Tecnologia + marketing

Em entrevista, o ex-executivo William Davidow, hoje investidor, diz que mais importantes que os softwares de gestão de clientes de sua empresa Vantive é saber aproveitar a dupla tecnologia-marketing

Primeiro William Davidow, ex-executivo da Intel, expôs suas idéias sobre administração em dois livros que se tornaram grandes *best sellers*, *A Corporação Virtual* e *Total Customer Service*, e a comunidade gerencial o aclamou como guru dessas áreas. Depois resolveu colocar tais idéias em prática montando uma empresa de capital de risco *(venture capital)* e passando a investir em negócios novos na área de tecnologia da informação e Internet, entre os quais a Vantive, empresa de *softwares* de gestão de clientes *(customer relationship technology)*. Nesta entrevista, concedida com exclusividade a José Salibi Neto, diretor editorial de HSM Management, William H. Davidow conta como conseguiu implementar tão bem suas idéias nessas empresas, especialmente a Vantive, e dá conselhos valiosos sobre como aproveitar melhor a dupla tecnologia–marketing.

Como o sr. percorreu esse caminho que vai de escrever *best sellers* sobre marketing ao investimento em novas empresas, como a Vantive, que estão em franco crescimento em grande parte por aplicar suas idéias sobre clientes?

A Vantive foi um segundo passo, na realidade. Primeiramente eu deixei a Intel, onde trabalhei por quase 20 anos, para entrar na área de *venture capital* (investimentos de risco). Eu sabia que precisava ser diferente, porque, se fosse igual a outros investidores de risco já estabelecidos no mercado, ninguém se interessaria por mim.

As pessoas me viam só como um profissional de marketing, apesar de eu ter sido o responsável geral pela divisão de sistemas para micros da Intel por vários anos. Não consegui fugir disso, até que Andy Grove (ex-CEO da Intel) chamou minha atenção para o fato. Falando com muita franqueza, sou melhor em marketing mesmo, e então pensei comigo: se é assim que os outros me vêem, é esse o caminho diferenciado que seguirei.

Então, para reforçar o meu posicionamento como homem de marketing, escrevi *Marketing de Alta Tecnologia*. Esse livro tinha um capítulo dedicado ao esclarecimento das razões por que as empresas prestam maus serviços e, percebendo que só esse assunto daria um segundo livro, me pus a trabalhar nele, que viria a ser intitulado *Total Customer Service*.

Boa parte das propostas de novos negócios que chegaram à minha empresa de *venture capital* foi consequência desses dois livros –essas pessoas procuravam um investidor que compreendesse a importância do serviço ao cliente. E uma dessas propostas foi a que deu origem à Vantive, uma empresa de *softwares* de gestão de clientes.

E como os conceitos que o sr. defendeu nesses livros, como serviço total ao cliente e empresa virtual, se aplicam aos *softwares* desenvolvidos pela Vantive?

Eu diria que essas idéias estão ligadas filosoficamente ao que acontece na Vantive. Como eu

William H. Davidow

Divulgação

"Sempre procuro conduzir a atenção de nosso pessoal para os clientes dos nossos clientes, para que fiquem satisfeitos com os produtos e serviços fornecidos por nossos clientes"

conhecia bem os serviços do ponto de vista do cliente, adotamos a filosofia de, já a partir do primeiro dia, ter e disponibilizar informações sobre toda a nossa clientela para consulta e referência. Por isso, visitávamos nossos clientes para descobrir se estavam satisfeitos com os produtos.

Trata-se mais de uma visão filosófica que adotamos do que de qualquer detalhe técnico de nossos produtos.

Mas o principal *software* da empresa, o Vantive Enterprise, visa ajudar o pessoal de marketing, vendas e serviço ao cliente, não é isso?

Sim, correto. Porém as principais contribuições da Vantive não são tanto na área de tecnologia e sim para a filosofia de uso. E isso é o que importa. Devem-se fazer perguntas: como garantir que a satisfação de nossos clientes seja extremamente alta? Como agregar valor aos processos dos clientes?

Sempre procuro conduzir a atenção de nosso pessoal para os clientes de nossos clientes, porque, se pudermos fazer com que fiquem satisfeitos com os produtos e serviços fornecidos por nossos clientes, estaremos criando a melhor relação custo–benefício que nossos clientes podem desejar.

Muito frequentemente as companhias de *software* empenham-se em solucionar o problema errado. No caso do serviço ao cliente, não se trata de fazer feliz seu cliente; o mais importante é fazer feliz o cliente do seu cliente. São idéias como essa que procuro trazer para a Vantive.

Quando fundamos a Vantive, as pessoas não haviam entendido toda a alavancagem econômica resultante de um serviço ao cliente.

O sr. recomendaria algumas tecnologias voltadas para o cliente que devem ser utilizadas pelos profissionais de vendas, serviço ao cliente e marketing?

Eu diria que a resposta não está nas tecnologias e nas coisas maravilhosas que elas nos permitem fazer.

119

É uma questão filosófica. O importante é saber se estamos fazendo a coisa certa para aumentar a produtividade da força de vendas, ou se estamos dando aos clientes instrumentos que realmente aumentem sua eficiência.

Deixe-me traduzir esse raciocínio com exemplos reais. Muitos concorrentes da Vantive procuraram desenvolver *softwares* para automatizar o processo administrativo da força de vendas, mas os clientes deles não ganham muita eficiência com isso. Por quê? Porque, cada vez que surge uma nova tecnologia, as pessoas tendem a empregá-la mal. A maneira de aumentar a eficiência, por isso, é mudar os conceitos que nortearão o processo a ser adotado.

Na Vantive, também automatizamos a força de vendas de nossos clientes, mas concentramos mais energia na organização do sistema de comunicação para os vendedores para que aquela unidade se torne mais eficiente –o que é natural, já que agora as pessoas dispõem de uma tecnologia que lhes permite fazer muito mais coisas. Melhoramos, por exemplo, o acesso aos bancos de dados para que cada vendedor possa planejar como fazer melhor uso do tempo com o cliente, sendo mais eficiente.

O uso de muitas ferramentas destinadas à automatização da força de vendas tem um objetivo menor. Visa tornar mais eficientes os processos administrativos que interessam aos executivos. Ou fazer um levantamento do desempenho de todos os vendedores. Ou produzir melhores relatórios de visitas aos clientes. Coisas desse tipo. Coisas que apenas acrescentam um ponto na produtividade da força de vendas.

Saiba mais sobre William Davidow

William (Bill) Davidow é autor de *A Corporação Virtual – Lições das Empresas Mais Avançadas do Mundo* (ed. Pioneira), junto com Michael S. Malone, além de *Total Customer Service – The Ultimate Weapon* (ed. Harper Collins), com Bro Uttal, e de *Marketing de Alta Tecnologia – Uma Visão de Dentro* (ed. Campus). Também é sócio da empresa de financiamento com capital de risco Mohr, Davidow Ventures.

Davidow levou para a Vantive 20 anos de experiência como executivo da área de alta tecnologia e investidor de risco. Antes de ter uma empresa, ocupou diversos cargos administrativos na Intel Corporation, inclusive os de vice-presidente sênior de marketing e vendas, vice-presidente da divisão de microcomputadores e vice-presidente da divisão de sistemas para microcomputadores.

Se, por outro lado, o vendedor puder usar as informações distribuídas pela Internet para ser mais eficiente quando estiver com o cliente, isso sim é uma alavancagem real de produtividade. A abordagem da Vantive é essa, por isso não recomendo nenhuma tecnologia. Não será a simples adoção de uma tecnologia que aumentará a eficiência e a produtividade.

Então, até que ponto um profissional de marketing ou de vendas deve se manter atualizado sobre as novas tecnologias, em sua opinião?

Os profissionais de marketing ou de vendas devem saber compreender a capacidade da tecnologia –isso é muito mais importante do que ficar devorando todas as revistas de informática que se vêem pela frente. Na verdade, eu aconselharia esses profissionais a se concentrar em descobrir como os concorrentes ou empresas de áreas de atividade próximas estão se organizando e utilizando as tecnologias. Acredito que pode haver literalmente milhares de novos modelos empresariais emergindo, com novas formas de criar relacionamentos com os clientes.

Se considerarmos as primeiras pessoas que usaram ferramentas como a Internet para fazer marketing, veremos que procuraram imitar processos observados no passado. As pessoas ainda não entenderam muito bem o potencial que existe na ligação entre ambientes virtuais e ambientes físicos, palpáveis. Os profissionais de marketing e de vendas devem se dedicar a entender e aproveitar esse potencial com eficiência, lembrando que o ambiente virtual impõe mudanças estruturais no ambiente físico.

O sr. pode dar um exemplo hipotético de como aproveitar o potencial do ambiente virtual?

Não se pode ver a presença de uma empresa na Web como simplesmente uma forma de distribuir informações e não de fazer negócios. É preciso aproveitar essa presença para reestruturar os canais de distribuição –na verdade, há muito poucas razões para que um revendedor de automóveis mantenha um estoque de carros no pátio em uma cidade grande, algo que é sinônimo de ineficiência.

Os profissionais de marketing e vendas devem analisar esses ambientes e depois decidir –e aí é que está a grande vantagem– como será possível encontrar um novo paradigma de trabalho que aproveite

"Na Vantive, automatizamos a força de vendas dos clientes, mas concentramos mais energia na comunicação entre as pessoas para que ganhem eficiência"

toda a nova estrutura da informação que agora pode ser separada da estrutura física.

As empresas passam o tempo todo falando da Internet e das tecnologias. E o lado humano dos clientes? Até que ponto podemos "virtualizá-los"? Qual é o limite?

De bate-pronto eu diria que o limite talvez dependa da idade do cliente. Em minha opinião, a "virtualização" de um cliente de 15 anos será muito mais efetiva do que a de uma pessoa com 60 anos de idade. Mas é claro que isso também varia de acordo com o tipo de produto e sua faixa de preço. Quando se vende uma *commodity* –ou quase, como um CD, que é um artigo com o qual todos estão familiarizados–, é possível "virtualizar" a grande maioria dos clientes, que só terão vantagens em comprar pela Internet, pois não enfrentarão o trânsito nem terão de lutar por vaga no estacionamento.

Há casos, no entanto, em que o consumidor sente necessidade do contato pessoal. Eu quero, por exemplo, comprar um relógio de ouro adequado a determinadas ocasiões e preciso consultar alguém em quem confie. Vou à loja.

Creio que é possível melhorar experiências de contato pessoal também no computador, mas o ambiente físico jamais será 100% substituído pelo virtual.

"Se eu fosse um empresário brasileiro, provavelmente observaria como empresas norte-americanas usam a Internet e depois criaria algo exclusivamente brasileiro"

Com todo o seu conhecimento do Vale do Silício, o centro mundial da indústria da informação, qual seria seu conselho para as empresas sul-americanas que quiserem ter sucesso na Internet?

A cultura sul-americana é muito diferente da norte-americana, pelo que sei. Fui esquiar em Portillo, no Chile, e fiquei muito impressionado com o comportamento das pessoas –elas agiam como se fizessem parte de uma mesma família, trocando idéias e ajudando-se sem nem se conhecerem. Isso nunca aconteceria numa estação de esqui norte-americana, porque temos uma cultura muito mais individualista.

Se eu fosse um empresário brasileiro, provavelmente visitaria o maior número possível de empresas norte-americanas do meu setor de atividade, virtualmente e em pessoa –na realidade, acho que isso

Gizé

121

"Eu faria o mínimo de desenvolvimento de sistemas in-house. *Deve haver uma solução comercial pronta para resolver seu problema –e muito melhor"*

já está acontecendo. Depois voltaria para casa e procuraria ver até que ponto tudo que vi se aplica a meu sistema cultural. Uma parte poderá ser aplicada integralmente, outras partes simplesmente são inadequadas, e algumas deverão ser adaptadas. Cito os Estados Unidos porque são o país que está liderando o mundo nessa nova direção. Depois tentaria visitar outros países bem adiantados nesse processo, como a França, porque isso me permitiria entender o impacto de uma cultura nacional no processo. Ao final, criaria alguma coisa exclusivamente brasileira, ou sul-americana. Em minha opinião, o desafio é adaptar em função da cultura.

Então, as peculiaridades culturais não foram extintas pela tecnologia e pela Internet, como pensam alguns?

Os grupos culturais se tornarão mais parecidos por causa do fenômeno tecnológico, mas isso não quer dizer que serão iguais.

No Brasil observamos um grande crescimento do sistema de gestão empresarial ERP (Enterprise Resource Planning). É surpreendente o crescimento real de algumas empresas dessa área, como a SAP e a PeopleSoft ***(veja página 26)*****. Qual é a diferença entre o ERP e os sistemas de gestão de clientes que estão surgindo, como os da Vantive?**

Eu me convenci de que são dois domínios separados que precisam comunicar-se. Os sistemas de gestão de clientes devem ter acesso a dados de fornecedores que estão em sistemas ERP e realimentá-los com mais dados. Ou seja, os dois sistemas precisam ser integrados; eles devem poder trocar informações.

No entanto, a integração não é obrigatória, porque o sistema de gestão de clientes pode prescindir do sistema ERP. Há um número enorme de aplicativos complementares disponíveis, tais como telefonia integrada por computador, análise dos dados demográficos de um banco de dados de clientes etc.

Acredito que a empresa de *softwares* de gestão de clientes deve criar um grande conjunto de aplicativos que permitam aos clientes conduzir melhor suas áreas de marketing, vendas e serviço ao cliente. E pronto. Se a Vantive fizer isso, por exemplo, seu cliente ficará feliz por ter a PeopleSoft ou a SAP na retaguarda, com o ERP, e a Vantive na vanguarda.

O que o sr. pensa dos sistemas *in-house*, ou seja, desenvolvidos internamente e sob medida para gerenciar, separadamente, a operação de manutenção dos clientes, a melhora do serviço ao cliente e o marketing? Gostaria que o sr. os comparasse, por favor, à opção de contratar uma empresa de fora, como a Vantive, que possa fornecer uma solução integrada.

Eu faria o mínimo possível de desenvolvimento de sistemas *in-house*, principalmente se o executivo constatar que pelo menos outras 50 empresas têm um problema igual, porque nesses casos aumenta ainda mais a probabilidade de haver uma solução comercial pronta para resolver seu problema –e muito melhor do que seria a sua.

Meu primeiro conselho é que o executivo procure pelo mundo inteiro para ver se alguma empresa tem à disposição qualquer coisa remotamente semelhante. Se ele não achar nada, eu diria que tentasse descobrir se alguém está planejando fazer alguma coisa no futuro para resolver esse problema –se ele chegasse à conclusão de que há grande possibilidade de isso acontecer, eu sugeriria que ele esperasse e não fizesse "em casa".

Mas parece haver uma grande vantagem no desenvolvimento de sistemas *in-house*, que é a de poder personalizá-los na medida do possível. O sr. considera isso irrelevante? Quais são os problemas de desenvolver as soluções internamente?

De modo geral, penso que

Saiba mais sobre as empresas de Davidow

Com sua empresa de capital de risco, o guru do marketing e ex-executivo da área de tecnologia da informação William Davidow vem investindo em várias empresas do setor da informação, muitas do Vale do Silício, na Califórnia, onde ele mora. Entre elas destacam-se:

Vantive Corporation. É a mais conhecida das empresas de Davidow. Especializada em *softwares* de gestão de clientes, teve faturamento de US$ 163 milhões em 1998, contra US$ 117 milhões em 1997, com forte ritmo de expansão. Seu CEO e presidente do conselho de administração é Phillip M. Dunkelberger.

Viant. Monta sistemas de integração das empresas com a Internet, trabalhando junto com os clientes, e não se limitando a fazer a implementação técnica.

Critical Path. Assessora outras empresas na terceirização de seu e-mail.

Agile. Assessora as empresas no gerenciamento de suas redes de fornecedores.

quase todos os sistemas comerciais acabam sendo personalizados pela companhia, seja um sistema da Vantive, seja de outro fornecedor. O que acontece na realidade é que, quando sua empresa decide criar seu sistema de serviço ao cliente, ela pode contratar ou deslocar talvez cinco engenheiros para isso. Se a Vantive desenvolve um sistema assim, ela coloca mais de cem engenheiros da melhor qualidade trabalhando no problema. Os cem engenheiros da Vantive se dedicam muito a isso, porque é essencial para sua sobrevivência. Mas ninguém se dedicará tanto ao projeto em sua empresa, porque ninguém será promovido a presidente por ter desenvolvido um sistema de serviço ao cliente.

Além disso, corre-se mais riscos nas soluções *in-house*. Não posso afirmar que isso aconteça sempre, mas com muita frequência encontramos companhias que investiram uma porcentagem fenomenal de seus recursos para desenvolver um sistema próprio, acordam em uma bela manhã e descobrem que há um sistema comercial disponível que é cinco vezes melhor e tem um preço muito menor do que o custo do desenvolvimento interno. Além disso, a transição para um novo sistema sempre é dolorosa, porque a conversão dos bancos de dados é muito difícil, e um fornecedor externo se responsabiliza por isso.

Uma empresa está muito mais bem servida com um fornecedor externo. E a questão da personalização é fácil de resolver: o cliente pode usar o sistema comercial como base, personalizando-o.

Em 1992, o sr. escreveu o livro *A Corporação Virtual*, e naquele momento o termo virtual soava muito estranho para as pessoas. Agora, com o surgimento das novas tecnologias e a popularização da Internet, esse mundo virtual é cada vez mais palpável. Gostaria que o sr. avaliasse se acertou em suas previsões.

Deixe-me relembrar um pouco da história. Eu tinha feito uma palestra sobre o assunto e conversava a respeito disso com meu futuro co-autor quando ele sugeriu que escrevêssemos um livro. Bem, escrevemos. E naquele momento eu já sabia que, se não o fizéssemos, outra pessoa o faria em, no máximo, seis meses, porque o assunto estava de fato no ar.

Para ser sincero, eu diria que 12 meses depois da publicação eu ainda me perguntava se tínhamos razão no que disséramos. Já hoje estou convencido de que estávamos certos, sim, mas talvez não tenhamos enfatizado nossas idéias suficientemente. É óbvio que a vida real não seguiu nosso modelo ao pé da letra, mas as coincidências são várias. E eu troquei uma certa insatisfação inicial com o que havíamos escrito pela convicção de que atingíramos o alvo desejado. Estou contente por termos anunciado essa virtualidade.

Como estão hoje essas empresas virtuais que o sr. previu?

Bem virtuais, acho eu. Basta levarmos em consideração a Dell Computer, que utiliza bastante a terceirização, ou várias outras fabricantes de computadores pessoais que terceirizam a montagem dos produtos e o canal de distribuição.

Também podemos pensar na Amazon, que criou uma empresa que no início era basicamente apenas um *site* de venda de livros na Internet e dependia totalmente das pessoas que resolviam seus problemas de expedição de mercadorias e de estoque. Já estamos vendo acontecer a corporação virtual descrita em meu livro. Sem dúvida.

Para terminar, quais são suas recomendações para o novo profissional de marketing? Qual seria o perfil ideal desse profissional?

Em primeiro lugar, diria a esse profissional que parasse de se concentrar somente nas partes visíveis do marketing, tais como publicidade, promoção, *slogans* e similares. A verdadeira essência do marketing está em saber cumprir as promessas feitas aos clientes e em como descobrir o que eles realmente querem.

Essa sempre foi a verdade. Agora temos a vantagem de poder usar as ferramentas da informação para poder cumprir nossas promessas e fazer pesquisas sobre os desejos e as necessidades dos clientes.

Em meu entender, o profissional de marketing ideal seria um pensador criativo que tivesse enorme empatia com os clientes e, ao mesmo tempo, compreendesse que a inspiração representa no máximo 10% do trabalho a ser feito e a execução é o fator-chave dos restantes 90%. ◆

"Basta pensarmos na Dell Computer ou na Amazon. Já estamos vendo acontecer a corporação virtual descrita em meu livro. Sem dúvida"

"O profissional de marketing ideal seria um pensador criativo que tivesse enorme empatia com os clientes e compreendesse que a inspiração é só 10% do trabalho"