

**e-Book**

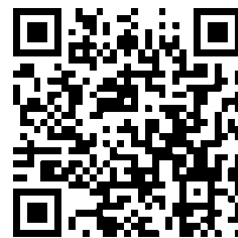
**Cloud Business  
Transformation**

# Cloud Business Transformation

## Como tirar o máximo proveito da Nuvem

ADVANCE Consulting  
Razão Social: ADVANCE Marketing Ltda.  
R. Afonso Bras 473 - 1 andar  
04511-011 Vila Nova Conceição  
São Paulo / SP - Brasil

Telefone: +55-11-3044-0867  
Email: [advance@advanceconsulting.com.br](mailto:advance@advanceconsulting.com.br)  
Web-site: [www.advanceconsulting.com.br](http://www.advanceconsulting.com.br)



QR Code ADVANCE

© 2002-2022, ADVANCE Marketing Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia e por escrito da ADVANCE marketing, poderá ser reproduzido ou transmitido sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

20220406

## Introdução

Recentemente começamos a ministrar um Workshop de "Cloud Business Transformation" (Transformação dos Negócios para Nuvem), onde falamos como as empresas devem mudar suas estratégias, marketing e vendas para tirar o máximo proveito da Nuvem.

O workshop é ministrado pelo meu sócio e eu acompanhei, como ouvinte, os dois primeiros. Em um deles eu fiquei impressionado com a quantidade de anotações que o participante fazia. Acreditei que ele reproduziria o workshop dentro da sua empresa, dado o detalhamento das anotações.

Ao final do workshop ele me procurou, exaurido de tanto escrever, e pediu se poderia participar novamente em um próximo workshop. Ele me disse que a empresa já havia migrado parte das soluções para Nuvem e que eles estavam com muita dificuldade no novo marketing e vendas. Disse que o workshop não só tinha lhe mostrado várias "receitas de bolo" que ele nunca havia pensado, mas que, ao longo do dia, o workshop havia despertado uma série enorme de novas ideias. Daí o registro intenso "em papel".

Resolvi, então, transformar o conteúdo do workshop em uma série de oito artigos que, agora, constituem este ebook que passa a ser distribuído, também, para os participantes do workshop.

Espero que o conteúdo seja útil para você e para sua empresa e tão proveitoso quanto tem sido para os participantes do workshop de "Cloud Business Transformation".

Dagoberto Hajjar - CEO  
ADVANCE Consulting

## Capítulos apresentados:

<b>1 - Inteligência de nuvem</b>	4
<i>Os 3 níveis de maturidade de ofertas em nuvem</i>	
<b>2 - Como ganhar mais na nuvem</b>	5
<i>Os 5 níveis de serviços que podem ser oferecidos na nuvem</i>	
<b>3 - Como migrar o cliente para a nuvem</b>	6
<i>As 7 estratégias de migração para a nuvem</i>	
<b>4 - Tradicional x Nuvem</b>	7
<i>O que muda no processo de vendas</i>	
<b>5 - Modelo financeiro na nuvem</b>	8
<i>Indo de pingo em pingo</i>	
<b>6 - Um problema em busca de solução</b>	9
<i>Nova forma de argumentação de vendas</i>	
<b>7 - Estrutura e remuneração do time de nuvem</b>	10
<i>Como criar um time de alto desempenho para oferecer nuvem</i>	
<b>8 - Centro de Excelência e PMO</b>	11
<i>Como ganhar escala na venda de serviços de nuvem</i>	
<b>9 - Distribuidor e ferramentas nuvem</b>	12
<i>Para vender bem, tem que comprar bem...</i>	
<b>10 - Segurança na nuvem</b>	13
<i>Fonte de receita para as revendas, solução para os clientes</i>	

## Inteligência de nuvem

### *Os 3 níveis de maturidade de ofertas em nuvem*

Eu tive a grande sorte de conhecer o Peter Weill, autor de vários livros e professor do MIT. Ele estava sozinho na cafeteria comendo um "sanduba". Eu pedi para sentar na mesa dele, me apresentei e perguntei "como será o futuro da tecnologia?". Ele deu uma grande risada e disse que adoraria falar por 3 dias, mas que teria que resumir em 15 minutos. Ele pegou meu caderno e desenhou um triângulo, depois dividiu em 3 níveis.

No **primeiro nível** temos a **infra-estrutura tecnológica** básica das empresas como computadores, servidores, impressoras, equipamentos de rede, banco de dados, intranet, Internet e segurança.

No **segundo nível** temos os **sistemas transacionais**, como processamento de pedidos (faturamento), controle de inventário, saques bancários, geração de demonstrativos, contas a receber e contas a pagar.

O **terceiro nível** é a **camada inteligente de TI** e subdividido em "**Informações**" e "**Estratégico**". Este é o nível que vai diferenciar, efetivamente, o sucesso das empresas. Neste nível os clientes procuram melhores informações para tomar decisões, melhor qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado, melhor integração entre os elos da cadeia de valor, aumento de vendas, melhor posicionamento no mercado (market share) e, é claro, **vantagens competitivas**. São sistemas como Information Cockpit, BI (Business Intelligence), EIS (Executive Information System), BSC (Balanced Scorecard), sistemas de apoio e controle do planejamento estratégico, sistemas estratégicos que monitoram os indicadores internos e externos da empresa, e sistemas de impacto direto no core business, por exemplo, um sistema inteligente de aprovação de crédito para as entidades financeiras ou um sistema de logística para aumentar a eficiência da cadeia de valor e a lucratividade da linha de produção de uma indústria.

O **primeiro nível** está saindo de "on premises" para nuvem (IaaS - Infra-estrutura como serviço). No **segundo nível** a nuvem propiciou o desenvolvimento e comercialização de multiplicidade de "apps" que podem ser acessadas em vários dispositivos. O **nível de informações**, por conta da nuvem, ganhou acesso a uma infinidade de dados para serem analisados, com a possibilidade de usar inteligência artificial e fazer análises preditivas. No **nível estratégico**, a nuvem permitiu a criação de novos negócios como Uber, Waze, Netflix onde a tecnologia é o habilitador do negócio.

Indo do **primeiro** para o **terceiro** nível temos muitas mudanças para quem está vendendo TI. Quanto maior o nível, maior a margem de lucro das ofertas. O primeiro nível tem foco no produto e o cliente se preocupa muito com as características, preço e comparação com concorrência. No terceiro nível o foco está em serviço e atendimento, e o cliente está preocupado em eficiência e vantagem competitiva.

No **primeiro** nível, seguramente o interlocutor é a área de compras buscando eficiência para a área demandante. No **segundo** nível o interlocutor poder ser a área de TI ou negócios, e buscando contribuições para as unidades de negócios. No **terceiro** nível o interlocutor seguramente é a área de negócios e está buscando contribuições para questões organizacionais.

A nuvem, hoje, tem mais de 100 serviços para serem consumidos. No **primeiro** nível temos serviços de Compute, Storage, Business Applications, End User Computing, Database, Developer Tools, Identity & Compliance (Governance), Migration & Transfer, e Security. No **segundo** nível temos os workloads e sustentação do ambiente e aplicações dos clientes. No nível de **informações** temos os serviços gerenciados, gestão de custos, e aderência a melhores práticas de segurança e governança. No nível **estratégico** temos IoT (Internet das coisas) e Machine Learning.

Como me disse o Peter Weill, "eu desenhei em pirâmide porque não dá para ter o terceiro nível sem ter as bases do primeiro e segundo nível".

**A revenda que quer ganhar dinheiro com nuvem, não pode para no primeiro nível, onde as margens são muito baixas.**

## Como ganhar mais na nuvem

### *Os 5 níveis de serviços que podem ser oferecidos na nuvem*

Eu recentemente tive acesso a um estudo do Forrester que estratificou 5 níveis de ofertas de nuvem e as margens associadas a cada um dos níveis, no terceiro ano de operação, ou seja, passada a fase de investimentos para criar e divulgar o serviço no mercado.

**Nível 1 - Revenda de consumo e serviços de suporte ao negócio**, com consumo com billing, serviços de instancias reservadas e spot e suporte ao negócio, dando margens de 7 a 10%.

**Nível 2 - Venda de aplicações complementares de terceiros**, incluindo monitoramento de segurança, alarmes, gestão de custos, aderência a melhores práticas de segurança e governança, aplicações de visualização e análise de dados. Normalmente, aplicações de terceiros estão empacotadas dentro das ofertas de serviços gerenciados. Aqui a margem já sobe para 20%.

**Nível 3 - Serviços profissionais**, incluindo planejamento, desenho, construção de arquitetura e migração. Margem de 45%.

**Nível 4 - Serviços gerenciados**, incluindo suporte, operação e otimização. Margem de 57%

**Nível 5 - Venda de propriedade intelectual de valor agregado**, incluindo propriedade intelectual do parceiro, usando desenvolvimento próprio de software e capacidade de engenharia para fornecer aplicações de software específicas para verticais ou horizontais de negócios. Margem de 80%. A maioria das empresas de desenvolvimento de software estão com um margem muito abaixo de 80% porque estão com estruturas de custos elevadíssimas e infraestrutura desatualizada. A revenda ou integradora, que passa a oferecer soluções de nuvem, neste no nível 5, tem uma ENORME possibilidade de receita que a empresa sequer pensaria no mundo tradicional. A revenda ou integradora pode encapsular um serviço nuvem e oferece-lo ao mercado como sua propriedade intelectual.

Vou dar o exemplo de uma revenda que atende um número grande de instituições do judiciário (tribunais). A revenda descobriu um serviço AWS chamado Transcribe que transcreve, com alta fidelidade, o áudio em texto. A revenda passou a oferecer aos tribunais para coletar os arquivos com as gravações das sessões com os juizes e devolver, em questão de segundos, em formato texto. A revenda criou uma "interface" e alguns relatórios para ficar mais bonitinho e ter a sua logomarca. A solução foi um sucesso enorme. Depois de alguns meses a revenda passou a oferecer a mesma solução para escolas e universidades, transformando o áudio da aula em texto.

Vou dar o exemplo de outra revenda que trabalha com projetos de smart cities. No começo eles vendiam as câmeras para os municípios, com o tempo passaram a alugar as câmeras, e atualmente oferecem o serviço de locação e operação das câmeras. Eles descobriram o serviço AWS Rekognition que interpreta e reconhece elementos em uma imagem. Eles passaram a enviar a alimentação (feed) das câmeras e o Rekognition passou a reconhecer placas de carro fazendo algo irregular e aplicando as devidas multas. O mesmo sistema está sendo utilizado em algumas instituições públicas para reconhecer o rosto do servidor público e liberar acesso em áreas de segurança.

Vou reforçar estes dois exemplos. Eram revendas de infraestrutura, ou seja, compravam e vendiam equipamentos de tecnologia. Este mercado vinha ano-a-ano reduzindo as margens e reduzindo o crescimento. As revendas mudaram seu modelo de negócios agregando ofertas de nuvem, o que possibilitou receita recorrente. As revendas desenvolveram, com pouquíssimo esforço, uma propriedade intelectual de grande VALOR para os seus clientes e passaram a ser uma enorme fonte de receita que sequer pensavam no passado.

A AWS, por exemplo, tem mais de 100 serviços que podem ser encapsulados e oferecidos para os clientes como propriedade intelectual.

**É um mundo enorme de possibilidades!**

## Como migrar o cliente para a nuvem

### *As 7 estratégias de migração para a nuvem*

Eu sou da época que os microcomputadores usavam DOS e tinham uma interface texto. De uma hora para outras os PCs começaram a vir com Windows e os desenvolvedores de aplicativos tiveram que correr e migrar seus produtos para a nova plataforma. Alguns simplesmente usavam a versão antiga no Windows, o usuário achava horrível. Do ponto de vista de sistema o "Frankstein" não usava os benefícios do Windows e ainda sobrecarregava o sistema.

Veio a Nuvem e aconteceu a mesma coisa. Algumas revendas acharam que era só tirar o servidor do local do cliente e movê-lo para um datacenter compartilhando um sistema de energia elétrica mais estável e ar condicionado. Outro "Frankstein" que deixou de aproveitar os muitos benefícios da nuvem e provavelmente apresentou custo mais elevado.

Em 2011, o Gartner delineou os 5 R's estratégicos diferentes para migração de aplicativos para a nuvem, que foram evoluindo e ganhando versões diferentes.

**Rehosting ("lift and shift")** - Mover seus aplicativos locais ("on-premises") para ambientes de nuvem sem modificações ou alterações. Essa estratégia envolve riscos e esforços mínimos. Pode reduzir os custos de infraestrutura e operação dependendo de como for feito. Depois de "já estar na nuvem" é que, normalmente, a empresa se foca em otimização, modificações e alterações.

**Relocate** - Mover de um provedor de nuvem para outro. No começo a revenda escolhe o provedor pelo custo, mas depois percebe que isto é um "tiro no pé" e passa para um provedor de nuvem que possa dar possibilidade de receita adicional em serviços e propriedade intelectual.

**Replatforming ("lift-tinker-and-shift")** - Mover os aplicativos como estão, com uma pequena quantidade de melhorias. Nessa estratégia, poucas otimizações são feitas antes de migrar para a nuvem, como agregar serviços gerenciados ou mudar de banco de dados tradicional para banco de dados como serviços, ou migrando seu aplicativo para uma plataforma totalmente gerenciada e elástica.

**Repurchasing** - Mover para um aplicativo nuvem ou SaaS, por exemplo, para um CRM salesforce.com ou um aplicativo de RH como Monday, ou um Content Management Service (CMS) como Drupal ou Wordpress.

**Refactoring ou re-architecting** - Transformar um aplicativo tradicional ("on-premises") em um aplicativo nativo da nuvem. Exige uma revisão completa do aplicativo "monolítico" para adaptá-lo à nuvem com uma arquitetura orientada a serviços.

**Retire (aposentar)** - Ao migrar um projeto para a nuvem, você pode identificar aplicativos redundantes e fechá-los para reduzir custos. A economia acabará por melhorar o caso da área de negócios, direcionar a pouca atenção de sua equipe para ferramentas que as pessoas usam e diminuir a área de superfície que você deve proteger.

**Retain ("do nothing")** - Talvez a solução seja nova ou ainda em depreciação, ou a empresa investiu muito em soluções locais ("on-premises"), ou tem aplicativos específicos que exigem alto desempenho ou precisam cumprir regulamentações específicas. Ou a empresa julga que seus aplicativos existentes estão funcionando bem.

O papel do novo vendedor é entender as **estratégias de migração para nuvem** e oferecer as melhorias alternativas para que o cliente não tenha um "Frankstein", mas sim um **ambiente que possa dar os benefícios de elasticidades, integração, novos aplicativos, redução de custos e governança**.

## Tradicional x Nuvem

### *O que muda no processo de vendas*

Ontem recebi um telefonema do Figueira, dizendo: "Meu mundo era tão fácil. A gente mostrava o produto, o cliente gostava, comprava, pagava e eu recebia a comissão. Fácil assim". O Figueira era um dos melhores vendedores que tivemos de infraestrutura tradicional ("on premises") e estava, agora, na fase de entendimento e migração para a Nuvem. "Parece que estou vendendo conta de luz" continuou o Figueira "o cliente vai usando e descobre quanto vai pagar só no final do mês, e eu também só descubro minha comissão no final do mês". Pois é Figueira, o mundo mudou, pode ser que a conta de luz seja para sempre e que a "transação" com o cliente não tenha data para acabar...

O vendedor agora tem que entender de "**consumo**" e ajudar o cliente a aumentar seu consumo mensal, usando novas funcionalidades e aplicativos.

O cliente também passou a ter que comprar de maneira diferente. O governo, em especial, usou o modelo de conta de luz para criar novas formas de comprar serviços de nuvem criando **UST** (Unidade de serviços técnicos) e **USN** (Unidade de serviços de nuvem). Você compra um determinado número de USN e UST e vai usando ao longo de um período. Se usar um recurso junior custará 1 UST e um recurso sênior custará 3 USTs, por exemplo. Então, o cliente tem flexibilidade para consumir tudo o que o fornecedor colocou na cesta de ofertas, desde serviços computacionais básicos e armazenamento, até aplicativos de reconhecimento de imagem, IoT, geoprocessamento, e machine learning.

Algumas revendas criaram pacotes de serviços "**pré-pago**" para que o cliente não tenha um susto com a conta no final do mês. É um modelo parecido com USTs e USNs.

Tal como na conta da luz o importante é monitorar e "desligar" o que não está sendo utilizado. Existem várias ferramentas que ficam monitorando o uso e fazendo recomendações de melhoria, por exemplo "você está subutilizando um servidor virtual, recomendamos trocar para um menor".

O Figueira disse que está confuso "você disse que eu tenho que aumentar o consumo do cliente, mas disse que tenho que ajudar ele reduzir a conta...O que eu faço?". Tem que fazer os dois.

Hoje usamos o modelo de funil de vendas invertido para deixar claro que, o fato do cliente assinar um contrato não quer dizer que ele consumirá os serviços. Então, a assinatura do contrato significa o começo do trabalho para o vendedor(a) ou para o Customer Success. O vendedor(a) terá que conhecer muito bem o cliente e recomendar soluções e aplicativos, por exemplo, o uso de um banco de dados otimizado para armazenar textos ou um banco de dados otimizado para armazenar imagens, ou um aplicativo que transforme texto em áudio falado, ou um aplicativo que se conecte ao ERP para puxar todos os dados e gerar análises para tomada de decisão. Existe muito cross-sell e up-sell para fazer.

A nuvem introduziu vários conceitos novos como **CAC** (Customer Acquisition Cost - Custo de Aquisição do Cliente), **MRR** (Monthly Recurring Revenue - Receita Mensal Recorrente) e **LTV** (Lifetime value - valor vitalício do cliente).

Um dos instrumentos que já era bem utilizado no passado mas ganhou importância fundamental é o Plano de Conta (Account Plan) onde vamos analisar, em profundidade o cliente, e definir as estratégias e ações para atender o cliente na nuvem "aumentando o seu consumo inteligente" e "reduzindo os seus custos". Quanto mais inteligente for o uso menor será a evasão de receita (ou churn).

Nos últimos 8 anos as áreas de hardware e software tradicional "on-premises" estão crescendo abaixo da média do mercado. Do outro lado, as áreas de IaaS (infraestrutura como serviço) e SaaS (software como serviço) estão crescendo muito acima da média de mercado.

**A transição do modelo de negócios de uma empresa não é fácil nem rápida, mas tem vantagens financeiras fantásticas...**

## Modelo financeiro na nuvem

### *Indo de pingo em pingo*

O Figueira é um excelente vendedor. Está sempre preocupado em fazer o melhor para os seus clientes, e em ganhar boas comissões de vendas. No começo, quando começamos a falar de nuvem, ele não entendia o modelo financeiro. "Se eu vendo um produto caro, eu ganho comissão gorda, mas se eu vendo um contrato de nuvem eu recebo uma só comissãozinha" dizia o Figueira.

Levou alguns meses para o Figueira entender que "aquela comissãozinha" caia na sua conta corrente todos os meses. Era um "**pingadinho**" que ia se acumulando de maneira muito interessante. Cada contrato que o Figueira fechava significava um "**pingo maior**". Depois de 10 contratos assinados e consumindo nuvem, o Figueira entendeu que a nuvem representava um modelo financeiro muito melhor do que o tradicional (on-premises).

Em Janeiro o Figueira me ligou "você não acredita! Viramos o ano, meu taxímetro de resultados zerou e minha meta de vendas aumentou, então, tenho muito o que vender para o taxímetro atingir a meta. Agora...o pingadinho da comissão continuou...estou ficando rico..."

**Essa é a beleza do modelo de receita recorrente.** Vamos imaginar que o Figueira feche um contrato de consumo mensal de \$10 em Janeiro, então, o cliente pagará \$10 ao longo de 12 meses, ou seja, o impacto financeiro para a empresa será de \$120. Agora vamos imaginar que, no mesmo ano, um outro cliente feche um contrato de consumo mensal de \$10 em Dezembro, então, o impacto financeiro deste contrato será de apenas \$10 neste primeiro ano de contrato. Quando vier o novo ano o Figueira, sem fazer ABSOLUTAMENTE coisa alguma, já terá 2 contratos com consumo mensal de \$10 cada um, gerando um impacto financeiro total de \$240!

Para a empresa do Figueira depois de 3 ou 4 anos, os **pingadinhos** serão uma **cachoeira**.

O que o Figueira tem que ficar atento é em fechar os contratos o quanto antes no ano. Um contrato de consumo de \$10 pode ter impacto de \$120 ou apenas \$10 no primeiro ano.

Aqui o Figueira terá que fazer uma **análise do seu funil de vendas** e aplicar as taxas de conversão, então, para fechar 2 contratos no ano, ele terá que emitir 6 propostas, qualificar 10 oportunidades e prospectar 20 leads, usando as taxas médias de conversão do mercado.

O próximo passo é estimar o **ciclo médio de vendas**. Por exemplo, se o Figueira levar 6 meses desde a abordagem inicial até a assinatura do contrato, então, se ele começar a trabalhar em Janeiro ele só fechará o primeiro negócio em Junho. Este é um fato relevante para o primeiro ano onde o Figueira terá que construir um pipeline do zero.

Último passo que o Figueira terá que **definir é o mercado-alvo ou os clientes onde ele atuará**. O mercado de oferta de nuvem, neste momento, é gigantesco. É como se fosse um lago com muitos peixes. Seguramente você vai pescar alguma coisa, mas o ponto importante é pensar como fazer para pescar o maior número possível de peixes?

Temos que definir uma lista de clientes com maior probabilidade de compra de nuvem NESTE MOMENTO, e da sua empresa. O que a sua empresa tem que poderia atrair ou seduzir os clientes? Será que você tem alguma área de diferenciação, conhecimento técnico ou conhecimento de negócios? Será que você tem clientes satisfeitos com o seu trabalho e que poderiam dar depoimentos ou autorizar a divulgação de casos de sucesso? Será que daria para usar estes clientes para atrair novos clientes?

O Figueira, por exemplo, estabeleceu seu foco no mercado educacional. "Eu estudei tudo sobre este mercado, temos clientes deste mercado que eu vou usar como referência e, assim, a venda será mais fácil e rápida".

**Este é o ponto, vender mais rápido e aumentar o impacto financeiro da venda!**



## Um problema em busca de solução

### *Nova forma de argumentação de vendas*

Antigamente os vendedores visitavam os clientes e mostravam uma lista de produtos, deixando o cliente escolher o que fazia mais sentido naquele momento. Vieram as novas metodologias de vendas, mostrando que o vendedor deveria identificar as dores, problemas e necessidades do cliente para, somente então, oferecer os produtos ou serviços que pudessem resolver os desafios do cliente.

Ter um **problema** é ter excesso de algo ruim, por exemplo, riscos, custos ou ameaças. O cliente que tem um problema busca aliviar a dor com "analgésicos". Em alguns casos a dor de uma área acaba contaminando outras áreas e pode ir subindo na organização, criando um "caminho de dor". Eu tinha um chefe que falava que "Vinhos ficam melhor com o tempo, os problemas não".

Ter uma **necessidade** é ter falta de algo bom, por exemplo, vendas, capacidade, diferenciação ou reconhecimento. O cliente que tem uma necessidade busca ganhos através de "vitaminas". Entre uma necessidade e uma dor, acredite, a dor sempre ganha prioridade.

Entre as dores mais citadas por clientes que buscam a nuvem estão: idade do parque computacional, alto custo de manutenção, limite computacional e potenciais riscos de segurança.

Entre as necessidades estão: elasticidade ou escalabilidade, contratação imediata de novos recursos, redução de custos, continuidade dos negócios, menor risco de segurança, melhor governança, melhor integração entre sistemas, novas soluções (aplicações) e manter o foco nos negócios.

Antigamente os vendedores perguntavam para o cliente "quais as dores que você quer resolver este ano?". Muitas vezes o cliente não sabia que tinha uma determinada dor ou até sabia da dor mas achava que não existia solução, então, parava de pensar sobre o assunto.

Hoje o vendedor tem que **contar uma história** para o cliente e ver se o cliente se identifica com o que está sendo contado. Pode ser **caso de sucesso** onde um cliente tinha uma dor e você o ajudou a resolver. Pode ser um **caso de uso** onde você apresenta apenas ideias de como você poderia ajudar o cliente. O ponto importante é que o cliente pense ou diga "uhmm...eu tenho uma situação similar e preciso saber mais a respeito..."

Aqui vai o meu aprendizado mais importante sobre venda de NUVEM: **caso de uso**. Estamos falando de uma tecnologia muito nova, com possibilidades muito variadas. Não é só a questão de levar um servidor da casa do cliente para a nuvem, mas sim de quais aplicativos da nuvem você pode oferecer ao cliente, costurando uma solução para as dores, problemas e necessidades dele. Se você, vendedor, quer vender MUITO, então, tem que conhecer tudo o que pode ser oferecido e criar histórias de como usar estas tecnologias e ter benefícios de negócios.

Entre os **benefícios de negócios** estão a viabilização de uma estratégia, risco e governança e os benefícios mensuráveis tais como redução de custos, redução de retrabalho e erros, redução de atrasos e ineficiências, aumento de eficiência dos colaboradores, possibilidade de aumento de número de clientes, aumento de qualidade, melhor competitividade, redução do número de colaboradores e aumento de margem de lucro.

O Figueira, que é um excelente vendedor, tem um estratégia de abordagem aos clientes: a cada 15 dias ele escolhe uma tecnologia, cria uma história e liga para seus clientes. O Figueira já falou de sistema de transcrição de áudio em texto, reconhecimento de imagens, análise de dados e detecção de anomalias e fraudes, sistema de armazenamento de imagens, backup de informações, segurança e continuidade de negócios.

**A cada 15 dias o Figueira identifica várias novas oportunidades e aumenta o consumo de seus clientes...**

## Estrutura e remuneração do time de nuvem

*Como criar um time de alto desempenho para oferecer nuvem*

Estrutura e remuneração - eis a grande questão. Esta é sempre a pulga atrás da orelha dos empresários...será que estou com a estrutura mais adequada para atender os clientes? Será que estou remunerando os profissionais de acordo com o mercado?

Vamos começar com a **estrutura** de uma empresa que está criando competências e ofertas em nuvem. O que eu tenho visto que de melhores práticas é ter uma **estrutura separada para vender o tradicional** (on-premises) e **outra para vender nuvem**. A estrutura tradicional tem que continuar trazendo receita em velocidade total. A nova estrutura um "mind set" (mentalidade) muito diferente, terá outras estratégias e ações. Provavelmente as duas estruturas atuarão na mesma base de clientes, então, a estrutura de nuvem terá que ser posicionada como uma estrutura de especialista apoiando a estrutura de vendas tradicional. Muito provavelmente acontecerão visitas conjuntas e a remuneração variável terá que ser compartilhada.

O vendedor de nuvem precisará de um pré-vendas, ou recurso técnico, para apoiá-lo nas questões de desenho, arquitetura e segurança. Tenho visto que o SDR (Sales Development Representative) também é separado, trabalhando pró ativamente buscando novos clientes e oportunidades de NUVEM usando mídias sociais e telefonemas. O CS (Customer Sucess ou pós-vendas) também é separado, porque faz o trabalho importantíssimo de usar técnicas de cross-sell e up-sell para aumentar o consumo do cliente. Vendedor, pré-vendas, e pós-vendas usam muito muito muito a técnica de contar casos de uso para que o cliente se identifique e queira novos componentes e soluções em nuvem.

A área de marketing e geração de demanda, normalmente é compartilhada, desde que o marketing esteja direcionado a produzir resultados de vendas. Se você ainda está na fase do marketing institucional, então, vai ter que mudar.

Vamos falar de **remuneração**. Lá no mundo velho o vendedor vendia um computador, o cliente fazia o pagamento, e vendedor recebia a comissão. Simples assim. Agora no mundo novo, o modelo é parecido com a conta de luz, o cliente consome e só sabe quanto pagará no final do mês, e pode ser que o cliente consuma zero durante vários meses.

O que eu tenho visto que dá melhores resultados é criar uma "**cesta de indicadores**" para o vendedor, incluindo venda determinada por produtos ou clientes, indicador de lucratividade, número de novos clientes, índices de conversão no funil de vendas, e índice de retenção (para customer success). Normalmente os indicadores são trimestrais.

Um das grandes engenhosidades do modelo de remuneração em nuvem foi mudar o variável para ser **múltiplos do salário**. Se o vendedor atingir os indicadores da sua "cesta" então recebe 1 salário adicional como variável. Se atingir 80% dos resultados recebe 80% de um salário adicional como variável (desacelerador) e se atingir 120% recebe 120% de um salário adicional como variável (acelerador). Isto simplifica muito as contas para o vendedor e para a equipe financeira.

**O variável é limitado no tempo**. Exemplo: o vendedor ganha o variável por 11 meses. No décimo segundo mês a conta passa para o Customer Success que recebe o variável por mais 11 meses. O vendedor e o CS só receberão um variável adicional se venderem novos projetos no cliente, então, o variável será sobre os novos projetos. O limitador é fundamental para reduzir riscos trabalhistas dos contratos sem prazo definido ou com cláusulas de renovação automática.

A empresa que está na "jornada de transformação para nuvem" precisa criar competências, conquistando as "**medalhas**" e "**títulos**" do fornecedor. Você tem que montar um planejamento estabelecendo onde quer chegar, quem será certificado e quando, e ter alguém para controlar a execução do plano, junto com uma forte política de retenção para evitar que suas "medalhas" sejam contratadas por outras empresas. Tenho visto muitas empresas darem incentivos para os profissionais se certificarem mais rápido.

**Bom, a nuvem exige nova estrutura e remuneração, mas os ganhos compensam.**

## Centro de Excelência e PMO

### *Como ganhar escala na venda de serviços de nuvem*

Ontem tive uma reunião interessante com uma empresa que já está oferecendo serviços em nuvem há uns 2 anos. A dúvida era "como eu ganho escala na implementação dos serviços, como fazer mais com menos, fazer mais rápido e manter a qualidade?"

São dois elementos essenciais: o **CCoE** e o **PMO**.

O **Cloud Center of Excellence** é um conceito que foi apresentado pelo Gartner há vários anos. Ele estabelece um grupo multidisciplinar que se reúne periodicamente para discutir as propostas e projetos ocorridos e criar normas, procedimentos e uma biblioteca de componentes que deverão ser utilizados em propostas e projetos. Com isto a empresa ganhará em escala e qualidade. Não pense que será fácil, existe uma resistência cultural enorme em compartilhar o seu conhecimento e em usar o conhecimento compartilhado de terceiros. O CCoE tem que ser o **GUARDIÃO** e o **PROMOTOR** da biblioteca, incentivando o intenso compartilhamento.

O CCoE, normalmente, é composto por vendedor e pré-vendas, arquiteto de soluções em nuvem, gestor de operações para discutir implementações, segurança e governança, gestor financeiro para analisar preços e margens, gestor de RH para discutir recursos, capacitações e certificações, e gestor de marketing para discutir geração de demanda e oportunidades.

Dentre as discussões mais frequentes no CCoE estão: eficiência do processo de vendas e implementação, com padronização e reutilização de componentes, e uso de ferramentas, redução de risco (segurança e governança), melhorias em geração de demanda e de oportunidades com marketing e vendas, melhoria em custos e margem, novos produtos, serviços, empacotamento e formas de abordagem ao mercado, padronização, definição de processos e biblioteca de melhores práticas. É impossível discutir tudo isto em uma única reunião, então, o que o CCoE faz é estabelecer a agenda com 1 semana de antecedência para que todos possam buscar informações e materiais para a reunião.

Tenho que visto que a organização das informações (ou repositório de melhores práticas) é fundamental para o CCoE e crescimento das empresas. Então a primeiríssima missão do CCoE é escolher uma plataforma ou software que será utilizado, e definir a estrutura de como as informações serão armazenadas e pesquisadas.

Talvez o CCoE queira estabelecer um grupo de clientes menores onde serão desenhados os novos processos, normas, procedimentos e uso da biblioteca. Vamos chamar de clientes-piloto, para atender com recursos mais júnior, mas usando a "escalabilidade". O aprendizado, aqui, permitirá que você implemente as mudanças nos clientes maiores, ganhando MUITO em produtividade e qualidade.

Existe mais um elemento-chave no processo: o gestor de mudanças. Tenho visto que as empresas usam o **PMO (Project Manager Officer)** para ser o coordenador do CCoE e para ser o gestor das mudanças. Este gestor tem que ser um **CUIDADOR** e um **PROMOTOR**.

**CUIDADOR** para garantir que o projeto de jornada para nuvem esteja sendo executado, para garantir que as deliberações do Cloud Center of Excellence sejam executadas, e para tirar dúvidas e aconselhar os profissionais no processo de aprimoramento para nuvem.

**PROMOTOR** para divulgar o "bom andamento" do projeto, incentivando todos a embarcarem no projeto de transformação.

**As mudanças sempre assustam e a maioria dos profissionais é do estilo conservador, então, precisa de um incentivo constante para mudar...como ressonância...**

## Distribuidor e ferramentas nuvem

*Para vender bem, tem que comprar bem...*

Estou há mais de 40 anos no mercado de TI. Já vi muitas tecnologias emergindo, amadurecendo e morrendo. Já vi muitas tendências que sequer saíram do papel. E já vi o papel do distribuidor de TI ser discutido e rediscutido muitas e muitas vezes.

Eu lembro da época que o pessoal falava "distribuidor é para crédito e logística". O software foi o primeiro produto a virar licença e, portanto, sem necessidade de logística. Mas os distribuidores se reinventaram e estão se reinventando a cada dia.

Eu conheço várias revendas que ainda estão fazendo a cobrança dos clientes, processo de câmbio e remessa internacional, e pagamentos dos impostos devidos. Tudo isto porque acham que eles têm ganhos financeiros fazendo direto com o fornecedor. Eu, honestamente, acho que faltam muitos elementos que o distribuidor poderia estar agregando nesta conta.

O distribuidor compra e consome em "alto volume", portanto, tem acesso a **taxas de desconto maiores** e pode criar uma série de programas onde as revendas passam a ter acesso a uma "cascata de descontos". O distribuidor tem muitos mecanismos de **incentivos, reconhecimentos, rebates, MDF e marketing cooperado**.

Eu conheço revendas que alocam um recurso única e exclusivamente para o relacionamento com o distribuidor, fazendo reuniões periódicas, descobrindo novos programas, incentivos e sinergias. É como atender um "grande cliente" que trará excelentes resultados financeiros.

### **Já dizia o meu Tio Salim "para vender bem, tem que comprar bem..."**

Os distribuidores estão começando a dar acesso, gratuitamente, a excelentes ferramentas. Uma delas é a **Cloudcheckr** que foi recém-adquirida pela Netapp. Com a Cloudcheckr você faz a gestão das contas dos clientes de maneira muito mais fácil e conta com duas funcionalidades interessantes: governança e gestão de custos.

Em **governança** a ferramenta analisa todo o ambiente do seu cliente e compara com várias metodologias e melhores práticas de governança incluindo o "Well Architected Framework" recomendando as melhorias que deveriam ser feitas. Este é um serviço adicional que a revenda pode oferecer aos seus clientes.

Em **gestão de custos** a ferramenta analisa o que está sendo utilizado, como está sendo utilizado e recomenda ações para redução de custos, por exemplo, desligando recursos que não estão sendo utilizados ou mudando os recursos com baixa utilização. Tem uma das revendas que esta usando essa funcionalidade para ganhar novos clientes "Venha trabalhar com a gente, nós vamos analisar e reduzir os custos da sua infraestrutura sem que você pague nada, vamos apenas compartilhar os ganhos obtidos". Tem outras revendas que fazem a análise de redução de custos, realocam os recursos, mas ficam com a margem obtida.

Tem um mito na nuvem que diz "o cliente nunca sabe quanto vai pagar até que chega a conta e quando chega ele toma um susto". Isto acontece somente se o cliente tiver uma equipe ou uma revenda despreparada. Existe o **PRICE CALCULATOR** onde você entra e simula tudo o que você quer consumir podendo, inclusive reservar e pagar antecipadamente. Se o projeto é bem feito então não tem surpresas. A surpresa acontece quando um técnico entra no console, ativa um monte de coisas "para ver como é" e depois esquece de desligar. O papel da boa revenda é monitor e alertar o cliente. Aliás este serviço de monitoramento é um outro serviço que a revenda pode vender.

**A nuvem traz um complexidade muito grande em vender e a revenda tem que usar recursos e ferramentas que possam deixar ele focar no cliente. Só no cliente!**

## Segurança na nuvem

*Fonte de receita para as revendas, solução para os clientes*

A pandemia fez com que muitas empresas migrassem emergencialmente para a nuvem. O ano seguinte foi o ano recorde em ataque de hackers e sequestro de dados ou servidores. Grandes empresas passaram pelo inferno de ficar sem poder trabalhar e sem poder atender seus clientes por vários dias.

Eu tenho um amigo, presidente de grande empresa, onde o sequestrador ligou no celular dele para negociar o resgate e, no final, disse que se ele indicasse uma outra empresa para ser sequestrada, então, o sequestrador pagaria uma taxa de comissão. Acredita nisso???

**Muitas empresas acham que estão seguras pelo simples fato de estarem na nuvem.** É obrigação da revenda mostrar que isto não é verdade. Existe o que chamamos de modelo de responsabilidade compartilhada, onde o fornecedor de nuvem se responsabiliza pelas camadas básicas, mas o cliente é quem é o responsável pelas camadas de aplicação e uso. Para a revenda está é uma oportunidade de receita FANTÁSTICA e para o cliente será a compra de uma tranquilidade e segurança de continuidade dos negócios.

Certa vez eu fui visitar uma empresa que apelidei de "**segurança post-it**". Entrei na sala dos servidores e tinha um post-it em cada um dos servidores com a senha do administrador. Passamos pela área financeira e tinham post-its em todos os monitores com nomes e senhas "aqui ninguém esquece a senha!", disse o gestor como se aquela fosse uma ideia brilhante. Depois de 3 meses ele me ligou falando que tinham demitido um colaborador e, antes dele sair, ele tinha feito um "estrago" usando as senhas.

O Figueira era um excelente vendedor de antivírus. Lembro quando ele chegou na minha empresa, rodou um software e disse "Uhmm...interessante...**sua rede tem mais de 3.000 vulnerabilidades**. Como você consegue dormir tranquilo sabendo de tantas vulnerabilidades?". Gente, eu não sabia que tinha um problema! Comprei imediatamente a solução de antivírus do Figueira.

Hoje, na nuvem, existem várias soluções de monitoramento que analisam e alertam sobre vulnerabilidades de segurança. Este é mais um serviço que a revenda pode oferecer aos seus clientes, monitorando e constantemente **reduzindo as vulnerabilidades**. Muitas vezes o técnico do cliente entra no console, cria um usuário e dá "poderes" muito além do que a função exige, ou esquece de deletar um usuário que saiu da empresa, ou cria uma máquina virtual para fazer testes e depois esquece de desalocar o recurso.

A revenda passa a ser um "**Big Brother**" ajudando o cliente na gestão dos custos, aderência a padrões e boas práticas de governança, e reduzindo vulnerabilidades de segurança.

Eu conheci uma revenda que fazia um trabalho fantástico de "Big Brother". Segundo o CEO da empresa "nosso trabalho é tão bom que o cliente esquece que nós existimos"... Opa... aí também tem um problema... se o cliente esquece que você existe, então, quando ele tiver uma nova oportunidade ele poderá chamar o seu concorrente.

As revendas adotam dois instrumentos para mostrar para o cliente que estão fazendo lá um bom trabalho.

O primeiro é um relatório mensal para gestores, com um resumo do trabalho que foi feito no mês, o que está programado para o próximo mês, as vulnerabilidades detectadas e resolvidas, e recomendação de melhorias. O segundo é um relatório trimestral para o diretor, descrevendo os ganhos que o cliente teve com a contratação da revenda desde a implementação até o momento, e recomendação de melhorias.

**Nos dois casos, as recomendações de melhoria são uma forma elegante de oferecer novos serviços.**