



Seis erros graves

Esta reportagem revela quais são os piores e mais frequentes equívocos das empresas na Internet e reúne soluções sugeridas por quem já passou por isso

São cada vez mais comuns as histórias de tropeços no comércio eletrônico. As vendas de computadores da Compaq desabaram quando seus revendedores não concordaram com a estratégia de comércio eletrônico adotada pela empresa. A Toys'R'Us enfrentou um sério problema de relações públicas por não ter condições de aceitar devoluções de mercadorias adquiridas pela Internet em suas lojas convencionais.

Os executivos de vendas e marketing tremem na base ao ouvir essas histórias, e com toda razão, principalmente os que atuam na arena do *business-to-business*. "A quantidade de dinheiro em jogo no comércio eletrônico *business-to-business* é assustadora", diz George Reilly, diretor de pesquisas do Gartner-Group, firma de consultoria em alta tecnologia de Stamford, Connecticut, EUA. Ele prevê um crescimento do comércio eletrônico *business-to-business* de US\$ 147 bilhões em 1999 para US\$ 7,2 trilhões em 2004.

Para que você possa aprender a jogar melhor, este texto reúne os seis principais erros cometidos na Internet, com comentários sobre como evitá-los. A reportagem é assinada por Melinda Ligos, da revista *Sales & Marketing Management*.

Tremar de medo diante das histórias "mal-assombradas" das outras empresas na Internet não transformará seu negócio em um sucesso do comércio eletrônico. Aprender com as falhas alheias, sim. A seguir são relacionados os seis erros básicos que as empresas continuam a cometer – e que executivos inteligentes podem evitar.

1. Alienar canais de distribuição

A Reebok International entrou no ano 2000 com novidades fabulosas. Quatro meses após o lançamento do *site* Reebok.com, a gigante dos tênis anunciou o fim das vendas *on-line*.

Por que essa virada repentina? Os analistas dizem que a empresa tomou essa atitude porque temia sofrer retaliações por parte de seus distribuidores. "A Reebok dispõe de muito poucos trunfos para vencer uma disputa com seus distribuidores", diz Faye Landes, analista de pesquisa da Thomas Weisel Partners, firma de consultoria de Nova York. Ela considera que uma empresa como a Reebok – com um *market share* pouco acima de 13% nos Estados Unidos – "precisa fazer de tudo para manter felizes seus distribuidores. Não pode dar-se ao luxo de ameaçá-los".

Micky Pant, vice-presidente de marketing internacional de marca da Reebok, diz que manter os distribuidores felizes foi um dos motivos por que a empresa decidiu interromper suas vendas de tênis *on-line*. "Nossos distribuidores não querem nossa concorrência *on-line*", diz Pant, observando ainda que os principais parceiros da Reebok, inclusive a Foot Locker, vendem tênis Reebok em seus *sites*.

**HSM Management/
Ano 4 / Número 24/
janeiro - fevereiro
2001**

É um erro não levar em conta o impacto da Internet nos planos de incentivo aos vendedores

Segundo um analista da firma de consultoria Mainspring Inc., de Cambridge, Massachusetts, em 1999 a Compaq teve uma queda de 12% nas receitas de venda de computadores comerciais depois da retaliação de revendedores que não concordavam com sua operação *on-line*. Diz o analista que a Compaq agora está batalhando para recuperar a perda com a oferta de incentivos especiais a seus parceiros no varejo. A Compaq não quis fazer comentários.

Essas duas histórias ressaltam uma lição importante para empresas ansiosas por vender *on-line*: é comum ouvir as empresas *business-to-business* que vendem diretamente aos consumidores dizer que “é uma batalha convencer a equipe de vendas [e os canais de distribuição] de que não pretendemos roubar negócios deles”, conta Gene Alvarez, diretor de programa do Meta Group, firma de consultoria em alta tecnologia de Stamford, Connecticut.

“Se uma empresa que sempre realizou 80% de suas vendas no atacado de repente resolver abrir uma loja de varejo *on-line*, é óbvio que seus canais de distribuição vão ficar preocupados”, diz Alvarez.

Apesar disso, as empresas que decidem lançar seus *sites* têm muitas alternativas para manter um bom relacionamento com seus canais de distribuição. Entre as mais comuns estão: ajudar os distribuidores a criar *sites* próprios; permitir que o *site* de distribuidores seja a página de conexão com o *site* secundário da empresa que fornece informações sobre os produtos; e permitir que os parceiros vendam, em seus *sites*, produtos diferentes dos seus.

Outra alternativa: quando a Nike Inc., rival da Reebok, lançou sua loja *on-line* em fevereiro de 1999, enviou uma carta a todos os seus parceiros do varejo explicando como seu *site* “poderia representar um benefício para a marca como um todo”, diz Vada Manager, diretora de assuntos internacionais. Entre outras coisas, explica Manager, a Nike se comprometeu a jamais vender mais barato que os distribuidores e a introduzir um “localizador de lojas” no *site* para conectar os clientes com seus mais de 10 mil parceiros do varejo.

A Nike também concede a seus maiores distribuidores direitos exclusivos de venda de determinados produtos *on-line*. Em 1999, por exemplo, ela concedeu ao Venator Group, proprietário da Foot Locker e de outras grandes redes de produtos esportivos, direitos exclusivos para a venda do modelo Air2Max tanto *on-line* como nas lojas convencionais.

Manager estima que a empresa faturou mais de US\$ 200 milhões com vendas exclusivas. “Conseguimos criar um ambiente de coexistência pacífica entre nosso *site* e os *sites* de nossos parceiros.”

Outras empresas preferem vender apenas determinados produtos, ou uma nova linha, pela Internet. A gigante dos produtos de consumo Procter & Gamble, por exemplo, jamais venderá marcas famosas de produtos de beleza e saúde como Noxzema e Ivory pela Internet. Ao contrário, ela cindiu a empresa e criou a Reflect.com para vender uma marca totalmente nova de produtos de beleza. (A P&G não divulgou os resultados das vendas da Reflect.com, mas um porta-voz da empresa diz que elas foram “melhores que as projeções”.)

Atenção: algumas empresas tomam tantas precauções para não contrariar seus canais de distribuição que acabam criando *sites* destinados ao fracasso, diz Tim Furey, presidente da Oxford Associates, firma de consultoria de Bethesda, Maryland. “Como preferem não mexer com seus parceiros, muitas empresas direcionam seus *sites* para o mercado errado, usam a faixa errada de preços ou vendem produtos que ninguém mais quer vender”, diz ele. “E ainda esperam que seus *sites* tenham lucro em seis meses. É a receita certa para o desastre.”

É preciso ter uma distribuição que lide com pedidos unitários ou então terceirizar

2. Falta de foco nas competências essenciais

Perto do final de 1999, a Levi Strauss anunciou que suspenderia as vendas em seus *sites* Levi.com e Dockers.com. Esse ambicioso, e caro, esforço de vendas durou apenas um ano (os especialistas estimam que a Levi Strauss investiu mais de US\$ 20 milhões para iniciar suas operações *on-line*).

Os analistas dizem que sua posição de comerciante com estabelecimentos de vendas diretas estava sendo um peso e que certas tarefas, como a entrega de um único produto, eram muito desanimadoras. Embora tenha afirmado que os *sites* geraram “vendas saudáveis” para a empresa, seu porta-voz Jeff Beckman declarou: “Concluimos que nossos parceiros de varejo, Macy’s e JCPenney, tinham condições muito melhores de vender nossos produtos aos consumidores”.

Os *sites* Levi.com e Dockers.com passarão a atuar como “*sites* de marketing com padrão internacional que vão inspirar os clientes a comprar nossos produtos”, acrescenta Beckman.

A lição? “Muitas empresas não levam em conta o valor de seus canais de vendas ao elaborar uma estratégia de comércio eletrônico”, diz George Reilly, do GartnerGroup. “Os executivos precisam perceber que os parceiros do varejo podem desempenhar uma série de papéis além dos mais óbvios.”

Por exemplo, um fabricante pode decidir ignorar um distribuidor e posteriormente perceber que, além de distribuir o produto, “ele também está retirando cargas inteiras da fábrica e separando-as em lotes menores”, diz Reilly. “De repente, o fabricante se vê na situação de precisar implantar um sistema para realizar uma tarefa para a qual o distribuidor já estava qualificado.”

Para evitar essa situação, Reilly aconselha os executivos de vendas a conversar muito com seus parceiros do varejo e distribuidores –e seus clientes– para identificar todas as dimensões do valor que eles oferecem.

“Não se fixem apenas nas funções primárias do parceiro”, alerta. “Investiguem a fundo todos os papéis intermediários que ele desempenha.”

3. Não integrar os sistemas de atendimento ao cliente

No ano passado, os clientes que compraram na loja *on-line* da Toys’R’Us e quiseram devolver produtos em um ponto-de-venda convencional tiveram uma grande surpresa. As devoluções não foram aceitas, afirmam os analistas do setor.

A partir desse incidente, a empresa integrou seus sistemas de atendimento ao cliente, informa seu porta-voz Brandon McCormick. Mas ela ainda está se recuperando do sério problema de relações públicas que precisou enfrentar.

“Infelizmente, muitas empresas criam *sites* isolados de outros canais de contato com o cliente”, diz Mark Richey, presidente da Synchrony Communications, de Cincinnati, Ohio, que desenvolve aplicativos para gestão de relacionamento com clientes específicos para empresas de comércio eletrônico. “Os problemas de atendimento ao cliente são comuns nas empresas de telemarketing que vendem por catálogo e não mantêm o histórico das compras que um cliente faz pela Internet, e vice-versa. Uma parte da empresa não tem a menor idéia do que a outra está fazendo e o resultado é um atendimento ao cliente inadequado e constrangedor.”

Enganam-se os executivos de vendas e marketing que acham que os clientes *on-line* querem apenas interagir com suas empresas *on-line*, segundo Furey, da Oxford

Associates. “A mentalidade que prevalece em muitas empresas *business-to-business* é a de que os clientes utilizam seus *sites* da mesma maneira que usam o *site* da Amazon.com, ou seja, resolvem todos os seus problemas pela Internet”, diz ele.

A maioria das empresas *on-line*, entretanto, não funciona dessa maneira, diz Furey. Por exemplo, a Dell Computer descobriu recentemente que os clientes que colocavam seus pedidos no *site* da empresa faziam uma média de 2,5 ligações para a central de atendimento ao cliente durante o processo de compra.

O resultado? “Se você oferece ao cliente mais de um canal de compra –por exemplo, loja convencional, catálogo e loja *on-line*–, deve garantir a ele condições para utilizar todos os canais sem nenhum problema”, diz Alvarez, do Meta Group. “Lembre-se, a imagem de sua marca é uma só. Os clientes não fazem distinção entre a loja convencional e a loja *on-line*. Eles vêem a empresa como uma única entidade.”

4. Seguir a moda, não o dinheiro

Os executivos que ficam com água na boca com a perspectiva de vender diretamente aos clientes pela Internet devem tomar cuidado: muitas empresas *business-to-business* falharam nessa tentativa.

“É bastante tentador achar que podemos ser a próxima Amazon ou eToys e procurar multiplicar algumas das tendências que esses *sites* deslancharam”, diz Hank Barnes, vice-presidente de marketing da Servisoft, empresa que desenvolve aplicativos para gestão de conteúdo de *sites*. “Na maioria dos casos, tentar vender em massa para consumidores diretos é a pior escolha que uma empresa pode fazer.” Por quê? “Você acaba desperdiçando tempo e dinheiro preciosos com o cliente mais caro de todos –aquele que você ainda não conquistou”, diz Barnes.

Uma estratégia melhor para as empresas *business-to-business* é criar um *site* que atenda às necessidades de sua base atual de clientes. “A Internet pode, de fato, aumentar sua receita”, diz Barnes. Por exemplo, recentemente, a Servisoft instalou uma extranet na seguradora The Hemisphere Group para que a empresa pudesse fornecer informações atualizadas a seus parceiros comerciais, que são seguradoras de todo o mundo.

Atualizado diariamente, o *site* fornece, entre outras, informações sobre todas as mudanças de regulamentação no setor de seguros. “Todas as informações relativas a nosso setor são extremamente sensíveis ao tempo, daí o uso da Internet, porque é o meio mais rápido de levá-las aos clientes”, diz John Analambadakis, vice-presidente de sistemas da Hemisphere. O *feedback* dos clientes tem sido excelente, diz ele, e as vendas incrementais vêm crescendo continuamente desde o lançamento do *site*. “Até mesmo nossa funcionária mais idosa, uma senhora na casa dos 70, navega regularmente no *site*”, relata. “A Internet realmente nos possibilita oferecer valor a nossos clientes atuais.”

5. Não envolver a equipe de vendas

Um dos erros mais comuns que Reilly identifica no comércio eletrônico é o cometido por empresas que não levam em conta o impacto de suas estratégias para a Internet sobre os planos de remuneração e incentivo de sua equipe de vendas. “É comum vermos empresas que implementam um *site* apenas para retirar as tarefas mais rotineiras dos ombros da equipe de vendas, oferecendo suporte ou informações aos clientes”, diz Reilly. “Mas, como os gerentes de vendas não envolvem a equipe no processo, os vendedores se sentem ameaçados. Eles começam a esperar pelo pior e procuram dissuadir os clientes de usar o novo canal”, acrescenta ele.

O segredo para evitar esse erro é envolver a equipe de vendas no início do processo —e “comunicar com clareza qual é o objetivo exato que a empresa está procurando alcançar com sua estratégia de vendas *on-line*”, diz Reilly. Ele também recomenda aos gerentes de vendas que deixem os vendedores decidir como serão remunerados quando seus clientes comprarem *on-line*. “As equipes de vendas encaram a questão de várias maneiras”, diz Reilly. Como exemplo, ele menciona que algumas empresas garantem comissão integral aos vendedores caso um de seus clientes faça pedidos *on-line*. Outras pagam comissões sobre os primeiros pedidos feitos *on-line* e gradualmente vão diminuindo o valor da comissão nos pedidos seguintes, para motivar os vendedores a sair a campo e conseguir novos negócios. “A coisa mais importante é fazer com que os vendedores participem da decisão”, diz Reilly.

Foi o que fez a Tupperware Corporation no ano passado, quando começou a vender seus recipientes de plástico e outros utensílios domésticos pela Internet. “Nossos vendedores têm participação em todos os canais de venda, inclusive a Internet”, diz Christine Hanneman, vice-presidente de relações financeiras e tesoureira da empresa. Pede-se aos clientes que adquirem produtos pela Internet que informem quem lhes indicou o *site* da empresa, e esse vendedor recebe o crédito pela venda, diz Hanneman. Quando é o cliente que entra diretamente no *site* e faz uma compra, os distribuidores da Tupperware recebem um crédito sobre a venda por meio do programa de incentivo da empresa. “Até agora todo mundo está feliz com essa estratégia”, diz ela.

6. Não saber quando terceirizar

Segundo Furey, quando decidem lançar um *site* de vendas *on-line*, muitas empresas entendem que podem criá-lo por si sós. “A mentalidade que vemos em muitas das empresas listadas como as maiores na Fortune 500 é a de que ‘temos um departamento de TI, portanto, nós mesmos podemos construir o *site*’”, diz ele. “Elas acabam criando algumas páginas e acreditam ter resolvido o problema.”

É comum essas empresas desistirem do *site* caseiro e apelarem para empresas especializadas nesse tipo de serviço. “A maioria das empresas não conhece a tecnologia necessária”, diz Furey. “Uma das lições mais importantes que as empresas precisam aprender sobre o comércio eletrônico é que não existe nada de errado em terceirizar. Aliás, quase sempre é absolutamente necessário.”

As empresas que tentam executar sem ajuda externa funções que não dominam, como a distribuição de produtos, também podem ter uma surpresa bastante desagradável, diz Alvarez, do Meta Group. “Acontece todo dia. A empresa A tem um centro de distribuição equipado exclusivamente para distribuir pedidos em grandes quantidades. Aí a empresa decide vender diretamente pela Internet e, de um momento para outro, precisa de um centro de distribuição com capacidade para separar um único produto, embalar e despachar com rapidez para atender à demanda dos clientes.”

Algumas empresas nessa situação precisariam ter a habilidade de modernizar seu centro de distribuição para processar pedidos unitários, diz Alvarez. A maioria, no entanto, talvez tenha de apelar para os serviços de um parceiro externo. “Tudo depende das pressões do mercado. Os executivos devem perguntar-se: ‘Com que rapidez posso colocar meu produto no mercado?’” É comum, diz ele, a resposta ser a terceirização.