

INFRAESTRUTURA DIGITAL · AVALIAÇÃO EXTERNA · BRASIL

A posição comercial que existe mas **não é** **lida**

Três mecanismos que tornam a força comercial de empresas de infraestrutura difícil de verificar por quem avalia de fora.

O DADO QUE ABRE A LEITURA

< 5% do tempo de avaliação do comprador

Em processos de compra enterprise com múltiplos fornecedores, qualquer fornecedor específico recebe menos de 5% do tempo total de avaliação do comprador.

Fonte: Gartner · [gartner.com](https://www.gartner.com)

O QUE SE OBSERVA

Por que a posição comercial é difícil de ler de fora

Em infraestrutura digital, a obrigação de documentar foi sempre maior para o lado operacional do que para o comercial. Reguladores, investidores e contratos enterprise exigiram que certificações, capacidade instalada, contratos de energia de longo prazo e indicadores de disponibilidade estivessem em arquivo, e esse imperativo acumulou décadas de documentação organizada. O lado comercial cresceu de outra forma: pipeline, o que o time sabia sobre cada conta, quem decidia e com qual critério passaram de pessoa para pessoa porque funcionava enquanto a equipe era estável e o contexto não mudava.

Essa assimetria raramente cria problema interno, porque quem opera tem acesso direto às evidências que sustentam a posição comercial. O problema aparece quando alguém de fora precisa ler essa posição sem poder conversar com a equipe, seja um investidor avaliando a força do pipeline para uma tese de crescimento, um parceiro estratégico decidindo com quem construir o próximo movimento ou um cliente definindo sua lista de fornecedores para uma decisão de capacidade sem ter ainda conversado com nenhum deles. Qualquer um desses casos exige que o avaliador leia o que existe sem precisar que a equipe explique, e o que o time sabe sobre as contas estratégicas não está disponível para quem olha de fora.

“ **A maior parte da decisão se forma sem interação direta com nenhum deles.**

Um dado da Gartner situa a dinâmica: em processos de compra enterprise com múltiplos fornecedores, qualquer fornecedor específico tem **menos de 5% do tempo total do comprador**, o que significa que a maior parte da decisão se forma sem interação direta com nenhum deles. Os três padrões a seguir descrevem de onde esse gap vem em empresas de infraestrutura.

A ASSIMETRIA DE DOCUMENTAÇÃO

Lado operacional

Está em arquivo. Auditável de fora.

- Certificações em vigor
- Capacidade instalada
- Contratos de energia de longo prazo
- Indicadores de disponibilidade

Lado comercial

Vive nas pessoas. Fora do sistema.

- Quem decide em cada conta
- Com qual critério
- Em qual momento do ano
- Com qual prazo de maturação

OS TRÊS PADRÕES

De onde vem o gap em empresas de infraestrutura

01

O RELACIONAMENTO QUE NÃO ENTROU NA DECISÃO



A compra de infraestrutura enterprise não é tratada como uma categoria única pelas organizações. Conectividade, colocation e expansão de capacidade envolvem comitês distintos, com critérios próprios e históricos de fornecedores que se formaram separadamente ao longo do tempo. A Gartner documentou que o comitê de compra B2B enterprise cresceu de **5–6 para 8–13 pessoas na última década**, e em decisões de infraestrutura essa fragmentação tem uma consequência específica: o grupo que mantém a relação operacional com um fornecedor raramente é o mesmo que conduz a avaliação de uma decisão de capacidade.

Fonte: Gartner · [gartner.com](https://www.gartner.com)

O executivo que construiu o relacionamento na compra de conectividade não faz parte do processo que decide capacidade. Quando a identidade da unidade que representa muda, o relacionamento continua existindo, mas o lugar onde esse fornecedor está na cabeça de quem decide em capacidade não se atualiza na mesma velocidade. A nova oferta é avaliada pelos critérios que aquela organização usa nessa categoria de compra, e esses critérios frequentemente não incluem esse fornecedor porque ele nunca foi qualificado ali.

02

O QUE NÃO ESTÁ EM NENHUM ARQUIVO



Em qualquer avaliação estratégica de uma empresa de infraestrutura digital, o lado operacional está em arquivo: capacidade em MW, certificações em vigor, contratos de energia, histórico de disponibilidade. Uma pesquisa da Brand Finance calculou que ativos tangíveis respondem por **74% do valor de empresas de infraestrutura**, e nesse segmento esse lado é auditável, comparável e verificável sem precisar de uma conversa com a equipe.

Fonte: Brand Finance · [brandfinance.com](https://www.brandfinance.com)

Quem decide em cada conta estratégica, com qual critério, em qual momento do ano e com qual prazo de maturação são informações que existem na empresa, mas vivem na cabeça do time de vendas, não em sistema. Para um investidor mapeando a força do pipeline, um parceiro entendendo com quem se aliar ou um cliente decidindo quem entra no processo de avaliação de capacidade, a leitura disponível é a documentada, e o que o time sabe sobre cada conta não entra nessa leitura.

03 QUANDO A EXECUÇÃO É A MESMA E O RESULTADO MUDA

+ +

Toda ferramenta de go-to-market foi construída dentro de um contexto de mercado que nunca precisou declarar suas premissas porque nunca foram questionadas. Um evento de setor só gera pipeline se os compradores certos já estão organizados nesses espaços e o fornecedor tem acesso a eles. A gestão de alianças pressupõe parceiros que, naquele segmento específico, tenham as contas que importam. Esse conjunto de condições só fica visível quando o modelo entra num mercado que ainda não as tem.

Fonte: McKinsey · mckinsey.com

Uma pesquisa da McKinsey sobre novas iniciativas de crescimento B2B mostra que **53% não atingem as expectativas definidas**, incluindo iniciativas lideradas por equipes que provaram sua competência no mercado de origem. Quando a mesma equipe, com a mesma disciplina de execução, entra num segmento onde os compradores certos não frequentam os mesmos eventos e a rede de referências não cobre o novo território, o pipeline não cresce na mesma proporção porque essas premissas não foram postas à prova nesse mercado.

O QUE OS TRÊS PADRÕES TÊM EM COMUM

PARA QUEM LIDERA A EMPRESA

A posição comercial construída ao longo dos anos não está no formato que qualquer avaliador externo consegue verificar sem precisar que a equipe explique o que existe. Um investidor avaliando a força do pipeline, um parceiro decidindo com quem construir o próximo movimento ou alguém conduzindo uma due diligence comercial vai ler o que está documentado, e o que o time sabe sobre as contas que definem os próximos dezoito meses não aparece nessa leitura.

PARA QUEM GERENCIA MARKETING E VENDAS

A execução é sólida, os resultados de atividade existem, e o que fica difícil de explicar é por que o pipeline de contas estratégicas não cresce na mesma proporção do esforço. A explicação costuma estar em um dos três mecanismos: a categoria onde o relacionamento foi arquivado, o mapeamento de quem decide que não está em nenhum sistema, ou a competência desenvolvida num contexto que esse novo mercado ainda não tem.

Nomear qual está ativo é o que muda o diagnóstico.

PARA LOCALIZAR A POSIÇÃO

Em quantas das contas que definem a sua operação nos próximos dezoito meses existe um registro de quem decide, com qual critério e em qual momento, que qualquer avaliador consegue ler sem precisar que alguém da equipe explique?
