



# Com o dom da oportunidade

Um dos 25 executivos "top" do mundo, segundo a revista *Business Week*. Fundador e dirigente da empresa de maior crescimento no mundo, de acordo com a *Fortune*. Este é Tom Siebel, presidente da Siebel Systems e uma das grandes estrelas do Vale do Silício. Em entrevista exclusiva a HSM Management, ele revê os marcos mais importantes de sua trajetória, descreve os desafios de liderar uma empresa que acaba de chegar à casa do bilhão no faturamento –US\$ 1,795 bilhão em 2000– e antecipa alguns aspectos-chave do futuro das transições eletrônicas.

"Na época em que fundamos a Siebel Systems, as empresas tradicionais de *software* seguiam um modelo de guerra fria: polarizavam a situação, deixando bem claro quais eram os amigos e quais os inimigos. E tratavam de expulsar os inimigos do negócio", conta Thomas Siebel, que agiu de forma completamente diferente, investindo numa ampla política de alianças com mais de 600 empresas de tecnologia. "Perguntamos a nossos clientes o que desejam. Se querem que integremos os produtos da Siebel a um dos concorrentes em sua configuração de tecnologia de informação (TI), em lugar de tirar o sapato e bater na mesa, digo que trabalharei com meu concorrente." Ao falar sobre "bater o sapato na mesa", Siebel provavelmente quer se referir ao temperamental Larry Ellison, da Oracle.

Outra explicação para seu sucesso foi o fato de ele ter detectado uma oportunidade de negócio no momento exato: o segmento de CRM (*customer relationship management* – gestão de relacionamento com o cliente), no qual a empresa é líder incontestável. A sorte acompanhou sua decisão, porque o auge da Internet colocou o cliente no centro das estratégias empresariais.

O mercado de CRM deve crescer de US\$ 3,7 bilhões anuais (números de 1999) para US\$ 16,8 bilhões em 2003, segundo estimativas da AMR Research.

Na sede da empresa em San Mateo, a 30 minutos de carro do sul da cidade de São Francisco, fica o escritório de Tom Siebel. Uma mesa de vidro, poltronas de couro preto e poucos objetos decorativos revelam costumes austeros e refletem um de seus medos: "Me apavora a idéia de um estacionamento abarrotado de Ferraris e de funcionários que cultuam o fundador da empresa". A entrevista é de Viviana Alonso.

Quando o sr. fundou a Siebel Systems, como imaginou que deveria ser sua empresa?

Queria criar uma empresa que fosse reconhecida como líder em tecnologia da informação, que alcançasse os mais altos níveis de satisfação do cliente e fosse um excelente local de trabalho. Também gostaria que tivesse os melhores índices de ética e integridade no mundo dos negócios, tratando nossos clientes e sócios com cortesia profissional, cumprindo os compromissos assumidos, observando uma rígida disciplina financeira e sendo bons membros das comunidades em que atuamos.

HSM Management/  
Ano 5 / Número 25/  
março- abril  
2001



## **"A cada quatro trimestres, depois que visitamos os clientes, nós planejamos o ano"**

**James Collins, co-autor do best seller *Feitas para Durar*, afirma que a mentalidade empreendedora já não é sinônimo de risco, contribuição e recompensa, mas sim de riqueza imediata. Garante que, na economia atual, o que importa é criar uma empresa, fazê-la crescer a toda a velocidade e vendê-la o mais rápido possível. Qual é sua opinião sobre isso?**

O modelo de empresa "feita para ser vendida" tem sido muito comum nos últimos cinco anos, efeito colateral dos valores excessivamente altos que se registravam na bolsa. Apenas por essa razão é possível montar um negócio que não dê lucro e vendê-lo por bilhões de dólares. Mas esse é um fenômeno passageiro, pois o mercado está corrigindo essa situação.

**No início da Siebel Systems, a maioria dos funcionários trabalhava em troca de ações da empresa. Como foi essa experiência e o que o sr. aprendeu com ela?**

Durante os primeiros 18 meses de vida não tínhamos muito dinheiro. Por isso, ao contratar os funcionários, dávamos a eles a opção de receber o pagamento em espécie ou em ações. A maioria preferiu as ações. E, quando fizemos a oferta pública inicial, quase 80% de nossos papéis estavam em mãos dos funcionários. Até hoje todo o nosso pessoal tem ações. Acredito que esse modelo de empresa é maravilhoso.

**E por que não recorrer ao capital de risco?**

Queríamos que a empresa pertencesse aos funcionários e não a investidores externos.

**Quais são as premissas e os requisitos para recrutar funcionários na Siebel Systems?**

Quero que tenham muita experiência e sejam pessoas bem-sucedidas na profissão. Claro que também contratamos os recém-saídos da universidade. Somos um dos principais contratadores de graduados das escolas de *management* de Harvard, Stanford e Wharton. Mas nossa alta gerência é composta por profissionais que trabalharam, praticaram e cometeram a maioria de seus erros antes de chegar aqui. É uma das diretorias com maior experiência na indústria de *software*.

**O sr. tem fama de fixar objetivos ambiciosos e de premiar os bons resultados. O sr. acredita que esse é o melhor mecanismo para incentivar as pessoas?**

Sim. Estou convencido de que a melhor maneira de incentivar as pessoas é estabelecer metas ambiciosas e premiar aqueles que as alcançam. Defino os objetivos relativos a crescimento, faturamento, satisfação do cliente, finanças e orçamento. São objetivos ambiciosos mas alcançáveis.

Por exemplo: decidimos alcançar e manter uma posição de liderança em cada mercado de que participamos; e temos conseguido. A partir daí, cada departamento fixa suas metas. O processo é dinâmico, porque as metas se modificam à medida que o mercado muda. Em matéria de recompensa, a principal é financeira, já que os funcionários também são donos da empresa e ela tem crescido consideravelmente nos últimos seis anos.

Eu diria ainda que há um sentimento de satisfação pessoal no fato de alcançar um objetivo.

**Sua sócia, Patrícia House, disse que a Siebel Systems, por seus valores corporativos, é considerada uma empresa "antiquada" no Vale do Silício. O sr. concorda?**

É certo que temos um sistema de valores que, para muitos, pode ser considerado "fora de moda". Nossos compromissos com a satisfação do cliente, com um negócio rentável, com um comportamento ético no mercado e com um estilo de se vestir são "antiquados". Mas esses valores fazem parte de nossa maneira de ser e nos trazem resultados. Se o presidente de um banco alemão que deseja comprar nossos produtos viesse a meu escritório, seria falta de respeito recebê-lo de *jeans* e camiseta.

## "A Siebel está trabalhando no desenvolvimento da tecnologia de agentes de compra e venda virtuais"

**Quais são os desafios que o sr. enfrenta como líder de uma das empresas de crescimento mais rápido do mundo?**

Hoje, o mais importante é a incorporação de um grande número de funcionários. Afinal, não podemos equivocarnos na seleção e temos de capacitá-los de imediato em nossas práticas de negócios e em nosso sistema de valores. Em pouco tempo, a equipe chegará a 10 mil pessoas.

**Sua empresa tinha pouco mais de 400 funcionários em 1997. Atualmente são pouco mais de 6 mil e o sr. calcula que logo chegará a 10 mil. Diante desse vertiginoso aumento de pessoal, como se delegam responsabilidades?**

Na medida em que a empresa muda, o processo de delegar também se modifica. Quando se tem uma receita de US\$ 2 bilhões e um crescimento anual composto superior a 100%, como nós, é óbvio que a maioria das decisões é delegada. De outro modo, crescer seria impossível. Aqui trabalham pessoas muito talentosas, como o diretor financeiro e de operações; delego a eles as responsabilidades das tarefas cotidianas do negócio, como fechar acordos, contratar e demitir pessoal. Eu me dedico a temas mais estratégicos, como alianças, orçamento e planejamento.

**A estratégia da empresa é fruto de sua visão pessoal ou um trabalho de equipe?**

A cada quatro trimestres, depois que os membros da diretoria visitam nossos clientes, nós nos reunimos para discutir detalhadamente o plano para o ano seguinte.

**Sobre que alicerces baseia-se a relação com seus clientes?**

O foco de nosso negócio é fazer todo o possível para que cada uma das empresas que são nossas clientes triunfe. Esse é o alicerce de nossa cultura corporativa.

A remuneração dos funcionários, por sua vez, está ligada à satisfação do cliente, que é medida semestralmente. Graças a essa política, temos conseguido os níveis mais altos de satisfação do cliente de toda a indústria da informática; e nos orgulhamos muito desse feito.

**O que o levou a entrar no terreno do CRM?**

Desde que era estudante universitário, tinha a sensação de que havia uma grande oportunidade na aplicação da tecnologia de comunicação e dos sistemas de informação no estabelecimento e na manutenção de relações com o cliente. Além disso, até o fim dos anos 1980, a atenção ao cliente nas vendas e o marketing eram segmentos de mercado que não haviam sido explorados pela tecnologia da informação e eu acreditava que essa situação mudaria. Então, pensei que, se juntasse as pessoas adequadas e gerasse um produto completo, funcional e moderno do ponto de vista de sua arquitetura, as empresas poderiam aplicar a tecnologia ao problema, ainda sem resolução, da gestão de relações com o cliente.

**Seus produtos interagem com outros pacotes de *software*: bases de dados Oracle e sistemas ERP de SAP, por exemplo. Mas essas empresas também lutam para ganhar terreno no mercado de CRM. Como se controlam as relações com companhias que são, ao mesmo tempo, sócias e concorrentes?**

Uma empresa de tecnologia da informação moderna deve ser capaz de manter um amplo espectro de relações. Temos alianças e associações com mais de 600 empresas de *software*, o que nos permite criar pontes entre nossos produtos. Além disso, fazemos marketing, publicidade, vendas e suporte técnico conjuntamente.

Realmente apoiamos as empresas que concorrem conosco em alguns segmentos. A firma de *software* tradicional, ao contrário, sempre adotou um modelo de guerra fria: polarizava a situação e deixava muito claro quem eram seus amigos e quem eram os



inimigos. E tratava de expulsar do negócio estes últimos. No mercado de aplicativos para empresas, a maioria de nossos predecessores entra nessa categoria.

Nossa visão, em vez disso, é mais esclarecida: perguntamos a nossos clientes o que desejam. Se querem que integremos os produtos da Siebel a um dos concorrentes em sua configuração de TI, em lugar de tirar o sapato e bater na mesa para explicar claramente como vou arrasar meu rival e afirmar que essa empresa estará fora do negócio em menos de um ano e, por essa razão, não farei mais negócios com ela, digo que trabalharei com meu concorrente, experimentarei seus produtos em minha empresa e farei todo o trabalho de integração, porque o que me interessa é fornecer uma solução que funcione.

**Em que o sr. baseia sua política de marketing?**

Utilizamos uma ampla classe de ferramentas para transmitir nossa mensagem em escala mundial. O componente mais importante da estratégia de informação gira em torno de nosso sistema de *e-business*, que consiste em estabelecer alianças estratégicas com mais de 750 empresas de todo o mundo. Nelas, há mais de 22 mil profissionais que também difundem nossa mensagem, participam das vendas, dos serviços e do suporte técnico ao cliente. Além disso, apelamos a todas as formas de comunicação possíveis: da publicação de livros e seminários ao marketing de eventos e aos clássicos anúncios na imprensa e nos meios eletrônicos.

**Em 1990, quando o sr. saiu da Oracle, a empresa tinha uma capitalização de mercado de US\$ 3,7 bilhões; uns meses depois, seu valor desabou para US\$ 700 milhões. Dois anos mais tarde, vendeu a Gain Technology à Sybase, pouco antes que esta desaparecesse em uma profunda crise que quase a deixou fora do jogo. Em 1993, o sr. ingressou no negócio de CRM, que, graças ao auge da Internet, iniciou uma etapa de crescimento fenomenal. Parece que o sr. tem o dom da oportunidade. Isso é um produto da intuição, do faro para negócios ou da sorte?**

Uma combinação das três coisas. Ainda que a sorte exerça um papel muito importante no sucesso, quase sempre somos nós que criamos as condições para um ambiente afortunado.

**Em seu livro *Cyber Rules*, o sr. diz que 1998 foi um ano-chave para o mundo do *e-business*, porque então a infra-estrutura alcançou o nível de massa crítica. Como o sr. descreveria o ano 2001?**

O mercado de *e-business* está crescendo mais rápido que nunca e, assim, aumenta a necessidade de TI e de tecnologia de comunicação nas empresas. De modo que a necessidade de administração de relações com o cliente se expande. Jamais existirão melhores condições para *e-business*.

**Apesar da queda nas bolsas de valores?**

A verdade é que o mercado de ações está castigando as empresas que não geraram lucros e, em alguns casos, até necessitam de clientes ou de participação no mercado. Muitas empresas que haviam sido superavaliadas agora registram cifras mais razoáveis. Isso não é mau. Na verdade, é um sinal positivo.

**O sr. descreve em seu livro um futuro em que a maioria das transações se fará automaticamente. Que papel exercerá a Siebel Systems nesse cenário?**

A Siebel está trabalhando no desenvolvimento da tecnologia de agentes de compra e venda virtuais, que se encarregarão da seleção e aquisição de produtos e serviços, sem necessidade de participação humana. Estamos também criando sistemas para *call centers* (centrais de atendimento), para vendas de varejo e para transações auto-assistidas pela Internet.



**O sr. afirma que algumas opiniões iniciais sobre o papel da Internet eram errôneas. Quais são elas?**

A princípio, pensava-se que a Web era uma espécie de televisão, um meio para enviar mensagens a milhões de telespectadores. Mas, na realidade, a Internet se parece mais com o telefone, porque pode transmitir mensagens personalizadas a cada indivíduo. É fundamental entender esse conceito.

**Qual é, na atualidade, sua maior preocupação em relação à empresa que preside?**

Não quero que nos tornemos outro caso patológico de cultura corporativa do Vale do Silício: estacionamentos abarrotados de Ferraris, funcionários que cultuam o fundador e presidentes que se preocupam mais em vestir-se a rigor do que em se dedicar a visitar os clientes. Estou me empenhando para que isso não aconteça na Siebel.

## Saiba mais sobre Thomas Siebel

Thomas Siebel é, aos 49 anos de idade, um dos 25 executivos “top” do mundo, segundo a revista *Business Week*. Em 1984, graduado em ciências de computação e com mestrado em administração de empresas, foi trabalhar na Oracle, onde, em menos de um ano, transformou-se no principal vendedor da empresa em todo o mundo. Em 1990, saiu de lá para descansar um pouco.

O repouso foi curto. Recebeu um convite para dirigir a Cayenne Systems, pequena empresa de *software*. Rebatizou-a de Gain Technology e, em 18 meses, conseguiu vendê-la à Sybase por US\$ 105

milhões, quantia que distribuiu entre os 110 funcionários da Gain, descontados os 15% da empresa que lhe pertenciam.

Com os lucros dessa operação, em 1993, fundou um empreendimento próprio, respaldado por “investidores-anjos” do porte de Charles Schwab e Phil White –então presidente executivo da Informix. Assim nasceu a Siebel Systems, que Thomas Siebel transformou na empresa de maior ritmo de crescimento do mundo, de acordo com a revista *Fortune*. Além disso, Siebel é autor de um livro, *Cyber Rules* (ed. Pat House).

## Fatos e números da Siebel Systems

**Sede:** San Mateo, Califórnia, EUA.

**Ano de fundação:** 1993.

**Receita de vendas em 2000:** US\$ 1,795 bilhão.

**Crescimento em relação a 1999:** 121%.

**Lucro líquido em 2000:** US\$ 123,1 milhões.

**Crescimento em relação a 1999:** 134%.

**Quantidade de funcionários no final de 2000:** 6.200.

**Principais clientes:** Deutsche Telekom, Lucent Technologies, Chase Manhattan Bank, Charles Schwab, Yahoo!, Microsoft e Kellogg's, entre outros.

**Concorrentes:** Oracle, PeopleSoft, SAP, E.piphany, Vantive, Clarify, Baan, Kana Communications, NetGenesis, LivePerson.com, Broadbase, Quintus e Firepond, entre outros.

### Categorias de produto:

**.com.** Cria e executa campanhas de marketing; configura ofertas de produtos e serviços personalizados e dá assistência ao cliente (auto-assistido ou por meio de um agente) pela Web.

**Call center.** Realiza gerenciamento inteligente de chamadas, automatização de vendas e serviços, otimização do fluxo de trabalho.

**Vendas remotas.** Fornece apoio a equipes globais de vendas, incluindo aplicativos com WAP (*wireless application protocol*), acesso por voz e por aparelhos portáteis.

**Marketing.** Realiza segmentação de clientes; cria e executa campanhas personalizadas por canais múltiplos.

**Canal de distribuição.** Melhora a relação com os distribuidores pela Web, por exemplo, ao permitir aos distribuidores obter informação sobre produtos e preços.

**Específicas da indústria.** Proporciona funções especiais para certos mercados (finanças, seguros, serviços de saúde, automobilístico, farmacêutico, entre outros).



## Saiba mais sobre o CRM

Os sistemas de TI utilizados nas empresas costumam ser divididos em duas grandes categorias: *back office* e *front office*. Os primeiros automatizam os processos internos da empresa, como a produção, as compras e os pagamentos. Esse tipo de *software* nasceu na década de 1960 e, com o tempo, transformou-se nas aplicações conhecidas como ERP (*enterprise resources planning* – planejamento de recursos da empresa).

Os programas de *front office* automatizam os processos vinculados ao contato com o cliente; as versões comerciais apareceram em meados dos anos 1980 e se agruparam nas que assistiam a força de vendas (SFA – *sales force automation*) e nas orientadas para a assistência e serviço ao cliente (CSS – *customer service and support*). Enquanto os SFAs desempenhavam funções durante o processo de venda e de marketing (execução de contatos, geração automática de

propostas, telemarketing, entre outros), os CSSs executavam atividades de pós-venda (gerenciamento de *call centers*, serviços em *help desks*).

A paulatina integração das funções de venda e pós-venda acabou por criar a categoria conhecida como CRM, *software* que centraliza todos os dados vinculados ao cliente. Portanto, esses sistemas permitem consultar, de qualquer setor da empresa, não só os antecedentes de compras, como também os registros de reclamações, consultas e pedidos pendentes de entrega.

Até meados dos anos 1990, o mercado de CRM era insignificante comparado com o de ERP. Na verdade, em 1994, as vendas de *software* CRM foram de US\$ 200 milhões; e as de ERP, de US\$ 6,4 bilhões. Mas a explosão da Internet reverteu a situação. Agora, mais do que nunca, o foco aponta para o cliente e os analistas prevêem um crescimento espetacular do CRM.

### Projeção de crescimento do mercado de software CRM

Ano	Volume do mercado (*)
2001	7,9
2002	11,5
2003	16,8

(\*) CIFRAS EXPRESSAS EM US\$ BILHÕES – FONTE: AMR RESEARCH