



E a Internet reinventou os negócios...

Este artigo é um mosaico. Trata-se de 20 entrevistas, aqui reproduzidas na forma de pergunta-e-resposta, organizadas por tópicos ou em texto corrido, realizadas com diversos personagens do mundo da Internet, do investidor ao pesquisador, do vendedor ao inovador, veja quadro que conta mais sobre eles. Juntas, essas entrevistas dão ao leitor algumas idéias sobre o futuro da rede mundial de computadores. Essas reflexões foram colhidas por Andy Cohen, Erika Rasmusson, Chad Kaydo, Michele Marchetti e Sarah Lorge, jornalistas da revista Sales & Marketing Management.

Tom Peters:

O guru da mudança

**HSM Management/
Ano 4 /Número 21/
Julho - Agosto 2000**

Qual será, em sua opinião, o efeito da World Wide Web sobre as organizações de vendas e marketing?

Será semelhante à explosão de dez bombas atômicas. Ninguém sabe com que rapidez ou fúria isso vai acontecer, mas todo mundo precisa saber que isso está para acontecer. O que nós sabemos sobre relacionamentos hoje ainda será importante por algum tempo, mas a Web redefinirá como esses relacionamentos ocorrem. Todas as pessoas de vendas e marketing devem abraçar isso, porque não vai desaparecer. Logo haverá mercados totalmente abertos, baseados na Web, para absolutamente todos os produtos e serviços.

Quando isso vai acontecer?

Aconteceu há dois anos com o setor de livros e deverá acontecer em cinco anos com os outros setores *business-to-business* (de empresa para empresa). Não acontece da noite para o dia, mas é preciso que as pessoas percebam que nada mais é sagrado. Os homens de negócios têm de aceitar a Web e não se defender dela. Essas pessoas que a questionam e não tentam tirar vantagem do fenômeno para melhorar seus negócios estarão fora do mercado em cinco anos.

Então, em vez de simplesmente abrir um site na Web, o que os executivos podem fazer para garantir a sobrevivência?

Simplesmente ter uma página na Web e dizer que você está fazendo comércio eletrônico é bobagem. Mercados abertos significam que qualquer pessoa pode comprar qualquer coisa em qualquer lugar. Ter apenas um site não adianta nada para ninguém. Você precisa de relacionamentos *on-line* que ajudem a construir as fontes de dados. Se eu fosse um homem de negócios, eu me sentaria com meus clientes e tentaria descobrir como posso realmente ajudá-los na Web; todos precisamos ser um pouquinho mais humildes, parar e



“Os vendedores têm de se reinventar como líderes, porque seus clientes vão exigir isso deles”

Tom Peters

tirar vantagem dessa coisa nova.

Como as pessoas que nunca usaram a Internet podem ter esse tipo de percepção?

Pergunte a sua filha de 10 anos o que está acontecendo. Veja seus hábitos na Web. Veja como é a cabeça dela com relação à compra de produtos, porque é assim que todo mundo vai estar pensando logo, logo.

O que uma menina de 10 anos pode saber a respeito da venda de uma rede de computação de US\$ 30 milhões?

Tudo. Talvez ela não saiba o que é, mas sua disposição de exploração aberta para qualquer produto é a atitude que os compradores de grande porte terão diante dos negócios num futuro breve. As pessoas de vendas e marketing hoje em dia precisam perguntar-se como liderar essa parada em vez de simplesmente tentar alcançá-la.

E os líderes de hoje serão aqueles que sobreviverão?

Não necessariamente, pois as coisas mudam com muita rapidez... Mas uma coisa é certa: os que estão atrás hoje não estarão entre os sobreviventes; não há desculpa para a ignorância de um vendedor numa visita. Uma hora de consulta *on-line* a respeito do cliente potencial pode informar tudo que é necessário. Há três anos, a pesquisa era preciosa. Agora bastam dez cliques e você está lá. As pessoas ingênuas são, hoje, consideradas burras.

O que essas informações podem dar aos vendedores?

A base para discutir o futuro com seus clientes a respeito de como eles podem ajudar a si mesmos com toda essa tecnologia. Os vendedores têm de se reinventar como líderes, porque seus clientes vão exigir isso deles.

Os executivos muito ocupados argumentariam que não têm tempo para essas conversas visionárias sobre o futuro com seus clientes.

É melhor aprender a falar disso, ou então você estará fora do negócio logo, logo. Vale a pena o risco de perder os negócios e fazer o papel de líder. O vendedor que conseguir ser o psicólogo com frieza clínica a respeito da tecnologia de seus clientes será o líder dessa revolução. Essa percepção é muito mais valiosa do que simplesmente fazer uma venda.

**Gartner Group:
O laboratório de idéias**

O que os consultores do Gartner Group dizem sobre a próxima geração de tecnologia de vendas – Até meados dos anos 90, poucas iniciativas de vendas habilitadas pela tecnologia se concentravam em acrescentar valor para os processos de vendas verticais específicos para empresas. Com exceção dos artigos prontos para o consumidor (por exemplo, promoções comerciais) e do setor farmacêutico (por exemplo, gerenciamento de contratos), a maior parte das implantações se voltava para processos de negócios genéricos, como o gerenciamento de oportunidades ou configuração de produtos. Na década de 90, as empresas passaram a dar ênfase muito maior na aplicação da tecnologia a processos especificamente verticais, como o gerenciamento das afiliações complexas do setor bancário ou do cálculo dos índices de apólices no setor de seguros.



“As organizações de venda precisam estar preparadas para passar por uma transformação de grande importância nos processos de negócio e na estrutura organizacional”
Gartner Group

Estão chegando ao fim os dias de vender aos consumidores, fechar negócios e não se preocupar com eles até que haja uma coisa nova para vender. As organizações de vendas de sucesso implementarão e adaptarão continuamente modelos de vendas que irão além do simples ato da venda para conter uma visão de ciclo de vida do cliente, implementando planos de compensação que reforcem esse ponto de vista e alavancando canais alternativos menos onerosos (por exemplo, Internet e *e-mail*) para proporcionar atenção contínua ao cliente.

Sobre a ferramenta de ponta de hoje que será completamente reinventada – Uma das principais ferramentas por transformar será o *call center* (central de atendimento) com finalidade única para centros de contato multifuncionais. Enquanto os *call centers* tradicionais só gerenciam contato com o cliente por voz, os centros de contato terão todos os tipos de canais de contato, incluindo voz, *e-mail*, Web, fax, quiosques de vídeo e correio tradicional. Trata-se de um ambiente de entrada e saída baseado em serviços no qual os agentes lidam com todos os tipos de contatos relativos a vendas, serviços, recebimentos e outras funções. O centro de contato propõe um novo parâmetro de interação com os clientes, abrangendo não só contatos telefônicos, mas também contatos pela Web.

Sobre os desafios da venda *on-line* – Enquanto o uso de canais alternativos de vendas existe desde o início do comércio, a Internet e a Web serão os únicos aceleradores na estratificação das vendas. Até 2003, mais de 55% das decisões de compra envolverão uma ou mais idas à Internet. Para se preparar, as empresas precisam investir na compreensão dos processos de compra dos clientes.

Também até 2003, as organizações que não conseguirem usar a Web para funções repetitivas e de baixo valor agregado manterão custos de vendas mais altos do que seus concorrentes familiarizados com ela. Portanto, as organizações de venda não só devem estratificar as vendas com canais, mas também com etapas no processo de compras.

Até 2004, 25% das organizações de venda incorporarão portais impulsionados por venda como parte de sua estratégia agressiva de *e-business*.

Sobre como a tecnologia pode modificar a maneira de as empresas tratarem as vendas aos clientes – O que é emocionante, porém para algumas empresas um grande desconhecido que causa pânico, é o impacto do *e-business* (comércio eletrônico) em seus processos de venda e marketing. *E-business* é toda e qualquer atividade de negócios habilitada pela rede que transforme os relacionamentos internos e externos criando valor e explorando as oportunidades de mercado criadas a partir das novas regras da economia conectada. As organizações de venda precisam estar preparadas para passar por uma transformação de grande importância nos processos de negócio e na estrutura organizacional, passando do enfoque interno para uma orientação externa para o cliente. O principal impulsionador dos negócios é a melhoria da colaboração interempresarial entre clientes, parceiros e fornecedores. O foco passa de “como eu posso servir meu cliente direto da melhor maneira” para “como eu posso servir o cliente de meu cliente”.

Sobre o que dá mais raiva a respeito da tecnologia – A crença de que a tecnologia por si só resolveria todos os problemas de desempenho.



“Dezesseis por cento dos acessos à Internet serão feitos por dispositivos diferentes de computadores até o ano 2000, 40% até 2001” Michael Greenwood

Don Peppers e Martha Rogers: Os líderes intelectuais

Você se lembra de como terminava o filme *2010*? Júpiter explodia e se transformava em um segundo sol do sistema solar, trazendo a paz mundial para a humanidade unida pelo medo. Embora a explosão da Internet talvez não tenha as mesmas implicações astronômicas, ela tem mais poder de conectar as pessoas entre si do que qualquer outra ferramenta já inventada. Até 2010 as pessoas passarão mais tempo *on-line* do que *off-line* todos os dias. Não só usaremos a Web em nosso microcomputador, como também em telefones celulares, televisões, relógios de pulso, automóveis, esteiras de exercício, aparelhos de CD. Aparelhos que só poderiam ser imaginados por George Lucas nos ligarão em uma rede global sem fio. Haverá mais dispositivos do que pessoas conectados à rede, incluindo refrigeradores, instrumentos clínicos, bisturis, termostatos e muito mais.

Enquanto muitas empresas já fazem seus pedidos de equipamentos de escritório pela rede, até 2010 todas as empresas usarão a Web para programar as entregas dos fornecedores, pagar os fornecedores, interagir com funcionários, agentes de clientes, parceiros de canais e outros. Em vez de apenas agir como outro meio para que as empresas possam comunicar-se com os clientes, os *sites* se tornarão cada vez mais a própria empresa. Eles manterão os relacionamentos um-a-um com os clientes, porém também com os fornecedores, contadores, parceiros de aliança estratégica, funcionários e talvez até concorrentes. As empresas mais bem equipadas para criar relacionamentos de aprendizado –relacionamentos com o cliente, que se tornam cada vez mais inteligentes com o tempo– com os clientes “mais valiosos na categoria” serão as vencedoras. Elas farão com que seja mais conveniente para os clientes continuar a usar os serviços de sua empresa do que buscar novos relacionamentos. O *site* da empresa será o principal veículo nessa corrida competitiva.

Haverá ainda muitas outras ferramentas interativas para construir um relacionamento de aprendizado com os clientes –*call centers*, pontos-de-venda de varejo, forças de vendas automatizadas e assim por diante–, porém cada tecnologia que fizer interface com o cliente terá de ser integrada com um *site* para ser eficaz.

O “futuro um-a-um” já não é mais uma questão de “se”, mas de “quando”. Até 2010, a operação de uma rede um-a-um não será uma visão da ficção científica nem um luxo tecnológico, mas a regra da sobrevivência competitiva.

Joe Marengi:

O pioneiro

A Internet e a disponibilidade cada vez maior de comunicação de banda larga proporcionarão uma redução drástica do custo das transações e do custo da interação entre pessoas e empresas. Isso criará novas oportunidades fantásticas, destruindo as vantagens competitivas antigas. Criará também um novo grupo de expectativas entre os clientes.

Na Dell Computer, acreditamos que o negócio da Internet seja velocidade e eficiência e como a empresa pode alavancar essas capacidades para proporcionar uma experiência



“A segurança deve ser uma das principais preocupações. Ela é hoje o pilar de qualquer organização em rede, em uma escala mundial” Mark Gembecki

on-line melhor do que qualquer experiência física do cliente. Velocidade significa redução no tempo e na distância para os clientes, no sentido direcional, por toda a cadeia de suprimentos. Eficiência de serviço é a capacidade de comprimir o tempo de resolução, ao mesmo tempo que se diminui o custo para o cliente e para a Dell. Hoje em dia, um terço de nossas atividades de assistência técnica ocorre pela Web e cerca de 75% de nossas transações de posição de pedido ocorrem *on-line*. Essas chamadas custariam, pelo telefone, entre US\$ 3 e US\$ 10 cada uma. A Internet diminuiu o custo a zero, na maioria dos casos.

Pesquisas mostram que uma experiência positiva do cliente cria mais lealdade ao meio eletrônico do que atributos tradicionais como escolha de produtos ou preço. Na verdade, os dois principais impulsionadores da lealdade ao meio eletrônico são a qualidade do serviço ao cliente e a entrega dentro do prazo. Para o cliente, as expectativas de serviço estão aumentando, e sem dúvida a Internet é tanto a causa quanto a solução desse fenômeno.

James Champy: O guru do gerenciamento

Dispositivos de computação e comunicação são quase universais, interconectados pela Internet.

As empresas grandes e pequenas e os indivíduos estão cada vez mais ligados e versados na Internet. A presença da tecnologia por toda a parte, combinada com a eficiência extraordinária dos canais econômicos, significa que nos próximos cinco anos a maior parte das transações de venda entre empresas (B2B, ou *business-to-business*) acontecerá por meio da rede.

Os serviços de leilões eletrônicos e os *shopping centers* digitais já proliferam. Porém o efeito real sobre os negócios será mais profundo do que apenas fazer pedidos. A Internet mudará praticamente todos os processos de negócios, principalmente vendas e marketing. Os produtos serão cada vez mais feitos sob medida. A Dell Computer nos ensinou não só a dirigir a empresa com sucesso por meio da personalização em massa, mas também mostrou os benefícios econômicos da eliminação de milhões de dólares em estoques que perdiam valor nos depósitos.

É possível que a mudança mais drástica em marketing e vendas venha da pressão criada por novas propostas de valor. A Internet permite aos clientes que estão no mercado para comprar o produto que façam comparações com pouca ou nenhuma dificuldade. O vendedor pode oferecer produtos em um leilão em tempo real. Do ponto de vista do vendedor, a perspectiva que causa medo é a pressão de preços constante.

A menos que se esteja vendendo algo raro e singular, o grande desafio é proporcionar valor, além de um preço baixo. Isso pode ser feito acrescentando informações de mercado ou informações técnicas no mercado digital que oferece seu produto. É possível também aumentar o valor resolvendo algumas das dificuldades de serviços e problemas que a Internet criou. Por exemplo, como as empresas podem aumentar a velocidade de entrega para atender às expectativas dos clientes e ao mesmo tempo diminuir os custos de logística. Ou como resolver aquele problema repetitivo de mercadorias devolvidas,



“A banda larga permitirá às pessoas virar páginas da Web tão rápido como virar as páginas de um livro e fazer download de filmes de longa-metragem em poucos segundos”
William Kennard

principalmente em transações que envolvem empresas e seus clientes.

Os vencedores dos mercados digitais não serão necessariamente as empresas eletrônicas (as chamadas “ponto-com”); as empresas tradicionais que entendem os clientes e os serviços certamente não devem ser menosprezadas. O que elas precisam fazer, contudo, é valorizar o mais rápido possível o fato de que a tecnologia permeia todos os aspectos do comércio.

Michael Greenwood:

O vidente

Dezesseis por cento dos acessos à Internet serão feitos por dispositivos diferentes de computadores até o ano 2000, 40% até 2001. Isso significa que será possível colocar a mensagem em qualquer lugar, a qualquer hora, e as pessoas poderão escolher o momento de recebê-la. Será possível verificar o estoque ou reservar uma passagem aérea por meio de dispositivos manuais, o que será muito útil para o profissional de marketing e vendas que viaja com frequência.

Os novos aparelhos oferecem uma forma diferente de passar as informações, menos intrusiva do que a dos *laptops*, que algumas pessoas preferem não abrir diante de clientes. Para o profissional de vendas ou de marketing sempre haverá um número maior de opções para realizar as tarefas.

Mark Gembecki:

O guarda

O que ele diz sobre segurança de forma geral – A segurança deve ser uma das principais preocupações. Ela é hoje o pilar de qualquer organização em rede, em uma escala mundial. Administrar o fluxo e o controle das informações patenteadas é uma questão complicada tanto nos aplicativos para empresas –como conhecimento competitivo e sistemas de apoio a decisões *on-line*– como nos aplicativos para pessoas físicas, como registros médicos e transações financeiras.

Sobre como a segurança da Web afetará os negócios no futuro – A segurança da Internet terá um impacto profundo nas vendas, no marketing e no serviço de negócios nos próximos dez anos. Infelizmente, a maior parte desse impacto não será benéfica para clientes, negócios ou governos, a menos que a segurança seja trazida do setor de apoio para o centro decisório da empresa.

Sobre o que é mais emocionante nos avanços da segurança na Web – Eu espero realmente ver mais peritos em segurança da informação nas empresas norte-americanas e estrangeiras. Um número ínfimo de empresas da Fortune 500 está, atualmente, fundindo suas unidades de segurança às de informações de negócios para implementar planos estratégicos e táticos de melhoria da qualidade. Contudo, uma das principais preocupações que tenho refere-se ao conceito errado de que as informações de negócios podem ser encontradas por meio de ferramentas de busca, capazes de mapear cerca de 70% dos dados e informações da Internet. O *feedback* dessas ferramentas não é informação e os executivos estão tomando decisões baseados nessas informações inoportunas e visíveis.



“A tecnologia se tornará uma commodity e a vantagem competitiva será a qualidade do relacionamento”
Stephen Covey

Há todo um mundo ao qual a Internet pode servir –como meio para proporcionar um sistema de informações oportuno que pode ser acionado pelos executivos. Um sistema de informações ajuda a tomar decisões melhores e oferece segurança. As informações contribuem de forma notável para o futuro sucesso do comércio pela Internet.

William Kennard:
O elaborador de políticas

Quando a banda larga se tornará uma realidade e como modificará a aparência e o funcionamento da Web?

A banda larga já é uma realidade. A questão é quando ela será uma realidade para todos. Esse é meu desafio como presidente da FCC. Quero levar o acesso à Internet de alta velocidade para todos os lares dos EUA. Existe demanda. Se conseguirmos fazer com que isso seja implementado, um novo horizonte de comércio eletrônico se abrirá para esse país.

Com relação ao modo como ela será percebida pelo usuário, sabemos que a banda larga permitirá às pessoas virar páginas da Web tão rápido como virar as páginas de um livro, fazer *download* de filmes de longa-metragem em poucos segundos e outras coisas maravilhosas. Estou concentrado na criação do ambiente correto para conseguir implantar vários canais de banda larga e dar para os clientes o máximo de escolhas.

Qual será a principal conexão para a Internet nos próximos cinco anos: cabo, sem fio ou DSL (*digital subscriber line* –tecnologia que permite a transmissão de grande fluxo de dados por linhas telefônicas convencionais)?

O que eu aprendi a respeito do futuro das telecomunicações é que a maior parte das previsões nessa área falha. Minha visão do futuro é de vários canais que chegam até os lares americanos. Quero que os clientes possam escolher uma entre várias tecnologias de acesso à Internet em alta velocidade. As primeiras instalações que estamos vendo são *modems* a cabo e DSL, mas a concorrência da tecnologia sem fio e por satélite já está no horizonte. E as emissoras também se tornarão digitais. Mesmo estando voltados para o aumento do ritmo de desenvolvimento, acho que começamos bem ao dar aos clientes a escolha que eles merecem e exigem.

O que é mais emocionante na tecnologia de banda larga?

O mais emocionante que está acontecendo é essa concorrência que surge entre as empresas de telefonia que implantam seus produtos de banda larga, o DSL e as empresas de comunicação por cabo que implantam seus produtos de banda larga e *modems* a cabo ao mesmo tempo. As empresas regionais sabem que, pela primeira vez na história dos EUA, elas estão enfrentando um concorrente baseado em instalações no mercado residencial. É essa perspectiva de concorrência entre as companhias telefônicas e o setor de TV a cabo que vai dar o salto inicial para a banda larga nesse país.

O que apressará o desenvolvimento da banda larga?

A melhor forma de alcançar a implantação rápida, abrangente, competitiva e aberta dos serviços de banda larga será resistir à necessidade de regulamentar esse tipo de



“[A Web] é uma ferramenta sofisticada, portanto os comerciantes burros podem usá-la de maneira burra” Esther Dyson

transmissão agora.

Stephen Covey: O visionário

Como a tecnologia reinventará os negócios?

A tecnologia vai provocar um impacto nas coisas de forma tão espetacular que não podemos nem imaginar o que acontecerá. A maior parte das funções de vendas e marketing terá de ser reinventada. Será necessário adotar novos raciocínios e adquirir novas habilidades para usar essas novas tecnologias. Por outro lado, o que não vai mudar será a importância das relações humanas. Isso permanecerá uma constante, porque a alta tecnologia não funciona sem um alto nível de contato. A tecnologia se tornará uma *commodity* e a vantagem competitiva será a qualidade do relacionamento.

A tecnologia está facilitando a eficácia do papel de liderança dos gerentes?

Sim e não. Sim, porque é possível realizar reuniões sem estar no mesmo local em que a outra pessoa está. É possível se comunicar instantaneamente a qualquer momento e em qualquer lugar. E não, porque as pessoas muitas vezes usam essa solução tecnológica como desculpa para não estabelecer relacionamentos. Em outras palavras, a eficiência pode sobrepujar a eficácia. Eficácia significa conseguir resultados. A tecnologia permitirá maior eficiência, porém, se o relacionamento não existir, não haverá resultados (eficácia).

Os negócios eletrônicos – *e-business* – prejudicam os relacionamentos antigos, cara a cara com os clientes?

Muitas vezes a tecnologia substitui os relacionamentos e faz mais mal do que ajuda. A tecnologia acabará por enfatizar a importância dos relacionamentos, porque essa será a vantagem estratégica diferencial. Porém, nos estágios iniciais, as pessoas vão ficar tão atraídas pela venda via Internet, pelo treinamento via Internet que as posturas mentais de *e-commerce* e do “ponto-com” predominarão e muitas pessoas se esquecerão do lado humano. Esse será o grande problema em longo prazo.

Como as empresas podem garantir a sobrevivência do toque pessoal no meio de toda essa tecnologia e do *e-business*?

Ouvindo, e a tecnologia pode ajudar no ouvir. Também por meio da sinergia, pela qual duas pessoas interagem e produzem uma terceira idéia que nenhuma das duas pessoas imaginava quando começaram a conversar. Isso será muito significativo e a tecnologia pode ajudar. Hoje em dia, nossas reuniões de diretoria usam muitos recursos tecnológicos sofisticados. Quase não nos vemos. Por quê? Porque já temos um bom relacionamento. Mas para chegar a esse bom relacionamento precisamos ver uns aos outros. Depois que o relacionamento está estabelecido, quando confiamos uns nos outros, podemos comunicarnos de forma eficiente e rápida.

Qual é seu conselho para os executivos mais experientes que se sentem intimidados por esse mundo eletrônico?

Eu diria que se aproximem do conceitual; não se preocupem muito com o aspecto



“As empresas que despedirem seus vendedores estarão cometendo um grave erro”

Kim Komando

técnico. Que se cerquem de pessoas que tenham competência técnica para compensar sua falta de conhecimentos específicos. Tudo que eles têm de fazer é aceitar conceitualmente.

Bill Weeks: O educador

“É empolgante ver como os clientes podem aprimorar-se sem a ajuda de um vendedor. Isso significa que os vendedores não podem mais ser cabeças-ocas usando mensagens iguais para todos os clientes”, diz Bill Weeks. “Embora seja importante que os alunos aprendam tecnologia, eu não acredito que a alta tecnologia venha a substituir a venda pessoal de contato próximo, principalmente naqueles problemas complicados dos clientes.”

Weeks acha que dá resultado apresentar aos alunos aplicações da tecnologia (isto é, programas de gerenciamento de praças comerciais, como Goldmine ou ACT!), mas eles precisam realmente ter oportunidade de usar essa tecnologia todos os dias no ambiente de negócios para que se tornem bons nisso.

De acordo com Weeks, os alunos que planejam fazer carreira nas áreas de vendas e marketing precisarão possuir as seguintes habilidades tecnológicas:

- Comunicação por *e-mail*.
- Resolução de problemas colaborativos por meio da Internet.
- Acesso à base de dados para pesquisa (por exemplo, sistema de informações concorrenciais), recuperação e análise por meio da Internet.
- Processo de vendas por meio da Internet.
- Rastreamento dos níveis de estoque do cliente por meio de gerenciamento de contato ou *software* de gerenciamento de praças comerciais.
- Monitoramento de informações empresariais próprias (como estratégias para determinar preços, níveis de estoque etc.) por meio das capacitações da Internet.
- Fazer apresentações com o uso de *laptops*, *smart boards*, *PowerPoint*, DVD, muitas vezes sendo filmado ao mesmo tempo.

Esther Dyson: A influente

A sra. acha que os clientes ficarão mais ou menos à vontade ao passar suas informações pessoais *on-line* para os comerciantes?

Mais, porque terão um controle maior sobre o que acontece com elas, usando programas de segurança, como TRUSTe e BBBOnline.

Como serão as propagandas *on-line*?

Muito poluídas, porém os comerciantes inteligentes, que conhecerem essa interação de duas mãos, serão mais eficientes.

Como os comerciantes usarão o *e-mail* de forma mais eficaz?



**“Se você
perguntar
tudo a
respeito
das pessoas
que vêm a
seusite, elas
vão fugir”**

Greg Peters

Começarão respondendo aos *e-mails* que recebem e perceberão que a comunicação de duas mãos genuína é o segredo.

Que prática de *e-commerce* de hoje nos fará parecer ridículos no futuro?

A venda de dados do consumidor sem a permissão dele.

O que é mais empolgante no potencial da Web de mudar a maneira pela qual as empresas vendem?

Melhores pesquisas de mercado. A capacidade do usuário de negociar por si também me empolga.

O que a deixa furiosa?

[A Web] é uma ferramenta poderosa, portanto comerciantes burros podem usá-la de maneira burra, como mala direta mal dirigida, formulários irrelevantes e falta de sofisticação em geral, por exemplo. Não respondendo ao ser procurados ou sendo insistentes com clientes que não desejam contato.

Kim Komando:

A comentarista

O que ela diz sobre comunicação – O mundo conectado não será mais ligado por fios nos próximos cinco anos. Usaremos a comunicação sem fio, os telefones celulares serão conectados a televisões interativas. A Internet será para a TV interativa o que o rádio amador foi para os telefones celulares.

Os antigos paradigmas de vendas não valem mais. As pessoas têm de adaptar os produtos e os serviços a um mercado com uma tecnologia que nos permite falar às pessoas como indivíduos, mas com mais trabalho.

Sobre vendas por *e-mail* – O vendedor de hoje ainda tem de responder à pergunta de como conseguir mais clientes. Existem muitas vantagens no *e-mail*. Antigamente era preciso fazer ligações telefônicas para ganhar dinheiro. Era um verdadeiro pesadelo. Ainda há lugares que fazem isso. Dão à pessoa uma lista telefônica, um aparelho e dizem: “Muito bem, vamos lá”. Com a capacidade de enviar *e-mails*, pode-se fazer a sondagem de clientes por *e-mail*.

Sobre o sucesso da Web – Nos sites que perduram, os consumidores sentem que os conhecem e podem confiar neles. Eu acho que a decisão da Amazon de diversificar não é correta. Ela quer agora ser tudo para todos. Se eu comandasse a Amazon, tentaria ser o melhor vendedor de livros do mundo.

Nos próximos cinco anos, vamos ter pesos-pesados na Web. Vai valer a regra 80-20 – 20% dos *sites* responderão por 80% dos negócios na Web. Isso não significa que os pequenos não terão lugar, mas acho que vai haver um expurgo.

O próximo ciclo de crescimento da Internet será no relacionamento *business-to-business*. Esse é um lado ainda não desenvolvido que deve explodir. Os clientes terão total acesso ao programa de controle de estoque do fabricante, aos procedimentos e a qualquer tipo de ferramenta de assistência. Isso não quer dizer que as pessoas não serão



“Tudo que sabemos de marketing está errado e vai mudar”

Don Tapscott

necessárias –as empresas que despedirem seus vendedores estarão cometendo um grave erro. Mas o relacionamento será puramente comercial: o gerente ligará uma vez por mês para ver o que está acontecendo.

Sobre os problemas com a tecnologia – A tecnologia ainda é complicada demais. É uma grande dor de cabeça. Qualquer coisa que você compre logo está ultrapassada. Eu acho que a obsolescência planejada é parte da estratégia da indústria. Não é que essas coisas sejam desenvolvidas da noite para o dia, mas as empresas mantêm certas tecnologias até que tenham um retorno planejado com determinado produto.

Brian Swette:

O lançador de modas

O que ele diz do impacto do formato de leilão *on-line* sobre a economia – A Internet é um excelente ponto de encontro para os leilões. Enganaríamos a nós mesmos se disséssemos que o formato de leilões eletrônicos dominará a atividade econômica no futuro. Porém, ainda que cresça alguns pontos percentuais, haverá uma grande comunidade de intercâmbio comercial por todo o mundo.

Sobre como os leilões *on-line* derrubarão os métodos tradicionais de varejo – No mercado de varejo de ponta, nós esperamos uma mudança avassaladora: as tradicionais casas de leilão (Christie’s, Sotheby’s, por exemplo) não conseguirão mais cobrar dos clientes preços exorbitantes ou excluir algumas pessoas recusando-lhes o serviço ao cliente e oferecendo marcas exclusivas.

Sobre o mais empolgante do impacto tecnológico no marketing de produtos – As pessoas criaram negócios incríveis para vender mercadorias na eBay, de artigos de colecionador de *Jornada nas Estrelas* a produtos de uso prático, como computadores e câmeras. O impacto disso tudo tem sido enorme e os *sites* de leilão têm-se tornado uma celebração da cultura popular, refletindo modas, ondas e manias da vida moderna.

Seth Godin:

O mago do marketing

“Os ativos tradicionais como propriedades, imóveis, fábricas e assim por diante se tornarão menos importantes porque são fáceis de substituir”, diz Seth Godin. “As empresas podem terceirizar tudo, mas não podem terceirizar o marketing. Praticamente todos os produtos são muito bons –o que os diferencia é a variável de marketing.”

O ativo mais importante será a permissão para as empresas falarem com as pessoas. À medida que ganham mais poder, os consumidores não querem mais ser interrompidos durante o jantar. As empresas terão de pedir licença, dizendo: “Olhe, isto aqui lhe dará tal vantagem”. Se elas não pedirem permissão, os clientes simplesmente sumirão. Nos últimos



“O importante é tirar a tecnologia do caminho, fazendo com que a vida das pessoas seja mais fácil e mais cômoda sem que elas gastem tempo”
Gene Rose

seis meses, as empresas começaram a perceber isso racionalmente. O consumidor passa a ter uma escolha, que talvez seja: “Quero ouvir mais, quero interagir com você”.

Robert Locascio: **O poderoso novato**

O alcance mundial do serviço *on-line* modificará completamente a dinâmica de assistência ao cliente. A World Wide Web está permitindo às empresas entrar em contato com uma variedade maior de clientes e conquistá-los em todo o mundo. As empresas não conseguem ver esses novos clientes, mas podem alcançá-los todos os dias.

O que é realmente empolgante nisso é que o serviço ao cliente baseado na Web é uma forma de criar uma ligação mais próxima, instantânea mesmo, com o cliente –e no mundo inteiro. Depois de aberta a porta para o mundo, o desafio será como falar e lidar com esses clientes.

Greg Peters: **O inovador**

Como a tecnologia o está ajudando a fazer seu trabalho com mais eficácia?

A Internet dá aos executivos a oportunidade de modificar seu modelo de negócios a distância.

Uma empresa que tenha um excedente de determinado artigo pode fazer uma promoção especial para os próximos cem primeiros clientes que o comprarem com outro produto.

Qual a influência da tecnologia nas relações com clientes em vendas e marketing? Elas tornaram-se mais anônimas? Ou estão mais próximas, já que a tecnologia permite saber mais?

As duas coisas, na verdade. Depende do estágio do relacionamento que se tem com determinado cliente. A Internet não mudou a idéia de que você ainda tem de criar relacionamentos com o cliente ao longo do tempo, mas mudou o método de estabelecer esse relacionamento. Eu uso o exemplo da formação de um casal. Ninguém pede alguém em casamento na primeira vez que sai com a pessoa. Em geral, existe um período de paquera e namoro antes do casamento. O mesmo ocorre com a Internet. Se você perguntar tudo a respeito das pessoas que vêm a seu *site*, elas vão fugir. Contudo, você pode personalizar a experiência que elas têm em seu *site*. As pessoas passaram a esperar por isso *on-line*.

Como as empresas devem desenvolver relacionamentos *on-line*?

No estágio inicial do relacionamento, as empresas precisam ter a capacidade de rastrear os clientes anonimamente pelo *site*, colocá-los em categorias adequadas e dar-lhes informações de acordo com a categoria a que pertencem. Um exemplo seria o de pessoas que gostaram dos investimentos de alto risco e possivelmente também gostariam de informações sobre ações e tendências da Internet. Nos estágios seguintes, os clientes



poderão revelar um pouco mais a respeito de si mesmos e você poderá continuar personalizando o conteúdo e as ofertas. Nos estágios mais avançados, é como se você estivesse na fase do noivado. Pode pedir informações mais específicas do cliente, como, por exemplo, o que ele quer e o que não quer.

Don Tapscott e Mary Boone: Os conselheiros

Como a tecnologia vai transformar o marketing?

Don Tapscott – Nas últimas décadas, o marketing, as marcas, as propagandas, as relações públicas e, até certo ponto, as vendas baseavam-se na comunicação de um com muitos. Chegamos agora a um novo meio de interação que é a antítese disso. Trata-se de uma comunicação de duas vias, de um com outro. E esse é o início de uma transformação fundamental do marketing. Tudo que sabemos de marketing está errado e vai mudar. Na velha economia, a marca era vista como uma imagem na mente dos clientes. Hoje a marca transforma-se em um relacionamento de mão dupla e não em uma imagem de mão única.

Mary Boone – Uma das coisas fascinantes no conceito de marcas é que elas enfocam exclusivamente o consumidor. Esquecemos os outros atores... As empresas têm-se concentrado em divulgar a marca para os clientes como um conceito, esquecendo-se de que seus funcionários, parceiros de negócios, acionistas poderiam ser seus melhores embaixadores. E não têm dedicado tempo para comunicar a essas pessoas o que a marca significa.

Tapscott – As empresas chegam a isso por causa de uma perspectiva errada. As pessoas sempre me perguntam: “Don, como é que eu posso criar um grande *site*?” Esse tipo de pensamento é totalmente retrógrado. A última coisa no mundo que você quer é um *site* grande. Em vez de criar *sites*, pense em criar um grande negócio na Web, parceiros trabalhando juntos na Internet a fim de criar novas propostas de valor para os clientes.

Boone – Certo. É como quando você pensa em fazer um filme. Você não pode simplesmente dizer “Vamos fazer um filme”; tem de saber que tipo de filme deseja: ação, aventura, romance. Precisa reunir a equipe adequada, saber o que quer fazer e ter uma idéia realmente específica –um modelo do negócio que você quer realizar. Sempre foi assim com a aplicação de tecnologia.

Por que a tecnologia está trazendo a criação de relacionamentos para o primeiro plano?

Boone – O aumento do interesse e das discussões a respeito de relacionamento vem, como diz Don, do fato de isso permitir uma interação de mão dupla. É um apelo totalmente diferente. Vimos um pouco disso quando a Procter & Gamble começou a colocar o número de discagem gratuita em seus produtos. Durante um tempo surgiram algumas tendências nesse sentido. Porém, da imensa variedade de possibilidades de relacionamento que a Web permite às pessoas, é esse que está ganhando destaque. Você pode ter uma sala virtual para bate-papo, pode trocar *e-mails* com seus clientes, pode ter uma série de modos diferentes de interagir com as pessoas. Por isso, quem tirar vantagem desses meios



é que realmente terá sucesso.

As empresas que não construírem relacionamentos por meio da Web ficarão ultrapassadas?

Tapscott – Bem, se for verdade que esse novo meio de comunicação está absorvendo todos os outros meios, então as empresas que não o adotarem e o explorarem ficarão para a história. Você pode construir uma empresa em um nicho, mas não organizações realmente sérias que gerem riqueza.

Gene Rose: **O pesquisador**

Como serão os anúncios *on-line* daqui a cinco anos?

Incomparáveis com os de hoje e, ao mesmo tempo, semelhantes. O básico vai permanecer –alguns tipos de *banners*, ou coisa parecida, conteúdo com patrocínio, anúncios personalizados, anúncios direcionados, os chamados interstícios–, mas tudo será executado com uma sofisticação tão grande que parecerá completamente diferente. Por outro lado, ainda vamos sentir necessidade de avançar mais.

A única diferença em cinco anos que realmente vai importar é que a investida das marcas dos grandes comerciantes (em contraposição às meras propagandas de resposta direta) virá com uma força muito maior do que hoje. Pense: “Coca-Cola, o refrigerante oficial da Yahoo!”.

Que prática atual parecerá antiquada?

O fato de esperarmos catatonicamente até um minuto para ver umas poucas páginas da Internet aparecer na tela.

Que tipo de desafio os comerciantes *on-line* enfrentarão?

Realmente nenhum. O marketing *on-line* tem a mesma base do marketing convencional: soluções criativas diferentes.

Que tipos de funções e recursos os clientes exigirão dos comerciantes *on-line*?

Os consumidores nunca exigem coisas dos comerciantes. Eles têm expectativas –níveis mínimos de indignação ou qualidade tolerável da experiência, mas cabe aos comerciantes definir (e exigir) coisas como funções e recursos.

O que mais o empolga no potencial da tecnologia de mudar a maneira de as empresas venderem e comercializarem seus produtos?

Isso não tem relação com a tecnologia. O importante é tirar a tecnologia do caminho, fazendo com que a vida das pessoas seja mais fácil e mais cômoda sem que elas gastem tempo.

O que o deixa furioso?

Que o potencial de interatividade seja quase sempre definido como “tecnologia”.



John Seely Brown: O cientista

O “e-qualquer coisa” é uma conquista que realmente transforma a história, pois está mudando a maneira de vivermos, trabalharmos e aprendermos.

Pelo trabalho com técnicas de *data mining* (“garimpo de dados”), as empresas estão visando um número de clientes sem precedentes. Imagino que no futuro haverá alguns intermediários de confiança que reunirão informações a respeito de cada comprador ou cliente, associando as funções de marketing e vendas.

Também acho que haverá um progresso moderado dos *software agents* (agentes inteligentes), que vão encontrar usuários e fazer negócios para eles. Haverá um novo tipo de propaganda em portais da Web, que se adequarão a seu interesse quando você entrar nos *sites*. Os *sites* se transformarão para atender à maneira que você deseja receber as informações.

O mais alucinante é que a Internet tem tudo para fazer jus aos diversos tipos de inteligência –abstrata, textual, visual, musical, social e cinética. Durante os últimos cem anos, a máquina de escrever foi o principal meio de criação, feito especificamente para o texto, mas não para esboços, pintura ou mesmo para escrever música ou em linguagem matemática. Temos a chance de construir um meio que dará às pessoas a capacidade de se engajar no modo de aprendizado que desejarem. Esse meio substituirá a televisão e a Internet que conhecemos.

James Cramer: O investidor

O que ele diz sobre as empresas da Internet que terão sucesso nos próximos cinco anos – Você conhece a sigla (em inglês) YAASS (*Yet Another Advertiser Supported Site*)? Quer dizer: “Mais um *site* patrocinado por anunciantes”. Quando você vir essa sigla escrita em seu projeto comercial, pode estar certo de que o projeto é ruim. Todo mundo quer ter o apoio da publicidade. Se você não tiver pelo menos duas fontes de receita –por exemplo, com a venda de conteúdo ou de espaço publicitário de TV–, não vai ganhar dinheiro.

Algumas empresas já chegaram a tanto e estão bem. Amazon, AOL, eBay, Yahoo! e Lycos estão em boa forma. Todas as outras ainda estão a ver navios... Eu acho que uma dúzia de empresas vai predominar. Duas delas são a Yahoo! e a AOL.

Sobre o que será necessário para ter sucesso na Web – As empresas têm de executar seus planos de negócio. Elas não contam com profissionais experientes na liderança. E precisam saber como obterão resultados em períodos menos prósperos.

Sobre o serviço ao cliente pela Internet – O serviço ao cliente não vai desaparecer. É tão importante quanto a Internet, se não mais importante. A Web é realmente interativa e os grandes conglomerados de comunicação não compreendem isso.

Sobre o que mais incomoda na tecnologia – É cara. Falha o tempo todo. Tem um preço incrivelmente alto para o retorno que dá.

© *Sales & Marketing Management*



Saiba mais sobre os entrevistados

Todos são renomados especialistas em *management*, estratégia, marketing e tecnologia.

■ Tom Peters escreveu vários livros, como *Vencendo a Crise* (ed. Harbra) – que revolucionou o mundo do *management*, e é presidente da firma de consultoria Tom Peters Group.

■ Os analistas do Gartner Group entrevistados foram Bob DeSisto, Ken Dulaney e Michael Maoz. O Gartner é uma das mais famosas firmas de consultoria em tecnologia da atualidade.

■ Don Peppers e Martha Rogers são os autores do conceito de marketing um-a-um, ou marketing personalizado. Escreveram vários livros juntos, entre eles *Marketing Um-a-Um* e *Empresa Um-a-Um* (ambos, ed. Campus).

■ Joe Marengi é vice-presidente sênior da Dell Computer.

■ James Champy, considerado um dos pais do conceito de reengenharia, escreveu com Michael Hammer o *best seller* mundial *Reengenharia* (ed. Campus). É consultor da Perot Systems.

■ Michael Greenwood é executivo de desenvolvimento de mercado da divisão de computação da IBM.

■ Mark Gembecki é presidente e principal executivo de tecnologia da

Warroom Research, empresa de segurança na Internet. Ele trabalhou para a NSA, a agência de segurança nacional dos Estados Unidos.

■ William Kennard é presidente da Federal Communications Commission, responsável pela política de comunicações dos EUA.

■ Stephen Covey é autor do livro *Sete Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes* (ed. Best Seller), que revolucionou o que se pode chamar de “autogestão de pessoas”.

■ Esther Dyson é presidente da EDventure Holdings, empresa que publica a *newsletter Release 1.0* e amplamente reconhecida, desde o início da revolução dos microcomputadores, como uma das mais competentes analistas de tecnologia dos EUA.

■ Bill Weeks é diretor executivo do Centro de Vendas Profissionais da Baylor University.

■ Kim Komando, ex-vendedora da IBM, da AT&T e da Unysis, é apresentadora do *Kim Komando Computer Show*, que vai ao ar semanalmente em mais de 300 emissoras de rádio nos EUA, no Canadá e na Austrália. Escreveu vários livros sobre o assunto, como *Dummies 101: Criando Web Pages* (ed. Campus), e é considerada uma guru da área.

■ Brian Swette é vice-presidente sênior de marketing da eBay, uma das mais bem-sucedidas comunidades de trocas comerciais *on-line* dos Estados Unidos.

■ Seth Godin, ex-Yahoo!, é diretor de marketing da Doyouzoom.

■ Robert Locascio é presidente da LivePerson, empresa de terceirização de serviços ao cliente *on-line*.

■ Greg Peters é presidente da Vignette, empresa de soluções de *e-business*.

■ Don Tapscott é considerado um dos *cybergurus* da atualidade. Presidente da firma de consultoria Alliance for Converging Technologies, especializada em tecnologia da informação, é autor de vários livros sobre o assunto, entre os quais *Mudança de Paradigma e Economia Digital* (ambos, ed. Makron Books). Mary Boone é considerada uma autoridade em comunicação organizacional e tecnologia.

■ Gene Rose é presidente da firma Jupiter Communications.

■ John Seely Brown é diretor do centro de pesquisas da Xerox em Palo Alto.

■ James Cramer, investidor, fundou a empresa virtual TheStreet.