

RESUMO

As atuais tendências da indústria de tecnologia da informação (TI) provocam mudanças nas estratégias de marketing das empresas de TI, que abandonam o foco na venda de produtos e serviços para a venda de soluções baseadas em conceitos de mais alto nível, como cenários e estratégias de negócios. À medida que os profissionais de marketing passam a examinar os vários processos de negócios dos clientes, a empresa de TI tem que rever o posicionamento do seu negócio e as suas práticas de marketing. Este novo cenário traz a necessidade de reflexão e investigação sobre os tipos de organizações de marketing que estão sendo implementadas pelas empresas de TI, bem como os perfis de profissionais procurados e os programas de formação mais adequados. O presente estudo reflete sobre estas questões, de modo a contribuir para que a EAESP/FGV possa oferecer conteúdos programáticos que formem os profissionais para as empresas de TI.

PALAVRAS-CHAVE

Marketing de TI: conceitos, marketing na indústria de tecnologia da informação; Tecnologia da Informação: estratégias de mercado, qualificação profissional; Economia Digital: conceito, revolução tecnológica, economia do conhecimento; Qualificação Profissional: habilidades, conhecimentos, experiências; práticas.

ABSTRACT

The key market trends in the IT industry cause changes in the marketing strategies and practices of the IT firms. The new IT industry value proposition will have to focus on how it will improve a customer's business. This proposition will require that IT firms understand their client's corporate strategy, and find the most effective business solution, as well as identify the best technologies needed to

support that solution. There is a need to study the marketing organization of the IT firms, as well as the skills of their marketing professionals and the best educational programs to develop the marketing skills of the IT professionals. This study discusses these issues, in order to contribute to the education and practices of IT marketing in Brazil.

KEY WORDS

IT Marketing: concepts, IT marketing strategies and practices;
Information Technology: IT industry, business strategies, educational programs;
Digital economy: concepts, knowledge economy, technological revolution;
Professional Education: skills, knowledge, practices, jobs, IT training.

SUMÁRIO

I.	Introdução	4
II.	Objetivos, hipóteses e metodologia.....	5
III.	Síntese das estratégias das empresas de TI.....	8
	1. As estratégias das empresas de TI segundo alguns autores.....	8
	2. As estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas	17
IV.	Os modelos de organização de marketing	32
	1. Os modelos organizacionais segundo alguns autores	32
	2. Os modelos adotados pelas empresas pesquisadas	46
V.	Perfis profissionais e programas de recursos humanos.....	85
	1. Perfis dos profissionais de vendas e marketing	85
	2. Programas de formação e treinamento implementados.....	90
VI.	Instituições de ensino e programas oferecidos	97
VII.	Conteúdos programáticos a serem oferecidos	106
VIII.	Bibliografia	109

A PRÁTICA DE MARKETING E A FORMAÇÃO DE GESTORES NA INDÚSTRIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO*

Tania Maria Vidigal Limeira

I. INTRODUÇÃO

Em estudo anterior (1999, NPP), verificamos que a tecnologia da informação (TI) trouxe mudanças irreversíveis nos processos de formação de valor, na criação de vantagens competitivas e na estrutura e dinâmica dos mercados.

As empresas do setor de TI, ao mesmo tempo em que são os agentes destas mudanças, sofrem seus impactos e reagem com mudanças significativas em suas estratégias de marketing. O cerne desta mudança está no abandono do foco na venda de produtos e serviços para a venda de soluções baseadas em conceitos de mais alto nível, como cenários e estratégias de negócios.

À medida que os profissionais de marketing passam a examinar mais detalhadamente os vários processos de negócios dos clientes, a empresa de TI tem que rever o posicionamento do seu negócio e as suas práticas de marketing como um todo. Consequentemente, as novas estratégias adotadas pelas empresas requerem novas qualificações dos profissionais de marketing, bem como uma revisão dos conteúdos dos programas de formação para ajustá-los às necessidades das empresas.

Este cenário traz a necessidade de reflexão e investigação sobre os tipos de organizações de marketing que estão sendo implementadas pelas empresas de TI,

* O NPP agradece ao aluno que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Érico Veras Marques.

bem como os perfis de profissionais procurados e os programas de formação mais adequados.

O presente estudo reflete sobre estas questões, de modo a contribuir para que a EAESP/FGV possa oferecer cursos com conteúdos programáticos que formem os profissionais procurados pelas empresas de TI.

II. OBJETIVOS, HIPÓTESES E METODOLOGIA

Este estudo tem caráter exploratório e, como tal, seu propósito é identificar os fatores estratégicos e determinantes da área particular de investigação, bem como traçar as linhas gerais para estudos posteriores mais aprofundados.

O objetivo é aprofundar o conhecimento dos tipos de organizações de marketing que estão sendo implementadas pelas empresas de TI, bem como detalhar os perfis de profissionais que estão sendo procurados e os programas de formação mais adequados.

Procurou-se investigar se as funções de marketing e os perfis de profissionais são diferenciados de acordo com o tipo de estratégia, o tipo de mercado, a posição competitiva e o volume de negócios da empresa de TI.

Foram investigados e avaliados os conteúdos que devem compor os programas de formação, bem como identificadas as instituições de ensino, brasileiras e estrangeiras, que se destacam na oferta de programas de formação para os profissionais da indústria de TI.

Também procurou-se identificar as experiências inovadoras que estão sendo implementadas pelas instituições de ensino ou pelas empresas de TI, com uso da tecnologia da Internet para formação de profissionais à distância.

Desta forma, objetivamos contribuir para que a EAESP/FGV possa oferecer cursos com conteúdos programáticos que formem os profissionais procurados pelas empresas de TI.

As questões que este estudo pretendeu responder foram as seguintes:

1. Que tipos de organizações de marketing estão sendo implementadas pelas empresas de TI para aumentar competitividade e garantir respostas vencedoras aos novos desafios de mercado?
2. Quais os perfis de profissionais para cada função de marketing? Estes perfis são diferenciados de acordo com o tipo de estratégia, o tipo de mercado, a posição competitiva e o volume de negócios da empresa de TI?
3. Que conteúdos devem compor os programas de formação dos vários perfis profissionais buscados pelas empresas de TI? Que instituições de ensino, brasileiras e estrangeiras, se destacam na oferta de programas de formação para os profissionais da indústria de TI?
4. Que experiências inovadoras estão sendo implementadas pelas instituições de ensino ou pelas empresas de TI, com uso da tecnologia da Internet para formação de profissionais à distância?

A partir das questões acima, as hipóteses formuladas para esta pesquisa, são as seguintes:

- a. As empresas de TI implementam organizações de marketing diferenciadas das empresas de outros setores, devido à especificidade do seu negócio, que é intensivo em tecnologia e sujeito a riscos decorrentes da alta taxa de inovações e rápida obsolescência de seus produtos e serviços.

- b. Os perfis e qualificações dos profissionais de marketing e vendas são diferenciados pela especificidade da indústria, como também entre as empresas em si, devido ao tipo de estratégia, o tipo de mercado, a posição competitiva e o volume de negócios.
- c. Devido à especificidade da indústria de TI, os programas de formação dos vários perfis profissionais requerem conteúdos ajustados às características da dinâmica competitiva e das estratégias de negócios desta indústria.

Quanto à metodologia, este estudo inicia-se com um levantamento bibliográfico sobre os vários modelos de organização de marketing utilizados nos vários tipos de indústria e, em particular, na indústria de TI.

Em seguida, pesquisou-se em fontes secundárias (como relatórios e estudos publicados, jornais e revistas, “sites” na Internet) sobre os tipos de organizações de marketing que estão sendo implementadas pelas empresas de TI, os perfis de profissionais para cada função de marketing, os conteúdos dos programas de formação dos profissionais, as instituições de ensino brasileiras e estrangeiras que se destacam na oferta de programas para os profissionais da indústria de TI, bem como as experiências inovadoras implementadas com uso da tecnologia da Internet.

Na terceira fase, foi feita uma pesquisa de campo, para entrevistar gestores de marketing e de recursos humanos das principais empresas do setor de TI, bem como professores e educadores, visando testar as hipóteses e obter as respostas para as questões do estudo.

O estudo baseou-se na análise de quatro empresas do setor de TI, que foram a IBM, a Microsoft, a Oracle e a Andersen Consulting. A escolha destas empresas deveu-se ao fato de serem empresas líderes de seus segmentos de mercado, que exercem forte influência na dinâmica competitiva da indústria de TI, têm sustentado taxas altas de

crescimento de receitas e vêm contratando um grande número de profissionais tanto no Brasil, quanto mundialmente.

III. SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DE TI

1. AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DE TI SEGUNDO ALGUNS AUTORES

Em trabalho recente (1999), os autores John,George; Weiss, Allen M. e Dutta, Shantanu procuraram descrever os principais fatores que caracterizam os mercados intensivos em tecnologia, como os de tecnologia da informação (TI) e telecomunicações, e como estes fatores influenciam as decisões estratégicas das empresas de tecnologia.

Segundo estes autores, os mercados intensivos em tecnologia podem ser definidos como aqueles em que os produtos são baseados em um alto grau de “know-how” científico e técnico. A palavra “know-how” é sinônimo de tecnologia e significa conhecimento científico aplicado a diversas finalidades ou incorporado nas funcionalidades de um produto. O “know-how” tem como principal característica o fato de nunca se esgotar e de ser infinitamente expandível.

A natureza da tecnologia provoca seis características centrais dos mercados intensivos em tecnologia, como descrito abaixo, de acordo com os autores referidos.

1. Alta estrutura de custo para a produção da primeira unidade

O custo de produção da primeira unidade é muito alto devido ao grande investimento em pesquisa e desenvolvimento.

2. Problemas na transferência da propriedade intelectual

Problemas surgem antes da comercialização do produto, porque o cliente tem dificuldade em avaliar os benefícios a serem alcançados. Problemas após a comercialização surgem porque o cliente detém uma significativa parte do conhecimento mesmo após o término do contrato. Estes problemas se tornam maiores quando o conhecimento transferido para o cliente é de natureza tácita e não pode ser facilmente constatado por terceiros. Já o conhecimento que pode ser registrado e codificado, pode ser transmitido através das especificações de uma patente.

3. Integração e diversidade das tecnologias

A base de conhecimento pode ser amplamente disseminada e compartilhada entre empresas e usuários. Consequentemente, a amplitude do conhecimento aplicado cresce ao longo do tempo e os produtos transformam-se em sistemas de componentes (“decomposable systems”). Assim, melhorias podem ser realizadas em um componente do sistema independentemente dos outros componentes. Isto possibilita modularidade no processo de desenvolvimento de produtos.

Quanto mais diversificadas forem as tecnologias, menos provável é a existência de uma empresa em posição dominante nos vários segmentos de componentes, subsistemas e sistemas que integram um produto final.

4. Compatibilidade

Compatibilidade consiste em um conjunto de padrões e regras que permitem que subsistemas de produtos sejam integrados sem modificação especial. Em alguns mercados, a compatibilidade é decorrente de uma empresa com posição dominante, que estabelece o padrão do mercado. Este fator exerce influência sobre as decisões de desenvolvimento de produto.

A falta de compatibilidade entre componentes e sistemas aumenta os custos de integração ou torna impossível a viabilidade de mercado para os sistemas não compatíveis.

5. *Crescente retorno e benefício para os usuários (“demand-side increasing returns”)*

Também chamado de efeito “bandwagon”, refere-se à situação na qual a utilidade do produto é uma função do número de pessoas que já adotaram o produto. Quanto mais pessoas adotarem o produto, maior é o benefício para todos os adotantes.

6. *Expectativas dos clientes de melhorias crescentes e contínuas*

Os clientes formam expectativas de que surjam contínuas e crescentes melhorias dos produtos, acompanhadas de preços decrescentes. Em função destas contínuas melhorias, o processo de decisão dos clientes considera uma avaliação do valor e do custo da base instalada versus o valor e o investimento associados às novas gerações de produtos.

A partir destes fatores característicos dos mercados intensivos em tecnologia, os autores identificaram as quatro principais decisões de marketing a serem tomadas pelas empresas de tecnologia, conforme descrito a seguir.

1. *Estratégia de Posicionamento Vertical*

Esta refere-se à decisão do que será vendido, isto é, a maneira escolhida para transformar “know-how” em receitas. Segundo os autores, são seis as alternativas de decisão, que variam numa escala em função do maior ou menor investimento a ser incorrido pelo cliente a partir da aquisição do produto ou serviço.

Cada uma destas alternativas oferece possibilidades diferentes de receitas, lucros e vantagens competitivas. Por exemplo, no mercado de computadores pessoais, os lucros hoje fluem para os produtores de componentes e subsistemas, como a Intel, a Cisco e a Microsoft. Já no mercado de computadores de grande porte (“mainframes”), os lucros são maiores para as empresas que vendem sistemas, como a IBM e a NEC. O quadro 1 abaixo demonstra a escala de alternativas.

Quadro 1

Alternativas de Posicionamento Vertical segundo a Escala de Gastos do Cliente

+
• Vender ou licenciar o “know-how”
• Vender protótipo ou prova do conceito
• Vender um componente
• Vender um subsistema
• Vender um sistema
• Operar um “bureau” de serviços
(-)

Fonte: Adaptado de John, George; Weiss, Allen M. and Dutta, Shantanu; 1999.

A primeira alternativa de vender ou licenciar o “know-how” implica em maiores investimentos pelo cliente para que obtenha o resultado esperado. E a última alternativa implica os menores investimentos, visto que o cliente adquire os serviços finais que vão lhe oferecer a solução completa sem investimentos posteriores.

Historicamente, a estratégia mais adotada tem sido a de vender o produto ou serviço na sua forma mais acabada, isto é, as três primeiras opções do quadro acima, a saber: venda de um componente, ou subsistema ou sistema.

Pesquisas indicam que o volume de receitas advindas de royalties tem sido inferior a 1% do total das receitas nos mercados de tecnologia, valor este muito inferior ao

percentual gasto em pesquisa & desenvolvimento pelas empresas. Porém, outros estudos recentes citados pelos autores indicam que está havendo uma maior tendência de as empresas aumentarem suas receitas com royalties, isto é, optando pela estratégia de vender ou licenciar o “know-how”.

2. *Estratégia de Design de Produto*

Os autores consideram que há dois tipos de estratégia de design de produto, a saber:

- a) Escolher entre o design de uma plataforma versus o design de um produto.
- b) Escolher entre usar um design modular (“modular system design”) ou o tradicional design otimizado de produto (“optimized product design”).

A estratégia de plataforma (“reference design”) consiste em oferecer diferentes variações para diferentes segmentos, sendo que cada uma é baseada em um núcleo comum. Se os custos incrementáveis para desenvolver as variações forem relativamente mais baixos do que o do núcleo principal, então pode ser mais atraente desenvolvê-las. Desenvolver produtos totalmente únicos e diferenciados para cada segmento de cliente pode se tornar inviável quando os investimentos são muito altos.

A estratégia de design modular consiste em produzir sistemas baseados em componentes que podem ser desmembrados e isolados. Já o processo tradicional de design otimizado de produto implica o desenho de componentes totalmente dependentes uns dos outros. A mudança em um componente implica a mudança nos outros. A empresa deve escolher qual a melhor estratégia que represente significativa vantagem competitiva.

A tecnologia da Internet potencializou a estratégia de customização em massa, que vem a ser a produção em massa personalizada, isto é, oferecer grande variedade de

partes padronizadas do produto, para atender em larga escala e de forma customizada os clientes. Esta estratégia só é possível de ser implantada se a empresa adota estratégia de design modular.

3. Estratégia de Transferência de Direitos de Propriedade

As alternativas de transferência de direitos de propriedade variam entre a completa e total transferência de direitos para o cliente, ficando este com a posse completa do produto, podendo realizar o que quiser com o mesmo, até as alternativas de licenciamento que são restritivas em termos de quantidade, ocasião e finalidade de uso.

4. Estratégia de Migração entre Gerações de Produtos

Esta estratégia refere-se à decisão de como fazer o cliente migrar do produto atual para um novo produto. As decisões dos clientes são influenciadas pelo grau de certeza ou incerteza em relação aos custos e benefícios a serem atingidos pela adoção de um novo produto.

As decisões de marketing referem-se ao momento de lançar um novo produto ou de retirar o produto antigo do mercado, bem como o grau de suporte a ser dado para o cliente realizar a migração para a nova geração de produtos.

Outro estudo que revela as estratégias de negócios e os modelos organizacionais adotados pelas empresas de TI foi realizado em 1997 pela empresa Andersen Consulting (1998), em colaboração com três universidades - Stanford University, INSEAD e Hitotsubashi University. Neste estudo foram realizadas 200 entrevistas com dirigentes de 30 empresas de TI e de 65 das suas unidades de negócios.

A principal conclusão deste estudo é que as empresas de TI bem sucedidas - como a Hewlett-Packard, IBM, Intel, NEC, Sun Microsystems, Texas Instruments, Toshiba -

não adotam as tradicionais abordagens difundidas usualmente na literatura em relação a estratégia, modelos de organização, processos de negócios e sistemas de colaboração. O parágrafo abaixo, sintetiza esta conclusão.

“With the high performers, it was -- and is -- definitely not business as usual,” said Carleton F. Kilmer, worldwide managing partner of Andersen Consulting’s Electronics & High-Tech practice. “Instead, we discovered a deep current of unconventional, even contrary, thinking. While these companies may be playing in the same arena as lower performers, they are clearly playing a totally different game.”

As novas abordagens adotadas podem ser resumidas em três áreas, como descrito abaixo.

1. Estratégia

A característica mais acentuada das estratégias adotadas é a busca contínua de oportunidades para mudar a base da competição, a dinâmica competitiva da indústria, devido às rápidas e constantes mudanças da tecnologia e do mercado. Isto só é possível com o abandono da abordagem tradicional de planejamento estratégico de longo prazo.

Assim, para responder vantajosamente ao processo de mudança contínua, as empresas de TI adotam os princípios da teoria dos jogos (“game theory”). Na abordagem tradicional, a empresa iria definir seus objetivos e o melhor modo de atingi-los. A nova abordagem, a teoria dos jogos, requer que as empresas analisem todos os participantes do jogo (“players”) e seus possíveis movimentos, para então determinar os planos e os planos de contingência, que serão continuamente revisados. A abordagem tradicional considera que a empresa defina o seu jogo e permaneça com ele até o final.

A empresa Compaq, por exemplo, para obter rápida e contínua atualização da perspectiva do mercado, formou um comitê de estratégia, com 12 dirigentes e o CEO (“Chief Executive Officer”), que se reúne semanalmente para discutir uma vasta agenda de assuntos de mercado e tecnologia, como explicado abaixo pela declaração do representante da empresa.

“We don’t believe in static three to five year business plans at all,” said Bob Stearns, senior vice president, technology and corporate development at Compaq. “Given how rapidly our markets and technology change, as we grow we can’t rely on our ability to judge what’s going to be relevant five years from now. By and large, we are constantly refreshing our perspective on where the industry is heading. We’ll usually discuss one new business area, one divisional strategy that is part of our core business, and maybe one customer centered subject, such as a key piece of market research or customer satisfaction survey result, or perhaps a major legal topic, or we might even bring in an outside speaker. Meeting on a weekly basis like this allows us - - without micromanaging -- to bring new issues to the table and make them actionable fairly quickly. As a result, I think Compaq moves faster than any other company I’ve ever seen in implementing and fine-tuning strategy. Good strategy is an active and well informed dialogue, not a bound document.”

2. Organização e Colaboração

Quanto ao modelo organizacional, as empresas de TI bem sucedidas se organizam em unidades de negócios autônomas orientadas para os mercados (“autonomous market-focused business units”), e a corporação atua como “venture capitalist”, que investe capital de risco nos negócios de maior potencial. Ao mesmo tempo em que provê visão e direção, a corporação movimenta o capital entre as unidades de negócios na velocidade que for necessária para aproveitar as oportunidades, e as unidades de negócios têm seus próprios objetivos e indicadores de desempenho.

A autonomia da unidade de negócios foi considerada como um fator crítico de sucesso, visto que na amostra de empresas com unidades de negócios autônomas, 50% eram bem sucedidas (“high performers”), enquanto entre as empresas onde havia unidades de negócios controladas pela corporação apenas 29% eram bem sucedidas.

O estudo também indicou que estas empresas criam e implementam duas vezes mais formas de colaboração quando comparadas com outras empresas não bem sucedidas na indústria. A grande competição forçou as empresas a serem “team players”. As empresas líderes participam de um grande número de “parcerias e alianças (“market alliances”). As tradicionais formas de lealdade e compromissos de longo prazo são substituídas por iniciativas conjuntas em desenvolvimento de produtos e propaganda, até mesmo entre empresas concorrentes.

3. Processos de Negócios

Quanto aos processos de negócios, o estudo identificou que as empresas bem sucedidas apresentavam práticas diferenciadas e maior vantagem competitiva em três áreas críticas, a saber: desenvolvimento de produtos, gestão do relacionamento com os clientes (“customer relationship management”) e integração da cadeia de valor (“supply chain management”).

Desenvolvimento de Produto: As empresas bem sucedidas demoram mais para tomar a decisão de entrar em um novo mercado ou adotar uma nova tecnologia, comparativamente às empresas de baixa performance. Porém, quando decidem, são mais rápidas, mais flexíveis e cumprem os prazos definidos. A razão para isto é que estas decisões são multi-funcionais. Em 67% destas empresas, as áreas funcionais de engenharia e de marketing decidem em conjunto.

Gestão do Relacionamento com os Clientes: Nesta área, as vantagens competitivas decorrem de um forte relacionamento com os clientes, da construção de imagem de

marca confiável e reputação de qualidade. Quando solicitadas a priorizar os 22 processos de negócios de maior importância para atingir vantagem competitiva, as empresas escolheram como mais importante a gestão do relacionamento com os clientes, o que envolve a colaboração com os clientes, programas customizados, o uso de tecnologia como banco de dados acessíveis ao cliente, e políticas que minimizem o custo do relacionamento para o cliente (“minimal call hand-off”).

Integração da Cadeia de Valor: A vantagem competitiva nesta área decorre da maior integração e simplificação da cadeia de valor, minimizando o tempo de resposta ao cliente e os custos. Foram identificadas três formas de integração adotadas, a saber: incluir consideração sobre a cadeia de valor no processo de desenvolvimento de produtos; colaboração entre as empresas participantes da cadeia quanto ao planejamento e a execução; comprimir a estrutura da cadeia de valor com programas de configuração do canal (“channel configuration programs”).

As abordagens e modelos apresentados nos estudos acima serão confrontados com as estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas, que é o tópico de análise a seguir.

2. AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

Neste tópico iremos resumir os principais aspectos que caracterizam as estratégias competitivas adotadas no Brasil pelas empresas pesquisadas, com o objetivo de possibilitar maior compreensão dos modelos organizacionais implantados por estas empresas.

No estudo anterior (1999, NPP), foi constatado que as estratégias adotadas no Brasil pelas empresas multinacionais são um desdobramento das suas estratégias mundiais. A estratégia de produtos, por exemplo, é a extensão local do lançamento mundial de

produtos cujo desenvolvimento ocorreu nos centros de tecnologia das matrizes das empresas. O objetivo é obter ganhos de economia de escala e maior velocidade de penetração de mercado. A adaptação dos produtos aos mercados locais, quando ocorre, é feita com a tradução das embalagens e manuais dos produtos, ou por meio de alguns ajustes nas características técnicas, de natureza secundária.

Portanto, as subsidiárias locais atuam como unidades de vendas e de serviços de marketing, implementando localmente as estratégias adotadas pelas suas matrizes mundialmente.

A estratégia de expansão e penetração de mercado das empresas mundiais também tem se desenvolvido através de aquisições de empresas nacionais. A aquisição pode ocorrer com o controle acionário total ou parcial pela empresa multinacional. Também são adotadas outras formas de expansão como “joint ventures”, participações acionárias minoritárias ou temporárias, acordos e parcerias com licenciamento de marcas, acordos de vendas e distribuição.

A estratégia de diferenciação das empresas de TI é predominantemente baseada em três fatores: inovações tecnológicas, imagem de marca e alianças estratégicas. As inovações estão diretamente relacionadas aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e a capacidade da empresa em obter novas patentes. A IBM, por exemplo, durante os últimos seis anos, foi a empresa que registrou maior número de patentes nos EUA. E em 1998 investiu US\$ 5.6 bilhões em pesquisa.

Sendo a tecnologia da Internet a que oferece atualmente grande potencialidade para o lançamento de inovações em produtos e serviços, as empresas de TI, em 1999, aumentaram seus investimentos no desenvolvimento e no lançamento de produtos e serviços para as novas empresas da Internet, as chamadas empresas virtuais, e para os negócios de comércio eletrônico ou “e-business” das empresas tradicionais.

Parte destes investimentos foram utilizados como capital de risco para investimento direto nas novas empresas da Internet, os chamados “start-ups”, como alternativa estratégica de garantir uma posição no novo segmento da economia, a chamada economia digital.

As estratégias de serviços implementadas nas subsidiárias locais seguem também o modelo da matriz. São implementadas duas estratégias distintas: incorporar serviços ao portfólio de produtos, oferecendo solução completa no conceito “turn-key”; ou concentrar no negócio principal (“core business”) de hardware ou software e investir no desenvolvimento de um canal de prestadores de serviços.

Quanto às empresas puramente de serviços, como Andersen Consulting, EDS e Origin, entre outras, as alternativas de estratégia são duas: a estratégia de “full services”, com um portfólio diversificado de serviços; ou a estratégia de especialização em um tipo de serviço, com vantagem competitiva e “expertise” reconhecidas. Adicionar serviços aos produtos é uma estratégia bastante adotada pelas empresas de TI à medida em que ocorre a comoditização dos produtos de hardware e software.

Segundo o IDC (Fevereiro 2000), o mercado de serviços de TI mundialmente deverá crescer a uma taxa média anual de 10% , atingindo receitas totais de US\$ 472 bilhões em 2003. A IBM Global Services foi a líder deste mercado em 1999, seguida pelas empresas EDS, Fujitsu, Andersen Consulting e Computer Sciences.

No Brasil, de acordo com a publicação Info Exame (Agosto 1999), o mercado de computadores em 1998 atingiu receitas totais de US\$ 5,5 bilhões e taxa de crescimento de 4,3%. A líder do mercado foi a IBM Brasil com 45%. No segmento de PCs, a Compaq ocupou a liderança com 11% do mercado.

O segmento de software gerou receitas totais de US\$ 1,33 bilhões em 1998, divididos em dois grandes grupos: software básico e software de gestão. O segmento

de software básico teve receitas totais de US\$ 873 milhões, com crescimento de 30,8%. A liderança do mercado continuava com a Microsoft, que sozinha detinha 32% de participação. A Computer Associates detinha a segunda posição, com 23%, e a Oracle ocupava o terceiro lugar, com 16%.

O segmento de serviços de consultoria de TI teve o ano de 1998 marcado pela explosão dos pacotes de sistemas integrados de gestão, devido ao problema do “bug” do milênio. As receitas totais no Brasil foram de US\$ 421 milhões, com crescimento de 34%. As maiores empresas foram a Andersen Consulting, com 33,1% do mercado, a PriceWaterCoop com 15,9% e a Ernst & Young com 10,8%.

Andersen Consulting

A Andersen Consulting é uma empresa de serviços de consultoria de gestão e tecnologia, com faturamento de US\$ 8,3 bilhões em 1998 e 65.000 profissionais, atuando em 48 países. A empresa tem como clientes as 85 maiores corporações mundiais, listadas entre as 100 maiores pela revista Fortune (“Fortune Global 100”).

Segundo o IDC (Junho 1999), em 1998 a Andersen Consulting foi a maior mundialmente no mercado de consultoria de gestão e tecnologia. No mercado de serviços para a Internet foi também a líder, com faturamento de US\$ 425 milhões, superando as outras grandes empresas neste mercado, que são a IBM Global Services, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young e EDS.

Em fevereiro de 2000, a empresa anunciou a criação de uma rede de 17 centros, chamados de “Dot-Com Launch Centres”, que fornecerão capital de risco, gestão, tecnologia, serviços e produtos para o desenvolvimento de novas empresas de comércio eletrônico, os “start - ups”. Para esta nova unidade de negócios, a empresa anunciou que vai investir US\$ 1.2 bilhão em capital de risco, com investimento direto nas novas empresas, durante três anos. Os investimentos estão sendo feitos em 175 empresas nas seguintes cidades: Atlanta, Boston, Chicago, Dublin,

Frankfurt, Helsinki, Johannesburg, London, Madrid, Milan, Palo Alto, Paris, Sao Paulo, Singapore, Stockholm, Sydney, e Tokyo.

As alianças estratégicas com empresas de TI são parte importante do modelo de negócios da Andersen Consulting. Atualmente a empresa mantém alianças com as seguintes empresas: Ariba, Asera, Blue Martini, Calico, Commerce One, I2, Manugistics, Microsoft, Oracle, PeopleSoft, PrimeResponse, S1, SAP, STC, iPlanet E-Commerce Solutions, Sun-Netscape Alliance, Retek.

Em março de 2000, a empresa anunciou uma nova aliança estratégica com a Microsoft, que resultou na criação de uma empresa, a Avanade, sediada em Seattle, EUA. Através de uma “joint venture”, com investimentos de US\$ 1 bilhão, serão oferecidos serviços e produtos para as corporações, com maior ênfase em comércio eletrônico, com base na plataforma Microsoft Windows 2000.

Como apresentado no quadro a seguir, os dois setores industriais onde a empresa obteve maior faturamento foram os de Serviços Bancários, com US\$ 1.635 milhões, e o de Comunicações, com US\$ 1.209 milhões.

Quadro 2

Andersen Consulting - 1998 Net Revenues by Industry - US\$ milhões

<i>Net Revenues by Industry</i>	<i>1998</i>	<i>Change</i>	<i>1997</i>	<i>Change</i>	<i>1996</i>	<i>Change</i>
<i>Total</i>	8,307	25%	6,647	25%	5,302	26%
<i>Financial Services</i>	2,549	33%	1,917	28%	1,495	20%
Banking	1,635	31%	1,244	19%	1,042	24%
Health Services	206	42%	145	26%	115	(8)%
Insurance	708	34%	528	56%	338	19%
<i>Communications & High Tech</i>	1,985	26%	1,576	29%	1,219	38%
Communications	1,209	30%	930	23%	756	32%
Electronics & High Tech	626	18%	532	45%	368	64%
Media & Entertainment	150	32%	114	20%	95	12%
<i>Products</i>	1,561	16%	1,342	16%	1,155	17%
Industrial Equipment	353	18%	299	42%	211	27%
Food & Consumer Goods	285	7%	267	(5)%	282	13%
Pharmaceuticals	218	17%	186	15%	162	5%
Retail	421	26%	334	18%	282	58%
Transportation & Travel	284	11%	256	17%	218	(8)%
<i>Resources</i>	1,654	22%	1,359	36%	1,001	42%
Chemicals	336	42%	236	37%	172	85%
Energy	614	41%	435	68%	259	28%
Natural Resources	179	(13)%	206	2%	202	58%
Utilities	525	9%	482	31%	368	30%
<i>Government</i>	558	23%	453	74%	231	13%

Fonte: Site da empresa: www.ac.com (Maio 2000).

O Modelo de Negócios

O modelo de prestação de serviços implementado mundialmente pela Andersen Consulting é denominado de “*Business Integration Client Service Model*” ou “Modelo de Integração de Negócios”, definido como o alinhamento dos processos, das pessoas e da tecnologia com a estratégia da empresa-cliente. Com este modelo,

a consultoria objetiva ajudar seus clientes a atingir a integração de seus negócios e o melhor desempenho empresarial.

Este modelo de “full-services” é o posicionamento escolhido pela empresa para se diferenciar dos seus concorrentes, na medida em que visa integrar os serviços de consultoria de gestão com os de integração de sistemas. As empresas concorrentes oferecem um ou outro destes serviços, como a Mckinsey, consultora de gestão, e a IBM Global Services, integradora de sistemas.

Dentro das alternativas de estratégia conceituadas por John,George et al. (1999), a empresa adota como estratégia de posicionamento vertical os dois últimos modelos da escala demonstrada no quadro 1, a saber: vender um sistema, através de serviços de consultoria e tecnologia que se integram nos processos de negócios e nas arquiteturas tecnológicas dos clientes; e operar um “bureau” de serviços, quando realiza serviços de “ousourcing” ou terceirização, onde os clientes terceirizam para a Andersen Consulting serviços como processamento de dados.

No Brasil, a subsidiária local segue o modelo de negócios mundial da empresa, quanto a metodologia das suas práticas de serviços e também quanto aos segmentos de negócios focados.

Microsoft

A Microsoft Corporation, fundada em 1975 nos EUA, ocupava a 14^a posição no ranking das maiores empresas de TI em 1998, publicado pela revista Fortune em Agosto de 1999. No Brasil, a Microsoft ocupava a 13^a posição em 1998, segundo a revista Info Exame (Agosto de 1999).

Quadro 3**As Maiores Empresas de TI no Mundo em 1998**

<i>Empresas</i>	<i>Receita US\$ milhões</i>	<i>Lucros US\$ milhões</i>
IBM	81.667	6328
Hewlett-Packard	47.061	2945
Toshiba	41.471	(109)
Fujitsu	41.018	(107)
NEC	37.235	(1.236)
Compaq	31.169	(2.743)
Motorola	29.398	(962)
Intel	26.273	6.068
Canon	21.616	838
XEROX	20.019	395
Samsung	18.394	(259)
Dell	18.243	1.460
EDS	16.891	743
Microsoft	14.484	4.490

Fonte: Fortune Magazine, Agosto 1999.

Quadro 4**Receitas das 200 Maiores Empresas de TI no Brasil**

<i>Empresas</i>	<i>Receitas 1998 US\$ milhões</i>
IBM Brasil	2.500,0
XEROX	1.767,0
INTEL	1.600,0
NEC	1.343,1
Motorola	910,0
Itautec Philco	848,3
PROMON Eletrônica	736,7
COMPAQ	668,4
HP Brasil	604,4
UNISYS	560,0
EDS	300,0
CISCO	300,0
Microsoft	280,4
3COM	230,0
Computer Associates	201,0
SAP Brasil	149,9
Oracle	135,5
Andersen Consulting	119,0
Origin	118,7

Fonte: Info Exame – Agosto 1999.

No mercado mundial de software, disputam a primeira posição a Microsoft, com receitas totais de US\$ 14,4 bilhões em 1998, e a IBM, com receitas de US\$ 13 bilhões de software. No segmento de software aplicativo, a Microsoft foi a líder em 1998, com US\$ 2,97 bilhões de receitas e 10.5% de participação de mercado.

No segmento de software de infraestrutura, a Microsoft lidera em sistemas operacionais para servidores de rede, tendo vendido 1.6 milhões de cópias do

Windows NT Server em 1998 , versus 167.000 cópias do sistema Solaris da Sun, o líder no segmento Unix.

No segmento de sistemas operacionais para os novos “information appliances”, a Microsoft compete com a Sun e a 3M. A Microsoft está desenvolvendo sua tecnologia “Universal Plug-and-Play” para competir com o sistema “Jini”, da Sun, que já foi lançado e adotado por fabricantes de eletroeletrônicos.

A linha de produtos da Microsoft é bastante diversificada e sua posição de liderança de mercado decorre da presença dominante em dois grandes segmentos: o de sistemas operacionais e o de software aplicativos, onde detém 90% e 85% de participação no mercado mundial, respectivamente.

Sua estratégia, desde o início, foi a de definir e mudar o padrão do mercado, com permanentes inovações e melhorias de produtos e de processos comerciais, além de grande agressividade em marketing. A partir de 1994, com a explosão da Internet, a empresa redirecionou sua estratégia para o desenvolvimento de produtos e serviços para a Internet, decisão esta um pouco atrasada em relação a outras empresas, como a Netscape, que liderava o segmento de “browsers” ou navegadores para a Internet, e a Sun, que liderava o segmento de software e hardware para servidores da Internet.

A primeira disputa iniciada pela Microsoft no mercado de Internet foi pela liderança do segmento de navegadores, lançando o produto Microsoft Internet Explorer e integrando-o ao sistema operacional Microsoft Windows. Esta estratégia permitiu que conquistasse a liderança e inviabilizasse o modelo de negócios da Netscape, que acabou sendo vendida para a AOL, provedor de acesso a Internet. Em decorrência desta estratégia, a empresa sofre o atual processo promovido pelo Departamento de Justiça dos EUA, apoiado por 19 Estados do país e várias empresas concorrentes, sendo as principais a Netscape e a Sun.

A segunda disputa de mercado ocorreu no segmento de sistemas servidores de rede para a Internet, liderado pela Sun, com a Netscape na segunda posição. Para este segmento, a Microsoft lançou em 1995 o Microsoft Windows NT Server, que já ocupa a primeira posição em vendas para novos equipamentos. Considerando a base instalada, a Sun mantém ainda a liderança.

Atualmente a disputa de mercado ocorre em dois segmentos: o de sistemas para a tecnologia sem fio ou WAP - Wireless Application Protocol, e o de sistemas para aplicações na Internet, como os aplicativos para “e-commerce” - comércio eletrônico, “ISPs” - serviços para a Internet ou Web-tv, por exemplo.

A Microsoft está numa corrida contra o tempo, realizando grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produtos para definir o padrão nestes novos mercados e conquistar a liderança.

Com base no modelo apresentado pelos autores John,George et al. (1999), a Microsoft adota uma única estratégia de posicionamento vertical, equivalente ao penúltimo nível da escala reproduzida no Quadro 1 anterior, que é a, venda de um sistema. Ou seja, os software são comercializados como produtos acabados para os fabricantes de hardware (“OEMs - Original Equipment Manufacturers”), os desenvolvedores independentes de software (“ISVs - Independent Software Vendors”) e os usuários.

Os desenvolvedores de software independentes, por exemplo, desenvolvem seus produtos com base no Microsoft Windows Application Protocol, para que possam ser utilizados pelos usuários em máquinas que usam os sistemas operacionais da Microsoft, o Windows ou o Windows NT Server. Esta é a estratégia de uma empresa cuja tecnologia é o padrão do mercado e cujos produtos são líderes.

Quanto a estratégia de design de produto, a Microsoft adota as estratégias de plataforma (“reference design”) e de design modular, à medida em que desenvolve

uma plataforma ou núcleo comum que é aplicado a diferentes variações de produtos, e produz sistemas baseados em componentes que podem ser desmembrados e isolados.

IBM

A IBM, que vinha enfrentando a queda de vendas do seu negócio de computadores de grande porte, iniciado na década de 1950, focou sua estratégia para microcomputadores na década de 1980, e, na década de 1990, refocou para software e serviços de alto valor agregado, como consultoria e integração de sistemas.

Uma das razões para a recuperação da IBM, após a crise enfrentada no início da década de 1990, foi a sua habilidade em recuperar sua força no mercado de “mainframes” e servidores, ajustando seu modelo de negócios às novas demandas dos clientes, enquanto, ao mesmo tempo, expandia seus negócios nos mercados de software e serviços.

Em 1999, a IBM teve receitas mundiais totais de US\$ 90 bilhões, sendo US\$ 43 bilhões de receitas de vendas de hardware, US\$ 13 bilhões na venda de software e US\$ 34 bilhões em serviços. As margens em serviços foram mais altas, sendo estimados 26% de margem bruta. Além disso, 25% das suas receitas vieram do segmento de serviços para internet ou o chamado “e-business”.

No mercado mundial de computadores, a IBM é a maior fabricante e a HP - Hewlett-Packard é a segunda. No segmento de computadores pessoais - PCs, em 1998 a Compaq manteve a liderança. A IBM manteve a segunda posição e a Dell, na terceira posição, diminuiu a diferença entre os dois primeiros.

A IBM iniciou, na década de 1990, investimentos no mercado de componentes, o chamado mercado “OEM - Original Equipment Manufacturer”, isto é, a produção e venda de componentes para outros fabricantes de hardware, principalmente “chips”

e “disk drives”, atingindo receitas mundiais de US\$ 7 bilhões em 1998. Alguns dos clientes são seus concorrentes, como, por exemplo, a Dell, que assinou contrato de compra de componentes para PCs no valor de US\$ 16 bilhões durante sete anos, e a EMC, que comprará “disk drives” com contrato no valor de US\$ 3 bilhões.

Em 1999, a IBM investiu US\$ 700 milhões em um novo centro de desenvolvimento de tecnologia de microprocessadores (“chips”). E vendeu para a Toshiba sua participação na empresa Dominion Semiconductor, uma “joint venture” para a fabricação de processadores de memória, iniciada em setembro de 1997. A decisão da IBM decorre da queda de lucratividade, porque os preços médios dos produtos caíram quase 70% em 1998.

No mercado mundial de serviços de TI, a IBM Global Services manteve a primeira posição em 1999, com receitas estimadas de US\$ 34 bilhões e 120.000 funcionários, segundo o IDC (Fevereiro 2000). A empresa fez grande investimento de marketing em 1999 para o lançamento mundial da sua solução de “E-Business”, que engloba serviços de pagamento e logística (distribuição e estocagem). Recentemente, a IBM ganhou os serviços para implantação da loja virtual das redes Macy’s, Borders, CD Warehouse, entre outras.

Com base no modelo apresentado pelos autores John, George et al. (1999), a IBM adota uma estratégia de posicionamento vertical englobando os quatro últimos níveis da escala reproduzida no Quadro 1 anterior, a saber: venda de um componente, venda de um subsistema, venda de um sistema e “bureau” de serviços. Como desenvolvedora de tecnologia e suas aplicações em novos produtos, e líder de mercado, a empresa define os padrões do mercado, moldando a dinâmica competitiva à medida que os outros fabricantes de hardware e software desenvolvem seus produtos a partir dos padrões tecnológicos definidos pela empresa.

Quanto a estratégia de design de produto, a IBM adota as estratégias de plataforma (“reference design”) e de design modular, à medida em que desenvolve uma

plataforma ou núcleo comum que é aplicado a diferentes variações de produtos, e produz sistemas baseados em componentes que podem ser desmembrados e isolados.

Oracle

A Oracle Corporation, fundada em 1977 nos EUA, alcançou receitas totais de US\$ 8,8 bilhões no ano encerrado em Maio de 1999, crescendo 24% versus o ano anterior, e lucro líquido de \$1,3 bilhões, crescendo 35%. Sua linha de produtos engloba três segmentos de software - banco de dados, ferramentas de desenvolvimento e aplicativos - e três segmentos de serviços - treinamento, suporte e consultoria.

A linha de software de bancos de dados representa a maior parcela do faturamento da empresa. Em 1998, a Oracle havia perdido a liderança, atingindo 29.3% de participação, apesar de ocupar a primeira posição no segmento de RDBMS (“Relational Database Management Systems”). A liderança passou para a IBM, que alcançou 32.3% de participação, com seus sistemas IBM System 390, AS/400, DB2 em UNIX e Windows NT.

Em 1999, a Oracle voltou a ser líder, alcançando 40,4% de participação, em função do sucesso alcançado com a nova versão do seu banco de dados para a Internet, o Oracle8i. Segundo o relatório anual publicado pela empresa, o banco de dados Oracle é utilizado por 65% das 100 maiores empresas listadas pela revista Fortune, bem como pelos 10 maiores sites da Internet, como a Amazon e a Yahoo.

A linha de software aplicativos é a de maior crescimento da empresa. No segmento de aplicativos “cross-industry”, em 1998 a Oracle foi uma das três maiores empresas produtoras de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), sendo a primeira a alemã SAP. Desta linha, o segundo produto de maior venda é a linha de aplicativos de CRM (“customer relationship management”), seguido pelos produtos

da linha “Oracle Business Intelligence Tools”, que inclui o software Oracle Discoverer, Oracle Reports, e Oracle Express.

A linha de ferramentas de desenvolvimento (“Oracle Internet Application Development Tools”) inclui os produtos Oracle Designer, Oracle Developer - Server, Oracle JDeveloper, Oracle WebDB.

A linha de serviços da Oracle cresceu 30% em receitas em 1999, e engloba três unidades de negócios, a saber: Oracle Consulting, Oracle Support Services e Oracle Education. O negócio de serviços de consultoria representa a maior parcela das receitas, com 14.000 profissionais em 90 países, realizando serviços de implementação dos produtos da empresa nos clientes.

Antevendo as ameaças e as oportunidades surgidas com a nova tendência de crescimento dos serviços de ASP - Application Services Provider, a Oracle antecipou-se a esta demanda e iniciou em 1999 a oferta dos seus serviços, chamados de Oracle Business OnLine, que vem a ser a possibilidade de as empresas clientes utilizarem o software da empresa através da Internet, sem precisarem comprar o software e instalar em seus servidores. A Oracle cobra pelo aluguel do software, que estará instalado nos servidores da Oracle. Este serviço muda o modelo de negócios de software, que deixa de ser produto para se transformar em serviço.

Em síntese, a estratégia de negócios da Oracle é a de especialização em seu “core business” - o software de banco de dados, e expandir suas receitas agregando novos produtos e serviços ao produto principal.

Com base no modelo apresentado pelos autores John, George et al. (1999), a Oracle adota uma estratégia de posicionamento vertical englobando os três últimos níveis da escala reproduzida no Quadro 1 anterior, a saber: venda de um subsistema, venda de um sistema e “bureau” de serviços.

A venda de um subsistema ocorre quando integra seus produtos e tecnologia ao hardware e à tecnologia produzidos pelos fabricantes, os chamados “system vendors”, como IBM, Compaq, Sun , HP, Intel, Cisco e EMC. Este negócio faz parte da Unidade de Negócios chamada de “Platform Technologies Division”, que tem receita de royalties, e é composta por 800 equipes de desenvolvimento, espalhadas pelos centros de desenvolvimento na Califórnia, na Índia e na Irlanda.

Quanto a estratégia de design de produto, a Oracle adota as estratégias de plataforma (“reference design”) e de design modular, à medida em que desenvolve uma plataforma ou núcleo comum que é aplicado a diferentes variações de produtos, e produz sistemas baseados em componentes que podem ser desmembrados e isolados.

Como exemplo, a unidade chamada “Oracle Internet Platform Team” está trabalhando em conjunto com outras empresas de telecomunicações e provedores de serviços para Internet (“ISP”), como GTE, Sprint, e Quest, para integrar a sua plataforma tecnológica e seus produtos ao novo padrão de infraestrutura para os serviços de ISP/ASP (“Internet Service Providers/ Application Service Providers”).

IV. OS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DE MARKETING

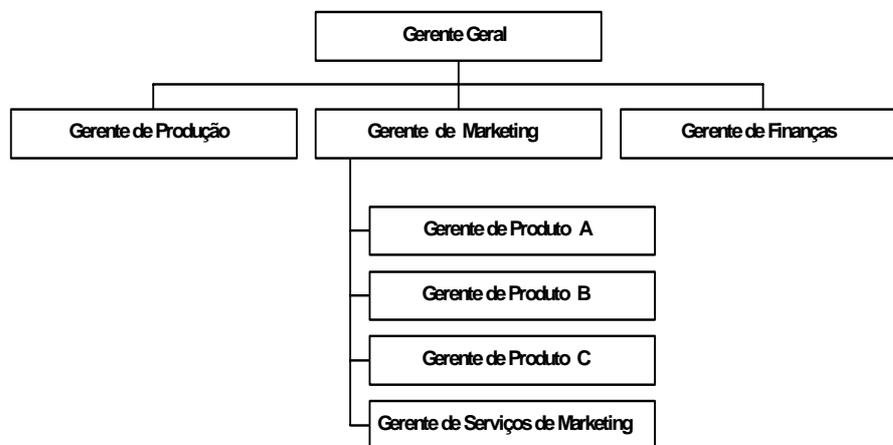
1. OS MODELOS ORGANIZACIONAIS SEGUNDO ALGUNS AUTORES

Conforme bem descreveram Lehmann & Winer (1997), tradicionalmente a organização de marketing adotada pelas empresas variava entre três alternativas, a saber: organização por produto, por mercado ou por função.

A organização por produto, demonstrada no Quadro 5 abaixo, é a clássica estrutura de Gerências de Produtos, implementada na década de 1930 pela empresa Procter & Gamble, gigante norte-americana de produtos de consumo.

Quadro 5

Organização por Produto



Fonte: Adaptado de Lehmann & Winer -1997.

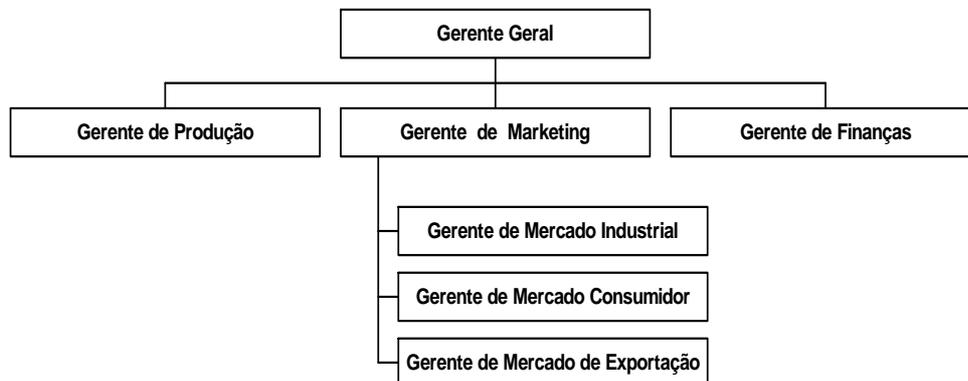
Neste tipo de organização, cada produto é uma unidade de negócios gerenciada por um profissional de marketing, o Gerente de Produto, responsável pelo planejamento e a implementação da estratégia de marketing do produto, bem como pela coordenação e integração de todos os processos estratégicos e operacionais daquela unidade, com foco nos resultados de vendas, participação de mercado e lucros. Este modelo é usado quando existem diferentes produtos distribuídos pelos mesmos canais (estratégia de marcas múltiplas para uma mesma categoria de produto).

O segundo tipo é a organização focada em mercados, onde a autoridade é definida por segmento de mercado, conforme Quadro 6 a seguir. As empresas adotam esta organização quando existem significativas diferenças de comportamento de compra entre os vários segmentos de mercado, exigindo diferentes estratégias e táticas de

marketing para atender cada segmento de clientes. Os segmentos podem ser definidos por tipo de indústria, canal, regiões, tamanho do cliente. Esta organização possibilita maior foco no cliente e maior integração entre os gerentes de produto, porque a autonomia de cada um é menor na decisão de produto. O foco está na venda de um “sistema”, isto é, um conjunto de produtos e serviços a serem oferecidos para o cliente.

Quadro 6

Organização por Mercado

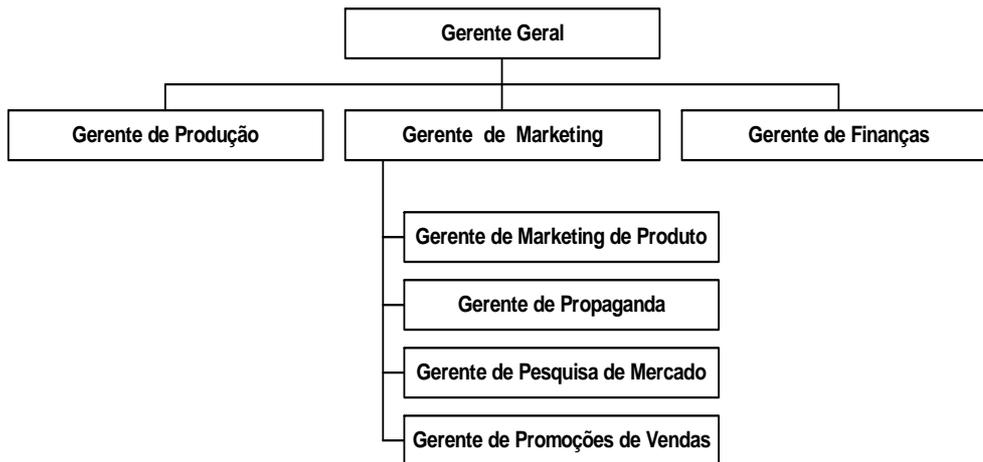


Fonte: Adaptado de Lehmann & Winer - 1997.

O terceiro tipo de organização (Quadro 7) é a focada nas atividades que integram a função de marketing, como propaganda, pesquisa de mercado e promoções de vendas. Assim, não há uma única pessoa que integre a decisão e a operacionalização de todas as atividades para o mesmo produto ou segmento de cliente, como nas estruturas anteriores.

Quadro 7

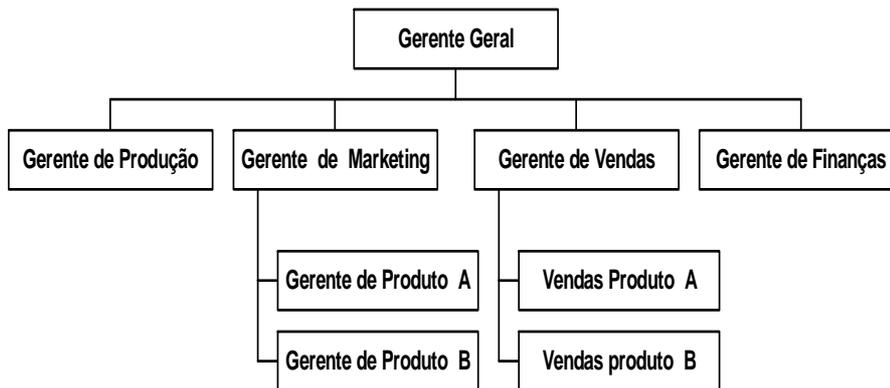
Organização por Funções



Fonte: Adaptado de Lehmann & Winer -1997.

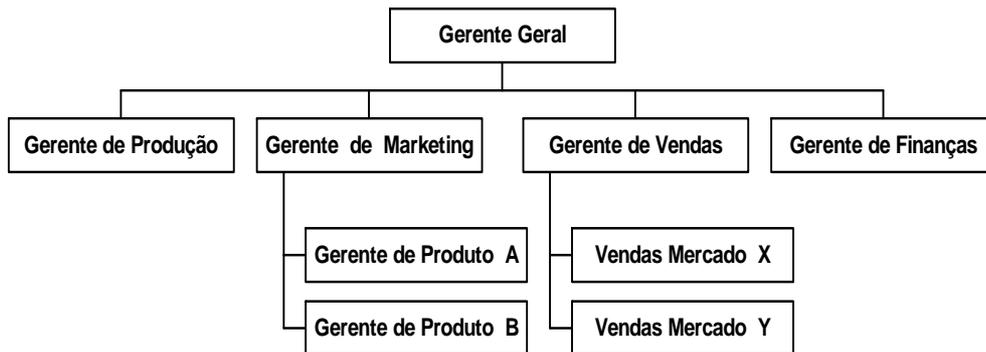
Quanto à função de vendas, segundo estes autores, as empresas têm optado entre três alternativas, a saber: a organização produto/produto; a organização produto/mercado ; e a organização mercado/mercado.

Na organização produto/produto (Quadro 8), ambas as organizações de marketing e vendas são focadas em produto. Cada produto tem uma equipe focada na sua venda para todos os clientes. A vantagem está na melhor integração entre marketing, vendas e produção. Como desvantagem está o menor foco nas necessidades dos clientes.

Quadro 8**Organização Produto/Produto**

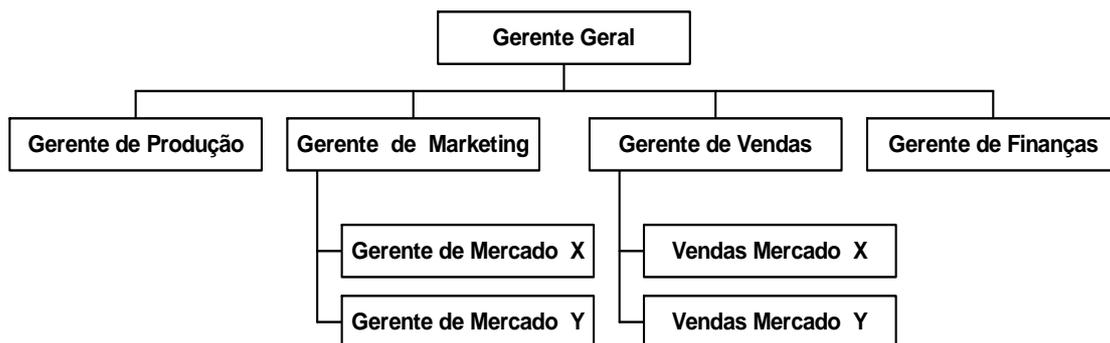
Fonte: Adaptado de Lehmann & Winer -1997.

A organização produto/mercado (Quadro 9) é adotada quando a organização de marketing é focada em produto, mas a organização de vendas é focada em mercado. Há uma equipe de vendas separada para cada segmento de mercado. Como as duas estruturas têm focos distintos, o potencial de conflitos é maior.

Quadro 9**Organização Produto/Mercado**

Fonte: Adaptado de Lehmann & Winer -1997.

Na organização mercado / mercado (Quadro 10), ambas as organizações de marketing e vendas são focadas em mercado. A vantagem está em que os conflitos são minimizados, já que as duas estruturas focam os segmentos de mercado.

Quadro 10**Organização Mercado/Mercado**

Fonte: Adaptado de Lehmann & Winer -1997.

Os autores Workman, J.P, Homburg, C & Gruner, K, em estudo recente (1998), aprofundaram o estudo das organizações da marketing adotadas pelas empresas na década de 1990.

O referido estudo inicia-se com uma revisão bibliográfica e conclui que os estudos anteriores sobre a organização de marketing abordavam o tema sob três perspectivas distintas, a saber: a perspectiva de grupo funcional, sendo o marketing visto como um grupo funcional distinto dentro da empresa; a perspectiva baseada em atividades (“activity-based”), que enfoca o marketing como um conjunto de atividades cuja alocação entre áreas funcionais pode variar segundo a empresa; e a terceira perspectiva chamada de integrativa, que considera simultaneamente as duas dimensões anteriores.

Adicionalmente, estes estudos abrangeram as diversas dimensões da organização de marketing, a saber: a estrutura funcional, a atribuição do poder de decisão, as interações com outros grupos funcionais, as dimensões burocráticas como formalização, centralização, especialização e padronização, bem como o grau de terceirização das atividades para organizações ou profissionais externos à empresa.

Em 1998, os referidos autores realizaram uma pesquisa de campo, objetivando identificar as formas de organização de marketing utilizadas em uma amostra de 47 empresas produtoras, de tamanhos distintos e setores distintos, como tecnologia e produtos de consumo, sendo 27 norte - americanas e 20 alemães. Utilizando a perspectiva de grupo funcional, este estudo identificou cinco formas organizacionais distintas, adotadas pelas 47 empresas, a saber:

- a) Unidade de negócios autônoma com as funções de marketing e vendas reportando-se ao presidente da unidade de negócios (Quadro 11).

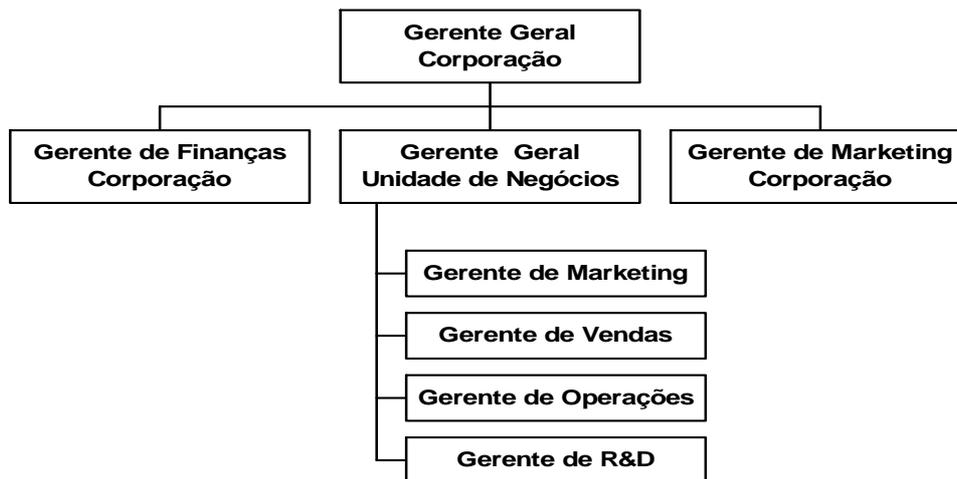
Quadro 11

Unidade de Negócios Autônoma



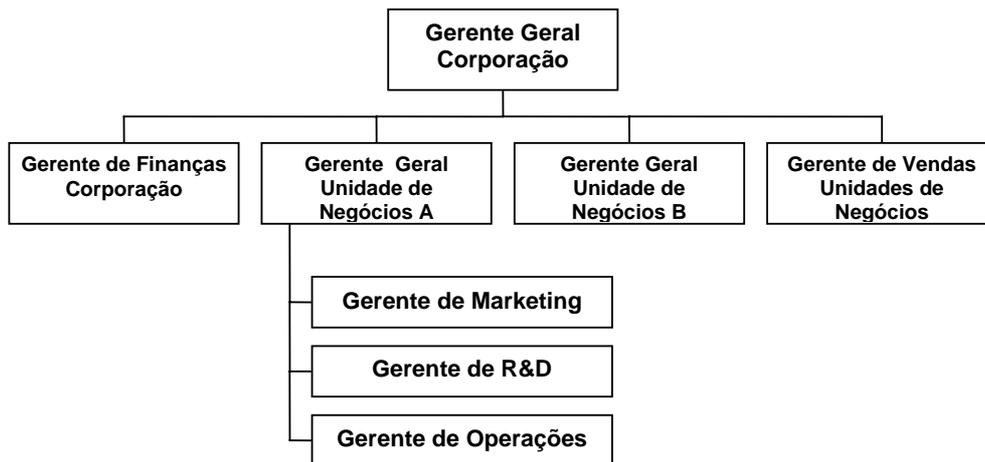
Fonte: Adaptado de Workman, J.P, Homburg, C & Gruner, K - Julho 1998.

- b) A função de marketing nas unidades de negócios e no nível corporativo simultaneamente (Quadro 12) ; esta coordena o planejamento de marketing das várias unidades e desenvolve atividades que requerem alguma especialização, como pesquisa de mercado e compra de espaço em veículos de comunicação (“media”).

Quadro 12**Marketing na Unidade de Negócios e na Corporação**

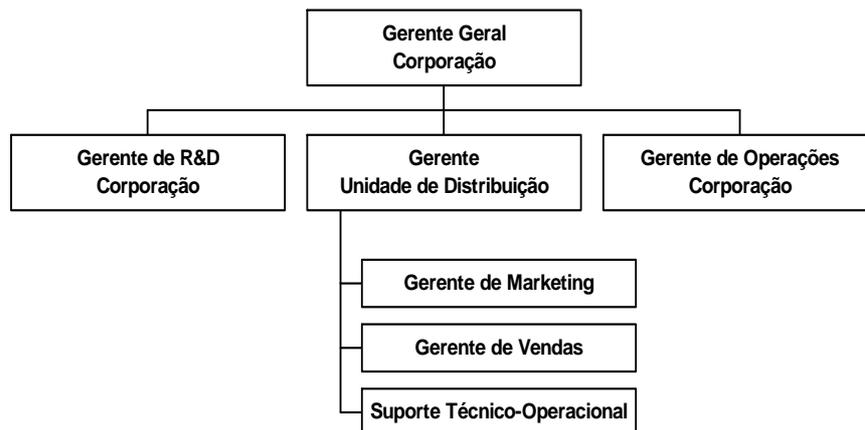
Fonte: Adaptado de Workman, J.P, Homburg, C & Gruner, K - Julho 1998.

- c) A função de marketing na unidade de negócios, porém a função de vendas é separada e compartilhada com as outras unidades de negócio (Quadro 13).

Quadro 13**Marketing na Unidade de Negócios, com Vendas Compartilhadas**

Fonte: Adaptado de Workman, J.P, Homburg, C & Gruner, K - Julho 1998.

- d) Uma unidade de distribuição com as funções de marketing e vendas, porém com pouca ou nenhuma atividade de pesquisa e desenvolvimento ou produção, que são centralizadas na matriz da empresa (Quadro 14).

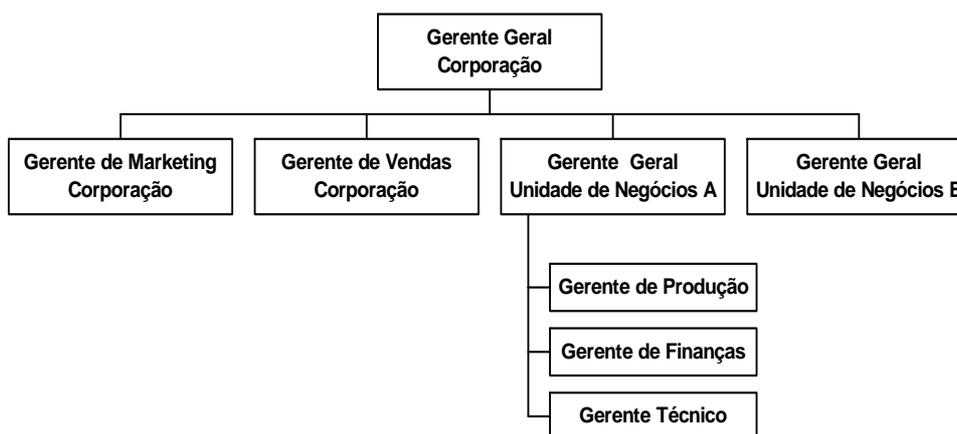
Quadro 14**Unidade de Distribuição com Marketing e Vendas**

Fonte: Adaptado de Workman, J.P, Homburg, C & Gruner, K - Julho 1998.

- e) Marketing e vendas como funções centralizadas no nível corporativo, e compartilhadas pelas várias unidades de negócios (Quadro 15).

Quadro 15

Marketing e Vendas no Nível Corporativo



Fonte: Adaptado de Workman, J.P, Homburg, C & Gruner, K - Julho 1998.

Analisando as razões que levam uma empresa a adotar uma destas cinco alternativas de organização de marketing, os referidos autores identificaram quatro principais fatores, chamados de dimensões ambientais, a saber:

1. *Grau de sinergia das atividades de marketing e vendas:* as empresas com maior grau de sinergia entre as várias unidades de negócio tendem a organizar as funções de marketing e vendas no nível corporativo, que é o quinto dos tipos de organização listados acima.
2. *Tamanho da empresa:* as pequenas empresas tendem a alocar as funções de marketing e vendas na estrutura das unidades de negócios autônomas, que é o primeiro tipo de organização descrito acima.
3. *Orientação para a globalização dos negócios:* as empresas com negócios globalizados tendem a estabelecer unidades de distribuição para cada mercado, com as funções de marketing e vendas, que é o quarto tipo descrito acima.

4. *Orientação para o mercado*: as empresas com maior sensibilidade para os consumidores e a concorrência tendem a adotar o primeiro tipo organizacional descrito acima, com pouca ou nenhuma centralização das funções de marketing e vendas no nível corporativo. Enquanto as empresas com baixa orientação para o mercado tendem a adotar o quarto tipo acima, com a função de marketing sem controle do desenvolvimento dos produtos, que está no nível de decisão corporativo e não no da unidade de negócios.

Ainda na perspectiva de análise da organização de marketing como grupo funcional, os autores identificaram que a área de marketing detém maior poder, isto é, detém maior influência nas decisões estratégicas, em empresas onde há predominância dos seguintes fatores, conforme Tabela a seguir:

- a) *Incerteza de mercado*: o maior poder da área de marketing ocorre quando há maior imprevisibilidade da demanda; por outro lado, quando o fator de maior incerteza é a tecnologia, as áreas técnicas detêm maior poder nas decisões estratégicas.
- b) *Produtos de consumo*: o poder da área de marketing em empresas de produtos de consumo é maior do que nas empresas de produtos industriais.
- c) *Orientação para diferenciação*: empresas onde a principal estratégia é inovação e diferenciação, o poder da área de marketing é maior.
- d) *Sinergia maior entre as unidades de negócios*

Utilizando a perspectiva de foco nas atividades desempenhadas pela área de marketing, os autores identificaram uma tendência de dispersão (“cross-functional dispersion”) das funções típicas de marketing entre as várias áreas funcionais, como engenharia de produto e engenharia de produção, por exemplo, quando o negócio tem uma das características detalhadas abaixo e resumidas na Tabela a seguir.

-
- a) *Incerteza de mercado*: maior velocidade e imprevisibilidade de mudanças na demanda.
 - b) *Incerteza tecnológica*: maior velocidade e imprevisibilidade de mudanças na tecnologia.
 - c) *Clientes de setores industriais*: nestes negócios, onde os clientes são empresas de relativo porte, suas relações desenvolvem-se com várias áreas funcionais do fornecedor.
 - d) *Porte da empresa é pequeno*: quanto menor a empresa, maior a probabilidade de não haver uma área de marketing, com as funções de marketing distribuídas entre as várias áreas.
 - e) *Orientação para diferenciação*: empresas onde a principal estratégia é a inovação e diferenciação, a dispersão de atividades é maior, principalmente as relacionadas com pesquisa e desenvolvimento de produto.
 - f) *Orientação para o mercado*: quando predomina a orientação para o mercado, a dispersão das atividades de marketing é maior.
 - g) *Concentração de clientes*: os clientes têm grande poder de barganha, e, devido a isto, suas relações desenvolvem-se com várias áreas funcionais.

Tabela**Efeitos de Variáveis Independentes na Dispersão das Atividades de Marketing e no Poder da Área de Marketing**

<i>Variáveis Independentes</i>	<i>Dispersão das atividades</i>	<i>Poder de Marketing</i>
<i>Fatores fora da empresa</i>		
Incerteza de Mercado	+	+
Incerteza da Tecnologia	+	(-)
Setor de produtos industriais	+	(-)
<i>Fatores da Empresa</i>		
Tamanho da empresa	(-)	não disponível
Sinergia entre as unidades de negócios	não disponível	+
<i>Fatores da Unidade de Negócios</i>		
Orientação para diferenciação	+	+
Orientação para custos	(-)	(-)
Orientação para mercado	+	(-)
Concentração de clientes	+	(-)

Fonte: Tabela adaptada de Workman, J. P., Homburg, C. & Gruner, K. (Julho 1998).

Os modelos apresentados acima serão confrontados com os modelos organizacionais implementados pelas empresas pesquisadas, que é o tópico de análise a seguir.

2. OS MODELOS ADOTADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

Neste tópico, serão analisados os modelos organizacionais adotados pelas empresas pesquisadas.

Andersen Consulting

O Modelo Organizacional

O modelo de serviços denominado de “*Business Integration Client Service Model*” ou “Modelo de Integração de Negócios” é suportado por um modelo organizacional composto por três grandes eixos: o eixo de capacidades (“capabilities”), o de competências (“competencies”) e o de indústrias. Cada função na empresa é identificada por estas três categorias organizacionais.

Os Segmentos de Indústrias

Os profissionais da Andersen Consulting se especializam em setores industriais, desenvolvendo conhecimento e práticas de negócios específicas para cada setor industrial onde a empresa atua.

As Áreas de Competências

São quatro tipos de competências, a saber: *Estratégia*, *Gestão de Mudanças* (“*Change Management*”), *Processo e Tecnologia*.

A competência de Estratégia requer que o profissional atue junto com os clientes na formulação das estratégias de negócios e alinhando a gestão, a organização, os processos de negócios e a tecnologia de informação com as estratégias.

A competência de Gestão de Mudança (“*Change Management*”) foca nos aspectos humanos, como comportamento, motivação, desempenho, cultura e estrutura organizacional. Apóia o cliente na implementação e sustentação da mudança através do diagnóstico, da antecipação, mensuração e gestão de programas de mudanças (“*business -driven change programs*”).

A competência de Processo aplica princípios e metodologias de design de processos, “best practices” e ferramentas de tecnologia da informação para desenvolver e implementar processos que criem valor para os clientes.

A competência de Tecnologia da Informação identifica, desenvolve e aplica as ferramentas de TI para gerar melhorias de desempenho empresarial.

As Áreas de Capacidades ou Unidades de Negócios

As áreas de Capacidades representam as unidades de negócios, que são chamadas de unidades de serviços, a saber: *Consultoria*, “*Solution Centers*”, “*Business Process Management*”, “*Business Practices*”, “*Global Services Organization*” e “*Enterprise Business Solutions*”.

A *Consultoria* é a área de competência que desenvolve e implementa estratégias e soluções de gestão e tecnologia.

Os “*Solution Centers*” são equipes de profissionais especializados em áreas de conhecimento específicas, que trabalham integradamente com os consultores e desenvolvem soluções para atender necessidades específicas dos clientes, como declarado pela empresa: “a Solution Center designs and delivers strategic, technology-based solutions, working across a variety of architectures, business processes and industries”.

O “*Business Process Management (BPM)*” é a área de serviços de “outsourcing”, ou seja, serviços que são terceirizados pelos clientes, como processos de negócios críticos nas áreas de finanças, administração, logística e tecnologia da informação. Esta linha de serviços atingiu faturamento de US\$ 1, 17 bilhão em 1998, com 11.000 profissionais, atendendo 150 corporações mundiais.

O “*Business Practices (BP)*” é composto por equipes de profissionais com especializações funcionais nas áreas de recursos humanos , marketing, comunicações, finanças, jurídico, qualidade e comercial, que trabalham nos projetos de consultoria.

A área de “*Global Services Organization (GSO)*” reúne as áreas de suporte e infraestrutura como “Facilities; Service Centers; Business Architecture and Process Design; Chief Information Officer organization; Knowledge Management” .

A área de “*Enterprise Business Solutions*” é a linha de serviços de gestão de tecnologia da informação, incluindo a implementação das soluções tecnológicas oferecidas pelas empresas parceiras, como SAP, PeopleSoft, Oracle, J.D.Edwards e Baan, principalmente no segmento de sistemas de ERP - Enterprise Resource Planning. A empresa organizou 33 centros de “Enterprise Business Solutions” espalhados pelas suas subsidiárias, com 5000 profissionais dedicados a esta linha de negócios, que é uma das que mais crescem. Nos rojetos que envolvem a tecnologia SAP, a Andersen Consulting aloca 4.800 profissionais.

A Organização de Marketing e Vendas

As áreas funcionais de Marketing e Vendas estão distribuídas pelas várias Unidades de Serviços, com algumas funções exercidas por um grupo de “staff” corporativo, correspondendo ao segundo modelo (Quadro 12) apresentado por Workman, J.P et al. (1998).

Segundo os modelos organizacionais apresentados por Lehmann & Winer (1997), o modelo que predomina na organização da Andersen Consulting é o terceiro, que é o da organização Mercado/Mercado. Ou seja, em cada Unidade de Negócios, a área de Marketing e a área de Vendas estão organizadas por Segmento de Mercado, as chamadas Indústrias.

A função de marketing em nível corporativo, denominada de Marketing Integrado, engloba cerca de 500 profissionais, distribuídos entre a sede em Chicago (E.U.A) e várias subsidiárias ao redor do mundo, com foco na construção da marca corporativa, na comunicação de mensagens consistentes e na criação de oportunidades de negócios. As funções são predominantemente de apoio às decisões da direção da empresa e das unidades de negócios, e estão divididas em três áreas, a saber:

Desenvolvimento da Imagem: inclui pesquisa de mercado, propaganda, comunicações, relações com a imprensa e formadores de opinião, e outras atividades voltadas para a construção da imagem de marca.

Desenvolvimento de Mercado: inclui database marketing, pesquisa de mercado e outras atividades com foco no conhecimento dos setores industriais, nos clientes potenciais, e na identificação de oportunidades de mercado.

Desenvolvimento de Negócios: inclui atividades de vendas, gerência de mercado, gerência de clientes, “relationship selling” e “opportunity management”.

Equipe de Comunicações Internas

Uma das equipes que integram a unidade de Marketing Integrado é a denominada Comunicações Internas (Internal Communications), dentro da área de responsabilidade de desenvolvimento da imagem corporativa. Esta equipe tem como foco o planejamento e a gestão das políticas e programas de comunicação interna e a coordenação do desenvolvimento e produção dos meios e materiais de comunicação. Portanto, suas responsabilidades não são apenas operacionais, de implementação de programas, como também de recomendação de políticas para a decisão da direção da empresa.

Gerência de Marketing de Portfolio

Esta função integra a área de responsabilidade de desenvolvimento de mercado, em nível corporativo, e tem como responsabilidade desenvolver programas de marketing para apoiar as unidades de negócios no atingimento dos objetivos estratégicos, em cada segmento industrial. O foco é na construção da inteligência de marketing para os setores industriais e na implementação de atividades de marketing específicas para cada setor.

Gerência de Pesquisa de Mercado

Esta função também integra a área de Marketing no nível corporativo. Sua responsabilidade é de caráter técnico e gerencial, simultaneamente, devendo planejar projetos de pesquisas qualitativas e quantitativas e analisar resultados, com recomendações para apoio das decisões de marketing.

Analista de Database Marketing

Esta função integra a área de responsabilidade de desenvolvimento de mercado, em nível corporativo, e detém conhecimento técnico dos sistemas de database marketing, apoiando os profissionais de vendas e marketing nas necessidades de informação para a tomada de decisões.

As funções de marketing e vendas no nível das unidades de negócios são bastante diversificadas, e , como no nível corporativo, também são funções predominantemente de apoio às decisões das gerências das unidades de negócios, os chamados “leadership partners”, que lideram as práticas e as áreas de serviços.

Tal organização corrobora a conclusão dos autores Workman, J.P et al.(1998) de que a função de marketing detém menor poder e menor influência nas decisões estratégicas em empresas de produtos/serviços para o mercado empresarial/industrial

e onde o fator de maior incerteza é a tecnologia. Nestas empresas, as áreas técnicas detêm maior poder nas decisões estratégicas.

Algumas das funções de marketing no nível das unidades de negócios da Andersen Consulting estão descritas abaixo.

Gerência de Desenvolvimento de Negócios

Esta função apóia as gerências de relacionamento com os clientes no planejamento de estratégias para o desenvolvimento de negócios junto aos clientes atuais ou potenciais. Inclui responsabilidades como a definição de soluções para problemas complexos dos clientes.

Gerente de Marketing - Mercado Financeiro

Esta função apóia os líderes das práticas e áreas de negócios (“leadership partners”) na implantação de iniciativas de marketing para o desenvolvimento dos negócios na unidade de serviços financeiros. As responsabilidades incluem: coordenar pesquisas, elaborar perfis de mercado e “competitive analysis”; desenvolvimento/redação de “business cases”; elaborar “gap analysis” e refinar posicionamento e “value proposition” para a unidade de negócios; apoiar na conceituação dos componentes dos serviços a serem oferecidos (“conceptualization of market offering components”).

Gerente de Comunicações Externas - Mercado Financeiro

Responsável pela redação, editoração, produção e publicação de uma grande variedade de materiais e meios de comunicação com o público externo da Unidade de Negócios Mercado Financeiro.

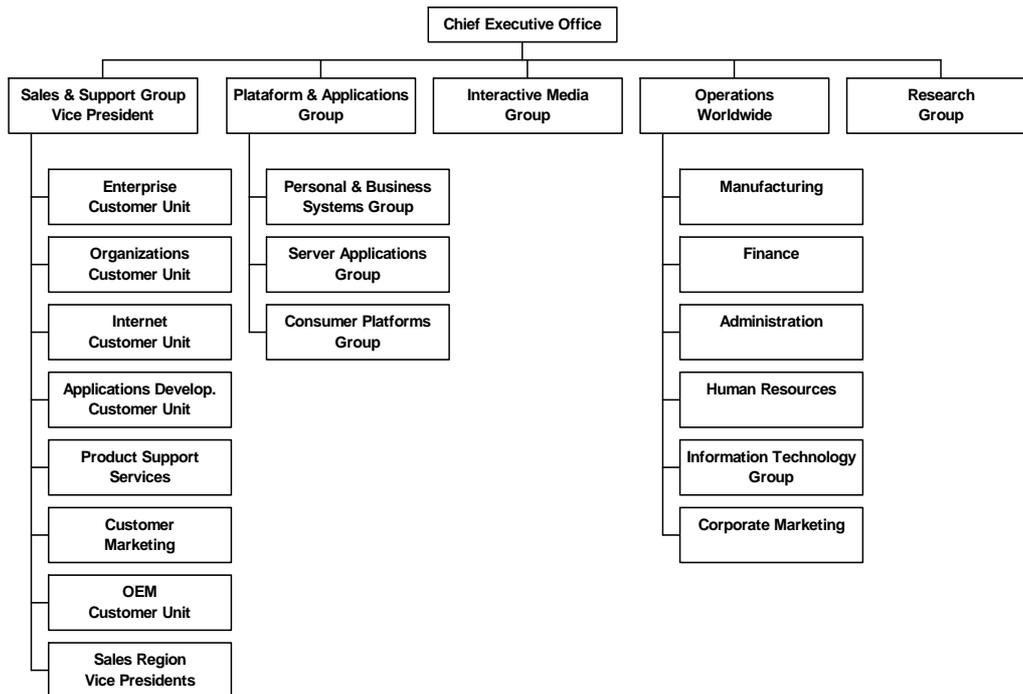
*Microsoft Corporation**O Modelo Organizacional*

Com é característico das empresas do setor de TI, a estrutura organizacional da Microsoft, na corporação e nas subsidiárias, sofre mudanças frequentes, em períodos tão curtos quanto seis meses. Estas mudanças ocorrem em decorrência de como a empresa percebe as mudanças no mercado, em relação aos movimentos da concorrência e dos clientes, e refletem as estratégias que a empresa vai implementar para melhor tirar proveito das novas oportunidades ou melhor neutralizar os riscos identificados.

Em 1998, a estrutura organizacional corporativa, na matriz da empresa nos EUA, englobava cinco divisões, conforme detalhado a seguir.

Quadro 16

Organização da Microsoft na Matriz da Empresa - 1998



Fonte: Adaptado segundo as informações coletadas no website da empresa.

Divisão de Vendas e Suporte (Sales and Support Group)

Área responsável pelas vendas, os programas de marketing para geração de demanda e os serviços de atendimento a clientes, suporte, treinamento e consultoria. Esta Divisão estava subdividida em segmentos de mercado (“Customer Units”) e áreas geográficas (“Sales Regions”). Os segmentos de mercado foram definidos com base em tipos e tamanhos de clientes.

Segmentos de Mercado e Unidades de Serviços

- Grandes Empresas (Enterprise Customer Unit)
- Empresas Médias e Pequenas (Organization Customer Unit)
- Negócios para Internet (Internet Customer Unit)
- Desenvolvedores de Aplicativos (Application Developer Unit)
- Serviços de Suporte ao Produto (Product Support Services)
- Consumidores (World Wide Customer Marketing)
- Fabricantes de Equipamentos (OEM Sales)

Cada Unidade responsável por um Segmento de Mercado exerce duas funções, a saber:

. *Função de Marketing*: define as estratégias, políticas e programas de marketing e vendas para cada segmento de mercado, a serem implantados mundialmente pelas diversas subsidiárias.

. *Função de Vendas*: define e executa os programas de vendas para o mercado interno.

As vendas para o mercado externo, fora dos Estados Unidos, são responsabilidade das subsidiárias localizadas em cada país. Estas subsidiárias são agrupadas em regiões, com cada região sendo liderada por um Vice-Presidente (“Sales Regions”).

Divisão de Produtos de Plataformas e Aplicativos (Platforms and Applications Group)

Unidade de Negócios responsável pelo desenvolvimento e o marketing das linhas de produtos nas categorias de Plataforma e Aplicativos, organizadas em divisões de produtos, listadas a seguir.

- Divisão de Aplicativos para Servidores (Server Applications Division)
- Windows e Relações com Desenvolvedores (Windows and Developer Relations)
- Clientes de Internet e Consumidores (Web Client & Consumer Experience)
- Sistemas Operacionais (Core OS)
- Plataforma para Aplicações Distribuídas (Distributed Applications Platform)
- Aplicativos para Computadores Pessoais (Desktop Applications)
- Marketing para Produtos de Backoffice (Backoffice Marketing)
- Ferramentas de Desenvolvimento (Developer Tools)
- Plataformas para os Consumidores (Consumer Platforms Group)

Divisão de Media Interativa (Interactive Media Group)

Unidade de Negócios responsável pelo desenvolvimento e o marketing das linhas de produtos listadas abaixo.

- Learning, Entertainment & Productivity Division
- Web Essentials Division
- Desktop Finance Division
- Interactive Service Media Division
- Hardware Division

Divisão de Operações (World Wide Operations Group)

Área responsável pelo planejamento e a gestão das operações mundiais da empresa, estando dividida nas áreas abaixo.

- Manufacturing and delivery of finished goods and licenses
- Microsoft Press
- Finance & Administration
- Corporate Marketing
- Human Resources

- Information Technology Group

A área de Marketing Corporativo (“Corporate Marketing”) exerce funções relativas a definição das políticas e dos programas corporativos de divulgação da marca, relações públicas, assessoria de imprensa e as relações institucionais com os meios de comunicação, investidores, órgãos do Governo e representantes das comunidades.

Pesquisa & Desenvolvimento (Microsoft Research)

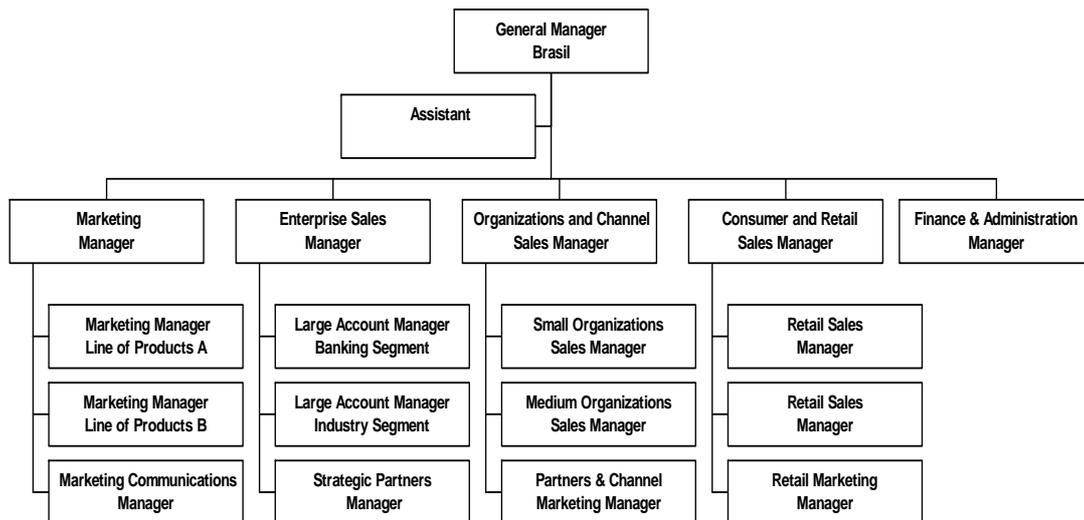
Área responsável pela pesquisa básica e o desenvolvimento de novas tecnologias.

Subsidiárias

Quanto a organização das subsidiárias, a estrutura adotada no Brasil (Quadro 17) reflete o padrão de organização adotado mundialmente. Cada subsidiária atua como centro de distribuição, desempenhando somente as funções de vendas e serviços de marketing, já que as funções de pesquisa, desenvolvimento de produtos e operações estão centralizadas na matriz.

Quadro 17

Organização da Microsoft no Brasil - 1998



Fonte: Adaptado segundo as informações coletadas no website da empresa.

Em Março de 1999, a Microsoft realizou nova mudança em sua estrutura organizacional, ampliando de cinco divisões organizacionais para oito, conforme listado abaixo. As duas divisões de produto anteriores (“Platforms and Applications Group” e “Interactive Media Group”) desmembraram-se em cinco divisões (“Business and Enterprise Solutions Division”, “Consumer Windows Division”, “Business Productivity Group”, “Developer Group”, “Consumer and Commerce Group”).

Microsoft 1999 - Áreas de Negócios e Áreas Funcionais

- Business and Enterprise Solutions Division
- Consumer Windows Division
- Business Productivity Group
- Developer Group

- Consumer and Commerce Group
- Operations Group
- Sales and Support Division
- Microsoft Research

Business and Enterprise Division

Unidade de Negócios responsável pelo desenvolvimento e o marketing da plataforma Windows 2000, focando nas necessidades de TI das grandes corporações. Assim como as outras Unidades de Negócios, está dividida em duas organizações: a organização de desenvolvimento de produtos, e a organização de marketing que desenvolve os programas de marketing para estes produtos.

Consumer Windows Division

Unidade de Negócios responsável pelo desenvolvimento e o marketing da plataforma Windows para os usuários não corporativos (“end user”).

Business Productivity Group

Unidade de Negócios responsável pelo desenvolvimento e o marketing das linhas de produtos abaixo, com foco no segmento de clientes chamados “knowledge workers” ou profissionais que necessitam de sistemas com maior capacidade de processamento e acesso a bancos de dados.

- Microsoft Office
- Microsoft Office family products: Project, Publisher, FrontPage
- Server applications: BackOffice, Small Business Server, Exchange
- Productivity appliances: Windows CE

Developer Group

Unidade de Negócios responsável pelo desenvolvimento e o marketing de produtos e serviços para o segmento de profissionais desenvolvedores de sistemas. A linha de Produtos inclui: SQL Server ; COM+ ; Visual Basic ; Visual C++; Visual Studio; MSDN.

Consumer and Commerce Group

Unidade de Negócios responsável pelo desenvolvimento e o marketing de produtos e serviços para o segmento de Internet. A linha de Produtos inclui: MSN offering; WebTV; Commerce Server.

Worldwide Sales and Support Group

Área responsável pelas vendas, os programas de marketing para geração de demanda e os serviços de atendimento a clientes, suporte, treinamento e consultoria, como mencionado na estrutura anterior, de 1998.

Tomando como base os modelos organizacionais apresentados por Workman, J.P et al. (1998), a Microsoft apresenta uma organização bastante sofisticada e complexa, que reúne características de três modelos distintos, a saber: o terceiro modelo (Quadro 13), onde cada Unidade de Negócios tem sua própria estrutura funcional de marketing, enquanto a função de vendas é localizada na estrutura corporativa e compartilhada pelas várias Unidades de Negócios; o segundo modelo (Quadro 12), onde algumas funções de marketing são exercidas por um grupo de “staff” corporativo; e o quarto modelo (Quadro 14), em que as subsidiárias em cada país atuam como unidades de distribuição com as funções de serviços de marketing e vendas, porém com pouca ou nenhuma atividade de pesquisa e desenvolvimento ou produção, que são centralizadas na matriz da empresa.

Outro aspecto característico do modelo organizacional da Microsoft é a dispersão das funções típicas de marketing entre as Unidades de Negócios, a Divisão de Vendas e Suporte e a área de Marketing Corporativo.

As Unidades de Negócios, também chamadas de “Product Units”, são áreas técnicas de engenharia de produto, exercendo funções de desenvolvimento e formulação da estratégia de produto. A divisão de Vendas e Suporte (“Sales and Support Group”) é a responsável pelas vendas, os programas de marketing para geração de demanda e os serviços de atendimento a clientes, suporte, treinamento e consultoria. A área de Marketing Corporativo define as políticas e os programas corporativos de divulgação da marca, assessoria de imprensa e relações públicas.

Os fatores que levam a adoção desta organização devem-se àqueles identificados por Workman, J.P et al. (1998), a saber: incerteza de mercado; incerteza tecnológica; clientes de setores industriais; orientação para diferenciação; orientação para o mercado; concentração de clientes (ver Tabela).

Segundo os modelos organizacionais apresentados por Lehmann & Winer (1997), o modelo adotado pela Microsoft até 1998 era o da organização Produto/Mercado. Ou seja, nas Unidade de Negócios, as áreas de Marketing estavam organizadas por Linhas de Produtos (“Product Units”), enquanto as áreas de Vendas estavam organizadas por Segmentos de Mercado, as chamadas “Customer Units”.

A partir de Março de 1999, a Microsoft reestruturou-se e passou a adotar um modelo misto, reunindo características de dois modelos: o de Produto/Mercado e o de Mercado/Mercado. Ou seja, as Unidades de Negócios foram organizadas por Produto e Mercado simultaneamente, como, por exemplo, a Unidade de Negócios “*Business and Enterprise Division*”, responsável pelo desenvolvimento e o marketing da plataforma Windows 2000, focando no segmento de grandes corporações. As áreas de Vendas, por sua vez, continuaram organizadas por Mercado, as chamadas “Customer Units”.

A Organização de Vendas e Marketing

Em dezembro de 1999, o número total de funcionários da Microsoft no mundo atingiu 34.751, divididos nas três grandes áreas abaixo, sendo que as funções de vendas, marketing e suporte (“Sales & Support”) têm o maior número de pessoal.

Número de Funcionários da Microsoft em 1999

(data: 31/12/1999)

- Research & Development: 14.433
- Sales & Support: 15.536
- Operations: 4.782

As funções de Vendas integram a Divisão de Vendas e Suporte e estão divididas em cinco segmentos, a saber: “Line of Business Sales”, “Small and Medium Enterprise (SME) Sales”, “OEMs’ Sales”, “Consulting Services Sales” e “Channel Sales”.

Line of Business Sales Representative

Responsável pela venda dos produtos e serviços (“line-of-business solutions”) para clientes corporativos, segmentados por tipo de negócio, os chamados “vertical industries” (“Manufacturing, Finance, Retail, Healthcare”), ou por processos de negócios (“Enterprise Resource Planning, Customer Resource Management, Data Warehousing, Knowledge Management, E-Commerce”).

Corporate Account Executive

Responsável pelo desenvolvimento dos negócios junto a clientes de médio e grande porte; desenvolver planos de negócios; entender as estratégias dos concorrentes; gerenciar todos os aspectos do relacionamento entre os clientes e a empresa.

Sales Manager

Responsável pelo gerenciamento de equipe de vendedores; desenvolve estratégias para atrair novos clientes e desenvolver negócios junto aos clientes existentes; analisar relatórios de resultados; definir orçamentos de investimentos e despesas.

Small and Medium Enterprise (SME) Sales Representative

Responsável pelo desenvolvimento dos negócios junto a clientes de pequeno e médio porte; desenvolver planos de negócios; entender as estratégias dos concorrentes; gerenciar todos os aspectos do relacionamento entre os clientes e a empresa; trabalhar em equipe com representantes dos canais de vendas, visando atingir as metas de vendas.

OEM Account Manager

Gerenciar o relacionamento entre a empresa e os clientes “Original Equipment Manufacturers” (OEM); desenvolver planos para atingir as metas de resultados, como aumento da penetração e da participação de mercado dos produtos da empresa.

OEM Sales Development Manager

Responsável pelo desenvolvimento e implementação de atividades junto aos vendedores que atendem aos clientes OEMs, relativas a treinamento, apresentações de vendas, planejamento de vendas, visando aumentar a produtividade e os resultados dos representantes de vendas.

Consulting Services Sales - Managing Consultants

Desenvolver negócios junto a novos clientes corporativos; identificar oportunidades de negócios e desenvolver estratégias de vendas para maximizar o envolvimento e retenção dos clientes da Microsoft Consulting Services.

Channel Sales - ISV Manager

Gerenciar e motivar a equipe de gerentes de desenvolvimento de negócios (“BDM’s”) junto aos parceiros SI (Systems Integrators”) ou ISV (“Independent Software Vendors”) . Trabalhar com a equipe visando ajudar os parceiros a desenvolverem seus negócios, implementando programas de marketing e vendas; estabelecer relacionamentos que possibilitem à empresa obter lealdade duradoura de seus parceiros; analisar dados de mercado e estabelecer medidas de desempenho.

Channel Sales - Business Development Manager (BDM)

Desenvolver estratégias de longo prazo e táticas de curto prazo que impactam favoravelmente no grau em que os produtos e soluções da empresa são incluídos como componentes nas soluções comercializadas pelas empresas parceiras aos seus clientes corporativos.

Channel Sales - Channel Account Representative

Desenvolver programas de marketing e vendas através dos canais de “Value Added Resellers” e “Solution Providers”; desenvolver e engajar o canal, visando que estes atinjam suas metas de vendas de produtos da empresa.

Quanto às outras funções de Marketing, relativas as estratégias de produto e comunicação, estas estão distribuídas entre as Unidades de Negócios, a Divisão de

Vendas e a área de Marketing Corporativo. Abaixo estão descritas algumas das principais funções.

Marketing Director - Divisão de Vendas (Internet Customer Unit)

Gerenciar a equipe de Gerentes de Produtos na definição de estratégias, políticas e programas que viabilizem um modelo de negócios baseado em anuidades (“annuity-based business model”), junto aos operadores de redes comerciais mundiais (“commercial network operators’). Exemplos de responsabilidades são as seguintes: “Commercial Licensing Policy & Procedure; Field Communications; Marketing Communications; Guidelines for consistent & effective worldwide processing of orders for software used by network operators for commercial purposes including annuity-based billing; Supporting the positioning of 5 Network Operator Scenarios: (1) Broadband/Narrowband Business Model (2) Web Hosting, (3) IP Telephony, (4) Wireless Data and (5) Enhanced TV “.

Competitive Marketing Manager - Divisão de Vendas (Enterprise Customer Unit)

O Gerente de Marketing Competitivo atua na área de vendas com a função de promover os produtos da Microsoft junto aos clientes corporativos, criando relacionamento com os profissionais de TI das grandes empresas. Entre as responsabilidades, as principais são: “Understand from both cost and revenue perspectives how enterprise customers apply technology to derive business value; Position Microsoft technology clearly and effectively with compelling reasons for its adoption in comparison to major competitive technologies; Exploit multiple delivery mechanisms to maximize the effectiveness of the content for the Microsoft sales force, business partners and customers.”

Vertical Industry Marketing Manager - Divisão de Vendas (Enterprise Customer Unit)

Atuando na área de Vendas, esta posição é responsável por aumentar a penetração dos produtos da empresa em clientes dos seguintes segmentos de mercado (“vertical markets”): “Retail, Manufacturing, Healthcare, Financial Services, E-commerce, Data Center, Legal”.

OEM Marketing Manager - Divisão de Vendas (Original Equipment Manufacturers)

Desenvolver o plano e os programas de marketing para atingir os objetivos de vendas e participação de mercado no segmento de empresas “system builder”, que são pequenos fabricantes de hardware. Trabalha em equipe com os “regional marketing managers” e os “country marketing managers”.

Marketing Communications Manager - Divisão de Vendas (Enterprise Customer Unit)

Atuando na área de vendas, define a estratégia e os programas de comunicação para os serviços dirigidos às grandes empresas (“Enterprise Services”), incluindo o design e a manutenção do web site. O público - alvo do trabalho são as equipes internas de vendas e prestação de serviços.

Senior Marketing Manager - Divisão de Vendas (Organization Customer Unit)

Atuando na área de vendas, desenvolve a estratégia e os programas de marketing para gerar demanda para os produtos da linha TechNet. Exemplos de responsabilidades, segundo a empresa: “publishing an annual marketing plan and owning key aspects such as competitive positioning, marketing and use of funds; defining the branding and value proposition for the TechNet program; developing customer segmentation strategies, direct marketing campaigns, and financial

analysis of direct marketing programs; coordinating the implementation of statistical analysis and advanced modeling techniques to score customer behavior and conducting ad hoc and routine database reporting that is timely, accurate and actionable; defining the appropriate level of investment on TechNet brand advertising and tactic program component advertising.”

Group Product Manager - Unidade de Negócios (Business Productivity Group - BPG)

Atuando na Unidade de Produto, é responsável por gerenciar um grupo de Gerentes de Produtos (“Strategic Marketing team”), na formulação da estratégia, do posicionamento e dos programas de marketing desta linha de produtos (“Office and BackOffice product suites”). As principais responsabilidades são, segundo a empresa: “responsible for the core marketing functions of positioning, PR, sales and technical tools creation, internal evangelism, content for broad reach communication and most importantly establishing Microsoft thought leadership in the market; success in this role requires a broad understanding of our product set, an ability to identify emerging customer needs and communicate our vision for meeting them. “

Product Manager - Unidade de Negócios (Commerce Server)

Atuando numa unidade de negócios, é responsável pela definição e implementação da estratégia e dos programas de marketing para o produto, que é o Commerce Server 2000. As principais responsabilidades são, segundo a empresa: “design of marketing strategies and planning and executing corresponding programs to drive revenue, market share, usage and awareness of the product; managing the product marketing activities throughout the product life cycle (e.g. launch and sustaining); support field sales and marketing forces with product and marketing/sales training efforts via relevant materials and training programs; interfacing with internal teams

to ensure accurate and effective delivery and development of product messages, positioning and strategy”.

Product Manager - Unidade de Negócios (Server Applications)

Atuando na unidade de negócios, tem a responsabilidade de desenvolver o plano de migração de clientes do concorrente Oracle para o produto Microsoft SQL Server 7.0. As responsabilidades, segundo a empresa, são: “managing the relationship with the migration solution vendor, identifying and working with key customers and solution providers during migration, developing key case studies and PR around these migrations and developing training on the tools and marketing around these programs, and understanding Oracle’s migration programs”.

Web Marketing Manager - Unidade de Negócios (Network Solutions Group)

Atuando na Unidade de Negócios, é o responsável pelas comunicações na Internet para os clientes e parceiros, e por gerenciar o relacionamento com os “commercial network operators” e os “wireless providers”, como as empresas de telecomunicações , operadoras de cabo, “ISPs - Internet service providers, IHVs - Independent hardware vendors, e ISVs - Independent software vendors”. Principais responsabilidades, segundo a empresa: “owning the vision, strategy and tactics for the ISN website; develop messaging, content and site features; develop strategies and content to target customers; ensure architectural, editorial, and technical consistency across the site”.

Channel Marketing Manager - Unidade de Negócios (Interactive Media Group)

Atuando na Unidade de Negócios, desenvolve e implementa as estratégias e táticas de vendas dos produtos no canal de varejo. Principais responsabilidades são, segundo a empresa: “the position is the direct liaison between the hardware product managers and the hardware sales team; create retail channel strategies for

implementation in retail based on overall goals and objectives; completely understand reseller requirements, inventory management systems and metrics and provide appropriate feedback to the product management team during product development and marketing planning stages; track progress, provide updates in monthly status reports ; drive 100% assortment breadth and optimal depth of products and program/promotion participation in target accounts by constant interaction and persuasive communication with accounts”.

PR Manager - Marketing Corporativo (Corporate Public Relations)

Atuando na área corporativa, é responsável pela estratégia de relações públicas da empresa. As responsabilidades são, segundo a empresa: “providing public relations support on a wide range of extremely complex legal, governmental and corporate issues, providing counsel to assigned clients on public relations and communications issues; writing press materials, including tactical plans, press releases, background papers; monitoring results of public relations activities; identifying opportunities for positive editorial coverage and pitching ideas to relevant members of the press; maintaining awareness of marketing and Public Relations activities of Microsoft competitors”.

IBM

O Modelo Organizacional

O modelo organizacional adotado pela IBM divide a empresa em 10 Unidades de Negócios e 3 divisões de Vendas, a saber: IBM Global Services, [IBM Global Financing](#), Internet Division, Microelectronics Division, Personal Systems Group, Printing Systems Company, Server Development Division, Storage Systems, IBM Software Group, Tivoli e Sales & Distribution Divisions.

IBM Global Services

É a unidade de serviços da IBM, oferecendo para as empresas os serviços de consultoria (IBM Consulting), suporte, integração de sistemas e treinamento, sendo hoje a líder do mercado de serviços de TI. Esta unidade emprega hoje 126.000 profissionais qualificados, como consultores, gerentes de projetos, arquitetos de sistemas e especialistas em TI, em 160 países. Em 1998, seu faturamento foi de US\$ 29 bilhões mundialmente.

O portfolio de serviços da empresa inclui: "Business Consulting, IT Consulting, Business Transformation Services, E-business Services, Strategic Outsourcing Services, Total Systems Management Services".

A Unidade de Consultoria foi estabelecida em 1991. O posicionamento da empresa é o de oferecer o chamado "life cycle solutions - from requirements analysis, solution development, and installation to end-user", ou seja, desde a análise de viabilidade e especificação do projeto até sua efetiva implementação, incluindo os serviços pós-implementação como treinamento e suporte. Os principais serviços oferecidos são assim chamados: "transformation consulting, solution consulting, information technology consulting and systems integration/application development consulting". Seus principais concorrentes são a Andersen Consulting e a EDS.

IBM Global Financing

A Unidade de Negócios IBM Global Financing foi estabelecida em 1981 visando oferecer financiamento para os clientes e os revendedores IBM na aquisição e no leasing dos produtos e serviços da IBM.

Internet Division

Formada em 1996, esta Unidade de Negócios é responsável por conduzir a estratégia, os investimentos e a gestão das marcas e produtos no mercado de “network computing”, incluindo a Internet. Cria tecnologias e aplicações “network-based” que possam ser usadas como base e infraestrutura dos negócios das empresas-clientes e usuários.

Esta unidade subdivide-se em três unidades de negócios: “Network Computer Division”, “Network Computing Software” e “Networking Hardware”.

A unidade *Network Computer Division* é a responsável pelo desenvolvimento dos computadores de mesa (“desktop”) ligados na Internet, chamados de “network clients” ou “IBM Network Station”.

A unidade *Network Computing Software* é responsável pelo desenvolvimento e o marketing de software e serviços que possibilitem aos clientes utilizarem o “network computer”, com foco nas tecnologias para a Internet como Java, HTML, XML, Web servers/browsers.

A unidade de *Networking Hardware* provê soluções para a rede Internet, como acesso a informação, possibilitando que os clientes realizem negócios na Internet (e-business”).

Personal Systems Group

É a Unidade de Negócios que desenvolve e produz os computadores PCs, bem como serviços relacionados, como suporte, para as empresas, o setor educacional e o setor governamental.

Printing Systems Company

É a Unidade de Negócios que desenvolve, produz e comercializa os equipamentos de impressão, bem como serviços relacionados, como manutenção e suporte.

Microelectronics Division

Unidade de Negócios responsável pelo desenvolvimento, produção e marketing de semicondutores e tecnologia, produtos e serviços relacionados. O foco é em tecnologias de servidores, armazenagem, comunicações com ou sem fio, e “pervasive computing”.

Server Development Division

Unidade de Negócios responsável pelo design e o desenvolvimento de hardware, subsistemas e software para a linha de servidores RS/6000, S/390 , AS/400 e IBM Netfinity. A produção dos servidores é de responsabilidade de uma unidade operacional, a *Server Manufacturing & Procurement Division*, que opera mundialmente, com instalações nos EUA, na Europa, Ásia e América Latina.

Storage Systems

Unidade de Negócios responsável pelo design e o desenvolvimento de sistemas de armazenamento de dados, incluindo hardware e software.

IBM Software Group

Unidade de Negócios responsável pelo desenvolvimento, marketing e suporte de software como banco de dados, aplicativos para comércio eletrônico e Internet , sistemas para processamento de dados, comunicação e colaboração, sistemas operacionais, ferramentas para desenvolvimento de sistemas.

Tivoli

A Unidade de Negócios desenvolve e comercializa soluções de informação, especialmente para os setores de serviços financeiros, telecomunicações e produção industrial.

Sales & Distribution Divisions

As vendas e a distribuição dos produtos de hardware e software são de responsabilidade de três divisões, separadas por região geográfica. A Divisão responsável pelas Américas tem sede nos EUA e é também responsável pelos serviços ao cliente, como integração de sistemas e o suporte .

Pode-se verificar que o modelo organizacional adotado pela IBM assemelha-se ao modelo da Microsoft, com a organização por unidades de negócios, focadas no desenvolvimento e no marketing dos produtos e serviços, e unidades funcionais de vendas e serviços aos clientes.

Tomando como base os modelos apresentados por Workman, J.P et al. (1998), a IBM, assim como a Microsoft, apresenta uma organização bastante sofisticada e complexa, que reúne características principalmente de dois modelos distintos, a saber: o terceiro modelo (Quadro 13), onde cada Unidade de Negócios tem sua própria estrutura funcional de Marketing, enquanto a função de vendas é localizada na estrutura corporativa e compartilhada pelas várias Unidades de Negócios; e o segundo modelo (Quadro 12), onde algumas funções de Marketing são exercidas por um grupo de “staff” corporativo.

Outro aspecto característico do modelo organizacional tanto da Microsoft quanto da IBM é a dispersão das funções típicas de Marketing entre as Unidades de Negócios, a Divisão de Vendas e a área de Marketing Corporativo.

Quanto aos modelos apresentados por Lehmann & Winer (1997), o modelo adotado pela IBM é um modelo misto, reunindo características de dois modelos: o de Produto/Produto e o de Produto/Mercado. Ou seja, as Unidades de Produtos/Negócios organizam-se por Produtos, enquanto as áreas de Vendas foram organizadas por Produto e Mercado simultaneamente. A descrição dos cargos de Marketing e Vendas a seguir demonstram este modelo adotado.

A Organização de Marketing e Vendas

No modelo organizacional da IBM, as funções de vendas integram três Divisões de Vendas, cada uma responsável por uma área geográfica. Existem quatro tipos básicos de funções, a saber:

. “*Client Representatives*”: responsáveis pelo relacionamento, vendas e atividades de marketing junto a um segmento de clientes.

. “*Sales Specialists*”: são especialistas em um produto, como hardware, software ou soluções de tecnologia, e trabalham em conjunto com o Representante de Cliente, para realizar vendas para os clientes.

. “*Consultants*”: são consultores que, com seu conhecimento e experiência, recomendam soluções para os problemas dos clientes; exercem mais um papel técnico-gerencial, do que comercial.

. “*IT Architect/Designers/Developers*”: responsáveis pelo design, desenvolvimento e customização de soluções tecnológicas para os clientes.

Alguns exemplos de funções estão abaixo.

Software Sales Specialist - Sales and Distribution-Americas Division

Vendedores responsáveis pela venda de um segmento da linha de software, alocados em um território de vendas. Como exemplo de suas responsabilidades, segundo a empresa:

“these are outside sales positions that are on 60/40 commissionable sales plan; responsible for selling Application & Middleware software products; the quota assignment is based on software only; must have ability to work with clients, identify business “pains”, and translate these “pains” into IBM transaction & messaging solution sales; must have ability to perform cold calling/prospecting to build opportunity pipeline; experience in all phases of the sales cycle including, lead generation, opportunity id & qualification, proposal creation, presentations, objection handling and negotiating for sale closure”.

As Unidades de Negócios também têm suas equipes de Vendas, como exemplificado abaixo.

Senior Sales & Marketing Manager - IBM Global Services

Atuando numa Unidade de Negócios, são responsáveis pela venda de produtos e serviços para os clientes corporativos. Suas responsabilidades, segundo a empresa, são: “Our Enterprise Application Services’ Solution Center has openings for Sales & Marketing Managers, both Senior and Executive levels. These candidates must have experience selling a broad range of offerings (e-commerce, Supply Chain, ERP, etc.) to senior management (CIO, CEO level). A strong background in Consulting and Systems Integration proposal and sales is required. Cross divisional knowledge of IBM is a plus because responsibilities will include addressing unique customer requirements.”

As funções de Marketing relativas a estratégias e programas de produto e comunicação também estão distribuídas entre as várias unidades de negócios e divisões de vendas, como exemplificado abaixo.

Solutions Marketing Manager - Sales and Distribution-Americas Division

Atuando na Divisão de Vendas, é responsável pelo planejamento e a execução de programas de marketing para gerar demanda de produtos e serviços junto a um tipo específico de clientes. As principais responsabilidades, segundo a empresa, são: “assist with the planning and execution for marketing mix elements (offerings, terms, distribution, support/skills, etc.) specific to growing digital media technologies for multiple industries, with a first emphasis on media companies. Work with customers, industry organizations and internal research and development teams to execute assignments as defined by the business unit. Execute against analytically-derived conclusions about the market, customers and/or competitive postures, which were provided through research studies.”

Marketing Manager - Software Group Marketing Division

Atuando na Unidade de Negócios, é responsável pelo planejamento e implementação de programas de marketing para uma linha de produtos. As principais responsabilidades, segundo a empresa, são: “responsible for all elements of the go-to-market campaign - from strategic messaging, to technical content, to sponsorships & trade shows; evangelize Linux & related e-business technologies to developers worldwide; strong analytical skills to analyze emerging business models & technology trends, a good understanding of the software development & Internet industry. “

Product Marketing Manager - Microelectronics Unit

Atuando na Unidade de Negócios, é responsável pela formulação e implementação das estratégias e programas de marketing para uma linha de produtos. As principais responsabilidades, segundo a empresa, são: “responsible for product marketing activities involving IBM’s Network Processor technology including development and execution of the Marketing Plan, working with the product strategy, product messaging, competitive positioning, meeting with early customers to test and tune the value proposition, creation of customer awareness and demand generation, chip/software/tool price strategy and product launch.”

Competitive Marketing Manager - Server Brand Management Division

Atuando na Unidade de Negócios, é responsável pela formulação e implementação das estratégias competitivas para uma linha de produtos. As principais responsabilidades, segundo a empresa, são: “responsible for the competitive marketing of IBM UNIX products; determine competitive advantage through in depth analysis of features and functions and product level strategies of IBM and the competition; assist field teams, business partners, OEMs, and OEM channels in marketing IBM products by conveying the unique strengths of the IBM offerings.”

Principals - IBM Global Services

Atuando na Unidade de Negócios, é responsável pelo desenvolvimento de negócios de uma determinada linha de serviços. As principais responsabilidades, segundo a empresa, são: “responsible for new business development in a given geography or for a national practice; these consulting professionals will use their own industry experience to create Business/IT Strategies that will provide immediate value to IBM’s clients and will result in high client satisfaction and additional business; candidates must be Subject Matter experts in at least one of the following areas: Content Management, B to B commerce, Internationalization Payment Processing,

Bill Presentment, Auctions, On-line Marketing, Organizational and HR Issues and or E-Publishing”.

Oracle

O Modelo Organizacional

O modelo organizacional adotado pela Oracle divide a empresa em oito Unidades de Negócios, sendo cinco Unidades de Produtos e três Unidades de Serviços, a saber:

Unidades de Negócios - Produtos

- Tools Product Division
- CRM Products Division
- Server Technologies
- CASE Tools and Product Translation Division
- Applications Development

Unidades de Negócios - Serviços

- Education
- Support Services
- Consulting

Unidades Funcionais de Staff Corporativo

- Worldwide Marketing
- Service Industries
- Worldwide Applications and Vertical Markets
- Usability and Interface Design Department
- Interactive Television Division

- Data Warehouse Management Team, and more.
- Legal
- Treasurer
- Taxation
- Corporate Controller

Unidades de Negócios - Vendas

- Europe, Middle East, & Africa
- North America Sales
- Japan
- Asia Pacific

As Unidades de Negócios de Produtos englobam as funções de desenvolvimento e de marketing dos respectivos produtos e serviços. As funções de vendas são atribuídas a uma divisão funcional de Vendas, que, por sua vez, é dividida em áreas geográficas. As Unidades de Negócios de Serviços possuem equipes de Marketing e também de Vendas.

Na estrutura corporativa há uma área funcional de Marketing, que desenvolve estratégias, políticas e programas de marketing globais, a serem implementados pelas diversas Unidades de Negócios. Este modelo organizacional é similar ao da Microsoft e ao da IBM.

Tomando como base os modelos organizacionais apresentados por Workman, J.P et al. (1998), a Oracle, assim como a Microsoft, apresenta uma organização que reúne características de três modelos distintos, a saber: o terceiro modelo (Quadro 13), onde cada Unidade de Negócios tem sua estrutura funcional de Marketing, enquanto a função de Vendas é localizada na estrutura corporativa e compartilhada pelas várias Unidades de Negócios; o segundo modelo (Quadro 12), onde algumas funções de Marketing são exercidas por um grupo de “staff” corporativo; e o quarto

modelo (Quadro 14), em que as subsidiárias em cada país atuam como unidades de distribuição com as funções de serviços de marketing e vendas, porém com pouca ou nenhuma atividade de pesquisa e desenvolvimento ou produção, que são centralizadas na matriz da empresa.

Outro aspecto característico do modelo organizacional da Oracle, como da Microsoft e da IBM, é a dispersão das funções típicas de Marketing entre as Unidades de Negócios, a Divisão de Vendas e a área de Marketing Corporativo.

Segundo os modelos organizacionais apresentados por Lehmann & Winer (1997), o modelo adotado pela Oracle é um misto entre as organizações de Produto/Produto e Produto/Mercado. Ou seja, nas Unidade de Negócios, as áreas de Marketing estão organizadas por Linhas de Produtos (“Product Units”), enquanto as áreas de Vendas estão organizadas ou por Produtos ou por Segmentos de Mercado.

Organização de Marketing e Vendas

Em 1999, a Oracle empregava 43.000 profissionais mundialmente, sendo 22.000 nas subsidiárias.

As funções de Vendas integram as Divisões de Vendas e as Unidades de Negócios de Serviços. Abaixo alguns exemplos destas funções.

Account Manager - Sales Division

Atuando na Divisão de Vendas, com foco em vendas de uma linha de produtos (Communication and Media). As principais responsabilidades, segundo a empresa, são: “develop business in a number of major Communication and Media accounts; assisting Oracle customers that require further development and prospects that do not currently use Oracle products and services; ability to forge relationships at the highest level with customers and new business prospects; the applicant should be

comfortable with the concept of managing sales people within the virtual sales teams operating in his or her accounts”.

Account Managers & Pre- Sales Consultants - Oracle Consulting Services

Atuando na Unidade de Negócios de Serviços, com foco em vendas de consultoria para um segmento de clientes (“financial services industry”). As principais responsabilidades, segundo a empresa, são: “you will bring at least 5 years’ retail banking experience to bear with a detailed understanding of solutions for asset/liability management, fund transfer pricing and performance reporting, budgeting and forecasting, acquisition valuation and analysis, interest rate risk management, target marketing and campaign management and customer profitability analysis”.

Application Sales Representatives - Sales Division

Atuando na Divisão de Vendas, com foco em vendas de uma linha de produtos (“government applications”). As principais responsabilidades, segundo a empresa, são: “experience in commercial software/applications sales. Proven record of achievement in sales quota environment. Proven success in prospecting and driving sales cycle. Understanding of high-end applications marketplace and government applications requirements. Responsibilities will include managing applications opportunities such as developing accounts into applications sales references and developing sales pipeline and revenue forecasts”.

As funções de Marketing estão distribuídas entre as várias Unidades de Negócios e a divisão de Marketing Corporativo. Exemplos destas funções estão a seguir.

Director of Product Management - Application Server Group

Atuando em uma Unidade de Negócios de Produtos, tem a responsabilidade pela estratégia e os programas de marketing de uma linha de produtos. As principais responsabilidades, segundo a empresa, são: “Manage a group of approximately 25 people to accomplish the product management function.. The major functions include: Product requirements derived from field input and competitive analysis. Product strategy and planning. Key Customer Management. Third Party Alliances, product evaluations, business relationship management”.

Applications Marketing Manager - Application Solutions Group

Atuando em uma Unidade de Negócios de Produtos, tem a responsabilidade pela estratégia e os programas de marketing de uma linha de produtos. As principais responsabilidades, segundo a empresa, são: “Create Marketing Plan for Solutions Marketing with all appropriate Marketing activities and actions. Manage implementation as a project with all ad-hoc resources across the company. Position Oracle’s Solutions into one of the leading suppliers. Establish good relationship with sales and partners.”

Group Product Manager - Oracle Embedded Database Technologies

Atuando em uma Unidade de Negócios de Produtos, tem a responsabilidade pela estratégia e os programas de marketing de uma linha de produtos. As principais responsabilidades, segundo a empresa, são: “The person will join the Product Management and Marketing group. Responsible for Oracle’s product strategy and marketing for mobile and embedded products, specifically Oracle Lite, Oracle Mobile Agents and mobile replication, as well as WebToGo, a new mobile internet product. Develop complete business plan to ensure sustainable success in embedded market. Lead implementation of this plan in cooperation with development and marketing teams. “

Product Analyst - Oracle Flow Manufacturing - Applications Division

Atuando em uma Unidade de Negócios de Produtos, tem a responsabilidade pela estratégia e os programas de marketing de uma linha de produtos. As principais responsabilidades, segundo a empresa, são: “Working with customers to understand product requirements. Present product functionality to customers. Develop marketing material that includes white papers, screencams and powerpoint presentations. Develop prototypes for new functionality. Participate in the high level designs for new features. Provide support to sales, marketing and consulting groups.”

Internet Platform Marketing Manager - Worldwide Marketing Group

Atuando na unidade de marketing na estrutura corporativa, tem a responsabilidade pelas estratégias de marca, posicionamento e comunicação de uma linha de produtos (“Internet Platform”). As principais responsabilidades, segundo a empresa, são: “Worldwide Marketing supports Oracle’s technologies and services by influencing business leaders, creating e-business and other solutions content, and evangelizing innovative offerings. You will play an integral role in managing inbound and outbound marketing. You may be involved in creating messaging and positioning or in the execution of marketing activities and events. As part of Oracle’s Worldwide Marketing Group, we create everything that is seen or heard about Oracle Internet Platform products, outside and inside Oracle.”

Conclusões

O estudo dos modelos organizacionais das quatro empresas de TI confirmou, na prática, a aplicação dos modelos apresentados pelos autores referenciados nesta pesquisa. As principais conclusões estão listadas a seguir.

1. As três empresas pesquisadas, que são fabricantes de produtos de TI, apresentam uma organização que reúne características de três dos modelos apresentados por Workman, J.P et al. (1998), a saber: o terceiro modelo (Quadro 13), onde cada Unidade de Negócios tem sua estrutura funcional de Marketing, enquanto a função de Vendas é localizada na estrutura corporativa e compartilhada pelas várias Unidades de Negócios; o segundo modelo (Quadro 12), onde algumas funções de Marketing são exercidas por um grupo de “staff” corporativo; e o quarto modelo (Quadro 14), em que as subsidiárias em cada país atuam como unidades de distribuição com as funções de serviços de marketing e vendas, porém com pouca ou nenhuma atividade de pesquisa e desenvolvimento ou produção, que são centralizadas na matriz da empresa.
2. A empresa de serviços de TI tem uma organização baseada no segundo modelo de Workman, J.P et al. (1998), onde as áreas funcionais de Marketing e Vendas estão distribuídas pelas várias Unidades de Negócios, com algumas funções exercidas por um grupo de “staff” corporativo.
3. Nas quatro empresas pesquisadas, ocorre a segmentação e a dispersão das funções típicas de Marketing entre as Unidades de Negócios, a Divisão de Vendas e a área de Marketing Corporativo. Os fatores que levam a esta organização devem-se àqueles identificados por Workman, J.P et al. (1998), a saber: incerteza de mercado; incerteza tecnológica; clientes de setores industriais; orientação para diferenciação; orientação para o mercado; concentração de clientes (ver Tabela).
4. As funções de marketing são predominantemente de apoio às decisões das gerências das unidades de negócios, ou seja, as áreas técnicas detêm maior poder nas decisões estratégicas. Tal organização corrobora a conclusão dos autores Workman, J.P et al.(1998) de que a função de marketing detém menor poder e menor influência nas decisões estratégicas em empresas de produtos/serviços

para o mercado empresarial/industrial e onde o fator de maior incerteza é a tecnologia.

5. Os resultados confirmaram a primeira hipótese deste estudo - a de que as empresas de TI implementam organizações de marketing diferenciadas das empresas de outros setores, devido à especificidade do seu negócio, que é intensivo em tecnologia e com riscos decorrentes da alta taxa de inovações e rápida obsolescência de seus produtos e serviços, conforme revelado também no estudo de Workman, J.P et al. (1998).

V. PERFIS PROFISSIONAIS E PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS

1. PERFIS DOS PROFISSIONAIS DE VENDAS E MARKETING

As atuais tendências da indústria de TI, apresentadas em relatório da pesquisa anterior (1999, NPP), indicam a mudança na estratégia de vendas das empresas de TI. O foco mudou da venda de produtos e serviços para a venda de soluções baseadas em conceitos de mais alto nível, como cenários, estratégias e processos de negócios, valor agregado e retorno sobre investimentos.

Assim, o marketing de produtos e serviços de TI passa a focar nos benefícios de negócios gerados pela solução tecnológica, e não mais nos benefícios da tecnologia em si. Ou seja, a pergunta crítica a ser respondida é como a solução tecnológica agrega valor ao negócio do cliente, gerando maiores vendas e lucros ou fortalecendo sua posição competitiva no mercado.

Este novo foco é revelado na descrição abaixo das qualificações exigidas de um profissional para uma das funções de Marketing da Microsoft e da IBM.

“Understand from both cost and revenue perspectives how enterprise customers apply technology to derive business value. Position Microsoft technology clearly and effectively with compelling reasons for its adoption in comparison to major competitive technologies.” (Microsoft; www.microsoft.com; Abril 2000)

“Ability to work with clients, identify business “pains”, and translate these “pains” into IBM transaction & messaging solution sales; ability to perform cold prospecting to build opportunity pipeline; experience in all phases of the sales cycle including lead generation, opportunity id & qualification, proposal creation, presentations, objection handling and negotiating for sale closure”. (IBM; www.ibm.com; Abril 2000)

Esta estratégia implica que os profissionais de TI aprofundem sua compreensão das estratégias de negócios de seus clientes, para identificar as melhores soluções de negócios e a melhor solução de tecnologia que suporte aquela solução de negócio. Vincular a tecnologia com a estratégia de negócios é uma estratégia de marketing bem diferente do que a de vender um pacote de produto ou um serviço isolado.

Para isto, o profissional de marketing e vendas precisa estar capacitado a uma atuação mais sofisticada, recomendando a solução e assumindo os riscos. Sua atuação passa a ser mais estratégica e menos operacional, com a abordagem de consultoria ou “consultative selling”, isto é, agindo como um consultor que estuda o problema de negócio do cliente, identifica e recomenda a melhor solução de negócio e a tecnologia para suportá-la, assumindo os riscos destas decisões.

As principais qualificações requeridas de um profissional de Marketing para a indústria de TI, que se diferenciam das qualificações gerais exigidas de um profissional de Marketing, estão relacionadas com as funções exercidas.

Para as funções de Gerência de Marketing de Produto, como Gerência de Produto ou Gerência de Grupo de Produtos, o profissional deverá ter formação técnica na área de TI ou áreas relacionadas. Por ter formação em tecnologia, este profissional necessita adquirir qualificações em negócios e administração de empresas.

Como a tecnologia é uma ferramenta para a realização de processos de negócios, torna-se necessário que as empresas e as escolas ofereçam a este profissional programas de qualificação nas áreas abaixo relacionadas, com conteúdo relacionado às especificidades da indústria de TI.

Áreas de Qualificação Exigidas do Profissional de Gerência de Marketing de Produto

1. Gerência de projetos de tecnologia
2. Análise econômica de setores industriais
3. Análise competitiva: análise da dinâmica competitiva dos setores de tecnologia intensiva
4. Análise e estruturação de processos de negócios em áreas como: processos contábeis e financeiros; produção; logística; gestão do capital humano; gestão do conhecimento; processos de vendas; gestão da cadeia de valor, entre outros.
5. Análise de investimentos para novos negócios e novas tecnologias
6. Análise do impacto da TI nos processos de negócio
7. Estratégia empresarial para as empresas de TI
8. Estratégias de marketing para produtos e serviços de TI
9. Modelos de Negócios para empresas de comércio eletrônico

O texto abaixo resume alguns aspectos da qualificação exigida de um Gerente de Produto da Oracle.

“Exceptional understanding of the business processes, model, and key metrics; strong financial and managerial accounting skills in project centric environment; strong functional and technical knowledge of project systems and business requirements; strong analytical skills with ability to transform concepts into working models and in product solutions” . (Oracle; www.oracle.com; Abril 2000)

Para outras funções de Marketing, como Gerência de Marketing de Canal, Gerência de Marketing Competitivo, Gerência de Alianças Estratégicas, Gerência de Vendas, Gerência de Contas/Clientes, não é exigida formação técnica em TI, dando-se preferência a formação em negócios e marketing.

Para estas funções, as qualificações exigidas referem-se à compreensão das especificidades do mercado e dos processos de negócio da indústria de TI. Ou seja, exige-se o estabelecimento da relação entre os conceitos genéricos de negócios e a realidade dos mercados e processos de negócios específicos da indústria de TI. Também exige-se a compreensão do impacto da TI nos processos de negócios das empresas em geral.

O texto abaixo é uma listagem das várias qualificações exigidas nos cargos das empresas pesquisadas.

1. “Strong analytical skills to analyze emerging business models & technology trends.”
2. “Good understanding of the IT industry.”
3. “Identify customer needs and requirements, and translate these issues into products, services or solution sales.”
4. “Competitive Analysis.”

5. “Determine competitive advantage through in depth analysis of features and functions and product level strategies of the competition and the company.”
6. “Create Business/IT Strategies that will provide immediate value to clients and will result in high client satisfaction and additional business.”
7. “Subject Matter experts in some areas as follows: Content Management, B to B commerce, Internationalization Payment Processing, Bill Presentment, Auctions, On-line Marketing, Organizational and HR Issues and or E-Publishing.”
8. “Understand all phases of the sales cycle including lead generation, opportunity id and qualification, proposal creation, presentations, objection handling and negotiating for sale closure.”
9. “Manage implementation as a project with all ad-hoc resources across the company.”
10. “Understanding of solutions for retail banking, such as asset/liability management, fund transfer pricing and performance reporting, budgeting and forecasting, acquisition valuation and analysis, interest rate risk management.”
11. “Customer profitability analysis.”
12. “Create retail channel strategies and understand reseller requirements, inventory management systems and metrics.”
13. “Lead and manage high level strategic alliance development activities for a select set of partners.”
14. “Good functional knowledge of manufacturing and distribution applications.”
15. “Coordinating the implementation of statistical analysis and advanced modeling techniques to score customer behavior and conducting ad hoc and routine database reporting.”

Quanto aos profissionais de Vendas, além do conhecimento das especificidades da indústria de TI e dos novos modelos de negócios decorrentes da Internet, listados

acima, os profissionais necessitam de conhecimento e habilidades de processos de vendas, administração de contratos e negociação.

Em relação à segunda hipótese deste estudo, os resultados confirmam a primeira parte da hipótese, a de que os perfis e qualificações dos profissionais de marketing e vendas são diferenciados dos perfis profissionais dos outros setores, devido à especificidade da indústria de TI. Porém, não se confirmou a segunda parte da hipótese, já que se verificou que não há significativas diferenças entre os perfis das quatro empresas pesquisadas, como originalmente imaginado, porque o maior determinante está no mercado e não nas particularidades das empresas.

2. PROGRAMAS DE FORMAÇÃO E TREINAMENTO IMPLEMENTADOS

A atração, o desenvolvimento e a retenção de recursos humanos qualificados tem hoje importante papel estratégico nas empresas de TI.

Assim, as empresas de TI têm realizado significativos investimentos no desenvolvimento e implementação de programas para qualificação de profissionais, com base em quatro abordagens distintas, a saber: a instituição de uma Universidade Corporativa; a criação de uma unidade de negócios no modelo de “fábrica de treinamento”; a realização de programas de treinamento customizados, através de fornecedores externos como as instituições de ensino ou as “knowledge boutiques”, que são empresas especializadas em desenvolvimento e transmissão de conteúdos em gestão e negócios; ou o investimento em programas de pós-graduação nas grandes instituições de ensino, como os cursos MBA.

As empresas de TI usam alternadamente os quatro modelos acima mencionados, porém há uma maior ênfase em um destes modelos. A Andersen Consulting, por

exemplo, optou pelo primeiro modelo. A IBM, a Microsoft e a Oracle optaram pelo segundo e terceiro modelos.

A Andersen Consulting criou sua Universidade Corporativa, tendo dois grandes centros de treinamento, a saber: o “Center for Professional Education” em St. Charles, Illinois, EUA; e o “Andersen Consulting Technology Park”, em Sophia Antipolis, França.

O “Center for Professional Education”, adquirido em 1970, tem as dimensões de um campus universitário, e realiza treinamento para todos os funcionários da empresa. Em 1999, a empresa investiu US\$ 595 milhões em treinamento mundialmente.

O “Andersen Consulting Technology Park”, na cidade francesa de Sophia Antipolis - chamada de “Silicon Valley da Europa” - é considerado o ponto focal de desenvolvimento de profissionais, metodologia, tecnologia, produtos e serviços para as regiões da Europa, Oriente Médio, África e Índia. Os objetivos desta organização são assim descritos pela empresa: “By researching and envisioning the business impact of up-and-coming technologies, developing strategic applications as the base of innovative business solutions and delivering the deep skills needed to master the complexities of large-scale solutions, we translate the full potential of technology into exceptional business results for our clients. All our technology consultants seek to bridge the gap between technology and business on the most innovative and complex client assignments across all industries.”

Os treinamentos oferecidos são nas várias áreas de competência da empresa, bem como nos modelos de negócios dos vários setores industriais atendidos pela empresa. O foco é na antecipação das tendências mundiais da economia, da tecnologia, dos modelos e processos de negócios. Há treinamento também nas chamadas áreas de “soft skills”, como liderança, negociação, trabalho em equipe,

gerenciamento de projetos, construção de alianças estratégicas. Segundo a empresa, os treinamentos são oferecidos nas seguintes áreas abaixo.

“Competency-specialized Training Courses: specialized training to develop skill-track-specific skills that will be valuable on all types of project assignments.”

“Industry Training Courses: advanced courses for professionals specializing in a particular area such as specialized industry skills and in-depth technical skills.”

“Core Professional Skills Training Courses: Training to develop professional attributes and skills such as time and project management, business communications, personnel management and team building.”

Os profissionais técnicos, que atuam em consultoria, desenvolvimento e integração de sistemas de TI, recebem treinamento nas seguintes áreas de especialização, segundo a empresa: “E-Commerce •Technical architecture (Client/server, net-centric technologies) •Internet/Intranet ; Security •Components technologies •New Media technologies •Network Solutions •IT Operation •Information Delivery •Collaboration; Knowledge Management •Business Architecture.”

A IBM, por sua vez, criou uma unidade de negócios dentro da unidade IBM Global Services, chamada IBM Learning Services, que oferece para seus funcionários, como para seus clientes, programas de qualificação, cujo foco é na utilização dos recursos de TI para obtenção de vantagem competitiva. Para clientes, os serviços são mais amplos e customizados, incluindo um trabalho de consultoria para diagnosticar as necessidades de qualificação, realizar o design do programa, desenvolver os conteúdos e metodologias e realizar o treinamento.

A IBM Learning Services é a maior empresa em treinamento de TI, mundialmente, com 3.400 profissionais, oferecendo mais de 1000 cursos em 55 países. A sua metodologia de desenvolvimento de programas é chamada de “IBM Knowledge

Factory” , ou seja, a abordagem é a de uma fábrica de produção de programas de treinamento, usando a tecnologia de sistemas para construção e transmissão de conteúdos. Dentro desta abordagem, a equipe de especialistas inclui cinco tipos de profissionais, a saber:

Performance Consultants: profissional que realiza o diagnóstico e identifica as necessidades de qualificação, utilizando metodologia de desenvolvimento de sistemas instrucionais, como definido pela empresa a seguir: “identify needs for a corporate learning strategy, organizational change, or job-based performance improvement interventions, through the use of human performance and instructional systems development models.”

Curriculum Designers: elabora o conteúdo do programa, definindo a metodologia e os recursos instrucionais a serem utilizados, incluindo o uso da tecnologia de TI e a Internet, como definido pela empresa a seguir: “define a coherent set of learning experiences for corporate adult learner, that will operate in the intended environment, blending technology-based solutions with traditional methods, in order to target client business needs, such as software application training, soft skills training, technical training, sales and process training.”

Content Developers: especialistas em áreas de conhecimento, que elaboram o conteúdo das aulas e dos materiais de estudo, como descrito pela empresa a seguir: “create content comprising case studies, role plays, instructor manuals, programmed instruction, instructor guidelines, games, job-aids, and simulations, using automated development tools.”)

Distributed Learning Technologists: especialistas em tecnologia para ensino a distância, com uso de redes Intranet ou da Internet, como descrito pela empresa: “create distributed learning solutions, such as corporate virtual campuses, that operate globally while enabling workers to learn locally.”

Instruction and Mentoring Specialists: professores e profissionais que vão conduzir as aulas e os treinamentos, como descrito pela empresa: “facilitate and deliver learning in a variety of settings, both real and virtual; lead classroom discussions; facilitate computer-based training labs; encourage learners to access Web-based resources and training; and conduct collaborative learning experiences through distributed learning networks.”

Observando o catálogo de cursos oferecidos pela IBM Learning Services verifica-se que a maior concentração de cursos está nas diversas áreas técnicas de TI, como desenvolvimento e integração de sistemas, tecnologia da Internet e Comércio Eletrônico.

Quanto a cursos em negócios ou “business skills” , foram encontrados quatro programas, da chamada linha de “E-business Skills Development Services”, sendo dois em Internet e dois em comércio eletrônico, que tentam oferecer uma visão da tecnologia sob a ótica do gestor de negócios, porém a maior ênfase ainda é no conteúdo técnico, como podemos ver pelos programas abaixo.

Cursos em Negócios oferecidos pela IBM Learning Services

Curso “Web Marketing and Statistics” (3 dias)

Overview:

Do you have marketing skills, but need to understand how to market on the Web? Or are you a Web professional, but need to understand marketing? This course bridges the knowledge gap between these two roles and teaches you how to formulate and develop effective Internet marketing strategies and plans.

This course is organized around progressively complex case studies which illustrate the methods, tools and technologies which can be leveraged. The class includes hand-on exercises.

Topics Include:

- Web versus Traditional Media ; Linear media versus hyper-media
- Push versus Pull ; Characteristics of Internet Users
- Web Marketing Technology
- Banner advertising ; Inline advertisements ; Intermercials
- Push technology, pointcasting, Web casting IP multicasting
- Pricing Click-through versus impressions
- Web portal placement
- Creating a Web Marketing Plan ; Analyzing Internet market statistics
- Conducting market research: audience fit, product fit
- Creating the communication strategy: to website or not to website
- Planning your market budget ; Designing Internet advertising
- Purchasing media: ad networks and servers
- Measuring results: key performance indicators
- Web Statistics ; Traffic tracking services Permission marketing
- Vendor websites versus Virtual Trading Communities
- Interactive Marketing Technology
- Permission Marketing Basic

Internet Business Fundamentals (1 dia)

Overview:

Learn to access the Internet and its vast resources. You will learn to use the Internet for e-mail, the World Wide Web, newsgroups, Gopher, Veronica, File Transfer Protocol (FTP) and Telnet. You will gain experience using the most popular Internet

browsers (Netscape Navigator and Microsoft Internet Explorer) and learn about business on the Internet, and how business research can help companies gain market intelligence.

Topics Include:

- Overview of the Internet
- Uniform Resource Locators (URLs) Browsing the World Wide Web
- Electronic Mail (E-Mail)
- Using FTP, Newsgroups, Gopher, and Telnet
- Search Engines
- Searching to Gain Market Intelligence
 - What Is Market Intelligence?
 - What Is on the Web for Market Intelligence?
 - Locating Industry Overview Data
- Internet Technology

Quanto à Microsoft e a Oracle, os cursos oferecidos pelas suas Unidades de Serviços em Educação ou Treinamento são para os profissionais de funções técnicas. Para formação em negócios, as empresas se utilizam de programas customizados, através de instituições de ensino ou empresas especializadas em desenvolvimento de conteúdo. Quando o número de profissionais a serem treinados é em larga escala, a empresa tem uma equipe de instrutores na matriz que tornam-se multiplicadores dos treinamentos, adquiridos de terceiros.

Também como na IBM e na Andersen Consulting, o maior volume de treinamentos da Oracle e da Microsoft são voltados para as equipes de vendas, com três tipos de conteúdo: treinamento técnico de produtos da empresa; treinamento sobre as características específicas dos modelos e processos de negócios dos setores industriais atendidos pelas empresas; e treinamento sobre “soft skills”, como

negociação, trabalho em equipe, gerenciamento do ciclo de vendas, comunicação oral e escrita.

Com relação aos cursos de formação preferidos, as empresas de TI em geral preferem para os profissionais técnicos os cursos de Graduação e de Mestrado Profissional em Ciência da Computação, Matemática ou Engenharia Elétrica ou Eletrônica, como mencionado abaixo pela IBM: “BS/MS in Computer Science, Math, MIS/CIS, EE; MBA with technology focus; MS in Project Management; Networking/Systems Management; other technical undergrad degrees”.

Para os profissionais das áreas de Vendas e Marketing, há uma preferência por profissionais com cursos de MBA que enfatizem a gestão, os modelos e processos de negócios da indústria de TI.

Portanto, estes resultados confirmam a terceira hipótese do estudo, a de que, devido à especificidade da indústria de TI, os programas de formação dos vários perfis profissionais requerem conteúdos ajustados às características da dinâmica competitiva e das estratégias de negócios desta indústria.

VI. INSTITUIÇÕES DE ENSINO E PROGRAMAS OFERECIDOS

As instituições de ensino nos EUA já estão com uma grande oferta de cursos, em nível de Graduação ou Pós - Graduação, que procuram abordar os impactos das novas tecnologias de TI e de telecomunicações no ambiente, nos modelos e nos processos de negócios das empresas dos vários setores industriais, bem como procuram discutir os novos desafios empresariais e as novas estratégias e programas de negócios a serem adotados pelas empresas para alcançarem vantagem competitiva.

Os cursos são oferecidos como disciplinas eletivas dos cursos de Graduação ou Pós-Graduação, bem como cursos avulsos nos Programas de Educação Executiva e Educação Continuada.

As instituições que pesquisamos e que oferecem estes programas foram as seguintes: University of North Carolina; Texas University - Austin; Stanford University; Columbia University; e Harvard University.

Além das instituições universitárias tradicionais, pesquisamos duas organizações de ensino, a Pensare.com e a Unext.com, que são empresas que oferecem cursos e programas de ensino através da Internet, cujo conteúdo é desenvolvido por professores das Universidades com as quais mantêm convênio.

A Universidade que mais se destaca na oferta de programas ajustados à demanda das empresas da indústria de TI é a Stanford University, principalmente pelo fato de estar localizada no Vale do Silício, e, por isso, manter um grande intercâmbio de ensino e pesquisa com as empresas de TI.

Alguns dos programas oferecidos por estas instituições e empresas podem ser verificados abaixo. Julgamos que esta é uma amostra dos tipos de cursos que poderão ser oferecidos pela EAESP/FGV, como meio de melhor atender a demanda das empresas de TI no Brasil.

Quanto às Instituições e empresas brasileiras de ensino, não identificamos exemplos de programas que julgássemos adequados às demandas das empresas de TI, como verificamos nas Instituições e empresas norte - americanas.

Programas Oferecidos pelas Universidade dos EUA.

1. North Carolina University

Program:	<i>E-Commerce: Developing Strategies for Competition</i>
Category:	Marketing
Managerial Level:	Upper Middle (50%); Middle (50%)
Length:	3.0 Day
Focus:	For organizations attempting to build Internet strategy and entrepreneurs interested in leveraging technology.
Subject Matter:	Current issues related to marketing, legislation and information privacy. What eCommerce is and how it will impact products, markets and industries.

2. Stanford Graduate School of Business

Program:	<i>Market Strategy for Technology-Based Companies</i>
Category:	Marketing
Length:	3.0 Day
Focus:	Leading edge thinkers on leading edge marketing technologies; Combining business strategic management and marketing strategy; addressing special concerns with Internet, general management; Helps people think in new ways about rapid changes in market technology.
Subject Matter:	Making Strategic Partnerships Succeed; Planning and Implementing Innovative Marketing Campaigns; Penetrating New Markets; Understanding How Converging Technologies Create New Opportunities for Market Developments; Becoming a Market-Focused Organization.
Participants:	Marketing and management personnel in technology-based industries.
Faculty:	Thomas H. Byers, Associate Professor School of Engineering at Stanford University; Geoffrey Moore, President and Founder, The Chasm Group; Donna Hoffman, Associate Professor of Management, Marketing Division at Vanderbilt University; Dan Thomas, President, FOCUS; James M. Lattin, Associate Professor, Marketing and Management Science, Stanford University.

*Outros Cursos da Stanford University**Electronic Commerce - MBA Elective Course*

Professors [Garth Saloner](#) and [A. Michael Spence](#) have developed a new course in electronic commerce at Stanford University's Graduate School of Business. The course was delivered for the first time in Winter 2000 and was offered to MBA students again in the Spring. This Web site describes the course and provides access to some materials that have been developed for the course. Since the course is being developed as it is being taught, materials will be posted as they are developed. Many of these materials will also be used in new executive education programs being developed by the Center for Electronic Business and Commerce.

The course has five main building:

1. Introduction

The course begins with an introductory session that places current developments within historical context. We then move to the first major section that we call "Antecedents of the E-Commerce Revolution". To appreciate the likely impact of e-commerce, it is important to first understand the major components on which it is based. We examine ERP (Enterprise Resource Planning) and CRM (Customer Relationship Management) systems and the attempted move by those vendors into the inter-enterprise space; EDI (Electronic Data Interchange), logistics and fulfillment, and the role of portals.

2. Antecedents

In order to understand the changes being wrought by electronic commerce it is important to first understand the technological and market antecedents that such

changes are enabled by and to which current business and technological innovations must relate. We therefore examine:

- The role that ERP (enterprise resource planning) systems play in large organizations. The vehicle for this discussion is a note on ERP systems as well as a case that examines the current situation facing SAP and its movement into the online procurement market where it faces competitors like Ariba, CommerceOne and Intelisys.
- The emergence and growth of CRM (customer relationship management) systems. We examine the growth of Siebel Systems.
- EDI (electronic data interchange) in the pre-internet era. QRS Corporation which is a leader in the provision of electronic data interchange products and services in the retail industry is the vehicle for this discussion.
- Logistics and fulfillment providers. Opportunities for and threats to the business models of firms like UPS, the US Postal Service, FedEx, and Webvan are discussed. Portals on the world wide web.

3. Major Themes and Trends in Electronic Commerce

This second major part of the course examines major themes and trends that arise in electronic commerce across industry settings. We compare pricing and branding for offline and online firms (studying firms like Amazon, Buy.com, Priceline, Mysimon, Accompany, Talus, and Barnes and Noble), the dramatic spread of auctions following the success of Ebay (person-to-person, business-to-business, and business-to-consumer auctions are all discussed), channel management and conflict (The Gap and Nike are compared), and disintermediation (using the dramatic example of the automobile industry).

4. The Impact of the Web on Government and of the Government on the Web

In this part of the course we step back to consider the impact of the external environment of online firms on them (particularly the evolving legal environment) as well as the impact of the internet on politics.

5. Creating Value Through Electronic Commerce

In this final part of the course we turn our attention to formulating and implementing an electronic commerce strategy. The main topics and cases in this part of the course are:

- Leveraging content on the internet and doing deals with cyber-partners. We examine the example of Karen Brown Books deciding whether and how to leverage travel guide books on the WWW.
- Managing the process of change in a traditional (offline) company. Traditional companies face the daunting challenge of moving rapidly while still executing the current strategy. The evolution of the online strategy of Charles Schwab provides the context.
- Structuring a “dot com” and entrepreneurial ventures. Many offline firms struggle with the decision of how to structure their internet “startups”. Should they be integrated into the operations of the company, set up as a separate division, or be established as a separate “dot com”? We examine a variety of cases, including an innovative approach that Cisco has taken for bringing new technology into the company.

3. Univerity of Austin - Texas

Curso: Digital Economy & Commerce

Electronic commerce is in its infancy and changing rapidly as new technologies emerge. This course provides a detailed review of the production, marketing, and distribution of digital information products and applies microeconomic analyses to examine some of the radically new business models emerging from web-based businesses.

Curso: Managing Systems

Managing in an information-intensive environment requires skills and knowledge of business and systems change. This course teaches strategies for aligning a firm's information systems with rapidly-changing business environments, taking both the perspective of organizational and technical issues. In addition, this course has a major emphasis on IT leadership and the skills necessary to be a successful leader in information-intensive environments. Case studies, field research, guest speakers, lectures, and discussions are used to explore topics such as reengineering, systems development and implementation, legacy and enterprise information systems, project management, SAP, and other integrated systems. Students undertake projects with local companies which explore the class topics in actual business settings.

Curso: Managing Sales Professionals for Performance

Today's sales professionals are faced with many new challenges-rapid product development, complex information systems, new and/or overlapping distribution channels, complex rules regarding strategic alliances and vendor relationships. This program incorporates new ways of thinking about the sales function and is designed

for national, regional, district, and field sales managers, as well as marketing managers.

By using relevant case studies and intense interaction with faculty and peers, you'll explore innovative sales practices and learn to integrate dynamic leadership skills, recruit and select sales professionals, measure and evaluate sales performance, and manage underperforming sales professionals.

Outros Cursos:

Strategic Analysis for High Technology Industries

Information Systems Design and Implementation

Information Technology Strategy and Services

Data Communications, Networks, and Distributed Processing

Managing Information-Intensive Change

University of Texas - Austin

Curso Strategic Management of the Technical Organization

Institute for Managerial Leadership for Engineers, Scientists and Computer Professionals

3-day modules beginning September 2000 through May 2001

Program:

Module 1: Strategic Management of the Technical Organization
September 21-23, 2000

- Business strategy formulation
- Sustainable advantage and competitive dynamics
- Technology and organization
- Evolution of market structures
- Current issues in finance and economics
- Personality and management styles

Module 2: Leading the Organization and the Project Team
October 19-21, 2000

- Leading in uncertain times
- Decision-making in high velocity environments
- Collaboration and conflict management
- Leadership and communication
- Managing a diverse work force

Module 3: Managing Technical Professionals
November 9-11, 2000

- Leading in uncertain times
- Negotiation skills
- Delegation and teamwork

Module 6: Business Strategy and Leadership Simulation
February 15-17, 2001

- Corporate and business strategy
- Leadership issues and communication styles
- Cross-functional management
- Feedback on organizational and Individual performance

Module 7 Managing Technology From A Business Perspective
March 15-17, 2001

- Knowledge-based leadership
- Performance analysis
- Theory of constraints
- Manufacturing simulation
- Engineering ethics

Module 8: Tools For Management
April 12-14, 2001

- Project management
- Evaluating legal issues in the High-Tech industry
- Understanding the economic Environment
- Managing electronic commerce
- Organizational change and redesign

Module 9: Managing in a Global Economy
May 24-25, 2001

- Valuing marketing strategies

- Managing high-performance teams
- Advocacy: influence and persuasion
- Strategy implementation
- The CEO of the 21st century
- Manufacturing simulation
- Global competition

Module 4: Financial Decision-Making

December 7-9, 2000

- Accounting information for external and internal users
- Financial statement analysis
- Time-value of money
- Capital investment analysis
- Capital budgeting and risk analysis
- Business simulation

Module 5: Marketing the Business

January 11-13, 2001

- Customer orientation and value Creation
- Network markets and de facto standards
- Pricing strategy

VII. CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS A SEREM OFERECIDOS

Este estudo confirmou os resultados do estudo anterior (NPP, 1999), em que se verificou que, no Brasil, as empresas consideram que os cursos oferecidos para a formação de profissionais de negócios não estão adequados às necessidades da indústria.

Esta realidade foi confirmada pelas entrevistas feitas com uma amostra de gerentes de empresas de TI, nacionais e multinacionais. As maiores lacunas encontradas na lista de competências requeridas para o desempenho exigido dos profissionais de negócios estão listadas abaixo.

1. Capacidade de entender os problemas e necessidades de negócios dos clientes.
2. Entender como uma necessidade de negócio pode ser atendida por uma solução de tecnologia.
3. Entender os processos de negócios das empresa para identificar oportunidades de solução com tecnologia.
4. Fazer apresentações de negócios que contemplem análise de problemas de negócios e benefícios oferecidos pela tecnologia.
5. Analisar as vantagens e desvantagens competitivas da concorrência.
6. Redigir propostas comerciais.
7. Realizar orçamentos de custos de projetos complexos.
8. Estabelecer preços de projetos e serviços.
9. Gerenciar os custos de projetos complexos.
10. Negociar os termos comerciais e financeiros dos contratos.
11. Criar relacionamento de confiança e de longo prazo com os clientes.
12. Entender o ciclo de vendas e realizar eficazmente a abertura, o desenvolvimento e o fechamento da venda.
13. Liderar equipes de trabalho.
14. Gerenciar projetos complexos.
15. Gerenciamento de grandes contratos.
16. Negociar alianças e parcerias estratégicas.
17. Gerenciar equipes de vendas.

18. Ética nos negócios.
19. Formular estratégias de vendas e marketing que gerem vantagem competitiva.
20. Gerenciar e resolver conflitos.
21. Gerenciar processos de mudança organizacional (“change management”).

O perfil de profissional mais procurado é aquele que conhece a tecnologia, tem uma visão geral de suas funcionalidades e benefícios, e, simultaneamente, conhece as atividades e processos de negócio dos clientes. Este perfil tem duas áreas de competências: o conhecimento da tecnologia e o conhecimento dos negócios da empresa, dos concorrentes e dos clientes.

A formação e a experiência em negócios, com maior profundidade em uma indústria específica, é reconhecida como necessária para a qualificação dos profissionais. Cursos de especialização ou de pós-graduação *latu-sensu*, como o chamado MBA ou Mestrado Profissional, são percebidos como possivelmente adequados para qualificação destes profissionais, desde que focados nas especificidades da indústria de TI.

O método pedagógico dos programas é percebido como fator importante para a eficácia do aprendizado. São considerados como adequados discussões e estudos de casos práticos, simulações e jogos, atividades práticas que exercitem o aprendizado dentro de um contexto o mais próximo possível da realidade de negócios das empresas. Cursos exclusivamente conceituais e teóricos foram rejeitados por todos os entrevistados.

Portanto, concluímos que existe uma oportunidade para as Instituições de ensino brasileiras, e, em especial para a EAESP/FGV, oferecer disciplinas e programas com conteúdos adequados à formação de profissionais para a indústria de TI, que enfrenta enorme escassez de profissionais qualificados. Os conteúdos ora oferecidos

pelas Instituições norte - americanas são uma importante referência para os programas a serem desenvolvidos aqui no país.

VIII. BIBLIOGRAFIA

ACHROL, Ravi S., “*Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments*”, *Journal of Marketing*, Vol. 55, October 1991, pp77-93.

ANDERSEN CONSULTING (1998), “*The Global Electronics Study*”, <http://www.ac.com> Fevereiro 1998.

BALDWIN, Carliss, “*Managing in the Age of Modularity*”, *Harvard Business Review*, Sept-Oct 1997, pag 84 –93.

COBRA, Marcos & ZWARG, Flávio, *Marketing de Serviços*, São Paulo: Makron Books, 1997.

DATAQUEST, Agosto 1999, “*Personal Computer Quarterly Statistics Latin America*”.

“*Doing Business in the Internet Age – The Click Here Economy*”, *Business Week*, June 22, 1998, pag 122 – 172.

DRUCKER, Peter, and others, “*Competing in The Information Economy*”, *Harvard Business Review*, Sept-Oct 1997, pag 18 – 32.

EVANS, Philip, “*Strategy and The New Economics of Information*”, *Harvard Business Review*, Sept-Oct 1997, pp 71-82.

FEITZINGER, E. & LEE, H. L., “*Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement*”, Harvard Business Review, Jan - Febr. 1997, pp 116-121.

FORTUNE Magazine, Agosto 1999, “*1999 Global 500*”, August 2, 1999.

IDC relatório W15389, Fevereiro 1998, “*Strategic Insights and Market Assessments for IT Companies*”, International Data Corporation, USA.

IDC relatório, Março 1999, “*Consumer Software Markets and Trends*”, International Data Corporation, USA.

IDC relatório W21223, Fevereiro 2000, “*Who Will Lead the Global IT Services Industry in 2000? A Competitive Analysis*”, International Data Corporation, USA <http://www.idc.com/data/services/>.

INFO Exame, *As 200 Maiores Empresas de Tecnologia do Brasil*, S. Paulo: Ed. Abril, Julho 1999.

JOHN, George; WEISS, Allen M. and DUTTA, Shantanu, “*Marketing in Technology-Intensive Markets: Toward a Conceptual Framework*”, Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue 1999, pp. 78-91.

KOMENAR, Margo ; *Eletronic Marketing*; John Wiley & Sons ; November, 1996.

KOTTLER, P., “*Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*”, São Paulo: Atlas 1998.

LEITE, Jaci Correa, “*Terceirização em Informática no Brasil*”, S. Paulo, NPP, EAESP/FGV, 1987.

- LEHMANN, D. & Winer, R., “*Product Management*”, McGraw-Hill, EUA, 1997.
- LOVELOCK, Christopher & WRIGHT, Lauren (1999) “*Principles of Service Marketing and Management*, New Jersey, Prentice Hall.
- MCKENNA, Regis, *Estratégias de Marketing em Tempos de Crise*, S.Paulo, Ed. Campus, 1999.
- MEIRELLES, Fernando S., 1997, “*Oportunidades de Negócios na Internet - Um Novo Paradigma*”, São Paulo, NPP, EAESP/FGV.
- MEIRELLES, Fernando S., 1999a, *Tecnologia da Informação: Introdução, Cenários e Tendências*, Volume 1, Material PEC - Curso Negócios na Era Digital, São Paulo: PEC.
- MEIRELLES, Fernando S., 1999b, *Estudo dos Gastos e Investimentos em Informática: Avaliação, Evolução e Tendências nas Médias e Grandes Empresas*, NPP - Núcleo de Pesquisa e Publicações da EAESP/FGV, Série Relatórios de Pesquisa, São Paulo.
- MEIRELLES, Fernando S., 1999c, *Pesquisa: Administração de Recursos de Informática*, 10ª Edição - CIA, São Paulo: EAESP/FGV.
- PACKARD, Vance. *The Hidden Persuaders*, New York, McKay, 1957.
- PORTER, Michael, E. “*What is Strategy?*”, Harvard Business Review, Nov-Dec 1996, pag 61– 78.
- PORTER, Michel E., *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROGERS, Everett M., “*Diffusion of Innovations*”, New York, Free Press, 1995.

SENN, James A., "Information Technology in Business", Prentice Hall, 1995.

STAN, Davis & Botkin, Jim, *The Coming of Knowledge - Based Business*, Harvard Business Review, Sept-Oct 1994, pag 165 – 170.

STEWART, Thomas A., *Capital Intelectual*, Ed. Campus, 1997.

TAPSCOTT, Don, *The Digital Economy*, MacGraw-Hill, 1995.

"*The Future of Interactive Marketing*", Harvard Business Review, Nov-Dec 1996, pg 151/ 162.

THUROW, Lester C., "*Needed: A New System of Intellectual Property Rights*", Harvard Business Review, Sept-Oct 1997, pag 95-103.

WORKMAN, John P., HOMBURG, C. & GRUNER, K., "*Marketing Organization: an Integrative Framework of Dimensions and Determinants*", Journal of Marketing, Vol. 62, July 1998, pp 21-41.