual o % ideal (desejado) de desconto ou bonificação para você fechar um contrato?

5 mil é o ticket médio contanto tudo.

14. Você tem um *budget* para serviços de marketing digital? Qual é?

Percentual, já teve fases que trabalhamos com 5%, 2,5% e 10% para acelerar por determinada situação. Definido de acordo com a fase que estamos. Precisa acelerar para trazer mais gente. Não agora. Não precisa de tanto.

15. Quão importante é o desenvolvimento do seu *website* no momento em que você contrata um serviço de *marketing digital*? Você gostaria de comprar somente/primeiro esse serviço para posteriormente contratar o *marketing digital*?

Não necessariamente, pode ser tudo junto.

16. Quais os motivos que te impediram de fechar ou te fizeram fechar o negócio com a WSI naquela ocasião?

Isso passou pelo meu sócio, não tenho detalhamentos, mas em linhas gerais, levando em conta quem nós contratamos, foi a referência de casos que a gente conhece pessoalmente. Conhecia bem, mas de uma empresa que trabalhava com essa que contratamos.

17. Você estava cotando com outras empresas naquela ocasião? Qual era o perfil delas? (Grande, média, pequena, *freelancer*)

Não sei dizer, mas eram empresas estruturadas. A que fechamos tem operação fora do Brasil, na América Latina e Espanha. Não são especializados, mas têm bastante experiência com médicos.

18. Você fechou negócio com alguém? Por qual principal motivo?

O principal detalhes foram os *cases*.

Do ponto de vista financeiro, todos os itens que você citou de flexibilização, de modelo e bonificação, talvez poderiam seguir esse caminho. Mas, não foi o *drive* principal, foi a referência a partir de clientes que conhecemos.

19. No momento da sua decisão, o que poderia ter sido feito para que você fechasse o negócio com a WSI ou você teria deixado de fechar negócio com a WSI por algum motivo?

ENTREVISTADO 10

Profissão: Médico

Especialidade: Cirurgião Torácica

Idade aproximada: 35 anos

Status: Não cliente

Identificação de problemas e oportunidade para fechamento de vendas de serviços de Marketing Digital

1. O que você entende por posicionamento orgânico no Google (SEO) e por que o considera importante para sua empresa?

Eu entendi que é a partir do site e aí quando você tem qualquer tipo de conteúdo na *Internet, blog, site*, seja o que for, ele tem uma forma de ser relevante para o Google. E aí quanto mais relevante ele é para o Google, mais ele vai aparecer nas pesquisas e quanto mais relevante, mas para cima na primeira página ele vai aparecer. O ideal é que esse conteúdo esteja sempre atualizado, que tenha novos conteúdos. E tendo novos conteúdos, com coisas relevantes, ele vai se encaixar em muitas pesquisas, não só quando você procura um segmento só, uma palavra só, quanto mais palavras você tem de importante, mais o Google vai conseguir colocar isso num fluxograma que ele faz. E aí vai aparecer e mais pessoas vão clicar e, conseqüentemente, esse conteúdo vai ser mais relevante.

Eu acho importante, porque eu não sei o entendimento da população mais leiga, mas você estar simplesmente nos anúncios pagos do Google, parece que você pagou para estar ali e não é que seu conteúdo é interessante ou relevante, quanto mais se paga, mais se tem. O ideal é que você estivesse num espaço onde o que você produz é relevante e não que você pagou para estar ali, por exemplo.

2. Você já contratou alguma vez o serviço para melhorar seu posicionamento orgânico no Google (SEO)? Como foi sua experiência?

Nunca contratou.

3. Você sabe o que é necessário para posicionar seu site nos resultados orgânicos do Google?

O que eu entendi é que vocês ajudam a gente a produzir conteúdo, principalmente direcionado ao que realmente é importante estar lá, as palavras-chave relevantes para o Google, o que ele consegue enxergar no nosso material, e além de ajudar no conteúdo de manter isso de uma forma visível para o Google. Então, a gente faz de uma forma que além de ter tudo o que precisa, faz de uma forma contínua, entrando num fluxograma que o Google vai entender e vai pesquisar e aparecer na hora da pesquisa de alguém.

4. Você estaria mais propenso a contratar o serviço de SEO, se, ao invés de ser realizada/apresentada a cobrança de um fee mensal por um conjunto de atividades (serviço), fossem cobrados/apresentadas atividades/serviços separadamente?

Vou dar um exemplo da área médica: se eu faço um exame para um paciente, por exemplo, uma endoscopia, eu vou falar vai custar mil reais porque a endoscopia você está

pagando o exame. Aí você termina o exame e vai e cobra o anestesista, cobra a pinça da biópsia, o exame do laboratório, então aquilo virou cinco mil. Eu preferiria entender que o exame pode custar cinco mil, mas se for só um exame para olhar ela ser mil reais e não vai ser me cobrado todo resto. O que eu não gosto da segmentação é que quando a gente é leigo na área, a gente não sabe qual o limite disso.

Sei lá, todo mês você vai me apresentar alguma coisa para pagar a mais. Eu quero saber o todo. Pode ser que eu não queira usar alguma coisa, tudo bem. Mas acho que é mais fácil eu entender o limite, o todo, para poder escolher o que eu quero, do que de repente a gente vira e fala, agora dá para dar uma impulsionada e a gente fazer mais *blog*. Eu acho que se alguma coisa que não existe no mercado, eu entendo que isso pode acontecer. Sei lá daqui um ano você fala o Google criou uma ferramenta tal e que isso vai ter um custo a mais para gente, porque vai ter que adquirir um *software* novo. Isso a gente entende. Mas como limite é muito tênue, eu preferiria ter um pacote e saber tudo o que foi incluído lá.

Ou seja, o exame pode custar cinco mil reais se você precisar de tudo.

Mas se você não precisar de tudo, pode ser que a gente cobre mil e quinhentos (exame mais anestesista).

5. O que precisaria ser feito para que você ficasse confortável em saber que as horas contratadas do projeto de SEO foram realmente executadas?

6. Você gostaria que lhe fossem oferecidos alguns pacotes ao invés de uma única solução de SEO?

Acho mais interessante, até porque as pessoas, até entenderem o valor, não o valor dinheiro, a valoração de cada uma das coisas, então às vezes você pode mostrar o que é possível, e aí ela fala: quero só esse agora porque talvez ela não tem como pagar por tudo e ela opta por começar devagar e ir incrementando à medida que vai passando o tempo.

7. E se, ao contratar o serviço de marketing digital, de acordo com o pacote (nº de horas) e com o tempo de fidelização, você pagasse menos por horas?

Eu não sei quanto isso comprometeria os resultados, aí você pode ter uma má interpretação do trabalho de vocês. Não sei se seria interessante por isso. Porque vai ficar mais caro e, por outro lado, você não vai conseguir entregar tudo que você entregar e a pessoa não vai entender que ela deixou de ter porque ela deixou de fazer mais coisas.

Mesmo com um bom alinhamento, eu não sei se as pessoas têm essa capacidade de entender, às vezes não.

Porque às vezes elas se baseiam no que eles vêm nos dos outros e não necessariamente o trabalho de vocês vai ser igual.

8. Você optaria por comprar um serviço de marketing digital se fosse possível obter um desconto no preço antecipado? Ex: R\$1.000,00 por mês x R\$11.000,00 anual.

Eu acho muito bom, [risos] Eu odeio pagar parcela e todo mundo gosta de bonificação. Pelo menos 10% de bonificação para me convencer. 5% eu preferiria pagar o ano inteiro e pronto.

Mas pode ser uns 20%. Quanto mais, melhor. O poder de convencimento.

9. Facilitaria contratar um serviço da WSI se não houvesse:

- a. Prazo determinado de 12 meses;**
- b. Multa rescisória;**
- c. Aviso prévio de cancelamento.**

Eu acho complicado esse negócio de ter multa se parar antes, ou então ter que avisar muito tempo antes (90 dias é muito tempo), porque se você não quer por vários motivos, sei lá, pandemia e você parou de ganhar dinheiro, sei lá... mudou de ramo. Nossa vida é muito rápida, quando decide mudar não fica pensando, esperando proposta. Mas a partir do momento que eu decido cancelar é porque eu não quero concluir nada. Quero deixar como está. Então, você também não tem obrigação de concluir nada e deixa tudo como está. Então, um mês para parar.

Multa é o que mais incomoda. Tempo de contrato, se não tivesse eu teria uma facilidade a mais para contratar, porque de se pensar que eu teria uma mensalidade e uma obrigação por 1 ano é muito tempo.

E por último o tempo, 90 dias é bastante. Se fosse possível avisar com 30 dias é melhor, mas 3 meses também não é nada absurdo.

10. O que precisaria ser feito para que você ficasse mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/Marketing Digital?

A princípio é um questionamento meu, mas eu acho que boa parte dos colegas pensam isso, porque a gente conversa um pouco sobre isso. O quanto isso impacta realmente no público. Até onde a gente tem que chegar. Tem que chegar no paciente, tem que chegar nos outros médicos que enxergam a gente e indicam. Então o quanto isso vai ter realmente impacto. Porque quem procura no Google não é necessariamente o paciente, pode ser o médico que você vai indicar, isso é um ponto.

O valor em si a gente que existe um valor para isso, mas às vezes é muito maior do que a gente tinha pensado em dedicar, aí no nosso caso específico, como era alguma coisa para clínica, foi mais um entendimento geral, um consenso.

11. Você se sentiria mais confortável em contratar um serviço de *Marketing Digital* por meio de um aceite da proposta com termos, condições e descrição de escopo contidas em 2 páginas, ao invés de um contrato mais detalhado composto por 8 páginas?

Se nesse contrato [termo de aceite] já tivesse boa parte do que a gente se propõe, sim. Eu fazer o conteúdo e pagar, óbvio, e vocês falarem resumido o que está incluído sim, porque a gente vai ver muita coisa do que já falamos, multa, se atrasa, se rescinde.

Muito melhor um termo de aceite, porque o contrato de 8 páginas pouca gente vai ler.

O que a gente se sente desprotegido é dizer que isso não está no contrato.

12. Se fosse possível lhe conceder um desconto/bonificação no momento da reunião de apresentação da proposta para que o negócio fosse fechado naquele momento, influenciaria sua tomada de decisão? Positivamente ou negativamente? Você fecharia no mesmo instante?

Às vezes a gente não sabe se o preço é justo porque todo mundo vai pedir desconto, então, coloca o preço lá em cima.

Eu prefiro que seja dado se eu pedir, para não ter esse entendimento. Olha o preço real é esse aí com desconto mesmo, a gente pois um pouco a mais, só para você ficar feliz porque eu vou tirar alguma coisa.

Se eu negociar, tudo bem. Mas, se isso já vem na proposta, me parece que você já está considerando o valor e colocou a mais só para parecer que deu desconto.

Influencia positivamente, e até fecharia na hora. Se algo que já espera e consegui a gente já fecha. Se pedir um desconto e está dentro daquilo que você imaginou, você fecha na hora. A não ser que o valor ou proposta esteja fora do que você imaginava.

13. Qual o % ideal (desejado) de desconto ou bonificação para você fechar um contrato?

Eu espero 10%. É um número que me convence.

14. Você tem um *budget* para serviços de marketing digital? Qual é?

Não sei se todo médico tem isso, mas, para mim, o valor que se paga por um plantão. A gente consegue mensurar o quanto foi esse trabalho.

15. Quão importante é o desenvolvimento do seu *website* no momento em que você contrata um serviço de *marketing* digital? Você gostaria de comprar somente/primeiro esse serviço para posteriormente contratar o *marketing* digital?

Eu acho que ter essa opção é bom, porque por mais que essa pessoa entenda até que vai precisar dessas coisas, depois é bom que você tenha etapas para concluir. Porque às vezes você está contratando um negócio tão lá na frente e você só vai dar conta de fazer o inicial. Então, você ter oportunidade de fazer o inicial e depois fazer o resto, talvez fosse interessante. Porque assim como eu, a maioria não deve ter muito tempo disponível para isso.

Aí às vezes você acaba atropelando as coisas. Eu acho o mais importante você fazer o *site* bem.

Mas, é interessante porque às vezes você não está com tempo e nem dinheiro para investir mais.

16. Quais os motivos que te impediram de fechar ou te fizeram fechar o negócio com a WSI naquela ocasião?

Problema da equipe. Talvez pudesse negociar um pouco de valores, mas não existia um objetivo comum das pessoas.

17. Você estava cotando com outras empresas naquela ocasião? Qual era o perfil delas? (Grande, média, pequena, *freelancer*)

Cheguei a conversar, mas foi muito superficial. Não marquei reunião e nem recebi proposta.

18. Você fechou negócio com alguém? Por qual principal motivo?

19. No momento da sua decisão, o que poderia ter sido feito para que você fechasse o negócio com a WSI ou você teria deixado de fechar negócio com a WSI por algum motivo?

Não, porque era um problema de filosofia das pessoas. Independentemente do que se fizesse, não iria para frente.

ENTREVISTADO 11

Profissão: Médico

Especialidade: Cirurgião Plástico

Idade aproximada: 31 anos

Status: Não cliente

Identificação de problemas e oportunidade para fechamento de vendas de serviços de Marketing Digital

1. O que você entende por posicionamento orgânico no Google (SEO) e por que o considera importante para sua empresa?

Primeira vez que eu ouvi falar de posicionamento orgânico foi com você numa palestra que você deu num evento médico X e depois de anos que eu entrei em contato. Eu fui estudar um pouco e acho fundamental como forma de você consolidar seu posicionamento e sua marca.

Eu observei que algumas pessoas de sucesso que eu conheço estavam bem posicionadas no Google, porque realmente é a maior ferramenta de pesquisa mundial gratuita. Todo mundo pesquisa o que quer lá dentro. Eu entendi o potencial disso. Gostaria de entender um pouco mais e aprofundar meus conhecimentos na área, mas o que eu entendo e percebi é que poucas pessoas realmente sabem fazer. É um mercado muito falastrão e você deve ter muita dificuldade assim como eu tenho na minha.

2. Você já contratou alguma vez o serviço para melhorar seu posicionamento orgânico no Google (SEO)? Como foi sua experiência?

Eu tive uma experiência negativa e o resultado não foi alcançado.

3. Você sabe o que é necessário para posicionar seu site nos resultados orgânicos do Google?

Muito superficial, mas, eu entendi que existe a frequência de postagens, utilização de palavras-chaves, diagramação de imagens, *links* com sites parceiros, esse tipo de situação.

4. Você estaria mais propenso a contratar o serviço de SEO, se, ao invés de ser realizada/apresentada a cobrança de um fee mensal por um conjunto de atividades (serviço), fossem cobrados/apresentadas atividades/serviços separadamente?

Eu prefiro discriminado. Isso era uma grande interrogação. Ninguém gosta de pagar um *fee* mensal, mas a maioria é *fee* mensal.

Meu orçamento cirúrgico, eu discrimino meus honorários, quanto ele vai pagar na prótese, na internação, anestesista, auxiliar e instrumentadora.

Minhas pacientes ficam muito mais confortáveis em saber que aquilo será repassado para cada segmento.

Uma grande dificuldade das pessoas é entender a valoração do seu trabalho.

5. O que precisaria ser feito para que você ficasse confortável em saber que as horas contratadas do projeto de SEO foram realmente executadas?

Na minha outra experiência, não foi cumprido.

O melhor formato é ter o resultado. Independente de trabalhar 1 ou 100 horas. Agora se você conseguir comprovar que para aquele resultado você precisa de 100 horas e x profissionais, fica a critério da pessoa pagar.

6. Você gostaria que lhe fossem oferecidos alguns pacotes ao invés de uma única solução de SEO?

Eu acho bom, mas vou te dar um exemplo. A pessoa quis discriminar os pacotes e o valor era diferente para clínica e pessoa física. Se for claro e você mostrar que pode chegar nos mesmos resultados, mas provavelmente os tempos de chegada de atingimento serão diferentes, ok. Cada pessoa tem seu valor e a sua dedicação em relação ao trabalho.

Mas a gente sempre quer chegar no resultado, independente do mais barato ou mais caro. Se ficar claro que talvez ele tenha um resultado mais rápido e não melhor, é um pouco mais transparente, porque você vai dizer que o trabalho de 6 mil é melhor do que o de 1.500, não, não é. Eles vão fazer a mesma coisa, mas com tempos diferentes. Você pode até deixar claro que são os mesmos profissionais fazendo o trabalho, mas com aplicações em intervalos distintos. Isso que precisa ficar claro.

A qualidade é mesma, mas com prazos distintos. Daí cada um vai com seu bolso e paga aquilo que está confortável naquele mês.

7. E se, ao contratar o serviço de marketing digital, de acordo com o pacote (nº de horas) e com o tempo de fidelização, você pagasse menos por horas?

Esquema academia. É válido. Para aquele que não conhece a ferramenta e seu trabalho, ele começar no mensal. Vai sentir e pode ter a oportunidade do segundo mês ele ampliar para 1 ano. E você dar vantagens nessa diluição é vantagem. Eu sou a favor e faria o mesmo na sua posição, principalmente com os mais novos.

8. Você optaria por comprar um serviço de marketing digital se fosse possível obter um desconto no preço antecipado? Ex: R\$1.000,00 por mês x R\$11.000,00 anual

Também interessante. Mas diminui a liquidez. Imagino que as pessoas vão ficar com medo de assumir esse compromisso, ainda mais em crise.

Uns 30% em cima do valor total.

9. Facilitaria contratar um serviço da WSI se não houvesse:

- a. Prazo determinado de 12 meses;**
- b. Multa rescisória;**
- c. Aviso prévio de cancelamento.**

São instrumentos aplicados em diversos cenários de negociação, não acho esse o grande problema da WSI.

Em geral, o que eu vi em outras agências é que elas têm um prazo de aviso menor do que o seu, em média 30 dias.

Eu talvez diminuiria o prazo de 3 meses, porque se a pessoa já está decidida é bem ruim. Mas, não sei se você usa isso para tentar reverter.

Multa você sempre sabe que tem.

10. O que precisaria ser feito para que você ficasse mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/Marketing Digital?

Às vezes pode ser um pouco complicado para você apresentar, mas, me cobrar no consultório para eu apresentar resultados de cirurgias bem feitas, isso é uma dificuldade muito grande porque você só apresenta aquilo que realmente foi bem.

Eu acho que apresentar algum tipo de resultado palpável é fundamental. Nem que seja em outra área, nem que não cite o nome. Óbvio que mostrar o *site*, a mídia social dele você consegue provar e é até mais fácil.

Mostrar como foi passo a passo. Esse cara fechou por um ano, em três meses ele conseguiu melhorar o posicionamento. Da décima página, ele foi para quinta. Continuou trabalhando. Aumentou a frequência de postagens e chegamos nesse posicionamento.

Mas como mostrar que existe um porquê nesse passo a passo para chegar no resultado.

Garantia de resultado é difícil. Eu cobro o trabalho bem feito. No meu consultório eu digo que medicina não é uma ciência exata e eu não tenho como garantir 100% de resultado, se a pele dela é ruim, se ela vai fazer um queloide. Embora eu empregue todo meu esforço e empenho para cuidar daquilo. É isso que se espera de uma empresa que está prestando serviço para você.

Se você mostra passo a passo, olha doutor, não deu certo, vamos passar para outra. Não tem problema nenhum.

Eu espero o *feedback* da agência nesse sentido, interpretação e análise.

11. Você se sentiria mais confortável em contratar um serviço de *Marketing Digital* por meio de um aceite da proposta com termos, condições e descrição de escopo contidas em 2 páginas, ao invés de um contrato mais detalhado composto por 8 páginas?

Ninguém lê o contrato de 8 páginas, mas quem lê se sente mais seguro em assinar concordando com aquilo que leu. Eu acho que um aceite de duas páginas facilitaria, desde que bem claro os critérios de entrada e saída, conforme você falou.

12. Se fosse possível lhe conceder um desconto/bonificação no momento da reunião de apresentação da proposta para que o negócio fosse fechado naquele momento, influenciaria sua tomada de decisão? Positivamente ou negativamente? Você fecharia no mesmo instante?

O brasileiro adora o desconto, mas tem muita gente descrente depois do fenômeno da *black Friday*. Muita gente percebe que o valor foi aumentado para depois ter o desconto.

No calor da paixão, para fechar é benéfico, é parte da negociação para não perder o cliente. Eu falo para minha secretária: se o paciente tiver chorando muito, tira um pouco da cirurgia, mas não perde não.

O interessante é mostrar o diferencial da sua empresa. Você viaja de primeira classe mas não pede desconto. Vai porque é melhor.

13. Qual o % ideal (desejado) de desconto ou bonificação para você fechar um contrato?

20% já é um valor muito grande. No meu caso é muito.
Em geral, eu chego em 5-10%.

14. Você tem um *budget* para serviços de marketing digital? Qual é?

Eu procuro pensar no meu retorno mensal em cima do meu custo. Ficar pelo menos empatado. Não tomar muito prejuízo. Se eu investi mil e tive 3 consultas de trezentos, já valeu a pena.

Se eu dobrar, ou triplicar eu me sinto até estimulado a aumentar isso.

Nunca pensei num valor específico.

Na minha carreira, eu não conseguiria pagar mais do que R\$ 1.500,00 a R\$2.000,00.

Mas, R\$1.500,00 para um médico de carreira média está ok.

15. Quão importante é o desenvolvimento do seu *website* no momento em que você contrata um serviço de *marketing* digital? Você gostaria de comprar somente/primeiro esse serviço para posteriormente contratar o *marketing* digital?

Eu acho que você deve vender o resultado que você vai conseguir desse *site* no longo prazo, porque qualquer um faz *site* hoje. Até eu faço *site* no Wix.

Não vejo muito sentido você só fazer um *site* e entregar um instrumento de bandeja para outro concorrente mexer ou ainda não mexer e falar que seu *site* ficou ruim.

Ele é um pré-requisito.

Acho que se os instrumentos se complementarem, você deve vender as duas estratégias mesmo.

16. Quais os motivos que te impediram de fechar ou te fizeram fechar o negócio com a WSI naquela ocasião?

Eu gostaria de ter dinheiro para fazer o projeto sozinho mas não tinha. Eu esbarrei em sociedade.

Como estou esbarrando ainda. A estratégia de vocês não foi ruim, tanto é que estou conversando com sua funcionária na minha parte pessoal.

Torrei dinheiro em um mês. Não tive uma experiência ruim em Google Ads. Entendi porque foi boa, movimentou como liquidez a clínica.

Me questionei se estivesse na sua mão, se não teria sido uma ou duas vezes melhor.

Não fechei por questão financeira. Era um projeto inicial. Pessoas com poder financeiro e entendimento diferentes sobre o projeto.

Hoje, compreensão de todos é diferente, mas a compreensão financeira ainda é diferente.

Os custos empacam um pouco porque a pessoa faz uma conta muito precoce. Quanto plantões ele precisa dar.

17. Você estava cotando com outras empresas naquela ocasião? Qual era o perfil delas? (Grande, média, pequena, *freelancer*)

Empresas pequenas e no final fiquei muito descrente.

Somos dois médicos da USP e ninguém vai conversar com gente se não for em alto nível.

Eles são agências sem CNPJ, desempregados, prestam serviço *freela*, não têm garantia, por isso que o deles não tem contrato de 8 páginas, não tem contrato de 1 ano. É cara sozinho, que contrata o amigo para fazer o logo, tá explicado para mim porque o resultado não vem. Não tem solidez, não tem estrutura básica.

18. Você fechou negócio com alguém? Por qual principal motivo?

19. **No momento da sua decisão, o que poderia ter sido feito para que você fechasse o negócio com a WSI ou você teria deixado de fechar negócio com a WSI por algum motivo?**

Não faltou nada, mas dessa vez eu cheguei por causa do *e-mail* que recebi de vocês e estava limpando minha caixa de entrada, então é importante essa comunicação e relacionamento com os clientes.

O problema foi preço, na época.

Mas a flexibilização de ambas as partes vai ser legal.

ENTREVISTADO 12

Profissão: Médico

Especialidade: Oftalmologista

Idade aproximada: 45 anos

Status: Não Cliente

Identificação de problemas e oportunidade para fechamento de vendas de serviços de Marketing Digital

1. O que você entende por posicionamento orgânico no Google (SEO) e por que o considera importante para sua empresa?

Eu entendo como um algoritmo, mas não sei explicar como ele funciona mas, entendo que quanto mais eu sou citado e as palavras correlacionadas a mim e quanto mais conteúdo eu apresento e exponho dentro da rede, mais eles me colocam em evidência.

Diferentemente do anúncio pago que está totalmente correlacionado ao meu pagamento.

Considero isso fundamental, porque acho que isso é um *marketing* que se a gente for colocar diretamente, é um *marketing* gratuito. Nada é gratuito, de alguma forma a gente vai pagar, nem que seja com tempo para montar esse conteúdo.

Eu acho que conseguir oferecer essa forma de ter esse *marketing* gratuito da melhor forma possível, vai conseguir ser melhor remunerado.

2. Você já contratou alguma vez o serviço para melhorar seu posicionamento orgânico no Google (SEO)? Como foi sua experiência?

Sim, a experiência foi frustrante. O que eu sinto de vocês, eu escuto muito que vocês, precisam de um prazo para o projeto andar. Então, a gente precisa fazer um pagamento no escuro e que a gente não vê nenhum resultado. Além do que, muitas vezes esse resultado vem e obviamente que a gente não está medindo, pode ser um defeito e deficiência da classe médica. Então, eu vejo isso como uma grande oportunidade para vocês. No momento que vocês consigam além de oferecer o serviço que estão cobrando, consigam informar que o trabalho que está sendo executado, está trazendo resultado para o médico. Ao invés de esperar que o médico agradeça que o trabalho que vocês estão fazendo está sendo bem feito.

3. Você sabe o que é necessário para posicionar seu site nos resultados orgânicos do Google?

Objetivamente não.

4. Você estaria mais propenso a contratar o serviço de SEO, se, ao invés de ser realizada/apresentada a cobrança de um *fee* mensal por um conjunto de atividades (serviço), fossem cobrados/apresentadas atividades/serviços separadamente?

Não vejo nenhuma importância ou relevância, ninguém está preocupado com o que você vai fazer com o dinheiro que está sendo empregado.

O que eu quero é ver resultado. Quando eu contrato vocês, eu espero que meu movimento aumente e de preferência com público-alvo que estou tentando alcançar, sendo que muitas vezes nós não sabemos qual o público-alvo que queremos alcançar.

Tirando isso, o grande problema é se tem um mercado extremamente competitivo com profissionais de baixíssima qualidade que não tá entregando resultado nenhum, porém tá oferecendo serviço num valor mais baixo. De uma forma geral, o serviço fica nivelado por baixo e as pessoas vão atrás de valor, de custo. No momento que você cobra um valor mais alto, e eu considero o seu valor mais alto, me gera uma insegurança em relação a você me entregar aquilo que todos me entregam. Então, é meio que eu continuar sendo enganado, pagando menos.

Eu tenho motivação pela forma que você me apresenta as coisas, mas insegurança gigantesca em ter um custo maior e continuar sem ter resultados nenhum.

5. O que precisaria ser feito para que você ficasse confortável em saber que as horas contratadas do projeto de SEO foram realmente executadas?

6. Você gostaria que lhe fossem oferecidos alguns pacotes ao invés de uma única solução de SEO?

Super interessante, mas fico inseguro com relação aos prazos.

Por exemplo, se fosse me falasse: vamos começar com um projeto de 2 mil, mas conseguiríamos acelerar se você me pagasse 4,5 mil. Na maioria das vezes, nós da classe médica temos esse controle de uma forma muito precária, então não existe a verba do *marketing* que as empresas têm e de certa forma eu tenho que tirar do meu bolso para colocar nisso.

Volto à ideia ao trabalho que para vocês teriam muito resultado, transformar isso em números.

Tipo teu crescimento vai gerar. Por exemplo, seu faturamento é de 100 mil mês e eu vou transformar em 10 mil mês.

Eu até tenho esse controle, mas, de forma geral, você consegue levar uma *expertise* de *business* de gestão para uma classe deficiente.

7. E se, ao contratar o serviço de marketing digital, de acordo com o pacote (nº de horas) e com o tempo de fidelização, você pagasse menos por horas?

É uma proposta que soa contraditória, porque vocês defendem que precisam de um prazo, pelo menos 3 meses, para ter algum resultado mais satisfatório. E você me propõe testar por um mês. Eu não acho sensato pelo menos no meu pensamento. Eu acho contraditório. Porém, eu acho muito oportuna e o que eu acho que você poderia avaliar, dividir ou comparar risco.

Eu acho que você deve ter um conhecimento de mercado de até onde você pode chegar. Então, eu fazendo um trabalho super enxuto, em que o cara me pague, vamos colocar 3 meses, e você cobre seu custo com uma margem de 5%. Então, você dá o teu preço cheio, e você fala, nos primeiros 3 meses que é onde eu vou te oferecer o resultado. Eu tenho um valor promocional, aí você faria teu preço de custo. Você não ganha dinheiro quase. Você paga sua operação. Eu sei que vou te entregar o resultado no final de 3 meses, quer dizer eu não sei se você sabe. E isso pode ser um problema de comparar risco. Mas, se você souber e tiver um nível de garantia, depois dos 3 meses, a gente vai para um preço normal de mercado. Então, você faz um período de experiência, em que você só paga o custo e depois a gente vira cliente.

O problema do contrato de 1 ano, sem eu ter nenhuma certeza e sem eu ter conhecimento nenhum de quem você é, você não consegue atingir a cabeça do teu cliente. Ele simplesmente vai te ouvir por educação. Quem é esse louco? Na verdade, eu quero saber como a UNIMED vai me pagar mais caro. Eu quero saber como minha secretária vai atender meu telefone diferente. No momento em que você consegue entregar alguma coisa para ele, dividindo risco, mostrando que é um projeto e que você aceita reduzir sua margem para ganhar, porque você acredita que seu trabalho é um trabalho real, eu acho que é mais ou menos esses cursos da internet hoje. Eu vendo e sei que você pode cancelar em 7 dias porque eu sei que meu produto é bom. Um monte de gente cancela e tem uma taxa da quantidade de pessoas que ficam e isso paga o curso.

Como estratégia para seu *business*, eu acho interessante. Muito diferente de você precisar ficar comigo por 12 meses para gente ter um resultado, para eu ter uma previsibilidade de margem. Sim o teu negócio fica muito seguro e previsível, eu concordo. Se eu fosse botar dinheiro no teu negócio, eu preferiria que você vendesse por 12 meses garantido. Porém, você comparando esse risco inicial, eu acho que você vai conseguir muito mais cliente e escala.

8. Você optaria por comprar um serviço de marketing digital se fosse possível obter um desconto no preço antecipado? Ex: R\$1.000,00 por mês x R\$11.000,00 anual

No segundo ano sim, no primeiro ano não faz nenhum sentido, só se o cara for louco. Você precisa encontrar o número financeiro para ser bom para ambos. Base SELIC.

9. Facilitaria contratar um serviço da WSI se não houvesse:

- a. Prazo determinado de 12 meses;**
- b. Multa rescisória;**
- c. Aviso prévio de cancelamento.**

Eu vejo essas travas como uma insegurança que você não vai me entregar o resultado e aí você cria as travas para me ter nesse período. Então, eu sou totalmente contra ter travas. Para mim, você não deveria ter nenhuma trava. Partindo do pressuposto que você vai me entregar o resultado. Mas, você está falando comigo e eu me considero uma pessoa honesta e leal. Se você está me entregando, não faz nenhum sentido eu ir para outro fornecedor que eu vá pagar menos.

A percepção das travas me gera insegurança. Me afasta. Eu acho que você não tem segurança que você vai me entregar o resultado que você está me prometendo.

Porém, você precisa ter essa análise de mercado se você perde muito cliente porque ele não é firme.

O pior são os 12 meses.

10. O que precisaria ser feito para que você ficasse mais confortável (fechasse mais rápido) ao contratar o serviço de SEO/Marketing Digital?

Seria construir uma forma de dar mais garantia ou mais conhecimento nos resultados. Eu vejo isso. Tanto das aulas que você deu. Isso ajuda para caramba, mas, sinceramente, eu não sei. Você está me perguntando o pote de felicidade do seu negócio. Se eu tivesse essa resposta, sinceramente, eu me tornaria seu sócio.

Eu tenho insegurança de estar pagando um produto mais caro para você e continuar sem ter o que eu quero.

A questão do valor de serviço, eu acho que você deve continuar trabalhando do jeito que você vem trabalhando. Você não pode entrar numa briga por preço, porque você perde a

briga por valor que eu sou totalmente a favor. Eu sei que é difícil, é frustrante, mas se você entrega o resultado melhor, você tem que entregar mais mesmo.

Mas é muito difícil para o cliente. Eu converso com você, converso com outras pessoas, e você tem sempre aquela história do meu é melhor, o meu é igual ou é tudo a mesma coisa. Então, eu tenho uma total sensação e converso com minha sócia, vamos fazer um trabalho mais barato de novo, ficar chateado de novo e vamos fechar de novo com o Marco. Ou também vamos fechar com o Marco, vamos pagar mais caro e vamos ter a mesma coisa, aí vai ser bravo né.

Esse é o grande imponderável. Esse é meu medo e não sei como solucionar isso. Por isso não tomei uma decisão ainda.

- 11. Você se sentiria mais confortável em contratar um serviço de *Marketing Digital* por meio de um aceite da proposta com termos, condições e descrição de escopo contidas em 2 páginas, ao invés de um contrato mais detalhado composto por 8 páginas?**

2 páginas, sem sombra de dúvidas.

- 12. Se fosse possível lhe conceder um desconto/bonificação no momento da reunião de apresentação da proposta para que o negócio fosse fechado naquele momento, influenciaria sua tomada de decisão? Positivamente ou negativamente? Você fecharia no mesmo instante?**

Detesto negociar.

Me influenciaria negativamente. Eu nunca fecho na hora.

- 13. Qual o % ideal (desejado) de desconto ou bonificação para você fechar um contrato?**

Divide risco, trabalha com valor baixo. Se você entregar resultado, você aumenta sua margem.

Pode ser que você tenha dificuldade para os clientes te passarem números.

Eu faço curso na Kellogg em Chicago. A gente tem aula de negociação lá e os caras adoram comprar mais barato e vender mais caro.

Isso é uma característica do ser humano.

Se você trouxe um desconto, é porque você está me levando mais dinheiro na mesa no início.

Para que você vai me dar desconto se você poderia ter me dado esse preço no início.

Se a gente vai trabalhar com parceria e essa é a ideia do teu negócio, eu acho que construir um relacionamento que você vai perder um pouco no início, e eu também, e você vai me gerar ganho, e eu vou te dar um pouco do meu ganho. É totalmente sensato.

Não é fácil e a pessoa não tem esse pensamento. A pessoa vai querer dividir o risco com você no começo e depois, quando ela tiver ganhando, ela vai querer te chutar, porque você está ganhando muito dinheiro dentro do *fee* que você combinaram.

- 14. Você tem um *budget* para serviços de marketing digital? Qual é?**

Levanta o dedo. Não faço a mínima ideia e 99% dos entrevistados não fazem a mínima ideia.

No meu negócio é por volta de R\$ 1.500,00 a R\$2.000,00. Mas isso é empírico.

O seu era 3,5 a 4 mil e para mim era ultra caro. Mas, pode ser que você me entregue 15 mil mês, aí você se torna barato.

Esse é o ponto: você conseguir mensurar isso.

Aí é o *game changing*.

O número que esta na cabeça das pessoas é o que está popularizado, e aí você vai diminuir seu valor. E isso é péssimo.

O cara sai de uma empresa, enxerga a oportunidade, cobra 1.500, pega 10 clientes e ganha 15 mil por mês. Esse é o mercado.

O cara pega uns conteúdos, um *freela* de vez em quando. Faz alguma coisa meia boca. Engana o médico por algum tempo. Se esse for o negócio, para mim é um negócio falido.

15. Quanto importante é o desenvolvimento do seu *website* no momento em que você contrata um serviço de *marketing* digital? Você gostaria de comprar somente/primeiro esse serviço para posteriormente contratar o *marketing* digital?

16. Quais os motivos que te impediram de fechar ou te fizeram fechar o negócio com a WSI naquela ocasião?

Com certeza custo.

17. Você estava cotando com outras empresas naquela ocasião? Qual era o perfil delas? (Grande, média, pequena, *freelancer*)

Estava. Eu tive um contato com uma empresa que me causou uma impressão muito boa. Eles tinham uns contratos maiores. Me foi recomenda por uma empresa grande de RH de uns pacientes que eu atendo, empresa que trabalho no Rio e SP. A gente evoluiu nas conversas, mas eu acho que a empresa, acho que a gente era pequeno. Então, não tive continuidade. Depois entramos em contato com algumas empresas que nunca chegaram ao mesmo patamar da conversa inicial. Todas com valores mais baixos, até que eu conversei com você e você nivelou o patamar dessa conversa inicial. Eu contratei um serviço de Google 360 para fazer algumas imagens do consultório e aí o cara falou: eu faço isso e você pode parar de pagar quando quiser, para ele fazer SEO, aí me cobrou 300,00 e eu contratei ele. Algumas coisas andaram, mas nada relevante. Aí voltamos a conversar e eu fechei com umas pessoas que tinham empresa. Uma empresa decadente de *marketing* que o cabeça aposentou e a filha tocava. Ela era minha paciente, inclusive, mas não entregaram o resultado que a gente combinou. Eu pagava 1.500 reais. E aí eu cancelei, porque não tinha o resultado que queria. Mas sempre estou conversando com pessoas. Sempre aparece alguém querendo oferecer um serviço novo. Mas, vocês estão sempre no radar, sempre me gerando uma insegurança, no sentido de gerar um aumento de custo, sem resultado.

18. Você fechou negócio com alguém? Por qual principal motivo?

19. No momento da sua decisão, o que poderia ter sido feito para que você fechasse o negócio com a WSI ou você teria deixado de fechar negócio com a WSI por algum motivo?

Seria você fazer uma consultoria básica das clínicas, aí você consegue mostrar o que você consegue gerar de valor. Que seja pela *Internet*. Não precisa ser presencial.

Você olha os números de uma forma bem alta, quantas consultas você faz, quais *slots* de horários vazios. Então, você tem uma possibilidade de crescimento dessa forma. Você faz

duas ligações para minha secretária, vê como elas atendem e aí você fala: sua secretária atende mal, você deveria fazer um treinamento nela. Eu tenho a pessoa que pode fazer esse treinamento (melhor ainda), custa tanto. E pode haver uma antipatia por esse custo tanto, mas pelo menos tem uma crítica no sentido de isso poderia ser melhor. E, associado ao meu trabalho, a gente vai conseguir entregar um resultado melhor para você.