



LAETITIA POULIQUEN

JOHN DEIGHTON

Centra Software

Em abril de 2001, Steve Lesser, Vice-Presidente de Vendas Internacionais da Centra Software, recebeu o primeiro sinal de que sua decisão de aumentar seu esforço de vendas com uma equipe de televendas não seria facilmente aceita. O sinal veio na forma de um telefonema da vendedora externa que cuidava da conta da Ford Motor Company para a Centra, em Detroit. Ela havia descoberto que um membro da equipe de televendas da Centra acabara de realizar uma venda para uma das divisões da Ford. “Steve, como você pôde deixar isso acontecer comigo? A Ford é minha cliente. Como posso alavancar as vendas nessa conta se há uma equipe de telemarketing vendendo versões simplificadas do nosso software pelas minhas costas?”.

A Centra era uma pioneira em “eLearning” e “eMeetings”, produtos que permitem às empresas treinar funcionários e conduzir reuniões pela Internet. Tudo começara de modo extremamente promissor. As receitas tinham duplicado a cada ano desde a fundação da empresa, quatro anos antes, e a Centra passara a ser maior do que todas as suas concorrentes em eLearning juntas. Entretanto, Lesser sofria pressões para fazer com que as vendas crescessem ainda mais rapidamente, e para tornar a Centra um padrão incontestável no setor. Ele tinha analisado o exemplo de sucesso da WebEx, uma nova concorrente no mercado de eMeetings, que fazia suas vendas exclusivamente por telefone, e, em razão disso, Lesser instalara uma operação de televendas para complementar o esforço de vendas externo.

As televendas mal haviam decolado, contribuindo com apenas 8% das receitas no seu primeiro trimestre, quando os vendedores externos começaram a ficar alarmados. Leon Navickas, fundador e CEO da Centra, solicitou a Lesser e a Chris Reed, Vice-Presidente de Estratégia Empresarial da Centra, suas opiniões sobre como adaptar as televendas à estratégia de ampliação de mercado da Centra. Navickas levantou a seguinte questão: “Eu aprecio o que nossa equipe de vendas está fazendo por nós, mas também aprecio o que as televendas estão fazendo pela WebEx. Como posso conseguir o melhor rendimento utilizando os dois métodos com o mínimo de conflito?”

Lesser mostrou-se entusiasmado com o método de televendas. “Elas são eficazes, têm baixo custo, são muito mais fáceis de administrar e estrategicamente objetivas. Nós dizemos às

Caso LACC # 504-P04 é a versão traduzida para Português do caso # 9-502-009 da HBS. Os casos da HBS são desenvolvidos somente como base para discussões em classe. Casos não devem servir como aprovação, fonte primária de dados ou informação, ou como ilustração de um gerenciamento eficaz ou ineficaz.

Copyright 2006 President and Fellows of Harvard College. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de dados, usada em uma tabela de dados, ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrônico, mecânico, fotocopiada, gravada, ou qualquer outra - sem a permissão da Harvard Business School.

empresas que elas gastam demais em reuniões presenciais, e, assim, quando explicamos nosso produto pelo telefone e fechamos a venda, nós validamos essa idéia. Para evitarmos o conflito entre os dois procedimentos, temos de traçar um limite claro entre eles. É por isso que estou sugerindo que usemos a equipe de televendas para vender o produto eMeeting para clientes potenciais com faturamento anual inferior a US\$ 200 milhões, e a força de vendas externa para vender o produto eLearning, mais caro, para empresas da lista Global 2000”.

Reed também tinha interesse em desenvolver as televendas, mas discordou dos planos de Lesser: “Nós queremos que a Centra seja a líder no mercado de eLearning para as empresas Global 2000. Não podemos perder o foco desse objetivo: concentrar nossos recursos na conquista de uma posição dominante entre esses clientes. Na minha opinião, as televendas devem ser utilizadas para realizar a primeira operação de venda numa empresa Global 2000, e, depois, devemos usar a força de vendas externa para colocar o produto em outros departamentos da mesma empresa. O princípio é penetrar e, então, disseminar. O que vocês chamam de conflito é apenas a equipe de vendas reclamando porque um método mais barato de vendas ocupa seu espaço nas operações mais simples de venda”.

O Mercado de eLearning e eMeetings para Empresas

Na virada do século, a maior parte do aprendizado e do ensino corporativo acontecia em ambiente presencial, comandado por um instrutor ou apresentador. Em 1999, tais atividades, por vezes chamadas de aprendizado sincrônico, representaram 70% do total das despesas com treinamento em empresas dos EUA. E os gastos foram altos – as companhias americanas gastaram US\$ 17 bilhões com treinamento em 1999, segundo um relatório do IDC. Elas gastaram em itens como salas, instrutores, materiais para treinamento, equipes das divisões de treinamento, dos gerentes de vendas e de outros gestores dos diversos centros de treinamento nas empresas. O total não incluía os custos com viagens e hospedagem, ou os custos de remuneração dos funcionários em treinamento. Esses itens eram incluídos nos orçamentos dos gerentes de linha responsáveis pelos funcionários em treinamento.

O foco de abrangência desse aprendizado era amplo. As empresas treinavam seus funcionários para melhorar sua habilidade, cultura e motivação profissionais, apresentavam novos produtos às forças de vendas e aos clientes, e promoviam conferências, seminários e palestras para atrair possíveis clientes, instruir clientes e vendedores e motivar distribuidores.

Os 30% do ensino que não eram realizados em aulas presenciais aconteciam num ritmo de aprendizagem determinado pelo próprio aluno, também denominada aprendizagem assíncrona, com o uso de livros, fitas de áudio e vídeo, e CD-Roms. Embora geralmente não fosse incluído nos custos de treinamento, as empresas também gastavam quantias significativas com apostilas, manuais, livros de instruções, feiras de negócios, intranets, extranets e websites públicos.

A tecnologia baseada na Web era uma esperança para a redução dos custos com o treinamento sincrônico. Ela viabilizou o “auditório virtual”, oferecendo algumas das vantagens do aprendizado presencial sem a necessidade de deslocar os participantes. Utilizando acesso discado ou de banda larga à Internet e ferramentas de software, um estudante poderia acompanhar uma aula online em tempo real, assistir a uma apresentação realizada por um instrutor, e interagir com o instrutor e outros participantes. Tecnologia similar vinha sendo utilizada para conduzir reuniões. Anteriormente, as duas únicas alternativas possíveis consistiam em reuniões presenciais ou teleconferências, mas agora as equipes podiam conversar, ver umas às outras e compartilhar documentos a partir de diversas localizações, com a ajuda de computadores em rede. O relatório do IDC estimou que o eLearning absorveu US\$ 1,1 bilhão dos US\$ 17 bilhões gastos em 1999, e projetou seu crescimento para US\$ 11 bilhões nos próximos cinco anos.

Estrutura do Setor

Em 2001, os setores de eLearning e eMeeting estavam apenas em seu início. Um grande número de novas empresas — possivelmente uma centena delas, de acordo com alguns cálculos —, além de algumas grandes empresas, como a IBM e a Oracle, tinha passado a comercializar software específico para treinamento por meio da Web em meados da década de 1990. Não havia ainda nitidez na segmentação das empresas fornecedoras de software no que diz respeito a características e funções em que se especializavam. Entretanto, os analistas costumavam fazer uma distinção entre as fornecedoras que vendiam a empresas ou a universidades. Ao que parece, as reputações da atuação em uma área não repercutiam na outra. De fato, Chris Reed, da Centra, afirmou que “o sucesso no meio acadêmico é o beijo de morte no mercado empresarial”. Neste mercado, os analistas freqüentemente distinguiram entre empresas que vendiam conteúdo, plataformas de disponibilização e sistemas de gerenciamento da aprendizagem, embora algumas empresas fizessem aquisições que transpunham esses limites, afirmando fornecerem “soluções ponta-a-ponta em eLearning”. Veja uma lista das concorrentes na **Ilustração 1**.

1. Provedores de Conteúdo. Muitos fornecedores vendiam conteúdo digital para aplicações em eLearning. A DigitalThink e a SmartForce, por exemplo, dominavam o mercado de cursos de Tecnologia da Informação (TI), ministrados na Web para profissionais de TI. A SkillSoft disponibilizava a maior biblioteca de títulos não relacionados a TI no mercado. Alguns produtos distinguiam-se pelo amplo uso de simulações e multimídia. Alguns fornecedores ofereciam ferramentas de autoria com as quais as empresas poderiam criar seu próprio conteúdo; outras vendiam cursos prontos; e outras, ainda, empregavam um modelo semelhante ao das editoras de livros para vender conteúdos produzidos por terceiros. A Click2Learn oferecia as três opções.

O conteúdo destinado à aprendizagem em ritmo determinado pelo próprio aluno não exigia nenhum outro software, mas o conteúdo desenvolvido para ser apresentado por um instrutor aos alunos em uma sala de aula virtual exigia uma plataforma de disponibilização.

2. Plataformas de disponibilização. Esse termo referia-se a softwares usados para coordenar uma reunião virtual, quer se tratasse de uma sala de aula virtual, uma conferência na Web ou uma reunião online. Cerca de vinte fornecedores competiam utilizando diferentes tecnologias.

Ofereciam-se opções de plataformas que iam das mais simples às mais complexas e multifuncionais.

As plataformas mais simples eram conhecidas como produtos para eMeeting. A empresa WebEx, sediada na Califórnia, dominava esse mercado com uma carteira de 3.300 empresas. A WebEx vendia sua plataforma para uso em reuniões internas, como um meio para a solução de problemas dos clientes, por parte da equipe de suporte técnico, e como uma ferramenta de apoio às vendas. Numa forma específica de empregá-lo, os membros de equipes dispersas, com cinco a dez pessoas, poderiam conversar, compartilhar dados e gráficos e, se necessário, ver imagens de vídeo uns dos outros quando trabalhassem em um projeto conjunto. A WebEx foi fundada em 1995 e começou a vender o seu produto principal em fevereiro de 1999. As receitas cresceram de US\$ 2,6 milhões, no ano-calendário de 1999, para US\$ 25,4 milhões no ano-calendário de 2000, conduzidas por uma equipe de vendas que operava quase inteiramente por telefone. Os resultados da empresa no ano-calendário de 2000 registraram um prejuízo de US\$ 80 milhões, explicado em parte pelos gastos de US\$ 51 milhões em vendas e marketing.

Na ponta mais sofisticada do mercado, as plataformas continham funções mais elaboradas, necessárias para viabilizar salas de aula virtuais. A Centra era líder de mercado nesse segmento, detendo aproximadamente 50% das receitas nos últimos três anos, à frente do software Lotus Learning Space, da IBM, e dos produtos LearnLinc e Interwise, da Mentergy's.

3. Sistemas de Gerenciamento da Aprendizagem (LMS - Learning Management Systems). Os LMS referiam-se aos aspectos administrativos do eLearning. O termo designava qualquer software utilizado para atingir metas de conhecimento e de qualificação, avaliar necessidades de aprendizado de alunos e organizações específicas, permitir que os alunos selecionassem materiais para aprendizagem online e off-line, medir e acompanhar o progresso dos estudantes e gerenciar o progresso do aprendizado na empresa como um todo.

O LMS havia se tornado um slogan para designar o comprometimento das empresas em relação ao eLearning, assim como o Customer Relationship Management (CRM) passara a significar o compromisso das empresas em relação a sistemas de software destinados a inúmeras tarefas de gerenciamento de clientes. Enquanto os provedores de conteúdo vendiam pacotes isolados para satisfazer as necessidades de treinamento de um determinado departamento (menosprezados como sendo “soluções pontuais” pelos fornecedores de sistemas LMS), as empresas fornecedoras de LMS tinham uma meta mais ambiciosa — a venda de potentes sistemas de eLearning para utilização em toda a empresa. O preço de um sistema LMS para atender 20.000 usuários podia chegar a US\$ 500.000 ou mais. Em 2001, muitas empresas constantes da lista Fortune 500 estavam avaliando a necessidade de um LMS, sendo a Docent e a Saba Software suas concorrentes mais freqüentes. Via de regra, uma empresa de LMS realizava uma venda desse tipo em parceria com uma integradora de sistemas como a Accenture ou a Price Waterhouse Coopers (PWC). Caso houvesse interesse, o cliente iniciaria uma busca por provedores de conteúdo e por um fornecedor de uma plataforma de disponibilização. Era difícil fazer com que o pacote de serviços funcionasse, e as implementações de LMS eram muitas vezes demoradas e, em alguns casos, completamente frustradas.

Em 2001, quatro grandes fornecedoras de software – Oracle, SAP, Siebel e IBM – anunciaram seus sistemas de eLearning com fonte única para competir com aqueles pacotes “best-of-breed” (fornecedor de LMS, plataforma de disponibilização, provedor de conteúdo e integrador de sistemas). A Siebel, por exemplo, oferecia o eLearning como uma parte integrante daquilo que a empresa denominava Gerenciamento de Relacionamento com os Funcionários (ERM - Employee

Relationship Management). O interesse por essas soluções de fonte única parecia, ao menos inicialmente, limitar-se apenas aos clientes já existentes desses fornecedores, e mesmo assim eles continuavam interessados em pacotes de soluções “best-of-breed”, de diversas fontes.

A maioria dos observadores concordava que o setor estava evoluindo em direção à integração. Empresas respeitadas por suas soluções pontuais ampliavam sua gama de habilidades desenvolvendo outras capacidades, mas o faziam com cautela, para não interferir em oportunidades de cooperar no esforço conjunto de vendas às empresas. A DigitalThink, por exemplo, estava realizando testes beta com o LMS, mas somente com o método de fornecedor de serviços de aplicação - Application Service Provider (ASP)¹. A Click2Learn passou a oferecer gerenciamento e hospedagem para aprendizagem, mas também alegava agir como um fornecedor neutro quando atuando em parcerias. A Centra havia adquirido recentemente a MindLever, que oferecia os mesmos recursos de algumas de suas parceiras em LMS. Entretanto, anunciou a aquisição nos seguintes termos, cuidadosamente formulados:

Classificada na categoria emergente de Sistemas de Gerenciamento de Conteúdo para Aprendizagem (LCMS-Learning Content Management Systems), a funcionalidade da MindLever é complementar em alto grau ao valor proporcionado pelos Sistemas de Gerenciamento de Aprendizagem (LMS-Learning Management Systems) às organizações.

A WR Hambrecht and Co., uma firma de análise de investimentos, discordou, argumentando que, por meio dessa aquisição, a Centra havia “penetrado no nicho competitivo de muitas de suas ‘parceiras no ecossistema’, entre elas a Saba, Docent, Click2Learn e outras”.

A Empresa

História

Leon Navickas fundou a Centra Software em 1995, após trabalhar durante 12 anos na Lotus Development Corporation. Seu trabalho como Gerente Geral de Pesquisa e Desenvolvimento Avançados do Lotus Notes, um software para informatização de trabalho em grupo, constituiu a base para sua concepção de um sistema de colaboração em grupo, dinâmico e centrado na Web. Financiada pela North Bridge Venture Partners, Burr Eagan Deleage and Company e por diversas pessoas físicas, a Centra cresceu, passando de quatro funcionários trabalhando no protótipo, para 40 funcionários quando do lançamento de seu principal produto, o Symposium, em 1997. Entre alguns dos primeiros clientes a adquirirem o Symposium estavam a Bay Networks, AT&T, Motorola, Wall Data, Rational Software e a Universidade Stanford. Para comandar o lançamento, Navickas contratou Christopher Reed para o cargo de Vice-Presidente de Estratégia Corporativa. Reed havia sido Diretor de Marketing de Produto do Notes e, mais tarde, Diretor de Desenvolvimento de Mercado, tendo dado contribuição essencial para o sucesso do produto. Steve Lesser fora recrutado pela empresa, no início de 1999, para comandar a implantação da organização das vendas em nível mundial. Steve vinha da Marcam, uma líder no mercado de ERP, onde desempenhara um papel central no aumento, em mais de dez vezes, do valor de mercado da empresa em meados da década de 1990.

Em 2000, a receita da Centra alcançou US\$ 23 milhões, com 210 funcionários e 10 escritórios de vendas na América do Norte, na Europa e na Ásia. (Veja o organograma na **Ilustração 2.**) A carteira de clientes somava 440 empresas. Entre elas estavam a Accenture, Domino's Pizza, Gartner

¹ O software de sistema podia ser disponibilizado na rede de um cliente por um servidor de propriedade do cliente e gerenciado por ele ou por um ASP terceirizado, que alugava o acesso do cliente ao software dos servidores ASP.

Group, Pfizer, Sysco, Toshiba, Hewlett Packard, American Express, Platinum, Kronos e NEC. A Centra atendia a 1,2 milhão de usuários finais. (Veja a demonstração de resultados na **Ilustração 3**).

Produtos da Centra

A Centra oferecia três produtos:

O produto para **eMeeting** permitia às empresas conduzirem reuniões virtuais para um público interno ou externo de até 100 (mas, em geral, de 4 a 6) participantes. Tinha as características de um subconjunto das funções do Symposium, incluindo marcação e importação simultâneas de slides, pesquisas de tipo sim/não, questionários de múltipla escolha, chats de texto privados e públicos, co-apresentadores e botões simulando o ato de “levantar a mão”.

O produto para **Conferência** possibilitava a realização de seminários interativos e palestras empresariais envolvendo um público disperso de até 1.000 (mas, em geral, de 100 a 150) participantes por meio de intranets, extranets ou da Internet. Suas características também eram a de um subconjunto do Symposium, ajustadas a apresentações para um grande público.

O produto **Symposium**, carro-chefe da Centra, proporcionava uma experiência de sala de aula virtual para treinamento prático e colaboração interativa de equipes com até 250 (mas, em geral, de 10 a 30) participantes. O Symposium poderia ser utilizado para qualquer finalidade, do treinamento de funcionários para o lançamento de um produto ou orientação de novos empregados, ao treinamento de clientes ou parceiros ou treinamento em aplicativos de software. Com capacidade para vídeo multiponto ao vivo, o usuário poderia assistir ao coordenador ou a qualquer outro participante. Uma função de áudio full-duplex permitia que até quatro usuários conversassem simultaneamente. Os participantes poderiam levantar suas mãos para fazer perguntas, dar respostas e comentários instantâneos, tomar parte de chats, dividirem-se em grupos menores e responder a pesquisas espontâneas e perguntas de avaliação. O instrutor poderia monitorar o nível de interação à medida que a sessão de treinamento se desenrolasse. Funções de compartilhamento ao vivo de aplicativos e recursos de “whiteboard” (em analogia ao quadro-negro, é uma área em branco compartilhada na tela do computador, onde todos os participantes podem escrever ou desenhar) eram utilizadas para aperfeiçoar a interatividade. Eram disponibilizados ainda recursos para exibição de aplicativos, apresentações e marcações em streaming slide, registro de presença e apresentação de painéis. O Symposium tinha uma função opcional de gravação e reprodução, para que o conteúdo apresentado em um evento ao vivo pudesse ser visto ou revisto após a sessão. Dessa forma, o coordenador de uma atividade poderia gravar uma sessão ao vivo, incluindo apresentações, discussões multilaterais, exibição de aplicações e pesquisas compartilhadas, de modo que os usuários que estivessem ausentes do evento ao vivo pudessem reproduzir a transcrição posteriormente.

Tecnologia

Os produtos da Centra eram comercializados em pacotes de “produto” ou “ASP”. Quando um cliente adquiria um pacote de produto, instalava o software em seu próprio servidor, rodando o Windows NT resguardado pelo seu “firewall” (barreira que impede o acesso de usuários não autorizados à rede corporativa). Eram necessários 5 dias, em média, para instalar o software, treinar o instrutor e o Departamento de TI. Quando os clientes adquiriam o pacote ASP, alugavam o serviço de acesso ao software em um servidor hospedado por terceiros e localizado fora de seu firewall, reduzindo o tempo de instalação para cerca de 2 dias.

Cada um dos usuários do cliente necessitava de um computador desktop ou laptop rodando o Windows, um navegador de Internet, um modem de 28,8 kbps ou mais rápido, e o software baixado pela Web. Os usuários podiam conectar-se por meio de intranets, extranets ou da Internet. Os usuários podiam ouvir ou falar uns com os outros por meio dos alto-falantes, microfone e “headset” (microfone e fone de ouvido preso à cabeça, deixando livres as mãos do participante) de seus participantes, e usando tecnologia² de “voz sobre IP” (IP - Internet Protocol), sem a necessidade de agendar uma áudio-conferência.

Preços

A Centra oferecia todos os seus produtos tanto como serviços ASP hospedados em seus próprios sistemas quanto como licenciamento de software que os clientes poderiam instalar em suas redes. Os preços dos produtos de software da Centra incluíam uma taxa por usuário e uma taxa pelo uso do servidor. A licença de uso do servidor Symposium custava US\$ 35.000 e a taxa por usuário era de US\$ 2.000 por usuário simultâneo³ ou US\$ 200 por usuário identificado – em ambos os casos para uso ilimitado e permanente. Por 18% do preço de aquisição anual, o comprador do pacote de produtos poderia adquirir um contrato de suporte técnico que cobriria consertos e atualizações de software e suporte de helpdesk. A taxa de instalação do pacote de produtos Conference era de US\$ 15.000 e o preço por usuário simultâneo era de US\$ 600. Não havia taxa de instalação para o pacote de produto para eMeeting, e a taxa por usuário simultâneo era de US\$ 1.000. O preço e as condições para os serviços ASP também variavam de acordo com o aplicativo. O eMeeting estava disponível apenas para usuários simultâneos, ao preço de US\$ 100 por mês por usuário para uso ilimitado; o Conference custava US\$ 50 por usuário para um único evento, e o Symposium custava US\$ 25 por hora por usuário. Programas educacionais eram oferecidos aos clientes por um custo adicional. (Veja na **Ilustração 4** as receitas por produto em 2000 nos EUA).

Estratégia de Conquista de Mercado

Os líderes da Centra acreditavam estar em uma corrida para dominar o mercado de eLearning no período de um ou dois anos. Eles concordavam com a visão, comumente atribuída ao autor Geoffrey Moore⁴, de que o amadurecimento de novos mercados de software empresarial aconteceria em duas etapas. Inicialmente, muitos novos negócios competiriam, em um mercado em implantação, pela atenção de um grupo de clientes relativamente visionários, que agiriam com uma atitude tolerante em relação às imperfeições dos produtos oferecidos. Mais tarde, num mercado mais consolidado, clientes mais pragmáticos e menos tolerantes se juntariam aos visionários, apoiando o fornecedor líder do mercado, assegurando as vantagens de um padrão tecnológico predominante e um desempenho confiável do produto. Segundo essa visão, somente dois ou três dos competidores iniciais conseguiriam sobreviver, e o líder de mercado ficaria com a maior parte dos lucros do setor. A estratégia de marketing da Centra visava conquistar a maior carteira de clientes no menor tempo, com o intuito de tornar-se o líder de mercado sobrevivente, ou o parceiro deste.

² Voz sobre IP: Voz transmitida pela Internet

³ Um usuário simultâneo é uma posição que pode ser usada por mais de uma pessoa com um mesmo perfil.

⁴ Geoffrey Moore, *Inside the Tornado*. New York, NY: HarperBusiness, 1997 [Edição brasileira: *Dentro do Furacão*. São Paulo, Futura, 1996]

Mercados-Alvo

A Centra tinha pela frente o que acreditava ser um mar de oportunidades, onde a única dúvida era: a quem atender primeiro? Num extremo, ela poderia competir com a WebEx, que no ano passado atendeu a 3.300 clientes dispostos a gastar, cada um, em média US\$ 7.000 em operações por telefone. No outro extremo, a Centra poderia competir com a Lotus, que havia encontrado um cliente (a General Electric) disposto a gastar US\$ 5 milhões após um longo processo de negociação.

Em seus quatro anos de operação, a Centra tinha se concentrado em atender a ponta mais ampla desse espectro. De sua carteira de 440 empresas, aproximadamente 200 eram companhias incluídas na lista Global 2000, outras 100 eram empresas de médio porte e 140 tinham vendas anuais inferiores a US\$ 200 milhões.

Os clientes-alvo da Centra eram, em sua maioria, gerentes de divisão e de recursos humanos. A maior parte dos negócios fechados pela empresa no último ano envolveu divisões distintas de grandes empresas, e ficaram na faixa de US\$ 30.000 a US\$ 150.000 por contrato negociado. As transações superiores a US\$ 500.000, apesar de seu pequeno número, contribuíram com 30% da receita total.

Plano de Valorização

Lesser orientou sua equipe de vendas para que eles ajustassem sua estratégia de negócios com o intuito de atingir os gerentes de linha, lhes apresentando a justificativa de que garantiriam o retorno sobre o investimento. Ele citou vários exemplos para justificar a afirmação de que o eLearning poderia cobrir seu custo de implementação no primeiro ano de operação. Uma divisão de uma grande empresa prestadora de serviços financeiros, por exemplo, adquiriu o Symposium ao custo de US\$ 300.000 e obteve, já no primeiro ano, uma economia de quase US\$ 3 milhões em viagens, custos salariais de oportunidade e despesas indiretas. A Nortel Networks descobriu que poderia reduzir de três meses para três semanas o período necessário para apresentar um novo produto à sua equipe de vendas e às redes de distribuição. A economia de tempo gasto para lançar novos produtos cobriu com larga margem o custo da implementação dos produtos da Centra.

Reed preferia que a equipe de vendas atraísse os gerentes de alto escalão. “Eu acredito na ‘Regra das 5’: temos que nos colocar como uma das 5 prioridades de um CEO. Como exemplo, nós podemos enfatizar a prioridade na ‘velocidade nos negócios’. Em setores nos quais os ciclos de vida dos produtos são curtos, os CEOs sabem que, se puderem acelerar o processo de aquisição e utilização do conhecimento, terão uma vantagem competitiva. Uma grande quantidade de conhecimento é criada na própria atividade. Se uma organização puder usar os sistemas da Centra para levar idéias novas aos centros de decisão, poderá transformá-las em novos produtos e lançá-las no mercado mais rapidamente do que suas rivais. Reduzindo o tempo desse processo, a empresa pode acumular uma vantagem competitiva em valor equivalente a muitos milhões de dólares”.

Distribuição

A Centra dispunha de três maneiras para contatar os clientes: uma equipe de vendas externa, uma equipe de televendas e alguns parceiros estratégicos. O Pivotal, um sistema de

gerenciamento de relacionamento com clientes, era usado para identificar e compartilhar informações sobre os contatos com clientes.

1. Vendas Externas. A Centra empregava 40 vendedores na América do Norte e Europa. Eles tendiam a operar relativamente isolados uns dos outros, administrando seus próprios ciclos de vendas e negociando na medida em que os departamentos de recursos técnicos requeressem o fechamento da transação. Eles contavam com o apoio de uma equipe para contatos via telemarketing, formado por 4 funcionários e operando em Boston (não se tratava da equipe de televendas), que fazia ligações para especificar e consultar os clientes-alvo, a pedido dos vendedores, para identificar e agendar reuniões com os tomadores de decisão.

2. Televendas. Em setembro de 2000, visando ampliar a cobertura de mercado da Centra, Lesser instalou o departamento de televendas com uma equipe de dois funcionários, que cresceu até chegar a oito membros em abril de 2001. Para supervisionar a equipe, Lesser designou Cathy Considine – que também supervisionava o grupo de telemarketing. Lesser previu que 12% da receita de US\$ 50 milhões estimada para 2001 viriam das televendas.

Lesser explicou a razão para as televendas: “Precisávamos de vendedores externos para termos acesso às organizações de primeira linha. Mas, para cada milhão de dólares que vendemos por telefone, ou seja, sem o envolvimento de vendedores externos, nós economizamos cerca de US\$ 100.000 em custos de viagens, comissões mais altas, salários etc. Isso representa 10 centavos em cada dólar vendido”. (Veja a produtividade das equipes de vendas na **Ilustração 5**).

3. Parceiros Estratégicos. A Centra operava dentro do que a própria empresa denominava um “ecossistema” de parceiros, para conquistar uma maior cobertura de mercado. Oito de seus 40 vendedores dedicavam-se a trabalhar com os parceiros. Havia três tipos de parcerias: 1) empresas fornecedoras de infra-estrutura de hardware e de software, como Microsoft, Cisco e Lotus; 2) integradoras de sistemas como a PWC e a Accenture; e 3) fornecedores de LMS.

3.1 Parceiros de Infra-estrutura. Um exemplo de parceiro produtivo de infra-estrutura era a Cisco Systems. A Cisco, como uma fornecedora de equipamentos para a formação de redes, promovia ativamente o eLearning junto a seus clientes, como ferramenta de treinamento em TI. A empresa havia recomendado a Centra como fornecedora preferencial do sistema de eLearning em tempo real. Lesser explicou:

A Cisco acredita que o eLearning aumentará a necessidade de alargar a banda por parte dos clientes e, por isso, passamos a participar de muitas discussões internas às empresas. Por exemplo, a Cisco levou nosso vendedor em Dallas à Raytheon. Da mesma forma, na Unilever, a Cisco estima que, por ter vendido uma estratégia de eLearning, eles poderão também vender atualizações de equipamentos equivalentes a US\$ 75 milhões, no ano que vem. Eles apresentaram nossos vendedores ao Diretor de Treinamento à Distância, responsável por 85.000 pessoas e, ato contínuo, nos fizeram um pedido para que apresentássemos nossas propostas. Estamos muito satisfeitos com esse relacionamento com a Cisco: eles têm 10.000 representantes de vendas; eu só tenho 40.

3.2 Parceiros Integradores de Sistemas. As divisões de integração de sistemas (Systems Integration - SI) de empresas de consultoria como a PWC e a Accenture foram elementos vitais para o programa de conquista de mercado da Centra, porque todo contrato de SI (Integração de Sistemas) gerava uma necessidade de treinamento do cliente após a implementação. Em

contrapartida, a Centra oferecia ao cliente de SI exercícios de treinamento, aperfeiçoamento da qualidade do treinamento e a perspectiva de uma receita anual pela prestação de serviços de treinamento. As SIs foram uma fonte de muitas oportunidades comerciais, mas não deram à Centra o mesmo tipo de resultado dado aos fornecedores de LMS. A explicação de Reed foi a seguinte: “Os LMSs cobram pelo menos US\$ 4 em serviços de integração para cada dólar gasto com software. A instalação de produtos da Centra gera apenas US\$ 0,50”. Reed também acreditava que as promessas de eficiência da Centra tinham vantagens duvidosas: “Nós desconfiamos que muitos gerentes de projetos de integração de SI preferem não incluir a Centra em concorrências para fornecimento de software de aplicativos para treinamento porque, na prática, nós fazemos cair o montante que seus clientes os pagam pelos serviços de treinamento”.

3.3 Parceiros Fornecedores de LMS. A Centra teve o menor êxito nas parcerias com fornecedores de LMS. Foram raras as ocasiões em que uma LMS resolveu convidar alguma empresa que não fosse uma integradora de sistemas para aliar-se a ela na participação em alguma concorrência. Os clientes empresariais preferiam eles mesmos escolher o melhor em cada tipo de conteúdo e fornecedor de plataforma. Na maioria dos casos, a Centra precisava apresentar-se sozinha ao cliente e provar sua compatibilidade com o LMS.

O Processo de Vendas da Centra

Como demonstra a **Ilustração 6**, a maioria das vendas da Centra seguia um dos três caminhos seguintes, dependendo do valor monetário da venda:

O processo de vendas externas: Algumas vendas externas resultavam de indicações dos parceiros estratégicos, como a Cisco ou a Accenture. Outras começavam com uma consulta feita durante uma feira, pela Web, por mala direta, por e-mail, durante um seminário na Web, como resultado de uma campanha publicitária ou de um seminário em associação com uma parceira de SI. A consulta era encaminhada à equipe de telemarketing para ser “classificada e especificada”, o que significava descobrir se a consulta era procedente e qual a verba disponível do interessado. Depois de classificada, a oportunidade de negócio era encaminhada para a Cathy Considine, que a repassava ao vendedor externo apropriado ou a televendas, caso o potencial aparentasse ser pequeno.

O ciclo aproximado da venda externa, do primeiro contato ao fechamento, era na média de quatro meses, variando entre duas semanas e um ano. Lesser insistia em que os vendedores agissem como consultores do comprador e em que adquirissem credibilidade como especialistas no assunto. Em sua maioria, as transações de vendas externas ficavam na faixa entre US\$ 30.000 e US\$ 150.000, e geralmente envolviam tanto o departamento de treinamento como o de recursos humanos, além de promotores de negócios, como os executivos de vendas. A maior parte das vendas era feita para novos clientes, mas Lesser ficou animado ao ver que cerca de 30% das vendas no ano anterior tinham sido feitas para clientes já existentes. Poucas dessas vendas foram feitas para um mesmo departamento. Em geral, eram vendas ramificadas para outros departamentos dentro da mesma empresa. Lesser citou uma grande empresa de investimentos de Boston como um dos primeiros casos de expansão ramificada — na qual o vendedor em Boston havia conseguido vender o produto visitando, uma a uma, muitas das 80 unidades de negócio, apesar da ausência de um comprometimento no nível da empresa como um todo.

A maioria dos vendedores relatou que a venda para uma segunda divisão de uma mesma companhia levava mais tempo do que a primeira. “Tem ‘muita fruta caindo de madura’ em nossa área”, explicou um deles. “Eu vendo nos lugares onde existe demanda, e geralmente essa demanda não está em uma empresa que já é usuária. Eu gosto de vender para gerentes de

departamento visionários, dispostos a assumir a liderança e tentar algo novo. O gerente do segundo departamento normalmente é mais cauteloso, e então a TI monta um projeto em cima, e a coisa toda se perde em reuniões e especificações”. O vendedor de Filadélfia discordou. “Se eu for paciente, construir uma base e chegar aos níveis mais altos da organização, talvez a primeira venda seja mais demorada, mas a segunda ficará mais fácil”.

Processo de televendas: A equipe de televendas concentrou-se em vendas de produtos para eMeetings do pacote ASP. A maioria das televendas começava com um telefonema para um nome em uma lista de empresas, adquirida de terceiros, classificadas dentro de um patamar de vendas anuais inferior a US\$200 milhões. A experiência tinha mostrado que as listas de executivos da área de vendas e de gerentes de projetos de serviços profissionais produziam melhores resultados. Antes de telefonar para uma empresa, esperava-se da equipe de televendas que ela utilizasse o sistema Pivotal para comprovar um contato passado pela equipe de vendas externas. Se um vendedor externo tivesse relatado que já estava mantendo contato com determinada empresa, a equipe de televendas era orientada a conseguir a aprovação do vendedor antes de fazer, ela mesma, o contato.

A equipe de televendas seguia roteiros para a sondagem das necessidades das atividades do cliente que pudessem se beneficiar do produto mais barato da Centra – o eMeeting em formatação ASP. Se o cliente em potencial demonstrasse interesse, o funcionário de televendas o convidava, durante o contato telefônico inicial, a utilizar seu navegador da Web e a visitar uma sala virtual de demonstração e testar o produto. CentraNow⁵ foi o nome dado ao software de demonstração que apresentava os recursos do Centra por meio de uma combinação de telefone e Internet.

Se o cliente potencial quisesse recursos não existentes no eMeeting, o representante de televendas transferia a ligação para a supervisora, Cathy Considine, que designava o vendedor externo adequado.

O processo de vendas corporativas: Em muitas ocasiões, uma companhia Global 2000 havia realizado um investimento em eLearning para ser utilizado na empresa inteira. O componente de disponibilização do sistema negociado nessas vendas custava mais de US\$ 1 milhão. De acordo com a experiência limitada da Centra (cinco negócios desse tipo fechados em quatro anos), as vendas de produtos capazes de atender às necessidades corporativas não partiam dos vendedores externos. Em todos esses casos, o cliente se interessou pelo eLearning independentemente da Centra, e incluiu a Centra em seus pedidos de propostas em virtude da relativa notoriedade da empresa entre os provedores de plataformas de disponibilização.

Esses contratos eram suficientemente grandes e raros para merecerem uma atenção especial. Por exemplo, quando a Procter and Gamble decidiu investir em eLearning, a Centra organizou uma força de ataque formada por seus executivos seniores e foi atrás do negócio. Após uma longa pesquisa, a Procter and Gamble solicitou propostas de diversos vendedores de sistemas de disponibilização e de LMS, entre eles a Centra, e acabou escolhendo a Centra e a Saba.

⁵ Visite o site www.centraNow.com para ver uma demonstração ao vivo

Decisões

Em abril de 2001, Reed e Lesser sentaram-se para aprimorar a estratégia para a conquista de mercado pela Centra no ano seguinte. Eles previam vendas de US\$ 50 milhões em 2001, e Lesser esboçou a seguinte distribuição de vendas por canal como ponto de partida para a discussão:

	Número de Transações	Receita Total	Receita por transação
Vendas Corporativas	4	US\$6.000.000	US\$1.500.000
Vendas Externas	400	US\$38.000.000	US\$95.000
Televendas	600	US\$6.000.000	US\$10.000

Reed começou com a seguinte observação:

Os números são ótimos. A questão é: onde estão os clientes por detrás dos números? As televendas fecharão 600 negócios com divisões de grandes empresas, ou algumas virão de pequenos negócios? Além disso, quantas transações corresponderão ao primeiro pedido do cliente e quantas serão já uma segunda venda? Nós precisamos de uma estratégia – um alvo de penetração e um alvo de propagação, e você sabe minha opinião: nenhuma venda fora da lista Global 2000.

A estratégia nos fará decidir onde melhor utilizar nossos esforços: nas vendas aos novos clientes ou cavando mais fundo nas contas já existentes? Penetrar ou propagar? Temos de ser mais agressivos na propagação. A força de vendas está em campo fechando contratos com novos clientes, envolvendo dezenas de milhares de dólares — com alguns contratos, pulverizados, de centenas de milhares de dólares. Eu não me importo em deixar os pequenos contratos para parceiros ou transferi-los para televendas. O que me preocupa é o fato de termos níveis tão baixos de propagação entre as contas de clientes Global 2000. No que diz respeito aos clientes corporativos típicos, nós mal contatamos um décimo do potencial. Isso porque nossa força de vendas externa se empenha em identificar contratos de menor valor junto a departamentos de treinamento corporativo, e depois passa para a prospecção seguinte em outra empresa.

Lesser respondeu:

Será que isso é tão ruim? Você prefere trabalhar para melhorar nossa taxa de propagação de 10% entre os nossos clientes Global 2000, ou fazer algo acerca do fato de termos penetrado em somente 10% deles? Com base nas informações que tenho, não sei como fazer essa escolha. Acho que a equipe de vendas externa deve decidir, pois estão mais próximos das oportunidades de negócio.

Reed:

A idéia de deixar a decisão a cargo da equipe de vendas não me agrada. Por natureza, eles são “caçadores”, e não “agricultores”. Uma coisa que eles não entendem é o fato de que as vendas

por propagação nos ajudam a defender nosso território. Não podemos dizer que “capturamos” uma companhia simplesmente porque ela usa produtos da Centra em uma de suas unidades operacionais. Se um outro vendedor convencer o CEO da companhia de que o eLearning pode acelerar as maiores prioridades de sua organização, como o gerenciamento de conhecimento ou a diminuição do ciclo de lançamento de produto no mercado, estaremos fora e eles estarão dentro. Lembre-se da General Electric. Nós tínhamos feito uma apresentação, em um fórum de CIOs, para todas as 29 divisões, e o nosso vendedor de campo na GE estava conseguindo grandes resultados com várias das divisões da empresa. Então, a IBM fechou um contrato global com a companhia, incluindo uma licença de US\$5 milhões para seu produto Lotus LearningSpace. Da noite para o dia, nós fomos derrotados.

Lesser:

Não tenho tanta certeza de que estamos fora da General Electric. Quando a gente consegue fechar uma venda corporativa, na maioria dos casos, alguém do alto escalão comprou a idéia, nem sempre com o envolvimento dos escalões menores. Ninguém, em nível departamental, assume a iniciativa de colocar o produto em funcionamento. O vendedor que atua na GE me disse que ainda podemos fechar uma ou duas vendas na General Electric. Isso é o que eu quero dizer – confie nos vendedores. Eles sabem quando buscar uma oportunidade de propagação e quando ir atrás de novas contas.

Reed:

Mas as televendas conseguem penetrar em novas contas a um custo menor. De qualquer forma, nós poderíamos chegar a um acordo para redirecionar o foco do pessoal de televendas para que eles não se prendessem ao segmento de contratos inferiores a US\$ 200 milhões? Televendas deveria ser nossa principal ferramenta de penetração para obter novos clientes Global 2000, plantando sementes a serem colhidas pelos vendedores externos. Nós não nos sairemos tão bem competindo com a WebEx no mercado de eMeetings, mas poderemos usar nossos dois canais para alcançar o mercado que realmente importa a longo prazo.

Lesser não gostou. Se o raciocínio de Reed fosse adotado, Lesser teria que solucionar muitos outros problemas semelhantes ao da Ford. Aparentemente, alguém das televendas tinha feito um contato com uma das divisões menores de engenharia da Ford sem consultar o banco de dados Pivotal, e havia vendido uma licença ASP de eMeeting para uso em desenvolvimento colaborativo de projetos. A vendedora externa havia ficado furiosa. Lesser sentia que o ponto de vista da vendedora merecia atenção: o representante de televendas não deveria ligar para uma empresa do porte da Ford. Talvez este cliente tivesse sido mal aproveitado. Talvez houvesse o potencial para a venda de um Symposium

Ademais, será que aliviar a pressão sobre a WebEx era uma boa idéia? Lesser mostrou uma manchete do *Wall Street Journal*: “Meetings in Cyberspace May Soon Be as Routine as the Conference Call” (“Em Breve, as Reuniões no Ciberespaço Podem Ser Tão Rotineiras Quanto as Conferências Telefônicas”). O artigo descrevia um cliente pequeno da WebEx cujo negócio incluía o desenvolvimento de software, com escritórios nas costas leste e oeste dos EUA. A

colaboração envolvendo as duas costas americanas tinha sido complicada e ineficiente, mas agora “eles simplesmente entram numa sala de reuniões da WebEx e jogam seu código na tela, e todos podem começar a mexer nele”. Ele disse a Reed, sorrindo: “Vocês, estrategistas, complicam muito as coisas. O mercado é quente. Queremos nos tornar o modelo no setor. Portanto, vamos pescar onde os peixes estão mordendo a isca”.

Ilustração 1 Principais Concorrentes no Espaço de eLearning

Provedores de Conteúdo	Faturamento (ano mais recente) (\$'000)	Clientes	Funcionários	Vendedores	Valor da Empresa (US\$ Milhões)
SmartForce	US\$168.000	2.500	1.500	Não disponível	Capital Fechado
Click2Learn	US\$43.000	300	400	100	US\$30
DigitalThink	US\$39.000	350	450	Não disponível	US\$250
NetG	US\$37.000	4.000	617	Não disponível	Capital Fechado
Mentergy (LeamLinc excluída)	US\$8.000	Não disponível	150	Não disponível	Capital Fechado
Skillsoft	US\$26.000	Não disponível	200	Não disponível	US\$230
Plataformas de Disponibilização					
WebEx	US\$25.000	3.300	Não disponível	Não disponível	US\$780
Centra Software (Mindlever excluída)	US\$23.000	440	210	40	US\$360
LeamLinc (Mentergy)	US\$6.900	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Capital Fechado
Interwise	US\$6.000	150	Não disponível	Não disponível	Capital Fechado
Lotus LearningSpace Live	US\$2.200	20	Não disponível	Não disponível	Não negociada separadamente
Sistemas de Gerenciamento de Aprendizagem					
Saba	US\$18.000	100	462	39	US\$500
Docent	US\$11.000	100	110	Não disponível	US\$300
WBT Systems	Não disponível	60	Não disponível	Não disponível	Capital Fechado
Knowledge Planet	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Capital Fechado
LeamFrame	Não disponível	160	Não disponível	Não disponível	Capital Fechado

Fontes: Centra, sites das empresas na Web, OneSource e estimativas do redator do caso quanto à alocação de vendas entre as divisões empresariais em cada companhia.

Ilustração 2 Organograma da Centra em 1º de fevereiro de 2001	
Centra	Organização
Alan May (8)	Vice-Presidente, Alianças Estratégicas
Cathy Considine (15)	Gerente, Televendas e Telemarketing
Chris Reed	Vice-Presidente, Estratégia Corporativa
Debby Louis	Vice-Presidente, Operações de eBusiness
Gene Gainey (7)	Gerente Regional, Sul dos EUA
Joe Gruttadauria	Vice-Presidente Sênior, Serviços Profissionais
Lawrence Whittle (12)	Vice-Presidente, Europa, Oriente Médio e África
Leon Navickas	CEO
Lisa Clark	Vice-Presidente, Marketing Corporativo
Martha McPherson (5)	Gerente Regional, Oeste dos EUA
Michael Hackney	CTO
Michael Tupanjanian	Vice-Presidente, Desenvolvimento de Negócios
Rich Geise (8)	Gerente Regional, Leste dos EUA
Ronnie Thompson	Diretor de Desenvolvimento
Steve Johnson	CFO
Steve Lesser	Vice-Presidente, Vendas Globais
Steve Thomas	Diretor, Ásia-Pacífico
Tony Mark	Presidente, COO

Os números entre parênteses após os nomes indicam o número de vendedores subordinados ao respectivo gerente.

Fonte: Centra

Ilustração 3 Demonstração de Resultados da Centra

	2000	1999	1998	1997	1996
Vendas	US\$23,0	US\$8,6	US\$4,2	US\$0,3	US\$0,0
Custo dos Produtos Vendidos	US\$3,7	US\$1,7	US\$1,1	US\$0,2	US\$0,0
Despesas de Vendas, Administrativas e Gerais	US\$27,5	US\$10,5	US\$6,5	US\$3,4	US\$1,1
Pesquisa e Desenvolvimento	US\$8,5	US\$4,6	US\$3,1	US\$3,0	US\$1,6
Outras Despesas Operacionais	US\$0,9	US\$0,7	US\$0,0	US\$0,0	US\$0,0
Despesas Totais	US\$40,6	US\$17,5	US\$10,7	US\$6,6	US\$2,7
Lucro líquido antes do Recolhimento de Impostos e Pagamento de Juros	(US\$17,6)	(US\$8,9)	(US\$6,5)	(US\$6,3)	(US\$2,7)

Fonte: Demonstrativos Publicados pela Centra

Ilustração 4 Faturamento da Centra nos EUA no Ano 2000 por Produto e Modelo de Licenciamento (\$'000)

	Faturamento com Licenças nos EUA (US\$'000)	Base Instalada de Clientes ao Final do Ano	Novos Clientes Conquistados no ano 2000
Symposium	US\$14.836	398	220
Symposium ASP	US\$28		
Conferência	US\$3.450	48	45
Conferência ASP	US\$98		
EMeeting	US\$201	28	28
EMeeting ASP	US\$365		
Manutenção	US\$2.650		
Serviços (incl. hospedagem)	US\$1.186		
Treinamento	US\$161		
	US\$18.487	440 ^a	263 ^a

(a) Alguns clientes adquirem vários produtos.

Fonte: A Centra não revela receitas por produto. Essas divisões foram estimadas pelo redator do caso e não devem ser utilizadas para qualquer outro fim que não a análise deste caso.

Ilustração 5 Vendas Externas versus Televendas nos EUA: Produtividade no Quarto Trimestre de 2000

Salário e Comissão Trimestrais por

Funcionários -	- Funcionário	Número de negócios fechados	Faturamento (US\$'000)
Vendas Externas	25	US\$46.250	43 US\$5.440
Televendas	2	US\$24.000	36 US\$463

Fonte: Centra

Ilustração 6 Processo de Identificação de Clientes Potenciais e Eficácia de Vendas em um Mês Típico com Base no quarto trimestre de 2000

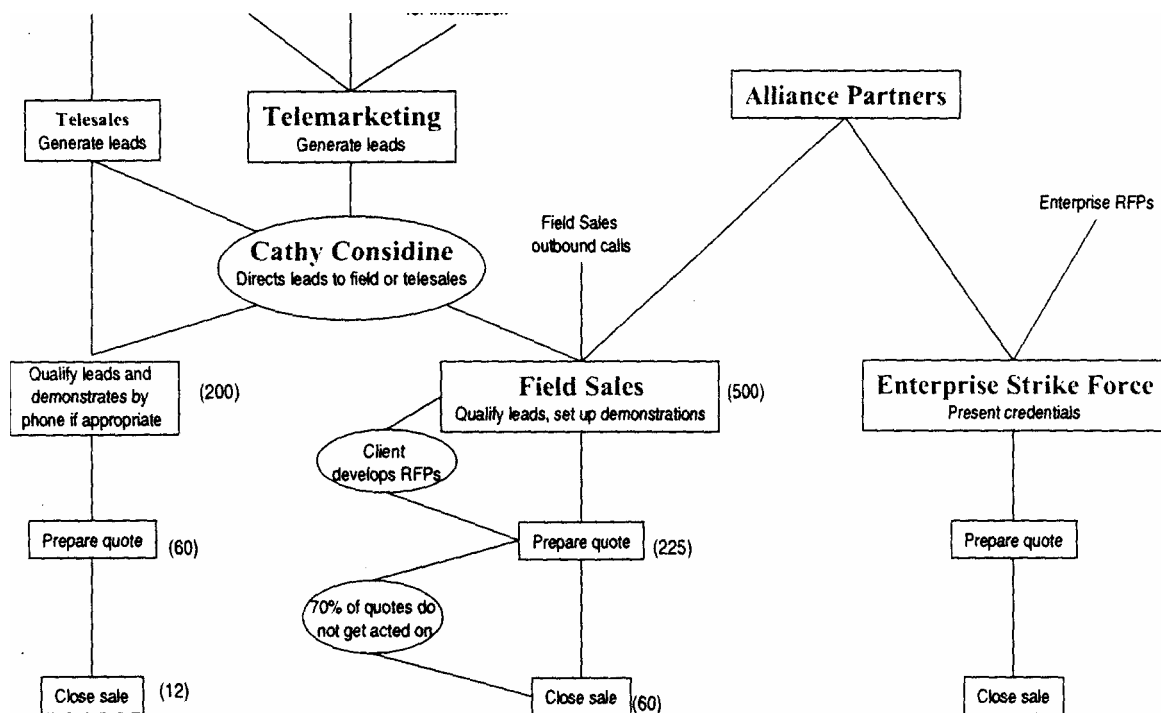
Processo de Venda (Os números entre parênteses ao lado de cada retângulo referem-se ao número de transações àquela altura do mês).

80 consultas pela Web

800 ligações realizadas

1600 ligações realizadas

60 pedidos de informações



<legendas organograma>

Televendas Geração de oportunidades de vendas

Qualificar as oportunidades de vendas e fazer demonstrações por telefone, se apropriado (200)

Preparar cotação (60)

Fechamento de venda (12)

Telemarketing Geração de oportunidades de vendas

Cathy Considine Encaminha oportunidades de vendas aos vendedores externos ou às televendas

Cliente desenvolve concorrências

70% das cotações não geram nenhuma ação

Ligações externas da força de vendas

Vendas Externas Qualificar as oportunidades de vendas, preparar demonstrações (500)

Preparar cotação (225)

Fechar venda (60)

Parceiros Estratégicos Concorrências da empresa

Força de Ataque da Empresa Apresentar credenciais

Preparar cotação

Fechar venda

Fonte: Centra

Notas Finais

Página 2 O estudo do IDC citado no primeiro e quarto parágrafos é: Michael Brennan e Cushing Anderson, Interactive Training Services, *IDC Bulletin* #22818, vol. 1, agosto de 2000, p. 3.

Página 4: Referência a Hambrecht: Trace Urdan, “eLearning: Centra's Q1 Strength Bodes Well For Corporate eLearning Industry”, W. R. Hambrecht & Co., 12 de abril de 2001.