



Alianças eletrônicas

Os casamentos entre empresas podem ser complicados no mundo virtual. O parceiro pode ser o fornecedor, o cliente ou o concorrente. Às vezes, os três. Hoje, a formação de alianças produtivas talvez seja a diferença entre o sucesso sustentável e o fracasso inesperado. *Por Romil Bahl e Jimmy Livingston*

Até pouco tempo atrás, a maioria das empresas ponto.com iniciantes estava certa de que seu apoio financeiro se manteria, nos bons e nos maus momentos. De repente, em uma fatídica semana, tudo mudou. O índice Nasdaq, da bolsa de ações de tecnologia dos EUA, caiu vertiginosamente e, com ele, o aporte de dinheiro. Os investidores deixaram de apostar nas empresas iniciantes mais voláteis ou decidiram ver mais de perto seus investimentos.

Desde então, as empresas iniciantes em busca de capital têm passado por dificuldades. Muitas não conseguiram sobreviver, muitas também se mantêm a duras penas, por um fio. Algumas, porém, passaram por esse período negro graças a uma entrada de caixa extremamente necessária –sinal de que não só sabiam o que estavam fazendo, como de que souberam convencer os investidores disso.

As empresas iniciantes que sobrevivem a tais turbulências o fazem porque compreendem o jogo melhor do que suas concorrentes. Não há dúvida de que dominaram os aspectos básicos. Compreenderam, por exemplo, a necessidade de um bom projeto de negócios, de uma proposição de valor sustentável, de contar com a colaboração de dirigentes talentosos, da viabilidade financeira e da necessidade de conseguir, rapidamente, aumentar a receita. Existe, porém, além dos aspectos básicos, uma vantagem competitiva gerada pelo entendimento de algumas técnicas menos conhecidas.

Sinopse

As empresas líderes do mundo eletrônico sabem que a venda *on-line* exige grandes mudanças organizacionais. Partem, por isso, de modelos de negócio que levam em conta um grande número de empresas parceiras. Há duas grandes categorias de sócios: os que ajudam a impulsionar uma companhia e os que contribuem para melhorar a proposição de valor para o cliente. Em geral, as ponto.com criam uma rede de alianças para cumprir ambos os objetivos e sem perder de vista que a chave de tudo é a experiência proporcionada ao cliente. Este artigo, escrito por dois consultores da A.T. Kearney nos EUA, é útil para aprender algumas

das técnicas de formação de alianças no universo eletrônico, utilizando exemplos reais de empresas dos EUA, como a e-GM, ligada à General Motors.

■ *Romil Bahl* é vice-presidente da área de serviços eletrônicos da firma de consultoria A.T. Kearney, em Dallas, Texas, EUA. Especializou-se, entre outras coisas, na gestão do relacionamento com o cliente, operação e estratégia de e-business. Bahl trabalhou tanto com empresas iniciantes como com empresas tradicionais de grande porte.

■ *Jimmy Livingston* é diretor da área de serviços eletrônicos da A.T. Kearney e também atua no escritório de Dallas. Especializou-se em ajudar empresas a fazer a reengenharia de seus processos e a passar para plataformas de e-business.

A empresa
deve cuidar ela
mesma só
das funções
essenciais para
sua proposição
de valor, para
sua estratégia
e para pôr
produtos
diferenciados
no mercado

Os líderes das transações *on-line* estão cientes, por exemplo, de que, antes de vender pela Internet, precisam implantar mudanças organizacionais significativas, tanto estruturais como em capacitação. Têm conhecimento também de que quase nada é feito *in-house* – expressão em inglês que designa os serviços realizados por funcionários da própria empresa. Na verdade, eles sabem criar modelos de negócio virtuais que executam tudo aquilo que um negócio normal faz, porém a maior parte das tarefas não pode ser realizada por seus próprios funcionários.

Importante também é a capacidade que esses vitoriosos do jogo *on-line* têm de “se amarar” ou realizar “casamentos” entre empresas. É preciso formar diferentes tipos de alianças, com diversos parceiros. Há duas categorias de parceiros no mundo *on-line*: aqueles que ajudam a impulsionar o modelo de negócio da empresa e aqueles que ajudam a impulsionar a proposição de valor para o cliente. Os líderes criam uma rede de alianças que funde as duas partes de forma transparente, sem perder o foco na experiência geral do cliente. Com um número cada vez maior de empresas se inter-relacionando por meio da rede, é interessante perceber algumas dessas técnicas menos conhecidas, porém de importância fundamental para a criação de novas parcerias.

Mantenha o essencial dentro de casa

Uma regra básica para todas as iniciativas *on-line* é manter *in-house* apenas os aspectos essenciais –aquelas funções centrais para a proposição de valor da empresa, para sua estratégia e para sua capacidade de oferecer produtos diferenciados no mercado.

Os executivos da OutdoorLiving, empresa dos EUA que tem vários canais de distribuição, entre os quais a Internet, são versados nessa estratégia de manter o essencial em casa. Lançada recentemente pela Maytag Corporation, a OutdoorLiving mantém toda sua carteira de produtos da Web *in-house*. O motivo? A empresa vende mais do que produtos; vende soluções. Oferece não apenas churrasqueiras, mas também pacotes completos para comemorações de todo tipo, atendendo às diferentes necessidades dos clientes no quesito “festas ao ar livre”. É fácil ver a importância de manter essa competência em casa: uma regra eterna do mundo dos negócios é a que diz que quem melhor sabe o que os clientes querem são os vendedores.

O braço de vendas *on-line* da General Motors, a e-GM, tem filosofia semelhante, porém com toque diferente. O objetivo principal da GM é aumentar o volume de tráfego para seu *site* de vendas de carros. Outra meta é usar o *site* para desenvolver um relacionamento vitalício com o cliente. Com uma filosofia clássica de atender o cliente do começo ao fim, a e-GM vende o veículo, fornece constantemente informações a seu respeito, cuida da assistência técnica, da manutenção e até da venda. Esse tipo de empreitada pode acabar com todos os outros desafios do varejo, principalmente se a GM conseguir colocar os carros novos, usados, antigos e de aluguel nesse sistema de suporte ponta a ponta.

A criação da experiência do cliente –que inclui o processo de ponta a ponta, desde o relacionamento do cliente com o produto ou com a empresa– é outra função essencial, que pode ser mais bem desempenhada se mantida *in-house*.

Da propaganda ao atendimento ao cliente e à assistência técnica, a criação de uma experiência positiva é fundamental para que se possa desenvolver uma base sólida de clientes fiéis. Quer seus produtos estejam em lojas próprias ou em estabelecimentos associados, quer as vendas sejam *on-line* ou em uma loja real (ou uma mistura das duas coisas), ninguém –nem mesmo seus parceiros mais próximos– conhece o produto ou os clientes melhor do que seus funcionários.

O gerenciamento do conteúdo também deve ser mantido em casa –não necessariamente a criação de conteúdo, que compreende todas as informações constantes em um *site* de Web, mas sim o processo de administração dele. Nessa área, o grupo de marketing pode tornar-se uma função quase de desenvolvimento de negócios a orientar os processos editoriais e a determinar exatamente que informações devem ser veiculadas na página eletrônica. O departamento de marketing monitora e mantém alianças estratégicas com outras empresas ou com *free-lancers* que realizam o trabalho.

Por fim, é necessária uma pequena equipe central da própria empresa para gerenciar a

A e-GM assinou
acordo de
colaboração
com empresas
intermediárias
de informação
e com vários
portais.
Competiu só
no terreno que
lhe era familiar

tecnologia do negócio *on-line*. Uma empresa estabelecida que esteja criando um departamento *on-line* poderá realizar tal tarefa com menos de dez pessoas.

Ceder, competir ou colaborar

Depois de definir que funções serão realizadas *in-house*, o passo seguinte é decidir como serão realizadas todas as outras funções. A direção deverá levar em consideração o cenário de negócios e o mercado, bem como os objetivos da empresa, antes de tomar suas decisões estratégicas para essa batalha. Haverá três possibilidades à escolha:

- ceder,
- competir,
- colaborar.

Vejamos, por exemplo, o processo de tomada de decisões da General Motors durante o lançamento da e-GM. Os executivos da GM já tinham percebido, havia muito tempo, que as informações são um recurso, devem ser gerenciadas como tal e, nas mãos certas, valem ouro. Na indústria automobilística, grande parte do ouro já está sendo disseminada por intermediários da informação *on-line*, como a Kelley Blue Book e a Edmunds nos EUA. As duas estão no mercado faz vários anos e estabeleceram um nicho de mercado permanente. A e-GM concorrerá diretamente com essas duas líderes e criará seu próprio negócio de intermediação de informações? Provavelmente não. Então, a e-GM vai conceder esse papel exclusivamente à Kelley e à Edmunds? Também é pouco provável, dado o valor das informações. A única opção viável para a e-GM é colaborar –criar alianças tanto com a Kelley Blue Book como com a Edmunds para interligar suas capacidades e, como parte do acordo, ter um destaque importante em seus *sites* na Web.

Outra decisão tomada pela e-GM foi a de definir como os clientes teriam acesso ao *site*. As pesquisas mostram que o maior tráfego da Internet vem de portais como Yahoo! ou America Online (AOL). Portais podem gerar um grande reconhecimento de marca, a favor da empresa ou contra ela. No setor automobilístico, os concorrentes tendem a utilizar portais para atingir um segmento específico de clientes, para mostrar seus produtos com exclusividade ou para manter distância dos outros fabricantes de automóveis. Na verdade, a e-GM assinou acordos de colaboração com vários portais, incluindo a AOL. Diante disso, deve ganhar uma parcela justa de tráfego do portal, levando compradores de carro a seus *sites*.

Quando a e-GM se voltou para a questão das compras *on-line*, ela finalmente chegou a um terreno que lhe era familiar. A empresa tinha sistemas de tecnologia da informação (TI) e *links* para seus “concessionários digitais”, que lhe permitiam oferecer funcionalidade e capacitação acima de todos seus concorrentes *on-line*. Nesse espaço, a e-GM decidiu competir com seus principais concorrentes, como a Autobytel.com e a CarsDirect.com, por meio da GMBuyPower.com –um serviço que permite aos compradores de carro escolher a configuração, comparar um automóvel com outros e verificar os estoques das concessionárias.

O comprador simplesmente digita seu CEP e o serviço mostra as cinco concessionárias mais próximas, além de uma lista de veículos que podem ser vistos ali. O comprador potencial pode receber a cotação de qualquer veículo por *e-mail* em 24 horas.

Escolha seus parceiros com cuidado

Como nenhum parceiro pode, sozinho, garantir toda a gama de experiências com o consumidor que buscamos, cada parte do processo deve ser mapeada de acordo com o parceiro que estiver em melhores condições de desempenhá-la. É preciso, porém, ter cuidado na escolha dos parceiros. No atual ambiente em rápida mutação, um amigo pode transformar-se em inimigo da noite para o dia, tornando a vida difícil, quando não impossível. A AOL, por exemplo, meses depois de assinar o acordo com a e-GM assinou outro com a AutoNation, dando a esta direitos exclusivos de comercialização de automóveis para os 22 milhões de usuários da America Online.

Para evitar surpresas, é importante classificar os parceiros potenciais de acordo com várias dimensões. Depois de uma triagem para verificar se os parceiros são adequados do

Ao escolher projetistas e hosts da Web, é recomendável procurar empresas que já tenham entrado em outras parcerias, porque podem agregar valor ao negócio

ponto de vista estratégico, se têm os recursos necessários e se gozam de boa saúde financeira, os parceiros-chave são identificados de acordo com sua capacidade de dar apoio ao modelo de negócio e à proposição de valor para o cliente.

Parceiros no modelo de negócio

Parceiros desse tipo ajudam a empresa a pôr em marcha parte de seu modelo de negócio oferecendo recursos e capacitações específicos. Há duas categorias de parceiros no modelo de negócio:

- geradores de demanda e
- viabilizadores.

Geradores de demanda. Como sugere o nome, os geradores de demanda geram tráfego para o *site*. São empresas dedicadas a criar mercado e consciência de marca para companhias e produtos. (Há uma necessidade cada vez maior disso, já que é fácil perder-se em meio ao crescente número de empresas que passam a operar *on-line*.) É grande a variedade de geradores de demanda à disposição, de empresas em canais tradicionais de mercado (agências de publicidade) a especialistas em marketing *on-line*.

Os geradores de demanda analisam o mercado, avaliam sua segmentação e levam em conta as informações de sua base de clientes (de aspectos demográficos a padrões de comportamento). São selecionadas dezenas de milhares de páginas de Web para que se chegue a um universo de cerca de 3 mil com maior probabilidade de ser visitadas pelos clientes. Esses *sites* compõem a rede afiliada. Durante todo o processo, surgem várias perguntas, do tipo:

- Que parceiros serão capazes de criar mais visibilidade?
- Qual seu impacto no mercado?
- Quanto custa a veiculação?
- Fornecem informações de qualidade?
- Qual é seu tamanho?
- Estão capacitados para cumprir suas promessas?
- Cooperam?
- Atuam mundialmente?

É importante ter sempre o cliente em mente ao responder a essas perguntas. Na verdade, vale a pena contar com alguém de fora que constantemente lembre a equipe de que deve manter em foco o aumento de sua proposição de valor para o cliente.

Depois de criada a rede afiliada, as empresas podem recorrer aos parceiros da aliança para trocar informações, como listas de clientes existentes e potenciais (*prospects*) para envio de mala-direta. Quem compra utensílios para jardinagem nos Estados Unidos, por exemplo, é um possível assinante da revista *Better Homes and Gardens*. Distribuidores que agregam valor também têm importante papel na geração de demanda. A transformação de seu papel na cadeia de suprimento foi um elemento-chave para a reconfiguração do canal de venda.

Outra via para a geração de tráfego de clientes são os portais de Internet. Já mencionamos que a e-GM optou por fazer parceria com a AOL e outros provedores de acesso à Internet. Isso quer dizer que a e-GM pode veicular um anúncio em forma de *banner* para qualquer comprador potencial que esteja surfando na AOL. Pode ser, por exemplo, um anúncio que surja na tela informando sobre “bons negócios com carros GM”, que leve diretamente ao *site* da GM quando clicado. Alguns geradores de demanda também lidam com os aspectos tecnológicos da venda *on-line* –instalação de *links* tecnológicos, os *hotlinks*, em todo o universo de mais ou menos 3 mil *sites* que direcionam clientes potenciais para sua página. Esses *sites* afiliados são pagos de acordo com seu desempenho, ou seja, pelo número de clientes que chegam a sua página por meio deles.

É preciso lembrar que foi exatamente na busca de tráfego *on-line* que várias empresas ambiciosas falharam. A Boo.com, por exemplo, sofisticada loja de moda dos EUA, passou por uma situação difícil, quando gastou US\$ 135 milhões –a maior parte do capital inicial– em campanhas de publicidade caríssimas e no pagamento de funcionários. A empresa conseguiu reconhecimento de marca, mas o preço foi alto demais. As vendas não tiveram

É importante
privilegiar
os parceiros
capazes de
fornecer
produtos
inovadores e
de qualidade
internacional,
produtos que
dêem apoio
ao rápido
desenvolvimento
de produtos

exatamente o sucesso que se esperava, investidores apreensivos se retiraram do negócio e a empresa iniciante faliu antes mesmo de decolar. Em poucas semanas, a fashionmall.com havia comprado o nome Boo.com e as marcas; e a Bright Station, a tecnologia de apoio por apenas US\$ 373 mil.

Viabilizadores. Estes são as empresas que transformam o modelo de negócio em realidade. Incluem firmas de captação de recursos –como capitalistas de risco (VCs, ou *venture capitalists*) e bancos–, fornecedoras de *software*, criadores de *sites*, empresas de *hosting*, especialistas em atendimento ao cliente e empresas de *fulfillment* –mais comuns nos EUA.

As firmas de captação de fundos são fundamentais para o sucesso da empresa *on-line*. Na verdade, como dissemos, essas parcerias nunca foram tão importantes como agora, depois que o impacto das consequências do tumulto ocorrido com as ações de empresas da Internet fez diminuir o volume de capital de investimento para um mínimo. A não ser para as novas empresas de ponta, não há apoio financeiro disponível para tais empreendimentos.

Ao escolher projetistas e *hosts*, é recomendável buscar parceiros que já tenham entrado em outras parcerias. Isso porque os projetistas podem oferecer o espaço da Web para outros clientes e os *hosts* têm como disponibilizar serviços de valor agregado. É importante também alinhar a estratégia com o cliente e o projeto de *site* desde o início. A estratégia alinhada com o cliente define quem é o público-alvo, como procurá-lo e como orientar sua experiência na rede.

Fulfillment talvez seja isoladamente o fator de sucesso mais importante. As empresas iniciantes da Internet logo operam *on-line* e passam a vender grandes quantidades de produtos, mas deixam a desejar no que diz respeito ao atendimento dos pedidos. Antes de a Toysmart.com quebrar, em maio de 2000, o nome da empresa esteve irremediavelmente ligado ao fiasco de entrega do Natal de 1999. Isso não ocorreu com as empresas iniciantes que souberam planejar. A já citada OutdoorLiving, por exemplo, esperava receber centenas de transações por dia, tanto do *site* na Web como de seus *call centers*, por isso fez da OrderTrust o eixo central de seu processo de comercialização. A OrderTrust se conecta diretamente à página da OutdoorLiving, realiza as transações financeiras (como autorização de cartão de crédito) e processa os pedidos para *fulfillment*.

Atendimento ao cliente é outra área que pode ser decisiva para o sucesso ou fracasso de uma empresa na Internet. Nossas pesquisas mostram que os compradores *on-line* desejam informações. Querem saber se o produto está disponível, quanto tempo será necessário para a entrega a partir do pedido, qual será o preço final incluindo o frete. Um número cada vez maior de empresas está hoje lançando mão da tecnologia para monitorar o tratamento dispensado aos clientes.

As empresas *on-line* que se alinham com a especialista em entregas Sameday.com nos EUA ganham acesso à solução de *e-business* da empresa, que fornece *feedback* constante aos clientes, monitora automaticamente os pedidos, evita alguns problemas potenciais e envia mensagens de *e-mail* para informar ao cliente o *status* do pedido em qualquer ponto do processo de entrega. O sistema também administra todas as devoluções de mercadorias –sem dúvida uma necessidade em um canal que registra índice de devolução de 20% a 40%.

Parceiros na proposição de valor

Como as empresas se baseiam na proposição do valor que oferecem ao cliente, é importante selecionar parceiros que compartilhem ou estejam bem alinhados com essa proposição.

Nesse sentido, a inovação costuma ser a marca do sucesso, porque as empresas criativas estão, por sua própria natureza, concentradas em fornecer valor. A Sameday.com, já citada, é um bom exemplo disso: é considerada líder de criatividade em entrega. Embora à primeira vista ela pareça ser uma empresa de entrega comum para vendedores *on-line*, um exame mais cuidadoso revela tratar-se de mais do que apenas uma entidade de entrega –a empresa está preparada para lidar com o estoque de 1 mil a 2 mil varejistas *on-line*. Ela atende a diversas necessidades de seus clientes, de armazenamento e tratamento do pedido até a entrega (no mesmo dia ou no dia seguinte, dependendo do destino).

Ao escolher os parceiros certos, é importante fortalecer aqueles capazes de fornecer

produtos de qualidade internacional e inovadores, que dêem apoio ao rápido desenvolvimento de produtos.

Assim, um *site* especializado em telefones celulares e outros produtos eletrônicos de alta tecnologia deve contar, dentre outros, com parceiros que liderem a inovação nos vários campos, como a Nokia, a 3M ou a Sony. Ou, ainda, uma empresa que deseje ser líder no setor de produtos para animais de estimação deve oferecer produtos e serviços de ponta. O resultado virá na forma de soluções rápidas e flexíveis para melhorar os mercados de serviço em que a empresa atua.

Uma forma de oferecer uma proposição de valor para o cliente é facilitar seu trabalho. Assim, além de vender o produto, o *site* deve também apontar outros fornecedores de serviço relevantes. No caso da OutdoorLiving, por exemplo, esses outros serviços poderiam incluir empresas de construção civil. Um cliente que quisesse, além de instalar uma churrasqueira, reformar todo o quintal poderia ser direcionado para *links* de meia dúzia de organizações especializadas em qualquer cidade do mundo; a lista incluiria todo o espectro de serviços de ponta em nível médio. Esse nível de serviço ajudaria a economizar esforços do cliente e a reduzir sensivelmente sua ansiedade.

Os líderes em inovação nos serviços são empresas que promovem alto nível de satisfação do cliente em todas as operações do ciclo de vida – vendas, assistência técnica, revenda. A Saturn, fabricante de automóveis, pode ser um bom exemplo desse modelo. Trabalha em grande proximidade com suas concessionárias, que são escolhidas “a dedo”, tanto *on-line* como fora da rede. Quando ocorrem problemas, a equipe se junta para colocar o cliente em primeiro lugar. O bom tratamento prestado pelas concessionárias da Saturn e sua equipe de revenda criou um grande reservatório de confiança do cliente. Apesar de relativamente nova e vendendo um produto de preço moderado, a marca registra um nível de satisfação dos clientes equiparável aos nomes mais luxuosos, como a Mercedes-Benz.

Um efeito desse relacionamento cuidadosamente cultivado é a publicidade “boca a boca” feita pelos clientes da Saturn. O setor automobilístico ficou maravilhado com o *rally* de aniversário da empresa, que atraiu 40 mil clientes para a cidade de Spring Hill, no Tennessee, EUA. Diferentemente da Mercedes-Benz e da Lexus, a capacidade de atrair clientes da Saturn vem dos investimentos que a empresa fez na criação de relacionamentos e no treinamento, não de grandes somas de dinheiro investidas para alcançar excelência de produto. A conclusão é que a comunicação e a confiança podem criar satisfação e valor líquido da marca.

Um último ponto: é absolutamente necessário que todas as parcerias entre empresas se assentem sobre a identidade cultural entre as partes. Isso é mais importante ainda quando pensamos no que pode ocorrer quando uma parceria necessária se dissolve. O tumultuado relacionamento entre a Walt Disney e a Time Warner chegou ao nível de disputa legal sobre o contrato de distribuição a cabo, vindo a público quando a Time Warner retirou abruptamente a rede ABC da Disney de seus sistemas a cabo. De acordo com o *Wall Street Journal*, a Disney e a Time Warner vinham se debatendo com um relacionamento que durava décadas, cheio de altos e baixos, que colocou lenha na discussão sobre o desafio de concorrer agressivamente com rivais que são também parceiros frequentes.

Alianças já

O cenário do mundo dos negócios mudou. Descobertas tecnológicas permitem hoje que as empresas se comuniquem de forma transparente, na velocidade da luz. As alianças formadas no mercado B2C (empresa–cliente) levaram a formação de parcerias a um novo nível. À medida que um número cada vez maior de empresas passa a operar pela Internet, é imprescindível reconhecer que esse jogo, como qualquer outro, terá vencedores e perdedores. As empresas que tiverem idéias e capital para transformá-las em realidade devem entender que é essencial conhecer o campo antes de entrar no jogo.