



ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO REVENUE OPERATIONS: UM ESTUDO SOBRE A AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Luis Henrique de Oliveira Ribeiro (BBI – BUSINESS BEHAVIOR INSTITUTE) luishor60@gmail.com

Fabricio da Costa Dias (UVA – UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA) fcdias@yahoo.com

Resumo

O presente trabalho objetivou avaliar a maturidade das empresas brasileiras sobre a prática emergente conhecida como Revenue Operations (RevOps), que foi nomeada em 2017 pela Gartner e tem o intuito de aumentar o ganho de receita através do alinhamento entre os setores operacionais. O problema base a ser investigado neste artigo foi avaliar se as empresas brasileiras contam com a cooperação entre marketing, vendas e customer success (CS) em sua operação, visto que fazem interface direta com a captação e retenção de novos clientes e assim promovem melhores ganhos financeiros. Para este entendimento, optou-se por uma pesquisa de campo onde foram feitas análises de informações obtidas através da aplicação de um questionário para 312 pessoas via LinkedIn® com 64 respostas. O questionário foi baseado na NBR ISO 10014:2008 e estruturado em 7 subseções. Após análise do questionário, foi constatado que as empresas brasileiras possuem maturidade média (3,33), demonstrando que têm consciência sobre a importância do RevOps e que estão buscando evoluir para consolidá-lo. Assim, este estudo visa contribuir para dar luz a um tema carente de publicações, além de expor a maturidade observada para as demais empresas brasileiras que tenham interesse em melhorar seus processos relacionados ao RevOps.

Palavras-Chaves: Revenue Operations; Customer Relationship Management; Avaliação de Maturidade; Customer Success.

1. Introdução

Com o advento da transformação digital que vem ocorrendo no mercado brasileiro, assim como em diversos países, as empresas sentem cada vez mais necessidade em transformar seus produtos e reduzir custos para se tornar mais competitivas. Com isso, os setores operacionais, aqueles que atuam diretamente para aumentar a receita da empresa, passam a ter mais visibilidade, e o alinhamento entre eles pode oferecer vantagens para as organizações.

Nesse sentido, de acordo com Woolcock (2021), as empresas precisam se preocupar em como seus setores operacionais se relacionam, mais especificamente os setores de vendas,



marketing e *customer success*, afirmando que devem atuar de forma integrada, formando um novo modelo organizacional: as operações de receita, tradução para *Revenue Operations* (RevOps).

Ainda, para Savic (2021), o RevOps é a integração entre os setores operacionais com o intuito de reduzir os silos existentes entre eles e melhorar a jornada do cliente de ponta a ponta. Dessa maneira, Savic ainda afirma que times alinhados são capazes de gerar 38% mais receita para as empresas e conseguem atuar com maior foco no consumidor ao transmitir as responsabilidades operacionais para o RevOps.

Nesse viés, vale ressaltar que o RevOps não é apenas uma nova estrutura organizacional ou uma mudança de cargos de liderança para se adequar às tendências do mercado, mas sim uma nova maneira de enxergar os departamentos que geram receita para as empresas e fazer com que eles atuem mais focados em atrair e qualificar novos *leads* (*marketing*), converter *leads* qualificados em consumidores (vendas) e transformar esses clientes em apoiadores da marca (*customer success*) (MOTTOLA, 2021).

Esta prática já vinha sendo executada e chamada por nomes que faziam referência a apenas um dos setores operacionais há alguns anos. No entanto, somente em 2017 ela foi reconhecida como *Revenue Operations* pela Gartner, que na época a chamava de *Customer Operations* (ROSENBERG, 2020).

Reforçando-se a relevância do RevOps para as empresas modernas, a Gartner afirma que, em 2025, 75% das grandes empresas de tecnologia irão utilizar uma estrutura de RevOps para melhorar a jornada do cliente e automatizar ainda mais as vendas e o engajamento dos consumidores através de *omnichannels* (WOOLCOCK, 2021).

Dado o exposto acima, este trabalho tem como objetivo medir a maturidade de RevOps das empresas brasileiras, através da utilização de um questionário baseado na NBR ISO 10014, com foco nas seguintes dimensões: Foco no Cliente, Liderança, Envolvimento de Pessoas, Abordagem de Processo, Abordagem Sistêmica de Gestão, Melhoria Contínua e Abordagem Factual para a Tomada de Decisão.

2. Descrição do problema

De acordo com Forrester (2020), ter uma gestão eficiente da receita diferencia empresas com grande potencial de crescimento das que não conseguem acompanhar a evolução das

necessidades do mercado. Através de uma pesquisa feita com 200 empresas, ela ainda constatou que aquelas com baixa maturidade em gestão de receita encontram dificuldades em resolver os silos existentes entre os setores operacionais, resultando em uma desvantagem competitiva se comparadas com empresas que possuem maior maturidade no tema.

Cerca de 10 anos atrás, Meunier-FitzHugh e Lane (2009) já afirmavam que empresas que não contam com a cooperação entre *marketing* e vendas podem ser prejudicadas em sua operação, visto que ambos fazem interface direta com a captação de novos clientes. Nesse sentido, Hilton et al. (2020) complementa informando que a era moderna trouxe mais foco no relacionamento positivo com os clientes, tornando-os mais exigentes e trazendo o setor de *customer success* para o centro das operações.

Por ser uma prática recente, ainda há bastante espaço para seu desenvolvimento global, visto que as organizações ainda estão aprendendo sobre o tema e validando hipóteses sobre como aplicá-lo. Porém, ao analisar a situação atual do RevOps no Brasil, se torna ainda mais difícil saber se as empresas brasileiras estão familiarizadas com esta nova prática e, para as que já fazem uso dela, o quão maduras estão.

Com isso, este artigo visa responder a seguinte indagação: As empresas brasileiras são maduras com relação à prática de *Revenue Operations*?

Por meio desse questionamento, o trabalho foi guiado para a realização de um questionário envolvendo mais de 50 empresas que utilizam o RevOps, permitindo que o nível de maturidade das empresas brasileiras seja estimado a partir da amostra vigente. O questionário abordou 7 dimensões distintas, de modo a captar diferentes percepções do meio de RevOps.

3. Fundamentação teórica

3.1 *Marketing, Sales & Customer Success Operations*

Dado que uma das principais funções do RevOps é o alinhamento entre os três setores operacionais, envolvidos diretamente na jornada do cliente, se faz importante conhecer mais profundamente cada um desses setores, de maneira a possibilitar a compreensão de como eles podem se conectar uns aos outros e assim, melhorar o ganho de receitas.

Nesse sentido, o *Marketing Operations* é responsável por realizar os primeiros contatos com o consumidor durante sua jornada com um produto ou serviço, e, com o advento da pandemia do Covid-19, o setor de *marketing* aumentou exponencialmente os pontos de contato com os clientes, sendo positivo ao alcançar milhares de pessoas pelas redes sociais, ao passo que

também expôs mais as empresas, fazendo com que um erro possa causar grandes prejuízos à sua imagem. No entanto, essa aceleração digital alavancou o uso de ferramentas que já estavam ganhando força antes da pandemia ocorrer, e que agora são cada vez mais utilizadas, a exemplo da *Salesforce*, uma ferramenta de *Customer Relationship Management* (CRM) (STEINHOFF; PALMATIER, 2020).

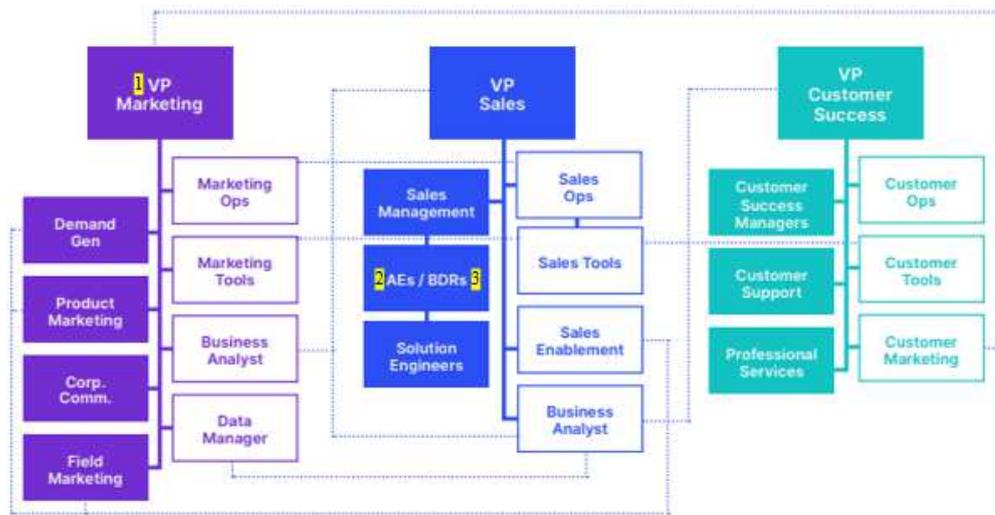
O uso de ferramentas de CRM é comum em estruturas de RevOps, o que faz com que o *marketing* se aproxime mais de “estar pronto” para agregar a essa nova prática, atuando juntamente do setor de vendas, que, a partir das informações recebidas, consegue abordar os *leads* mais propensos a fechar negócio (TAICHON et al., 2018). Além disso, o setor de vendas é responsável por maximizar a receita da empresa, qualificar os *leads* contactados por *marketing* e negociar com eles, se for o caso, além de outras atividades mais operacionais, como o gerenciamento e automação de CRM e *Business Intelligence* (BI) (GUENZI; HABEL, 2020; MOTTOLA, 2021).

A partir do momento que vendas consegue converter *leads* qualificados em consumidores, o setor de *Customer Success* (CS) começa a atuar com esses novos clientes e assim, começa uma nova etapa da jornada do cliente. Dessa vez, o foco é fornecer todas as possíveis orientações sobre o produto ou serviço adquirido e ficar próximo aos clientes para entender suas dores e necessidades a fim de melhorar a experiência como um todo. Similar a vendas e *marketing*, CS também faz uso de CRM e outros indicadores de desempenho para avaliar suas atividades e desempenho (HILTON et al, 2020).

3.2 Integração entre os setores operacionais

Cada um dos setores operacionais atua individualmente, fazendo a gestão de seu próprio CRM e utilizando seus próprios indicadores de desempenho. Com isso, são gerados silos entre eles, visto que ficam ocupados com seus processos internos e com as atividades-chave da área (ROSEMBERG, 2020). A Figura 1 abaixo ilustra o que foi citado:

Figura 1 – Organização dos setores com silos



1. Vice presidente
2. Account Executives
3. Business Development Rep

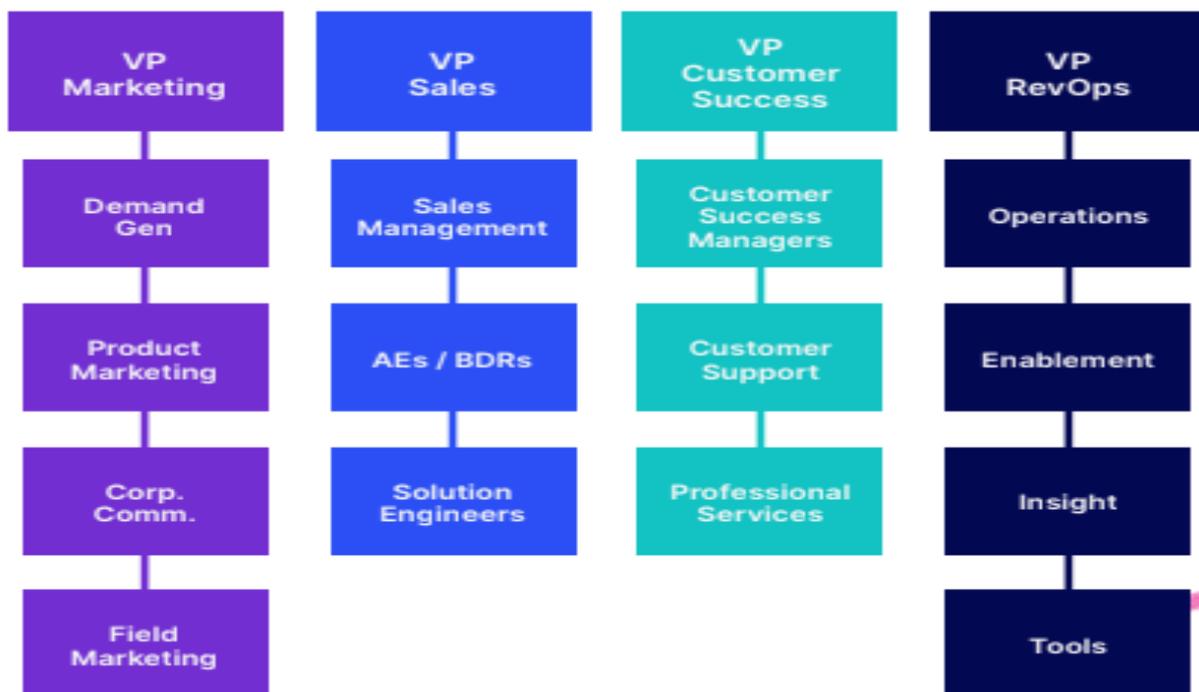
Fonte: Adaptado de Savic (2021)

A Figura 1 demonstra o que ocorre entre *marketing*, vendas e CS quando a organização não possui uma estrutura de RevOps. É possível observar que suas estruturas são voltadas para as atividades-chave e atividades operacionais, ferramentas e habilitadores. Com isso, sua atuação fica dividida e a qualidade dos serviços prestados pode ser reduzida.

Assim, a existência de silos entre times gera uma atuação limitada em comparação a times que atuam de forma alinhada, pois cada um utiliza uma ferramenta específica ou módulos de uma mesma ferramenta, e isso gera informações separadas para cada setor, ou seja, os dados e informações sobre *leads* e clientes são tratados inicialmente por um setor e informados aos demais ao passo que a informação não chega com a qualidade necessária para a correção de problemas ou desenvolvimento de um plano de ação (MOTTOLA, 2021; FORRESTER, 2020).

Com isso, verifica-se na Figura 2 como uma empresa com a utilização de RevOps seria estruturada:

Figura 2 – Organização dos setores com Revenue Operations



Fonte: Savic (2021)

A partir disso, percebe-se que a utilização de RevOps permite os setores operacionais focar em suas atividades-chave, enquanto a diretoria de RevOps atua nas tarefas operacionais, além de realizar o gerenciamento das ferramentas necessárias a cada área e fornecer os insights necessários para que os setores melhorem sua atuação, gerando mais receita para a organização. Surge, portanto, um novo setor estritamente dedicado ao suporte operacional com o objetivo de maximizar o desempenho das operações de receita (CLARI, 2021).

4. Metodologia

4.1 Tipo de pesquisa

O presente trabalho com relação a seus fins, possui natureza exploratória e descritiva, pois pretende debater sobre um assunto que ainda não possui muita informação disponível, em especial em artigos científicos, e expor como o objeto de estudo afeta a população abordada, utilizando-se de instrumentos para capturar a percepção de empresas brasileiras sobre o tema abordado. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois foi realizado um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado, seja em fonte primária ou secundária, para melhor entendimento dos conceitos de *Revenue Operations*, *Marketing*, CRM e Vendas. Ademais, também é classificada como pesquisa de campo, visto que possui o intuito de aplicar um questionário aos participantes sobre sete tópicos relacionados ao tema,

de maneira que, ao serem analisados em conjunto, forneçam informações sobre o nível de maturidade das organizações brasileiras (VERGARA, 2017).

O universo deste trabalho é o segmento de RevOps, sendo a amostra empresas brasileiras que o utilizam em sua estrutura organizacional. Foi definido sob critérios não estatísticos, em que o autor escolheu trabalhar com esta amostra, visto que ainda não possuem estudos científicos que a abordem.

4.2 Coleta e tratamento dos dados

As empresas participantes do trabalho foram selecionadas através de uma rede social para profissionais, LinkedIn®, em que o autor utilizou o filtro de pesquisa da rede social para buscar pelos termos “Revenue Operations”, “RevOps”, “Chief Revenue Officer” e “CRO”. A partir dessa busca, foram aplicados alguns critérios com o objetivo de qualificar a busca, como o de localidade “Brasil” e cargo “Revenue Operations”. Com isso, as pessoas identificadas foram abordadas pelo autor para que respondessem ao questionário elaborado, tendo uma amostra total de 312 pessoas que receberam o questionário e cerca de 65 respondentes.

Os dados coletados foram analisados para a identificação do nível de maturidade das empresas brasileiras, excluindo as respostas marcadas como “Não se aplica”, a fim de evitar que o estudo fosse distorcido com parâmetros de pessoas que não atuam diretamente com RevOps.

5. Resultados alcançados

5.1 Estrutura do questionário

O questionário foi estruturado em uma seção introdutória e outras duas situacionais, em que, dependendo das respostas fornecidas na primeira seção, o respondente era direcionado à segunda seção, contendo explicitação sobre os principais conceitos e definições acerca de RevOps, ou à terceira, não sendo possível visualizar as duas em uma mesma resposta.

Os autores desenvolveram e divulgaram o questionário com cerca de 65 respondentes, com o intuito de avaliar a maturidade das empresas brasileiras no tema em questão.

Assim, a 1ª seção tratou de coletar dados para saber o perfil dos respondentes (Nome, E-mail, Idade, Gênero e tempo de atuação com RevOps). Vale mencionar que o campo “E-mail” era opcional e que o campo de tempo de atuação com RevOps definiu se o usuário iria seguir para

a seção 2, caso tivesse experiência com RevOps, ou para a seção 3, caso tenha selecionado a opção “Nunca trabalhei”.

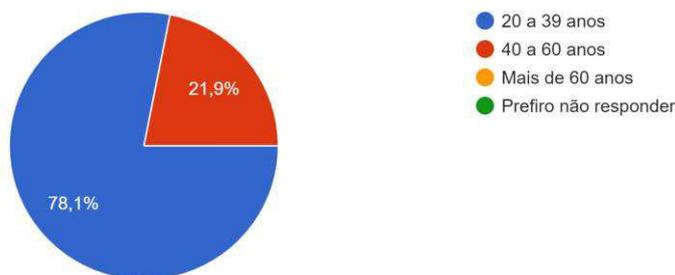
Já a 2ª seção buscou identificar qual o cargo dos respondentes (Diretor, Gerente, Analista ou outro cargo de RevOps) e medir a maturidade de RevOps em suas empresas, através das subseções: Foco no cliente, Liderança, Envolvimento de pessoas, Abordagem de processo, Abordagem sistêmica da gestão, Melhoria contínua e Abordagem factual para a tomada de decisão. Com isso, o questionário foi baseado na estrutura presente da NBR ISO 10014. Por fim, a 3ª seção teve o intuito de agradecer a participação do respondente que nunca trabalhou com RevOps.

5.2 Perfil dos respondentes

Através das respostas obtidas na 1ª seção e na primeira pergunta da 2ª seção foi possível conhecer o perfil dos respondentes, em que cerca de 80% têm de 20 a 39 anos, aproximadamente 70% são do gênero masculino e 42 dos 64 respondentes possuem até 3 anos de experiência com RevOps, o que representa o quão recente é este tema no Brasil. Esses dados podem ser observados nos gráficos 1, 2 e 3, respectivamente:

Gráfico 1 – Faixa etária

Qual a sua faixa de idade?
64 respostas

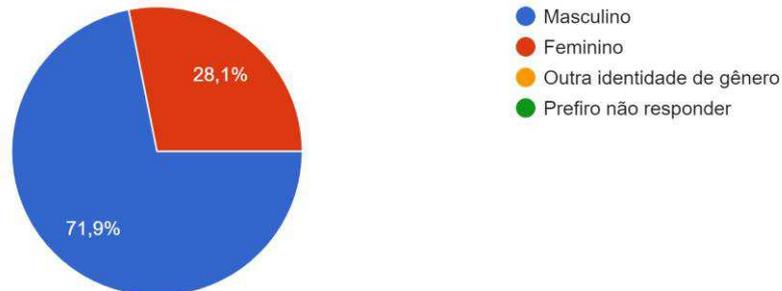


Fonte: Autores (2022)

Gráfico 2 – Identidade de gênero

Qual o seu gênero?

64 respostas

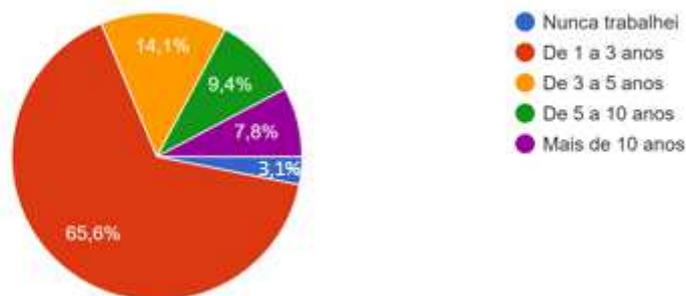


Fonte: Autores (2022)

Gráfico 3 – Tempo de atuação com *Revenue Operations*

Há quanto tempo trabalha ou trabalhou com RevOps?

64 respostas



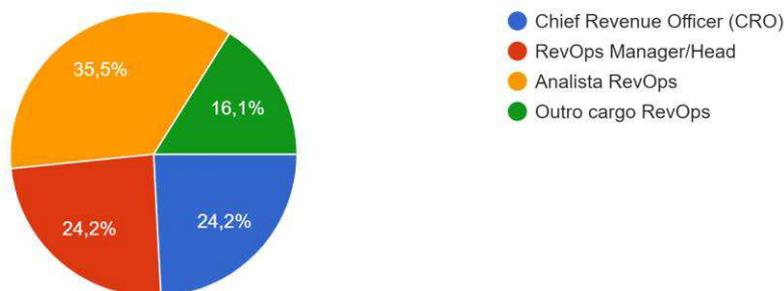
Fonte: Autores (2022)

Ademais, a última questão sobre o perfil dos respondentes foi referente ao cargo assumido por eles, em que houve uma divisão próxima, porém, com os analistas sendo a maioria, com 35,5%. Na sequência, empatados, gerentes e diretores corresponderam a 15 respondentes cada, demonstrando as diferentes perspectivas de uma estrutura organizacional que o questionário foi capaz de captar, de acordo com o Gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4 – Cargo assumido

Qual cargo você já assumiu ou assume atualmente?

62 respostas



Fonte: Autores (2022)

5.3 Avaliação da maturidade em *Revenue Operations*

Neste tópico serão apresentados os resultados de cada subseção, conforme mencionado no tópico 5.1. O sistema de pontuação utilizado em cada pergunta foi o de 1 a 5, referente ao quão aderente os respondentes acreditam que sua empresa está da afirmação sobre RevOps apresentada, em que 1 é o menor valor e 5 o maior. Caso alguma das afirmações não fizessem parte da estrutura de RevOps da organização, o respondente poderia selecionar a opção “Não se aplica”, de maneira que essa não foi considerada no cálculo da média.

Ademais, a média foi obtida através do somatório de todas as notas em cada afirmação, excluindo-se as respostas “Não se aplica” com o intuito de evitar distorções no cálculo final. Vale reforçar que o questionário foi baseado na NBR ISSO 10014:2008 como parâmetro das perguntas.

5.3.1 Foco no cliente

A subseção “Foco no cliente” buscou medir o quanto as informações sobre a necessidade, expectativas, requisitos e satisfação do cliente são efetivamente analisadas e comunicadas entre os setores operacionais de vendas, *marketing* e *Customer Success* (CS). Os resultados podem ser observados no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Foco no cliente

Descrição da questão	Média
As necessidades, expectativas e requisitos do cliente são efetivamente comunicados entre os setores operacionais.	3,61
Informações sobre satisfação do cliente são medidas e analisadas em conjunto com dados providos por Marketing e Vendas.	3,35
Os objetivos do RevOps são efetivamente comunicados a todas as pessoas envolvidas.	3,71
Média Foco no cliente	3,56

Fonte: Autores (2022)

5.3.2 Liderança

A subseção “Liderança” objetivou medir o quão claro é a comunicação sobre a visão, missão e quaisquer outras informações relevantes para a evolução do RevOps na organização, além da liberdade e autoridade acerca desse tema, conforme pode ser observado no Quadro 2:

Quadro 2 – Liderança

Descrição da questão	Média
Comunica claramente a visão, missão, direção, política, planos, desempenho e qualquer informação importante pertinente para a sustentabilidade do RevOps na organização.	3,61
Proporciona às pessoas os recursos, o treinamento e a liberdade necessários para agir com responsabilidade e autoridade acerca do RevOps.	3,57
Média Liderança	3,59

Fonte: Autores (2022)

5.3.3 Envolvimento de pessoas

A subseção “Envolvimento de pessoas” avaliou o quanto os colaboradores da organização reconhecem a importância do RevOps e da relevância de seu papel nessa estrutura, assim como o quanto a equipe de RevOps se esforça para que os demais departamentos conheçam a pertinência dessa nova estrutura. Os resultados podem ser observados no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Envolvimento de pessoas

Descrição da questão	Média
Os colaboradores sabem da importância do RevOps e estão aptos a explicar o diferencial que é ter essa estrutura na empresa.	3,18
Os colaboradores compreendem a importância de sua posição dentro da estrutura RevOps.	3,64
A equipe de RevOps contribui para que os demais setores da empresa conheçam sua importância.	3,6
Média Envolvimento de pessoas	3,47

Fonte: Autores (2022)

5.3.4 Abordagem de processo

A subseção “Abordagem de processo” permitiu mensurar o quão bem estruturados são os processos de RevOps com relação a seus objetivos e o quão eficaz é feito o reconhecimento e a gerência das atividades e recursos entre os setores operacionais. Os resultados podem ser observados no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Abordagem de processo

Descrição da questão	Média
Os processos de RevOps são bem estruturados e claros quanto aos seus objetivos.	3,42
Os processos de RevOps são empregados com eficácia para reconhecer e gerenciar plenamente as atividades, os recursos, as entradas e as saídas entre os setores operacionais.	3,47
Média Abordagem de processo	3,45

Fonte: Autores (2022)

5.3.5 Abordagem sistêmica da gestão

A subseção “Abordagem sistêmica da gestão” objetivou mensurar o quão centralizada em RevOps é a gestão de ferramentas e sistemas, além do quanto os sistemas são empregados com eficácia para o uso ótimo de processos específicos e evitar barreiras no desempenho das atividades diárias, tendo como resultado o exposto no Quadro 5 em seguida:

Quadro 5 – Abordagem sistêmica da gestão

Descrição da questão	Média
A gestão de Sistemas e ferramentas fica centralizada em RevOps, permitindo que os setores operacionais direcionem esforços para suas atividades-chave.	3,54
Os sistemas são empregados com eficácia para o uso ótimo de processos específicos para benefício do RevOps.	3,32
Os sistemas são empregados com eficácia de forma que não haja barreiras para o desempenho das atividades diárias.	3,3
Média Abordagem sistêmica da gestão	3,39

Fonte: Autores (2022)

5.3.6 Melhoria contínua

A subseção “Melhoria contínua” buscou identificar o quão qualificados são os treinamentos ministrados pelas empresas, o nível de adequação da frequência desses treinamentos e o grau de efetividade dos indicadores aplicados para avaliar o desempenho do RevOps, de acordo com o Quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Melhoria contínua

Descrição da questão	Média
A empresa proporciona treinamentos com qualidade sobre RevOps para estimular a melhoria contínua.	2,74
Os treinamentos sobre RevOps são realizados com uma frequência adequada.	2,4
A empresa utiliza indicadores efetivos para avaliar o desempenho do RevOps.	2,91
Média Melhoria contínua	2,68

Fonte: Autores (2022)

5.3.7 Abordagem factual para tomada de decisão

A subseção “Abordagem factual para tomada de decisão” teve o intuito de avaliar o grau de qualificação e unificação da base de dados entre os departamentos operacionais e o quão boa é a utilização de indicadores que se relacionam entre esses setores. Através do Quadro 7 abaixo, os resultados podem ser observados:

Quadro 7 – Abordagem factual para tomada de decisão

Descrição da questão	Média
A empresa utiliza uma base de dados qualificada e unificada entre os setores operacionais para ter uma visão 360 da Jornada do Cliente.	2,89
A empresa utiliza indicadores que se relacionam entre os setores operacionais para ter uma visão de desempenho global e facilitar a tomada de decisão.	3,38
Média Abordagem factual para tomada de decisão	3,14

Fonte: Autores (2022)

6. Discussão dos resultados

Após o exposto anteriormente, foi possível realizar uma análise da maturidade das empresas brasileiras sobre o RevOps em cada uma das 7 subseções abordadas neste trabalho, além de analisar a maturidade das subseções como um todo. No entanto, antes de apresentar os resultados, é importante explicitar o significado de cada nível de maturidade, através da Figura 3 a seguir:

Figura 3 – Descrição dos níveis de maturidade



Nível de maturidade	Descrição
1	Verdadeiro ou não, 0 % de ocorrência, a prática não é encontrada ou ainda não foi implantada, não muita coisa está acontecendo. Nenhuma evidência de implementação. Não há evidência de abordagem sistemática, não há objetivos reais. Nenhuma medição, resultados fracos ou imprevisíveis. Tratamento inadequado de reclamações ou necessidades do cliente. Talvez algumas boas idéias, mas sem muito progresso além do estágio de boas intenções.
2	Marginalmente verdadeiro, aproximadamente 25 % de ocorrência, prática é visível apenas em algumas áreas. Evidência de implementação disponível. Abordagem reativa, principalmente para resolver problemas. Evidência limitada de abordagem de ação corretiva. Informação ou entendimento limitados das melhorias necessárias, poucos objetivos, alguns bons resultados disponíveis. Satisfação do cliente tratada razoavelmente, mas pequeno progresso na satisfação de outras partes interessadas. Algum sinal de abordagem de processo, pouca evidência de que algo útil está realmente acontecendo. Análises críticas ou avaliações ocasionais resultando em algumas melhorias e aprimoramentos.
3	Parcialmente verdadeiro, aproximadamente 50 % de ocorrência, a prática é comumente encontrada, mas não na maioria das áreas. Evidência de melhoria visível. Abordagem baseada em processo é evidente, mais pró-ativo do que reativo. Estabelecimento de causas-raiz, com algumas boas ações corretivas e melhorias sistemáticas. Informação disponível sobre objetivos e desempenho em relação aos objetivos, algumas tendências de melhoria favoráveis. Satisfação de partes interessadas sendo em geral considerada. Evidência de que o assunto está sendo considerado com sucesso moderado, com algumas análises críticas e ações direcionadas. Evidência esporádica de melhorias ou aprimoramentos claros, embora ainda haja muitas preocupações se o assunto é ou não plenamente tratado.
4	Quase verdadeiro, aproximadamente 75 % de ocorrência, a prática é muito típica, com apenas algumas exceções. Abordagem de processo inter-relacionado está bem estabelecida no sistema. Processo de melhoria contínua está bem implantado na organização e nos fornecedores-chave. Resultados positivos consistentes e tendências de melhorias sustentadas, clara evidência de que o assunto está sendo bem tratado. Satisfação de partes interessadas tratada em sua maior parte. Pró-ativo quando apropriado, evidência de ação corretiva que fez cessar recorrência, ações preventivas/análises de risco claramente evidente. Análises críticas regulares e rotineiras com melhorias e aprimoramentos claros, alguns assuntos não estão sendo considerados plenamente. Evidência de melhoria sustentada ao longo de um extenso período, por exemplo, 1 ano.
5	Sim, verdadeiro em toda parte. 100 % ou quase de ocorrência. A prática é desdobrada em toda a organização, praticamente sem exceções. Reconhecida como melhor da classe, comparada favoravelmente com referenciais de excelência, informações e processo de melhoria fortemente integrados (desde o usuário final no mercado e ao longo da cadeia de suprimento). Melhor da classe em todos os resultados facilmente demonstrados, com negócio sustentável assegurado, todas as partes interessadas satisfeitas. Uma organização que tenha um aprendizado bem-sucedido, ágil e inovador. Todas as abordagens pertinentes, bem-sucedidas e consideradas em sua total extensão em todas as áreas e em todos os aspectos. Um modelo de desempenho excelente. É difícil imaginar a possibilidade de melhoria significativa, porém análises críticas regulares são realizadas. Evidência de melhoria sustentada ao longo de um extenso período, por exemplo, no mínimo 3 anos.

Fonte: NBR ISO 10014:2008

Assim, foi possível estabelecer uma demonstração visual sobre os níveis de maturidade de cada subseção no Gráfico 5 em seguida:

Gráfico 5 – Nível de maturidade em *Revenue Operations* por subseção

Nível de Maturidade RevOps



Fonte: Autores (2022)

A partir da imagem acima, verificou-se que as empresas brasileiras demonstraram ter um nível de maturidade próximo ao quase verdadeiro, com relação ao foco no cliente e liderança, visto que apresentaram média acima de 3,5. Percebe-se então que há um investimento maior em compreender as necessidades do cliente e melhorar sua jornada com o produto ou serviço da empresa, através do alinhamento entre os departamentos operacionais e de estabelecer uma liderança eficaz para engajar os colaboradores nessa mudança estrutural que o RevOps traz.

De maneira similar, porém com uma maturidade inferior, envolvimento de pessoas, abordagem de processo e abordagem sistêmica da gestão estão em desenvolvimento para atingir o nível 4 de maturidade, porém se aproximaram mais da maturidade nível 3, em que foi possível perceber que as próprias pessoas atuantes em RevOps, embora saibam da importância de seu trabalho, ainda sentem dificuldade em reconhecer a importância dessa estrutura na organização e explicar a diferença entre tê-la ou não.

Oposto a isso, identificou-se que a gestão de sistemas e ferramentas está se desenvolvendo para ficar centralizada em RevOps, uma vez que isso ajuda os setores operacionais a direcionar seus esforços para suas atividades-chave. Também foi possível notar que os processos de RevOps ainda não estão consolidados de maneira eficaz, o que faz sentido dada a recente exposição sobre o tema globalmente, em especial no Brasil, em que ainda existe uma carência de publicações sobre RevOps.

Por outro lado, os menores níveis de maturidade foram verificados em melhoria contínua e abordagem factual para a tomada de decisão. Nesse caso, percebe-se que os treinamentos sobre RevOps não possuem a qualidade adequada, assim como não são realizados com a



frequência ideal, demonstrando que as empresas brasileiras não estão direcionando muito esforço para a melhoria contínua. Nesse raciocínio, pôde ser observado, através do questionário aplicado, que as organizações brasileiras utilizam uma base de dados pouco unificada e qualificada entre as áreas operacionais, fator que é de alta relevância para o pleno funcionamento do RevOps, de acordo com o próprio conceito acerca dele.

Também foi possível analisar as subseções em conjunto, o que proporciona a resposta principal deste trabalho sobre o nível de maturidade das empresas brasileiras em *Revenue Operations*, resultando em um nível de maturidade equivalente a 3,33, parcialmente verdadeiro, correspondente a uma maturidade média, em que as empresas têm consciência sobre a importância dessa nova estrutura e que estão atuando para, em alguns anos, otimizar suas atividades operacionais.

7. Considerações finais

O trabalho objetivou a avaliação da maturidade das empresas brasileiras sobre a prática emergente conhecida como *Revenue Operations* (RevOps). Em suma, visou proporcionar maior visibilidade sobre o tema e como as organizações brasileiras estão desenvolvidas nos aspectos de foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica da gestão, melhoria contínua e abordagem factual para tomada de decisão. Os critérios utilizados para medir o nível de maturidade em cada subseção foram retirados da NBR ISO 10014:2008.

Para a aferição da maturidade, foram coletadas 64 respostas de pessoas que trabalham ou já trabalharam com RevOps, sendo duas delas de pessoas que nunca atuaram na área e que não tiveram suas respostas coletadas, a fim de não impactar o resultado do trabalho. As informações que permitiram mensurar o nível de maturidade em RevOps foram obtidas através de um questionário enviado via Google Formulários pela rede social para profissionais: LinkedIn®.

No levantamento e análise dos dados, obteve-se como os maiores níveis de maturidade os aspectos de Foco no cliente (3,56) e Liderança (3,59). Sendo assim, as empresas brasileiras têm investido mais em melhorar sua relação com o cliente através de um maior alinhamento e comunicação entre os setores de vendas, *marketing* e *customer success* (CS), além de investir em liderança para engajar e direcionar os colaboradores a terem mais autonomia sobre a estrutura estudada.



Percebeu-se também uma maior carência em treinamentos frequentes e com qualidade, além de uma base de dados pouco capaz de sustentar as decisões e interações entre os departamentos operacionais, visto que ambos os aspectos de Melhoria contínua (2,68) e Abordagem factual para tomada de decisão (3,14) apresentaram os menores níveis de maturidade, respectivamente.

Então, o trabalho conclui que as empresas brasileiras não são maduras com relação à prática emergente do RevOps, porém ressalta que elas já possuem conhecimento sobre sua importância e estão dedicando esforços para que os aspectos mencionados neste estudo tenham sua performance aprimorada. Vale ressaltar que cada aspecto citado possui sua própria complexidade, sendo importante realizar estudos com maior profundidade acerca de cada um deles, da mesma maneira que um futuro estudo envolvendo mais empresas brasileiras, ou até mesmo considerando um cenário internacional, pode trazer uma riqueza de detalhes relevante para a melhor compreensão acerca de como o RevOps tem sido aplicado nas organizações.

Com isso, o presente trabalho espera contribuir academicamente, trazendo luz à prática do RevOps e maiores informações sobre um tema que ainda não possui muito conhecimento científico no Brasil, além de contribuir para as demais empresas que desejem aprofundar seus conhecimentos sobre RevOps ou entender o cenário atual em que essa nova estrutura está sendo aplicada.

REFERÊNCIAS

CLARI. *Establishing Your Shared Source of Truth*. The Revenue Operations Council, 2021.

FORRESTER. *Revenue Management In Subscription-Based Organizations: The Move Toward RevOps*, 2020.

GUENZI, P.; HABEL, J. *Mastering the Digital Transformation of Sales*. *SAGE Journals*, v. 62, n. 4, p. 57-85, jun. 2020.

HILTON, F. et al. *Customer Success Management: The next evolution in customer management practice?* *Industrial Marketing Management*, v. 90, p. 360-369, out. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.001>>. Acesso em: 06 fev. 2022.

MEUNIER-FITZHUGH, K.; LANE, N. *Collaboration between sales and marketing, market orientation and business performance in business-to-business organisations*. *Journal of Strategic Marketing*, v. 17, p. 291-306, set. 2009. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09652540903064860>>. Acesso em: 25 jan. 2022.



MOTTOLA, O. *The Revenue Operations (RevOps) Framework: A Qualitative Study of Industry Practitioners*. 2021. 79 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação) – *Harrisburg University of Science and Technology*. Disponível em: <https://digitalcommons.harrisburgu.edu/iseem_dandt/1/?utm_source=digitalcommons.harrisburgu.edu%2Fiseem_dandt%2F1&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages>. Acesso em: 06 fev. 2022.

ROSEMBERG, C. *Defining Revenue Operations*. Gartner, 2020.

SAVIC, M. *The RevOps Framework*. Varicent, 2021.

STEINHOFF, L.; PALMATIER, R. W. *Commentary: Opportunities and challenges of technology in relationship marketing*. *Australasian Marketing Journal*, v. 29, n. 2, p. 111-117, jul. 2020. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1016/j.ausmj.2020.07.003>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2017.

WOOLCOCK, Alastair. *Tech Providers 2025: RevOps Rewrites the Revenue Growth Playbook for Product Marketers*. Gartner, 2021.