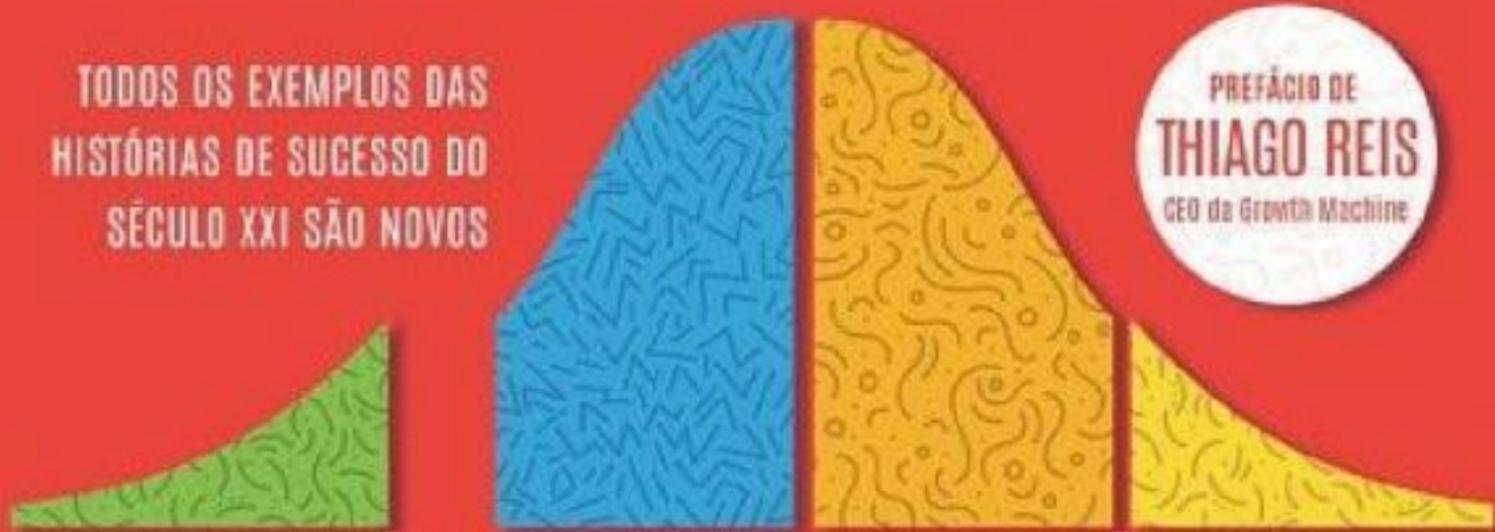


LISTADO ENTRE OS TOP 10 LIVROS DE MARKETING DE TODOS OS TEMPOS, DA INC. MAGAZINE

TRADUÇÃO DA 3ª EDIÇÃO

ATRAVRESSANDO O ABISMO

TODOS OS EXEMPLOS DAS
HISTÓRIAS DE SUCESSO DO
SÉCULO XXI SÃO NOVOS



PREFÁCIO DE
THIAGO REIS
CEO da Growth Machine

MARKETING E VENDA DE PRODUTOS DISRUPTIVOS
PARA CLIENTES TRADICIONAIS

GEOFFREY A. MOORE


ALTA BOOKS
CULTURA

Atravessando o Abismo – Tradução da 3ª Edição

Copyright © 2021 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-65-552-0441-4

Translated from original Crossing the Chasm, Third Edition. Copyright © 1991, 1999, 2002, 2014 by Geoffrey A. Moore. ISBN 978-0-06-229298-8. This translation is published and sold by permission of HarperBusiness, an imprint of HarperCollinsPublishers, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. Copyright © 2021 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2021 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Produção Editorial Editora Alta Books	Produtor Editorial Illysbelle Trajano Thié Alves	Marketing Editorial Livia Carvalho Gabriela Carvalho marketing@altabooks.com.br	Editor de Aquisição José Rugeri j.rugeri@altabooks.com.br
Gerência Editorial Anderson Vieira	Assistente Editorial Thales Silva	Coordenação de Eventos Viviane Paiva eventos@altabooks.com.br	
Gerência Comercial Daniele Fonseca			
Equipe Editorial Ian Verçosa Luana Goulart Márcia de Lourdes Borges Raquel Porto Rodrigo Dutra	Equipe de Design Larissa Lima Marcella Ferreira Paulo Gomes	Equipe de Comercial Daiana Costa Daniel Leal Kaique Luiz Tairone Oliveira Vanessa Leite	
Tradução Evelina Machado	Revisão Gramatical Fernanda Lutfi Kamila Wozniak	Capa Larissa Lima	Diagramação Lucia Quaresma
Copidesque Vivian Sbravatti			Adaptação para o formato e-book Cátia Sodré

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para autoria@altabooks.com.br

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBN	
MQ24	Moore, Geoffrey
Atravessando o Abismo: Marketing e Venda de Produtos Disruptivos para Clientes Tradicionais / Geoffrey Moore ; traduzido por Evelina Machado. - Tradução da 3. ed. - Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2021. 280 p. : il. ; 17cm x 24cm.	
Tradução de: Crossing the Chasm: e edição	
Inclui índice. ISBN: 978-65-552-0441-4	
1. Marketing. 2. Vendas. 3. Gerenciamento de produtos. I. Machado, Evelina. II. Thiele.	
280-21 06	CDD 658.8 CDU 458.8
Elaborado por Thelma Elvira Moreira Junior - CBE 8.99407	



Rua Vitor Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.978-031 — Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8009 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks — www.instagram.com/altabooks



Nota do Autor

Quando a proposta para o livro *Atravessando o Abismo* foi negociada, editor e autor concordaram que, se o livro vendesse mais de 5 mil cópias, estaria indo muito bem. Afinal, era um nicho de um autor desconhecido abordando desafios bem complexos, sobre comercializar produtos de alta tecnologia.

Na verdade, no final da década, o livro tinha vendido mais de 300 mil cópias desde sua primeira publicação em 1990. É claro que editor e autor ficaram satisfeitos. Porém, talvez a pergunta mais interessante seja por que o livro foi um grande sucesso. A resposta é um exemplo da eficiência do marketing boca a boca, a simples prática que o livro defende em sua abordagem de nicho para conquistar a adoção predominante de inovações disruptivas.

Em primeiro lugar, a consequência foi que a metáfora do abismo e as recomendações sobre como atravessá-lo impactaram muito os experientes gerentes de alta tecnologia. Inúmeros leitores me disseram que, embora valorizassem o material no livro, a obra realmente não informou nada que não sabiam. De certa forma, capturou o que para eles eram intuições disseminadas e aprendizados lamentáveis, reunindo tudo em um conjunto coerente de estruturas que poderiam ser úteis para uma futura tomada de decisão.

Por sua vez, isso fez com que indicassem o livro para colegas, espalhando o vocabulário como nunca. Dessa forma, a obra saiu do departamento de marketing e começou a abrir caminho na seção de engenharia, na qual muitos leitores afirmaram ser o primeiro livro de marketing que eles não tinham jogado fora depois de ler os primeiros capítulos. Um elogio de engenheiros é algo sincero, e o autor ficou profundamente agradecido pela resposta.

Esse desenrolar incomum dos acontecimentos também chamou a atenção da comunidade do capital de risco, que se tornou um canal para mais vendas. Os investidores de risco viram no novo vocabulário um meio de iniciar um diálogo sobre desenvolvimento de mercados com os empreendedores voltados para a engenharia. Na verdade, empresas inteiras pediam que o livro fosse lido, só para que todos falassem a mesma língua.

Professores em faculdades de administração o adotaram em seus cursos de marketing empresarial, que ficaram muito populares na década seguinte, após o primeiro lançamento do livro. Os alunos gostavam do livro porque era descritivo e prescritivo, usando termos claros, em grande parte porque ele comunica a essência de seus argumentos com metáforas, embora muitas vezes misturadas. Se a pessoa acreditasse nas analogias, chegava na essência do livro e a leitura era apenas uma confirmação do que ela já sabia.

E assim as coisas foram acontecendo até 1997, mais ou menos, quando os alunos começaram a perguntar: “Quem é

Ashton Tate ou Cullinet? O que é WordStar ou Ingres?” Os exemplos, que são o segredo de qualquer argumento por analogia, tinham envelhecido. Então uma edição revisada foi publicada, mantendo os argumentos em grande parte intactos, mas substituindo as antigas empresas dos anos 1980 pelas dos anos 1990, confirmando mais a crença do autor de que os abismos são um recurso permanente no cenário do setor tecnológico.

E esse foi o status quo da última década. As vendas continuaram velozes. Contando as edições em outros idiomas, no momento desta revisão, elas superaram 600 mil cópias, com as estruturas no livro ainda sendo usadas nos mesmos contextos anteriores. Mais uma vez, por volta de 2007, os alunos começaram a perguntar: “O que era ChannelPoint? VerticalNet? Silicon Graphics? Savi? Não existe nenhum estudo de caso com empresas que realmente conhecemos?” E de novo era hora de atualizar os exemplos, uma tarefa que abracei com entusiasmo, talvez um pouco tarde.

Como antes, minha abordagem foi preservar a estrutura do livro original. Com certeza, muita água passou sob a ponte na última década, mas, assim que se começa a remodelar a ponte, acaba-se tendo de reconstruí-la por completo. Em vez disso, o que eu me permiti fazer foi acrescentar dois apêndices. O primeiro é um resumo do argumento do livro que veio após o *Atravessando o Abismo*, chamado *Dentro do Furacão*, cujo objetivo era detalhar por completo o Ciclo de Vida de Adoção da Tecnologia, desde o mercado inicial, abismo e percurso, até o

furacão e a maturidade que vem após a adoção da categoria. Isso permitiria que os leitores de primeira viagem colocassem a travessia do abismo em seu contexto maior.

O segundo apêndice aborda possivelmente o desenvolvimento mais drástico da alta tecnologia deste século, o surgimento da TI do consumidor orientado em grande parte por usos cada vez mais inovadores de dispositivos móveis, computação na nuvem e a World Wide Web. Antes dessa era, as categorias de TI quase sempre iniciavam como negócios B2B, com um subconjunto seguindo por mercados B2C após a tecnologia ser comprovada e ter o custo reduzido. Mas, neste século, foram os negócios B2C que abriram caminho e só agora os participantes B2B estão levando essas tecnologias para a empresa.

Como consequência, o livro *Atravessando o Abismo* está no centro de um modelo de desenvolvimento de mercado B2B. Ele pode ser aplicado no B2C, às vezes com muita eficiência, mas, no final das contas, normalmente não é o melhor modelo a ser usado. Pelo contrário, um modelo, que chamamos de Quatro Engrenagens, mostrou-se mais útil para os empreendedores digitais ao desenvolverem negócios do consumidor, em geral ainda na faculdade. Esse é o tópico abordado no segundo apêndice.

Em suma, tem sido uma grande jornada. Durante o processo, tive o apoio da minha família, sobretudo da minha esposa, Marie, assim como de muitos colegas no Chasm Group, Chasm Institute, TCG Advisors e Mohr Davidow Ventures. Acrescente

meus editores da HarperBusiness; meu agente, Jim Levine; e meu assistente pessoal e gerente comercial, Pat Granger; e você verá que há um belo grupo. Dito isso, talvez o maior impacto tenha sido as centenas de clientes que trouxeram problemas muito interessantes e uma energia incrível para nossos trabalhos de consultoria. São as pessoas que nos inspiraram.

Geoffrey Moore

Junho de 2013

Prefácio

O obstáculo é o caminho

Desde a primeira vez que dirigi uma operação de marketing em uma empresa de tecnologia, ficou muito claro que existia uma barreira que limitava o crescimento da área de vendas como um todo. Por mais que eu investisse em diferentes métodos para gerar mais vendas, entendi que existia um abismo que separava as empresas convencionais das empresas de alto crescimento.

Não consegui entender o que fazia produtos e empresas fracassarem na busca por grandes mercados. Quando você é responsável por vendas ou marketing, está sempre buscando uma maneira de escalar, encontrar novos mercados e conseguir emplacar uma inovação, no entanto, o que normalmente acontece é que poucos produtos encontram o caminho para isso. Depois de ler o exemplar de *Atravessando o Abismo*, de Geoffrey A., ficou claro o que tornava o desafio de crescimento algo tão complexo.

Erroneamente, muitos fundadores acham que o que falta nos seus negócios são mais recursos. Quanto mais dinheiro levantamos, mais fácil é chegar aos grandes mercados. Se essa afirmação fosse certa, Google Glass, Windows Mobile e Segway teriam sido histórias de sucesso. Em todos esses produtos, o acesso ao capital não foi o problema e sim, o mercado.

A introdução de um novo produto ou empresa é um processo de grande complexidade; provavelmente, o maior desafio do mundo dos negócios é o fato de que essa complexidade se torna ainda maior quando falamos de produtos inovadores. Oferecer um novo produto implica a possibilidade de ele não ser aceito pelo mercado-alvo, assim como de sua adoção não cumprir a expectativa em volume e velocidade desejados.

Ao lançar um novo produto, existem inúmeras variáveis, nas quais é possível errar, como no mercado-alvo, na oferta, na promessa, na distribuição e na comunicação. Nessa equação existe muita complexidade e, conseqüentemente, muito risco, o que torna alta a taxa de insucesso de novos produtos e empresas. Isso mostra que, além da grande necessidade de investimento, existe uma maior necessidade de concepção de estratégia.

O livro *Atravessando o Abismo* funciona como um guia para startups e empresas que buscam o sucesso. Ele apresenta um passo a passo claro a ser trilhado por empresas que desejam chegar aos grandes mercados e mostra qual é a trajetória necessária para conquistá-los. Percebemos que 90% dos fundadores de empresas de tecnologias que ajudamos na Growth Machine acreditavam ter produtos disruptivos, mas não sabiam o que era necessário para vendê-los. Comumente ficavam presos nos inovadores e nos visionários, sem jamais conseguirem superar o abismo e chegar aos grandes mercados.

A metodologia de Geoffrey, em linhas gerais, mostra quais são os ciclos de adoções de uma inovação e exemplifica como

acessar e se comunicar com os cinco grupos, de acordo com seu posicionamento frente às novas tecnologias. Priorizar um desses ciclos sem antes ter superado o desafio anterior é o que torna os abismos intransponíveis para boa parte das empresas.

A grande lição que aprendi com *Atravessando o Abismo* é que o obstáculo é o caminho. Para quem quer chegar mais longe, é necessário diminuir suas apostas e focar um nicho.

Para quem quer alcançar os grandes mercados, é necessário focar os pequenos, atender as necessidades dos visionários e usá-los como ponte para chegar ao ponto em que realmente o produto se torna um grande sucesso. O caminho é o abismo e só será possível ter uma empresa de sucesso se conseguir atravessá-lo.

Os abismos nos negócios não só separam os negócios medíocres das empresas disruptivas, mas também mostram quem são os vencedores. Existe um preço a ser pago e, em cada um dos nossos projetos e imersões dos clientes da Growth Machine, mostramos que a metodologia apresentada por Geoffrey em *Atravessando o Abismo* é o caminho a ser seguido, como algo que deve ser memorizado, ou um mantra, por seus fundadores.

Use e abuse deste livro, que, a meu ver, é a bíblia do Vale do Silício quando o assunto é crescimento. Diferentemente de outros livros de negócios, aqui você aprenderá a explorar os diferentes momentos do seu ciclo de lançamento, como superar cada uma das barreiras, criar oportunidades e estar preparado para superar todos os obstáculos rumo ao sucesso.

Boas vendas e “bora” crescer!

Thiago Reis, fundador da Growth Machine

PARTE UM

Descobrimo o Abismo

Introdução

Se Mark Zuckerberg Pode Ser Bilionário

Existe uma frase no musical *Chorus Line*: “Se Troy Donahue pode ser astro do cinema, eu também posso.” Todo ano alguém imagina ouvir uma versão dessa frase repetida nas startups de alta tecnologia pelo país: “Se Mark Zuckerberg pode ser bilionário...” Em última análise, a grande verdade sobre a alta tecnologia é que, apesar de várias decepções, ela ainda é uma isca de oportunidade legítima para ficar rico rápido.

Isso tem uma atração enorme. Entretanto, conforme adverte a Bíblia, muitos serão chamados, poucos serão escolhidos. Todo ano, milhões de dólares, sem mencionar as incontáveis horas de trabalho do melhor talento técnico do país, são perdidos em tentativas fracassadas de entrar no reino dos eleitos. Ah, quanta lamentação, quanto ranger de dentes!

“Por que eu?”, grita o empreendedor sem sucesso. Ou talvez “Por que não eu?”, “Por que não nós?”, falam em coro os investidores igualmente malsucedidos. “Veja nosso produto. Não é tão bom ou melhor que o do concorrente? Como alguém pode dizer que a Salesforce é melhor que a RightNow, que o LinkedIn é melhor que a Plaxo, que a rede de entrega de conteúdo da Akamai é melhor que a da Internap ou que a

nuvem do Rackspace é melhor que a da Terremark?” Como assim? De fato, comparando os recursos, o produto com menor sucesso geralmente é, sem dúvidas, superior.

Não contente em sair de cena sem uma vingança, a chateada e ressentida equipe procura, entre seus membros, um bode expiatório e alguém para colocar em foco! Com uma consistência infalível e precisão certa, todos os dedos apontam para o *vice-presidente de marketing*. A culpa é do marketing! A Salesforce venceu a RightNow, o LinkedIn superou a Plaxo, a Akamai foi melhor que a Internap, assim como a Rackspace venceu a Terremark. Agora nós também fomos vencidos. A demissão é pouco para esse monstro. Vamos enforcá-lo!

Embora isso tenha seu preço no marketing, há mais em jogo nesses fracassos do que um caminho acidentado na carreira do executivo. Quando um empreendimento arriscado de alta tecnologia fracassa, todos afundam com o navio, não apenas os investidores, mas também engenheiros, fabricantes, presidente e recepcionista. Todas as horas extras trabalhadas esperando lucrar em uma participação acionária se foram.

Pior ainda, como não há nenhum motivo óbvio para um empreendimento ter sucesso e outro fracassar, as fontes de capital para financiar novos produtos e empresas ficam cada vez mais cautelosas ao investirem. Os juros aumentam, as avaliações caem e o desejo de considerar investimentos arriscados diminui. Wall Street dá outro suspiro profundo. Há tempos a paciência se esgotou em relação às ações da alta

tecnologia. Apesar dos esforços de alguns dos melhores analistas, essas ações são desvalorizadas tradicionalmente, em geral por especulação, portanto ficam muito instáveis. É comum que uma empresa de alta tecnologia anuncie até um modesto déficit em suas projeções trimestrais e fique sujeita a uma desvalorização de 30% nas ações no dia seguinte da transação. Como os jovens gostam de dizer: o que rolou?

Porém, há desdobramentos ainda mais graves. A inovação da alta tecnologia e a capacidade do marketing são dois marcos na estratégia norte-americana para a competitividade global. Nunca teremos o menor custo da mão de obra nem de matérias-primas, portanto devemos continuar aproveitando mais as vantagens na cadeia de valor. Se não pudermos aprender, pelo menos, a colocar os produtos no mercado com previsão e sucesso, nossas contramedidas em relação ao ataque da globalização de commodities fracassarão, colocando em risco nosso padrão de vida.

Com tanto em risco, os resultados instáveis do marketing da alta tecnologia são bem frustrantes, sobretudo em uma sociedade em que outras formas de marketing parecem estar bem sob controle. Em outro cenário (carros, eletrônicos ou vestuário), podemos nos ver com produtos mais bem fabricados, mas não mais bem comercializados. Na verdade, mesmo depois de perder uma categoria inteira de produtos para a concorrência no exterior, continuamos como especialistas em sua comercialização para os consumidores nos EUA. Por que não conseguimos usar essas mesmas habilidades

na alta tecnologia? O que será necessário para finalmente acertarmos?

O objetivo deste livro é responder a essas duas perguntas com muitos detalhes. Mas a resposta rápida é a seguinte: nosso modelo-padrão para desenvolver um mercado de alta tecnologia está quase (mas não ainda) certo. Como resultado, nossas iniciativas de marketing, apesar de normalmente começarem promissoras, saem dos trilhos de modos incompreensíveis, causando lacunas inesperadas e desanimadoras nas receitas das vendas, e cedo ou tarde levando a gerência a adotar alguma medida desesperada. Às vezes, essas medidas funcionam e o resultado é um sucesso de marketing na alta tecnologia (claro que, quando são descritas em retrospectiva, o que foi aprendido no passado muitas vezes é retratado como previsão, assim ninguém vê a perigosa proximidade de cair no abismo que a empresa enfrentou). Porém, é muito mais comum as soluções fracassarem claramente e um produto ou uma empresa ir à falência, ou progredirem após um modismo, seguindo com uma meia-vida fraca, mas ainda com vida, na qual a empresa abandonou há tempos seus sonhos de sucesso e se contenta de novo em fazer o pagamento dos salários.

Nada disso é necessário. Temos um bom histórico de marketing da alta tecnologia agora para vermos onde nosso modelo deu errado e como corrigi-lo. Para ser específico, o ponto de maior perigo no desenvolvimento desse mercado está em fazer a transição de um *mercado inicial* dominado por alguns

clientes *visionários* para um *mercado tradicional* dominado por um grande bloco de clientes que são predominantemente *pragmáticos* em sua orientação. A lacuna entre esses dois mercados, ignorada com muita frequência, é tão importante que é chamada de *abismo*, e sua travessia deve ser o principal foco de qualquer plano de marketing de longo prazo para a alta tecnologia. Uma travessia bem-sucedida é como são feitas fortunas nesse setor; fracassar na tentativa significa perdas.

Nas últimas duas décadas, eu e meus colegas no Chasm Group, Chasm Institute e TCG Advisors, vimos inúmeras empresas tentando manter o equilíbrio durante esse período difícil. É uma transição muitíssimo complicada por motivos que serão resumidos nos capítulos de abertura deste livro. A boa notícia é que existem princípios confiáveis a seguir. O material aqui presente foi aprimorado em centenas de trabalhos de consultoria focados em colocar produtos e empresas em mercados tradicionais lucrativos e sustentáveis. Os modelos apresentados foram testados diversas vezes e se mostraram eficientes. O abismo, resumindo, pode ser atravessado.

Dito isso, como um caranguejo-eremita que cresceu mais que sua concha, a empresa que atravessa o abismo deve correr para encontrar uma nova casa. Até isso acontecer, ficará vulnerável a todos os tipos de predadores. Essa urgência significa que todos na empresa, não só o pessoal de marketing e vendas, devem focar esforços nesse objetivo até ele ser alcançado. Do Capítulo 3 ao 7 são apresentados os princípios necessários para

orientar as iniciativas de alta tecnologia durante esse período de grande risco. O material visa basicamente o marketing, porque é de onde vem a liderança, mas, em última análise, argumento na Conclusão que deixar o abismo para trás requer grandes mudanças em toda a empresa de alta tecnologia. Assim, o livro fecha com uma recomendação de novas estratégias nas áreas financeira, de desenvolvimento organizacional e P&D.

O livro é claro nesse aspecto e foi escrito especificamente para o marketing nas empresas de alta tecnologia. Mas tal tecnologia pode ser vista como um microcosmo de setores maiores. Nesse contexto, a relação entre um mercado inicial e um tradicional não é diferente da relação entre uma novidade e uma tendência. O marketing é conhecido há tempos por explorar as novidades e desenvolver as tendências. O problema, uma vez que essas técnicas são antiéticas entre si, é que você precisa decidir com qual lidará (novidade ou tendência) antes de começar. Seria muito melhor se pudesse iniciar com uma novidade, explorá-la em todo seu valor e então transformá-la em uma tendência.

Pode parecer um milagre, mas é basicamente o que significa marketing de alta tecnologia. Todo produto de alta tecnologia realmente inovador começa como uma novidade, algo sem nenhum valor de mercado conhecido ou finalidade, mas com “ótimas propriedades” que produzem muito entusiasmo em um “grupo” de visionários. Esse é o mercado inicial.

Então vem o período durante o qual o resto do mundo vê se algo pode ser feito com o produto; esse é o abismo. Se, de fato, algo puder ser realizado, se uma proposta de valor for descoberta e puder ser entregue como o esperado a um conjunto-alvo de clientes por um preço razoável; então um novo segmento de mercado tradicional se forma, em geral com uma rapidez que permite aos líderes iniciais terem um enorme sucesso.

O segredo disso tudo está em atravessar o abismo, realizar atos que dão os primeiros sinais do surgimento desse mercado tradicional. É como “fazer ou morrer” para as empresas de alta tecnologia, então é lógico que sejam severas sobre qual “teoria do abismo” se forma. Mas os princípios podem ser generalizados para outras formas de marketing, portanto, para o leitor geral que aguenta todos os exemplos de alta tecnologia neste livro, lições úteis podem ser aprendidas.

Uma das lições mais importantes sobre a travessia do abismo é que a tarefa basicamente requer atingir um grau incomum de unidade da empresa durante o processo. É um momento em que se deve abrir mão da busca por um gênio de marketing excêntrico em favor de conseguir um consenso fundamentado entre os meros mortais. Não é hora de movimentos arrojados nem caros, mas de planos cuidadosos e recursos pensados com cuidado; não é hora de apostar tudo em um stratagema brilhante, mas de focar todos na busca de um curso de ação com alta probabilidade e cometer o mínimo de erros possível.

Uma das funções deste livro, talvez a mais importante, é revelar a lógica da tomada de decisão de marketing durante esse período para que todos na equipe de gerenciamento possam participar do processo de desenvolvimento do mercado. Prudência, não genialidade, será o fio condutor, portanto muitas cabeças pensam melhor que uma. Se as forças do mercado serão o guia de nossa estratégia, e a maioria das organizações insiste que esse é o objetivo, então seus princípios devem ser acessíveis a todos os participantes, e não reservados, como em muitos casos, a poucos escolhidos que conseguiram entrar em seus mistérios.

Assim, o livro *Atravessando o Abismo* é escrito para a comunidade inteira de alta tecnologia, para aquele interessado na iniciativa, engenheiros e profissionais de marketing, assim como financiadores. Todos devem chegar a um acordo, pois o abismo deve ser negociado com segurança. E, com isso em mente, vamos ao Capítulo 1.

Sumário

PARTE UM

Descobrimdo o Abismo

Introdução

Se Mark Zuckerberg Pode Ser Bilionário

1. Ilusão do Marketing de Alta Tecnologia
2. Entendimento do Marketing da Alta Tecnologia

PARTE DOIS

Atravessando o Abismo

3. A Analogia do Dia D
4. O Alvo É o Ponto de Ataque
5. Reúna a Força de Invasão
6. Defina a Batalha
7. Comece a Invasão

1

Ilusão do Marketing de Alta Tecnologia

Quando este livro foi escrito originalmente, em 1989, eu me inspirei no exemplo de um carro elétrico como uma inovação disruptiva que ainda tinha que atravessar o abismo. Na verdade, naquela época, havia apenas alguns adeptos da tecnologia modificando os carros com fontes de alimentação alternativas. Quando o revisei amplamente em 1999, mais uma vez me inspirei no mesmo exemplo. A GM tinha acabado de lançar um veículo elétrico e todos os outros fabricantes estavam alvoroçados. Mas o mercado não deu atenção. Agora estamos em 2013, e novamente estamos falando sobre o mercado dos veículos elétricos. Dessa vez, o fabricante sob os holofotes é a Tesla, e o veículo que está chamando mais atenção é seu sedan Modelo S.

Afastando-se um pouco do aspecto ousado, vamos supor que esses carros funcionem como qualquer outro, exceto que são mais silenciosos e melhores para o ambiente. A pergunta é: quando você comprará um?

Ciclo de Vida de Adoção da Tecnologia

Sua resposta para a pergunta anterior dirá muito sobre como você se relaciona com o *Ciclo de Vida de Adoção da Tecnologia*, um modelo para entender a aceitação de novos produtos. Se sua resposta é “Só no dia de São Nunca”, provavelmente você adota tarde a tecnologia, o que chamamos no modelo de *retardatário*. Se a resposta é “Quando os carros elétricos provarem seu valor e quando houver bastante postos de serviço nas estradas”, você pode estar no meio do caminho ou no modelo da *maioria inicial*. Se diz “Só depois que a maioria fizer a troca e for realmente inconveniente dirigir um carro a gasolina”, provavelmente é um seguidor, um membro da *maioria tardia*. Por outro lado, se deseja ser o primeiro em sua rua com um carro elétrico, está apto a ser um *inovador* ou *visionário*.

Daqui a pouco veremos esses rótulos com mais detalhes, mas primeiro precisamos entender sua importância. Parece que nossa atitude em relação à adoção da tecnologia se torna importante, pelo menos para o marketing, sempre que introduzimos produtos que requerem mudar nosso modo atual de comportamento ou modificam outros produtos e serviços de que precisamos. Em termos acadêmicos, tais produtos suscetíveis a mudanças são chamados de *inovações descontínuas* ou *disruptivas*. O termo oposto, *inovações contínuas* ou *sustentáveis*, refere-se ao upgrade normal de produtos que não requerem nossa mudança de comportamento.

Por exemplo, quando a fabricante Warby Parker promete óculos melhores, isso é uma inovação contínua. Você ainda usa

as mesmas lentes e armações, porém com uma aparência mais legal. Quando o Fusion da Ford promete uma quilometragem melhor, quando o Gmail promete melhor integração com outros aplicativos do Google ou a Samsung promete imagens mais nítidas e vivas na TV com telas cada vez maiores, essas são inovações contínuas. Como consumidor, você não precisa mudar para aproveitar essas melhorias.

Por outro lado, se a Samsung fosse uma TV em 3D, seria incompatível com a exibição normal, requerendo o uso de óculos especiais para ver os efeitos especiais. Isso seria uma inovação descontínua, porque você teria que mudar seu comportamento normal de assistir TV. Do mesmo modo, se a nova conta Gmail precisasse ser ativada em um notebook com o Google Chrome executado no Android, seria incompatível com grande parte dos softwares atuais, que rodam nos sistemas operacionais Microsoft ou Apple. Mais uma vez, seria preciso buscar uma nova família de softwares, também recebendo a classificação de inovação descontínua. Se o novo Fusion da Ford fosse o modelo Energi, que usa eletricidade no lugar de gasolina, ou se a nova oferta para enxergar melhor fosse uma cirurgia Lasik em vez de óculos, então você teria uma oferta incompatível com a infraestrutura de suporte dos componentes normalmente disponíveis. Em todos esses casos, a inovação demanda mudanças significativas não só do consumidor, mas também da infraestrutura que apoia negócios que fornecem produtos e serviços complementares para

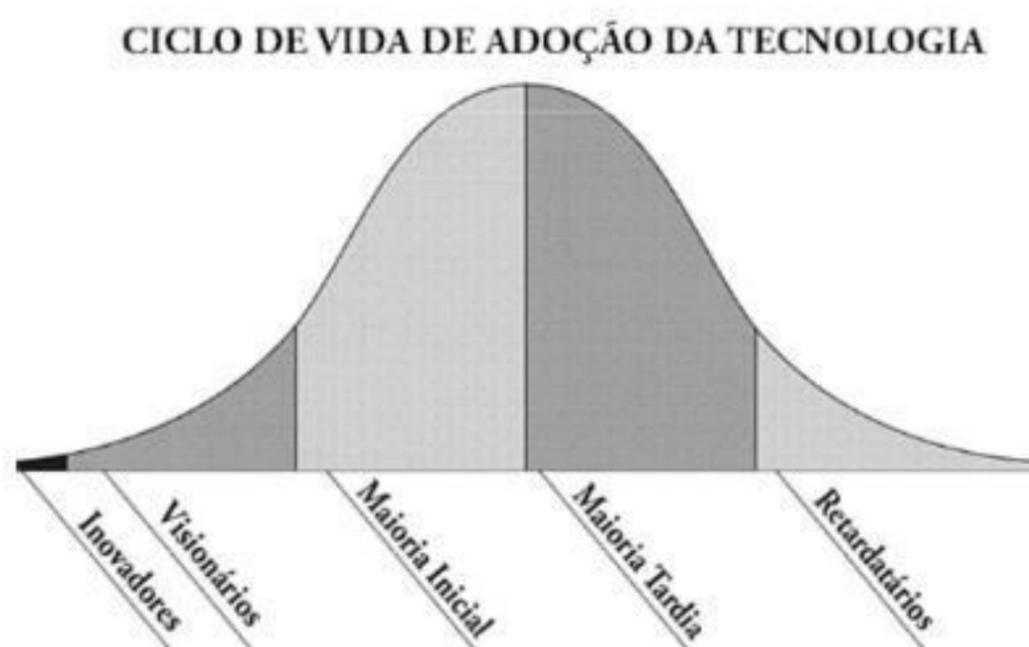
aprimorar a oferta completa. É por isso que tais inovações são chamadas de descontínuas.

Entre *contínua* e *descontínua* há muitas demandas de mudanças comportamentais. As lentes de contato, ao contrário da cirurgia Lasik, não requerem uma infraestrutura completamente nova, mas precisam de novos comportamentos do consumidor. As TVs com internet não requerem óculos especiais, mas o consumidor precisa ter “competência digital”. O tablet Surface da Microsoft, diferentemente do notebook Chrome, é compatível com a família de aplicativos instalados da empresa, mas sua interface “em blocos” requer que os usuários aprendam novas convenções. E o Fusion híbrido da Ford, ao contrário do modelo Energi, pode usar a infraestrutura existente dos postos de gasolina, mas é preciso aprender novos hábitos para dar a partida no carro. Tudo isso — como as instruções especiais de lavagem de certos tecidos, faixas especiais nas ruas reservadas para bicicletas, instruções especiais para fazer ligações internacionais etc. — representa um novo nível de demanda no consumidor para absorver uma mudança de comportamento. É o preço da modernização. Cedo ou tarde, todas as empresas devem fazer tais demandas, assim como todas elas podem lucrar com lições dos setores de alta tecnologia.

Enquanto outros setores introduzem inovações descontínuas apenas de tempos em tempos e com muita apreensão, as empresas de alta tecnologia fazem isso rotineiramente e com tanta confiança quanto alguém com quatro ases na mão. Por

isso, desde o início, os setores de alta tecnologia têm precisado de um modelo de marketing que lide com eficiência usando esse tipo de introdução de produtos. Assim, o Ciclo de Vida de Adoção da Tecnologia se tornou essencial para a abordagem de marketing do setor. (Em geral, as pessoas se divertem quando descobrem que a pesquisa original que levou a esse modelo foi feita na adoção de novas variedades de mudas de batatas pelos fazendeiros norte-americanos. Apesar dessas raízes agrárias, o modelo foi totalmente transplantado para o solo no Vale do Silício.)

O modelo descreve a entrada no mercado de qualquer novo produto de tecnologia em termos de progressão nos tipos de consumidores que ele atrai durante sua vida útil:



Como pode ver, temos uma curva em sino. As divisões na curva são mais ou menos equivalentes ao que seriam os desvios-padrão. Ou seja, as maiorias inicial e tardia ficam dentro de um desvio-padrão da média; os visionários e os retardatários, em dois; e, fora dessa área, bem no início de uma

nova tecnologia, em cerca de três desvios-padrão da norma, estão os inovadores.

Os grupos são diferenciados por sua resposta característica a uma inovação descontínua com base em uma nova tecnologia. Cada grupo representa um perfil *psicográfico* único, isto é, uma combinação de psicologia e demografia que diferencia suas respostas de marketing daquelas dos outros grupos. Entender cada perfil e sua relação com os vizinhos fornece uma base crítica para o marketing de alta tecnologia em geral.

Os *inovadores* buscam novos produtos de tecnologia com agressividade. Às vezes, eles os procuram até antes de um programa formal de marketing ter sido lançado. Isso porque a tecnologia é um interesse central na vida deles, independentemente de qual função está sendo executada. No fundo, eles ficam intrigados com qualquer avanço fundamental e normalmente buscam a tecnologia só pelo prazer de explorar as propriedades do novo dispositivo. Não existem muitos inovadores em determinado segmento de mercado, mas convencê-los no início de uma campanha de marketing é importante, pois esse aval assegura para os outros participantes do mercado que o produto poderia, de fato, funcionar.

Os *visionários*, como os inovadores, apoiam novos conceitos de produtos bem no início do ciclo de vida, mas, diferentemente dos inovadores, não são tecnólogos. Pelo contrário, são pessoas que acham fácil imaginar, entender e apreciar os benefícios de uma nova tecnologia e que

relacionam esses benefícios em potencial a suas outras preocupações. Sempre que conseguem uma boa correlação, os visionários se dispõem a basear suas decisões de compra nisso. Como não contam com referências já estabelecidas ao tomar decisões de compra, preferindo contar com sua própria intuição e visão, eles são essenciais para abrir qualquer segmento do mercado de alta tecnologia.

A *maioria inicial* compartilha parte da capacidade do visionário em relação à tecnologia, mas basicamente é movida por um forte senso de praticidade. Eles sabem que muitas dessas invenções modernas acabam como modas passageiras, portanto, ficam contentes em esperar e ver como as outras pessoas se saem antes da adesão. Eles querem ver referências bem estabelecidas antes de investirem muito. Como há muitas pessoas nesse segmento (mais ou menos um terço do ciclo de vida de adoção inteiro), convencê-las é fundamental para ter bons lucros e expandir.

A *maioria tardia* compartilha todas as preocupações da maioria inicial, além de uma maior: a maioria inicial se sente bem com a capacidade de lidar com um produto tecnológico, caso finalmente decida comprá-lo, os membros da maioria tardia, não. Como resultado, eles esperam até algo se tornar um padrão aceito e, mesmo assim, querem ver muito suporte e tendem a comprar de empresas grandes e bem estabelecidas. Como a maioria inicial, esse grupo forma cerca de um terço da população de compra total em qualquer segmento. Agradá-lo é altamente lucrativo, pois, conforme as margens de lucro

diminuem quando os produtos amadurecem, assim como os custos das vendas, todos os custos com P&D são amortizados.

Por fim, existem os *retardatários*. Essas pessoas simplesmente não querem nada com a nova tecnologia por muitas razões, algumas pessoais e outras econômicas. O único momento em que compram algo tecnológico é quando está bem oculto em outro produto (por exemplo, o modo como um microprocessador é incorporado no sistema de frenagem de um novo carro), de modo que elas nem sabem que ele existe. Da perspectiva de desenvolvimento do mercado, os retardatários geralmente são vistos como não valendo a pena buscar em nenhuma outra base.

Para resumir a lógica do Ciclo de Vida de Adoção da Tecnologia, sua tese básica é que a tecnologia é absorvida em qualquer comunidade em estágios que correspondem aos perfis psicológico e social de vários segmentos dentro dela. Esse processo pode ser considerado como uma série contínua com estágios definidos, cada um associado a um grupo definido e cada grupo compondo uma parte previsível do todo.

Modelo de Mercado da Alta Tecnologia

Esse perfil é, por sua vez, a base do Modelo de Marketing da Alta Tecnologia. Ele mostra que o modo de desenvolver um mercado de alta tecnologia é trabalhar a curva da esquerda para a direita, focando primeiro os inovadores, expandindo esse segmento, então indo para os visionários, expandindo o

segmento etc., até chegar nas maiorias inicial e tardia, e nos retardatários. Nesse esforço, as empresas devem usar cada grupo “capturado” como uma base de referência para lançar seu marketing no grupo seguinte. Assim, o aval dos inovadores se torna uma ferramenta importante para desenvolver uma abordagem convincente para os visionários, dos visionários para a maioria inicial, e assim por diante.

A ideia é manter o movimento suave do processo, progredindo como a passagem de um bastão em uma corrida de revezamento ou como Tarzan cruzando a selva, balançando de cipó em cipó. É importante manter a dinâmica para criar um efeito de adesão natural para o grupo seguinte querer participar. Se houver muito atraso, o efeito seria como ficar pendurado em um cipó sem movimento, sem lugar para ir, exceto para baixo. (Na verdade, cair é uma alternativa elegante. O que acontece com muita frequência é uma tentativa desesperada de recriar a dinâmica, em geral com uma forma bem visível de promoção, fazendo a empresa parecer com um Tarzan balançando freneticamente, na tentativa de pegar um cipó em movimento sem nenhuma vantagem. Normalmente isso faz com que os outros animais na selva sintam e esperem vê-lo cair.)

Há outro motivo para manter a dinâmica: ficar à frente da próxima tecnologia emergente. Na última década, os desktops pessoais foram muito desbancados pelos notebooks, dos quais uma boa parte provavelmente será substituída por tablets nesta década. É preciso aproveitar o dia de sol antes que o dia

seguinte o torne obsoleto. Essa noção traz a ideia de uma *janela de oportunidade*. Se o dinamismo é perdido, podemos ser surpreendidos por um concorrente, perdendo as vantagens exclusivas de uma posição de liderança da tecnologia, especificamente a vantagem com margem de lucro durante os estágios intermediário e final, que é a principal fonte das fortunas de alta tecnologia.

Basicamente, esse é o Modelo de Marketing da Alta Tecnologia: a visão de um desdobramento suave em todos os estágios do Ciclo de Vida de Adoção da Tecnologia. O que é fascinante nesse conceito, em especial para os que possuem ações em uma empresa de alta tecnologia, é sua promessa de um monopólio virtual acima de um desenvolvimento de mercado novo e maior. Se você chegar lá primeiro, “acompanhar a tendência” e pegar carona no segmento da maioria inicial, estabelecendo um padrão de fato, poderá ficar rico muito rápido e “possuir” um mercado altamente lucrativo por um longo período de tempo à frente.

Testemunhos

O iPad da Apple é um excelente exemplo de como aproveitar o Modelo de Marketing da Alta Tecnologia de ponta a ponta. Lançado em 2009 após ser demonstrado na MacWorld por Steve Jobs, sua dinâmica de interface de toque e sua bela exibição de imagens o tornaram um sucesso instantâneo entre os apaixonados pelo Mac, vendendo 300 mil unidades no primeiro dia. Então, os executivos visionários começaram a

*image
not
available*

smartphones, a Cisco com roteadores e switches, o Google na publicidade com pesquisa, a SAP com aplicativos comerciais de nível empresarial, a Oracle com bancos de dados relacionais e a HP com impressoras a laser e jato de tinta.

Cada uma dessas empresas teve uma cota de mercado acima de 50% em seu setor escolhido. Todas conseguiram se estabelecer bem no segmento da maioria inicial, ou mesmo fora dele, e, até o momento, esperam um crescimento contínuo, grandes margens de lucro e relações preferenciais com fornecedores e clientes. Com certeza, alguns como a Dell e, mais drasticamente, a HP, caíram em tempos difíceis, mas, mesmo assim, os clientes se esforçaram ao máximo para dar aos líderes das ações no mercado uma segunda e terceira chances, fazendo seus concorrentes gritarem de angústia, pois jamais receberiam tal generosidade.

Não deve ser nenhuma surpresa que a história desses produtos líderes obedeça ao Modelo de Marketing da Alta Tecnologia. Na verdade, o modelo vem basicamente de uma abstração dessas histórias. E o marketing de alta tecnologia, bem na segunda década do século XXI, tem diante de si o exemplo dessas empresas e a abstração do Modelo, avançando com confiança.

É claro que, se houvesse uma fórmula suficiente para o sucesso, você não precisaria ler mais nada.

Ilusão e Desilusão: Falhas na Curva em Sino

*image
not
available*

para a tardia, tem relação com sobreviver às demandas residuais de o usuário final ser competente tecnologicamente.

Para simplificar, a maioria inicial deseja e consegue ter competência tecnológica na área necessária; a maioria tardia, não. Quando um produto chega nesse ponto no desenvolvimento do mercado, ele deve ter uma adoção cada vez mais fácil para continuar sendo bem-sucedido. Se isso não acontecer, a transição para a maioria tardia ficará parada.

A automação doméstica, aparelhos programáveis e câmeras sofisticadas estão atualmente nessa categoria, assim como uma leva inteira de telefones que fornecem encaminhamento de chamadas, conferências a três e até uma simples transferência de chamadas. Quantas vezes você estava em uma ligação e ouviu ou disse “podemos perder o contato quando eu pressionar o botão para transferir, então ligue de novo se isso acontecer”? O problema é que, para as pessoas que usam pouco o sistema, é difícil lembrar os protocolos. Como resultado, os usuários não usam os recursos e as empresas nos mercados desenvolvidos acham cada vez mais difícil receber pela P&D que fizeram porque o usuário final não consegue adotar o benefício. Pelo contrário, eles lamentam que o produto tenha se tornado uma commodity quando, de fato, é a *experiência* do produto que se tornou uma mercadoria. Isso é realmente uma falha do marketing, sobretudo quando as empresas cederam para o marketing o direito de redesenhar a interface do usuário, controlando a experiência do usuário.

*image
not
available*

controle de equilíbrio giroscópico é fabuloso e os movimentos, quando dominados, são graciosos. Era esperado que esses aparelhos se tornariam um mecanismo de transporte universal. Por que não aconteceu? Em uma palavra: *escadas*. As escadas são um pequeno detalhe que aparece em todo lugar e os Segways não se dão bem com elas. É o que chamamos de obstáculo. Embora Steve Wozniak ainda possa colocar em campo alguns Segways para uma vibrante partida de polo, ninguém ainda propôs uma aplicação revolucionária para o resto de nós. Portanto, seu destino para um futuro próximo é ficar no abismo eternamente.

Por mais cara que tenha sido a lição do Segway para seus investidores, ela é mínima em comparação com o famoso banho de US\$6 bilhões que a Motorola tomou em seu empreendimento de telefonia via satélite chamado Iridium. Novamente, do ponto de vista do apaixonado por tecnologia, foi uma ótima ideia! Ao invés de desenvolver dezenas de milhares de estações de celular em todo canto, e ainda sem conseguir cobrir bem áreas pouco povoadas, que tal lançar 77 satélites orbitando baixo a Terra e prestar o serviço para o planeta inteiro? (Para sua informação, 77 é o número atômico do elemento químico irídio, o que é uma piada interna legal dos apaixonados por tecnologia.) O que aconteceu? Bem, nesse caso, as escadas não foram o problema, mas sim os *prédios*! As comunicações via satélite não funcionam bem dentro deles. Acrescente a isso o volume de telefones comparados com celulares, mais o alto custo da assinatura, e novamente temos

*image
not
available*

consultores. Mais mudanças. O que realmente precisamos agora, decidem os investidores, é de alguém para reverter a situação. Demissões seguidas de mais mudanças. E assim continua. Quando o filme chega ao fim, há mais uma iniciativa para fazer parte das empresas decadentes do Vale do Silício, ou seja, empresas zumbis — não estão realmente vivas, mas, em parte por causa dos caprichos da contabilidade do capital de risco, são incapazes de escolher uma morte digna.

Agora, é possível que essa parábola exagere o tema abordado; já fui acusado de fazer isso antes. Mas não é exagero dizer que ano sim, ano não, centenas de startups de alta tecnologia — apesar de terem produtos de tecnologia bons e interessantes, e, apesar dos retornos promissores iniciais do mercado — hesitam e fracassam. Veja o motivo.

O que a equipe interpretou como um salto nas vendas fazendo uma suave “curva ascendente” era, de fato, um abalo inicial, o que chamaremos de *mercado inicial*, e não as primeiras indicações de um *mercado tradicional* emergente. A empresa fracassou porque seus gerentes não conseguiram reconhecer que há algo bem diferente entre uma venda para um visionário e uma venda para a maioria inicial, mesmo que o nome da empresa no cheque seja o mesmo. Assim, no momento de maior perigo, quando a empresa estava começando a entrar no abismo, seus líderes continuaram tendo altas expectativas, e não modestas, e investiram pesado em projetos de expansão, em vez de poupar recursos.

*image
not
available*

Mas antes de começarmos precisamos estabelecer regras básicas. O primeiro passo para entender é ter uma boa compreensão do óbvio. Em nosso caso, isso significa ter uma definição útil da palavra *marketing*. Útil nesse contexto quer dizer praticável; podemos encontrar no conceito do marketing uma base razoável para tomar ações que afetarão de modo previsível e positivo as receitas da empresa? Afinal, é a finalidade deste livro.

Na verdade, nesse contexto, definir marketing não é muito difícil: significa apenas praticar ações para criar, desenvolver, manter ou defender os mercados. Veremos daqui a pouco o que é mercado, mas, primeiro, é algo real, independentemente de qualquer ação individual. Assim, a finalidade do marketing é desenvolver e modelar algo que é real e não, como as pessoas querem acreditar, criar ilusões. Em outras palavras, estamos lidando com uma disciplina mais ligada à jardinagem ou à escultura do que, digamos, à pintura com pistola ou ao hipnotismo.

É claro que falar assim sobre marketing só transfere a responsabilidade de definição para o mercado, que definiremos, quanto à alta tecnologia, como

- um conjunto de clientes atuais ou futuros;

*image
not
available*

O conjunto inicial de clientes para um novo produto de tecnologia é composto basicamente de inovadores e visionários. No setor da alta tecnologia, os inovadores são mais conhecidos como apaixonados pela tecnologia ou apenas tecnólogos, ao passo que os visionários são os idealistas. É no último grupo, os visionários, que ficam as decisões de compra no mercado, mas são os apaixonados pela tecnologia que primeiro percebem o potencial do novo produto. Assim, o marketing de alta tecnologia começa com os tecnólogos.

Inovadores: Apaixonados pela Tecnologia

Tradicionalmente, as primeiras pessoas que adotam uma nova tecnologia são as que gostam dela por si só. Para quem cresceu lendo as revistinhas do Pato Donald de Walt Disney (um grupo desaparecendo, com certeza), o Professor Pardal pode ter sido seu primeiro encontro com um apaixonado por tecnologia. Ou, se você teve uma educação mais clássica, talvez foi Arquimedes gritando “Eureca!” ao descobrir o conceito de medir a gravidade com o deslocamento da água, ou Dédalo inventando um labirinto e asas com as quais uma pessoa poderia sair voando (se não se aproximasse muito do sol). Ou para aqueles que gostam mais de filmes e TV, os exemplos mais

*image
not
available*

com mais conhecimento técnico para obter uma resposta. Muitas vezes, isso pode não ser o certo do ponto de vista da gerência e você terá que negar ou limitar tal acesso, mas nunca deve esquecer que eles o querem.

Terceiro, querem ser os primeiros a receber a novidade. Trabalhando com eles em confidencialidade, ou seja, com o compromisso de que serão fiéis rigorosamente, você pode ter um ótimo feedback no início do design e começar a criar um defensor que influenciará os compradores não apenas em sua própria empresa, mas em outro mercado também. Por fim, eles querem tudo barato. Muitas vezes, é uma questão de orçamento, porém, é mais um problema de percepção fundamental; eles acham que toda tecnologia deve ser gratuita ou estar disponível a preço de custo, e não aceitam os argumentos do “valor agregado”. A principal consequência é que, se o dinheiro é deles, você precisa disponibilizar por um valor barato e, se não é deles, tem que assegurar que o preço não seja uma preocupação.

Em grandes empresas, os apaixonados por tecnologia muitas vezes podem ser encontrados no grupo de tecnologia avançada ou em alguma associação, contratados para manter a empresa bem informada sobre os últimos desenvolvimentos

*image
not
available*

“para todos nós”, fez o resto do setor aceitar essa nova abordagem involuntariamente e mostrou ser um visionário de respeito.

Como grupo, os visionários tendem a ser estreadores nas posições executivas, altamente motivados e guiados por um “sonho”. A essência do sonho é uma meta comercial, não a tecnologia, e envolve dar um grande salto em direção a como o negócio é conduzido no setor ou para os clientes. Também envolve um alto grau de conhecimento e recompensa pessoais. Entenda esse sonho e saberá como negociar com eles.

Para ter outros exemplos específicos de alta tecnologia, Harry McMahon, na Merrill Lynch, se comprometeu a colocar de uma só vez 10 mil pessoas no sistema de automação da equipe de vendas na nuvem da Salesforce.com, quando tal revendedor não tinha nenhum cliente grande, nesse momento ele estava agindo como visionário. Quando Linda Dillman, na Wal-Mart, se comprometeu a instalar sistemas Symbol RFID para criar uma visibilidade em tempo real de todo o inventário em cada loja da rede, ela estava agindo como visionária. Quando Reed Hastings, CEO da Netflix, se comprometeu a terceirizar a computação do negócio inteiro contratando a Elastic Compute Cloud da Amazon.com, agiu como

*image
not
available*

visionários é conseguir ficar muito perto do desenvolvimento para ter certeza de que estão na direção certa e conseguirão pular fora se descobrirem que não estão indo para onde imaginaram.

Embora razoável do ponto de vista do cliente, essa orientação a projetos normalmente entra em conflito com os empresários que tentam criar um produto com aplicação universal em torno do qual podem ter um negócio para diversos clientes. É uma situação com possível perda para todos, ameaçando a qualidade do trabalho do revendedor e a essência da relação, e requer uma gestão de contas cuidadosa, inclusive um contato frequente com o executivo.

A estratégia vencedora é construída em torno do empreendedor conseguindo “produzir” resultados em cada fase do projeto visionário, ou seja, ao passo que para o visionário os resultados da fase um têm apenas um interesse sem grande importância (prova do conceito com uma melhoria na produtividade, mas não “a visão”), esses mesmos resultados, refeitos, podem ser um novo produto para alguém com menos ambição. Por exemplo, uma empresa pode estar desenvolvendo um kit de ferramentas completo para um software orientado a objetos, capaz de criar sistemas que

*image
not
available*

mercado para se desenvolverem mais lentamente. Os visionários são aqueles que dão a primeira grande chance às empresas de alta tecnologia. É difícil planejar programas de marketing com eles em mente, mas é ainda mais difícil sem eles.

A Dinâmica dos Mercados Iniciais

Abrir um mercado inicial requer uma empresa empreendedora com um produto tecnológico inovador que permita uma aplicação nova e convincente, um apaixonado por tecnologia que possa avaliar e gostar da superioridade do produto em relação às alternativas atuais e um visionário bem próspero que possa antever uma melhoria grandiosa com a implementação da nova aplicação. Quando o mercado expande como deveria, a empresa empreendedora planta na comunidade de apaixonados por tecnologia as primeiras cópias de seu produto e, ao mesmo tempo, compartilha sua visão com os executivos visionários. Então convida esses executivos para verificarem com os apaixonados escolhidos se a visão, de fato, foi alcançada. Com essas conversas vem uma série de negociações em que, para o que parece ser uma grande quantia de dinheiro naquele momento (porém mais tarde será reconhecida como a ponta do iceberg), os apaixonados por tecnologia

*image
not
available*

o projeto é finalmente retirado, apesar de muito personalizado, sem nenhuma referência útil do cliente.

Presas nessa situação, a empresa tem apenas uma resposta adequada, muito infeliz: encerrar seus esforços de marketing, admitir seus erros para os investidores e focar toda a sua energia em transformar seus projetos-piloto em algo útil, primeiro em termos de resultados para o cliente e depois em termos de produto comercializável.

Uma empresa no grupo da Mohr Davidow que se saiu muito bem é a Brickstream. Fundada com tecnologia de inteligência artificial para extrair informações de vídeo, ela prometia aos varejistas físicos a mesma visibilidade do tráfego na loja que os varejistas virtuais tinham em seus clickstreams na web. Seus sistemas de primeira geração foram um sucesso de vendas, mas a implementação era ruim, os custos continuavam sendo altos e inaceitáveis, e o

*image
not
available*

seja convincente para, pelo menos, um visionário que já nos conhece, então nos comprometermos com esse visionário em troca de seu apoio, removendo cada obstáculo para a aplicação ser adotada.

Existem algumas maneiras comuns para um esforço de desenvolvimento do mercado inicial sair dos trilhos e voltar. Para a grande maioria, os problemas podem ser resolvidos porque sempre existem diversas opiniões no início de tudo. O maior problema normalmente é o exagero nas expectativas ambiciosas combinado com capital insuficiente ou, como minha avó costumava dizer, quando o olho é maior que a boca. As coisas ficam um pouco mais complexas quando lidamos com a dinâmica dos mercados tradicionais, que veremos agora.

Mercados Tradicionais

Os mercados tradicionais na alta tecnologia parecem muito com os mercados tradicionais em

*image
not
available*

dispositivo” até que empresas como MobileIron e Airwatch ofereceram soluções de gerenciamento de dispositivos móveis, e não investiram em vídeo até que a Cisco tornou a *telepresença* uma palavra comum.

Embora seja difícil persuadir os pragmáticos, são fiéis assim que conquistados, geralmente reforçando o padrão da empresa que requer a compra do produto, e apenas do seu produto, para determinada exigência. Esse foco na padronização é, bem, pragmático, no sentido de que simplifica as demandas internas do serviço. Mas os efeitos colaterais dessa padronização em seu crescimento e lucros (aumentando os volumes das vendas e reduzindo os custos) são drásticos. Daí a importância dos pragmáticos como segmento de mercado.

O exemplo mais comemorado e favorecido com esse efeito na última década do século XX foi a Microsoft. Ela criou posições dominantes de mercado nos sistemas operacionais desktop, automação burocrática e servidores em departamentos, de modo que, uma década depois, o cenário corporativo parecia muito homogêneo. Mas, ao mesmo tempo, conforme cada um desses mercados se desenvolveu, a TI corporativa, como categoria, também deu suporte a vários

*image
not
available*

Uma característica final dos compradores pragmáticos é que eles gostam de ver a concorrência, em parte para abaixar os custos, em parte para se assegurar de ter mais de uma alternativa para recorrer caso algo não dê certo, e também para terem certeza de que estão comprando de um líder de mercado comprovado. Esse último ponto é essencial: os pragmáticos querem comprar de líderes comprovados porque sabem que terceiros criarão produtos de suporte em torno desse produto líder, ou seja, os produtos líderes de mercado criam um mercado secundário que outros revendedores atenderão. Isso reduz radicalmente o peso de suporte dos clientes pragmáticos. Todavia, se eles escolhem errado um produto que não se torna líder de mercado, mas é um dos coadjuvantes, então esse suporte altamente valorizado não se desenvolve e eles ficarão paralisados fazendo melhorias sozinhos. Assim, a liderança do mercado é essencial para conquistar os clientes pragmáticos.

Os pragmáticos são bem sensíveis ao preço. Eles querem pagar um valor modesto por alta qualidade ou serviços especiais, mas, na ausência de qualquer diferenciação especial, querem o melhor negócio. Isso porque, por terem se comprometido com o trabalho e/ou a empresa, eles são avaliados todos

de alta tecnologia e por isso não dão suporte às margens de altos preços. Todavia, com um grande volume, eles podem oferecer ótimas recompensas para as empresas que os atendem adequadamente.

Os conservadores gostam de comprar pacotes prontos, com tudo junto e um grande desconto. A última coisa que eles querem ouvir é que o software que acabaram de comprar não suporta a rede doméstica que eles instalaram. Eles querem que os produtos de alta tecnologia sejam como geladeiras: a pessoa abre a porta, a luz acende automaticamente, o alimento fica frio e não é preciso pensar muito. Os produtos que eles consideram melhores são os que têm uma única função: música, vídeo, e-mail, jogos. A noção de que um único dispositivo poderia fazer as quatro funções não os empolga, pelo contrário, é algo que consideram um pouco repugnante.

O mercado conservador oferece uma ótima oportunidade, nesse sentido, de pegar os componentes tecnológicos de baixo custo e finais e juntá-los em sistemas com uma única função para necessidades específicas. A qualidade do pacote deve ser bem alta porque não há nada nele que já não tenha sido totalmente depurado. O preço deve ser muito baixo porque toda a P&D já foi amortizada e cada parte da curva de aprendizado

*image
not
available*

contando basicamente com uma P&D coordenada para desenvolver seu portfólio de software de TI para empresas, ela mudou o jogo quando fez uma oferta não solicitada (e indesejada) pela PeopleSoft. Quando essa aquisição finalmente foi fechada, ela inaugurou uma nova fase na TI corporativa, com uma consolidação como as vistas anteriormente nas ferrovias, linhas aéreas, firmas de contabilidade e, mais recentemente, bancos. Mas, no caso da Oracle, não era apenas crescer nas categorias tradicionais, mas adquirir outros ativos necessários para criar uma “pilha” de empresas de ponta a ponta, o complemento total do que um diretor executivo Fortune 500 esperaria ter. Isso incluía a gestão de relacionamento com o cliente da Seibel, o middleware de servidores de aplicativo da BEA e o software de gestão do ciclo de vida do produto da Agile; e, por fim, até levou a incorporar a Sun Microsystems para ter uma solução de hardware completa também.

Tais consolidações são planejadas para conservar, não inovar. Não é que a inovação parou, mas foi realocada. As tecnologias anteriores, focando a inovação, agora se tornaram a estrutura sobre a qual a próxima inovação será construída. Nesse contexto, estabilidade e previsibilidade ficaram muito mais valorizadas, e os ecossistemas estão

*image
not
available*

eles uma aposta ruim. Naturalmente, os visionários e os pragmáticos são muito competentes na superação dessas objeções; do contrário, não haveria nenhum setor de alta tecnologia para nossa análise. Mas e se, em vez de uma refutação apressada, explorássemos os méritos do argumento do cético?

Como qualquer revendedor experiente de produtos de alta tecnologia pode dizer, a justificativa do custo nas compras de alta tecnologia é um grande risco, na melhor das hipóteses. Sempre existe a possibilidade de um retorno financeiro significativo, mas sempre depende de fatores além do sistema em si, ou seja, simplesmente significa que as declarações que os vendedores fizeram sobre os produtos de alta tecnologia são, na verdade, declarações feitas sobre “soluções completas do produto” que incorporam elementos bem além de qualquer coisa que os fabricantes de alta tecnologia despacham dentro das caixas. Se os comerciantes da alta tecnologia não assumem a responsabilidade de ver que a solução completa está sendo enviada, então eles dão ao cético uma abertura para obstruírem a venda. (Por todos os motivos já citados, a importância da solução completa do produto é analisada em detalhes mais adiante como o

*image
not
available*

segundo e compradores de tecnologia em terceiro. Mas os pragmáticos têm mais confiança na tecnologia como uma vantagem em potencial e sua capacidade de fazer boas compras tecnológicas. Os conservadores ficam bem mais nervosos com os dois. Eles querem acompanhar, até certo ponto, os pragmáticos que eles respeitam, mas ainda ficam um pouco nervosos com a autoconfiança geral dos pragmáticos. Assim, mais uma vez, a base de referência tem um valor parcial na transição entre os segmentos de adoção.

A importância desse enfraquecimento na base de referência remonta a afirmação fundamental feita sobre os mercados na introdução: a saber, que os mercados (sobretudo os de alta tecnologia) são compostos de pessoas que se comunicam durante a decisão de compra. Conforme nos movimentamos entre os segmentos no Ciclo de Vida de Adoção da Tecnologia, podemos ter várias referências, mas elas podem não ser as corretas.

Isso é melhor visto na transição entre visionários e pragmáticos. Se até certo ponto existem lacunas menores entre os outros grupos de adoção, entre visionários e pragmáticos há um abismo enorme, e, em boa parte, muito ignorado.

Se olharmos fundo nesse abismo, veremos quatro características fundamentais dos visionários que

*image
not
available*

bem-sucedidos ou não, não planejam ficar por muito tempo. Eles se veem em uma pista rápida que os faz subir na escada corporativa e cruzar empresas. Os pragmáticos, por outro lado, tendem a se comprometer em longo prazo com sua profissão e a empresa onde trabalham. Eles têm muito cuidado com esquemas grandiosos porque sabem que terão que conviver com os resultados.

No geral, é fácil ver por que os pragmáticos não ficam ansiosos para referenciar os visionários em suas decisões de compra. Daí o abismo. Essa situação pode se complicar mais se a empresa de alta tecnologia, renovada com seus sucessos de marketing com os visionários, esquece de mudar o argumento de vendas. Assim, a empresa pode proclamar seu sucesso recente nos testes iniciais quando o que o pragmático realmente deseja ouvir é que as instalações de produção estão prontas para o uso. Ou ela pode dizer “tecnologia de ponta” quando o pragmático deseja ouvir “padrão da indústria”.

O problema vai além das abordagens de vendas e do posicionamento. É sobretudo um problema de tempo. O revendedor de alta tecnologia quer (na verdade, precisa) que o pragmático compre agora e o pragmático precisa (ou pelo menos deseja) aguardar. Ambos têm posições legítimas. Mas o fato

*image
not
available*

podemos vender. Mas cada um terá um sonho único, levando a demandas exclusivas de personalização, que por sua vez exigirá demais de um grupo de desenvolvimento de produtos já sobrecarregado. E mais, cedo ou tarde surgirá nesse mercado inicial outro empreendedor com uma tecnologia ainda mais inovadora e com uma história melhor para contar. Nessa altura, você terá que atravessar o abismo e estar estabelecido no mercado tradicional, ou sua sorte acabará.

Existe ainda mais perigo. Os esforços de marketing até o momento foram financiados por investidores formalmente, como no caso das empresas com capital de risco, ou informalmente, como no caso de novos produtos desenvolvidos em empresas maiores. Esses investidores viram um sucesso inicial e agora esperam ver um progresso real em relação aos objetivos de crescimento da receita de longo prazo do plano comercial. Como sabemos agora, buscar esse tipo de crescimento durante o período de abismo é inútil. Contudo, há um compromisso com o plano (se tal compromisso não existisse, o financiamento não estaria disponível) e o tempo está correndo.

Na verdade, um tipo de investidor muito predatório, às vezes referido como *capitalista abutre*, parece usar o período de abismo para lutar e fracassar como um meio de desacreditar a gestão atual, rebaixando assim o valor patrimonial da empresa para que, na próxima rodada de financiamento, tenha uma oportunidade de assegurar o controle dominante, instalar uma nova equipe de gestão e, no pior caso, se tornar dono de um

resfriamento da demanda quando, de fato, é apenas uma consequência de tentar expandir um mercado com limites muito imprecisos.

A estratégia do Dia D impede esse erro. Ela tem a capacidade de estimular a empresa inteira focando uma meta muito específica que é 1) possível de imediato e 2) capaz de ser aproveitada diretamente no sucesso de longo prazo. A maioria das empresas não atravessa o abismo porque, confrontadas com a enorme oportunidade representada por um mercado tradicional, elas perdem o foco, seguindo cada oportunidade que aparece, mas não conseguindo entregar uma proposta vendável para qualquer comprador pragmático real. Essa estratégia mantém todos no ponto que interessa; se não tomamos a Normandia, não temos que nos preocupar com o modo como tomamos Paris. E, focando nossa total força em um território tão pequeno, aumentamos muito nossas chances de sucesso imediato.

Infelizmente, por mais sólida que seja essa estratégia, ela é contrária à gestão das empresas startups e, assim, embora amplamente aceita na teoria, raramente é colocada em prática. Veja mais um cenário comum.

Como Acender o Fogo

Acender o fogo é um problema que qualquer escoteiro pode resolver. Você coloca jornal amassado, alguns gravetos e lenha, então acende o papel. Não poderia ser mais fácil. *Tentar*

*image
not
available*

a boca entre os compradores. Inúmeros estudos mostraram que, no processo de compra da alta tecnologia, o boca a boca é a principal fonte de informação que os compradores referenciam no começo do ciclo de vendas para estabelecer suas “longas listas” e no final, quando as reduzem. Agora, para o boca a boca se desenvolver em qualquer mercado, deve haver uma boa quantidade de pessoas informadas que se encontram de vez em quando e, ao trocar suas visões, reforçam a posição do produto ou da empresa. É assim que a notícia se espalha.

Disseminar esse processo de comunicação é caro, sobretudo assim que você deixa o mercado inicial que, em geral, pode ser alcançado pela imprensa especializada e mídia afim, e faz a transição para o mercado tradicional. Os compradores pragmáticos, como já explicamos, comunicam-se nos moldes do setor ou por meio de associações profissionais. Químicos conversam entre si, assim como advogados, executivos de seguradoras etc. Persuadir um ou dois clientes em cada cinco ou dez segmentos diferentes (a consequência de adotar uma abordagem baseada em vendas) não criará nenhum efeito boca a boca. Seus clientes podem tentar iniciar uma conversa com você, mas não haverá ninguém para dar um reforço. Por outro lado, conquistar quatro ou cinco clientes em um segmento criará o efeito desejado. Assim, a empresa que visa o segmento pode esperar aproveitar o boca a boca no início de seu esforço de marketing ao atravessar o abismo, ao passo que a baseada em vendas conseguirá muito depois, se conseguir. Essa falta de

*image
not
available*

Microsoft é tão inusitada que a torna realmente inútil como exemplo para as decisões estratégicas em outras empresas. Três de suas tecnologias básicas (Windows, NT e Internet Explorer) foram extensões diretas de uma franquia herdada do sistema operacional de um PC, então roubada da IBM.

Foi como o ato de Prometeu, que roubou o fogo dos deuses para dar aos homens. Não foi desonesto, foi brilhante. Mas o importante aqui é que a Microsoft operava desde o início em um contexto de ser um padrão de fato. Ela nasceu dentro de uma grande demanda que a IBM criou e todos os seus atos subsequentes de desenvolvimento de mercado se basearam em ser a rica herdeira dessa propriedade.

Esse status permitiu à empresa optar por novas tecnologias, em vez de apresentá-las diretamente. Seu sucesso, em outras palavras, baseou-se essencialmente em ser uma rápida adepta das tecnologias apresentadas por outras pessoas. Isso fica evidente para o Windows, que foi derivado diretamente do Macintosh, e o Internet Explorer, que veio direto do Netscape Navigator. Também fica claro no caso do Office, cujos produtos-âncora (Word, PowerPoint e Excel) conseguiram revendedores de renome (WordPerfect, Adobe e Lotus), durante a transição do DOS para o Windows.

O importante aqui não é ridicularizar a falta de inovação muitas vezes alegada da Microsoft, mas comemorar sua estratégia de desenvolvimento de marketing. Como detentora de todos os clientes na revolução cliente/servidor dos anos 1990, ela tinha um território permanente no lado pragmático

*image
not
available*

sendo o oposto, um software do sistema executado bem no hardware e nos sistemas operacionais.

Por que é importante? Bem, os programas de software na camada do aplicativo são “naturalmente verticais” porque interagem diretamente com os usuários finais e eles se organizam segundo a posição geográfica, setor e profissão. Isso os torna muito adaptáveis ao foco da conquista necessário para atravessar o abismo. Porém, mais adiante no ciclo de vida, quando as soluções se generalizam, uma abordagem horizontal geralmente é mais produtiva, mas muito mais desafiadora para uma oferta de aplicativo atender.

Em contrapartida, as ofertas da infraestrutura têm a dinâmica oposta. Elas são “naturalmente horizontais”, pois interagem com máquinas e outros programas nos quais parte do valor é fornecer uma interface estável e padrão. Não servem para o marketing vertical porque, como produtos, não mudam muito entre os nichos.

Mas, infelizmente, os clientes pragmáticos raramente adotam uma nova tecnologia em massa. Em geral, essas inovações são adotadas primeiro por um nicho simples, que sofre pressão na frente do rebanho. O resto fica contente com essa possibilidade porque vê, sem compromisso, o desenrolar da tecnologia sem correr nenhum risco imediato. O nicho vence, pressupondo que a estratégia da conquista foi conduzida corretamente, chegando a uma excelência para seu problema até agora sem solução. E o revendedor vence porque

*image
not
available*

Em um ano, a Documentum demonstrou que poderia resolver o problema e trinta das quarenta empresas principais tinham adotado sua solução. Foi isso que levou suas vendas para US\$8 milhões, depois para US\$25 milhões. Mas a receita posterior veio do efeito boliche no marketing de nicho.

Dentro das indústrias farmacêuticas, a Documentum se tornou o padrão para todas as tarefas de gerenciamento de documentos, então isso passou do grupo de assuntos regulatórios para pesquisadores e produção. Assim que alcançou a produção e os responsáveis pela manutenção, que a utilizavam para montar e manter a documentação em todos os sistemas e procedimentos da fábrica, reconheceram que as fábricas tinham as mesmas necessidades quanto ao processo e levaram o produto para químicos regulamentados, não regulamentados e refinarias de petróleo. Quando o produto chegou nas refinarias, o que as pessoas chamam de parte downstream do negócio, o pessoal de TI reconheceu uma ferramenta que poderia resolver o maior problema no negócio upstream, exploração e produção. Nesse ponto, a principal preocupação é o gerenciamento das propriedades arrendadas, quais opções estão disponíveis, o que está no contrato, quem mais está envolvido etc. É um emaranhado de contingências inter-relacionadas e sem um sistema para gerenciar documentos, isso era feito em grande parte boca a boca e com arquivos de papel. A Documentum entra para ser um grande sucesso. Então esse sucesso chamou a atenção de Wall Street, vendo que os mesmos instrumentos ajudariam a controlar

*image
not
available*

grandes empresas e precisam lutar por financiamento em relação a oportunidades de mercado maiores e mais estabelecidos. Se o conselho executivo não consegue ver o mercado estendido, se veem apenas o primeiro nicho, não haverá fundos. Por outro lado, se você segue por outro caminho e lhes mostra um mercado em massa agregado, o resultado final sendo horizontal e com um hipercrescimento, eles financiarão, então você será demitido quando não gerar esses números espetaculares rapidamente. O modelo permite focar o mercado imediato, manter a taxa alta e o esforço de desenvolvimento do mercado focado, mas de olho na vitória maior.

Salesforce.com: Uma Empresa SaaS Atravessa o Abismo

Desde o comecinho dos pacotes de aplicativos para empresas, o software sempre foi entregue como um produto para o centro de dados da empresa cliente, onde era instalado nos computadores e integrado nos sistemas de armazenamento e rede. Isso requeria que a empresa cliente fizesse grandes investimentos em equipamento e orçamentos operacionais para uma equipe especializada. E mais, exigia muitos esforços de integração dos sistemas, em geral custando muito mais que o software em si, às vezes até dez vezes mais. Quando o software era instalado, geralmente havia uma versão atualizada no mercado, mas o esforço investido era tão grande que os clientes normalmente deixavam de fazer os upgrades,

privando-se de todas as inovações simplesmente porque adicioná-las era muito problemático. Era preciso ter uma maneira melhor.

Com o lançamento da Salesforce.com, o CEO Marc Benioff anunciou para o mundo que havia tal possibilidade, uma que resultaria no “fim do software”. Era o *software como serviço*, mais tarde chamado de SaaS, com a ideia de que havia uma e apenas uma cópia do software sendo executada no centro de dados do revendedor, sendo usado por vários clientes ao mesmo tempo e acessado pela internet. Os dados de cada cliente ficariam isolados dos dados dos outros e a operação inteira era assegurada pela tecnologia mais recente gerenciada pelos especialistas mais competentes. Os clientes não precisavam de nenhum centro de dados, nenhuma equipe cara de profissionais de TI nem sistemas integrados para rodar o sistema. Para dizer o mínimo, era disruptivo; pouco para o cliente, mas muito para um ecossistema inteiro de aplicativos que ganhavam a vida com o antigo modelo.

Não se pode ameaçar tantas vidas sem gerar uma reação, e houve tal reação. O ecossistema corporativo exclamou que tal sistema era inseguro por natureza, que apenas um louco colocaria os dados da empresa “na nuvem”. O ecossistema de PCs disse que tal aplicativo dependia por natureza da rede, significando tempos de respostas duvidosos e mais complexidade, além do pacote no PC sendo executado no servidor local. Os analistas céticos concordavam que a ideia estava à frente de seu tempo e a descartaram como outra

noção ponto.com destinada ao fracasso. A maioria duvidou que a Salesforce conseguiria sequer chegar no abismo, quanto mais atravessá-lo. No entanto, ela se tornou a empresa de software que cresceu mais rápido na história, chegando a quase US\$4 bilhões em vendas quando este livro foi escrito, com taxas de crescimento acima de 25%, mesmo com esse tamanho. Como eles conseguiram?

O interessante é que eles não buscaram um mercado vertical. Pelo contrário, focaram sua segmentação nas seguintes linhas:

- Visaram vendedores e gerentes apenas, não o atendimento ao cliente nem o marketing.
- Visaram as empresas de médio porte, grandes o bastante para precisarem de sistemas para competir com os líderes de mercado em suas categorias, pequenas o bastante para não conseguirem ter o investimento de TI necessário.
- Focaram os EUA apenas, em parte para ficarem perto do cliente e porque eles sempre foram um país visionário no software para empresas.
- Focaram os setores com experiência em tecnologia, começando com a alta tecnologia em si, então seguindo com serviços de telefonia, farmacêuticos e financeiros.

Simplificando, o problema por eles endereçado era *fechar o trimestre*. Diferentemente dos pacotes estabelecidos de

automação de vendas, vendidos para executivos para ajudá-los no orçamento e na previsão, a Salesforce foi planejada, acima de tudo, para ajudar os vendedores em si, dando a eles e a seus gerentes uma visibilidade direta nos canais, mostrando exatamente em qual estágio estava cada possível cliente, alertando-os quanto às ações que poderiam tomar para avançar. Ao contrário dos concorrentes, que demandavam um grande esforço para ficarem atualizados, mas davam pouco retorno em forma de ajuda diária, a Salesforce era uma ferramenta de produtividade real.

Os vendedores adoraram; pela primeira vez, acredite. E, como eles amaram, contaram para outros vendedores e a adoção viralizou, não porque um diretor de TI declarou que era um pacote novo, mas porque equipes individuais podiam se inscrever sem a ajuda do diretor ou, em alguns casos, sem mesmo sua aprovação. Por fim, como o SaaS é vendido como uma assinatura, o maior interesse da Salesforce era manter os clientes usando o produto e, como eles mesmos o executavam, podiam ver quem estava usando ou não, e focavam o suporte de acordo. Por oposição, embora os revendedores do pacote de software vendessem licenças corporativas por um preço fixo, muitas não eram usadas e ninguém era muito incentivado a fazer algo nesse sentido. Assim, onde a Salesforce entrava, expandia com pouca oposição.

A lição é que deve-se visar um segmento inicial que seja:

- grande o bastante para ter importância;

- pequeno o bastante para vencer; e
- bem adequado ao seu perfil.

Foi isso que a Salesforce fez. Limitando-se às atividades e aos orçamentos de um único departamento, conseguiu conquistar território mais rapidamente do que se tivesse buscado um conjunto de aplicativos cruzando vendas, serviço e marketing. Isso precisaria de muito mais aprovações e dava aos titulares muitas chances para errar ou, pelo menos, reduzir a velocidade do crescimento. Como todos os setores estavam nos EUA, “conheciam a tecnologia” e os revendedores acabaram mudando de trabalho mais do que outras profissões, houve muita ajuda cruzada, viralizando a demanda.

Não houve muita coisa que os titulares pudessem fazer para impedir isso. Tudo o que tentaram foi mantê-los fora da empresa, o que funcionou bem por um tempo, até que o banco Merrill Lynch desistiu e comprou 10 mil ações, então outras financeiras entraram na briga e o ataque teve força total. Na época, claro, o abismo estava bem no retrovisor.

VMware: Uma Infraestrutura Disruptiva Atravessa o Abismo

A VMware faz softwares que “virtualizam” computadores. O que isso significa? Basicamente, o software comanda um computador para que dois programas diferentes possam ser executados ao mesmo tempo entre si em total controle de seu próprio ambiente. Também pode fazer o oposto, controlando

dois ou mais computadores ao mesmo tempo e fazendo com que pareçam uma única máquina grande. Seja como for, os aplicativos não veem o computador real, mas um “virtual”, designado especificamente para a finalidade em mãos.

Certo, e daí? É claro que é exatamente a pergunta que o mundo sempre faz sobre uma inovação disruptiva e há uma sequência de respostas após o Ciclo de Vida de Adoção da Tecnologia. Veja como foi no caso da VMware.

O primeiro caso de uso adotado para o VMware veio dos tecnólogos que queriam executar os sistemas operacionais Windows e Linux no mesmo PC. É algo como querer andar em um automóvel a gasolina e gás natural; a menos que você seja especialista em tecnologia, é possível que não esteja interessado. Mas, se escreve código e ao mesmo tempo faz parte de uma organização maior, então é provável que precisará de um PC para aplicativos comerciais padrão (normalmente executados no Windows) e aplicativos técnicos que você desenvolve (em geral, executados em alguma variação do Linux). Nesse caso, conseguir fazer todo o trabalho em uma máquina é uma bênção. Portanto, quando a VMware lançou seu primeiro produto por US\$99, com download na internet, visou o pós-venda do PC e conseguiu uma boa posição entre os apaixonados por tecnologia.

Os dois aplicativos seguintes eram mais ou menos extensões da mesma ideia, criando uma base maior para o mesmo software, atraindo basicamente os tecnólogos. O primeiro era para executar dois aplicativos Windows no mesmo PC servidor.

Embora na teoria você não precise do VMware para fazer isso (o próprio Microsoft Windows suportava a capacidade), na prática havia muitos problemas e as pessoas não queriam isso. Como resultado, havia muitos PCs servidores dedicados a executar apenas um aplicativo, o que pode ficar caro, sobretudo quando o segundo ou o terceiro aplicativo não é usado com frequência. O VMware foi projetado para rodar em dois sistemas operacionais ao mesmo tempo, portanto não importava se fossem realmente iguais, e era robusto o suficiente para executar dois aplicativos em conjunto sem problemas, algo que criava erros no Windows. Outra pequena vitória para a astúcia tecnológica.

E isso levou a outra variação sobre o tema: executar um aplicativo em dois ou mais servidores. Aqui, o problema foi que o aplicativo era tão usado que ficava sem espaço em um único servidor. A resposta convencional era comprar um servidor maior. A resposta do VMware foi usar a capacidade sobressalente de um segundo servidor, com eficiência e de graça. Quando os orçamentos são grandes, podemos não nos preocupar. Mas, nos anos após a falência ponto.com, os departamentos de TI ficaram cada vez mais pressionados a fazer mais com menos. Outra vitória para o VMware.

Todos esses sucessos foram pré-abismo, com base em pessoas aplicando conhecimento técnico para resolver problemas incomuns. Para atravessar o abismo é preciso um caso de uso que apresente problemas igualmente desafiadores para as soluções status quo de forma recorrente. Para o VMware, o

caso de uso para atravessar o abismo apareceu na fase de teste do ciclo de vida de desenvolvimento do software.

Pense nisso. Você desenvolve um código de forma quase privada e pode testar os erros em sua própria máquina. Mas, em algum momento, deseja executar em um ambiente de produção e, antes disso, quer testar com uma carga de produção. Você não pode colocá-lo literalmente em produção, portanto tem que preparar um conjunto de computadores sombra em paralelo, e isso requer muita capacidade de computação. E mais, você só quer que isso ocorra por um curto período de tempo, depois colocará o programa em produção e não precisará mais do teste. Mas essa abordagem de “ativar, desativar” é cara em termos de ter o hardware e o sistema configurado exatamente para simular o ambiente de produção com precisão.

O VMware chegou para ajudar. Não só seria possível reutilizar o hardware que já existe, como você poderia “salvar” seu ambiente de teste especializado para poder carregá-lo de volta em um instante. Isso significava que uma única fazenda de hardwares poderia simular vários casos de uso de produção e ficava disponível mais ou menos sob demanda. Foi uma grande vitória para todos os administradores de sistema e foi esse caso de uso que permitiu que a VMware atravessasse o abismo.

Assim que atravessou, outros casos de uso se seguiram, permitindo que a VMware chegasse a ser uma empresa de US\$5 bilhões quando este livro foi escrito. Quando as

necessidades do administrador de sistemas foram endereçadas, o foco mudou para o gerente de operações de TI. A notícia se espalhou e tivemos que fazer mais com menos; como podemos economizar dinheiro com o hardware? Resposta: “virtualizando” nossos PCs. Acabou que a capacidade não utilizada era impressionante, chegando a 90%! Era como se alguém pegasse um caminhão e começasse a descarregar PCs gratuitos. Não é de admirar que o VMware tenha crescido como mato durante esse período.

Os casos de uso posteriores passaram confiança (“Parece que o servidor de e-mail nunca mais fica inativo!”), deixando o vice-presidente de operações muito mais feliz e ágil (“A nuvem é muito legal!”), colocando um sorriso no rosto do diretor executivo. Resumindo, a virtualização se tornou uma estratégia de computação universal, um princípio fundamental de provisionar servidores em todos os aplicativos. Com certeza, foi bem depois de o abismo ter sido atravessado, mas saiba que foi o sonho desde o início. A principal lição aqui é que, apesar do tamanho desse sonho e de sua relevância para todos os vice-presidentes de operações e diretores executivos, o herói de nossa travessia do abismo foi o humilde administrador de sistemas com problema no nicho de mercado para simular ambientes de produção para testar softwares.

Da Ideia à Implementação

Os três exemplos anteriores mostram a ideia de atravessar o abismo. Agora é hora de ver a implementação real. Nos

próximos quatro capítulos, dividiremos esse desafio em quatro partes. Primeiro, veremos como escolher o ponto de ataque, o local para atravessar, a praia, a peça principal. Então, veremos qual oferta vai assegurar esse mercado-alvo inicial e como nós, uma empresa jovem com recursos limitados, podemos dominar em campo tal oferta. Depois observaremos o cenário, identificando as forças que buscam nos tirar da praia e colocar de volta no abismo, e como podemos nos posicionar para o sucesso. Por fim, veremos os sistemas de vendas em si, preço e distribuição, para ajudar a escolher a abordagem certa para o mercado durante esse momento particularmente vulnerável.

A atitude crítica a manter em todos os quatro desafios é que a travessia do abismo representa um momento único na história da empresa. É o grito distante do seu passado, quando vender para os visionários era o segredo do sucesso, e do seu futuro, que será focado no nicho ou em programas de expansão de mercado em massa. Entre esses dois estágios, está um momento único de transição, a entrada no mercado tradicional, um ato de arrombar, invadir e entrar, que requer técnicas especiais usadas em nenhum outro momento no Ciclo de Vida de Adoção da Tecnologia.