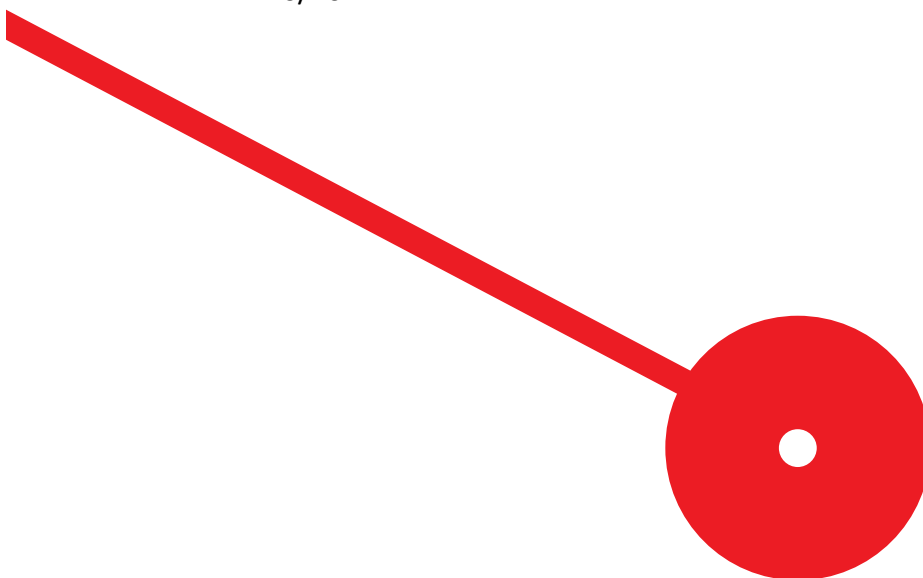


Desenvolvimento Estratégico de Parcerias Internacionais de Marketing em Empresa SaaS

Laura Kersting Tussi

10/2024



Desenvolvimento Estratégico de Parcerias Internacionais de Marketing em Empresa SaaS

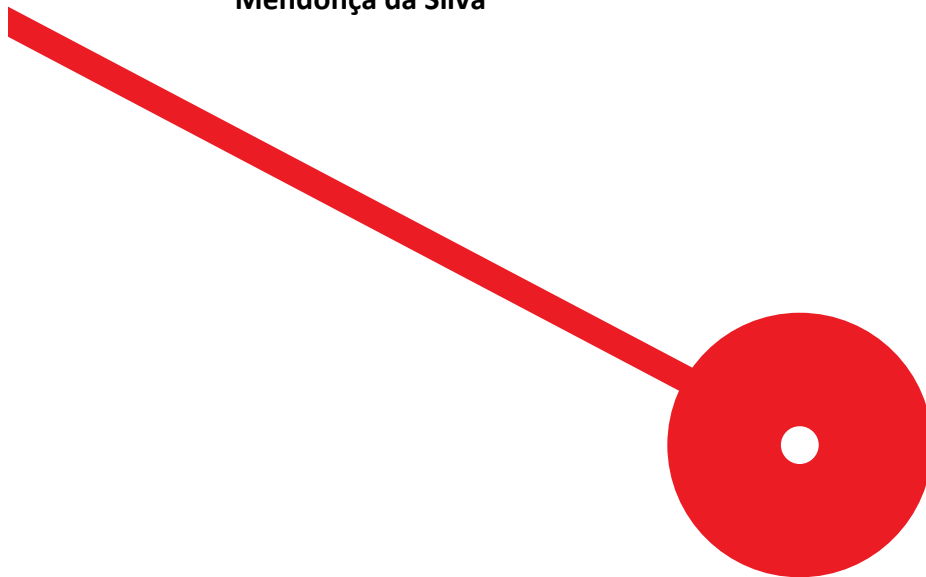
Laura Kersting Tussi

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Marketing Digital, sob orientação de Pedro Bruno
Mendonça da Silva**

Nome. Desenvolvimento Estratégico de Parcerias Internacionais de Marketing em

Empresa SaaS

10/2024



Resumo:

Este estudo teve como objetivo desenvolver um plano estratégico de parcerias de marketing para a Thalox, uma start-up portuguesa no setor de Software as a Service (SaaS). O foco foi construir um framework que permitisse identificar, estabelecer e gerir colaborações que enriquecessem a proposta de valor do software e ampliassem significativamente o alcance de mercado, assegurando um crescimento sustentável.

Utilizando a metodologia de Investigação-Ação Insider, que promoveu a colaboração ativa entre investigadora-colaboradora e a empresa, exploraram-se as incertezas na aquisição e gestão de parcerias no contexto do marketing digital. Esta abordagem possibilitou uma adaptação contínua e reflexiva, proporcionando um entendimento mais profundo dos desafios enfrentados.

O trabalho incluiu uma análise detalhada da Thalox, abordando a sua história, produtos e uma análise SWOT que destacou as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A revisão da literatura foi extensa, cobrindo tópicos como parcerias de marketing e gestão de relacionamentos com parceiros, fornecendo uma base teórica sólida que informou as decisões estratégicas da Thalox e identificou melhores práticas.

Foram desenvolvidos frameworks específicos para a identificação, seleção e gestão de parceiros, com ênfase em estratégias de integração e engajamento. Campanhas de marketing de conteúdo, como webinars e white papers, foram implementadas para promover a Thalox e aumentar a sua visibilidade no mercado. Os resultados mostraram que, apesar de feedbacks positivos, a empresa enfrentou limitações, como recursos financeiros reduzidos e a dificuldade em encontrar parceiros com audiências amplas.

O estudo concluiu que a implementação de um plano de parcerias robusto é crucial para o sucesso da Thalox e de start-ups no setor SaaS, destacando a importância da colaboração para um crescimento sustentável.

Palavras chave: Software como serviço, Parcerias de Marketing , Gerenciamento de relacionamento de parceiros, start-ups

Abstract:

This study aimed to develop a strategic marketing partnership plan for Thalox, a portuguese startup in the Software as a Service (SaaS) sector. The focus was to build a framework that would allow the identification, establishment, and management of collaborations that would enrich the software's value proposition and significantly expand market reach, thereby ensuring sustainable growth.

Utilizing the Insider action research methodology, which promoted active collaboration between researchers and the company, uncertainties in acquiring and managing partnerships in the digital marketing context were explored. This approach enabled continuous and reflective adaptation, providing a deeper understanding of the challenges faced.

The work included a detailed analysis of Thalox, addressing its history, products, and a SWOT analysis that highlighted its strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The literature review was extensive, covering topics such as marketing partnerships and partner relationship management, providing a solid theoretical foundation that informed Thalox's strategic decisions and identified best practices.

Specific frameworks were developed for identifying, selecting, and managing partners, with an emphasis on integration and engagement strategies. Content marketing campaigns, such as webinars and white papers, were implemented to promote Thalox and increase its visibility in the market. The results showed that, despite positive feedback, the company faced limitations such as reduced financial resources and difficulty in finding partners with large audiences.

The study concluded that implementing a robust partnership plan is crucial for the success of Thalox and startups in the SaaS sector, highlighting the importance of collaboration for sustainable growth.

Key words: Software as a service , Marketing Partnerships, Partner Relationship Management, Startups

Nota da Autora

A língua utilizada nesta dissertação é o português brasileiro, em razão da origem da pesquisadora. Esta escolha reflete a busca por coerência linguística e respeito ao contexto acadêmico e cultural da autora.

Índice Geral

| | |
|---|-----------|
| Capítulo - Introdução..... | 1 |
| Capítulo I – Entidade de Acolhimento Thalox | 5 |
| 1 Visão Geral da Thalox | 6 |
| 1.1 Surgimento da Thalox | 6 |
| 1.2 Organograma Thalox | 7 |
| 1.3 Visão, Missão e Valores | 7 |
| 1.4 Produto thalox..... | 9 |
| 1.5 Serviços | 14 |
| 2 Análise da Empresa | 16 |
| 2.1 Análise Interna da Empresa | 16 |
| 2.1.1 Análise SWOT..... | 17 |
| 2.2 Análise Externa da Empresa..... | 19 |
| 2.2.1 Concorrentes | 19 |
| 2.2.2 Análise de Mercado | 21 |
| 2.3 Marketing Mix | 25 |
| 3 Razões do projeto | 26 |
| 3.1 Problema de Investigação | 27 |
| 3.2 Objetivos..... | 28 |
| Capítulo II – Revisão de Literatura..... | 30 |
| 1 Software as a Service..... | 31 |
| 1.1 Product-led Growth versus Sales-led Growth | 36 |
| 1.2 HubSpot..... | 40 |
| 2 Parcerias de Marketing | 43 |
| 2.1 Tipos de Parcerias..... | 43 |
| 2.2 Identificação e Seleção de Parceiros | 46 |
| 2.3 Estratégias de Integração e Engajamento | 52 |
| 2.4 Gestão de Parcerias..... | 55 |
| Capítulo III – Metodologia | 59 |
| 1 Action Research – Investigação-Ação..... | 60 |
| 1.1 Modelo Básico de Investigação-Ação de Kurt Lewin..... | 62 |

| | | |
|---|---|------------|
| 1.2 | Tipos de Investigação-Ação | 64 |
| 1.2.1 | Investigação-Ação participativa | 65 |
| 1.2.2 | Investigação-Ação organizacional..... | 66 |
| 1.2.3 | Investigação-Ação Insider | 66 |
| 2 | Design do Estudo..... | 67 |
| 3 | Diagnóstico da empresa..... | 68 |
| 3.1 | Pesquisa Documental..... | 69 |
| 3.2 | Entrevistas | 70 |
| Capítulo IV – Desenvolvimento do projeto | | 73 |
| 1 | Entrevistas | 74 |
| 1.1 | Análise Entrevistas Internas | 77 |
| 1.2 | Análise Entrevistas Externas | 80 |
| 2 | <i>Frameworks</i> de Gestão de Parcerias..... | 82 |
| 2.1 | Ideal Partner Profile..... | 82 |
| 2.2 | Pontuação de Parceiros | 86 |
| 2.2.1 | Pontuação de Adequação..... | 89 |
| 2.2.2 | Pontuação de Engajamento..... | 90 |
| 2.3 | Balanced Scorecard | 91 |
| 2.4 | Roadmap de parcerias..... | 92 |
| 2.5 | Mapeamento de Contas com Parceiros..... | 92 |
| 3 | Campanhas de Marketing de Conteúdo..... | 93 |
| 3.1 | Webinars | 94 |
| 3.2 | White papers | 98 |
| 3.3 | Guest blog posts..... | 100 |
| 3.4 | Estudo de Caso | 101 |
| 3.5 | Eventos Presenciais | 103 |
| 4 | Cronograma do Projeto..... | 104 |
| Capítulo V – Análise de Dados e de Resultados..... | | 107 |
| 1 | Ferramentas de Gestão..... | 108 |
| 1.1 | Partner Scoring | 108 |
| 1.2 | Roadmap..... | 111 |

| | | |
|--|--|------------|
| 1.3 | Mapeamento de Contas com parceiro TraitSpotter | 112 |
| 2 | Campanhas de Marketing | 113 |
| 2.1 | Resultados dos Webinars | 113 |
| 2.2 | Resultados dos White papers | 115 |
| 2.3 | Resultados do Guest post..... | 116 |
| 2.4 | Resultados Estudo de Caso..... | 116 |
| 3 | Feedback de clientes/parceiros | 117 |
| Capítulo VI – Análise Crítica ao Projeto..... | | 118 |
| 1 | Identificação e Seleção de Parceiros | 119 |
| 2 | Estratégias de Integração e Engajamento | 120 |
| 3 | Gestão de Relacionamentos | 121 |
| 4 | Fluxograma do projeto e reflexões finais | 122 |
| 5 | Contribuições práticas | 123 |
| Conclusão | | 125 |
| Referências bibliográficas | | 128 |
| Anexos..... | | 138 |

Índice de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Organograma da empresa Thalox. | 7 |
| Figura 2. Foto dos resultados do produto Thalox, ao segmentar uma base de dados de um utilizador. | 10 |
| Figura 3. Evolução dos segmentos de contatos do utilizador à medida que ele promove previsões. | 12 |
| Figura 4. Roadmap da empresa Thalox. | 14 |
| Figura 5. Quota de mercado da plataforma HubSpot em Julho 2024. | 22 |
| Figura 6. Expansão Geográfica do Ecosistema HubSpot, demonstração da receita da plataforma por região. | 22 |
| Figura 7. Esquema TAM-SAM-SOM. | 24 |
| Figura 8. Crescimento de startups iniciantes (menos de 1 milhão de receitas anuais) ainda está decaindo a cada ano. | 33 |
| Figura 9. Demonstração visual do que significa ser uma empresa com product-market fit. | 34 |
| Figura 10. Exemplo de BSC em uma empresa. | 50 |
| Figura 11. Exemplo de roadmap de parceiros. | 51 |
| Figura 12. Modelo de Investigação-Ação. | 63 |
| Figura 13. Demonstração da ferramenta de Scoring do HubSpot. | 87 |
| Figura 14. Demonstração do uso da ferramenta de Scoring do HubSpot. | 88 |
| Figura 15. Demonstração do exercício de análise de dados por meio de tabelas no Excel. | 89 |
| Figura 16. Demonstração do uso da ferramenta de mapeamento de parceiros no software Reveal. | 93 |
| Figura 17. Arte promocional do webinar da Thalox em parceria com a OMB Digital em Fevereiro de 2024. | 96 |
| Figura 18. Arte promocional do webinar da Thalox em parceria com Timo Ferlein em maio de 2024. | 97 |
| Figura 19. Workflow para classificação de contatos dependendo da sua pontuação. ... | 109 |
| Figura 20. Resultados de uma classificação dos contatos nas duas perspectivas. | 110 |
| Figura 21. Roadmap de parcerias da Thalox com agências de Marketing. | 111 |
| Figura 22. Fluxograma do projeto realizado. | 122 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|-----|
| Tabela 1. Pontos fortes da Thalox - Análise SWOT | 17 |
| Tabela 2. Pontos fracos da Thalox - Análise SWOT..... | 18 |
| Tabela 3. Oportunidades da Thalox - Análise SWOT..... | 18 |
| Tabela 4. Ameaças à Thalox - Análise SWOT..... | 19 |
| Tabela 5. Estudo de comparação da Thalox com seus competidores..... | 20 |
| Tabela 6. Marketing Mix produto thalox..... | 25 |
| Tabela 7. Modelo básico de Investigação-Ação de Lewin..... | 62 |
| Tabela 8. Análise das entrevistas internas com integrantes da empresa sobre parcerias. | 77 |
| Tabela 9. Características ideais da empresa potencial parceira. | 83 |
| Tabela 10. Características ideais do responsável pela parceria dentro da empresa. | 84 |
| Tabela 11. Estrutura de promoção e realização de um webinar na Thalox. | 94 |
| Tabela 12. Estrutura das tarefas relacionadas a promoção de um white paper na Thalox. | 99 |
| Tabela 13. Estrutura das tarefas relacionadas a promoção de um guest post da Thalox em outros websites. | 101 |
| Tabela 14. Estrutura das tarefas relacionadas a promoção de um estudo de caso feito pela Thalox..... | 102 |
| Tabela 15- Estrutura das tarefas relacionadas a promoção da presença da Thalox em um evento presencial. | 103 |
| Tabela 16. Cronograma de tarefas do projeto realizadas em 2023..... | 104 |
| Tabela 17. Cronograma de tarefas do projeto realizadas em 2024..... | 105 |

Lista de abreviaturas

IA – Inteligência Artificial

CRM – Customer Relationship Management

SaaS – Software as a Service

TES – Thalox Engagement Score

ROMI – Return of Marketing Investment

TAM – Total Addressable Market

SAM – Serviceable Addressable Market

SOM – Serviceable Obtainable Market

CEO – Chief Executive Officer

PMF – Product Market Fit

IPP – Ideal Partner Profile

BSC – Balanced Scorecard

PRM – Partner Relationship Manager

I-A – Investigação-Ação

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

O Marketing Digital caracteriza-se como a aplicação de tecnologias digitais que formam canais online (web, email, banco de dados, mobile/wireless, TV digital) para atividades de marketing visando atingir objetivos de aquisição e retenção de clientes de forma lucrativa (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). No livro *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*, os autores destacam que o marketing digital não é apenas sobre a presença online, mas sobre criar uma experiência digital coesa e integrada que agregue valor para o consumidor e a empresa. Eles enfatizam a importância de entender o comportamento do consumidor digital e de usar dados e análises para otimizar as estratégias de marketing.

A alta competitividade das campanhas de marketing digital, e os profissionais de marketing sobrecarregados com inúmeros encargos operacionais e criativos, estão impulsionando o surgimento de softwares que auxiliam, facilitam e automatizam certas tarefas. Softwares são programas de computador que executam tarefas específicas, controlando o hardware e fornecendo diversas funcionalidades aos utilizadores (Pressman, 2014). No último ano, o lançamento principalmente do Chat GPT e a eclosão de diversas assistentes virtuais e outras ferramentas, tornou Inteligência Artificial uma *buzzword*, seja nas empresas, nas redes sociais e na sociedade. A Inteligência Artificial (IA) é um campo da ciência da computação que se concentra no desenvolvimento de sistemas capazes de realizar tarefas que normalmente requerem inteligência humana. Ela está presente há muito tempo em vários sistemas, entretanto tem tido mais foco atualmente devido o repentino surgimento de inúmeras ferramentas fáceis, grátis e acessíveis ao público geral. Nos últimos anos, vários artigos e livros vêm sendo publicados nos quais os autores exploram os avanços no aprendizado profundo e suas implicações para a IA (Inteligência Artificial). Podemos destacar aqui o artigo *Machine learning: Trends, perspectives, and prospects*, publicado na Science, no qual os autores discutem as tendências atuais e futuras no aprendizado de máquina (*machine learning*), uma subárea crucial da IA. Eles examinam como os algoritmos de aprendizado de máquina são aplicados em diversas indústrias e as implicações éticas e sociais dessas tecnologias (Jordan & Mitchell, 2015).

Segundo um estudo realizado pelo website Influencer Marketing Hub em 2023, de 1290 marketers entrevistados mais de 69% dos respondentes já integraram a inteligência virtual nas suas operações de Marketing (Kasumovic, 2023). Verifica-se assim uma alta adoção e aceitação por meio de utilizadores de ferramentas de AI nos departamentos de

marketing. Esse dado é excelente para organizações que desenvolvem produtos digitais e têm investido em inteligência artificial, uma vez que esse índice tende a crescer continuamente. No entanto, do ponto de vista das empresas que criam essas ferramentas, torna-se essencial contar com uma estratégia bem definida e atualizada para se destacar da concorrência, dada a grande oferta de soluções similares no mercado. Tem-se verificado que uma das estratégias frequentemente adotadas para acrescentar valor aos utilizadores e ao público é estabelecer parcerias com outras marcas, seja em marketing de conteúdos, desenvolvimento de produtos, vendas ou em outras iniciativas conjuntas que beneficiem ambas as partes.

Nesse âmbito, surge o presente projeto, no qual uma empresa internacional de software, a Thalox, pretende ter auxílio para desenvolver um plano estratégico para planejar e regularizar, por meio de processos e iniciativas, suas parcerias de marketing. Sua principal ambição é estabelecer parcerias que possam aumentar sua audiência e aumentar suas conversões, resultando em mais clientes. Sua principal dificuldade é que ainda se caracteriza como *Sales-Led Growth*, com seu crescimento focado nos colaboradores e nas estratégias de vendas. *Sales-led growth* é uma estratégia de crescimento empresarial focada em aumentar as vendas através de esforços diretos de uma equipe de vendas (Ritter, 2023). Esse modelo resulta em um longo e lento processo, com inúmeros contatos da equipe de vendas com a lead (oportunidade de negócio) até ela finalmente tornar-se um cliente.

A relevância do projeto se justifica por três principais razões: necessidade de mudança da empresa, promover *insights* para outras empresas *Software-as-a-Service* e promover um crescimento sustentável dos negócios. O estudo será pertinente pois na situação atual da empresa Thalox se percebe a necessidade de mudanças e maior organização para um crescimento e gestão sustentável das parcerias. A empresa já realizou parcerias até o presente momento com agências e profissionais de marketing internacionais, e está enfrentando desafios para a gestão delas, em questões de alinhamento de responsabilidades.

Além disso, tem como objetivo fazer mais colaborações em um futuro próximo, sempre com o objetivo de aumentar o alcance do seu produto, porém tem diversas incertezas e dificuldades na integração de novas parcerias. Ao explorar desafios e oportunidades associados à implementação de um plano de parcerias, o estudo pode fornecer informações para empresas Saas que buscam adotar estratégias semelhantes. Por isso, o

projeto irá contribuir não apenas para estratégias internas, mas também para a literatura empresarial, oferecendo insights valiosos sobre estratégias de parcerias em contextos de Marketing Digital, temas interessantes para profissionais de Marketing, gestores de parcerias e CEOs.

Por fim, o projeto de parcerias traz uma oportunidade de alcançar crescimento sustentável e uma vantagem competitiva significativa no atual mercado competitivo. Visa aprimorar a proposta de valor do software, atendendo às demandas específicas de profissionais de marketing, além de oferecer aprendizado contínuo e inovação por meio da avaliação de casos práticos de sucesso e construção de um processo e seus resultados.

Esta tese está estruturada em sete capítulos, começando com um panorama profundo da entidade de acolhimento, a Thalox, sua situação económica e as expectativas de mercado no Capítulo 1. O Capítulo 2 apresenta uma revisão abrangente da literatura relevante para o desenvolvimento estratégico e gestão de parcerias de marketing. No Capítulo 3, são discutidos os métodos utilizados na pesquisa, enquanto o Capítulo 4 detalha o desenvolvimento do projeto, descrevendo as ações tomadas e atividades implementadas. No Capítulo 5, são apresentados os resultados e suas devidas análises, seguidos de uma discussão mais aprofundada no Capítulo 6, onde os resultados são contextualizados e debatidos. Finalmente, o último capítulo oferece a conclusão e possíveis direções para trabalhos futuros, com base nos achados desta investigação no contexto de uma empresa SaaS.

CAPÍTULO I – ENTIDADE DE ACOLHIMENTO THALOX

1 Visão Geral da Thalox

1.1 Surgimento da Thalox

A Thalox é uma *startup SaaS (Service-as-a-Software)* presente no mercado há 3 anos, sediada em Matosinhos, em Portugal, conta com colaboradores com mais de 20 anos de experiência nos setores de automação e consultoria de marketing, que se focam em resolver os desafios enfrentados pelos negócios no marketing por e-mail. A empresa reconhece as dificuldades dos profissionais de Marketing, como base de dados desorganizadas e incompletas, resultando assim a falta ou a falha de tomada de decisões baseada em dados reais. A proposta de valor da Thalox é oferecer uma solução automatizada por meio de inteligência artificial, que analise bases de dados, e forneça resultados, aprendendo e aprimorando continuamente com cada cliente (*machine learning*).

Sua história começou há 3 anos, na qual iniciou-se com uma pesquisa realizada com mais de 50 avaliações de clientes para criar um produto vendável no mercado. A primeira versão em forma de protótipo foi apresentada em um evento presencial anual de tecnologia, o Websummit 2022 em Lisboa, o lugar certo para conhecer e se conectar com empresas de tecnologia internacionais todo ano. Desde lá seu desenvolvimento é contínuo e constante. Atualmente o produto da empresa têm mais de 50 instalações do produto e 10 clientes pagantes e sua presença virtual tem resultados significativos, principalmente no LinkedIn (1200 seguidores). A avaliação média do produto é de 4,5 em 5, em plataformas como Gartner, Capterra e HubSpot Marketplace.

Do ponto de vista financeiro, a empresa foi financiada através do fundador Erwin Arnold, que já investiu mais de 300.000 euros na empresa para chegar a primeira versão do produto. Além disso, a Thalox está a oferecer serviços de marketing para compensar adequadamente as despesas correntes para o desenvolvimento adicional de produtos e esforços de vendas e marketing.

Existe atualmente uma grande janela de oportunidade para trazer soluções de IA mais rapidamente para o mercado como antes. A solução da empresa promovida pelo produto é sólida e prevê o comportamento do cliente com base nos próprios dados do cliente, sem qualquer informação externa - um sistema de previsão encapsulado que é uma grande vantagem.

1.2 Organograma Thalox

Para melhor compreensão da estrutura da empresa e hierarquia dos colaboradores, segue um organograma desta:

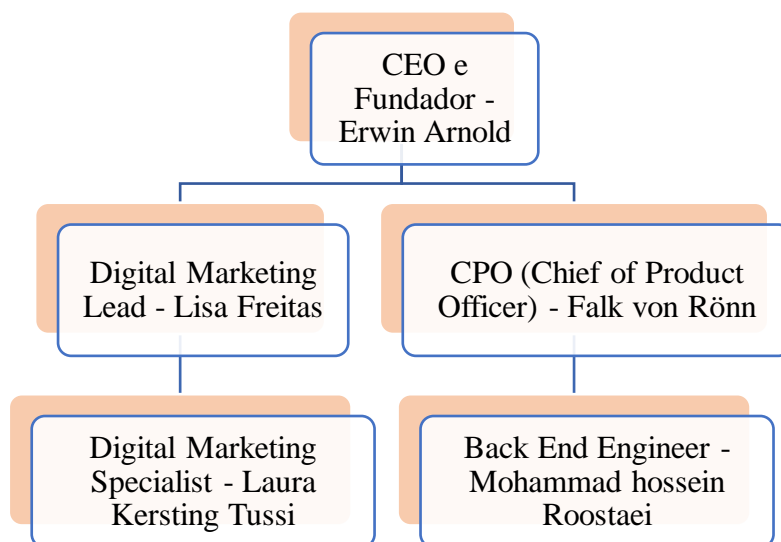


Figura 1. Organograma da empresa Thalox. Fonte elaboração própria.

Erwin Arnold, o CEO e Fundador da Thalox, possui mais de 20 anos de experiência em Tecnologia e Consultoria de Automação de Marketing a Nível Empresarial (Cisco, FedEx, Siemens etc.). Ele também foi COO e Cofundador da DemandGen AG (hoje DIGITALL) com mais de 75 colaboradores em 5 países diferentes. É apaixonado por MarTech e na Thalox se responsabiliza também pelo Desenvolvimento de Produtos e Negócios.

Falk von Rönn, CPO da Thalox, possui mais de 15 anos de experiência em Consultoria de CRM a Nível Empresarial, construindo a ponte entre os requisitos do cliente e o desenvolvimento de software. Possui certificação Scrum Master e é responsável pela tecnologia e desenvolvimento de produto.

1.3 Visão, Missão e Valores

Visão da Thalox: Tornar cada mensagem relevante.

A visão significa que os esforços dos colaboradores são para garantir que cada comunicação que os clientes enviam em suas estratégias de email marketing, é direcionada, personalizada e valiosa para o seu público. Acreditam que as mensagens

irrelevantes são uma perda de tempo e de recursos, e é por isso que se concentram em fornecer previsões personalizadas sobre os dados existentes dos clientes. O objetivo é ajudar as empresas a construir relações significativas com os seus clientes, transmitindo a mensagem certa, no momento certo, através dos canais certos. Com a experiência em marketing baseado em dados, pretendem transformar a forma como as marcas se conectam com o seu público e gerar melhores resultados para o seu negócio.

A Thalox tem como missão ajudar as equipas de marketing a conhecer melhor o seu público e a executar campanhas de email marketing eficazes com mensagens relevantes, fornecendo no seu produto a pontuação de engajamento (*Thalox Engagement Score*) thalox, democratizando a inteligência artificial para prever o comportamento do cliente. A plataforma permite que os gestores de marketing prevejam o comportamento do seu público, fornecendo percepções sobre como irão interagir com as próximas campanhas. Ao utilizar o *Thalox Engagement Score*, os gestores de marketing podem desenvolver campanhas eficazes que se repercutam no seu público, melhorando as taxas de engajamento e o ROMI (Retorno de Investimentos de Marketing). A solução foi concebida para se integrar perfeitamente com as ferramentas de automação de marketing existentes, facilitando a incorporação da análise preditiva no fluxo de trabalho do cliente. Com o Thalox, os clientes podem entregar com segurança mensagens personalizadas que atendem diretamente às necessidades e interesses do seu público.

Já os valores da empresa são os seguintes:

- **Inovação:** Incentivar a curiosidade e novas ideias, arriscar, aprender com os erros e esforçar-se constantemente para superar as expectativas.
- **Satisfação do cliente:** Ouvir os clientes para identificar as suas necessidades. Colocar o valor do cliente no centro de cada decisão tomada.
- **Respeito:** O respeito é a base para um ambiente de trabalho criativo e colaborativo, especialmente quando se trata de opiniões diferentes. Por conseguinte, interagir em todas as situações internas ou externas com base na igualdade, independentemente da origem, sexo, idade, posição e outros.
- **Paixão:** Acreditar verdadeira e profundamente naquilo que fazem. A paixão levar-nos a nunca deixar de ser melhores e a dedicar-nos para superar quaisquer barreiras. O que

faz mover é a possibilidade de cumprir a definição de sucesso: ter um produto impactante para os clientes.

- **Confiança:** Conquistar a confiança dos clientes através da transparência, segurança, conformidade, privacidade e desempenho. Confiar que os colaboradores agirão no melhor interesse da nossa empresa enquanto cuidam de si.

1.4 Produto thalox

Escolhendo o HubSpot como parceiro, a thalox vem como uma ferramenta que visa ajudar equipes de Marketing a entender e segmentar seu público, criar mensagens relevantes para cada contato, prever o comportamento do cliente com o Thalox Engagement Score (TES) e aproveitar o poder da IA e *machine learning* para campanhas de marketing por e-mail mais eficazes. O CEO Erwin Arnold enfatiza a importância de possuir uma estratégia para alcançar as *leads* em cada etapa da jornada do funil de compra, como comunicar-se adequadamente para obter sucesso.

O que é o produto da Thalox?

thalox: Ferramenta de segmentação de audiência e *Lead Scoring* automática provida por inteligência artificial para utilizadores do HubSpot, a ajudar operações e esforços de marketing e vendas a priorizar leads e ter melhores resultados.

Como?

Segmenta contatos na base de dados do utilizador com base no *Thalox Engagement Score*, a pontuação que prevê a probabilidade de engajamento dos contatos com futuros e-mails/mensagens. A cada contato é atribuído um escore – *Thalox Engagement Score*: uma pontuação de engajamento baseada em IA, para segmentar e priorizar leads na conta HubSpot do utilizador. O TES responde à pergunta – Qual a probabilidade desse contato interagir com o meu próximo email marketing? – e aparece como uma informação nas propriedades do contato no perfil e histórico de cada um, no CRM HubSpot do utilizador.

Por meio da pontuação dos contatos, eles são agrupados de acordo com seu nível de interatividade com as campanhas de marketing. Assim, o produto entrega quatro listas de contatos com base no nível de engajamento dos contatos:

- High Engagers: contatos com alto nível de engajamento
- Dormant Potentials: contatos que já engajaram com algumas comunicações da empresa, porém estão dormentes
- Inactive or Indecisive: contatos que estão inativos, não engajam com a marca
- No activity contacts: contatos que não foram afetados por nenhuma atividade de marketing da empresa

Os grupos de contatos, resultado da segmentação da base de dados feito pelo produto da Thalox, diferencia-se pelo seu nível de interatividade com a empresa/utilizador em questão. Assim, sabendo quais indivíduos terão a maior probabilidade de se interessar pelo email marketing, é possível personalizar suas campanhas de email para filtrar e criar conteúdo relevante para os diferentes grupos. A tecnologia também oferece algumas sugestões gerais de ações para cada segmento de contatos.

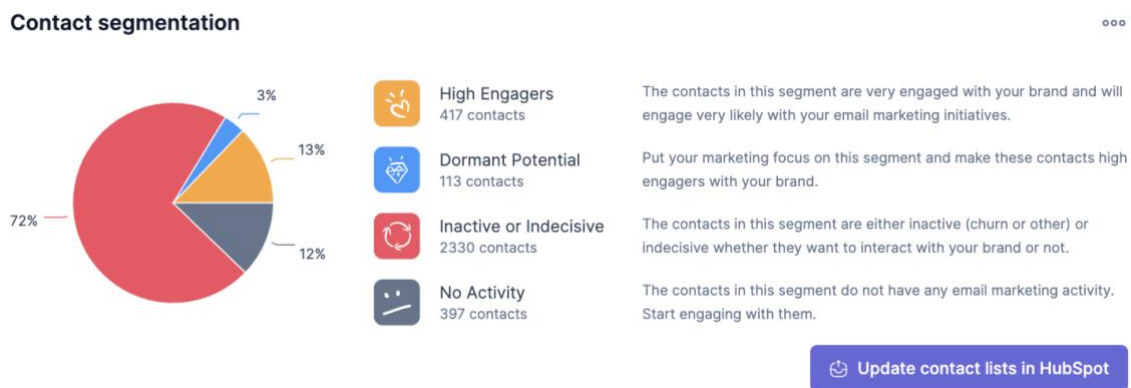


Figura 2. Foto dos resultados do produto Thalox, ao segmentar uma base de dados de um utilizador. Foto retirada pela estudante na utilização do produto da empresa.

Lead Scoring é um sistema de pontuação com critérios específicos que recompensa o contato que a empresa tem a melhor oportunidade de negócio. Enfatiza-se que Leads são contatos ou potenciais clientes que demonstraram interesse em um produto ou serviço e são identificados como oportunidades para conversão em clientes (Reichheld, 2003). No caso da ferramenta Thalox, o TES é um modelo único e específico de *Lead Scoring*, e quanto maior TES (1-100), maior a probabilidade desse contato engajar, mais especificadamente clicar no seu próximo email. Diferencia-se no mercado por ser uma *Lead Scoring* preditiva, com resultados provindos de um algoritmo assistido por AI (Inteligência Artificial) e *machine learning*, ao invés de um sistema manual e possivelmente falho de atribuir pontos manualmente a cada ação do *lead*. Aqui confirma-

se o que pesquisas recentes indicam, que o aprendizado de máquina (*machine learning*) - uma área da ciência da computação dedicada ao desenvolvimento de algoritmos de aprendizado, frequentemente utilizando grandes volumes de dados, para gerar previsões necessárias para tomar decisões (Agrawal et al., 2022)- pode auxiliar empresas a lidar com o grande volume de dados.

Benefícios

A ferramenta thalox permite que os profissionais de marketing entreguem a mensagem mais relevante a um cliente/lead, com base em onde eles estão na jornada do cliente. Pode resultar em até 3x maior taxa de clique em e-mails de marketing e leads qualificados para vendas enviados para a equipe de vendas. Ao saber os contatos que mais tem possibilidade de interagir com a marca, permite que as equipes de marketing entreguem leads qualificados e prontos para compra para a equipe de vendas e ajuda a aumentar a receita. Fornece um painel de engajamento disponível para visualizar e interpretar o desenvolvimento geral da base de dados.

Dores do utilizador que o produto vem a resolver

Responde às seguintes perguntas:

- Quem está mais engajado com meus e-mails?
- Quais contatos estão inativos na minha base de dados? Como devo reengajá-los?
- Quais contatos têm o maior potencial para se tornarem engajadores altos com meu conteúdo?
- Como posso aumentar minha taxa de clique e entregar leads altamente qualificados para vendas?
- Quais contatos têm maior probabilidade de conversão?

O produto vem dar soluções à má qualidade das informações na base de dados; o falho encaminhamento de leads da equipe de Marketing para o departamento de venda; identificação de contatos inativos e assim economizar nos preços excessivos por contato na plataforma HubSpot: e por fim, a dificuldade de *targeting* dos emails.

O que o produto está mudando?

- Permite que os profissionais de marketing usem IA de uma maneira fácil e sem esforço para segmentar sua audiência com base no nível de engajamento.

- Pontuação de leads precisa – a Lead Scoring tradicional é um trabalho manual, baseado em intuição do colaborador.
- Pontuação preditiva de leads – HubSpot oferece uma Predictive Lead Scoring diferente, a qual prevê a probabilidade de o cliente comprar, porém esta baseia-se fortemente nas informações no CRM e só está disponível apenas para o plano Enterprise do HubSpot.

O *software* da Thalox ainda apresenta outros resultados interessantes para o utilizador, como uma análise completa da saúde da sua base de dados, uma auditoria realizada com as informações extraídas pelo algoritmo. Essas informações são extremamente importantes, tanto que muitos utilizadores acabam se surpreendendo com a quantidade de dados ausentes de cada contato ou até a variação das informações que lá estão, por desorganização e falta de um padrão. Essa auditoria auxilia os profissionais de marketing a ter uma visão geral da sua base de dados e tomar atitudes para melhorá-la, para que as decisões estratégicas sejam fundamentadas em dados verídicos.

No *dashboard* também podemos verificar a evolução dos segmentos do utilizador, sendo aconselhável fazer uma previsão, “*run a prediction*” aciona a funcionalidade de segmentação e análise, a cada 15 dias, sempre testando os resultados com campanhas de emails marketing. Desse modo o profissional pode verificar o sucesso ou não da sua campanha e se ao longo do tempo tem influenciado mais contatos a engajar. Geralmente a taxa de contatos inativos é a maior, pois frequentemente são adicionados novas leads no sistema no decorrer de campanhas, as quais ainda não se tem nenhuma informação.



Figura 3. Evolução dos segmentos de contatos do utilizador à medida que ele promove previsões. Foto retirada pela estudante na utilização do produto da empresa.

Sobre os detalhes técnicos do produto, destaca-se que o produto está hospedado na AWS em Frankfurt. O algoritmo foi desenvolvido internamente na empresa e os modelos de Machine Learning são criados individualmente para cada cliente. Identifica padrões, tendências e correlações que podem não ser óbvias para os humanos – no caso da Thalox, identifica uma correlação positiva entre o comportamento de marketing por e-mail e outras propriedades do contato na base de dados para fazer previsões sobre o engajamento futuro deste.

O roadmap do produto da empresa de 2022 a 2024 abrange uma série de iniciativas para expandir e aprimorar suas ofertas. Em 2022, a empresa focou na criação de um modelo de IA com dados de clientes, desenvolvimento de uma interface amigável, e integração com a plataforma HubSpot, além de configurar ambientes de desenvolvimento e produção. Em 2022 a 2023 destacaram-se a listagem no marketplace do HubSpot, a adição de novos clientes pagantes e em teste, e a implementação de funcionalidades como dashboards para clientes e um processo de faturamento automatizado. Em 2023 o foco foi otimizar a integração com o HubSpot e melhorar a captura de dados. Também adicionou gerenciamento de utilizadores, e está a otimizar envio de comunicações, e implementar novos recursos como testes A/B preditivos e certificação ISO 27001. Já esse ano de 2024 a marca teve uma evolução em sua identidade visual, investiu em um grande projeto de rebranding, com um foco em *design thinking*, e mudou-se todo o UI (*User Interface*) do produto e do website. UI (*User Interface*) refere-se ao design da interface com a qual os usuários interagem, enquanto UX (*User Experience*) engloba a experiência geral e a satisfação do usuário com o produto ou serviço (Garrett, 2011). O objetivo desse investimento se deu porque a empresa Thalox não é *product-led business* ainda, sendo essa sua meta final, na qual o fluxo de novos clientes vem diretamente pela compreensão deste do valor do produto. Um processo sem intervenção direta da equipe de vendas. O potencial cliente vê os conteúdos sobre o produto, ou vêm de um programa de recomendações, e convence-se de iniciar um teste grátis do *software*, sem se comunicar com nenhum representante de vendas. E a partir do momento que esse *lead* está no produto, toda sua experiência (*UX – user experience e UI, user interface*) deve ser extremamente satisfatória e de superar expectativas, para que ele queira continuar e subscrever ao produto.



Figura 4. Roadmap da empresa Thalox. Fonte elaboração interna da empresa e autorizada para divulgação no estudo.

Os desenvolvedores trabalham em inovações no produto, com o objetivo de sempre oferecer mais valor ao profissional de marketing. Algumas novas ferramentas no planejamento são uma *wordcloud* (nuvem de palavras) de temas para emails com maior sucesso para aquele utilizador e listas de contatos baseadas na probabilidade de estes interagirem com um conteúdo específico já escrito pelo profissional.

Visto isso, podemos perceber o grande cuidado e esforço da empresa nos negócios, entretanto não está dando os resultados financeiros satisfatórios, sendo necessário uma atenção em outras formas de se conseguir clientes e audiência.

1.5 Serviços

A organização oferece alguns serviços de consultoria, para fornecer suporte a outras empresas nos temas de marketing de automação, gerenciamento de *leads*, implementação e melhoramento da conta HubSpot, criação de campanhas e planejamentos de marketing. A automação de marketing é uma tecnologia que permite automatizar operações de marketing, facilitando tarefas como o envio programado de e-mails e o direcionamento de campanhas com base no comportamento dos contatos. E o HubSpot é uma plataforma popular que oferece essa funcionalidade. Como um CRM (Customer Relationship Management), o HubSpot armazena dados e informações sobre cada contato, além de atuar como suporte tecnológico para as equipes de marketing e vendas. Ele simplifica a

criação de campanhas e o gerenciamento de contatos, otimizando o processo e tornando-o mais eficiente.

Tendo alto conhecimento em HubSpot e estratégias de marketing de automação, a Thalox atualmente possui 5 pacotes fechados de serviços, entretanto também está disponível para ofertas personalizadas.

HubSpot Data Audit Standard

- Auditoria e análise abrangente da sua conta HubSpot
 - 3 meses de serviço thalox Business
 - Análise dos campos com taxas de preenchimento e recomendações
 - 1 hora de chamada para resultados
 - Apresentação resumida
- Preço: €400

HubSpot Scoring Review

- Revisa o Lead Scoring já existente na conta HubSpot, porém a auditoria não está inclusa.
- Inclui:
 - 3 meses de serviço thalox Business
 - Revisão dos parâmetros de scoring, incluindo recomendações
 - 1 hora de chamada de revisão
 - Apresentação resumida
- Preço: €500

Pacote Data Audit + Scoring Review

- Inclui:
 - 3 meses de serviço thalox Business
 - Análise das taxas de preenchimento e revisão dos parâmetros de scoring
 - 2 horas de chamada para recomendações
 - Apresentação resumida
- Preço: €600

Implementação de Scoring de Leads Bidimensional

- Implementação de Lead Scoring de duas dimensões (comportamental e demográfico) na conta HubSpot
- Inclui:
 - 3 meses de serviço thalox Business
 - Implementação do modelo de scoring bidimensional
 - 1 hora de chamada de transferência
 - Relatório
- Preço: €800

HubSpot Audit Advanced

- Análise avançada e profunda da conta HubSpot.
- Inclui:
 - 3 meses de serviço thalox Business
 - Revisão e auditoria para Marketing e Vendas do HubSpot
 - 1 hora de chamada de descoberta e 2 horas de chamada de recomendações
 - Apresentação resumida
- Preço: €1600

Observa-se que os serviços estão sempre alinhados ao produto, evidenciando uma estratégia em que os serviços são utilizados como uma forma de apresentar o produto e destacar seus benefícios. Além disso, os resultados obtidos com essa combinação fornecem a base necessária para a implementação de campanhas e estratégias que garantam o sucesso do cliente em marketing e vendas. Isso demonstra que, além do produto da Thalox, a oferta de serviços também pode ser uma via eficaz para construir parcerias diferenciadas e agregar valor ao cliente.

2 Análise da Empresa

2.1 Análise Interna da Empresa

Unique Selling Proposition (USP) é um conceito de marketing que se refere à característica distinta de um produto ou serviço que o diferencia dos concorrentes e oferece um benefício exclusivo aos consumidores (Kotler & Keller, 2021). No caso da Thalox, o elemento que a difere é o *Thalox Engagement Score*, a pontuação de

engajamento, o modelo único de Lead Scoring que utiliza de análise preditiva para ajudar os profissionais de marketing a compreender o comportamento e os interesses do seu público. Não só isso, mas também oferece mais uma funcionalidade inovadoras, como recomendações de conteúdo baseadas em IA que permite que os profissionais de marketing criem mensagens personalizadas que ressoem com o seu público, levando a taxas de envolvimento mais elevadas e a melhores resultados de campanha. Além disso, a plataforma da Thalox integra-se perfeitamente com a ferramenta de automação HubSpot, facilitando aos profissionais utilizadores deste a incorporação de análises preditivas no seu fluxo de trabalho existente.

2.1.1 Análise SWOT

Análise SWOT é uma ferramenta estratégica usada para identificar e avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, permitindo uma visão clara das condições internas e externas que podem impactar seu desempenho (Kotler & Keller, 2021). Esta análise ajuda as empresas a reconhecer suas vantagens competitivas e áreas de melhoria, além de identificar oportunidades de mercado e riscos potenciais. A importância de realizar uma análise SWOT reside em sua capacidade de fornecer uma compreensão abrangente do ambiente de negócios, facilitando a formulação de estratégias eficazes e a tomada de decisões informadas.

Para a Thalox demonstramos aqui seus fatores internos:

Pontos Fortes:

Tabela 1. Pontos fortes da Thalox - Análise SWOT

| | | |
|---|--|---|
| 1 | Equipe de liderança experiente com sólida experiência em marketing e consultoria em processos de marketing em todos os setores | A equipe da Thalox, principalmente o CEO e CPO, tem anos de experiência em consultoria de Marketing (digitalização de vendas, marketing e serviços), gestão de dados e transformação de tecnologia. A sólida experiência da equipe garante que estamos bem equipados para prestar o melhor aconselhamento e orientação aos nossos clientes. |
|---|--|---|

| | | |
|---|--|--|
| 2 | Produto ágil robusto e escalável | A thalox é uma aplicação certificada pelo HubSpot, e usa-se para prever a probabilidade de envolvimento com futuros e-mails de marketing. Ambas as dimensões podem ser escalonadas, a integração com outras plataformas de automação de marketing como Eloqua, Salesforce Marketing Cloud, Marketo; e a criação de outros casos de utilização para vendas ou serviços. |
| 3 | Democratizar a IA: solução de IA plug and play para profissionais de marketing | Solução de IA fácil e acessível, não custosa, para os profissionais de marketing, para que possam agilizar os seus processos de qualificação de leads. |

Fonte elaboração interna da empresa e autorizada para divulgação no estudo.

Pontos Fracos:

Tabela 2. Pontos fracos da Thalox - Análise SWOT

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Nova marca com reconhecimento limitado no mercado | Thalox é uma marca nova que ainda não conquistou um amplo reconhecimento no mercado. |
| 2 | Elevadas despesas de marketing e desenvolvimento | Estas despesas incluem publicidade, investigação, desenvolvimento e outros custos relacionados. |
| 3 | Dependente de fornecedores externos para o desenvolvimento e manutenção de produtos | A Thalox recorre frequentemente a uma equipe externa de programadores e cientistas de dados. |

Fonte elaboração interna da empresa e autorizada para divulgação no estudo.

Fatores externos se caracterizam como:

Oportunidades:

Tabela 3. Oportunidades da Thalox - Análise SWOT

| | | |
|---|------------------------------|--|
| 1 | Expansão para novos mercados | Integração com outras plataformas permitirá a expansão em outros mercados. |
|---|------------------------------|--|

| | | |
|---|---|--|
| 2 | Ser a ferramenta mais conhecida para a otimização de mensagens de marketing | Fornecer respostas precisas para “quem são os meus melhores leads?” e “Como posso otimizar a mensagem para os meus melhores leads?”. |
|---|---|--|

Fonte elaboração interna da empresa e autorizada para divulgação no estudo.

Ameaças:

Tabela 4. Ameaças à Thalox - Análise SWOT

| | | |
|---|--|--|
| 1 | Competitividade com as marcas já estabelecidas | As marcas novas e estabelecidas podem aumentar os seus investimentos na construção de produtos de IA para casos de utilização e qualidade semelhantes aos do Thalox. |
| 2 | Forte concorrência de outras soluções similares de Inteligência Artificial nas próprias plataformas de Automação de Marketing. | Algumas marcas muito fortes, incluindo a HubSpot, à qual o produto se liga, podem desenvolver ainda mais as suas capacidades de IA. |

Fonte elaboração interna da empresa e autorizada para divulgação no estudo.

No geral, acredita-se que os pontos fortes da Thalox superam os seus pontos fracos, e o seu compromisso com a inovação e a entrega de valor aos seus clientes posicionam-na bem para o crescimento futuro e o sucesso na indústria de marketing.

2.2 Análise Externa da Empresa

2.2.1 Concorrentes

Destaca-se que, até o presente momento, não há concorrentes identificados que ofereçam os mesmos tipos de resultados e análises que a Thalox. No entanto, empresas como Marketo (Adobe), HubSpot, Eloqua (Oracle), Pardot (Salesforce) e Act-On, que atuam na automação de marketing, têm acesso a grandes investimentos em inovação, o que pode ser uma ameaça, especialmente porque algumas já oferecem ferramentas de análise preditiva e mensagens personalizadas. Isso aumenta o risco de desenvolverem e

promoverem produtos similares. Ainda assim, a proposta exclusiva da Thalox continua sendo um diferencial competitivo no mercado.

Compara-se a Thalox com a solução de competidores:

Tabela 5. Estudo de comparação da Thalox com seus competidores.

| Plataforma | Características | Diferenças em relação à Thalox |
|--|--|---|
| Oracle Eloqua | Oferece automação de marketing com análise preditiva e mensagens personalizadas. O Eloqua + Infinity é poderoso, mas complexo e exige mais conhecimentos técnicos. | Thalox é fácil de usar e integra-se facilmente com ferramentas existentes, enquanto Eloqua requer mais experiência técnica. |
| Salesforce Marketing Cloud + Einstein | Plataforma abrangente com análise preditiva, e-mail marketing e gestão de redes sociais. Pode ser dispendiosa e exige mais formação e suporte. | Thalox é uma alternativa mais acessível e fácil de utilizar em comparação com a complexidade e custo elevados do Salesforce Marketing Cloud. |
| Microsoft Dynamics 365 Marketing | Oferece análise preditiva e personalização. Focado em empresas de grande porte, pode ser muito complexo e caro para pequenas empresas. | Thalox oferece uma alternativa mais acessível e amigável para pequenas e médias empresas, enquanto Microsoft Dynamics é voltado para grandes corporações. |
| HubSpot Marketing Hub | Oferece análise preditiva e mensagens personalizadas, mas tem recursos limitados de relatórios. | Thalox oferece níveis mais avançados de dados e insights em comparação com o HubSpot, que pode ser insuficiente em termos de reporting e análise aprofundada. |

| | | |
|--|--|---|
| Adobe Marketing Cloud (Marketo) | Plataforma abrangente com análise preditiva e personalização. É conhecida pela sua complexidade e custos elevados. | Thalox é mais acessível e fácil de usar, enquanto o Adobe Marketing Cloud pode exigir mais formação e ser mais dispendioso para implementação eficaz. |
|--|--|---|

Fonte autoria própria com base em documentos internos da empresa.

A Thalox oferece uma solução única, fácil e rápida de utilizar para os profissionais de marketing que procuram tirar partido da análise preditiva e das mensagens personalizadas para gerar melhores resultados nas suas campanhas. A sua pontuação de engajamento personalizada ao utilizador (TES) diferencia-a de concorrentes como a Oracle, Salesforce, Microsoft, HubSpot e Adobe. Além disso, o compromisso da Thalox com cada cliente individualmente e na inovação e a entrega de valor fazem dela uma forte escolha para empresas de todas as dimensões.

2.2.2 Análise de Mercado

Para entender o mercado potencial do produto, é necessário compreender o mercado de Automação de Marketing do HubSpot em si. Com base nos últimos números que temos de um estudo publicado no Statista, a quota de mercado do HubSpot era de 34.72% (Navarro, 2024). Com esse estudo, verifica-se que o HubSpot é a solução de marketing de automação global com maior quota de mercado, seguido por Oracle Marketing Cloud, Welcome e Adobe Experience Cloud.

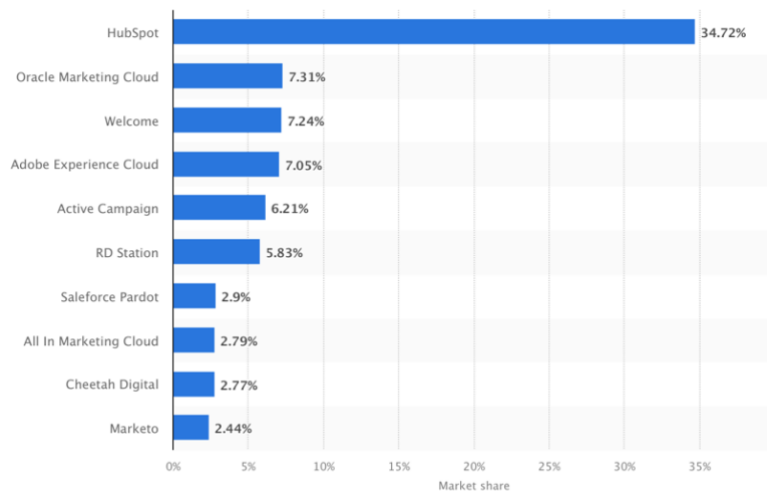


Figura 5. Quota de mercado da plataforma HubSpot em Julho 2024. Adaptada de Datanyse, 2024, obtida de <https://www.statista.com/statistics/1134686/marketing-automation-solutions-market-share-world/#statisticContainer>. Direitos autorais 2024 pela Datanyse. Consulta em setembro 2024.

Os utilizadores do HubSpot se distribuem da seguinte forma nas diferentes regiões:

HubSpot Ecosystem's Geographic Expansion, 2021 and 2025
Revenue by Region (\$B)

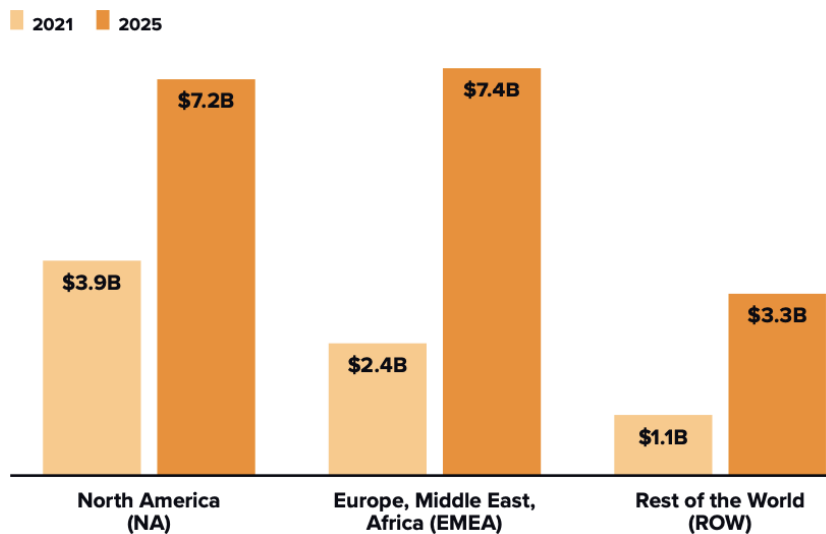


Figura 6. Expansão Geográfica do Ecosistema HubSpot, demonstração da receita da plataforma por região. Adaptada do relatório do IDC 2022, obtida do blog da HubSpot em agosto 2024. Direitos autorais 2022 pela HubSpot.

Com base nesses números e na base de utilizadores instalada do HubSpot, vê-se um maior potencial de crescimento na região EMEA, seguido pela América do Norte. A América do Norte é onde estão localizadas algumas sedes do HubSpot, e a taxa de adoção de novos utilizadores é bastante alta.

Vender um novo produto é sempre desafiador, então a empresa segue a regra do SPIN (Situação, Problema, Impacto, Necessidade), um conceito muito conhecido em Vendas e Marketing (Rackham & Rosa, 2008). O vendedor, portanto, adapta a sua estratégia, seu discurso, e suas técnicas de venda de acordo com o seu público e a solução oferecida para este.

Como fontes de novos leads (potenciais clientes), a empresa identificou os seguintes geradores:

- SEO (Otimização para Motores de Busca)
- SEA (Anúncios em Motores de Busca)
- LinkedIn (conteúdo e interações orgânicas)
- Campanhas de E-mail
- Website atrativo, intuitivo e acessível
- Eventos presenciais e virtuais
- Parceiros

Como os fundadores da empresa são profissionais bem conhecidos no mundo corporativo alemão, espera-se um fluxo de receita semelhante ao potencial dos EUA. Atualmente, o fundador Erwin Arnold tem mais de 3100 conexões no LinkedIn, com um foco claro em conectar-se com utilizadores de automação de marketing. Por outro lado, a empresa também pretende abordar o mercado português, mas, como a densidade de empresas não é tão alta e as sedes das grandes empresas estão fora do país, espera-se fluxos de receita mais baixos provindos nacionalmente.

2.2.2.1 Análise TAM-SAM-SOM

TAM, SAM e SOM são siglas que representam diferentes subconjuntos de um mercado. Por meio delas, os empreendedores conseguem prever a demanda que terão por seus produtos ou serviços, projetando as vendas e o crescimento. No livro *Market Research in Practice: A Guide to the Basics* por Paul Hague, *Total Addressable Market* (TAM) é descrito como a receita total que um produto ou serviço pode gerar se capturar 100% do mercado disponível. *Serviceable Available Market* (SAM) refere-se à parte do TAM que a empresa pode alcançar com base em suas capacidades e restrições de mercado. *Serviceable Obtainable Market* (SOM) é a fração do SAM que a empresa pode

realisticamente conquistar, levando em consideração sua posição competitiva e estratégia de mercado (Hague, 2021). Esses conceitos ajudam as empresas a avaliar o potencial de mercado e a definir metas realistas para crescimento.

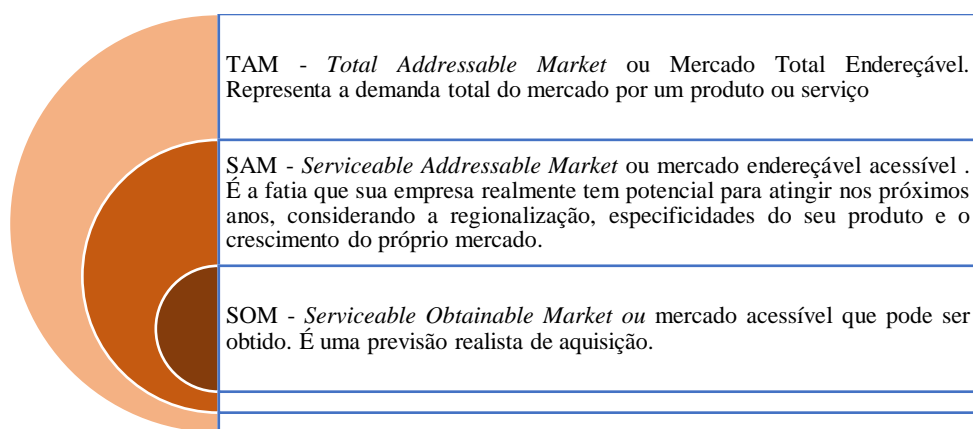


Figura 7. Esquema TAM-SAM-SOM. Fonte elaboração própria.

Para a Thalox, o *Total Addressable Market* (TAM) se identifica como empresas utilizadoras do HubSpot Marketing com no mínimo de 2000 contatos nas suas bases de dados. Os clientes do HubSpot instalam, em média, sete aplicações em suas contas, e mais de um quarto dos clientes instalam mais de 10. Prevê-se que o ecossistema global de parceiros do HubSpot alcançará uma receita de 12,5 bilhões de dólares até 2024, representando uma oportunidade significativa para as empresas que buscam fazer parcerias e desenvolver soluções baseadas no HubSpot (Hair, 2022).

Até março de 2024, o HubSpot tinha 216.840 clientes pagantes, um aumento em relação aos 205.091 no final de 2023. Destes, identificamos o mercado mais disponível e acessível para a Thalox (*Serviceable Available Market* - SAM) os utilizadores HubSpot na América do Norte e na Europa. Em 2023, o HubSpot gerou 1,32 bilhões de dólares em receita provenientes de clientes na região das Américas, o que representou 60,83% da receita total. Os clientes baseados na Europa contribuíram com 668,26 milhões de dólares para a receita da empresa no mesmo ano, tornando a Europa o segundo maior mercado depois das Américas (Dean, 2023).

O mercado acessível e obtido pela Thalox (*Serviceable Obtainable Market* - SOM) destaca-se por focar em grandes grupos e comunidades de utilizadores do HubSpot, onde já existe um canal mais direto. Segundo estudos anteriores feitos na Thalox e informações de domínio público, na América do Norte, os grupos identificados incluem o HubSpot

User Group em Boston, Nova Iorque, Washington e Toronto, totalizam 4.000 clientes. Na Europa, os grupos incluem o HubSpot User Group em Londres, Madrid, Paris, Lisboa e Berlim, com 2.000 clientes.

2.3 Marketing Mix

Tabela 6. Marketing Mix produto thalox.

| Produto | Preço |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Segmentação de audiência baseada em IA e pontuação preditiva de engagement - Segmenta leads na base de dados prevendo a probabilidade de envolvimento dos contatos com futuros e-mails/mensagens - Permite aos profissionais de marketing transmitir a mensagem mais relevante a um cliente/lead - Resulta numa taxa de cliques três vezes superior e leads qualificados de vendas enviados para vendas - Permite que as equipas de marketing entreguem leads qualificados e prontos a comprar para vendas e aumentem a receita. - Fornece um painel de envolvimento para ver e interpretar o desenvolvimento geral da base de dados | <ul style="list-style-type: none"> - Primeiros 30 dias com acesso gratuito e ilimitado - Plano Freemium – Grátis com funcionalidades limitadas para sempre <ul style="list-style-type: none"> - 1 previsão programada por mês para até 1.000 contatos - Suporte: Sistema de Tickets - Plano inicial: 49€ mensais <ul style="list-style-type: none"> - 2 previsões por mês - Até 5.000 contatos - Plano de negócios: 199€ mensais <ul style="list-style-type: none"> - 4 previsões por mês - Até 150.000 contatos - Insights de dados para download - Plano empresarial: 399€ mensais <ul style="list-style-type: none"> - Previsões ilimitadas - Mais de 150.000 contatos |

| | |
|--|--|
| - Fornece informações valiosas para comunicação personalizada e melhoria da qualidade dos dados. | - Gestor de conta dedicado |
| Lugares | Promoção |
| - HubSpot Marketplace - Website - HubSpot Partners | - Google Ads - Gartner – Orgânico e pago - Campanhas de emails - Eventos (offline e online) - Landing pages de ofertas dedicadas - YouTube – pago e orgânico - Referências de clientes |

Fonte elaboração própria em conjunto com a gerência.

3 Razões do projeto

Como pontuado anteriormente, a Thalox vem enfrentando dificuldades para crescer sua gama de clientes. Um dos problemas frequentes que *startups* podem enfrentar no marketing digital é o baixo alcance dos seus conteúdos. Podem ser ótimos conteúdos, mas, se não chegarem a audiência certa, não terão os resultados desejados. Para uma empresa em estágio inicial como a Thalox, conquistar uma audiência pode representar um desafio significativo. Não só isso, mas também os elevados investimentos iniciais e contínuos para despesas de pessoal, marketing e desenvolvimento do produto, bem como a ainda dependência de fornecedores externos para certas atividades, vem se mostrando obstáculos. Do ponto de vista financeiro, a empresa é ainda financiada pelo capital do fundador Erwin Arnold e outros investidores. No ano de 2024 prevê-se pela primeira vez um balanço equilibrado, devido sua receita por meio de serviços de consultoria.

Devido à sua situação atual, a empresa está empenhada em melhorar seus resultados de receita. Com o objetivo final de adotar uma estratégia de crescimento liderado pelo

produto (Product-Led Growth), a empresa está explorando diversas abordagens, incluindo incentivos financeiros, novas campanhas, participação em eventos específicos para *networking* e visibilidade da marca, além de avaliar possibilidades de parcerias. Acredita-se que uma das estratégias para superar essas dificuldades é o estabelecimento de parcerias estratégicas com outras marcas, o que pode ser melhor desenvolvido internamente e externamente para impulsionar a receita e a notoriedade da empresa.

Uma parceria de marketing refere-se a um acordo entre duas ou mais empresas com o objetivo de promover ou vender seus produtos, simultaneamente promovendo suas próprias marcas (Fakid & Echaoui, 2023). Esse acordo estratégico envolve a colaboração mútua para alcançar metas comerciais comuns, aproveitando as sinergias entre as empresas envolvidas.

Atualmente a Thalox já possui há meses algumas parcerias estratégicas com agências de Marketing em diferentes países. Porém nenhuma até o presente momento trouxe um novo utilizador do software. Prova-se aqui um desafio de compreender qual as barreiras e o que falta para que tais parcerias sejam bem-sucedidas. Não só isso, mas também um plano estratégico para que suas próximas parcerias tenham um processo bem delineado e motivações para terem frutos.

3.1 Problema de Investigação

Problema principal:

Como uma empresa de SaaS, pode desenvolver e implementar um plano estratégico de parcerias para superar a incerteza na aquisição e gestão destas no âmbito do marketing digital?

Problemas específicos:

- Identificação e Seleção de Parceiros:
 - Como identificar parceiros no setor de marketing digital que complementem efetivamente a proposta de valor do software?
 - Quais critérios devem ser estabelecidos para a seleção de parceiros estratégicos, considerando o alinhamento de objetivos e valores?

- Estratégias de Integração e Engajamento:
 - Como desenvolver abordagens eficazes para envolver potenciais parceiros e garantir interesse mútuo na colaboração?
 - Como desenvolver um processo claro e eficaz para integração do Parceiro com o negócio da empresa?
 - Quais estratégias de marketing digital podem ser integradas para fortalecer a promoção conjunta e maximizar o alcance do software?

- Gestão de Relacionamentos:
 - Quais práticas de gestão de relacionamento serão implementadas para garantir uma colaboração contínua e benéfica?
 - Como monitorar e avaliar o desempenho das parcerias, e quais métricas serão usadas para medir o sucesso?
 - Quais estratégias de inovação serão incorporadas para garantir a relevância contínua do plano de parcerias?

3.2 Objetivos

Desenvolver um plano estratégico de parcerias para uma empresa de SaaS, construindo um *framework* para identificar, estabelecer e gerenciar colaborações que não apenas enriqueçam a proposta de valor do software, mas também ampliem significativamente o alcance de mercado, assegurando, assim, um crescimento sustentável.

Objetivos específicos:

- Identificação e Seleção de Parceiros:
 - Desenvolver método eficaz para identificar parceiros no marketing digital, considerando relevância e sinergia com a proposta de valor.
 - Estabelecer critérios claros para seleção, alinhando objetivos e valores para garantir parcerias estratégicas sólidas.

- Estratégias de Integração e Engajamento:
 - Criar abordagens eficazes para envolver potenciais parceiros desde a identificação até a integração.

- Desenvolver processo transparente e eficaz para integração do parceiro ao negócio da empresa.
- Identificar e integrar estratégias para fortalecer a promoção conjunta do software, maximizando o alcance online.
- Gestão de Relacionamentos:
 - Implementar práticas de gestão que assegurem colaboração contínua, incluindo comunicação regular e métricas de desempenho.
 - Incorporar estratégias inovadoras no plano, melhorando constantemente a proposta de valor do software.

Com base nesses objetivos, o projeto será direcionado para implementações e ações destinadas a alcançar os resultados desejados tanto para a empresa quanto para a estudante.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

1 Software as a Service

Este estudo pretende enfatizar a situação de um setor específico, as empresas SaaS (*Software-as-a-Service*). Software como Serviço (SaaS) oferece aos consumidores a capacidade de utilizar aplicações fornecidas pelo provedor em uma infraestrutura de nuvem. A computação em nuvem (ou o *cloud computing*) envolve tanto as aplicações que são acessadas pela internet quanto a infraestrutura (hardware e software) nos *data centres*, os centros de dados que suportam esses serviços. Quando usamos um software diretamente pela internet, sem precisar instalá-lo em nossos dispositivos, estamos usando o que se chama de Software como Serviço (Armbrust et al., 2010). Essas aplicações são acessíveis por meio de vários dispositivos cliente, seja por meio de uma interface de cliente leve, como um navegador da web (por exemplo, e-mail baseado na *web*), ou uma interface de programa (Mell & Grance, 2011). Ju, Wang, Fu, Wu e Lin (Ju et al., 2010) descreveram o Software como Serviço (SaaS) como um modelo de implementação de software em que aplicações desenvolvidas especificamente para entrega através de rede são alojadas, provisionadas e acessadas pelos utilizadores via Internet. Este modelo envolve uma taxa global que abrange os custos habituais de licenciamento de aplicações, manutenção de software e suporte, consolidando-os numa mensalidade por utilizador.

No modelo de negócio SaaS, a utilização do software requer a aquisição de uma licença pelos utilizadores, que pode ser disponibilizada de diversas formas, conforme a estratégia da empresa. Estas variações permitem adaptar a solução às necessidades específicas de cada cliente, tornando o acesso ao software mais flexível e eficiente. Diferenciamos aqui o modelo perpétuo tradicional e o modelo mais recente, o qual está em causa no presente projeto, o Software como Serviço. No modelo SaaS, o software é oferecido por assinatura, enquanto no licenciamento perpétuo, há um pagamento único com possíveis custos adicionais para atualizações. Um estudo realizado por Choudhary em 2007, modelou as diferenças entre cada tipo e comprovou que o pagamento por assinatura nas empresas SaaS geralmente incentiva mais o desenvolvimento do produto. Devido o maior investimento dos utilizadores, o desenvolvimento tem maior impulso, resultando em maior qualidade do software e maior bem-estar social (Choudhary, 2007).

Com o papel das aplicações SaaS sendo o fornecimento de serviços aos utilizadores, avaliar como os clientes interagem diretamente ou indiretamente na criação de serviços compartilhados é crucial. O envolvimento direto refere-se à relação imediata, enquanto o

engajamento do cliente, ou seja, a participação ativa deles, atua como um elo entre o envolvimento e a criação conjunta de serviços. Em resumo, perceber como os utilizadores participam e utilizam o produto, influencia a melhoria contínua dos serviços SaaS, mostrando a importância da interação do cliente nesse processo. Todos os aspetos dessas aplicações, incluindo o design da interface, os processos de negócios e os bancos de dados, podem ser diferenciados ao serem adaptados especificamente às necessidades de cada cliente (Dewarani & Alversia, 2023).

Business-to-Business (B2B) refere-se a transações e interações realizadas entre empresas, em vez de entre uma empresa e consumidores individuais (Seebacher, 2021). Nesse contexto B2B, o envolvimento do cliente desempenha um papel importante no desenvolvimento das aplicações SaaS. Envolvimento do cliente significa aqui o entusiasmo e a alta taxa de participação do cliente em atividades com a marca, como troca de informações, resposta a consultas, realização de recomendações e compartilhamento de experiências (Madupu & Cooley, 2010). O envolvimento do cliente descreve como os clientes percebem seus próprios interesses como relevantes para o uso de produtos e serviços (Cheung & To, 2021). Quando os serviços que recebem são significativos para o cliente, eles estão dispostos a compartilhar suas experiências com outros.

Concluimos aqui que as aplicações SaaS possuem características únicas que podem ser personalizadas para atender às necessidades dos clientes. Assim, o SaaS se tornou um modelo de negócio adequado para empresas de todos os tipos e tamanhos, incluindo pequenas e médias empresas (Dewarani & Alversia, 2023).

As maiores empresas SaaS crescem em torno de 60-70% ao ano, enquanto as médias crescem cerca de 30% ao ano (Jain, 2023). As start-ups mais rápidas frequentemente podem superar essas percentagens, pois a dispersão no crescimento é mais alta nos estágios iniciais.

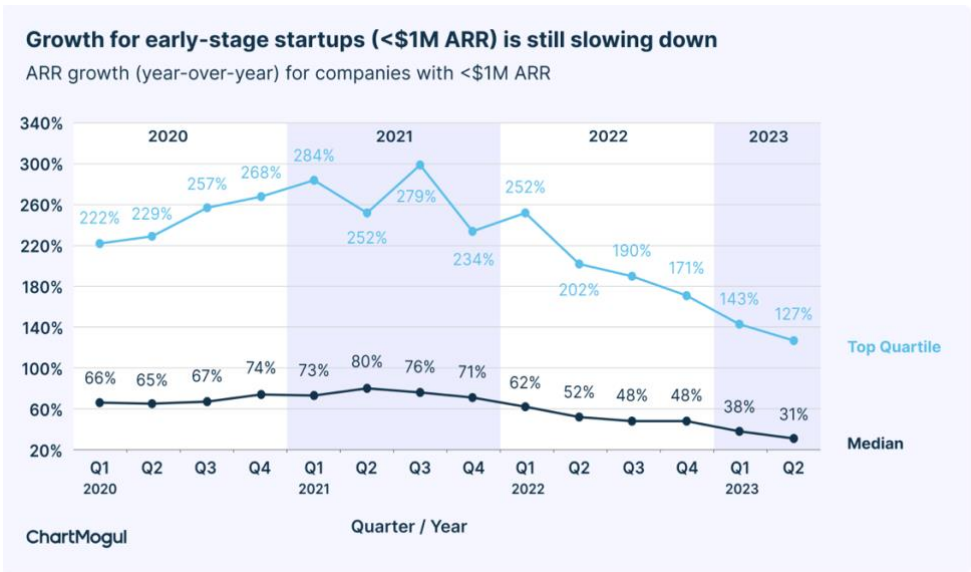


Figura 8. Crescimento de startups iniciantes (menos de 1 milhão de receitas anuais) ainda está decaindo a cada ano. Reimpressa de ChartMogul por S. Jain, 2023, obtida de <https://chartmogul.com/reports/saas-growth-report/2023/#annual>.

A razão disso é que algumas *startups* encontram a adequação entre produto e mercado (*Product Market Fit*) e começam a expandir rapidamente, enquanto outras continuam em busca desse encaixe. *Product-Market Fit* (PMF), ou em português, encaixe produto-mercado, é um termo utilizado no universo das start-ups para descrever o momento em que um produto ou serviço atende de forma precisa e satisfatória as necessidades de um mercado específico (Ries, 2019). Em outras palavras, é quando o produto encontra seu público ideal, um conjunto amplo de clientes que quer um produto exatamente como o oferecido, gerando valor e, conseqüentemente, crescimento sustentável para a empresa. A busca pelo PMF é um processo contínuo que exige uma profunda compreensão do mercado, dos clientes e do produto.

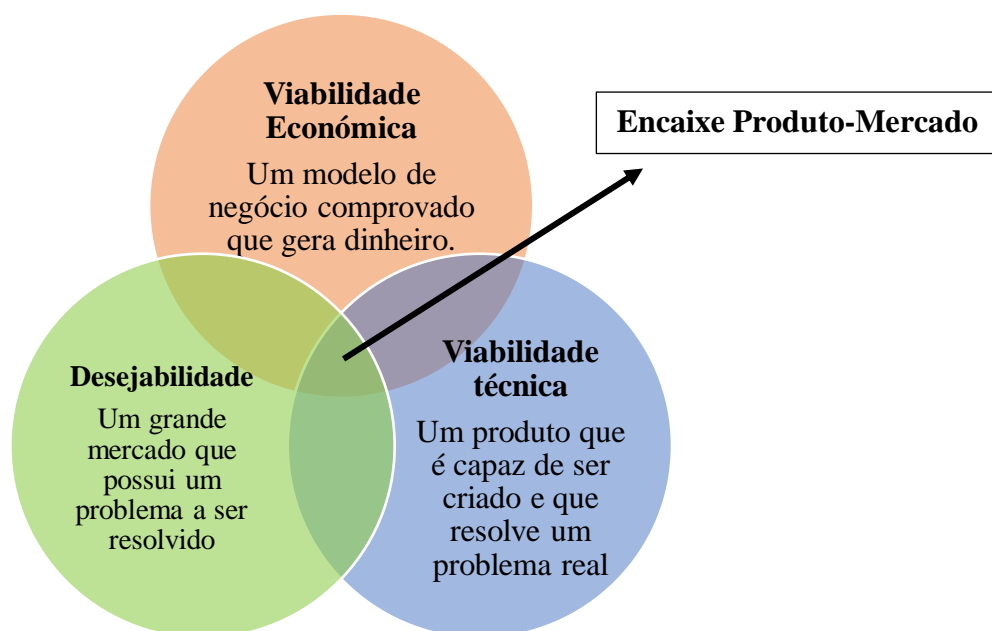


Figura 9. Demonstração visual do que significa ser uma empresa com *product-market fit*. Adaptado de *O Analista de Modelos de Negócios*.

O *Product-Market Fit* é um conceito fundamental para o sucesso de *start-ups*, pois reduz significativamente os riscos de fracasso ao garantir que o produto atenda às necessidades de um mercado específico. Um produto com PMF tende a crescer exponencialmente, impulsionado pela rápida adoção e alta taxa de retenção de clientes satisfeitos. Além disso, a reputação positiva gerada pela satisfação do cliente, medida por métricas, facilita a captação de investimentos, tornando a *start-up* mais atrativa para investidores que buscam retornos consistentes (Ries, 2019).

Uma *start-up* é uma empresa emergente, inovadora e de alto crescimento, com um modelo de negócios escalável e repetível, frequentemente associada a tecnologias disruptivas e com um potencial de impacto significativo no mercado (Dewey, 2022). Nesse âmbito, mesmo com imenso potencial de crescimento, as *startups* geralmente enfrentam grandes desafios, como conquistar seu público, geração de *leads*, interação da audiência, e retenção de clientes, demandando estratégias específicas para superar tais obstáculos. Embora marketing e vendas já eram componentes fundamentais nas atividades da empresa, o novo paradigma do marketing digital ampliou sua influência para além do papel tradicional.

Diante de uma revolução digital e de negócios, um marketing eficaz é cada vez mais vital e radicalmente novo. Hoje as empresas e os consumidores têm mais potência de

comunicação, informação e mobilidade do que antes. E o Marketing digital vem responder a isso, com um conjunto de estratégias e ações que utilizam tecnologias digitais para promover produtos e serviços, construir marcas e interagir com o público-alvo online, com o objetivo de gerar valor e alcançar resultados mensuráveis (Kotler et al., 2024). O impacto do marketing digital vai além de marketing e vendas, alcançando atividades-chave, desde o engajamento do cliente até a gestão da cadeia de suprimentos (Rizvanović, 2023). As estratégias de marketing digital são agora utilizadas para coletar informações, testar mensagens, construir relacionamentos, alcançar novas audiências, adquirir clientes, estabelecer parcerias e construir comunidades online. No entanto, devido a seus recursos limitados, muitas *startups* não exploram totalmente as interações digitais possíveis com o seu público.

Não obstante, o Marketing digital em empresas SaaS exige uma abordagem estratégica e personalizada, considerando as peculiaridades do modelo de negócio. Oferece benefícios por um lado, como baixo investimento em comparação com ferramentas tradicionais, rápida utilização de mercado e *insights* valiosos. Porém, ao contrário de produtos físicos, softwares como serviço (SaaS) são entregues e consumidos digitalmente, o que impacta diretamente as estratégias de marketing. A natureza do relacionamento com o cliente, marcada por um ciclo de compra mais longo, a necessidade de fidelização, e a alta competitividade do mercado SaaS, torna o marketing digital e suas técnicas inovadoras um componente crucial para o sucesso dessas empresas. Desde a validação de ideias até ações mais avançadas por meio de práticas de crescimento, estratégias digitais visam diferentes objetivos e funcionam como testes para otimizar o desenvolvimento de produtos (Rizvanović, 2023), principalmente produtos digitais.

Para se destacar no mercado SaaS, as empresas devem adotar um conjunto diversificado de estratégias de marketing digital. O marketing de conteúdo, por exemplo, com a produção de conteúdo relevante e valioso como e-books e webinars, é fundamental para educar o público e gerar leads (Lima, 2022). O SEO (*Search Engine Optimization*) e a mídia paga garantem visibilidade nos mecanismos de busca e direcionam tráfego para o website. Torna-se necessário aqui que tais técnicas sejam bem planejadas, para que este tráfego seja qualificado com a audiência certa para o website. Além disso, o e-mail marketing e o marketing nas redes sociais são essenciais para nutrir leads, construir relacionamento e aumentar o engajamento. Programas de indicação e incentivos do

marketing boca a boca também são estratégias eficazes para o crescimento de empresas SaaS.

A personalização da experiência do cliente, como comentado anteriormente, é ao mesmo tempo um desafio e uma oportunidade para as empresas SaaS. Com a crescente oferta de ferramentas de marketing digital, a competição se intensifica, exigindo que as empresas sejam inovadoras e ágeis. A preocupação com a privacidade dos dados também é um fator importante a ser considerado. Para medir o sucesso das estratégias de marketing, as empresas SaaS devem acompanhar métricas como taxa de conversão, custo por aquisição de cliente (CAC), *lifetime value* (LTV) e *churn rate*. Ao compreender esses indicadores, é possível otimizar as campanhas e alcançar resultados mais eficazes.

No caso Thalox, a empresa SaaS se encontra ainda na fase inicial de desenvolvimento, a buscar alcançar o encaixe produto-mercado (*product-market fit*), estabelecendo o seu nicho e sua adequação do produto ao mercado. Entretanto, conta com colaboradores com grande experiência em marketing, tem um grande foco em produzir conteúdos e lançar campanhas delineadas e planejadas cuidadosamente para angariar leads e mantê-las engajadas e avançando no funil de marketing. À medida que as *startups* amadurecem, o foco muda para estabilizar processos de negócios, construir marcas progressivamente e reter clientes. O desafio é identificar quando e como empregar estratégias digitais de forma eficaz, especialmente ao lidar com recursos limitados e pressão por soluções rápidas.

1.1 Product-led Growth versus Sales-led Growth

Uma estratégia de negócio em ênfase nas *startups* atualmente é a PLG (*product-led growth*), o crescimento orientado pelo produto. O crescimento orientado pelo produto (PLG) é uma metodologia empresarial na qual a aquisição, expansão, conversão e retenção de utilizadores são impulsionadas principalmente pelo próprio produto (Wes, 2019). Essa abordagem estabelece um alinhamento em toda a empresa, desde equipes de engenharia até vendas e marketing, em torno do produto como a maior fonte de crescimento empresarial sustentável e escalável. O próprio produto é projetado para atrair, converter e manter os utilizadores, impulsionando o crescimento orgânico por meio

da qualidade, usabilidade e eficácia do produto. Superficialmente, o PLG pode ser um modelo de negócio simples que possibilita o comprador testar o produto antes de comprar.

Segundo o Relatório de Benchmark do OpenView (Poyar et al., 2023), empresas buscam investimentos em PLG para impulsionar o crescimento incremental e a eficiência, substituindo tarefas que normalmente seriam feitas por pessoas por soluções baseadas em produtos. As empresas líderes em Product-Led Growth (PLG) estão a crescer 50% ao ano, muito mais rápido do que as empresas SaaS tradicionais (21%), de acordo com benchmarks recentes. Não é surpresa, portanto, que o PLG esteja a gerar grande interesse na indústria.

O estudo também afirma que o PLG continua a ser uma parte crucial na construção de uma empresa fora da curva – especialmente no caso de empresas de inteligência artificial (IA). Entre os produtos de IA, 84% afirmaram que o PLG é um foco central ou parcial. A IA, em particular, eleva o nível do negócio ao possibilitar a demonstração rápida de valor ao cliente. (Poyar et al., 2023)

No livro de Wes Bush publicado em 2019, ele reflete como a organização deve decidir entre os modelos de PLG e Sales-led Growth, pois nem todos negócios se adequam com sucesso do modelo PLG. O autor sugere o método MOAT:

M - *Market Strategy*, ou Estratégia de mercado: sua estratégia de entrada no mercado é dominante, disruptiva ou diferenciada?

O- *Ocean Conditions*, ou Condições do oceano: você está em um negócio de oceano vermelho ou azul?

A- Audiência: você tem uma estratégia de marketing de cima para baixo ou de baixo para cima?

T- Tempo para valor: quão rápido você pode mostrar valor?

Para prosseguirmos com a explicação dessa prática é necessário compreendermos as diferenças entre as estratégias *Free Trial*, *Freemium* e *Demo*.

Freemium é definido pela presença simultânea de uma versão gratuita do produto junto com uma versão *premium* paga. A primeira oferece um produto básico ou conjunto de

recursos do site que proporciona uma experiência satisfatória para a maioria dos utilizadores, enquanto a última adiciona recursos aprimorados, que podem se apresentar de diversas formas e tamanhos (Bapna, Ramaprasad & Umyarov, 2018). A versão gratuita normalmente é mais básica e contém maiores limitações do que a versão paga, entretanto possibilita o utilizador se beneficiar do produto dentro dessas condições sem nenhum limite de tempo.

Uma das métricas para avaliar o PLG é a receita influenciada pelo produto, que mede a nova receita proveniente de clientes que interagem com o produto antes de contatar a equipe de vendas. Segundo o relatório da Openview em 2023, a receita influenciada pelo produto é maior entre as empresas SaaS que oferecem um modelo freemium de autoatendimento, representando cerca de 90% da receita total (Poyar et al., 2023).

Diferente do *Freemium*, um *Free Trial*, um teste gratuito, é um modelo de aquisição de clientes que fornece um produto parcial ou completo a potenciais clientes gratuitamente por um período de tempo limitado (Wes, 2019).

E por último, a Demo é normalmente caracterizada por uma reunião entre o representante da empresa com o potencial cliente. Nessa reunião, normalmente de forma *online*, o representante de vendas tenta compreender as necessidades do indivíduo e demonstrar na prática como o produto que está a oferecer pode ajudá-lo a solucionar seus desafios e agilizar seu trabalho.

Voltando ao modelo de Wes (2019), a estratégia de mercado para crescimento das empresas SaaS, pode ser identificada como:

- **Dominante:** Oferecer um produto superior a um preço mais baixo para conquistar uma grande fatia do mercado. Exemplos de empresas que empregam essa estratégia são Netflix e Uber. Recomenda-se aqui os modelos de produtos *Freemium* e *Free Trial*.
- **Diferenciada:** Focar em nichos específicos, ao oferecer soluções personalizadas e cobrar um preço premium. *Free Trials* e Demos funcionam melhor com a estratégia diferenciada, principalmente por causa das limitações de mercado e complexidade do produto.

- **Disruptiva:** Oferecer um produto simplificado e mais barato para mercados saturados. Empresas como Canva e Udacity seguem essa estratégia. Produtos *Freemium* são os mais recomendados para a estratégia Disruptiva.

A escolha da estratégia ideal depende do:

- Produto: É superior, especializado ou simplificado?
- Mercado: É altamente competitivo ou possui nichos inexplorados?
- Objetivos: Quer ser líder de mercado, atender um nicho específico ou desestabilizar um mercado?

Vemos aqui que cada estratégia tem suas vantagens e desafios. A chave para o sucesso está em escolher a estratégia que melhor se alinha com o produto, mercado e objetivos de negócio. Também importante considerar o tamanho do mercado, a complexidade e a precificação do produto, a qual deve ser alinhada ao valor percebido pelo cliente.

As condições do “oceano” também afetam o modelo PLG, pensadores até afirmam que se o mercado está saturado, ou seja, um oceano vermelho, o único modelo de distribuição que se vale a pena tomar é o PLG. O conceito de Oceano Azul por W. Chan Kim e Renée em 2004, se refere a uma estratégia de negócios que busca criar um novo mercado ou espaço de mercado inexplorado, um oceano azul, em vez de competir em mercados já maduros, os oceanos vermelhos, onde a competição é intensa e o crescimento é limitado (Kim & Mauborgne, 2005). A estratégia de oceano azul visa inovar e oferecer valor aos clientes de uma maneira que torne a concorrência irrelevante.

Sobre isso é importante compreender que se a empresa está em um oceano azul e o produto rapidamente agrega valor, o qual os potenciais clientes facilmente entendem, é recomendável se adotar uma abordagem PLG. No entanto, se o produto for mais complexo, é aconselhável iniciar com uma estratégia de entrada no mercado focada em vendas (Sales-Led Growth) para educar o público e gerar demanda (Wes, 2019). Nesse último, as Demos, com seu contato direto com os potenciais clientes, são essenciais para realmente fazer-se compreender a oferta.

Já se a empresa estiver em um oceano vermelho é recomendável que adote um modelo centrado no produto para ampliar seu funil de vendas, reduzir o custo de aquisição de clientes e expandir globalmente.

Ainda no modelo MOAT, são exploradas as estratégias de vendas *top-down* e *bottom-up*. Tradicionalmente, as vendas de SaaS focavam em executivos (*top-down*), mas hoje os colaboradores da linha de frente também podem ter poder de decisão devido à redução de preços e facilidade de compra das soluções. A estratégia *bottom-up*, exemplificada pela empresa SaaS Slack, permite que o produto seja adotado pelos usuários finais e se espalhe organicamente na empresa. A escolha entre essas estratégias depende do tipo de produto e do mercado, sendo essencial alinhar a estratégia de vendas ao modelo de negócio para maximizar o sucesso.

Por último, é destacado o *time-to-value* em negócios liderados por produtos. Para ser bem-sucedido, os novos utilizadores devem perceber o valor do produto rapidamente por si só. Estudos mostram que 40-60% dos utilizadores não retornam após o registro se não encontrarem valor inicial. Melhorar o *time-to-value* é crucial e pode ser feito ajustando a motivação e facilitando o uso. Para isso é necessária uma mensagem clara e explicativa, normalmente com auxílio de imagens e vídeos demonstrando os melhores benefícios do produto e os problemas que ele vem resolver para o utilizador. Se o valor do produto é muito complexo para ser compreendido, têm-se aqui um desafio, sendo necessário nutrir essa lead, por meio de Demos, email marketing e marketing de conteúdo. Nesse caso, o ciclo de venda é mais longo e envolve múltiplas interações, sendo assim uma abordagem de *Sales-Led Growth*.

Tendo em conta a estrutura MOAT, cada empresa precisa analisar esses fatores dentro do seu negócio e perceber qual estratégia de crescimento é o mais adequado e recomendado para si, o PLG com o produto como principal motor de crescimento, ou SLG, com o foco na equipe de vendas.

1.2 HubSpot

Não importa qual das estratégias a empresa optar, tanto empresas SLG quanto empresas PLG se beneficiam de um CRM (Customer Relationship Management). O marketing de

relacionamento trata de como as organizações gerenciam e melhoram suas relações com os clientes visando a lucratividade a longo prazo. A gestão de relacionamento com o cliente é um tema de grande importância no marketing, e foca-se no uso da tecnologia da informação para implementar estratégias de marketing de relacionamento. (Ryals & Payne, 2001).

O termo "gestão de relacionamento com o cliente" (Customer Relationship Management - CRM) surgiu na comunidade de fornecedores de tecnologia da informação e profissionais em meados dos anos 1990. É frequentemente usado para descrever soluções tecnológicas voltadas para o cliente, como automação de força de vendas (*Sales Force Automation* - SFA) (Adrian Payne & Pennie Frow, 2005). A nomenclatura CRM é frequentemente usado nos contextos de soluções tecnológicas e foi descrito como um marketing de relacionamento habilitado para informação (Ryals & Payne, 2001). Isso é, um conceito a qual habilita os utilizadores a organizarem e guardarem informações dos seus contatos forma integrada e inteligente.

Um CRM é então uma estratégia de negócios que as empresas usam para gerenciar e analisar interações com clientes atuais e potenciais (Kotler et al., 2024). Um sistema de CRM, geralmente na forma de um software, ajuda as empresas a centralizar, simplificar, proteger e escalar as interações com os clientes. Isso inclui funcionalidades para armazenar dados de contato, gerenciar leads, acompanhar as interações com os clientes, automatizar processos de vendas e marketing, e gerar relatórios e análises. O principal objetivo de um CRM é melhorar o relacionamento com os clientes, auxiliando na retenção e impulsionando as vendas.

Alguns dos CRMs mais conhecidos no mercado são Salesforce, HubSpot, Microsoft Dynamics 365 e Pipedrive. Esses CRMs são amplamente utilizados em diversas indústrias para gerenciar relacionamentos com clientes e otimizar processos de vendas e marketing.

Para o presente projeto daremos maior foco a plataforma HubSpot, dado o fato que a Thalox é parceira do HubSpot e sua audiência são utilizadores da plataforma. O software HubSpot é uma das principais fontes de aquisição de clientes e geração de receita para a Thalox, com impacto imediato no crescimento e sustentabilidade da empresa. Assim, o presente projeto visa demonstrar como a Thalox está maximizando o valor dessa parceria, detalhando as estratégias implementadas para explorar o ecossistema HubSpot, como

integrações de produto, co-marketing, vendas conjuntas, e a visibilidade que a Thalox está ganhando dentro da comunidade HubSpot.

A HubSpot, fundada em 2006 por Brian Halligan e Dharmesh Shah, surgiu para atender a uma nova abordagem de marketing que priorizava atrair clientes com conteúdo útil e valioso, em vez de interromper com anúncios. Focada em inbound marketing, a empresa hoje expandiu seu portfólio para oferecer uma plataforma CRM inteligente e moderna, ao oferecer tecnologia de IA. Oferecem uma gama completa de ferramentas para marketing, vendas, e atendimento ao cliente, ajudando organizações a crescer de maneira eficiente e integrada. Com 12 escritórios no mundo inteiro, e mais de 7600 colaboradores, conta em média com 216 mil clientes utilizando sua plataforma (*Sobre a HubSpot / História da HubSpot*, n.d.).

A HubSpot possui alguns programas de parceria:

- *Solutions Partner Program*: Destinado a agências e prestadores de serviços que buscam ampliar seu portfólio e expertise na HubSpot. Essa parceria tem o objetivo ajudar parceiros a crescer oferecendo serviços em marketing, vendas, atendimento ao cliente, web design, CRM e Tecnologias de Informação.
- *App Partner Program*: Voltado para desenvolvedores e empresas que querem criar e integrar aplicativos na plataforma aberta da HubSpot.
- *Startups Partner Program*: Focado em aceleradoras e empresas de capital de risco que apoiam startups, oferecendo acesso a ferramentas da HubSpot e programas educacionais a custos reduzidos.
- *Education Partner Program*: Direcionado a faculdades e universidades que desejam incorporar as tecnologias e práticas da HubSpot em seus currículos acadêmicos.
- *Affiliate Partner Program*: Para blogueiros e criadores de conteúdo que querem monetizar seu conteúdo promovendo a HubSpot e ajudando empresas a crescer.

A Thalox atualmente possui duas parcerias com a HubSpot, é uma Solutions Partner e também seu produto, a aplicação thalox, se certificou no programa App Partner. Os Solutions Partners possuem um gerente de parceria dedicado à sua conta, e para incentivar o seu sucesso eles se dividem em categorias dependendo dos pontos que adquirem com seus negócios. Eles acumulam pontos tanto ao fechar novos contratos quanto ao gerenciar

e manter clientes já existentes. Identificamos como um programa de incentivos de parceiros, e as categorias são Gold, Platinum, Diamont e Elite. A Thalox pretende continuar a investir nessa parceria por causa de seus benefícios de expansão de negócio, *networking*, ferramentas exclusivas e suporte dedicado. Também prevê que até o ano de 2025 consiga conquistar o nível Ouro/Gold, devido a estar intermediando a adoção da plataforma HubSpot para clientes dos serviços de consultoria, ganhando assim pontos.

2 Parcerias de Marketing

2.1 Tipos de Parcerias

Como parte de sua estratégia de CRM, uma empresa pode adotar uma estratégia de parcerias: Esta deve identificar as áreas estratégicas onde as parcerias são necessárias, definir o perfil ideal de parceiro, buscar parceiros adequados, formalizar acordos de alianças estratégicas e gerenciar as parcerias em andamento. Por causa disso, refletiremos sobre seus tipos e como se enquadram no presente estudo.

As empresas SaaS de hoje já nascem com uma abordagem internacional. A inovação está a acontecer em todo o lado, e as start-ups baseadas em Product-Led Growth (PLG) estão sempre disponíveis para que os clientes possam descobrir, experimentar e comprar (Poyar et al., 2023). O projeto foca-se no gerenciamento de parcerias de uma empresa Saas, a qual identificamos como *born global*. Isso significa que ocorreu uma rápida internacionalização logo nos primeiros dias de operação para atender a um nicho global (Gaio, 2023). Assim, examinamos esse as parcerias em escala internacional, juntamente com suas dificuldades específicas.

Em geral, vários estudos têm explorado a dinâmica imprevisível das parcerias de marketing em contextos internacionais, destacando a necessidade de fornecer respostas estratégicas às empresas: onde concentrar esforços, quais segmentos de mercado, produtos ou serviços priorizar, qual público-alvo focar e como compreender sua cultura. Empresas de todos os tamanhos buscam concentrar esforços para aumentar a participação de mercado e a exposição internacional, visando tornar-se mais eficientes e rentáveis (Fakid & Echaoui, 2023). Os benefícios principais de uma parceria de marketing são: alcance a uma nova audiência, custos efetivos (parcerias expandem capacidades e orçamentos), riscos reduzidos e maior confiança dos consumidores.

Segundo um estudo realizado pela Adobe Experience Cloud (2022), alguns dos principais tipos de parcerias de marketing são:

- **Programa de afiliados e embaixadores:** envolvem criadores de conteúdo promovendo produtos em troca de comissões ou parcerias escolhidas. Não só indivíduos, mas empresas afiliadas podem participar do programa e receber comissão.
- **Parcerias de distribuição:** proporcionam acesso aos canais de distribuição de outra empresa para ampliar o alcance do produto. Diferentes abordagens podem ser adotadas nas parcerias de distribuição. Por exemplo, a revenda envolve comprar produtos de uma empresa a preços de atacado e revendê-los a clientes a preços de varejo. O agrupamento (*bundling*) ocorre quando duas empresas combinam seus produtos para oferecer pacotes mais atraentes. A *cross-promotion* envolve a promoção conjunta de produtos, geralmente por meio de campanhas de marketing ou ofertas especiais.
- **Parcerias de indicação/recomendação:** envolve recomendações consistentes entre empresas, criando um pipeline de indicações. Clientes que vem por meio de recomendação, tem uma taxa de retenção 37% maior e são 4 vezes mais prováveis de recomendar a marca a outros (Adobe, 2022).
- **Programas de fidelidade:** estabelecem parcerias diretamente com clientes, oferecendo recompensas para incentivá-los a continuar comprando.
- **Licenciamento:** Permite o uso da propriedade intelectual de outra marca mediante o pagamento de taxas ou royalties.
- **Co-branding e marketing de afinidade:** duas marcas colaboram para criar um novo produto ou conteúdo, potencializando vendas através do reconhecimento de ambas.
- **Parceria de canal e revendedores:** permitem que marcas menores vendam através de empresas maiores, aproveitando a base de clientes estabelecida.
- **Programas *white-label*** (Elfsight, 2023): O modelo de negócios *white-label* (marca branca) se identifica como empresas que compraram o produto, a tecnologia, já pronta de desenvolvedores terceiros, comprando esses ativos e os chamando de seus, adicionando a sua *expertise* e investimento em marketing. Ao participar de um programa *white-label* a empresa economizará tempo e gastos no desenvolvimento do produto.

Os tipos de parcerias escolhidas dependerão dos parceiros em questão, dos objetivos, das oportunidades e recursos das empresas. Também depende de como o produto da empresa funciona e a que nível de desenvolvimento se encontra. Na indústria Saas, os tipos mais utilizados são o programa de afiliados, de recomendações, de revenda e programas *white-label*.

Caracterizamos também o conceito de **Parceria Estratégica**, que tem um significado mais amplo, visto que não se foca em uma transação específica. De acordo com Gulati (1998), uma parceria estratégica é caracterizada pela criação de uma interdependência entre as organizações, baseada na confiança e no alinhamento estratégico, com o objetivo de obter vantagens competitivas. São arranjos voluntários entre empresas que envolvem a troca, o compartilhamento ou o codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. As parcerias estratégicas são especialmente importantes em ambientes de alta complexidade e incerteza, onde a colaboração pode ser fundamental para a inovação, entrada em novos mercados, ou a superação de barreiras operacionais.

No entanto, parcerias também podem apresentar desafios, como o risco de dependência excessiva, conflitos de interesses, e a possibilidade de vazamento de informações confidenciais, o que pode comprometer a competitividade das empresas envolvidas (Das & Teng, 2000). Portanto, o sucesso de uma parceria estratégica depende de uma gestão cuidadosa dos riscos e de uma comunicação clara entre os parceiros.

Glenda McNeal, Chief Partner Officer da American Express, acredita que parcerias são fundamentais para o crescimento e inovação, exigindo uma visão clara das prioridades e objetivos no mercado, além de identificar oportunidades estratégicas (2024). Ela afirma que é essencial antecipar-se às necessidades dos consumidores e criar experiências conjuntas que se alinhem com suas expectativas, enquanto se acompanham as tendências futuras. Ouvir os clientes e entender o que é importante para eles fortalece as relações e molda a abordagem do negócio. A criação de parcerias é uma arte e uma ciência, a arte está na empatia — compreender as necessidades dos outros —, enquanto a ciência envolve a análise cuidadosa do impacto financeiro e dos benefícios que essas decisões podem trazer para o sucesso a longo prazo.

2.2 Identificação e Seleção de Parceiros

Alianças estratégicas são mais profundas que simples transações comerciais, mas não chegam a ser fusões. Como as empresas permanecem separadas, seus interesses não convergem automaticamente, exigindo decisões conjuntas para lidar com contingências imprevistas. Parcerias constituem uma relação interpessoal entre duas ou mais pessoas que colaboram em prol de um objetivo comum. O desempenho é otimizado através do compartilhamento de conhecimento e respeito mútuo, permitindo que as metas sejam cumpridas.

Parcerias bem-sucedidas dependem de um forte esforço colaborativo de todos os envolvidos. A colaboração cria um ambiente de trabalho onde pessoas com diversas origens e interesses se unem para compartilhar ideias, assumir riscos e dividir responsabilidades, com o propósito de construir consenso e atingir um objetivo comum (Mangold et al., 2014).

Há pelo menos três princípios essenciais em parcerias de sucesso, sendo esses a colaboração, a coordenação e a comunicação. O primeiro passo para uma colaboração eficaz acontece quando os membros da equipe se envolvem ativamente nas decisões e assumem a responsabilidade compartilhada pelos resultados. A coordenação desses esforços colaborativos melhora a eficiência e a eficácia ao facilitar decisões em conjunto. Isso reduz a duplicação de trabalho e garante um fluxo contínuo das atividades. Uma comunicação clara ajuda a evitar suposições incorretas e mal-entendidos que possam surgir durante a colaboração (Mangold et al., 2014).

Para que uma parceria funcione bem, ela precisa de uma estrutura clara e autônoma que estabeleça sua identidade, garantindo estabilidade e flexibilidade. Parcerias eficazes têm aceitação política e social, um forte senso de propriedade, compromissos claros que envolvem todos os atores importantes. Além disso, precisam de recursos adequados, práticas financeiras sólidas e uma cultura de aprendizado, onde novas ideias são bem-vindas e o valor que cada parceiro traz é reconhecido.

Ao construir uma parceria, é importante que a equidade e uma abordagem "de baixo para cima" guiem o processo, juntamente com recursos humanos e financeiros. Todos os envolvidos precisam entender o propósito da parceria, suas funções e os resultados esperados. O processo envolve preparação, definição de contratos (quando necessário),

elaboração de programas de trabalho, implementação e monitoramento contínuo. A preparação inclui pesquisa do contexto e seleção de parceiros, enquanto os contratos estabelecem compromissos legais. Os programas de trabalho devem refletir os interesses de todos os parceiros, incluindo atividades para o desenvolvimento regional. A implementação exige coordenação constante e comunicação clara dos objetivos, e a avaliação regular permite ajustar planos e evidenciar o valor da parceria.

Algumas empresas utilizam o seu CRM para automatizar a gestão do canal de parceiros, compartilhando informações entre seus sistemas. O que permite organizar e gerir a base de clientes, leads e parceiros. Com o avanço tecnológico exponencial dos softwares, o CRM se torna a plataforma ideal para oferecer uma visão geral da empresa, a facilitar a gestão de parceiros e gerar relatórios automáticos para monitoramento. Ferramentas como o HubSpot permitem a criação de *workflows*, campanhas, relatórios, e podem até armazenar documentos contratuais na nuvem.

O sucesso não depende apenas da organização de uma das partes; ele resulta da integração eficaz de ambos os membros da parceria. Por isso, a seleção dos parceiros deve ser feita com cuidado para garantir uma colaboração frutífera e eficaz. É fundamental estabelecer critérios para reconhecer os melhores parceiros à empresa.

O conceito de *Ideal Partner Profile* (IPP) em empresas, semelhante a um perfil de cliente ideal, se refere a uma descrição detalhada do parceiro de negócios ideal para a organização. Esse conceito é especialmente relevante em estratégias de parcerias estratégicas, desenvolvimento de canais de distribuição ou mesmo no contexto de *startups* buscando investidores ou colaboradores estratégicos. O IPP é um conjunto de critérios que define as características que um parceiro ideal deve ter para que a colaboração seja mutuamente benéfica. Isso é, a organização parceira ideal se destaca das demais por sua capacidade de atingir os objetivos do relacionamento (Cleary, 2020).

Uma das formas utilizadas para se classificar um potencial parceiro é avaliar um parceiro com pontos, pontuar com base nos critérios previamente identificados, assim, o parceiro ideal teria a totalidade dos pontos calculados. Isso envolve o uso de um sistema estruturado de pontuação, conhecido como *Weighted Scoring Method* (Método de Pontuação Ponderada). Esse método permite quantificar e comparar a qualidade ou adequação de um parceiro, seja ele de negócios, estratégico ou de projeto. O principal

benefício dessa abordagem é a capacidade de tomar decisões mais informadas e objetivas, ao transformar critérios qualitativos em dados quantitativos que facilitam a comparação entre diferentes opções (Pangsri, 2015). Além disso, o método ajuda a minimizar o viés subjetivo e a priorizar aspectos mais críticos para o sucesso da parceria, resultando em escolhas mais alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Para aplicar esse método, é necessário definir os critérios pelos quais o parceiro será avaliado, as próprias características da empresa, como receita anual, número de colaboradores, volume de negócios, como também critérios como competência técnica, confiabilidade, compatibilidade cultural, inovação e sustentabilidade. Em seguida, atribuem-se pesos a esses critérios com base na sua relevância para o sucesso da parceria. Critérios considerados críticos, podem receber maior peso, enquanto outros, não tão importantes para empresa, podem ter pesos menores. Essa atribuição de pesos é fundamental, pois permite que o avaliador dê ênfase adequada aos fatores que mais impactam o desempenho esperado da parceria, promovendo uma avaliação equilibrada e precisa.

Para colocar tal método em prática é possível utilizar uma das funcionalidades que o HubSpot oferece, a propriedade para configurar pontuação (*Score*). Propriedades são campos que armazenam informações nos registros do HubSpot e essa serve para qualificar contatos, empresas e negócios dentro da base de dados do utilizador.

Não apenas a classificação dos parceiros, mas também o seu alinhamento e desempenho se tornam aspectos essenciais a serem planejados. O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, é uma ferramenta de gestão estratégica amplamente utilizada para medir e gerenciar o desempenho organizacional. O BSC é como um painel de controle, que ajuda a equipe a se comunicar para alcançar objetivos comuns, e segue os princípios de uma parceria de sucesso, pois promove a comunicação, colaboração e coordenação. Conceitualmente, ele parte do princípio de que uma empresa deve considerar outras perspectivas, tão importantes quanto as contábeis, para avaliar seu desempenho de modo eficaz.

Originalmente projetado para uso interno das empresas, o BSC pode ser adaptado para avaliar parcerias estratégicas, permitindo que as organizações monitorem e melhorem suas colaborações em várias dimensões. Mapas estratégicos e Balanced Scorecards

ajudam os líderes a comunicar a estratégia para partes críticas — funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade — e a focar toda a organização em fortalecer as relações de parceria estratégica com esses grupos, impulsionando e sustentando a criação de valor a longo prazo (Kaplan & Norton, 2002). Dessa forma, empresas que fazem o uso do Balanced Scorecard conseguem ter uma maior atenção a indicadores específicos, também chamados de índices do BSC, para que o gestor oriente o negócio de forma segura e satisfatória.

O BSC incorpora quatro perspectivas interligadas e interdependentes.: financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizado. Cada uma delas é essencial para o pleno funcionamento e a longevidade de uma empresa.

1. **Perspectiva Financeira:** Avalia o impacto financeiro da parceria, incluindo retorno sobre o investimento, redução de custos e geração de receitas. Pode incluir a análise de como a colaboração afeta a saúde financeira das partes envolvidas.
2. **Perspectiva do Cliente/Stakeholder:** Examina a satisfação dos stakeholders ou clientes em relação aos resultados da parceria. Essa perspectiva considera o valor que a parceria oferece às partes interessadas, como melhor atendimento ao cliente, inovação de produtos, ou acesso a novos mercados.
3. **Perspectiva dos Processos Internos:** Analisa a eficiência dos processos internos que sustentam a parceria. Isso inclui a coordenação das atividades entre os parceiros, a qualidade da comunicação, e a eficácia das operações conjuntas.
4. **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Foca no desenvolvimento contínuo e na capacidade de inovação que a parceria pode trazer. Isso abrange a melhoria das competências dos colaboradores, o compartilhamento de conhecimento entre os parceiros, e a capacidade de adaptação a novas circunstâncias. Parcerias que investem em aprendizado e crescimento tendem a ser mais resilientes e sustentáveis a longo prazo.

Segue um exemplo da metodologia BSC sendo aplicada em empresas:

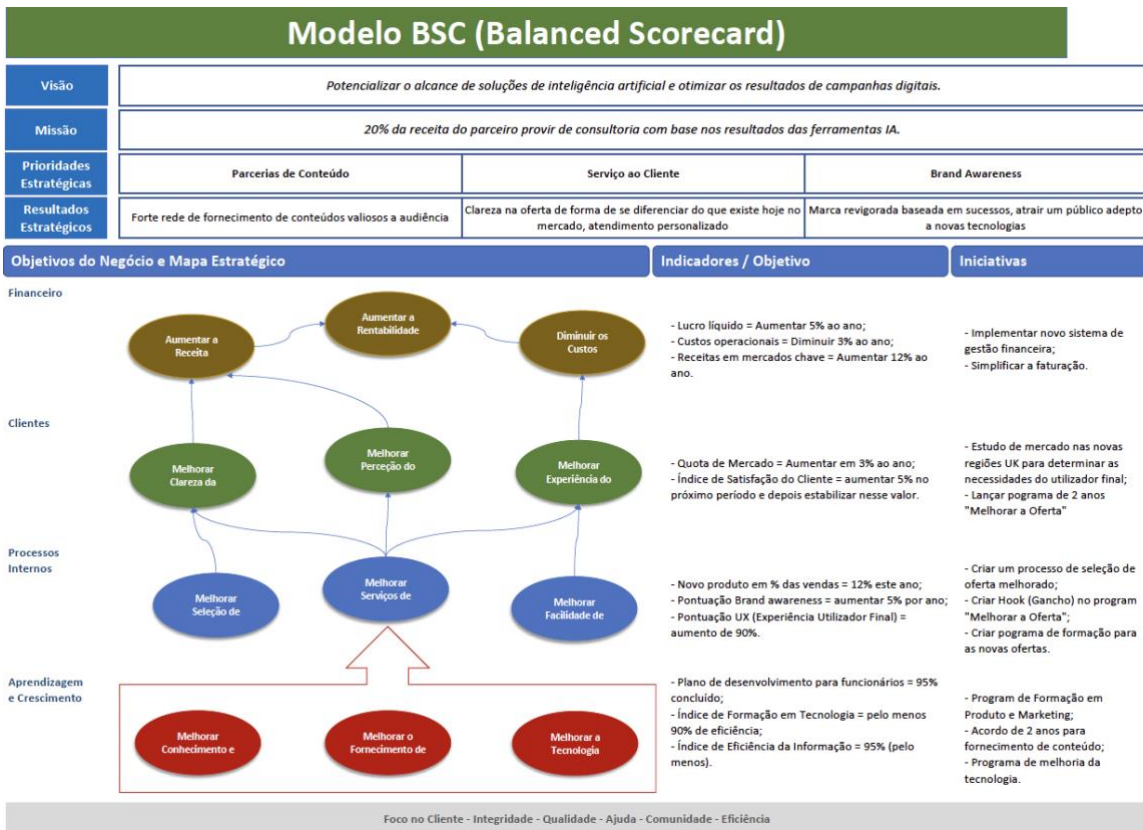


Figura 10. Exemplo de BSC em uma empresa. Adaptado de Portal Cyberforma em agosto de 2024.

A prática começa com a definição de objetivos de negócios alinhados às prioridades estratégicas. O BSC foca em métricas, metas e iniciativas estratégicas, diferenciando-se ao exigir que a organização determine como medir os objetivos antes de definir projetos. Isso evita iniciativas dispendiosas sem impacto estratégico, permitindo visualizar os indicadores de cada perspectiva e sua relação causa-efeito.

Para que a colaboração entre empresas seja bem-sucedida, os parceiros devem concordar sobre a estratégia e definir métricas para avaliar sua implementação. É essencial que eles compartilhem uma visão comum e tenham um processo para discutir problemas abertamente, resolver conflitos, compartilhar informações e ajustar a estratégia conforme necessário. O Balanced Scorecard oferece uma estrutura que ajuda os parceiros a trabalhar juntos de forma eficaz, alcançando benefícios que não conseguiriam sozinhos (Kaplan et al., 2010).

O BSC oferece vários benefícios na gestão de parcerias estratégicas, alinhando objetivos e garantindo foco nas metas comuns. Com indicadores, facilita a medição do progresso, promove transparência, otimiza recursos e maximiza sinergias. Além disso, melhora a

identificação de riscos, fortalece a confiança e reforça a colaboração e responsabilidade compartilhada.

Seguindo a criação de um BSC também se torna interessante um esquema visual de um *Roadmap* das parcerias, uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico de crescimento conjunto, que facilita a colaboração entre diferentes partes interessadas. Este processo permite a identificação de três elementos principais: (1) as metas comuns de desempenho para produtos e processos dentro de uma indústria específica; (2) as alternativas tecnológicas disponíveis e os marcos necessários para atingir essas metas; e (3) uma trajetória tecnológica unificada que direciona as atividades de pesquisa e desenvolvimento para assegurar que as inovações futuras estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da indústria (Garcia, 1997).

McCarthy, Haley e Dixon definem o *Roadmapping* como um processo de planejamento que ajuda a identificar as capacidades técnicas necessárias para um projeto, mapeá-las em alternativas tecnológicas e desenvolver planos de ação para garantir que as tecnologias exigidas estejam disponíveis no momento certo. Ele oferece uma estrutura, que alinha os esforços de pesquisa e desenvolvimento aplicados com os requisitos operacionais e os cronogramas (2001). Portanto, um *roadmap* de parcerias estratégicas é um plano detalhado que define as etapas, metas, e cronogramas para desenvolver, gerenciar e otimizar parcerias estratégicas entre organizações. Ele fornece uma visão estruturada sobre como as empresas devem colaborar ao longo do tempo para alcançar objetivos comuns. Veja abaixo um exemplo de um *roadmap* feito para parcerias:

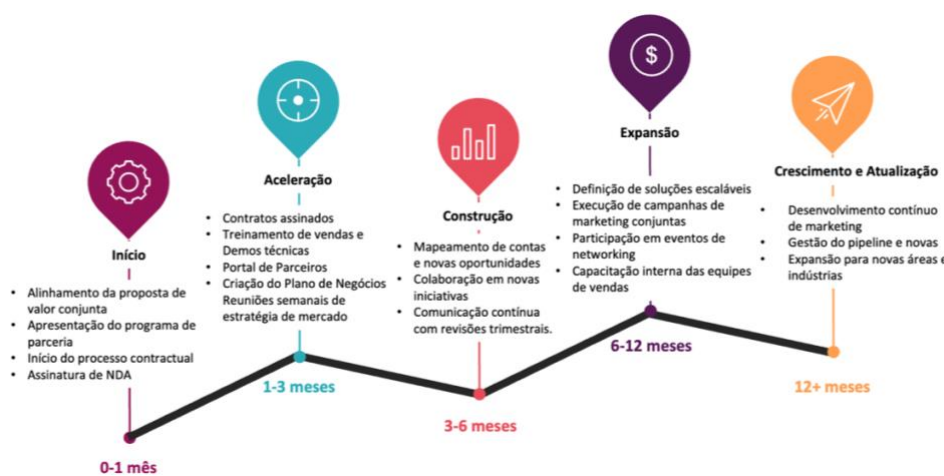


Figura 11. Exemplo de roadmap de parceiros. Adaptado de Melissa Hadley em agosto de 2024.

Um *Roadmap* de Parceiros mostra como o parceiro se envolve e cresce, ajudando a estabelecer expectativas claras e a garantir que o suporte necessário seja fornecido em cada etapa, como demonstrado na imagem. Além disso, ajuda a identificar e preencher eventuais lacunas no planejamento de suporte (Hadley, 2023).

Os conceitos e métodos trazidos acima visam a oferecer ferramentas para o seguimento dos três princípios das parcerias de sucesso. A organização do processo de parceria, a pontuação de critérios em busca do parceiro ideal, o BSC e o *Roadmapping* podem ser utilizados para promover a colaboração, a coordenação e a comunicação entre parceiros e dentro mesmo da própria organização.

2.3 Estratégias de Integração e Engajamento

Após definirmos um panorama geral para a identificação, seleção, gestão e alinhamento de parceiros, apresentaremos fundamentos essenciais para o sucesso das parcerias estabelecidas. Isso inclui a formulação de estratégias eficazes para a integração e o engajamento, tanto entre os parceiros quanto com as audiências.

Um estudo revelou que pequenas e médias empresas formam diversos tipos de alianças estratégicas em marketing para alcançar fins inovadores. Ao estabelecer parcerias com outras empresas, essas empresas têm acesso a uma gama mais ampla de recursos, incluindo expertise, financiamento e redes, em uma área geográfica mais extensa. Essas conexões ampliam sua vantagem competitiva e intensificam o impacto inovador de suas estratégias de marketing (O'Dwyer et al., 2011).

Como demonstrado anteriormente, parcerias são comuns no mercado de publicidade e marketing devido à sua fragmentação. Cada empresa desempenha um papel específico na cadeia digital, e poucas atuam em múltiplas funções. Assim, uma das abordagens que exploraremos é a adoção de práticas de cocriação de valor com parceiros.

O marketing tem adotado uma abordagem cada vez mais colaborativa nas relações com os clientes. Os consumidores estão assumindo um papel ativo, contribuindo com sua expertise por meio de diálogos constantes com as empresas (Sawhney et al., 2005). Essas transformações são parte de uma lógica proposta por Vargo e Lusch (2008), onde os bens deixam de ser vistos apenas como produtos finais, tornando-se também transmissores de

conhecimento ou produtos intermediários que os clientes utilizam no processo de criação de valor.

A coprodução é um componente da cocriação de valor e abrange a participação no desenvolvimento da oferta principal em si (Vargo & Lusch, 2008). O trabalho conjunto de parceiros para a criação de uma campanha, por exemplo, irá criar envolvimento, integração de ideias e auxiliar no desenvolvimento da relação entre os indivíduos responsáveis pela colaboração. Não só benefícios internos, mas também resultados nas operações de marketing e vendas, um estudo no *Journal of Interactive Marketing* recomenda estratégias para campanhas conjuntas, como o uso de plataformas de mídia social e influenciadores para aumentar o alcance e impacto (Gensler et al., 2013).

Tajeddini, Elg e Ghauri (2015) refletem que a colaboração na área de marketing é crucial para que pequenas e médias empresas internacionais aumentem seu desempenho. Dada a crescente complexidade e incerteza no ambiente global, os autores argumentam que essas empresas são especialmente dependentes da melhoria de suas colaborações de marketing para fortalecer sua vantagem competitiva. Além disso, uma das principais contribuições do estudo é a conceituação e operacionalização das colaborações de marketing interempresariais como um fenômeno empírico mensurável. Eles comprovaram que a orientação de mercado entre empresas e a orientação empreendedora têm uma influência positiva significativa tanto no desempenho de alcance quanto no desempenho financeiro. (Tajeddini et al., 2015).

A cocriação é defendida como um meio de expandir a capacidade de inovação e criação de valor da empresa, ao mesmo tempo em que fomenta relacionamentos com clientes e reduz os custos de marketing e pesquisa e desenvolvimento. Tendo em vista isso e a importância de fornecer conhecimento aos clientes, enfatizamos as colaborações de marketing de conteúdo, com campanhas para geração e cultivo de leads.

O livro *Youtility* de Jay Baer reforça essa ideia trazendo que o marketing deve ser verdadeiramente, inerentemente útil. Ele afirma que se você vende algo, você faz um cliente hoje, mas se você genuinamente ajuda alguém, você cria um cliente para a vida toda (Baer, 2013). Colaborações de marketing de conteúdo são uma estratégia poderosa que permite que as empresas compartilhem recursos, *expertise* e públicos para alcançar benefícios mútuos.

E quais estratégias podemos utilizar para ajudar o público da empresa com campanhas de conteúdo? Alguns exemplos eficazes de tais colaborações incluem:

1. **Guest Blogging (Blogagem Convidada):** Ao contribuir para os blogs, as empresas podem alcançar novos públicos, melhorar o SEO e aumentar a credibilidade da marca (Gynn, 2019). Essa estratégia funciona bem quando ambas as empresas têm expertise complementar e públicos que podem se beneficiar dos insights umas das outras.
2. **Webinars:** Coorganizar webinars é outra estratégia popular, onde duas ou mais empresas podem compartilhar conhecimentos, promover seus produtos e interagir com um público maior. Há quatro principais benefícios do marketing de webinar (Vara, 2024):
 - Geração de leads
 - Captura de dados e descoberta de informações sobre a sua audiência
 - Custo reduzido na organização de um evento
 - Conteúdo pode ser reutilizado
3. **eBooks e Whitepapers:** Colaborar na criação de guias abrangentes ou artigos de pesquisa permite que as empresas demonstrem sua expertise combinada. Esse tipo de conteúdo é particularmente valioso para a geração de leads e demonstrar autoridade sobre o assunto que as empresas se relacionam. Embora é possível vender um eBook, a maioria das empresas os oferece gratuitamente como conteúdo bloqueado, liberado após os visitantes inserirem suas informações de contato em um formulário localizado em uma *landing page*, para geração de leads (Clapper, 2024).
4. **Vídeos:** Marcas unem forças para produzir uma série de vídeos sobre um tema relevante para ambos os públicos-alvo. Vídeos são altamente interativos e podem ser compartilhados amplamente nas redes sociais.
5. **Estudos de Caso:** Empresas trabalham juntas para criar estudos de caso detalhando como sua colaboração beneficiou um cliente ou alcançou resultados específicos. Isso serve como prova social e conteúdo valioso para ambas as partes (Patel, 2016).

6. **Campanhas conjuntas nas redes sociais:** Ambas as partes compartilham em suas mídias sociais conteúdos relacionados, amplificando o alcance do tópico e o engajamento (Thomas et al., 2023).

Essas são algumas das estratégias que podem ser utilizadas para colaborações de marketing de conteúdo, ajudando empresas a construir relacionamentos mais profundos com seus públicos e parceiros, enquanto criam valor compartilhado.

A importância das campanhas conjuntas é justificada pelo texto de Gensler et al. (2013) que afirma que as redes sociais, impactam significativamente a construção de marcas, e permitem a mudança do foco da empresa para os consumidores como autores centrais das histórias da marca. Esse fenômeno é impulsionado por um alto nível de interatividade nas redes sociais entre consumidores e marcas, além da multiplicidade de canais.

Não só as campanhas nas redes sociais, mas sim todas estratégias abordadas acima podem ser no campo do marketing digital, entretanto colaborações de marketing entre parceiros podem também abranger eventos presenciais e outras campanhas de marketing fora do virtual. A participação em eventos presenciais em parceria é uma estratégia poderosa que permite às empresas alavancar recursos, públicos e expertise complementares para aumentar sua visibilidade e impacto. Esses eventos podem incluir feiras, conferências, workshops, ou mesmo eventos comunitários, onde empresas parceiras colaboram para criar uma presença mais forte e interagir de frente com os consumidores.

Por fim, essas estratégias não apenas ajudam a expandir o alcance e aumentar o envolvimento da audiência com ambas empresas, mas também fortalecem a integração entre os parceiros e com outros *players* da indústria, resultando em maior confiança e visibilidade das marcas.

2.4 Gestão de Parcerias

Para finalizar, vamos aprofundar a análise nas práticas de gestão de parcerias, com ênfase na construção e manutenção de uma colaboração contínua e eficaz.

Primeiramente caracterizamos uma parceria que tende a ser ineficaz se:

- Os parceiros não compartilham os mesmos valores e interesses, dificultando a concordância sobre os objetivos da parceria.
- Não há compartilhamento de riscos, responsabilidades, prestação de contas ou benefícios.
- As desigualdades nos recursos e na expertise dos parceiros determinam sua influência nas decisões da parceria.
- Uma pessoa ou parceiro concentra todo o poder e/ou controla o processo.
- Existem motivações ocultas que não são reveladas a todos os parceiros.
- Os membros da parceria não têm o treinamento necessário para identificar problemas ou resolver conflitos internos.

Para que a gestão das parcerias de uma empresa seja eficaz, é fundamental revisitar os três princípios essenciais para o sucesso das parcerias: comunicação, coordenação e colaboração.

No que tange à comunicação, enfatizamos a importância de mantê-la clara e consistente entre os parceiros, por meio de interações frequentes e bem estruturadas. O estabelecimento de encontros regulares e o acompanhamento sistemático dos indicadores de desempenho determinados são essenciais para assegurar alinhamento e eficácia na colaboração. Um artigo de Dyer & Singh (1998) argumenta que uma unidade de análise importante para entender a vantagem competitiva é o relacionamento entre as empresas. Eles identificam quatro potenciais fontes de vantagem competitiva interorganizacional: (1) ativos específicos de relacionamento, (2) rotinas de compartilhamento de conhecimento, (3) recursos/capacidades complementares e (4) governança eficaz. Enfatizaremos a seguir uma melhor descrição da fonte dois, de rotinas de compartilhamento de conhecimento.

O artigo mencionado traz estudos que indicam que os parceiros frequentemente atuam como a principal fonte de novas ideias e informações que impulsionam inovações e tecnologias capazes de melhorar o desempenho. Dessa forma, pode-se criar valor ao desenvolver rotinas avançadas de compartilhamento de conhecimento interempresarial. Essa rotina trata-se a um padrão regular de interações interorganizacionais que possibilita a transferência, recombinação ou criação de conhecimento especializado (Grant, 1996). Seja por meio de reuniões, *workshops*, eventos, recursos educacionais ou emails, a

comunicação clara e frequente entre empresas parceiras é essencial para o sucesso de seu relacionamento.

Em relação ao princípio da colaboração, e também podendo ser identificado como compartilhamento de informação, exploramos a técnica de *account mapping*, que permite uma compreensão das partes interessadas das dinâmicas das contas dos clientes de cada parceiro. O Mapeamento de Contas de Parceiros significa mapear as contas da empresa com as contas de um parceiro para identificar sobreposições, oportunidades e revelar potencial de negócios.

Em essência, o mapeamento de contas consiste em cruzar a lista de contas com a lista de contas de um parceiro. Normalmente, essas contas incluem *leads*, *prospects*, oportunidades em aberto ou clientes. No entanto, é possível ser criativo e adaptar o processo de mapeamento de contas para atender às necessidades exclusivas do seu negócio (Ramirez, 2021). Geralmente, utiliza-se os dados dos parceiros para acelerar negócios, aumentar o tamanho das negociações, impulsionar a retenção por meio da adoção de integrações e influenciar vendas adicionais e expansões de contas.

O mapeamento de contas é uma técnica poderosa que pode aumentar a eficácia da sua equipe de vendas, mas também pode ser dispendiosa em termos de tempo e recursos, levando alguns líderes a reconsiderarem sua adoção. No entanto, para muitas empresas, as tecnologias emergentes e os insights de parcerias de confiança justificam essa prática.

Com o mesmo objetivo de integrar informações e acelerar negócios, destaca-se outra prática importante, agora relacionada ao princípio de coordenação: o conceito de *Partner Relationship Management* (PRM). Essa ferramenta, semelhante ao CRM, é especialmente projetada para gerenciar e otimizar as relações com parceiros. Rackham et al., (1996) definiram PRM como o relacionamento entre duas ou mais empresas que ocorre quando essas empresas concordam em integrar, controlar conjuntamente suas respectivas partes das operações e compartilhar benefícios mútuos.

O objetivo fundamental do PRM é estabelecer e gerenciar relacionamentos duradouros, harmoniosos e produtivos entre parceiros, como fabricantes e distribuidores, com o foco em maximizar a satisfação do cliente. Além disso, o PRM contribui para a melhoria da eficiência dos processos de negócios, resultando em um melhor atendimento ao cliente e uma experiência de parceria mais fluida e eficaz para todos os participantes do canal,

umentando assim a lucratividade. Estudos indicam que a aplicação contínua das práticas de PRM ao longo de um período mais longo pode levar a uma redução de 32% nos custos dos distribuidores e a um aumento de 17% nas vendas (Agarwal & Singh, 2014).

Um software de Gerenciamento de Relacionamento com Parceiros (PRM) oferece uma gama de funcionalidades para ajudar as empresas a gerenciar seus ecossistemas de parceiros e monitorar o valor gerado por essas parcerias. Entre as principais características estão os perfis de parceiros, que fornecem uma visão detalhada de cada parceiro, incluindo informações firmográficas, dados sobre contatos e histórico de atividades. Além disso, os portais para parceiros permitem que eles se conectem diretamente com a empresa, registrando negócios e gerenciando interações de forma eficiente (*PRM Software - Partner Relationship Software Guide*, 2020).

Outro aspecto crucial dos sistemas PRM é a automação de marketing, que facilita a comunicação consistente com os parceiros e a gestão de campanhas em conjunto automatizadas. A gestão de desempenho também é uma característica importante, fornecendo dados e relatórios sobre as atividades dos parceiros, o que ajuda a avaliar o impacto e a eficácia das parcerias. A integração de dados é essencial para sincronizar o PRM com outros sistemas da empresa, garantindo uma operação coesa e eficiente.

Existem diferentes tipos de softwares PRM, incluindo ferramentas adaptadas de CRM e soluções dedicadas exclusivamente ao PRM. Escolher a solução de PRM ideal para as necessidades da empresa pode ser desafiador. Não existe uma solução única que atenda a todos: embora a maioria dos programas de parceiros siga práticas recomendadas semelhantes, cada empresa possui fluxos de trabalho, requisitos e desafios distintos (Kelly, 2021). Alguns exemplos são: Salesforce Partner Relationship Management, PartnerStack, Allbound, Impartner. Embora as percepções sobre o PRM variem, a evolução contínua neste campo demonstra sua importância crescente para otimizar parcerias e aumentar a receita (McBain, 2018).

A revisão da literatura revelou que a eficácia das parcerias empresariais depende de uma série de práticas fundamentais, como comunicação clara, coordenação eficiente e colaboração contínua. Esses insights fornecem a base para a próxima etapa, onde a metodologia para aplicar e avaliar esses conceitos será detalhada.

Neste capítulo, serão apresentados os métodos e procedimentos utilizados para conduzir a pesquisa e o desenvolvimento do projeto, com ênfase no método *Action Research*, a Investigação-Ação. A metodologia é uma parte essencial de qualquer investigação científica, pois define o caminho seguido pelo pesquisador para coletar, analisar e interpretar os dados. O método *Action Research* é particularmente relevante para este estudo devido à sua natureza participativa e cíclica, permitindo uma interação contínua entre pesquisadores e participantes para resolver problemas práticos e gerar conhecimento aplicável.

Este capítulo está dividido em seções que detalham o tipo de pesquisa adotado, o design do estudo, e a primeira fase da *Action Research*, o diagnóstico inicial e os procedimentos específicos para a coleta e análise desses dados. As seguintes fases do método (planejamento, ação, observação e reflexão) serão discutidas no desenvolvimento do projeto.

1 Action Research – Investigação-Ação

Considerando a metodologia Investigação-Ação enquanto pilar para o desenvolvimento desse projeto, este capítulo espelha uma análise e reflexão em torno desta metodologia para o problema apresentado. Começando por uma descrição da metodologia, passa-se, posteriormente, a uma explanação das suas fases cíclicas, procedimentos e instrumentos de coleta de dados assim como dos métodos para sua análise e tratamento.

O método *Action Research* tem suas origens em abordagens que visam à participação ativa das pessoas envolvidas na pesquisa para identificar problemas, planejar ações e implementar mudanças. Esse método tem raízes em trabalhos de pesquisadores como Kurt Lewin, Paulo Freire e Orlando Fals Borda.

Kurt Lewin, frequentemente considerado o pai da Investigação-Ação chamou esse tipo de estudo como a pesquisa a qual ajudará o praticante, pois ele acreditava que não há ação sem pesquisa e nem pesquisa sem ação (Lewin, 1946). Lewin queria integrar o mundo da teoria acadêmica com a prática organizacional. Também destacou a necessidade de incorporar procedimentos de investigação diretamente nas ações sociais: *“In social terms, it is not enough that university organizations produce scientific insight. It will be*

necessary to install fact-finding procedures, social eyes and ears, right into social action bodies” (Lewin, 1946, p. 38) [“Socialmente, não basta que as organizações universitárias produzam insights científicos. Será necessário instalar procedimentos de investigação, olhos e ouvidos sociais, diretamente nos corpos de ação social”]. Para ele, a Investigação-Ação era tanto o método para resolver problemas organizacionais práticos quanto para buscar leis universais que regem a vida social. Isso era possível graças ao ciclo de planejamento, ação e pesquisa dos dados sobre os resultados dessa ação.

Na literatura as ideias de Lewin são reforçadas, tendo essa metodologia um conceito de pesquisa que têm como propósito combinar investigação acadêmica com a prática da solução de problemas sociais e organizacionais (Rapoport, 1970). Isso se torna possível com a colaboração de investigadores e trabalhadores das organizações, os quais cooperam em busca de melhores resultados para seus objetivos.

O termo Action Research é composto por "ação" e "investigação". "Ação" refere-se às intervenções e práticas realizadas no contexto do estudo, enquanto "investigação" diz respeito ao processo de análise e descoberta sobre os efeitos e resultados dessas ações. (Jean McNiff, 2016). Assim, a Investigação-Ação surge quando os indivíduos procuram trabalhar em conjunto no sentido de resolverem problemas que afetam a sua comunidade ou organização, aliando ação e reflexão na procura de soluções práticas para esses problemas, enfatizando um processo de resolução de problemas lógico e empírico (Reason & Bradbury, 2013).

Constituindo-se num processo dirigido “pelas pessoas que estão diretamente envolvidas numa situação e que desempenham, simultaneamente, o duplo papel investigadores e participantes”, a I-A decorre no próprio local de trabalho, emergindo de questões autênticas, condizentes com problemas do quotidiano profissional (Máximo-Esteves, 2008).

Clem Adelman afirma que a Investigação-Ação pioneira de Lewin e seus associados demonstrou que, por meio de discussão, decisão, ação, avaliação e revisão em pesquisas democráticas participativas, o trabalho se tornou mais significativo e a alienação foi reduzida (Adelman, 1993).

Dada a importância da reflexão e do envolvimento do investigador, podemos considerar os estudos desenvolvidos ao longo das práticas corporativas como sendo de natureza qualitativa, uma vez que se caracterizam por procurar o significado dos fenómenos em

toda a sua complexidade, no seu contexto natural. Estamos, portanto, perante um paradigma dotado de subjetividade e de riqueza de pormenores descritivos e suscetíveis de interpretação, não sendo passível de generalização. Por essa razão, o paradigma qualitativo é, sobretudo, norteado para o processo, envolvendo uma realidade dinâmica (Carmo & Ferreira, 2015).

1.1 Modelo Básico de Investigação-Ação de Kurt Lewin

As cinco etapas básicas do processo de Investigação-Ação foram definidas por Lewin, e são consideradas cíclicas e interdependentes, permitindo a adaptação contínua com base nos resultados e na participação ativa dos envolvidos.

Tabela 7. Modelo básico de Investigação-Ação de Lewin

| |
|--|
| 1. Coleta de fatos relacionados ao problema identificado |
| 2. Planejamento das formas de resolver o problema |
| 3. Ação consistindo na implementação da mudança |
| 4. Observação e análise dos resultados da introdução da mudança |
| 5. Reflexão sobre a eficácia da resolução do problema e tomada de ações adicionais |

Fonte elaboração própria.

Após a identificação do problema dentro de uma organização em colaboração com seus representantes, inicia-se a fase de coleta de dados utilizando as técnicas previamente estabelecidas (entrevistas, questionários, observações etc.). Após a coleta, os dados são discutidos e analisados com os representantes da organização. Assim, estabelece-se uma posição conjunta sobre a solução do problema e as possíveis mudanças necessárias. As consultas com os membros da organização são um excelente ponto de partida para as mudanças – pesquisadores e membros da organização colaboram na concepção e implementação dessas mudanças. A próxima etapa é a observação dos resultados da mudança implementada e a análise da eficácia da resolução do problema. A etapa final é a reflexão sobre todo o processo e o retorno à fase de ação, com o ciclo sendo repetido até que as partes interessadas concordem que o problema foi resolvido.

A rotina de uma Investigação-Ação em relação a um problema específico, consiste em três pilares: Ver, Pensar e Agir. O pilar Ver é quando o pesquisador está coletando dados, informações relevantes e também descrevendo a situação. O Pensar, vem como a etapa para explorar e analisar o que está acontecendo naquele ambiente. Aqui também abrange a interpretação e explicação de como ou porque as coisas são como são, e então analisar e teorizar os resultados. Já o último se foca no planejamento, para se definir o curso de ação baseado nas análises e interpretações feitas. Se inclui também a implementação do plano e a avaliação da efetividade das ações tomadas (Stringer, 2013). No seu estudo, Ernest Stringer também reflete sobre as aplicações que o método pode ser aplicado. Para o presente projeto duas das aplicações são importantes, a aplicação nas organizações e nos negócios e comércio. A primeira se mostra importante pois será colocado em prática

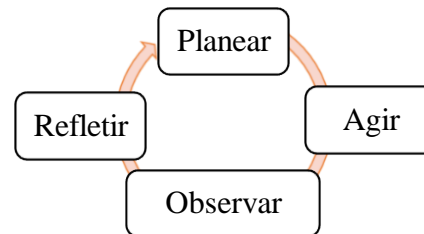


Figura 12. Modelo de Investigação-Ação. Fonte elaboração própria.

mudanças internas, então mudanças organizacionais em prol da resolução dos objetivos. Já a outra aplicação inclui planos de negócios e esforços de Marketing, essenciais para o tópico desse trabalho.

As etapas do modelo de Investigação-Ação são cíclicas e interdependentes devido à necessidade de um processo adaptativo e contínuo na resolução de problemas e implementação de mudanças dentro das organizações. A natureza cíclica permite a incorporação contínua de feedback dos resultados das ações realizadas, possibilitando ajustes e refinamentos das estratégias com base na análise de dados. Este ciclo constante de planejamento, ação, observação e reflexão garante que as soluções permaneçam relevantes e eficazes, alinhadas às necessidades e realidades da organização. Além disso, a interação frequente dos membros da organização e dos pesquisadores promove uma colaboração efetiva e permite a adaptação às mudanças contextuais, assegurando que as soluções sejam validadas e ajustadas conforme necessário (Lewin, 1946; Stringer, 2013).

1.2 Tipos de Investigação-Ação

Existem diferentes tipos de Investigação-Ação, entretanto iremos identificar aqui três tipos:

1. Investigação-Ação participativa (PAR): Enfatiza a participação ativa de todos os envolvidos no processo de pesquisa, incluindo membros da comunidade, para identificar problemas, planejar ações e implementar mudanças.
2. Investigação-Ação participativa crítica (CPAR): Combina os princípios da Investigação-Ação participativa com uma abordagem crítica, focada na análise e transformação das estruturas sociais opressivas. Esta abordagem é amplamente usada para promover mudanças sociais e justiça através de um envolvimento ativo e crítico dos participantes no processo de pesquisa.
3. Investigação-Ação colaborativa: Envolve a colaboração estreita entre pesquisadores e participantes, com o objetivo de gerar conhecimento relevante e soluções práticas para os problemas identificados.
4. Investigação-Ação organizacional: É uma forma de Investigação-Ação focada especificamente em melhorar o desempenho e a eficácia das organizações. Envolve a colaboração entre pesquisadores e membros da organização para identificar problemas, desenvolver e implementar soluções, e avaliar os resultados.
5. Investigação-Ação *Insider* (Interno): Refere-se a uma forma de Investigação-Ação conduzida por indivíduos que são parte da organização ou contexto estudado. O pesquisador é um "insider" (interno) que está envolvido tanto no processo de pesquisa quanto nas operações diárias da organização.

Devido às suas naturezas similares, há aqui a importância de se diferenciar a Investigação-Ação organizacional da *Insider* (interno). Embora tanto a Investigação-Ação *Insider* quanto a Investigação-Ação Organizacional se concentrem na melhoria das práticas organizacionais e na resolução de problemas, a principal diferença reside no papel e perspectiva do pesquisador:

- Investigação-Ação *Insider* envolve pesquisadores que são parte da organização e conduzem a pesquisa de dentro, muitas vezes focando no desenvolvimento pessoal e organizacional.

- Investigação-Ação Organizacional abrange uma abordagem mais ampla, envolvendo participantes internos e externos para enfrentar desafios organizacionais e melhorar a eficácia por meio de pesquisa colaborativa.

Entender essas distinções ajuda a escolher a abordagem apropriada com base nos objetivos específicos. Esses tipos de Investigação-Ação variam de acordo com os objetivos, a abordagem metodológica e o nível de participação dos envolvidos.

1.2.1 Investigação-Ação participativa

Conhecida por *Participatory Action Research*, a Investigação-Ação Participativa, I-AP é uma metodologia de pesquisa qualitativa que envolve investigadores e participantes colaborando para entender questões sociais e tomar ações para promover mudanças sociais. É um termo abrangente, que dá origem para todas as abordagens de Investigação-Ação que envolvem as partes interessadas em cada etapa do processo de pesquisa.

Orlando Fals Borda contribuiu significativamente com a Investigação-Ação participativa, defendendo que ela deve capacitar pesquisadores a resolver problemas cotidianos das comunidades, tornando a pesquisa mais relevante e aplicável às realidades locais (Bell et al., 2008). A Investigação-Ação Participativa que Borda promovia utilizava um ecletismo metodológico, adaptando métodos ao problema em questão e evitando aqueles que excluem a participação plena, como experimentos e questionários que privilegiam o pesquisador (Alvesson & Deetz, 2000).

A PAR é uma abordagem que integra várias disciplinas e formas de pesquisa, nesse modelo o pesquisador se identifica com a comunidade que está sendo estudada, ou seja, ele se coloca como um membro ativo da comunidade e está no mesmo nível dos outros participantes (Swantz, 1996). O pesquisador ainda é reconhecido como o facilitador, orientador, questionador, e responsável pela coleta e produção do conhecimento.

Paulo Freire foi um pedagogo brasileiro que influenciou profundamente a abordagem crítica na Investigação-Ação, particularmente através de sua filosofia de pedagogia crítica e radical. Freire destacou a importância de prestar atenção especial às vozes que se opõem às ideologias dominantes, reforçando sua relevância e dando-lhes a oportunidade de projetar mudanças por conta própria.

Um conceito central para a Investigação-Ação Participativa (I-AP) é a "conscientização" de Freire, que significa "despertar da consciência" por meio da criação de condições educacionais adequadas para a emancipação. A conscientização, portanto, não deve ser vista como uma imposição de uma visão mais adequada de ser ou fazer, mas como um processo participativo de criação de condições que ajudem todos os envolvidos a desenvolver uma reflexão crítica.

1.2.2 Investigação-Ação organizacional

As publicações de A. B. Shani e P. Docherty (2008) exploram com profundidade a Investigação-Ação no contexto de mudanças e desenvolvimento organizacional. Shani e Docherty discutem como a Investigação-Ação pode facilitar o desenvolvimento organizacional e a gestão da mudança. Eles destacam como o envolvimento dos membros da organização no processo de pesquisa pode levar a soluções mais eficazes e adaptadas às necessidades reais da organização (Shani & Noumair, 2014). Portanto, a Investigação-Ação Organizacional é uma abordagem mais ampla que foca na melhoria da eficácia organizacional e na resolução de problemas dentro de uma organização por meio de pesquisa colaborativa. A Investigação-Ação organizacional visa abordar desafios e melhorar o desempenho das organizações aplicando métodos sistemáticos, envolvendo a colaboração entre colaboradores em diversos níveis e pesquisadores ou consultores externos para promover melhorias práticas e resolver problemas de forma colaborativa.

1.2.3 Investigação-Ação Insider

A Investigação-Ação *Insider* é valiosa porque se baseia na experiência dos praticantes como membros plenos de suas organizações, fazendo uma contribuição distinta para o desenvolvimento do conhecimento *insider* sobre organizações e mudanças organizacionais. Todos somos *insiders* em nossas próprias famílias e organizações, e uma qualidade distintiva do conhecimento generalizável a essa experiência pode vir da Investigação-Ação *Insider*. Dentro da pesquisa *insider*, a Investigação-Ação tem uma contribuição particular para a pesquisa organizacional, pois gera conhecimento útil sobre como as organizações gerenciam a mudança e como os atores-chave percebem e desempenham seus papéis em relação à mudança.

Referindo-se à questão da relação entre o pesquisador e a organização, Coghlan (2003) introduz a noção do *insider*, um pesquisador-ação que é membro ou colaborador da organização estudada. É alguém conectado com a organização não apenas durante o período de pesquisa, mas de forma permanente; uma pessoa que está profundamente imersa na experiência da organização por meio de interações regulares (Coghlan, 2003), e deseja melhorá-la durante o curso da Investigação-Ação.

Coghlan (2003) acredita que, devido ao conhecimento e experiência que já possuem, os pesquisadores-insiders têm mais probabilidade de ter uma compreensão profunda de sua organização e seus processos com base em sua própria experiência, ao contrário dos consultores externos, que devem adquirir e reconstruir conhecimento sobre a organização estudada com base em interações com ela e seus membros durante a pesquisa. No entanto, apesar dessa vantagem aparente, os pesquisadores-insiders enfrentam um desafio diferente — conciliar seu papel diário na organização com o novo papel de pesquisador. Eles devem aprender a interpretar o que é uma atividade diária para eles de uma maneira diferente do que antes, enquanto para os consultores externos, a perspectiva de pesquisa é uma escolha natural.

Visto que os objetivos do projeto condizem com a resolução de um problema em uma empresa, e também a investigadora é colaboradora permanente da empresa, é a abordagem mais adequada para o projeto em causa. O método tende a se verificar na investigação e implantação das ações para a resolução do problema e possibilita a flexibilidade de testá-las e obter resultados durante o desenvolvimento do trabalho.

2 Design do Estudo

O design de estudo para uma Investigação-Ação *Insider* é estruturado para equilibrar a coleta de dados com a prática contínua dentro da organização. Inicialmente, define-se o contexto organizacional e o problema a ser abordado, formulando objetivos claros e perguntas de pesquisa específicas. Esse primeiro passo foi abordado no primeiro capítulo da dissertação, a qual descreve profundamente o contexto da empresa, sua situação nos negócios e as razões do projeto e seus objetivos. Todos os dados lá descritos foram resultados de reuniões internas com *stakeholders* da empresa e dados de documentos organizacionais que foram consultados com autorização dos responsáveis.

Após isso, há a necessidade da criação de um Plano de Ação para o desenvolvimento do projeto. O plano de ação detalha os métodos de coleta de dados, como entrevistas e observações, e estabelece um cronograma para a implementação de intervenções. Tais informações seguirão no início do próximo capítulo, o capítulo 4, de Desenvolvimento do Projeto. Para o capítulo 5, se descreverá a análise de dados e resultados das ações, para avaliar o impacto das mudanças e realizar ajustes conforme necessário.

No capítulo 6, os resultados são profundamente interpretados em relação ao contexto do problema original, a eficácia das intervenções é discutida com base no feedback dos participantes e resultados para empresa. Também é incluído as limitações do projeto e os desafios enfrentados, como suas implicações para a empresa e para o setor tecnológico.

Finalmente, se conclui o projeto, com o esclarecimento de ideias finais e resumo das principais descobertas durante a realização do projeto. Se inclui também recomendações para futura ações e considerações finais do impacto do projeto.

3 Diagnóstico da empresa

Para dar início ao desenvolvimento do projeto, a pesquisadora teve uma reunião inicial com o CEO da empresa, Erwin Arnold, o qual informou que a situação das parcerias estratégicas para Thalox oferecia muitos desafios para a empresa. Sendo assim o desafio inicial foi proposto, entretanto era necessário um aprofundamento maior para melhor contextualização do problema.

Sendo assim utilizou-se duas técnicas com propósito é exploratório, entrevistas e pesquisa documental. A causa disso se dá porque na Thalox ainda não havia se realizado nenhum tipo de estudo sobre tal tema, como também o projeto se baseará no que faz sentido para empresa em específico, tendo em conta seus recursos, seu desenvolvimento, os interesses dos *stakeholders* e outros elementos. Nesse quesito, um dos principais fins da pesquisa exploratória por meio das técnicas de entrevista e pesquisa documental que foi realizada, foi a compreensão desses interesses, do estado da empresa e seu planejamento.

3.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental em uma Investigação-Ação Insider tem como objetivo principal fornecer uma compreensão mais profunda do contexto organizacional e dos problemas identificados, utilizando dados históricos e registros existentes. Essa abordagem contextualiza o problema em questão e oferece uma base sólida para a análise, permitindo que o pesquisador compreenda melhor o ambiente e as circunstâncias que levaram ao problema. A pesquisa documental serve também para complementar os dados coletados por meio de métodos participativos, como entrevistas e observações, oferecendo uma visão mais completa dos processos e desafios enfrentados pela organização (Coghlan & Brannick, 2014).

Os tipos de documentos analisados em uma pesquisa documental podem incluir uma variedade de fontes relevantes. Registros internos, como relatórios financeiros, atas de reuniões, e-mails e políticas internas, são essenciais para entender o funcionamento e as práticas da organização. Documentos de planejamento, como planos estratégicos e relatórios de desempenho, fornecem informações sobre as metas e o progresso da organização. Dados históricos, incluindo informações sobre mudanças passadas, históricos de projetos e registros de eventos, oferecem insights sobre padrões e tendências que podem influenciar a análise e a intervenção (Greenwood & Levin, 2007).

Os procedimentos metodológicos para a pesquisa documental envolvem a seleção e análise cuidadosa de documentos relevantes. É crucial identificar documentos que estejam diretamente relacionados ao problema de pesquisa e aos objetivos da intervenção. Integrar as descobertas da pesquisa documental com dados primários ajuda a obter uma visão mais holística e informada sobre o problema e as intervenções propostas. Os benefícios da pesquisa documental incluem eficiência na análise de informações já disponíveis, contextualização profunda do problema e validação das descobertas, garantindo maior rigor e credibilidade na pesquisa (Herr & Anderson, 2014).

Para o presente projeto foi analisado documentos como políticas de parcerias internas, emails de compromissos de responsabilidades, históricos de resultados de campanhas conjuntas, informações relacionadas a obstáculos nas relações com empresas. Também se analisou apresentações antigas e atuais que explicam o que é ser parceiro da Thalox, como seus benefícios e responsabilidades. Esta análise ajudou a criar uma base sólida

para uma compreensão completa da parceria com a HubSpot e as outras empresas parceiras. A análise demonstrou que a Thalox está bem posicionada para tomar decisões informadas, melhorar a relação com a HubSpot e seus outros parceiros, e continuar a entregar valor aos seus clientes. Adicionar outras análises, como KPIs específicos para o desenvolvimento de parcerias, deve ser considerada num trabalho futuro, pois pode complementar esta base de análise e torná-la ainda mais robusta.

3.2 Entrevistas

Após a análise de dados iniciais sobre o tópico Parcerias na Thalox por meio de documentos e informações internas, decidiu-se coletar dados com mais profundidade de forma qualitativa, para uma melhor contextualização da organização. Dessa forma, escolheu-se a técnica de entrevistas em profundidade, devido ao seu poder de capturar experiências e perspectivas dos participantes, a compreender profundamente o contexto organizacional e as necessidades dos membros da organização.

Uma entrevista pode ser definida como uma discussão entre duas ou mais pessoas com um determinado propósito. Existem diferentes tipos de entrevistas, estas podem ser:

- Entrevistas não estruturadas: Não se sabe muito sobre o tema; não seguem um guião pré-definido, todas perguntas são abertas e criadas e modificadas com base nas respostas.
- Entrevistas semiestruturadas: A entrevista semiestruturada consiste em um modelo de entrevista flexível. Ou seja, ela possui um roteiro prévio, mas abre espaço para que o candidato e entrevistador façam perguntas fora do que havia sido planejado. Dessa forma, o diálogo se torna mais natural e dinâmico.
- Entrevistas estruturadas: sabe-se à partida a informação que se quer recolher. O investigador já possui uma lista pré-definida de perguntas;

O tipo de entrevista deve adequar-se ao tipo de investigação a desenvolver. Num estudo exploratório, as entrevistas em profundidade não estruturadas poderão ser muitos úteis para compreender o que está a acontecer e obter novos contributos. Já nos estudos descritivos, as entrevistas estruturadas podem ser usadas como forma de identificar

padrões gerais. E nos estudos explanatórios, as entrevistas semiestruturadas podem ser usadas para compreender a relação entre variáveis (Saunders et al., 2007).

As entrevistas são fundamentais na Investigação-Ação por sua capacidade de proporcionar insights profundos e detalhados sobre as percepções, experiências e opiniões dos participantes. Elas permitem que os pesquisadores capturem a complexidade dos problemas enfrentados pela organização e compreendam as necessidades e expectativas dos membros envolvidos. Através de entrevistas, é possível explorar aspectos subjetivos e contextuais que podem não ser evidentes em dados quantitativos ou documentos, proporcionando uma visão mais completa do fenômeno em estudo (Coghlan & Brannick, 2014).

Além disso, as entrevistas facilitam a participação ativa dos envolvidos no processo de pesquisa. Ao interagir diretamente os participantes, pesquisadores podem promover um ambiente colaborativo e reflexivo, onde os membros da organização têm a oportunidade de expressar suas perspectivas e contribuir para a formulação de soluções. Isso não apenas aumenta o compromisso com as mudanças propostas, mas também enriquece o processo de coleta de dados. A interação direta durante as entrevistas também ajuda a construir uma relação de confiança entre pesquisadores e participantes, essencial para a coleta de dados de alta qualidade e para a implementação bem-sucedida das intervenções (Greenwood & Levin, 2007).

Por esses motivos a investigadora optou por se realizar entrevistas, as quais foram realizadas de forma online, com uma duração média de 30 minutos, porém algumas ultrapassaram esse tempo, concluindo-se em 1 hora. A organização foi semiestruturada, para se ter um guião, um roteiro para a comunicação, mas não limitar os caminhos que poderiam se direcionar a conversa, o que é importante em um estudo exploratório. Para termos uma visão completa da situação, é necessário entender como se afeta internamente e externamente. Nesse âmbito, foram realizadas entrevistas:

- Internas: Entrevistas com o CEO (*Chief Executive Officer*), com o CPO (*Chief Product Officer*) e com Gerente de Marketing da Thalox para insights internos e visão estratégica.
- Externas: Representantes das empresas que a Thalox teve parceria, das que mantém ou que estão para ser iniciadas. Foram entrevistados um ex-parceiro

antigo, 2 parceiros existentes, e 2 parceiros em fase inicial, para compreender experiências, resultados e expectativas desses indivíduos e negócios.

Acredita-se que as pesquisas documentais e entrevistas validam e enriquecem as estratégias existentes como as planeadas para o futuro, fornecendo uma base sólida para a construção do plano de parcerias. Os resultados das técnicas apresentadas serão mais bem descritos no capítulo a seguir, visto que foram base para a construção do Plano de Ação no desenvolvimento do projeto.

CAPÍTULO IV – DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

1 Entrevistas

O desenvolvimento do projeto iniciou-se com a celebração de entrevistas semiestruturadas com os *stakeholders*, ou seja, os responsáveis e interessados dentro da empresa, o CEO, CPO e gerente de Marketing e também os atuais parceiros da empresa, com seus diferentes estágios de parceria. Foram feitas entrevistas de 30 minutos a 1 hora, de forma online, utilizando a ferramenta Microsoft Teams. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise e arquivo da sua realização.

O objetivo das entrevistas foi compreender profundamente a situação que a empresa se encontrava em relação as suas parcerias. Não só seu estágio, mas também os resultados, a satisfação do trabalho conjunto, as expectativas e desapontamentos relacionados às alianças. Sobre os parceiros entrevistados, era importante entender a razão que haviam entrado no acordo, de que forma conheceram a Thalox e viram seu potencial, os resultados esperados da parceria, suas frustrações e desejos.

Foram criados dois guiões, um para as entrevistas internas e outro para entrevistas externas. Entretanto, se tratou de uma entrevista semiestruturada, isto é, uma técnica de coleta de dados qualitativa que combina perguntas predefinidas com a flexibilidade de explorar tópicos emergentes durante a conversa. Assim, foram colocadas perguntas além do guião, para melhor compreensão do que estava sendo dito ou para explorar um tópico interessante mencionado.

Devido ao caráter internacional dos participantes, o idioma utilizado durante as entrevistas foi o inglês, para a padronização das respostas e depois das análises dos conceitos utilizados. As perguntas foram baseadas em uma pesquisa preliminar sobre os tópicos abordados em entrevistas de gestão de parcerias, como também perguntas para candidatos de posições como Gerente de Parcerias.

No guião abaixo é mostrado 15 das questões, aqui traduzidas para o português, que foram perguntadas para os três indivíduos participantes que são do quadro da empresa:

1. Quais serão os seus objetivos com este projeto? Como você vê a Thalox se beneficiando deste projeto?
2. O que a Thalox possui atualmente como framework para parceiros?
3. Quais são os requisitos e o processo para entrar em uma parceria com a Thalox?
4. Você pode descrever sua experiência em desenvolver e gerenciar parcerias?

5. Como você identifica oportunidades potenciais de parceria e avalia sua adequação estratégica para a organização?
6. Quais estratégias você utiliza para construir e manter parcerias de longo prazo bem-sucedidas?
7. Qual é o seu principal desafio ao entrar em parcerias?
8. Você pode fornecer um exemplo de uma parceria desafiadora que você gerenciou e como resolveu quaisquer problemas ou conflitos que surgiram?
9. Como você garante uma comunicação e colaboração eficazes entre diferentes partes interessadas em uma parceria?
10. Quais métricas ou indicadores-chave de desempenho (KPIs) você usa para medir o sucesso das parcerias?
11. Você pode compartilhar um exemplo de uma parceria bem-sucedida que você iniciou ou contribuiu, e os resultados alcançados?
12. Que tipos de parcerias você conhece? Quais você já experimentou?
13. Que tipo de parcerias você imaginaria para a Thalox?
14. Quais resultados você espera deste projeto?
15. Como você vê o desenvolvimento de um programa de parcerias estratégicas contribuindo para o crescimento da empresa?

Como pode-se perceber, as perguntas buscavam extrair uma opinião clara e as experiências sobre o tópico do colaborador. Devido aos participantes estarem também nos cargos de chefia da empresa, para a pesquisadora era importante entender que tipo de resultados eles buscavam no projeto, e como eles estariam lidando com o desafio apresentado atualmente. Devido os participantes possuírem também muitos anos de experiência no mercado SaaS e no campo de marketing, foi a oportunidade de aprendizado para compreender as parcerias de forma real no mundo dos negócios e quais eram os principais tipos que existiam. Por último, havia uma necessidade de compreensão de como a gerência via as parcerias para Thalox, devido sua história e situação de negócios atual, e quais eram seus planos para o futuro quanto a isso. Cada entrevista teve uma duração média de uma hora.

Após as entrevistas internas, seguiu-se para entrevistas externas. Na qual o guião inicial se focava em 14 perguntas, da identificação do participante, a sua experiência com parcerias e suas expectativas e dificuldades com a Thalox. As principais perguntas foram:

1. Você poderia, por favor, informar seu cargo, anos de experiência que você possui e sua idade?
2. Você pode fornecer uma visão geral da empresa para a qual você trabalha?
3. Poderia descrever sua experiência em desenvolver e gerenciar parcerias?
4. Com quais tipos de parcerias você está familiarizado, e com quais você já teve experiência?
5. Você está envolvido em outras parcerias? Se sim,
 - 5.1. Quais estratégias você utiliza para manter e aprimorar as parcerias existentes?
 - 5.2. Alguma dessas parcerias é com empresas de SaaS?
 - 5.3. Você acha que há uma diferença nas estratégias usadas para essa indústria?
6. Quais métricas ou indicadores-chave de desempenho (KPIs) você utiliza para medir o sucesso das parcerias?
7. Como ocorreu o contato inicial com a Thalox? Eles procuraram sua empresa ou foi você quem entrou em contato com eles?
8. O que o motiva a estabelecer uma parceria com a Thalox? Quais são os objetivos?
9. Quais são os requisitos e processos para se associar à Thalox, e em que estágio você se encontra nesse processo?
10. O que você espera da parceria com a Thalox e quando pretende atingir esses objetivos?
11. Do seu ponto de vista, quais são os benefícios de se associar à Thalox?
12. Quais desafios você acha que pode enfrentar como parceiro da Thalox?
13. Quais realizações você antecipa para o seu negócio como parceiro da Thalox?
14. Quais são suas expectativas para o futuro da parceria e para o seu negócio com a Thalox?

A média de duração das entrevistas com cinco participantes externos durou 30 minutos, foram realizadas em inglês por meio da ferramenta Microsoft Teams e gravadas e transcritas com a autorização dos indivíduos.

Os resultados serão já apresentados a seguir devido sua importância para o diagnóstico do tópico na empresa e para prosseguimento do desenvolvimento do projeto.

Para a análise das entrevistas, foi utilizado a plataforma Insight7.io, a qual por meio da Inteligência Virtual analisa as transcrições e fornece informações e percepções dos participantes. Insight7 transforma vídeos, áudios e documentos em *insights*, relatórios e

decisões precisas. Dentro da plataforma a análise foi dividida em dois projetos, as entrevistas internas e as externas.

1.1 Análise Entrevistas Internas

Tabela 8. Análise das entrevistas internas com integrantes da empresa sobre parcerias.

| Entrevistado | Principais Percepções | Dificuldades |
|---|--|---|
| Erwin Arnold, CEO da Thalox | <ul style="list-style-type: none"> • Ele valoriza relações pessoais nas parcerias, preferindo reuniões presenciais. • O foco das parcerias é expandir o alcance do produto, não dos serviços. • Não há uma estratégia formal de parcerias; elas são feitas conforme surgem oportunidades. • A exclusividade não é oferecida, permitindo múltiplos parceiros na mesma região. • É necessário estruturar a identificação e gestão de parcerias, incluindo a definição de um Perfil de Parceiro Ideal (IPP). | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de estratégia para parcerias, resultando em decisões ad hoc. • Dificuldade em assegurar que os parceiros entendam e utilizem o produto eficazmente. • Sucesso limitado com parceiros atuais, com alguns trazendo poucos clientes. • Preocupações sobre a transparência e o compromisso dos parceiros. |
| Falk von Rönn, CPO da Thalox | <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias são cruciais para o crescimento e demandam estratégia. • A mentalidade dos parceiros potenciais é | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar os parceiros certos e convencê-los a colaborar é desafiador. |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>crucial; eles devem enxergar valor a longo prazo, não apenas ganhos imediatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação regular e feedback são essenciais para o sucesso. • Advocacia e boca a boca atraem parceiros. • Métricas de sucesso incluem receita recorrente (MRR) e clientes pagantes (<i>paying users</i>). | <ul style="list-style-type: none"> • O pensamento de curto prazo entre parceiros potenciais pode prejudicar a colaboração a longo prazo. • Dificuldade em gerenciar parcerias com interesses conflitantes, especialmente com agências concorrentes. • Falta de tempo para buscar ativamente novas parcerias devido aos compromissos com projetos atuais. |
| <p>Lisa Freitas, Gerente de Marketing da Thalox</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias são essenciais para escalar e atrair clientes. • Confiança é vital para colaborações de sucesso. • Recursos personalizados são necessários para demonstrações eficazes. • <i>Trials</i> e <i>subscribers</i> provindos da agência parceira medem o sucesso da parceria atualmente. | <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em integrar novos parceiros por falta de processos estruturados. • Desafios em mostrar o valor do produto para parceiros e clientes. • Necessidade de mais recursos para |

| | | |
|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação frequente e treinamento são cruciais para o <i>onboarding</i> e suporte. | <p>apoiar as vendas dos parceiros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complexidade em equilibrar relações de parceria e benefícios mútuos. |
|--|---|---|

Fonte autoria própria com base nos resultados da plataforma Insight7.

Para adicionar às percepções acima acrescentamos os desafios e os aspetos negativos das estratégias e relações de parceria atuais na Thalox.

A ausência de métricas para avaliar o sucesso das parcerias, mencionada por Erwin Arnold, pode resultar em uma gestão e crescimento ineficazes. Falk von Rönn apontou as dificuldades atuais em identificar os parceiros certos e convencê-los a colaborar, sugerindo que a abordagem de parcerias é desafiadora e nem sempre frutífera.

Lisa Freitas observou que as diferenças culturais podem influenciar negativamente as parcerias, especialmente quando os parceiros não estão comprometidos em fazer a relação funcionar. Lisa também mencionou que a hesitação dos parceiros em recomendar a Thalox aos seus clientes, devido a dúvidas sobre a eficácia do produto, pode prejudicar o crescimento das parcerias. Além disso, ela destacou o sucesso limitado com os parceiros atuais, indicando uma falta de colaboração eficaz.

Falk von Rönn também mencionou que a falta de engajamento e proatividade dos parceiros pode levar a oportunidades perdidas e parcerias ineficazes. Ele ainda observou que, devido às limitações de tempo, os parceiros muitas vezes priorizam seus próprios interesses em detrimento da colaboração, dificultando o estabelecimento de parcerias eficazes.

Os *insights* das entrevistas internas também revelam alguns pontos positivos significativos: a estrutura de comissão para parceiros incentiva a promoção ativa do Thalox, enquanto chamadas e reuniões regulares fortalecem o relacionamento e colaborações em marketing. A disposição para explorar novas parcerias e iniciativas de co-branding demonstra uma abordagem proativa para o crescimento. Além disso, os parceiros são motivados a reconhecer o valor de longo prazo da Thalox, o que melhora a satisfação e retenção de clientes. A adaptabilidade para ajustar estratégias conforme o

feedback e as necessidades dos parceiros reflete um compromisso com a melhoria contínua e o sucesso da parceria.

1.2 Análise Entrevistas Externas

| Entrevistado | Principais Percepções | Dificuldades |
|--|---|---|
| Homem, português, 57 anos de idade e 25 de experiência, integrante de uma agência de marketing e parceira recente da Thalox. | <ul style="list-style-type: none"> • Ele destaca a importância das parcerias para melhorar o engajamento e os serviços. • Acredita que o foco deve ser em atingir PME para implementação do CRM e geração de leads para Thalox. • Ênfase em treinamento para implementação eficaz da ferramenta. • Espera alcançar 9000 empresas, com foco em utilizadores do HubSpot. | <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade devido ao tamanho pequeno da empresa e alocação de recursos. • Tempo e recursos limitados para desenvolvimento de parcerias. • Encontrar colaboradores com bons conhecimentos de ciclo de vida do cliente. • Dificuldades na segmentação e engajamento de clientes devido à falta de processos estruturados. • Preocupa-se com a barreira de orçamento de uma PME para implementação do HubSpot e Thalox. |
| Homem, holandês, 55 anos de idade e 35 anos de experiência profissional. É fundador da OMB Digital, | <ul style="list-style-type: none"> • Parceriais são cruciais para aceleração dos negócios e geração de leads. | <ul style="list-style-type: none"> • Ganhar a confiança dos clientes e demonstrar valor das ferramentas. |

| | | |
|---|---|---|
| <p>uma agência de consultoria para vendas, parceira da Thalox há quase 1 ano. A OMB Digital também é Gold Partner da HubSpot.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Prioridade em resultados ao invés de detalhes técnicos. • Acredita que a Thalox necessita de mensagens mais voltadas para vendas. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de métricas claras para medir desempenho das parceriais. • Clientes não estão abertos a novas soluções e relutam em adotar ofertas novas. |
| <p>Homem, alemão, 24 anos, 3 anos de experiência profissional. É consultor de HubSpot autónomo e possui sua própria empresa. Parceiro recente da Thalox</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Acredita que as parceriais abrem novos canais de vendas para empresas de software e serviços. • Iniciativas de Marketing de conteúdo como webinars aumentam visibilidade e engajamento. • Acredita em testar ideias com baixo investimento antes de compromissos maiores. | <ul style="list-style-type: none"> • Limitações de recursos para treinamento, portal de parceiros e demonstrações. • Dificuldades em reuniões presenciais pode impactar colaborações mais profundas. • Necessidade de processos mais bem definidos. • Ajuste cultural pode facilitar parcerias. |
| <p>Homem, brasileiro, Consultor autónomo de Marketo e Hubspot, 37 Anos. Colabora com seu trabalho para a Thalox em projetos de serviços.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Digital marketing no Brasil é focado em aquisição, ao invés de nutrição/cultivo de leads. O que limita o sucesso de email marketing. • É consultor white label, enfatiza a adição de valor às agências. | <ul style="list-style-type: none"> • Baixas taxas de engajamento em vendas outbound da Thalox e uma tendência grande dos clientes em potencial de pararem de responder. • Falta de conhecimento sobre marketing por email entre os clientes. |

| | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Acredita na receita como principal indicador de sucesso das parcerias. • A HubSpot é um player significativo no mercado brasileiro, apresentando oportunidades de crescimento. | <p>Dificulta a compreensão do valor do produto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de documentação formal para rastreamento de projetos conjuntos. |
| <p>Mulher, estadunidense, 34 anos de idade. 10 anos de experiência. Gerente de Inbound Marketing de uma empresa espanhola, uma agência de marketing ex-parceira da Thalox. A agência é diamond partner da HubSpot.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pretendiam usar a tecnologia para melhor segmentação e marketing interno e de seus clientes. • Era uma parceria flexível, sem expectativas rígidas, permitindo exploração do interesse dos clientes. • Havia algum interesse dos clientes, apesar de barreiras linguísticas e problemas de <i>timing</i>. | <ul style="list-style-type: none"> • Limitações na capacidade interna para utilizar a ferramenta efetivamente. • Barreiras de linguagem e dificuldades em engajar tomadores de decisão. • Restrições de tempo e mudanças na equipe impactando a adoção da ferramenta. |

2 Frameworks de Gestão de Parcerias

2.1 Ideal Partner Profile

Nada adianta construir uma boa estrutura de parcerias se não sabemos o que buscamos. Assim como é essencial a empresa ter um ICP (Ideal Customer Profile), um perfil ideal para seus clientes, se a empresa almeja entrar em parcerias é crítico que também se crie

um IPP, um perfil ideal de parceiros. No processo de colocar no papel as características que a empresa busca em um parceiro ideal, surgirão dúvidas que se encaminham para decisões importantes para o crescimento da empresa. Assim, era claro a importância da definição do IPP para o início da construção de uma estrutura de parcerias na Thalox.

Primeiro era necessário compreender as características desejáveis da empresa parceira, e então a pessoa ideal para ser o responsável dentro da empresa para a celebração dessa parceria.

Por meio de uma reunião pelo Teams, online de 30 minutos, com a pesquisadora e o CEO da empresa, o qual também se qualifica como o responsável pelas parcerias na Thalox, foram determinados as características ideais buscadas. Após isso esses critérios foram discutidos e ajustados com os demais colaboradores da Thalox.

Características ideais da empresa:

Tabela 9. Características ideais da empresa potencial parceira.

| Atividade da empresa | Quantidade de Colaboradores | Receita anual da empresa |
|--|------------------------------------|---|
| Agência de Marketing | Pelo menos 20 | Pelo menos 1 milhão |
| Localização da sede | Alcance de mercado | Audiência |
| Estados Unidos | Pelo menos 20 clientes regulares | Interessados em implementação do HubSpot Utilizadores do HubSpot |
| Modelo de Negócio | Tech Stack | |
| 80% da receita provinda de serviços de consultoria | HubSpot | |
| 20% da receita provinda de | | |

| | |
|---|-------------------------|
| Comissões por revender softwares para seus clientes | |
| KPIs do parceiro | Tipo de Parceiro |
| <ul style="list-style-type: none"> - Quantidade de clientes que o parceiro apresentou a ferramenta thalox - Desses clientes, quantos se registraram no produto - Dos registros quantos viraram utilizadores clientes - Quanto da receita da empresa esses clientes impactam | Revendedor |
| Outras características essenciais | |
| Ser um parceiro HubSpot Certificado - Partner Gold/Platinum/Diamond/Elite | |
| Pelo menos há 5 anos no mercado | |

Fonte autoria própria em conjunto com a gerência.

Enfatiza-se a necessidade eliminatória de no Tech Stack da empresa parceira possuir o HubSpot como CRM.

Características ideais do responsável dentro da empresa:

Tabela 10. Características ideais do responsável pela parceria dentro da empresa.

| Cargo | Idade/ Senioridade | Qualificação / Experiência |
|----------------------------|--|--|
| Cargos de gerência/nível C | Pelo menos nível Sênior Idade 30+ | Ter pelo menos algum certificado do HubSpot Ter celebrado parcerias |

| | | |
|--|---|---------------------------------|
| | | bem-sucedidas com empresas SaaS |
| Objetivos | Dores e desafios | |
| Em busca de novos meios de receita Ser um conselheiro confiável para os clientes Ser visto como inovador e impulsionador de melhores resultados | Receita da agência vem diminuindo. Sem ideias para crescer a receita de clientes existentes | |
| Experiência com o tipo de Parceria | Conhecimento técnico e ferramentas utilizadas | |
| Pelo menos uma experiência de ser parceiro revendedor de um software | HubSpot e uso/conhecimento de ferramentas de IA | |
| Ciclo de vida do parceiro / Experiência do parceiro / Requisitos de interação | | |
| <p>O ciclo de vida do parceiro deve ser igual ao cliente normal, visto que a Thalox acredita que o potencial parceiro deve utilizar e experienciar o produto para si primeiro. O objetivo disso é para que o indivíduo perceba o valor da ferramenta e os benefícios que ela traz, para que entendam a oferta e como vendê-la.</p> <p>Para um primeiro contato com o parceiro, era preferível que fosse em eventos presenciais, para que as interações iniciais fossem face-a-face, o que promove uma maior confiança e fácil discussão.</p> | | |
| Comportamento e características | | |
| O indivíduo deve ser aberto a novas tendências e a testar novas ferramentas. Deve ter um perfil inovador, curioso e extrovertido | | |

Fonte autoria própria em conjunto com a gerência.

Além das características do profissional em causa, as informações de comportamento e experiências em quais tipos de parcerias são significativas para se entender o tipo de relacionamento que será celebrado.

Como vemos, o objetivo principal das parcerias para Thalox é que tenha mais utilizadores do produto, e para o parceiro, que ele possa vender mais horas de consultoria aos seus clientes para utilizar os resultados da ferramenta para implementação de novas ações mais efetivas nas operações de marketing dos seus clientes. Implementações essas por exemplo como uma criação de um programa de nutrição/cultivo de leads focando no segmento de *high engagers* do produto.

2.2 Pontuação de Parceiros

A implementação de um IPP, um perfil ideal de parceiro, permitiu a compreensão das características mais relevantes para Thalox na sua busca de potenciais parceiros, possibilitando assim a execução de uma pontuação dessas características.

Os profissionais da Thalox são muito experientes na implementação de Lead Scoring nos seus clientes. Lead scoring é uma forma eficaz e eficiente de medir a qualidade dos leads.(Wu et al., 2023). Lead scoring é uma metodologia utilizada no marketing para classificar *prospects* em uma escala que representa o valor percebido de cada lead para a organização. Esse valor é determinado com base em informações demográficas (como o tamanho da empresa ou setor) e dados comportamentais (como visitas ao site, aberturas de e-mails ou downloads), ponderados de acordo com sua relevância e a probabilidade de conversão do lead em cliente.

Para o presente projeto não queremos pontuar leads, mas sim parceiros. Entretanto podemos utilizar desse expertise interno e da mesma base de dados e técnica para *Partner Scoring*, isso é, criar um modelo de Scoring para pontuar parceiros e potenciais parceiros que já temos no nosso CRM.

Na literatura se recomenda uma CRM específico para parceiros, uma PRM, tendo já inúmeras plataformas disponíveis no mercado. Porém, por razões de limitação de recursos financeiros, de tempo de seus colaboradores, e também por possuir apenas uma pequena amostra de parceiros atualmente, não se achou necessário pela empresa a implementação

de uma nova plataforma nesse momento. Tal ideia será arquivada para um momento futuro, quando as condições forem mais favoráveis a esse investimento.

Além disso, como parceira da HubSpot e apreciando a integração de dados em uma única plataforma, foi decidido que seria mais estratégico implementar um modelo de Scoring dentro da própria plataforma já em uso. Essa decisão se baseia na disponibilidade de uma nova funcionalidade lançada este ano, que atende perfeitamente a essa necessidade.

A funcionalidade Lead Scoring na HubSpot, introduz um espaço dedicado para configurar e gerenciar seus critérios de pontuação. O novo sistema de *scoring* permite que os profissionais de marketing criem tanto pontuações de engajamento quanto de adequação, proporcionando uma dupla perspectiva para avaliar os leads. Isso é, adicionar critérios baseados em dados explícitos, como dados demográficos, dados de adequação de perfil, e também critérios baseados em dados implícitos, os quais dependem do comportamento desse contato.

Ao criar um modelo de *scoring* no HubSpot's Marketing Hub, temos a opção de configurar a Pontuação de Engajamento (*Engagement Score*) do Contato e a Pontuação de Adequação (*Fit Score*) do Contato, tanto no nível de contato quanto no nível da empresa.

O diagrama ilustra a estrutura de pontuação do HubSpot, dividida em critérios baseados em contato e empresa, e o processo de implementação em três etapas.

Contact-based

- Contact engagement score**: Measure your contact's level of engagement based on their behavior and interactions.
- Contact fit score**: Evaluate how closely a contact aligns with your ideal customer based on demographics and other criteria.

Company-based

- Company engagement score**: Measure companies' level of interest in your product based on their employees behavior and interactions.
- Company fit score**: Evaluate how closely a company aligns with your ideal customer or strategic objectives.

How it works

- 1. Build your score**
Assign points to behaviors that show a contact's engagement with your product offering and readiness for sales. For example, visiting web pages, downloading resources or marketing email opens.
You can exclude certain contacts from being scored, such as suppliers or competitors.
- 2. Nurture leads or route to sales**
Keep a score for each contact to evaluate their level of interest and engagement. You can use the score to build a more targeted marketing strategy with higher conversion rates.
Send qualified leads to sales through workflows or lists, to make sure that they focus on the most promising prospects.
- 3. Iterate and improve**
Track and analyze the results of your lead scoring system to improve its effectiveness and get better quality leads.

Figura 13. Demonstração da ferramenta de Scoring do HubSpot. Retirado da conta da empresa na plataforma HubSpot em setembro de 2024.

Após isso, pode-se configurar a Pontuação de Engajamento (dados implícitos/comportamento) do contato definindo eventos específicos, como interações em e-mails e redes sociais, para avaliar o nível de engajamento. Para a Pontuação de

Adequação (dados explícitos/perfil), define-se critérios importantes para o negócio, com a flexibilidade de ajustar regras e excluir empresas e leads irrelevantes. Pode-se escolher aqui critérios como a receita anual da empresa, tecnologias utilizadas, número de colaboradores e mais informações presentes no CRM.

Para cada perspectiva (engajamento e adequação), há 100 pontos para serem distribuídos entre os critérios. A escolha dos critérios dependerá também da riqueza dos dados e informações no CRM, pois não teremos resultados esclarecedores se pontuarmos características que não possuímos nas propriedades dos contatos das empresas que queremos qualificar. Por exemplo, não há razão de colocar 20 pontos para o critério idade se não temos essa informação de nenhum contato.

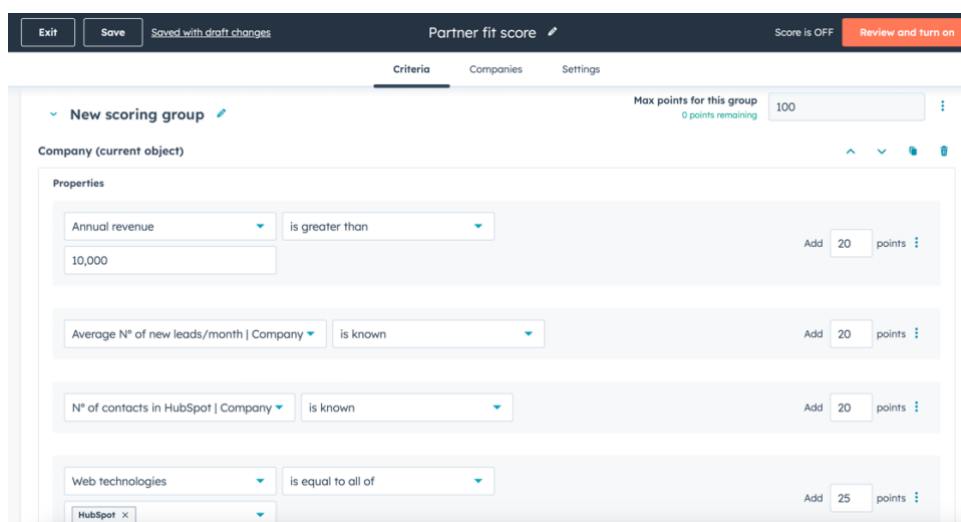


Figura 14. Demonstração do uso da ferramenta de Scoring do HubSpot. Retirado da conta da empresa na plataforma HubSpot em setembro de 2024.

Assim, para pontuar os melhores critérios para a base de dados da Thalox, era necessária uma análise preliminar das informações dos potenciais parceiros que lá estavam. Por isso, foi extraído da conta da HubSpot da Thalox, um ficheiro Excel com todas informações contidas no CRM de todos contatos selecionados como Agência, HubSpot Partner e Partner, para a análise dos dados. No modelo *Lead Scoring* esse passo também é feito, porém são extraídas todas as informações de contatos, não apenas os que se caracterizam nesses tipos.

Nesse ficheiro Excel foram analisados 49 contatos que se enquadravam nesses tipos, retirados da totalidade de 3000 contatos na base de dados. Com a análise por meio de tabelas, e com base nos critérios escolhidos para o perfil do parceiro ideal, as informações das empresas foram analisadas. Foram feitos testes com possíveis critérios, se montando

uma tabela com a característica em uma coluna e a quantidade de contatos que se enquadravam naquela característica. A partir daí os pontos foram distribuídos devido sua adequação ao perfil ideal do parceiro para Thalox, previamente decidido na ação anterior. Por exemplo, no IPP a empresa enfatiza a preferência pelos responsáveis das parcerias com cargos do nível C, como CEO, COO, CMO. Por isso dos 49 contatos analisados, os seguintes cargos foram pontuados da forma abaixo, tendo um máximo de pontos de 10:

| Row Labels | Count of Job Title | Maximum Pontos | 10 |
|---|--------------------|----------------|----|
| | 6 | | |
| Brand & Community Manager | 1 | 5 | |
| Business Consultant for Marketing and Sales | 1 | 5 | |
| Business Manager | 1 | 5 | |
| CEO | 3 | 10 | |
| CEO & Co-founder | 1 | 10 | |
| CEO and Founder | 1 | 10 | |
| Chief Executive Officer | 3 | 10 | |
| Client Success Manager | 1 | 5 | |
| Co-founder & CEO | 1 | 10 | |
| Consultant Inbound Marketing | 1 | 5 | |
| COO | 2 | 10 | |
| Country Manager Portugal | 1 | 5 | |
| Customer Success Manager | 1 | 5 | |
| Digital Marketing Manager | 1 | 5 | |
| Digital Transformation Strategist | 1 | 5 | |
| Director Of Client Services | 1 | 5 | |
| Directrice des Expertises | 1 | 5 | |
| Founder | 4 | 10 | |
| Founder & COO | 1 | 10 | |
| HubSpot Consultant & Trainer | 1 | 10 | |
| Integratour HubSpot | 1 | 10 | |
| Managing Director | 2 | 10 | |
| Market strategist | 1 | 5 | |
| Marketing Consultant | 2 | 5 | |
| Marketing Manager | 1 | 5 | |
| Marketing Technologist | 1 | 5 | |
| Partner & Sales Operations Manager | 1 | 5 | |
| Partner/Owner | 1 | 10 | |
| President | 1 | 10 | |
| Principal | 1 | 10 | |
| Sales empowerment | 1 | 5 | |
| Senior Consultant | 1 | 5 | |
| Technical Program Manager | 1 | 5 | |
| Grand Total | 49 | | |

Figura 15. Demonstração do exercício de análise de dados por meio de tabelas no Excel. Fonte autoria própria.

Seguiu-se a mesma lógica para os diferentes critérios definidos. Os critérios escolhidos foram os seguintes.

2.2.1 Pontuação de Adequação

Dados explícitos / perfil (*Fit Score*) e a distribuição máxima dos pontos para cada critério:

- Ser um utilizador de HubSpot – 20 pontos
- Receita Anual da empresa – 15 pontos (quanto maior mais pontos)

- Número de colaboradores (para compreensão da dimensão da empresa) – 10 pontos (quando mais colaboradores mais pontos)
- País que se encontra – 10 pontos (preferência por empresas americanas)
- Cargo dentro da empresa – 10 pontos (máxima de pontos para gerência nível C)
- Tipo de contato – 10 (Parceiros Certificados da HubSpot recebem a máxima pontuação)
- Perfil Extrovertido – 10 pontos (dado provindo de um software de análise de personalidade com IA)
- Perfil Early Adopter (rapidamente abertos a adotar uma nova ferramenta) – 10 pontos
- Estágio de ciclo de vida do cliente – 5 pontos (pontos adicionais para já utilizadores da ferramenta da thalox)

2.2.2 Pontuação de Engajamento

Dados implícitos/ comportamentais (*Engament Score*) das empresas e a distribuição de pontos:

- Visitas ao website – 5 pontos para visitas às páginas iniciais, 5 pontos páginas do blog e 10 pontos páginas de oferta – máximo de 25 pontos
- Preenchimento de formulários – um só preenchimento dá 20 pontos
- Celebração de reuniões – Reunião agendada 15 pontos, resultados da reunião descritos 5 pontos - máxima de 30 pontos
- Emails enviados pela Thalox – abertura dos emails 5 pontos + cliques nos emails 10 – máxima de 20 pontos
- Resposta a um email de vendas – apenas uma já dá 5 pontos

Os critérios e pontuações foram decididos em conjunto com o CEO da empresa, para alinhamento da estratégia do projeto.

Neste programa de pontuação do HubSpot, foram criadas essas duas novas propriedades para cada contato: uma para medir o engajamento (baseado em dados implícitos, como comportamento do contato) e outra para medir a adequação (baseada em dados explícitos, como características do tamanho da empresa e área de negócio). Em poucos minutos, todos os contatos receberam uma pontuação de 1 a 100, que foi atribuída automaticamente

a essas propriedades, permitindo que a Thalox tivesse uma visão clara sobre quais contatos estão mais preparados para interagir comercialmente com a empresa. Isto ajudou a priorizar potenciais parceiros e direcionar os esforços de marketing e vendas de forma mais eficaz.

2.3 Balanced Scorecard

Após compreender claramente o que a Thalox busca em um parceiro e como a sua base de dados se situa e alinha com essas características, foi proposto implementar o Balanced Scorecard. Como demonstrado na literatura, esse sistema pode ser fundamental para o gerenciamento mais eficaz das parcerias estratégicas já estabelecidas, além de fornecer uma estrutura mais robusta para o desenvolvimento de novas alianças no futuro. Para isso propôs-se o *template* já apresentado no capítulo anterior, figura 10.

Os objetivos principais almejados na implementação de um BSC entre a Thalox e cada uma das suas empresas parceiras é ditar e organizar como as metas de negócios serão medidos e identificar quais projetos irão impulsionar esses objetivos. Cada perspectiva do modelo é significativa para a compreensão dos impactos e necessidades na empresa.

Entretanto em uma reunião com o CEO da empresa, a proposta da implementação de um BSC para parcerias estratégicas foi descartada no atual momento. As razões foram:

- Devido a pequena dimensão da empresa, sendo uma *startup* relativamente nova no mercado e a quantidade de seus parceiros (celebração de relacionamentos muito amigáveis e flexíveis);
- Não há recursos disponíveis para implementação do conceito, tempo e pessoal com funções específicas para gerenciar parcerias.
- Os investimentos em parcerias estratégicas ainda estão em teste, devido a nenhuma estar dando os resultados almejados. Portanto ainda não há resultados (nenhum parceiro revendeu o produto para clientes) para se basear metas reais e significativas.
- Ainda há dúvidas que o produto e a empresa estejam prontos para a parcerias estratégicas de revenda.

2.4 Roadmap de parcerias

Seguindo a teoria, o próximo passo para melhor gerenciamento das parcerias é organizar e colocar no papel onde se quer chegar com tal acordo. A estruturação dos marcos, as principais conquistas que se almeja alcançar por meio da parceria. Para implementarmos esse exercício propôs-se o uso do esquema previamente apresentado na figura 11.

Para um período bem definido, dividido por marcos importantes, foram se colocando metas e as descrições da situação que as empresas se veem ocupar naquele período.

Essa implementação de um *roadmap* de parcerias teve como objetivo alinhar as colaborações com os objetivos estratégicos da empresa, otimizar a alocação de recursos, e mitigar riscos potenciais. Além disso, a dificuldade de monitoração do progresso das parcerias pode ser resolvida quando se há um plano bem delineado, garantindo um crescimento sustentável ao explorar novas oportunidades de mercado de forma proativa.

2.5 Mapeamento de Contas com Parceiros

Por fim, ainda com o foco de responder às dificuldades da Thalox de gerenciar suas parcerias para um melhor desempenho e resultados, seguiu-se a ideia de realizar um mapeamento de contas com parceiros. Para isso seguiu-se a recomendação do próprio HubSpot em seu blog, ao utilizarmos a plataforma Reveal em seu plano grátis. O ponto principal era testar a eficácia de integração com o CRM HubSpot e a funcionalidade de mapeamento de contas do Reveal.

Reveal é um software de mapeamento de contas que facilita a visualização e análise das relações entre clientes, oportunidades e prospectos em uma empresa. Ele permite identificar e compartilhar sobreposições e interações entre diferentes contas de parceiros, proporcionando uma visão clara de quais oportunidades estão em aberto e onde há potenciais áreas de sobreposição ou colaboração. Ao integrar informações de diferentes fontes, o Reveal ajuda a alinhar estratégias e esforços de vendas, aumentando a eficiência e a eficácia na identificação de novas oportunidades de negócios e na gestão de relacionamentos com clientes e parceiros.

Depois de criar uma conta na plataforma e conectar a integração com o CRM, o utilizador pode convidar seus parceiros para participar da análise. Na conta da Thalox, o parceiro

OMB Digital já estava integrado, e o parceiro TraitSpotter foi convidado para realizar testes de colaboração. Pode se convidar todos parceiros com um sistema de CRM implementado nas suas empresas.

Adicionalmente a aceitar o convite de colaboração, o parceiro também deve confirmar a partilhar os dados. Dados esses que segundo a própria plataforma, seguem as proteções GDPR e possui conformidade com SOC II.

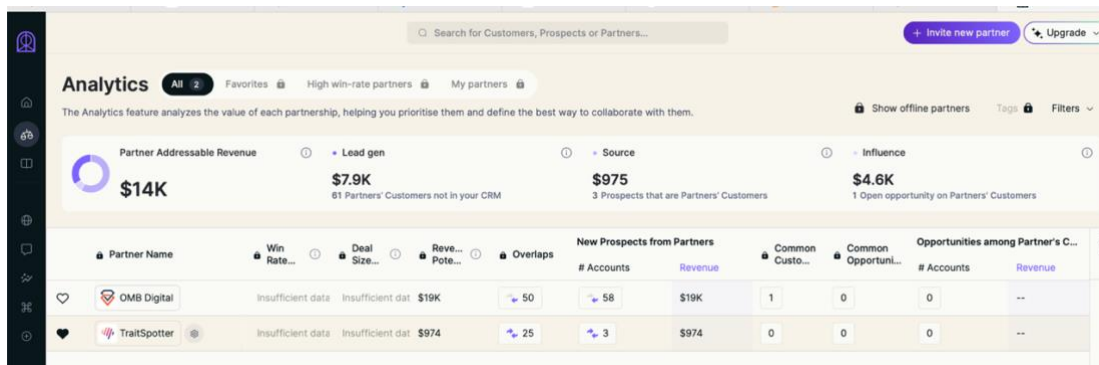


Figura 16. Demonstração do uso da ferramenta de mapeamento de parceiros no software Reveal. Retirado da conta da empresa na plataforma Reveal em setembro de 2024.

E o que é analisado? As oportunidades de colaboração entre os parceiros, as contas de clientes que se sobrepõe, os potenciais clientes para Thalox que pode já ter uma relação com o parceiro, as receitas potenciais das oportunidades de negócios e mais. A plataforma permite também monitorar colaborações em conjunto, isso é se o cliente foi adquirido em uma venda em conjunto dos produtos de ambas empresas. Essa última funcionalidade é de muito interesse a Thalox e sua parceira TraitSpotter, por possuírem produtos digitais que se complementam no seu uso e já estão ofertando os benefícios de seu uso conjuntos. Há possibilidade de outras análises significativas para os departamentos de vendas e marketing, porém focou-se na funcionalidade principal de mapeamento de contas para angariação de resultados e planejamento de atividades futuras.

3 Campanhas de Marketing de Conteúdo

Visto que as ações anteriores buscavam responder aos objetivos do projeto de identificação e seleção de parceiros e de gestão de relacionamentos de parcerias, torna-se

imperativo trazer soluções para o último objetivo não abordado ainda, estratégias de integração e engajamento.

Segundo o livro de Pulizzi (2013), empresas usam a publicidade tradicional para divulgar a marca, enquanto o marketing de conteúdo prova o valor da empresa aos clientes com vídeos, webinars, estudos de caso, artigos, white papers e mais. Isso os faz voltar ao website e reforça sua lealdade à marca. Baseado nas descobertas provindas da literatura e também alinhado ao grande foco da própria empresa em investir em Marketing de Conteúdo, definiu-se utilizar de algumas técnicas dessa área para promover a integração e engajamento entre parceiros e com suas audiências.

3.1 Webinars

Para organização da promoção de webinars, criou-se um design de campanha baseado em estudos de Neil Patel (2018), sobre como gerar leads com webinars. Neil, um dos maiores nomes do marketing digital, destaca não só como esses eventos virtuais podem atrair leads altamente qualificadas, mas também como coorganizar com um parceiro oferece a oportunidade de alcançar uma nova audiência. O design criado baseado em suas recomendações foi utilizado para a promoção de todos webinars que a Thalox participou em 2024. O *framework* delinea as tarefas e suas datas, como da publicação de postagens nas redes sociais, sua audiência, e também o envio de email marketing em forma de newsletter para convidar a base de contatos a se registrar no evento. Segue as tarefas padrão detalhadas:

Tabela 11. Estrutura de promoção e realização de um webinar na Thalox.

| Tarefas | Detalhes | Audiência |
|------------------------------|--|-----------|
| Definição do tópico e título | Reunião com os palestrantes para a definição do título | |
| Oferta especial | Definição do que será oferecido para os participantes do webinar | |
| Elementos gráficos | Criação de artes para a promoção do evento, como artes para postagens e visuais promocionais | |

| | | |
|---|--|--|
| Definir agenda (conteúdo abordado no webinar) | Em reunião com o parceiro definir o tópico aprofundado a ser discutido no evento | |
| Configuração técnica | Criação do evento no LinkedIn Criação e configuração do evento na plataforma Streamyard (a qual possibilita a transmissão ao vivo) Teste da plataforma Streamyard com o parceiro | |
| Promoção – mídias sociais | 3 semanas antes – 1 post de anúncio 2 semanas antes – 1 post com mais informações 1 semana antes – 2 posts com mais informações 1 dia antes – 1 post para lembrar 1 hora antes – um último convite em formato de vídeo | Seguidores do LinkedIn |
| Promoção - emails | 3 semanas antes – 1 email com anúncio do evento 1 semana antes – 1 email com mais informações 1 dia antes – um último convite | MQLs – Leads qualificadas para o marketing dentro do CRM da Thalox |
| Promoção - comunidades | Anunciar nas comunidades de utilizadores de HubSpot no LinkedIn, na comunidade específica do HubSpot chamada Connect, e na comunidade do Slack Sprockteer | Membros das comunidades |
| Promoção – convites diretos | Mensagens diretas no LinkedIn para conexões que poderiam estar interessadas | Conexões diretas dos palestrantes |
| Promoção – enquetes no LinkedIn | 3 enquetes sobre o tópico abordado – 1 por semana | Seguidores do LinkedIn |
| Apresentação de slides | | |

| | | |
|--|---|---|
| Depois – Artigo no blog da Thalox | Uma descrição do evento e insights | Blog |
| Depois – reutilização do conteúdo para posts | Criação de pequenos vídeos com partes do webinar | |
| Importar new leads | Importar para o CRM a lista de registados e participantes do evento | |
| Entrar em contato com as novas leads de forma geral | Enviar a gravação do evento e recursos partilhados e lembrar da oferta para quem participou | Participantes e os que só se registaram |
| Entrar em contato de forma direta e personalizada com os leads | Email de vendas personalizados para cada um e oferecer uma reunião | Participantes |
| Newsletter | Adicionar o evento ocorrido na newsletter normal mensal | Contatos no HubSpot |

Fonte autoria da pesquisadora em conjunto com gerente de Marketing da empresa.

Também foi adicionado prazos, status da tarefa e responsáveis nos documentos de controles internos compartilhados com os parceiros.

A ideia da realização do primeiro Webinar em parceria surgiu em fevereiro de 2024, com o parceiro OMB Digital. A empresa sendo uma agência de consultoria para melhoramento de vendas e implementação de HubSpot, teve interesse em produzir esse conteúdo com a Thalox para demonstrar como o uso de ferramentas de inteligência artificial, principalmente o uso da ferramenta Thalox, pode impactar positivamente nas vendas.



Figura 17. Arte promocional do webinar da Thalox em parceria com a OMB Digital em Fevereiro de 2024. Fonte elaboração própria.

O webinar foi celebrado na plataforma LinkedIn, na página da Thalox, ao vivo, com um representante da OMB Digital, o co-fundador e CCO Caspar Fraiture, e a gerente de Marketing da Thalox Lisa Freitas. O conteúdo abordado teve como base um estudo de caso de sucesso da Thalox, um cliente que ao implementar o uso da ferramenta, obteve o triplo de leads qualificadas para as vendas. Tópicos como segmentação de contatos, qualidade de dados, utilização de ferramentas de IA e uso otimizado do HubSpot foram discutidos.

Já em maio de 2024, decidiu-se testar novamente essa estratégia. Entretanto dessa vez com uma audiência mais específica, visto que ambos palestrantes eram alemães, a língua falada foi o alemão e focou-se em grupos de utilizadores de HubSpot no mercado DACH, Alemanha, Austria e Suíça.



Figura 18. Arte promocional do webinar da Thalox em parceria com Timo Ferlein em maio de 2024. Fonte elaboração própria.

O consultor de HubSpot e parceiro Timo Ferlein juntou-se ao CEO da Thalox, Erwin Arnold, para discutir sobre um tópico essencial na área do Marketing, o Gerenciamento de Leads. Na sua apresentação trouxeram conhecimentos sobre o conceito, demonstrando a expertise do consultor e também como a ferramenta thalox poderia auxiliar a melhorar a gestão de leads do utilizador.

Por último, em junho de 2024, Lisa Freitas foi convidada por uma comunidade de marketing chamada Redgroove, patrocinada pela empresa Growth, para dar uma aula online sobre a segmentação de contatos no HubSpot. O webinar foi hospedado pela Redgroove, que utilizou a plataforma Zoom ao vivo para o evento. Mesmo que a Growth não é uma parceira estratégica da Thalox, a audiência desse evento era muito interessante à empresa, visto que a maioria dos registados eram dos Estados Unidos e utilizadores do HubSpot, uma grande potencial de mercado para os serviços e para ferramenta.

Todos os webinars da Thalox foram direcionados principalmente à comunidade de utilizadores e interessados em HubSpot. O objetivo foi colaborar com grandes *players* na

criação de conteúdo, fortalecendo a parceria com a HubSpot, aproveitando a sua expertise no software, modelo de negócio e no público-alvo.

3.2 White papers

David Meerman Scott em seu livro *The New Rules of Marketing & PR* discute como usar white papers como ferramentas de geração de leads e estratégias de inbound marketing, além de compartilhar dicas sobre como promover esse tipo de conteúdo para alcançar um público mais amplo (Scott, 2022). Ele reforça a importância de usar o white paper para mostrar a expertise da empresa ao seu público, pois o conteúdo útil melhora a posição da marca, traz autoridade, liderança e o relacionamento com sua audiência. Ele também realça os benefícios da interação que o conteúdo proporciona, permitindo que a marca faça parte da conversa e crie um canal direto com o público através das redes sociais. No que toca à promoção, sugere que o conteúdo seja planejado em conjunto com artigos de blog e publicações nas redes sociais, integrados num calendário editorial, com foco em entregar conteúdo relevante no momento certo, posicionando a marca como líder ao resolver problemas dos compradores. Ele observa que os resultados de conteúdos bloqueados por formulários (que exigem registo ou informações de contato) tendem a ser inferiores aos de conteúdos totalmente gratuitos. Como solução, propõe uma abordagem híbrida, em que o primeiro conteúdo é facilmente acessado e o segundo, mais específico, requer o registo do visitante.

Com o objetivo de demonstrar sua autoridade e liderança em conhecimento sobre a plataforma HubSpot, a Thalox adotou uma abordagem estratégica para a criação de conteúdo relacionado à parceria. Seguindo o cronograma de promoção abaixo, a Thalox publicou três white papers no seu blog e nas redes sociais. A publicação de um artigo de blog sobre o tema também ofereceu uma prévia do conteúdo ao visitante, incentivando-o a aprofundar o conhecimento ao fornecer os seus dados de contato para descarregar o White paper completo. A promoção nas redes sociais visou uma interação mais direta com o público, ao partilhar conteúdos relevantes aos seus interesses.

Tabela 12. Estrutura das tarefas relacionadas a promoção de um white paper na Thalox.

| Tarefas | Detalhes | Audiência |
|---|--|-------------------------|
| Criação do PDF no template da marca (o ficheiro que será descarregado pelo visitante) | Adaptar o conteúdo ao template PDF da Thalox | |
| Landing page para descarregar o PDF | Criar LP simples | |
| Criação de formulários para a landing page | Criar perguntas com as informações que queremos ter na base de dados | |
| Landing page de agradecimento ao download | Com o calendário de reuniões de um representante da Thalox | Quem fez download |
| Email de seguimento após download | Agradecimento com o PDF anexado | Quem fez download |
| Vídeo post sobre o tópico abordado com divulgação do link para download | | LinkedIn |
| 3 posts para promoção do whitepaper | Um enquete sobre o tópico e 2 posts direcionando à LP | LinkedIn |
| Publicação nas comunidades | Medium e Connect | |
| Incluir na newsletter do mês | | Base de contatos Thalox |
| LinkedIn Ad | | |
| Artigo no blog da Thalox | Otimizado para SEO | |
| Indexar no Google Search Console | Otimizado para SEO | |

Fonte autoria da pesquisadora em conjunto com a gerente de Marketing da Thalox em 2024.

Também foram adicionados prazos, status da tarefa, responsáveis e parâmetros utms (para localizar a fonte de novos contatos no CRM) nos documentos de controles internos.

O white paper também serve como canal para angariar novas informações de contatos já presentes na base de dados. Para aceder o conteúdo, o visitante deveria informar em um formulário seu email de trabalho e a plataforma de CRM que utiliza. Imediatamente após a submissão do formulário ele deve receber no email informado o PDF do White paper requerido.

O tópico abordado no primeiro white paper publicado, ainda no final de 2023, foi como implementar um Lead Scoring na plataforma do HubSpot, antes de haver a nova funcionalidade. Já para o segundo White paper, em junho de 2024, evidenciou práticas para enriquecer as informações dos contatos utilizando ferramentas grátis dentro da própria conta HubSpot. O último White paper foi publicado no final de setembro de 2024 e discorre sobre todas as funcionalidades e benefícios de se utilizar a nova ferramenta de Lead Scoring, lançada recentemente.

Todos os documentos foram divulgados sempre em conjunto com postagens de vídeos e artigos no blog da Thalox, para reaproveitar o máximo do trabalho realizado e trazê-lo para diferentes canais.

3.3 Guest blog posts

O guest post é uma estratégia crucial para alcançar novos públicos alinhados com a audiência da marca. Brian Dean, fundador do Backlinko, destaca em seu guia sobre guest blogging a importância do link building, que consiste em obter links de outros sites para o seu próprio, para melhorar o ranking do seu site. Ele explica como publicar guest posts em sites de alta autoridade pode trazer resultados significativos para o SEO da empresa. Assim, a pesquisadora e colaboradora da Thalox decidiu ir em busca de uma nova parceria de marketing, uma colaboração de conteúdo para divulgação da marca em outros blogs.

Provindo de uma conexão feita no evento presencial Websummit em novembro de 2023, surgiu a oportunidade de uma colaboração com a empresa Coupler.io. A empresa tem como produto uma ferramenta de análise de dados e criação de relatórios automáticos, com integração para HubSpot. Embora não seja parceira estratégica da Thalox, a colaboração foi muito interessante, por causa da sua adequação do setor e a sua audiência

ser principalmente dos Estados Unidos, com um tráfego de 300mil visitantes por mês. A produção do artigo conduziu-se por durante 1 mês, com discussões entre as partes para melhores resultados.

Como nas estratégias anteriores, após a publicação há uma série de atividades de campanha de marketing para promover os Guest posts da Thalox, o qual foi baseado nas sugestões de Dean (2024):

Tabela 13. Estrutura das tarefas relacionadas a promoção de um guest post da Thalox em outros websites.

| Tarefas | Detalhes | Audiência |
|---|--|---------------------------------------|
| Posts nas redes sociais | 3 posts direcionando ao artigo | LinkedIn |
| Curto vídeo discutindo o tópico | Anexado link para o artigo | LinkedIn |
| Publicação nas comunidades | Connect e comunidades Slack Redgroove e Sprockteer | Membros |
| Adicionar o artigo na Newsletter do mês | | Base de contatos no HubSpot da Thalox |

Fonte autoria da pesquisadora em conjunto com a gerente de Marketing da Thalox em 2024.

Tal estratégia está sendo utilizada novamente em outubro de 2024, com a celebração de uma nova colaboração com uma agência de Marketing alemã, para um guest post no seu blog focado em HubSpot, marketing e vendas. A audiência do blog é perfeita para o que a Thalox busca, divulgar sua solução de IA para melhores resultados em operações dentro da plataforma HubSpot. O público do blog também é interessante, sendo hospedado na Alemanha, um dos principais mercados que a empresa busca crescer. Tal artigo está em revisão e pretende-se ser publicado brevemente.

3.4 Estudo de Caso

Estudos de casos servem para comprovar a eficácia do produto e os resultados que pode trazer ao ser utilizado. De todas as parcerias da Thalox, a única que fazia sentido testar

essa estratégia era a empresa TraitSpotter, pois oferecem um software que complementa a ferramenta thalox.

Para provar que uma podia complementar a outra e a quantidade de resultados e insights que ambas traziam ao serem utilizadas de forma conjunta, conduziu-se um experimento interno em março de 2024.

Os resultados do experimento indicaram que, ao serem aplicados em uma campanha de email marketing, os insights de personalidade dos contatos no CRM fornecidos pela TraitSpotter, combinados com a segmentação preditiva da Thalox, podem aprimorar a personalização do conteúdo, resultando em um maior engajamento nos emails enviados.

O design da campanha de promoção desse experimento foi o seguinte:

Tabela 14. Estrutura das tarefas relacionadas a promoção de um estudo de caso feito pela Thalox.

| Tarefas | Detalhes | Audiência |
|----------------------------------|---|-------------------------|
| Artigo no blog | | Visitantes do blog |
| Promoção mídias sociais | 1 post específico direcionando ao artigo no blog | LinkedIn |
| Vídeo post | Vídeo de discussão do ocorrido direcionando ao blog | LinkedIn |
| Divulgar nas comunidades | Connect e comunidades no Slack Redgroove e Sprockteer | Membros |
| Email específico sobre o tópico | | Base de contatos Thalox |
| Adicionado a newsletter do mês | | |
| Indexar no Google Search Console | Otimizado para SEO | |

Fonte autoria da pesquisadora em conjunto com a gerente de Marketing da Thalox em 2024.

3.5 Eventos Presenciais

A participação da Thalox, uma empresa SaaS de tecnologia e parceira do HubSpot, em eventos presenciais como o WebSummit e o INBOUND é de grande importância para fortalecer sua presença no mercado e ampliar suas conexões estratégicas. Esses eventos reúnem líderes de pensamento, inovadores e profissionais do setor, oferecendo uma plataforma valiosa para a Thalox demonstrar suas soluções, compartilhar conhecimentos e explorar novas oportunidades de colaboração. Além disso, a interação direta com clientes potenciais, parceiros e influenciadores do setor permite à Thalox captar insights sobre as tendências de mercado e adaptar suas ofertas às necessidades emergentes, consolidando sua posição como um player relevante no ecossistema tecnológico.

O INBOUND2024, sendo um evento promovido pela parceira HubSpot, é essencial para a Thalox estabelecer novas conexões com utilizadores, consultores e agências de marketing, públicos-alvo ideais para a expansão de suas parcerias estratégicas. Participar desse evento em setembro de 2024 ofereceu à Thalox a oportunidade de se aproximar ainda mais da comunidade HubSpot, fortalecendo relacionamentos e explorando colaborações que podem impulsionar seus negócios. Adicionalmente, é crítico que a Thalox, ao ser fornecedora de serviços HubSpot, esteja atualizada com suas novas inovações e ferramentas. Neste evento foram divulgadas mais de 200 atualizações nos produtos HubSpot e promoveu-se várias palestras de casos de usos, aprendizado e demonstração de outras tecnologias integradas. Estar presente e trazer essas informações para seus parceiros e clientes, trouxe bons resultados para os relacionamentos da empresa com sua audiência. A estrutura de campanha para eventos presenciais foi a seguinte:

Tabela 15- Estrutura das tarefas relacionadas a promoção da presença da Thalox em um evento presencial.

| Tarefas | Detalhes | Audiência |
|--|--|-----------|
| Criar agenda de palestras interessantes a participar | Os representantes da empresa escolhem de acordo com os objetivos da participação do evento | |
| Promoção mídias sociais | Planejamentos de posts de fotos e vídeos antes, durante e depois do evento | LinkedIn |

| | | |
|--|---|---|
| Item promocional | Confecção ou reutilização de um brinde para promover a marca | Participantes do evento |
| Divulgar nas comunidades | Divulgar participação no Connect e comunidades no Slack Redgroove e Sprockteer | Membros |
| Email específicos sobre a participação | Envio de convites para a marcação de reuniões e encontros durante o evento | Base de contatos Thalox |
| Landing Page | Criação de uma landing page com maiores explicações da Thalox e divulgação de ofertas | Participantes do evento |
| Emails após reuniões | Envio de email follow up personalizados sobre o que foi conversado | Participantes que foram celebradas reuniões no evento |
| Adicionar na newsletter do mês | Fotos e feedback do evento | Base de contatos Thalox |

Fonte autoria da pesquisadora em conjunto com a gerente de Marketing da Thalox em 2024.

Ainda neste ano de 2024, a Thalox também marcará presença no WebSummit em parceria com a TraitSpotter, ampliando ainda mais seu alcance e fortalecendo alianças estratégicas que são cruciais para sua evolução no mercado de tecnologia.

4 Cronograma do Projeto

Tarefas realizadas em 2023:

Tabela 16. Cronograma de tarefas do projeto realizadas em 2023.

| Tarefas | outubro | novembro | dezembro |
|-----------------------|---------|----------|----------|
| Revisão de Literatura | | | x |

| | | | |
|--|--|---|--|
| 1º Whitepaper Two-Dimensional Lead Scoring | | x | |
| Presença no evento de tecnologia WebSummit | | x | |

Fonte autoria própria.

Tarefas realizadas em 2024:

Tabela 17. Cronograma de tarefas do projeto realizadas em 2024.

| Tarefas | janeiro | fevereiro | março | abril | maio | junho | julho | agosto | setembro | outubro |
|---|---------|-----------|-------|-------|------|-------|-------|--------|----------|---------|
| Construção do Roteiro e participantes das Entrevistas | x | | | | | | | | | |
| Realização das entrevistas | | x | x | x | | | | | | |
| Webinares (OMB Digital em fevereiro, com Timo em maio, e com Growth em junho) | | x | | | x | x | | | | |
| Estudo de Caso Thalox e TraitSpotter | | | x | | | | | | | |
| Análise entrevistas | | | | | x | x | | | | |
| 2º Whitepaper Enriquecimento | | | | | | x | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|
| de dados no HubSpot | | | | | | | | | | |
| Landing page parceiros | | | | | | X | X | | | |
| Guest post em blog parceiro | | | | | | X | X | | | |
| Construção do IPP e Scoring de Parceiros | | | | | | | | X | | |
| Implementação plataforma Reveal | | | | | | | X | | | |
| Implementação Roadmapping | | | | | | | | X | X | |
| 3º Whitepaper Nova ferramenta de Lead Scoring no HubSpot | | | | | | | | X | X | |
| Análise de resultados e conclusões | | | | | | | | X | X | X |

Fonte autoria própria.

CAPÍTULO V – ANÁLISE DE DADOS E DE RESULTADOS

1 Ferramentas de Gestão

1.1 Partner Scoring

Em agosto de 2024, a Thalox implementou o programa de Scoring de parceiros na sua conta HubSpot, voltado para três tipos específicos de contatos na base de dados: **Agency**, **HubSpot Partner** e **Partner**. Dos 3.183 contatos presentes na base, apenas 49 se qualificaram para o programa. Esse número relativamente baixo destaca um potencial significativo para um trabalho de enriquecimento dos dados no CRM. Através de pesquisas e programas de nutrição de leads, é possível criar um planejamento estratégico para coletar mais informações relevantes sobre os contatos da conta. É provável que, dentre os 3.183 contatos, haja muitos outros que se enquadrem nos critérios definidos, ou seja, sejam parte de uma agência de marketing e/ou sejam parceiros HubSpot.

Entretanto um programa de enriquecimento de dados demanda tempo e recursos, assim não sendo implementado no presente projeto, sendo considerado trabalho futuro para a empresa. Tal afirmação não implica nos resultados atuais, pois assim que o contato for caracterizado do tipo Agency ou HubSpot Partner, ele automaticamente entrará no programa de Scoring implementado.

O programa de scoring implementado utilizou a própria funcionalidade do HubSpot Lead Scoring e todos os 49 contatos foram pontuados nas duas novas propriedades a partir dos critérios já mencionados. Nem sempre um alto score de dados explícitos significava um alto score de dados implícitos. Isso significa que nem sempre que um contato se adequava ao perfil procurado para um potencial parceiro da Thalox, seu comportamento refletia seu interesse nisso.

Para uma melhor análise de ambas perspectivas de forma conjunta, foram feitos dois workflows (fluxos de trabalho) no HubSpot a partir dos resultados obtidos. Isso se fez para melhor visualização dos resultados de ambas perspectivas a Pontuação de Engajamento (dados implícitos/comportamento) e a Pontuação de Adequação (dados explícitos/perfil). O workflow a seguir é da Pontuação de Engajamento, mas seguiu-se a mesma lógica para a Pontuação de Adequação:

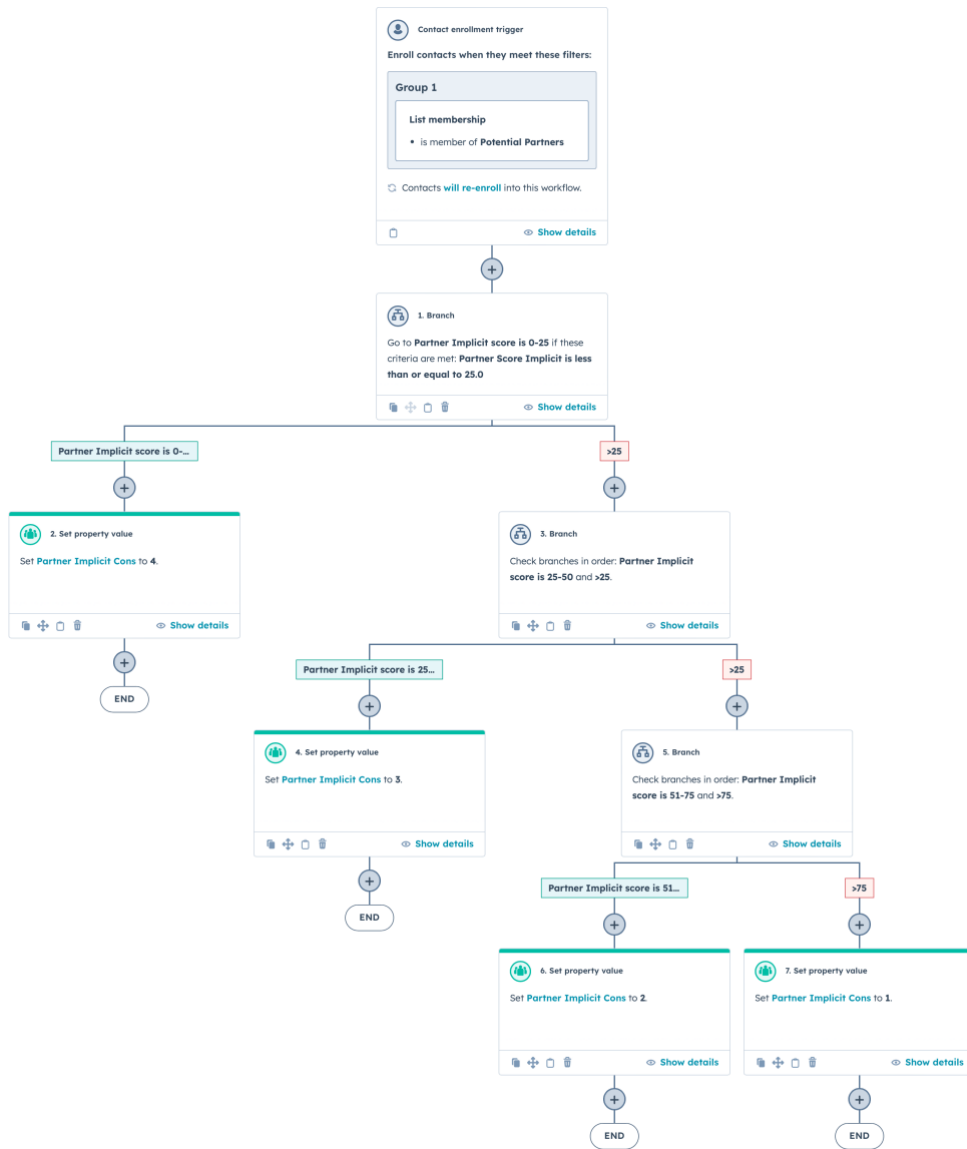


Figura 19. Workflow para classificação de contatos dependendo da sua pontuação.

Como demonstrado na imagem os dados implícitos/comportamentais foram enquadrados nos seguintes intervalos:

- 0 a 25 pontos – categoria 4
- 26 a 50 pontos - categoria 3
- 51 a 75 pontos - categoria 2
- 76 a 100 pontos - categoria 1


Já os dados explícitos:

- 0 a 25 pontos - letra D
- 26 a 50 pontos - letra C
- 51 a 75 pontos - letra B

- 76 a 100 pontos - letra A

Isso significa que um potencial parceiro ideal estaria enquadrado como **A1** – com um alto scoring de adequação de perfil e com um comportamento que demonstre interesse na Thalox e seu produto.

Analisando os contatos dessa forma, obtemos os seguintes números:



| PARTNER EXPLICIT CONS | (NO VALUE) | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------|------------|----|----|----|
| (No value) | 3,134 | 0 | 0 | 0 |
| A | 0 | 2 | 2 | 1 |
| B | 0 | 9 | 4 | 10 |
| C | 0 | 7 | 5 | 5 |
| D | 0 | 2 | 1 | 1 |
| Report Total | 3,134 | 20 | 12 | 17 |

Figura 20. Resultados de uma classificação dos contatos nas duas perspectivas.

Podemos perceber que 3134 contatos não foram pontuados, devido a não serem incluídos no critério inicial de tipo de contato.

Os resultados aqui são interessantes pois demonstra grande potencial em pelo menos 2 contatos, caracterizados como A2, se enquadram no perfil que a Thalox busca e também possuem comportamentos que mostram interesse no produto. Os 9 contatos B2 também são significativos, pois possuem um Score relativamente alto em ambas perspectivas, podendo ser grandes potenciais para parcerias. Os contatos caracterizados como C,D, 3 e 4, não são muito interessantes nesse momento, visto que ainda necessitam de maior nutrição ou apenas não se enquadram no perfil desejado.

Os resultados encontrados não são muito satisfatórios, porém os 2 contatos com alta pontuação foram identificados e serão estudados e priorizados para futuras colaborações. Dessa forma, essa análise é interessante pois se a Thalox tiver interesse em expandir sua rede de parcerias, ela já tem pelo menos 2 contatos bem qualificados dentro da sua base de dados, isso é, dois potenciais parceiros que já interagem com as comunicações da Thalox e possuem o perfil adequado para a colaboração. Não só isso, mas com essa atividade foi se identificado muito potencial para se aumentar esse número, com ações focadas em enriquecer as informações que se tem dos contatos, em busca de melhor

personalização e categorização das comunicações enviadas a eles. O custo de aquisição de uma nova lead é bem maior do que nutrir as que já estão em seu CRM, por isso a descoberta de falta de informações (propriedades de contatos vazias no HubSpot) é muito importante para que se coloque às claras a necessidade de se investir em processos de atualização, validação e coleta periódica de dados dos contatos em sua carteira de leads.

1.2 Roadmap

O objetivo principal do exercício de um Roadmap era de criar etapas bem definidas para o desenvolvimento de uma nova parceria, devido a inexistência de um processo padrão, como afirmado nas entrevistas. Ele foi criado originalmente em inglês para registros internos e traduzido para o português para divulgação no projeto.

Roadmap de Parcerias entre Thalox & Agências

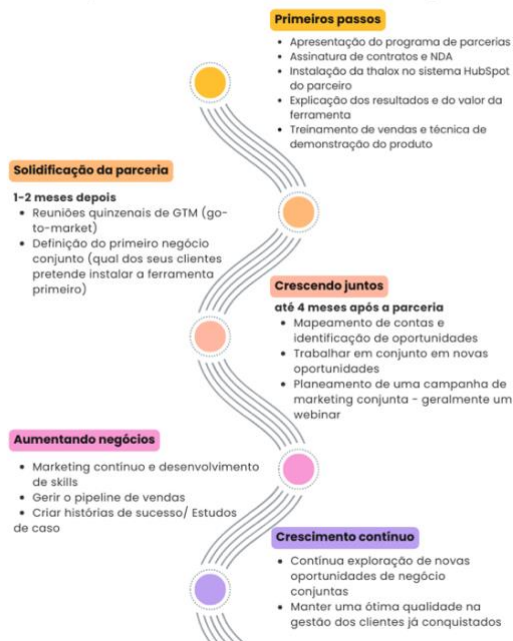


Figura 21. Roadmap de parcerias da Thalox com agências de Marketing. Elaboração própria em conjunto com a gerência.

A Thalox obteve diversos benefícios ao preencher uma roadmap de parcerias. Primeiro, esse processo permitiu à empresa mapear de forma clara e estratégica os objetivos e metas relacionados às suas parcerias. Ao definir marcos e prazos, a conseguiu priorizar iniciativas, alinhar expectativas com parceiros e identificar oportunidades de crescimento conjunto. Essa organização trouxe maior clareza sobre os recursos necessários e os passos a serem seguidos, garantindo que todas as partes envolvidas estejam na mesma página e

trabalhem de forma coordenada. Também permitiu categorizar em que estágio cada parceiro que possui se encontra.

Criou-se o roadmap com um foco principal de agências, mas podemos dizer que Thalox e HubSpot estão no passo 3, crescendo juntos, por causa de já possuírem negócios juntos, porém ainda com muito potencial de crescimento. Já seus outros parceiros mencionados, a maioria se encontra na etapa de solidificação de parceria, pois ainda estão em discussões em busca de celebrar seu primeiro negócio junto.

1.3 Mapeamento de Contas com parceiro TraitSpotter

Como apresentado no desenvolvimento, a empresa se registrou na plataforma Reveal, plataforma de gerenciamento de parcerias, e se conectou com dois dos seus parceiros. Entretanto, devido a ser uma plataforma nova e ainda desconhecida, determinou-se que seria testada com apenas um parceiro. Assim, o mapeamento de contas foi realizado com o parceiro TraitSpotter, tendo os seguintes resultados:

- 25 das contas em ambos CRMs se sobrepõe, isso é, esses contatos têm conexões com ambas empresas.
- 3 contatos presentes na base de dados da parceira TraitSpotter podem ser potenciais clientes também da Thalox.
- 4% do mercado atingido pela Thalox e TraitSpotter se sobrepõem.
- 2% das características das personas das empresas se sobrepõem.
- Há um potencial de receita de 975 dólares para a Thalox se houver fornecimento ou compartilhamento de negócios.

Os resultados acima são comprovados na imagem Anexo 1. Visto esses resultados, foi marcado uma reunião para discussão dessas oportunidades de negócio entre os responsáveis das parcerias em cada empresa. Os resultados foram recebidos com surpresa e animação, pois os dados e sua monitorização podem trazer benefícios e sucessos para ambas no decorrer da parceria, visto que a base de contatos tende a só aumentar.

Esses resultados se enquadram e trazem respostas ao objetivo de identificar e integrar estratégias para fortalecer a promoção conjunta do software, maximizando o alcance. Além disso, garante a continuidade da colaboração entre os parceiros, já que a baixa penetração no mesmo mercado e as diferenças nas características das personas evitam

que sejam concorrentes diretos. Apesar de o potencial de receita ser inicialmente baixo, apenas um ganho de 975 dólares, pode se identificar mais facilmente as oportunidades conjuntas para o crescimento contínuo.

Portanto, a Thalox decidiu convidar outros parceiros para realizar o mapeamento de contas e desenvolver estratégias voltadas para o crescimento conjunto de receitas. Serão estabelecidos acordos para definir as ações que ambas as partes devem adotar, com o objetivo de expandirem juntas. Essas ações terão como base os contatos dos parceiros, que são potenciais clientes para a Thalox, e vice-versa. Entre as iniciativas previstas estão reuniões e apresentações das soluções dos parceiros para os respectivos contatos.

2 Campanhas de Marketing

As campanhas de marketing tiveram como principal objetivo atrair novos clientes. Realizadas em parceria com colaboradores, elas foram direcionadas para promover estratégias de integração e engajamento, buscando aumentar o alcance e expandir a audiência para o uso do software da Thalox. Ao criar essas campanhas em conjunto, a empresa demonstra comprometimento com a parceria, fortalecendo o relacionamento e criando oportunidades para uma colaboração mais eficaz e duradoura.

2.1 Resultados dos Webinares

1º Webinar – OMB Digital

O primeiro webinar em parceria com a OMB Digital, sobre estratégias para se aumentar leads qualificadas às vendas, teve duração de 1 hora, e obteve os seguintes resultados, retirados das análises automáticas do LinkedIn:

- Nenhum novo cliente veio do webinar.
- Dos 123 registados para o evento apenas 34 realmente entraram para ver o webinar, sendo o pico de visitantes 21 pessoas assistindo ao mesmo tempo.
- Houve uma grande taxa de engajamento, porém um CTR relativamente baixo de apenas 2,4%.
- Também as reações só foram 13, com 11 comentários.

As conclusões sobre os resultados foram:

- a maioria dos participantes pararam de ver o webinar nos primeiros 20 minutos – o webinar deveria ter sido de menor duração
- a dinâmica dos palestrantes foi desafiadora, com algumas dificuldades de comunicação – necessário um melhor treinamento anterior

2º - Webinar sobre Gerenciamento de Leads – Timo Ferlein

Já o segundo webinar sobre o conceito de gerenciamento de leads, devido a ter sido um evento de audiência de nicho, marketers interessados no tópico mas que também falem alemão, os resultados esperados eram mais baixos que o webinar anterior.

- De 29 registados no evento, pelo menos 20 assistiram ao webinar.
- Grande número de cliques e uma boa taxa de CTR de 7,5%
- Houve poucas reações e comentários, porém também já era esperado devido ao baixo número de pessoas registradas.

O webinar teve a duração de 30 minutos, e foi concluído que realmente a menor duração tem melhores resultados, porque até os 18 minutos do webinar havia em média 19 pessoas dos 29 assistindo ao vivo em simultâneo.

3º - Webinar sobre Segmentação de Contatos - Growth

Esse webinar, diferente dos outros, foi realizado na plataforma Zoom, em inglês com uma audiência internacional, com maior foco nos Estados Unidos. Como o webinar não foi hospedado pela Thalox, temos poucas informações dos seus resultados. Sabe-se que houve 80 registados para o evento e 19 participantes assistindo em simultâneo.

Mesmo que a comunidade da empresa Growth não é uma parceira da Thalox, formou-se ali uma primeira conexão benéfica para ambos o qual seguiu-se para o planejamento de um novo webinar ainda esse ano. Acredita-se que novas oportunidades de negócio surgirão dessa conexão.

Os resultados dos webinars não foram satisfatórios em termos de aquisição de novos clientes, já que nenhuma das empresas conseguiu atrair novos clientes diretamente. No entanto, como o principal objetivo era interagir e engajar com as audiências, especialmente com a comunidade de utilizadores do HubSpot, os eventos se mostraram valiosos. Eles permitiram um contato direto com o público, ajudaram a humanizar a oferta

e posicionaram as empresas como especialistas e autoridades em seus respectivos campos.

No que diz respeito ao relacionamento, o trabalho conjunto na criação de conteúdo, alinhamento de ideias, além das várias discussões e reuniões, possibilitou um melhor conhecimento mútuo e fortaleceu os laços entre as empresas. Esse aprofundamento no relacionamento certamente trará benefícios para futuras colaborações.

2.2 Resultados dos White papers

1º White paper Implementação de Lead Scoring no HubSpot

O primeiro white paper publicado pela Thalox falando sobre práticas de Lead Scoring para implementação em utilizadores do seu parceiro HubSpot obteve os seguintes resultados:

- 26 contatos fizeram o download, desses 21 foram contatos novos.
- Pelo menos 456 contatos foram influenciados pelo conteúdo, isso é, engajaram com um ou mais páginas/posts da campanha deste White paper.
- É o whitepaper de maior sucesso da Thalox e continua tendo resultados esporádicos, mesmo após meses da sua divulgação.

Já está planeado para ainda esse ano a publicação de um novo whitepaper sobre a nova e mais fácil funcionalidade de lead scoring disponibilizada pelo HubSpot e como se diferencia da Thalox.

2º White paper sobre o Enriquecimento de informações na base de contatos do HubSpot

Devido ao sucesso do primeiro white paper, se decidiu também focar-se em utilizadores do HubSpot, e trazer à discussão do uso da ferramenta Insights dentro da plataforma para se enriquecer os dados de empresas.

- 21 contatos fizeram o download, desses 7 foram contatos novos.
- Pelo menos 349 contatos foram influenciados pelo conteúdo, isso é, engajaram com um ou mais páginas/posts da campanha deste white paper.

A equipe de marketing acredita que a publicação de white papers sobre o HubSpot, e futuramente com outras parcerias, é uma forma eficaz de adquirir novos contatos

qualificados. Ao preencher o formulário para download, os visitantes fornecem o e-mail corporativo e indicam se utilizam o HubSpot, permitindo à Thalox identificar potenciais clientes B2B. A oferta de conteúdo relevante gratuitamente contribui para uma satisfação inicial positiva. Além disso, ao serem incluídos na base de dados, esses contatos recebem e-mails de nutrição, o que ajuda a construir um relacionamento com a marca.

2.3 Resultados do Guest post

Apesar de o artigo escrito pela pesquisadora para a colaboração com a Coupler não estar hospedado no blog da Thalox, conseguimos obter algumas informações valiosas por meio do Google Analytics. Foi possível verificar que pelo menos dois novos visitantes acederam o site da Thalox a partir do link incluído no artigo. No total, foram realizadas 23 sessões, com uma duração média de quase um minuto cada. Esses dados foram registrados um mês após a publicação do artigo no blog parceiro.

Além disso, o artigo gerou um novo contato para a Thalox. Através do link que promovia o White paper sobre Lead Scoring no guest post, um visitante do blog parceiro demonstrou interesse, clicou no link e forneceu suas informações para fazer o download do material. Como resultado, esse contato foi automaticamente integrado ao CRM da Thalox, expandindo a base de leads qualificados da empresa. Assim, mesmo que em baixa escala, também se afirma que colaborações por meio de Guest posts são eficazes.

2.4 Resultados Estudo de Caso

O estudo de caso que demonstra o uso das ferramentas da Thalox em conjunto com a parceira TraitSpotter, teve resultados pouco satisfatórios, pois mesmo o artigo no blog tendo 87 visualizações, o formulário da oferta conjunta não obteve submissões de nenhum contato. As postagens realizadas nas redes sociais também tiveram um baixo engajamento, apresentando apenas um clique. Aqui interpreta-se que o conteúdo pode ter sido muito promocional, não sendo interessante para a audiência. Além da postagem no blog, também foi criado um vídeo explicativo, o qual teve melhores resultados, com 12 curtidas e 2 cliques no link do blog compartilhado.

A equipe de Marketing acredita que os estudos de casos são mais específicos para a audiência que está no estágio de consideração da aquisição da ferramenta, então com esses resultados do público geral decidiu-se almejar um segmento mais específico para a divulgação deste. Para os próximos estudos de caso será utilizado o segmento de maior engajamento com a marca, e apenas às leads qualificadas às vendas.

3 Feedback de clientes/parceiros

O interessante da Thalox é que mesmo seus parceiros acabaram virando clientes no uso da ferramenta, ao perceber o valor dos resultados que a ferramenta traz. Para compreender a satisfação de seus clientes e parceiros, além dos colaboradores da Thalox realizarem reuniões frequentes em busca de feedback e melhoramentos, a empresa possui uma página de perfil nas áreas de Parceiros HubSpot e também seu App se encontra no Marketplace da HubSpot. Após o desenvolvimento das estratégias apresentadas nesse projeto, retiro dois feedbacks traduzidos de parceiros realizados na página, ilustrados no anexo 2 e 3:

- Tem sido muito agradável trabalhar com a equipe da Thalox e com o aplicativo. Os insights de segmentação realmente nos ajudam a focar em contatos e segmentos que podemos facilmente converter em clientes pagantes. Obrigado! – comentário realizado em setembro de 2024 pelo parceiro Tomi, fundador da TraitSpotter
- Além do aconselhamento qualificado do especialista e CEO Erwin Arnold e sua equipe diversificada, também conseguimos otimizar e desenvolver ainda mais processos complexos, juntamente com uma auditoria de CRM para o HubSpot. Isso resultou em uma maior conversão em todo o funil, até o cliente pagante – outro testemunho de parceiros.

Com base nos feedbacks dos parceiros e nos resultados alcançados, fica evidente que a parceria de conteúdo e serviços focada no HubSpot tem proporcionado à Thalox um excelente relacionamento com clientes e parceiros. As atividades realizadas no projeto contribuíram ainda mais para fortalecer essas percepções positivas.

CAPÍTULO VI – ANÁLISE CRÍTICA AO PROJETO

Neste capítulo, retomamos o problema de investigação inicial: *Como a Thalox, uma empresa de SaaS, pode desenvolver e implementar um plano estratégico de parcerias para superar a incerteza na aquisição e gestão dessas parcerias no âmbito do marketing digital?* Para responder a essa questão, foram analisados três principais aspectos: Identificação e Seleção de Parceiros, Estratégias de Integração e Engajamento, e Gestão de Relacionamentos.

1 Identificação e Seleção de Parceiros

Uma das dificuldades enfrentadas pela Thalox estava relacionada à incerteza e à falta de processos estabelecidos para a seleção de parceiros adequados no setor de marketing digital. A criação de IPP, um perfil ideal de parceiros e o programa de Scoring desenvolvido para avaliar potenciais parceiros mostrou-se um avanço significativo nessa área, permitindo a identificação de indivíduos e organizações que alinham com os objetivos da empresa. Embora a amostra analisada tenha sido limitada, o sistema construído no HubSpot se destaca pela capacidade de ser atualizado automaticamente com novos contatos adicionados no futuro, que se enquadram nas categorias Agency ou HubSpot Partner, servindo como um ponto de partida para a aquisição de parcerias estratégicas.

Essa abordagem melhora a eficiência do processo de seleção, mas também oferece um modelo replicável para outras empresas de SaaS enfrentando desafios semelhantes. A criação de um modelo estruturado para qualificar e pontuar contatos reduz a incerteza associada à identificação de parceiros, proporcionando um método sistemático para garantir o alinhamento de objetivos e valores.

As ideias apresentadas corroboram com o autor Chris Cleary e Jay McBain. Cleary que afirma que o Ideal Partner Profile (IPP) serve como uma referência constante para orientar com confiança o aprimoramento de um ecossistema de parceiros existente. Da mesma forma, Jay McBain, analista da Forrester, discute frequentemente o *partner scoring* como parte das estratégias para ecossistemas de parceiros. Ele enfatiza a importância de utilizar métodos baseados em dados para avaliar e envolver parceiros de forma eficaz. Essas perspectivas reforçam a importância de uma abordagem baseada em dados na gestão de parcerias.

2 Estratégias de Integração e Engajamento

A implementação de um roadmap, baseado nas ideias dos autores McCarthy, Haley e Dixon e Melissa Hadley para integração de parceiros foi um passo importante para enfrentar o desafio de falta de processos claros. Embora a estrutura proposta seja abrangente, há limitações em termos de especificidade e requisitos futuros, especialmente considerando que a Thalox ainda não alcançou um estágio de escalonamento de negócios com parcerias estabelecidas. À medida que o processo de integração amadurece, surgem novas questões e necessidades que demandam ajustes contínuos.

As campanhas de marketing, alinhadas com as ideias de Gensler et al. (2013), desempenharam um papel crucial nas estratégias de integração e engajamento, proporcionando oportunidades para envolver ativamente os parceiros e fomentar a colaboração. As iniciativas incluíram a promoção de webinars e estudos de caso, seguindo os princípios de Neil Patel e Vara, e a publicação de white papers, fundamentada nas sugestões de David Scott e Clapper. Além disso, a colaboração em guest posts, inspirada nas abordagens de Brian Dean e Gynn, e a participação em eventos presenciais foram essenciais para criar conteúdo relevante.

Essas atividades não apenas ampliaram o alcance do público-alvo, mas também foram essenciais para a aquisição regular de novos contatos e leads qualificados. Dessa forma, as ideias apresentadas pelos autores se interligam e corroboram com a teoria de que um engajamento ativo nas campanhas de marketing é vital para o sucesso das parcerias.

Os webinars, por exemplo, possibilitaram o contato direto com a audiência, oferecendo um espaço para a troca de conhecimento e o posicionamento da Thalox e de seus parceiros como autoridades no setor. Embora não tenham gerado resultados imediatos em termos de novos clientes, foram eficazes para engajar a comunidade de utilizadores do HubSpot, reforçando a imagem das empresas como especialistas e promovendo uma conexão mais humanizada com o público.

A publicação de white papers também se mostrou uma estratégia relevante para atrair contatos qualificados. Os visitantes interessados em acessar os conteúdos precisavam fornecer informações importantes, como o e-mail corporativo e o uso do HubSpot, o que permitiu à Thalox identificar potenciais clientes B2B e realizar abordagens mais direcionadas. A colaboração em guest posts e a realização de eventos presenciais serviram

para estreitar ainda mais o relacionamento com os parceiros e demonstrar o valor da aliança.

Essas atividades colaborativas não apenas facilitaram o engajamento, mas também estabeleceram uma base para a integração contínua de parceiros no ecossistema da Thalox. Ao criar conteúdo em conjunto e alinhar estratégias de marketing, foi possível promover a sinergia necessária para a execução de campanhas mais efetivas, maximizando o alcance e o impacto das iniciativas.

Para uma organização que anteriormente não possuía uma metodologia estruturada, o roadmap e as campanhas de marketing realizadas em parceria representaram avanços significativos na redução da incerteza e na promoção do engajamento. Essas iniciativas ajudaram a criar um processo claro e adaptável para integração de parceiros, possibilitando ajustes conforme as particularidades de cada colaboração e fortalecendo a abordagem estratégica da empresa.

3 Gestão de Relacionamentos

Outro ponto crítico analisado foi a gestão de relacionamentos com parceiros. Baseada nas ideias do autor Ramirez, a utilização de plataformas de mapeamento de contas, como a Reveal, mostrou ser uma solução eficaz para lidar com a incerteza na gestão desses relacionamentos. A ferramenta permite visualizar com precisão os resultados quantitativos esperados das parcerias, facilitando o planejamento de estratégias baseadas em dados concretos quantitativos. Além disso, a plataforma possibilita a discussão de tarefas estratégicas para promover a inovação na aquisição de clientes em conjunto, abordando diretamente o desafio inicial do projeto.

A gestão de parcerias vai além de simplesmente monitorar resultados; ela envolve o desenvolvimento de processos que garantam interesse mútuo e colaboração contínua. A utilização de ferramentas de mapeamento de contas permite estabelecer um processo claro de integração de negócios, bem como monitorar e avaliar o desempenho das colaborações de forma eficiente. Nesse contexto, a plataforma Reveal proporciona a clareza necessária para gerenciar as parcerias, sendo um recurso importante para alcançar o sucesso e manter a relevância do plano de parcerias.

4 Fluxograma do projeto e reflexões finais

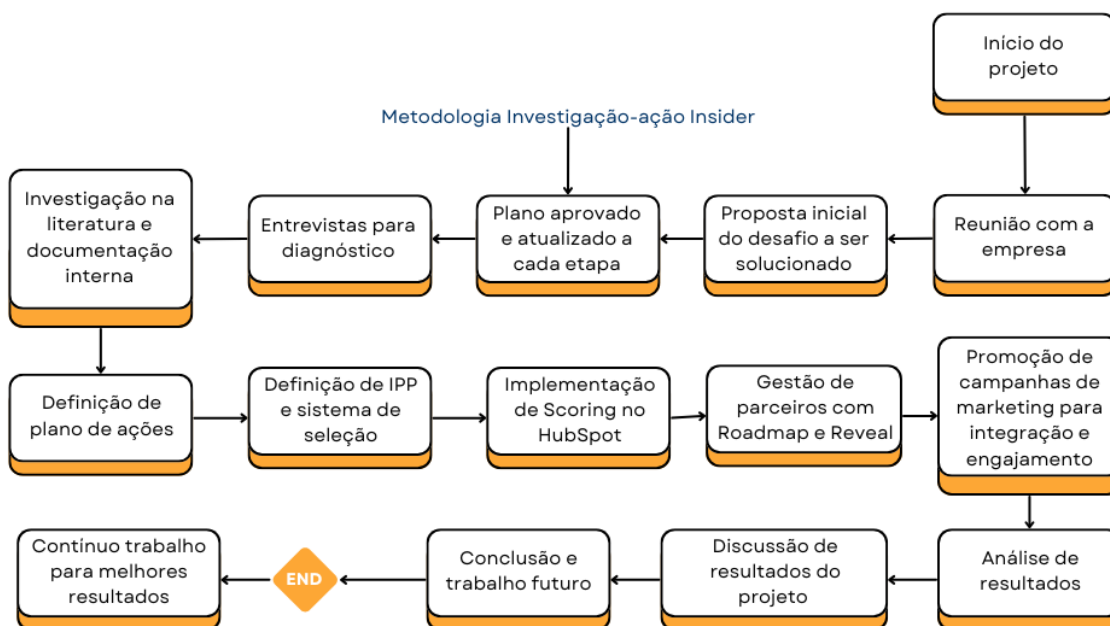


Figura 22. Fluxograma do projeto realizado. Fonte autoria própria.

Os esforços da pesquisadora em conjunto dos colaboradores da Thalox para estruturar suas parcerias mostraram avanços significativos na redução da incerteza e na melhoria dos processos de aquisição e gestão. A criação do programa de Scoring, o roadmap desenvolvido, e o uso de plataformas de mapeamento de contas, juntamente com as campanhas de marketing conjuntas, ajudaram a estabelecer uma base sólida para futuras e presentes colaborações. Atividades como webinars, publicações de white papers e eventos contribuíram não apenas para fortalecer o relacionamento com os parceiros, mas também para engajar audiências específicas, ao buscar posicionar a Thalox como uma referência no mercado.

Entretanto, houve desafios, como os recursos financeiros limitados restringiram o alcance das campanhas, tornando difícil implementar iniciativas em larga escala. Além disso, muitos dos parceiros da Thalox são pequenas agências ou start-ups, o que limita ainda mais o impacto das ações. Apesar disso, o trabalho colaborativo tem ajudado a consolidar a reputação da Thalox como uma parceira confiável e organizada, criando uma base promissora para colaborações futuras.

No que diz respeito ao impacto tecnológico, a Thalox tem se beneficiado de soluções digitais para fortalecer suas parcerias. O uso de plataformas de mapeamento de contas, como a Reveal, ilustra como a tecnologia pode facilitar a identificação de oportunidades

e o planejamento estratégico. Isso não apenas ajuda a empresa a gerenciar melhor suas parcerias, mas também demonstra como o setor de SaaS pode evoluir através da inovação e da colaboração. A criação do programa de Scoring também traz uma inovação tecnológica que pode ser replicada em outras empresas, para análise de parceiros potenciais dentro da base de contatos interna.

Acredita-se que o projeto destaca a importância de ter uma abordagem estratégica que valorize o fortalecimento das relações, além de buscar resultados de longo prazo. Embora a Thalox enfrente algumas limitações, ela está se posicionando bem para crescer, buscando parcerias que complementem suas capacidades e ampliem seu alcance em um mercado tão competitivo, com um foco exclusivo em utilizadores HubSpot. A crença na força das colaborações e na inovação continua a impulsionar a Thalox em sua jornada.

5 Contribuições práticas

Este projeto apresenta algumas contribuições práticas quer para a empresa (Thalox) quer para mim enquanto mestrande e coordenadora do projeto. Relativamente à empresa, a primeira implicação diz respeito à estruturação do processo de seleção de parceiros. A criação de um perfil ideal de parceiros e um programa de Scoring oferece à Thalox uma ferramenta prática e replicável para identificar e avaliar parceiros estratégicos, otimizando o processo de aquisição de novas parcerias no marketing digital. A segunda implicação é o desenvolvimento de um modelo de integração de parceiros. O roadmap de integração e a implementação de campanhas de engajamento fornecem à Thalox um processo estruturado para integrar novos parceiros e maximizar a colaboração, ajudando a empresa a superar a falta de processos claros. A terceira implicação consiste na adoção de ferramentas de gestão de parcerias. Por exemplo, a adoção de plataformas como a Reveal facilita o mapeamento e o acompanhamento de parcerias com base em dados quantitativos, permitindo uma gestão mais eficaz e estratégica dos relacionamentos, o que impulsiona a inovação conjunta e a aquisição de clientes. Quarta implicação é a melhoria no posicionamento de mercado. As campanhas colaborativas, como webinars e white papers, posicionaram a Thalox como uma referência no setor de marketing digital, aumentando sua visibilidade e credibilidade perante clientes e parceiros. Por fim, a quinta implicação é a criação de uma base sólida para crescimento futuro. O projeto criou uma base para parcerias futuras, promovendo uma estratégia de longo prazo que ajuda a

empresa a enfrentar desafios e explorar novas oportunidades no competitivo mercado de SaaS.

Relativamente às contribuições práticas para mim enquanto mestrande e coordenadora do projeto, a primeira implicação consiste na aplicação de conhecimento teórico num contexto real. O projeto proporcionou-me a oportunidade de aplicar conceitos de gestão de parcerias e marketing digital numa empresa real, enriquecendo a minha experiência prática. Segunda contribuição é o desenvolvimento de competências estratégicas. Ao participar do desenvolvimento de um plano estratégico de parcerias, eu adquiri competências importantes em análise de mercado, criação de perfis de parceiros e desenvolvimento de modelos de integração. A terceira implicação é relativamente ao domínio de ferramentas digitais. A utilização de plataformas como HubSpot e Reveal permitiu-me familiarizar com ferramentas essenciais para a gestão de parcerias e a análise de dados, competências altamente valorizadas no mercado de trabalho. A quarta implicação consiste no aumento da experiência em colaboração e inovação. Ao colaborar com a Thalox no desenvolvimento de iniciativas conjuntas, eu consegui vivenciar o processo de inovação e aprendi a trabalhar em equipe para alcançar objetivos empresariais, desenvolvendo competências de comunicação e liderança. Por fim, a quinta implicação diz respeito à preparação para desafios futuros. A experiência de enfrentar desafios como a incerteza na gestão de parcerias e a limitação de recursos financeiros preparou-me para lidar com problemas semelhantes na minha carreira profissional, promovendo uma visão estratégica e adaptabilidade no ambiente empresarial.

Este trabalho teve como principal objetivo desenvolver um plano estratégico de parcerias de marketing para a empresa Thalox, uma entidade de acolhimento no sector de Software as a Service (SaaS). Através de uma Investigação-Ação Insider, explorámos as incertezas na gestão e aquisição de parcerias, proporcionando uma compreensão mais profunda sobre a dinâmica deste modelo de negócio.

Na Introdução, estabelecemos o contexto e a importância do estudo, onde foi identificado o problema central: a dificuldade da Thalox em expandir sua base de clientes. Este desafio foi aprofundado no Capítulo I, onde apresentamos uma análise detalhada da empresa, incluindo a sua história, produtos e serviços, assim como uma análise SWOT que revelou as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A compreensão do ambiente externo e da concorrência também foi crucial para contextualizar o desenvolvimento do projeto.

No Capítulo II, realizámos uma revisão da literatura sobre Software as a Service e parcerias de marketing, definindo conceitos-chave e práticas recomendadas. A literatura destacou a importância da identificação e seleção de parceiros, além de estratégias de integração e engajamento, elementos que foram fundamentais para a construção do nosso framework.

O Capítulo III abordou-se a metodologia utilizada, onde o modelo de Investigação-Ação Insider foi aplicado para coletar dados e criar um plano de ações através de o diagnóstico inicial por meio das entrevistas e pesquisa documental. Esta abordagem permitiu uma avaliação atual da Thalox e a identificação de áreas de melhoria na gestão de parcerias.

O Capítulo IV focou no desenvolvimento do projeto, incluindo a elaboração de frameworks de gestão de parcerias, como o Ideal Partner Profile e o Partner Scoring. As campanhas de marketing de conteúdo, incluindo webinars, white papers e eventos presenciais, foram implementadas para promover a Thalox e fortalecer seus relacionamentos com parceiros e a sua posição no mercado.

No Capítulo V, analisámos os dados e resultados obtidos, que demonstraram a eficácia das estratégias implementadas. Os feedbacks de clientes e parceiros foram positivos, evidenciando o impacto das campanhas de marketing e a importância do envolvimento colaborativo. Contudo, a análise também revelou desafios, como a limitação de recursos financeiros e a dificuldade em encontrar parceiros com uma audiência significativa.

Por fim, no Capítulo VI, analisamos as implicações dos achados, enfatizando a importância de um plano de parcerias bem estruturado para o crescimento da Thalox. As reflexões finais sublinharam a necessidade de inovação contínua e adaptação às mudanças do mercado, reconhecendo que o setor de SaaS é altamente dinâmico e competitivo.

Em suma, este estudo contribuiu significativamente para a compreensão da gestão de parcerias no marketing digital para empresas de SaaS. Os *frameworks* desenvolvidos podem ser utilizados não apenas pela Thalox, mas também por outras empresas que enfrentam desafios semelhantes na construção de relações estratégicas.

As limitações deste projeto incluem o acesso restrito a informações específicas sobre os acordos com outras empresas, o que dificultou uma análise mais detalhada. As particularidades da Thalox também se mostraram desafiadoras para a pesquisa na literatura e para a replicação das práticas propostas em outros contextos. Por fim, a sobreposição entre o trabalho como colaboradora e o projeto de dissertação dificultou a separação clara entre as atividades profissionais e acadêmicas, o que pode ter impactado a objetividade em algumas análises.

Para trabalhos futuros, é crucial continuar a implementação dos *frameworks* apresentados e enriquecer os dados no CRM da Thalox, o que permitirá uma melhor identificação de parceiros com base nas informações internas. Além disso, recomenda-se adicionar mais parceiros à plataforma Reveal e estudar como esta ferramenta pode trazer benefícios adicionais para a empresa.

Investir em novos canais para campanhas de marketing, como podcasts, também é uma estratégia a considerar, dado o seu potencial de alcance e engajamento. Por fim, um foco maior em reuniões com o gerente de parcerias do HubSpot poderá fornecer *insights* valiosos e sugestões diretas que ajudem a fortalecer as colaborações e a maximizar os resultados.

Acreditamos que este trabalho poderá servir como um ponto de partida para futuras investigações e práticas, ressaltando a importância da colaboração e inovação no setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the Origins of Action Research. *Educational Action Research, 1*(1), 7–24. <https://doi.org/10.1080/0965079930010102>
- Adrian Payne, & Pennie Frow. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing, 69*(4), 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Agarwal, A., & Singh, D. (2014). Partner Relationship Management (PRM) Index: An Innovative Approach For Enhancing Channel Partner Relationships. *The Journal of Internet Banking and Commerce, 19*(1), 1–25.
- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2022). *Prediction Machines, Updated and Expanded: The Simple Economics of Artificial Intelligence*. Harvard Business Press.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849208918>
- Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A., Katz, R., Konwinski, A., Lee, G., Patterson, D., Rabkin, A., Stoica, I., & Zaharia, M. (2010). A View of Cloud Computing. *Commun. ACM, 53*, 50–58. <https://doi.org/10.1145/1721654.1721672>
- Baer, J. (2013). *Youtility: Why Smart Marketing Is about Help Not Hype*. Penguin.
- Bell, E. E., Borda, O. F., Maguire, P., Park, P., Reason, P., & Rowan, J. (2008). *The SAGE Handbook of Action Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848607934>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2015). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem* (pp. 1–316). Universidade Aberta. <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/5963>

- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson UK.
- Cheung, M. F. Y., & To, W. M. (2021). The effects of customer involvement on perceived service performance and word-of-mouth: The mediating role of service co-creation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(4), 1014–1032. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2020-0221>
- Choudhary, V. (2007). Comparison of Software Quality Under Perpetual Licensing and Software as a Service. *Journal of Management Information Systems*, 24(2), 141–165. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240206>
- Clapper, L. (2024, March 13). White Paper vs. eBook: Examining Content Marketing Strategies. *ContentWriters Blog*. <https://contentwriters.com/blog/white-paper-vs-ebook-examining-content-marketing-strategies/>
- Cleary, C. (2020, December 30). The Ideal Partner Profile—A Channel Sales Leader’s North Star. *Forrester*. <https://www.forrester.com/blogs/the-ideal-partner-profile-a-channel-sales-leaders-north-star/>
- Coghlan, D. (2003). Practitioner Research for Organizational Knowledge: Mechanistic- and Organistic-Oriented Approaches to Insider Action Research. *Management Learning*, 34(4), 451–463. <https://doi.org/10.1177/1350507603039068>
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization*. SAGE.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61. <https://doi.org/10.1177/014920630002600105>
- Dean, B. (2023, March 27). *HubSpot User and Revenue Stats (2024)*. Backlinko. <https://backlinko.com/hubspot-users>

- Dean, B. (2024, July 24). *Guest Blogging: The Definitive Guide*. Backlinko.
<https://backlinko.com/the-definitive-guide-to-guest-blogging>
- Dewarani, G., & Alversia, Y. (2023). The influence of customer involvement and engagement on co-creation of services, satisfaction, and loyalty: The case of Software as a Service. *Innovative Marketing*, 19(2), 27–37.
[https://doi.org/10.21511/im.19\(2\).2023.03](https://doi.org/10.21511/im.19(2).2023.03)
- Dewey, J. ;PhD. (2022). Startup company. In *Salem Press Encyclopedia*.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Fakid, A. E., & Echaoui, A. (2023). International partnership and the strengthening of marketing in multinational companies: Impact study of a sample of african companies. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 5(1), Article 1.
- Garcia, M. L. (1997). *Introduction to technology roadmapping: The semiconductor industry association's technology roadmapping process* (SAND--97-0666, 471349; p. SAND--97-0666, 471349). <https://doi.org/10.2172/471349>
- Garrett, J. J. (2011). *The Elements of User Experience: User-centered Design for the Web and Beyond*. New Riders.
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing Brands in the Social Media Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242–256.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.004>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>

- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*. SAGE Publications.
- Gynn, A. (2019, October 24). Guest Blogging Guide. <https://Contentmarketinginstitute.Com/>
<https://contentmarketinginstitute.com/articles/guide-guest-blogging/>
- Hadley, M. (2023, August 15). *Creating Your Partner Roadmap*.
<https://www.linkedin.com/pulse/creating-your-partner-roadmap-melissa-m-hadley/>
- Hague, P. (2021). *Market Research in Practice: An Introduction to Gaining Greater Market Insight*. Kogan Page Publishers.
- Hair, J. (2022, January). *HubSpot's App Ecosystem Surpasses 1,000 Integrations, Demonstrating Investments in Platform Growth*.
<https://www.hubspot.com/company-news/hubspots-app-ecosystem-surpasses-1000-integrations-demonstrating-investments-in-platform-growth>
- Herr, K., & Anderson, G. L. (2014). *The Action Research Dissertation: A Guide for Students and Faculty*. SAGE Publications.
- Jain, S. (2023). *SaaS Growth Report 2023*. ChartMogul.
<https://chartmogul.com/reports/saas-growth-report/>
- Jean McNiff. (2016). *You and Your Action Research Project* (1221319). eBook Index.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=1221319&site=eds-live>
- Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, 349(6245), 255–260. <https://doi.org/10.1126/science.aaa8415>

- Ju, J., Wang, Y., Fu, J., Wu, J., & Lin, Z. (2010). Research on Key Technology in SaaS. *2010 International Conference on Intelligent Computing and Cognitive Informatics*, 384–387. <https://doi.org/10.1109/ICICCI.2010.120>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). Using Balanced Scorecard to Partner with Strategic Constituents—Partnering and the Balanced Scorecard. *HBS Working Knowledge*. <http://hbswk.hbs.edu/archive/3231.html>using-balanced-scorecard-to-partner-with-strategic-constituents-partnering-and-the-balanced-scorecard
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsjoen, B. (2010, January 1). Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/01/managing-alliances-with-the-balanced-scorecard>
- Kasumovic, D. (2023, February 22). *Artificial Intelligence (AI) Marketing Benchmark Report: 2024*. Influencer Marketing Hub. <https://influencermarketinghub.com/ai-marketing-benchmark-report/>
- Kelly, Z. (2021, November 16). *Partnerships 101: What is a PRM and Should I Use One?* ELG Insider | Ecosystem-Led Growth Insights for B2B Leaders (New). <https://crossbeam-reveal.staging-audienceplus.site/resources/whats-a-prm-and-do-i-need-one>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *A Estratégia Do Oceano Azul*. Elsevier.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management, Global Edition*. Pearson Higher Ed.
- Kotler, Philip, Lane, K., Kevin, & Alexander, C. (2024). *Administração de Marketing*. Bookman Editora.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

- Lima, A. (2022). *Marketing de Conteúdo: Estratégias de sucesso* (pp. 95–109).
<https://doi.org/10.56002/ceos.0017ch>
- Madupu, V., & Cooley, D. O. (2010). Antecedents and Consequences of Online Brand Community Participation: A Conceptual Framework. *Journal of Internet Commerce*, 9(2), 127–147. <https://doi.org/10.1080/15332861.2010.503850>
- Mangold, K., Denke, N. J., Gorombe, D., Ostroski, T. L., & Root, L. (2014). Principles of Successful Partnerships. *Nursing Administration Quarterly*, 38(4), 340–347.
<https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000034>
- McBain, J. (2018, November 2). Partner Relationship Management (PRM) Comes Of Age. *Forrester*. <https://www.forrester.com/blogs/partner-relationship-management-prm-comes-of-age/>
- McCarthy, J. J., Haley, D. J., & Dixon, B. W. (2001). Science and technology roadmapping to support project planning. *PICMET '01. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. Proceedings Vol.1: Book of Summaries (IEEE Cat. No.01CH37199)*, 637–649.
<https://doi.org/10.1109/PICMET.2001.952278>
- Mell, P. M., & Grance, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing* (NIST SP 800-145; 0 ed., p. NIST SP 800-145). National Institute of Standards and Technology.
<https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-145>
- Navarro, J. G. (2024, July 2). *Global top marketing automation solutions 2024*. Statista.
<https://www.statista.com/statistics/1134686/marketing-automation-solutions-market-share-world/>
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2011). Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 19(1), 91–104.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2010.537765>

- Pangsri, P. (2015). Application of the Multi Criteria Decision Making Methods for Project Selection. *Universal Journal of Management*, 3(1), 15–20. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030103>
- Patel, N. (2016, March 21). *Why You Need to Create Case Studies (a Data-Driven Answer)*. Neil Patel. <https://neilpatel.com/blog/why-you-need-to-create-case-studies-and-how-to-generate-leads-from-them/>
- Patel, N. (2018, February 14). *How to Generate Leads From Webinars*. Neil Patel. <https://neilpatel.com/blog/generating-webinar-leads/>
- Poyar, K., Holahan, T., & Fanning, S. (2023). Saas Benchmarks Report. *OpenView*. <https://openviewpartners.com/2023-saas-benchmarks-report/>
- Pressman, R. S., & Dr, B. R. M. (2014). *Software Engineering: A Practitioner's Approach*. McGraw-Hill Education.
- PRM Software—Partner Relationship Software Guide*. (2020). PRM Software. <https://www.prm-software.com/>
- Pulizzi, J. (2013). *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less*. McGraw Hill Professional.
- Rackham, N., Friedman, L. G., & Ruff, R. (1996). *Getting Partnering Right: How Market Leaders are Creating Long-term Competitive Advantage*. McGraw Hill Professional.
- Rackham, N., & Rosa, M. L. (2008). *Alcançando Excelência Em Vendas—Spin Selling*. M.BOOKS.
- (Rami) Shani, A. B., & Noumair, D. A. (Eds.). (2014). Research in Organizational Change and Development. In *Research in Organizational Change and*

- Development* (Vol. 22, p. iii). Emerald Group Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/S0897-301620140000022015>
- Ramirez, O. (2021, June 15). *Partnerships 101: Account Mapping. How to (Finally) Do It Without Giant, Cumbersome Spreadsheets*. ELG Insider | Ecosystem-Led Growth Insights for B2B Leaders (New). <https://crossbeam-reveal.staging-audienceplus.site/resources/account-mapping-how-to-finally-do-it-without-giant-cumbersome-spreadsheets>
- Rapoport, R. N. (1970). Three Dilemmas in Action Research: With Special Reference to the Tavistock Experience. *Human Relations*, 23(6), 499–513.
<https://doi.org/10.1177/001872677002300601>
- Reason, P., & Bradbury, H. (2013). *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. SAGE.
- Reichheld, F. F. (2003). *E-loyalty: Your Secret Weapon on the Web*. Harvard Business School Press.
- Ries, E. (2019). *A startup enxuta: Como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos*. Editora Sextante.
- Ritter, D. (2023, August 10). *What is sales led growth, and why does your business need it?* Dashly Blog. <https://www.dashly.io/blog/sales-led-growth/>
- Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: Towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 3–27. <https://doi.org/10.1080/713775725>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.

- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing, 19*(4), 4–17. <https://doi.org/10.1002/dir.20046>
- Scott, D. M. (2022). *The New Rules of Marketing and PR: How to Use Content Marketing, Podcasting, Social Media, AI, Live Video, and Newsjacking to Reach Buyers Directly*. John Wiley & Sons.
- Seebacher, U. G. (Ed.). (2021). *B2B Marketing: A Guidebook for the Classroom to the Boardroom*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-54292-4>
- Sobre a HubSpot | História da HubSpot*. (n.d.). Retrieved August 23, 2024, from <https://br.hubspot.com/our-story>
- Stringer, E. T. (2013). *Action Research*. SAGE Publications.
- Swantz, M.-L. (1996). A Personal Position Paper on Participatory Research: Personal Quest for Living Knowledge. *Qualitative Inquiry, 2*(1), 120–136. <https://doi.org/10.1177/107780049600200117>
- Tajeddini, K., Elg, U., & Ghauri, P. N. (2015). Enhancing Organizational Performance of International SMEs through Inter-Firm Marketing Collaborations. In *International Marketing in the Fast Changing World* (Vol. 26, pp. 109–133). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1474-797920150000026006>
- Thomas, V., Fowler, K., & Taheran, F. (2023). How social media influencer collaborations are perceived by consumers. *Psychology & Marketing, 41*, n/a-n/a. <https://doi.org/10.1002/mar.21918>
- Vara, E. (2024, February 23). *Everything You Need to Know About Webinar Marketing*. <https://blog.hubspot.com/marketing/webinar-marketing-strategy>

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Visão Panorâmica da Investigação-Ação*, Lídia Máximo-Esteves. (n.d.). Porto Editora. Retrieved August 11, 2024, from <http://www.portoeditora.pt/produtos/ficha/visao-panoramica-da-investigacao-accao/196345>
- Wes, B. (2019). *Product-Led Growth: How to Build a Product That Sells Itself*. Product-Led Institute.
- Wu, M., Andreev, P., & Benyoucef, M. (2023). The state of lead scoring models and their impact on sales performance. *Information Technology and Management*, 25, 1–30. <https://doi.org/10.1007/s10799-023-00388-w>

Anexo 1 – Resultado do mapeamento de contas com o parceiro TraitSpotter

| Overview | |
|-------------------|-------|
| Account Overlaps | 25 |
| New Prospects | 3 |
| Market Overlap | 4% |
| Persona Overlap | 2% |
| Win Rate | -- |
| Revenue Potential | \$975 |

Anexo 2 – Testemunho do parceiro TraitSpotter

★★★★★ 5/5

Sep 11, 2024

Superior Insights!

It has been very pleasant to work with the Thalox staff and the app. The segmentation insights really help us to focus on contacts and segments that we can easily turn into paying customers. Thank you!

Services provided

Customer Marketing, Customer Survey and Analysis, Email Marketing, Sales and Marketing Alignment, Sales Enablement, and Account based marketing

 **Räsänen, T.** | Technology - Software | 11 to 25 employees

Anexo 3 – Testemunho de outro parceiro

★★★★★ 5/5

Sep 11, 2024

effective AI-powered audience segmentation tool & Comprehensive consultancy at the highest level

In addition to the qualified advice from the expert and CEO Erwin Arnold and his broad-based team, we were also able to optimise and further develop complex processes alongside a CRM audit for HubSpot. This has led to higher conversion throughout the entire funnel right up to the paying customer. Goodbye CRM chaos & low conversion rates. CRM transparency & revenue hello. As a marketing automation manager, the Thalox tool not only enables me to segment contacts realistically, but also to increase lead engagement and create detailed scoring. For over a year now, we have been able to hand over the best sales-ready leads to Sales, which has led to savings in sales capacity and higher turnover at the same time. Our prospects and customers also benefit from targeted and in particular ICP-based campaigns, as they are targeted with the right content at the right time and therefore convert more easily and quickly for us in marketing and sales. Never again without Thalox!

Services provided

Content Creation, CRM Implementation, Customer Marketing, Email Marketing, Full Inbound Marketing Services, Sales and Marketing Alignment, Sales Coaching and Training, Sales Enablement, Account based marketing, and HubSpot Onboarding

 **Mehlstäubi, C.** | Consulting/Advisory | 51 to 200 employees