

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
Curso de Administração de Empresas

Gestão de Projetos na IBM - Estudo de caso: Projeto Michelin

Renan de Oliveira Barros
107315863

Renan de Oliveira Barros

Gestão de Projetos na IBM - Estudo de caso: Projeto Michelin

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Orientador: José Albuquerque Costa

RESUMO

Atualmente, com mais de 400 mil colaboradores, a IBM é a maior e mais rentável empresa da área de TI no mundo, o que a faz ser considerada a maior empresa de Gestão de Projetos do mundo. A IBM detém mais patentes do que qualquer outra empresa americana baseada em tecnologia e tem 15 laboratórios de pesquisa no mundo inteiro. A empresa tem cientistas, engenheiros, consultores e profissionais de vendas em mais de 150 países. Funcionários da IBM já ganharam cinco prêmios Nobel, quatro Prêmios de Turing (conhecido como o Nobel da computação), dentre vários outros prêmios. Nesse sentido, é relevante compreender os fatores críticos de sucesso que tornaram a IBM a maior empresa de Gestão de Projetos do mundo.

Palavras-chave: IBM, gestão de projetos, fatores críticos de sucesso, gestão.

ABSTRACT

Nowadays, with more than 400 thousand employees, IBM it is the biggest and most profitable IT company in the world, what makes it to be considered the world's biggest company in Project Management. IBM has more patents than any other american-technology based company and has 15 research laboratories around the world. IBM has scientists, engineers, consultants and salespersons at more than 150 countries. IBM employees have already won five Nobel prizes, four Turing prizes among other awards. Therefore, it's relevant to understand the key factors to success that made IBM the world's biggest company in Project Management.

Keywords: IBM, Project Management, key factors to success, management

AGRADECIMENTOS

Aos verdadeiros companheiros de vida Marcus Monteiro, Evanilde Gonçalves, André Felipe, José Raphael, Eric Deluiz, Alexandre Cardoso, Felipe Bittencourt, Gabriela Loureiro, Isabella Pimentel, Natalia Greco.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz Swot.....
Figura 2: Matriz Porter.....
Figura 3: Ranking da marca IBM.....
Figura 4: Modelo de Comunicação da IBM.....
Figura 5: Organograma do Setor de Projetos da IBM.....
Figura 6: Fluxograma da entrada de recursos em um projeto.....

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análise de crescimento das ações da IBM entre 2008 e 2010.....

Gráfico 2: Análise histórica das ações da IBM.....

SUMÁRIO

1. A empresa.....	8
1.1. História da IBM.....	8
1.2. Análise Macroambiental.....	9
1.3. Visão da IBM.....	11
1.4. Missão da IBM.....	11
1.5. Valores.....	11
1.6. Análise SWOT.....	13
1.7. Forças de Porter.....	15
1.8. Estratégia Escolhida.....	18
1.9. A IBM e o mundo.....	20
1.10. Fatores Críticos de Sucesso.....	21
2. Marketing.....	23
2.1. A IBM no mercado.....	23
2.2. Comunicação da IBM com o mercado.....	24
2.3. Análise 4Ps de Kotler.....	25
3. Finanças.....	27
3.1. A IBM em 2010.....	27
3.2. Ações.....	28
4. Estudo de Caso: Setor de Projetos IBM.....	30
4.1. Organograma do setor.....	30
4.2. Onboarding e Offboarding.....	30
4.2.1. Fluxo do onboarding.....	31
4.3. Cadastro de Demandas.....	32
4.4. Ciclo Financeiro.....	32
4.5. Controles e Relatórios.....	33
4.6. Auditorias internas e externas.....	34
4.7. Atividades Diversas.....	35
5. Considerações Finais.....	37
6. Referencial Bibliográfico.....	38
7. Anexos.....	40
7.1.1. SOX.....	40
7.1.2. ISO.....	41
7.1.3. OSS – Open Source Software.....	42

1 A empresa

História da IBM

No final do século XIX, nos Estados Unidos, o estatístico Herman Hollerith idealizou uma solução eficiente para o censo de 1890. Hollerith concebeu diversas máquinas elétricas para a soma e contagem de dados, os quais eram representados sob a forma de perfurações adequadamente distribuídas em fita de papel. Através dessas perfurações, estabeleciam-se circuitos elétricos e os dados que elas representavam podiam então, ser computados de forma rápida e automaticamente.

Com esse processo, os Estados Unidos puderam acompanhar de perto o crescimento de sua população. Os resultados do censo de 1890 foram fornecidos três anos depois e com isso, fez-se uma economia de vários anos de trabalho.

Em 1896, Hollerith criou a Tabulating Machine Company e introduziu inovações em sua descoberta. Assim, a fita de papel foi substituída por cartões, que viriam a ser o elemento básico das máquinas IBM de processamento de dados de algumas décadas atrás. Já em 1911, duas outras companhias, a International Time Recording Co., de registradores mecânicos de tempo, e a Computing Scale Co., de instrumentos de aferição de peso, uniram-se a ela, por sugestão do negociante e banqueiro Charles R. Flint, formando-se então a Computing Tabulating Recording Co. - CTR.

Três anos mais tarde, Thomas J. Watson assumiu a presidência da organização e estabeleceu normas de trabalho absolutamente inovadoras para a época. Naquela época, a CTR contava com menos de 1400 funcionários. As constantes pesquisas de engenharia resultaram na criação e no aperfeiçoamento de novas máquinas de contabilidade, exigidas pelo rápido desenvolvimento industrial.

Antes do ano de 1924, aquele pequeno grupo de homens havia aumentado e diversificado sua experiência. Os produtos ganhavam maior qualidade, surgiam novas máquinas e com elas novos escritórios de vendas e mais vendedores. Em fevereiro de 1924 a CTR mudou seu nome para aquele que ocuparia um lugar de liderança dentro do processo tecnológico: INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES. A sigla IBM passou a ser, desde

então, a fórmula para que a indústria e o comércio continuassem a resolver seus problemas de desenvolvimento.

Hoje, os sistemas eletrônicos de processamento de dados têm fundamental importância nas atividades de exploração espacial, produção e aproveitamento de energia nuclear e em inúmeros outros campos da ciência e da indústria.

Em consequência do constante e rápido desenvolvimento, a International Business Machines Corporation criou em 1949 a IBM World Trade Corporation, uma subsidiária inteiramente independente, cujo objetivo era aumentar vendas, serviços e produção fora dos Estados Unidos. As atividades da IBM World Trade Corporation se estendem hoje por mais de 150 países. As fábricas e laboratórios da IBM funcionam em 15 diferentes países. Essas fábricas estão integradas aos laboratórios de desenvolvimento na França, Alemanha, Espanha, Itália, Holanda, Suécia, Inglaterra, Brasil, Argentina, Colômbia, México, Canadá, Austrália e Japão.

Com mais de 398.455 colaboradores em todo o mundo, a IBM é a maior e mais rentável empresa da área de TI no mundo. A IBM detém mais patentes do que qualquer outra empresa americana baseada em tecnologia e tem 15 laboratórios de pesquisa no mundo inteiro. A empresa tem cientistas, engenheiros, consultores e profissionais de vendas em mais de 150 países. Funcionários da IBM já ganharam cinco prêmios Nobel, quatro Prêmios de Turing (conhecido como o Nobel da computação), dentre vários outros prêmios.

Análise Macroambiental

A análise macroambiental pode ser observada através da famosa análise PEST (“Political and Legal Aspects, Economic, Social and Technological Aspects”, ou “Aspectos Legais e Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos”), que tem como objetivo, entender o panorama do mercado e tem seu foco em fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos, os quais podem influenciar qualquer forma de negócio, ou seja, objetiva fazer uma análise macroambiental para a IBM.

A análise do ambiente externo proporciona subsídios para que cada proposta de valor seja analisada em seu respectivo cenário. Além disso, esta análise PEST acarreta em uma melhor compreensão dos fatores geradores de mudanças relevantes para a atividade da empresa e a antecipação de ameaças e oportunidades.

Para a IBM, temos o seguinte cenário:

- **Aspectos Legais e Políticos (P)**

Nesse quesito, a IBM sofre grande impacto com altos impostos de alguns países, como o Brasil, influenciando negativamente o fator preço dos produtos, principalmente os de alto valor agregado.

- **Aspectos Econômicos (E)**

Atualmente, o PIB mundial é composto em mais de 70% de serviços, isso significa que em um ambiente econômico em crescente, que resulta em um PIB mais elevado, favorece as grandes empresas de serviço, como a IBM.

- **Aspectos Sociais (S)**

O número de internautas no mundo quase dobrou desde 2005 e deve ultrapassar os dois bilhões de pessoas neste ano e atingir 30% da população mundial, segundo levantamento feito pela União Internacional das Telecomunicações (UIT). Isso quer dizer que cada vez mais as empresas vão precisar de soluções tecnológicas, produtos e serviços de hardware e software, beneficiando diretamente as grandes corporações que atuam neste mercado, como a IBM.

- **Aspectos Tecnológicos (T)**

A IBM está no mercado há quase cem anos e é considerada uma das maiores empresas do ramo, além de ser evidência em pesquisas na área tecnológica.

Visão da IBM

Aumentar o ritmo e velocidade das inovações, incentivando o “caldo cultural” de inovação nas comunidades (inteligência coletiva), ser um contribuidor ativo das comunidades e não apenas consumidor, capturar e transformar inovações.

Open Source em valor para nossos clientes (como exemplos o uso do Linux nos hardwares IBM e a tecnologia Rational fundamentada no Eclipse e alavancar modelos de negócios baseados em Open Source para entrar em novos mercados e expandir oportunidades de negócio. É, portanto uma estratégia e não um simples oportunismo para explorar uma onda, ou uma reação forçada pela pressão do mercado.

Missão da IBM

Na Consultoria de negócios, a missão da IBM é a de envolver-se colaborativamente com nossos clientes e atacar seus mais complexos problemas de negócios.

Aplicar a visão para negócios para desenvolver soluções inovadoras que forneçam resultados de negócios reais e mensuráveis — seja projetando e implementando novos serviços com base em modelos de negócios de vendas, revolucionando o modelo de negócios para seguros automotivos com tecnologia inovadora ou tornando-se um dos fornecedores líderes de logística para cadeias de suprimentos. Trabalhar com nossos clientes para identificar o nível de mudança adequado a suas necessidades e que resulte em mudança acionável e resultados sustentáveis.

Reuniremos o melhor da IBM — e de nossos parceiros de negócios — para efetivar a mudança e otimizar o desempenho de negócios para nossos clientes.

Valores

Dedicação ao sucesso de cada cliente

Ter paixão pelos relacionamentos fortes e duradouros com clientes. Dedicação que nos motiva a ir sempre além, para encantar nossos clientes.

Concentrar-se em resultados. Vendemos produtos, serviços e soluções, mas tudo isso com o objetivo de ajudar nossos clientes a alcançar o sucesso; seja qual for a forma de medi-lo.

Dedicar-se pessoalmente a todos os clientes, sejam eles grandes corporações, agências governamentais, empresas iniciantes ou pequenos mercados de bairro.

Independente do trabalho pelo qual responda dentro da empresa, todo IBMista desempenha um papel importante para que os clientes alcancem o sucesso. Todo o espectro de qualificações da IBM contribui para que nossos clientes atinjam seus objetivos.

Inovação que faz diferença para a IBM e para o mundo

Focar no futuro. Acreditamos em progresso, e que a aplicação de inteligência, razão e ciência podem aprimorar os negócios, a sociedade e a condição humana.

Ter paixão por grandes desafios e aprimoramentos no dia-a-dia. Seja qual for o problema ou o contexto, cada IBMista procura maneiras de enfrentá-los de forma criativa, buscando ser inovador.

O objetivo é estar em primeiro lugar – em tecnologia, nos negócios, e em políticas responsáveis, assumindo riscos de forma fundamentada, e advogando idéias novas.

Confiança e responsabilidade pessoal em todos os relacionamentos

Construir relacionamentos com todos os participantes do nosso negócio – incluindo clientes, parceiros, comunidades, investidores e colegas IBMistas.

Construir ligações de confiança por escutar, perseverar nas iniciativas e manter sua palavra.

Acreditar que colegas também farão a coisa certa e preservar a confiança mesmo quando os relacionamentos formais acabam.

Análise SWOT

Uma das ferramentas básicas para desenvolver um planejamento estratégico é a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats = Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças). Para o caso da IBM, iremos utilizar a análise quantitativa da matriz swot, conforme quadro abaixo:

	Contexto econômico deste mercado forte e estável.	Mercado de serviços extremamente sofisticado.	Poder de consumo crescente tanto de pessoas físicas quanto jurídicas.	Mercado de internet amadurecido.	Clientes cada vez mais exigentes devido à alta experiência no serviço comprado.	Clientes com baixo custo para troca de fornecedor.	Alto custo de mudanças nos negócios principais.	Competição intensa no mercado.	+ FORÇAS (no futuro)	- Fraquezas (no futuro)
Principais Forças (no Presente)										
Liderança no mercado de hardware.	+	+	+	+	+	-	-	-	5	3
Excelente setor de pesquisa e desenvolvimento ao redor do mundo.	+	+	0	+	+	0	+	+	6	0
Segunda marca mais valiosa do mundo.	+	+	+	+	+	+	0	+	7	0
Maior empresa de gestão de projetos do mundo.	+	+	0	+	+	+	+	+	7	0
Produtos e serviços inovadores e de altíssimo valor agregado.	+	+	+	+	+	0	0	+	6	0
Práticas sustentáveis.	+	0	+	+	+	-	0	-	4	2
Principais Fraquezas (no Presente)										
Altos custos na cadeia de valor.	+	-	+	-	-	-	-	-	2	6
Altos custos com pesquisa e desenvolvimento.	+	0	-	0	0	0	-	-	1	3
Fornecedores limitados.	-	-	-	-	-	-	-	-	0	8
Mudanças na organização são lentas e de difícil implantação, dado os mais de 400 mil funcionários da empresa.	-	-	-	-	-	-	-	-	0	8
OPORTUNIDADES (no presente)	+	8	5	5	6	6	2	2	4	
AMEAÇAS (no presente)	-	2	3	3	3	3	5	5	6	

Figura 1 – Matriz Swot

Após a montagem do quadro, é importante fazer algumas análises relacionadas aos fatores encontrados, para quantificarmos e identificarmos se a empresa apresenta resultado favorável ou não, conforme análises mostradas abaixo:

A soma das oportunidades no presente (linha inferior azul) com a soma das ameaças no presente (linha inferior amarela), resulta em 8 pontos, o que significa que o mercado atualmente é favorável aos negócios da IBM. Quando somamos as forças no futuro (linha

lateral azul) com as fraquezas no futuro (linha lateral amarela), chegamos novamente aos 8 pontos, o que significa que as tendências de mercado também são favoráveis ao negócio da IBM.

Se analisarmos os resultados conjuntamente, chegamos a conclusão que tanto o mercado atual quanto as tendências futuras tem o mesmo número de pontos, o que significa uma certa previsão de estabilidade para os negócios da IBM.

Após analisar a matriz SWOT através dos pontos, pode ser fazer também a análise cruzada da matriz swot, conforme abaixo:

Pontos Fortes com Oportunidades

Esta análise serve para potencializar as oportunidades de acordo com os pontos fortes da organização.

Conclusão: No caso da IBM esse cruzamento gera um potencial altíssimo de crescimento, isto é, uma oportunidade reduzida de novos entrantes e o contexto do mercado favorável, aliado ao fato de que a IBM tem a segunda marca mais valiosa do mundo e é líder de mercado, faz com que o contexto atual seja extremamente favorável para o crescimento contínuo da empresa.

Além disso, a IBM sendo uma empresa que tem um setor fortíssimo de pesquisa e desenvolvimento e, por conseguinte, desenvolve produtos e serviços de alto valor agregado, encaixa perfeitamente num contexto onde o mercado da internet fica cada vez mais amadurecido e o mercado de serviços cada vez mais sofisticado.

Pontos Fracos com Oportunidades

O cruzamento dos pontos fracos com as oportunidades atua no sentido de fortalecer os pontos fracos de modo que se possam aproveitar as oportunidades.

Conclusão: Pode-se ver claramente que para a IBM aproveitar melhor as oportunidades dela, é necessário enxugar custos com pesquisa e desenvolvimento e durante a cadeia de valor. Com isso seria possível se consolidar ainda mais como líder de mercado, impulsionando o setor de pesquisa e desenvolvimento, criando produtos inovadores de alto valor agregado, aumentando participação no mercado e garantindo melhores lucros.

Pontos fortes com Ameaças

Esta análise é ideal para identificar modos de diminuir as vulnerabilidades utilizando os pontos fortes.

Conclusão: A IBM precisa utilizar cada vez mais o seu setor de pesquisa e desenvolvimento, sua forte marca e capacidade de inovação para agradar aos que clientes, que por sua vez, ficam cada vez mais exigentes devido à alta experiência nos serviços comprados. Além disso, é preciso que ela concentre esforços e utilize seus pontos fortes para evitar as ameaças de produtos substitutos, antecipando cenários e transformando barreiras em oportunidades.

Pontos Fracos com Ameaças

O cruzamento dos pontos fracos com as ameaças serve principalmente para se estabelecer um plano defensivo para evitar que as ameaças externas sejam potencializadas pelos pontos fracos.

Conclusão: A IBM precisa atentar ao fato de que as mudanças são lentas e graduais, isso porque com a forte competição e o alto grau de exigência dos clientes faz com que as mudanças aconteçam cada vez mais rapidamente, podendo ser um grande problema para a IBM no caso da necessidade de uma adaptação extremamente rápida e imprevisível.

Além disso, apesar de os custos de pesquisa e desenvolvimento serem extremamente elevados, a IBM não pode ignorar a ameaça de produtos substitutos, pelo contrário, deve buscar cada vez mais se antecipar a estas ameaças.

Forças de Porter

O modelo de análise das 5 Forças de Porter foi publicado em 1979 na Harvard Business Review e é utilizado até hoje em análises de mercado, tanto para determinar a atratividade (valor) desse mercado, como para se obter informações para fundamentar um planejamento estratégico de lançamento de um novo produto ou serviço, ou para um reposicionamento no mercado.

Embora o ambiente de negócios, hoje, seja muito mais sofisticado do que há 30 anos, os princípios básicos do modelo continuam válidos e permitem uma análise rápida e simples do ambiente de competição, sem a necessidade de se ser um especialista em planejamento estratégico, para se fazer essa análise.

Este modelo é representado através do diagrama abaixo, que será utilizado como base para analisar a situação da IBM em relação aos itens apresentados.

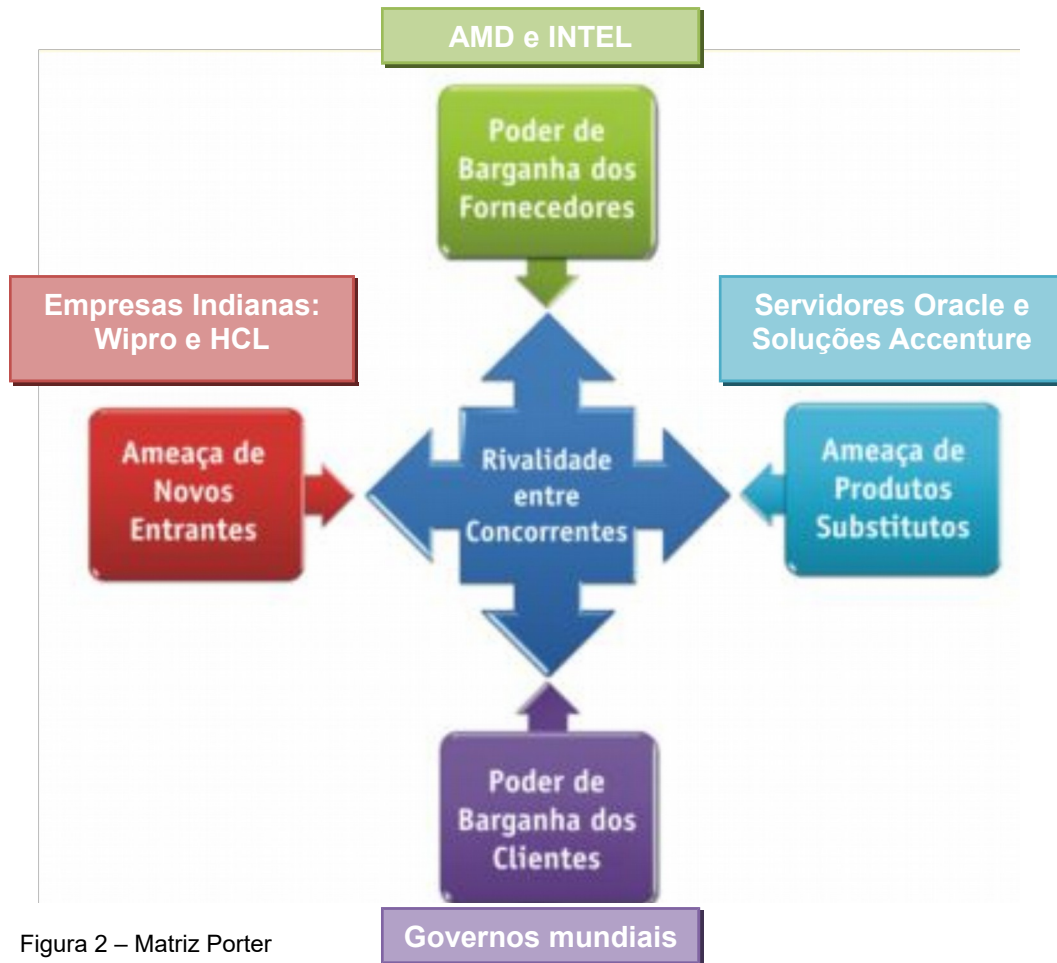


Figura 2 – Matriz Porter

Ameaças de Novos Entrantes

Neste mercado a ameaça de novos entrantes é reduzida dado que os custos com Pesquisa e Desenvolvimento, serviços de apoio, fabricação e distribuição são enormes. Para exemplificar, em 2005 a IBM gastou quase 171 milhões de dólares em sistemas e tecnologia para produtos de hardware. Para o sistema operacional Linux, a IBM gastou mais de 1 bilhão de dólares, fora os custos de apoio, fabricação e distribuição.

Poder de Barganha dos Fornecedores

A Intel e a AMD são os dois maiores fornecedores do mundo quando trata-se de “chips” para computadores e com isso, o poder de barganha deles aumenta bastante. Isto porque o alto custo que os clientes têm em trocar de um fornecedor pelo outro resulta em falta de poder de negociação por parte dos clientes. Este monopólio faz com que o poder de barganha dos outros fornecedores seja muito pequeno.

Poder de Barganha dos Clientes

O Poder de barganha dos clientes é baixo, isso porque não é fácil trocar de fornecedor ou barganhar o preço e condições de fornecimento. Como no mercado não existem muitos fornecedores atendendo o mesmo nicho de mercado, com certeza não será fácil para o cliente trocar de fornecedor

Ameaça de Produtos Substitutos

A IBM sofre ameaça de duas grandes frentes, ambas em relação ao mercado de servidores. A primeira ameaça é o promissor futuro da “Computação em Nuvem”, ou “Cloud Computing”, onde se podem hospedar grandes quantidades de arquivos na internet, com baixo custo, elevado nível de atendimento técnico e gerenciamento e baixos custos de mudança de fornecedores. Isto representa uma ameaça porque a IBM hoje hospeda em seus servidores grande parte das informações que circulam no mundo. A ameaça poderá se confirmar enfim quando for provado que informações poderão ser armazenadas nas “nuvens” com total segurança e confiabilidade.

A outra ameaça significativa é a evolução dos computadores de uso pessoal, atualmente a capacidade de armazenamento de dados de um computador pessoal é 30000 vezes maior do que há aproximadamente 15 anos atrás. Mesmo assim, os computadores atuais não tem capacidade de armazenamento e nem performance suficiente para exercer a mesma função de servidores da IBM, por enquanto.

Estratégia Escolhida

A estratégia escolhida para a IBM é a **DIFERENCIAÇÃO** do seu produto, isso porque, o mercado está passando a entender perfeitamente através da rapidez das informações, como as empresas estão se comportando em relação à sociedade, quando causam ou não danos irreparáveis ao nosso planeta, se são ou não sustentáveis.

Os aumentos dos preços da energia, juntamente com taxas impostas pelo governo sobre a produção de carbono, estão causando cada vez mais impacto sobre o custo de fazer negócios, fazendo muitos das atuais práticas de negócio economicamente insustentável. Além disso, está se tornando progressivamente mais importante para todas as empresas, agir (e ser visto a atuar) em um ambiente de forma responsável, tanto cumprindo as suas obrigações legais e morais, quanto valorizando a marca e melhorando a imagem corporativa.

Fica claro que questão ambiental é um dos aspectos que a IBM mais se preocupa, porque o material que eles usam é tóxico para a natureza e o uso desses aparelhos está em todo o mundo e em grande quantidade. Por isso, a IBM já começou, nesta “campanha verde” a reduzir custos de energia, que vale milhões, economizar 40% de energia, como estratégia ambiental. Esta dimensão eco friendly é um sinal positivo para a IBM porque eles estão economizando quantidade enorme de quantidade de energia, dando início ao que os especialistas chamam de “TI Verde”

A preocupação com o meio ambiente está alinhada com os objetivos de negócio da IBM. A empresa desenvolve internamente projetos relacionados à redução de resíduos, reciclagem e promove o consumo consciente e a otimização de materiais, envolvendo os seus funcionários no cumprimento de sua Política Ambiental em todos os lugares do mundo, onde a IBM faz negócios, há mais de um quarto de século. O monitoramento da Política Ambiental é feito através de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) estruturado e consistente, que compreende, principalmente, o controle e gerenciamento dos seguintes aspectos:

- Utilização de produtos químicos.
- Geração de resíduos perigosos e não-perigosos.
- Utilização e recursos naturais.
- Emissões atmosféricas.
- Utilização de materiais recicláveis e reciclados.
- Controle e gerenciamento de utilização de energia.

Desde 1987, a IBM reduziu a geração de resíduos perigosos em 75%. Nos últimos dez anos, a IBM conservou aproximadamente 8,6 bilhões de KWh e deixou de emitir 5,67 milhões de toneladas de CO2. Quando não é possível reduzir os resíduos em suas fontes de geração, a IBM adota uma hierarquia rigorosa no processo de destinação final dos resíduos, assim descrita:

- Redução.
- Reutilização.
- Reciclagem.
- Tratamento físico ou químico.
- Disposição em aterros industriais.

Em relação às iniciativas voltadas para a comunidade em geral, destacam-se os projetos globais Big Green e Waters for Tomorrow. O Big Green desenvolve produtos e serviços que ajudam os clientes a se tornarem mais "verdes" e reduzirem o impacto ambiental de sua operação. A iniciativa tem como missão ajudá-los a consumir menos energia e a diminuir as emissões de CO2.

Já o Waters for Tomorrow, parceria da IBM com a The Nature Conservancy é a colaboração tecnológica para, através de pesquisas, criar uma modelagem computacional para preservar a reserva de água doce do mundo. Piloto iniciado no Brasil com a Bacia do Rio Paraná, com a participação de universidades brasileiras e órgãos governamentais, com estimativa de término final de 2009. O projeto será replicado na China, Estados Unidos, África a partir de 2010.

A IBM e o mundo

O amplo investimento da IBM em inovação não se traduz somente nas invenções tecnológicas que a empresa tem lançado no mercado, mas principalmente, na preocupação da IBM em ser o principal parceiro de seus clientes para ajudá-los a se reinventarem e a inovarem também em seus próprios negócios. Visando manter a excelência no atendimento customizado a cada cliente, a IBM vem expandindo seus investimentos no conhecimento por indústria, se consolidando como a única empresa no mundo capaz de fornecer soluções de TI completas para cada indústria.

Esse mesmo compromisso que a IBM tem mantido com os clientes ao longo dos anos é replicado também à sociedade. A IBM conduz os seus processos de negócios, desenvolve projetos e realiza parcerias com a finalidade de colocar a tecnologia a serviço da sociedade, pois acredita que excelência tecnológica está associada ao bem-estar social.

A IBM usa sua experiência e capacidade em tecnologia e inovação para beneficiar a sociedade, através de projetos como o World Community Grid, comunidade mundial criada com o objetivo de ajudar no avanço de pesquisas que buscam tratamentos e a cura de doenças. Essa tecnologia permite formar um supercomputador virtual através da união do poder computacional de centenas de milhares de computadores de indivíduos espalhados por todo o mundo. Quando não está sendo utilizada por seus usuários, a capacidade desses computadores é “doada” a uma rede que reúne a potência do tempo ocioso dessas milhares de máquinas, formando um poder computacional sem precedente.

Entre os principais temas estudados pelo WCG estão AIDS, Câncer, Varíola, Dengue e vírus da gripe como o H1N1. Para se ter uma idéia da importância desse projeto, o WCG permite realizar, em menos de um ano, pesquisas para tratamento e cura da Dengue que levariam 50.000 anos para serem concluídas.

Dentro da empresa, a IBM se preocupa em manter uma força de trabalho que reúna os melhores talentos do mercado. Por isso, procura assegurar os direitos e o crescimento de todos os seus profissionais com o apoio de quatro grupos dedicados a diversidade:

mulheres; afro-descendentes; portadores de deficiência; e GLBT (gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros).

Em toda a sua história, a IBM Brasil sempre manteve a diversidade como uma preocupação constante e um exemplo de como os valores da companhia são aplicados na prática. Esses valores norteiam a empresa em todas as suas ações. São eles: dedicação ao sucesso de cada cliente; inovação que faz a diferença e confiança e responsabilidade pessoal em todos os relacionamentos.

Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso, em inglês Critical Success Factor (CSF), são os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização. Estes fatores precisam ser encontrados pelo estudo sobre os próprios objetivos, derivados deles, e tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso na sua área. Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para a sua missão.

Só é possível alcançar um bom alinhamento entre as características do negócio e as capacidades da empresa quando as suas competências centrais correspondem aos fatores críticos de sucesso da indústria. Quando as organizações fazem bem (competências centrais) aquilo que tem de ser bem feito (fatores críticos de sucesso), conseguem ter o êxito desejado. Pelo contrário, se as empresas apenas desempenham bem as tarefas pouco importantes ou não se superiorizam à concorrência nas variáveis realmente decisivas, acabam por não ser bem sucedidas.

Na IBM pode-se perceber três fatores críticos de sucesso:

- Expertise Tecnológica – Anualmente a IBM investe cerca US\$ 6 bilhões em Pesquisa e Desenvolvimento. A IBM tem mais de 3000 pesquisadores espalhados em 8 laboratórios em todo o mundo. A trajetória de inovação da empresa tem sido reconhecida

internacionalmente ao longo de sua história. Além de cinco prêmios Nobel, os pesquisadores da IBM já receberam diversos reconhecimentos e medalhas importantes nas áreas tecnológicas e científicas.

Há 17 anos consecutivos a IBM é eleita a empresa com maior número de patentes registradas. A tecnologia IBM está presente nos principais supercomputadores do mundo e também em milhões de casas em alguns dos mais potentes e modernos vídeo games da atualidade, equipados com chips da IBM.

- Expertise Mercadológica - A IBM usa sua experiência e capacidade em tecnologia e inovação para beneficiar a sociedade, através de projetos como o World Community Grid, comunidade mundial criada com o objetivo de ajudar no avanço de pesquisas que buscam tratamentos e a cura de doenças. Essa tecnologia permite formar um supercomputador virtual através da união do poder computacional de centenas de milhares de computadores de indivíduos espalhados por todo o mundo.

Quando não está sendo utilizada por seus usuários, a capacidade desses computadores é “doada” a uma rede que reúne a potência do tempo ocioso dessas milhares de máquinas, formando um poder computacional sem precedente. Entre os principais temas estudados pelo WCG estão Aids, Câncer, Varíola, Dengue e vírus da gripe como o H1N1. Para se ter uma idéia da importância desse projeto, o WCG permite realizar, em menos de um ano, pesquisas para tratamento e cura da Dengue que levariam 50.000 anos para serem concluídas.

- Expertise em Gestão de Projetos – A IBM é hoje considerada a maior empresa de Gestão de Projetos do mundo, dado a quantidade de projetos que gerencia ao mesmo tempo, e os diferentes países em que estes projetos são executos, demonstrando a evidente capacidade de gerenciar pessoas de diferentes culturas e expertises.

2 Marketing

A IBM no mercado

Atualmente a IBM tem a segunda marca mais valiosa do mundo, ficando atrás apenas da Coca-Cola, conforme mostra a tabela abaixo, do estudo realizado pela consultoria internacional Interbrand. Este estudo considera a marca como uma representação financeira do que ela significa para os ganhos de uma empresa. O cálculo leva em conta três fatores: os ganhos financeiros obtidos pelas empresas com suas marcas, a preferência dos consumidores pela marca e estimativas sobre a capacidade da marca de gerar ganhos no futuro.

Posição no ranking	Marca	Valor (em US\$ bilhões)
1°	Coca-Cola	70,452
2°	IBM	64,727
3°	Microsoft	60,895
4°	Google	43,557
5°	GE	42,808
6°	McDonald's	33,578
7°	Intel	32,015
8°	Nokia	29,495
9°	Disney	28,731
10°	HP	26,867

Figura 3 – Ranking da Marca IBM

A principal mensagem deixada pelo quadro é a de que a IBM tem potencial para explorar a sua marca e atingir objetivos futuros, pois ter a segunda marca mais valiosa do mundo implica em estar em uma posição de confiança ao consumidor. Esta confiança é atingida através de bons resultados no mercado, preferência de consumidores e estimativas altas de gerar ganhos no futuro.

Comunicação da IBM com o mercado

A comunicação da IBM atualmente com o público, tanto interno quanto externo, obedece, resumida e objetivamente ao quadro abaixo:



Figura 4 – Modelo Atual de Comunicação da IBM

Este quadro quer dizer que a partir da gestão de marketing e comunicação existem formas de se comunicar, internamente e externamente. A forma global e local e customizada, gerando informação, é como a IBM se comunica com os seus consumidores externos, isto é, através de campanhas publicitárias, veiculadas principalmente, em revistas de negócio e televisão, como por exemplo a campanha mundial de marketing relacionada ao conceito “Think” (pensar, em inglês). Além disso, a IBM também se comunica com o público através de relações públicas, feiras e eventos, patrocínios, ações sustentáveis, entre outros pontos.

A forma customizada de comunicação é feita através da extensa equipe comercial localizada na filial de São Paulo, que percorre o Brasil, oferecendo soluções inteligentes

para os clientes, que geralmente buscam a IBM antes da IBM precisar chegar até eles. Isso se deve ao fato de a IBM ser uma marca tradicional e reconhecida no mercado.

Nos últimos anos, um dos maiores desafios para a comunicação da IBM, tanto externa quanto internamente, foi o crescimento. Encontraram um cenário com globalização intensa; senso de urgência; uma nova geração; desenvolvimento e crescimento das pessoas; aumento da complexidade; necessidade enorme de integração e colaboração e principalmente, um novo ambiente de trabalho.

É claro que a comunicação corporativa teve um imenso trabalho pela frente. Viabilizar esta transformação da imagem externa e interna era uma tarefa pioneira e grande. A boa notícia deste trabalho todo é que a comunicação não estava no final da cadeia da empresa e sim grudada ao *board*, bem perto das decisões e isto ajudou e impactou bastante nas mudanças.

Segundo Mauro Segura, diretor de Comunicação e Marketing da IBM, uma mudança do conceito do que é comunicação foi possível porque a IBM, realizou alinhamento com RH e o restante da companhia, a comunicação já estava alinhada ao *board* da empresa, fizemos um planejamento estratégico rigoroso, com metas claras e arrojadas, mudamos o perfil do profissional de comunicação, criamos uma nova postura e novas ferramentas foram adotadas.

Surgiu então um novo comunicador, uma comunicação descentralizada e com tecnologia. Hoje, segundo Mauro Segura, a IBM apresenta um “novo” comunicador que cria e atua em toda roda de influência, influencia a estratégia e cria o novo ambiente de trabalho.

Análise 4Ps de Kotler

Produto - É o produto físico ou serviço oferecido aos consumidores. No caso de produto físico, também se refere aos serviços e conveniências que fazem parte da oferta. Nesta análise, aspectos como função, aparência, design, embalagem, serviço, garantia, entre outros, são objetos de estudo.

A IBM oferece produtos e serviços de alto valor agregado. Na parte de produtos, são oferecidos softwares (programas) empresariais, produtos de armazenamento de dados (hardware), sistemas de segurança, e soluções empresariais de gerenciamento para pequenas e médias empresas.

Já na parte de serviços são ofertados serviços de consultoria e outsourcing, e treinamentos, isto é, a IBM pode fazer a manutenção e desenvolvimento de toda a cadeia de TI de uma empresa (consultoria), como pode alocar recursos IBM dentro de clientes para que o mesmo fim, sendo que desta forma a administração do recurso passa a ser do cliente (outsourcing). Além disso, com tamanho conhecimento gerado, também são oferecidos serviços de treinamento.

Preço - Existem várias estratégias para a definição de preço, as quais dependem do segmento de mercado a atingir, do perfil dos consumidores, do ambiente de negócios, aspectos culturais, da competição, entre outros fatores.

O Preço depende de uma série de critérios para ser formado, como complexidade, prazo, impacto para o negócio, tecnologia utilizada e etc, e geralmente é formado através de custo fixo de um produto, ou no valor homem-hora para um serviço.

Promoção - Está relacionada com o processo de comunicação e de venda aos clientes potenciais. Como, geralmente, campanhas ou processos de promoção estão relacionados com custos elevados, é interessante fazer uma análise de ponto de equilíbrio, para verificar se a estratégia, em análise, terá um custo que seja compatível com os consumidores adicionais que trará. Isto é, se o aumento da clientela e do benefício serão maiores do que o custo da promoção. No caso da IBM, a promoção envolve propaganda e publicidade, relações públicas, revistas, patrocínios, entre outros pontos.

Praça - O objetivo do estudo, aqui, é o de analisar como o produto ou serviço será vendido e como chegará ao consumidor. Normalmente está associado aos canais de distribuição. Os sistemas de distribuição podem ser transacionais, logísticos ou facilitadores. A análise da distribuição envolve estudos de cobertura (áreas de atuação, abrangência), seleção dos tipos e características dos canais, a logística, elementos de

motivação para os canais e os níveis de serviço que cada elemento da cadeia deverá oferecer e estar em conformidade.

A IBM é uma empresa global e conta com operações em mais de 150 países, em todos estes casos, tanto a venda como a distribuição, são feitas on demand, isto é, de acordo com a demanda de cada cliente.

3 Finanças

A IBM em 2010

De acordo com o site de relacionamento com os investidores da IBM, a empresa registrou um lucro de US\$ 3,4 bilhões de dólares no segundo trimestre de 2010, o que representa um avanço de 9,6% em relação ao mesmo período de 2009. A receita total da IBM neste segundo trimestre foi de US\$ 23,7 bilhões de dólares (crescimento de 2% sobre igual período de 2009).

Pode-se notar que a receita total da IBM (US\$ 23,7 bilhões) foi afetada negativamente em US\$ 500 milhões de dólares em decorrência de flutuações cambiais do dólar em relação às demais moedas.

O resultado não agradou o mercado financeiro atual, que por estar mais avesso ao risco diante de todos os acontecimentos recentes, puniu a empresa com uma queda de 5% na NASDAQ após a divulgação dos resultados financeiros, mesmo após o diretor financeiro da IBM, Mark Loughridge, salientar que a receita global veio alinhada com a expectativa do mercado e com os objetivos traçados pela empresa no trimestre anterior.

Os analistas de mercado, porém, discordam de Loughridge e afirmam que o resultado da IBM decepcionou os investidores, pois foi comparado os de outras empresas de tecnologia, como [Intel](#) e Oracle, as quais vieram com números significativamente mais interessantes. A receita global da IBM com serviços tecnológicos cresceu 1% para US\$ 9,2 bilhões de dólares, enquanto que a novos contratos de serviços representaram US \$12,3 bilhões de dólares, segundo executivos da empresa.

A receita com contratos de outsourcing da IBM mostraram uma queda expressiva no trimestre, com contração de 19% em relação ao primeiro trimestre de 2010. Já a receita com software cresceu 2%, atingindo US\$ \$5.3 bilhões. Vendas de sistemas e tecnologia, ou seja, hardware, cresceram 3% para atingir US\$ 4 bilhões de dólares no trimestre. A margem de lucro da IBM ficou em 45,6%, mostrando um pequeno avanço em relação ao indicador mostrado no mesmo período de 2009 - 45.5%.

Portanto, nota-se que a saúde financeira da IBM é boa, e que ela definitivamente passou pela crise, ainda que os investidores não estejam tão contentes, a IBM se mantém sólida no mercado, dividindo lucro entre os acionistas e com previsões boas de crescimento para o futuro próximo.

Ações

A figura abaixo mostra a série histórica das ações da IBM, desde 2005 até final de outubro de 2010. Na imagem podemos claramente visualizar o momento em que a IBM mais foi afetada pela crise, exatamente no dia 21 de novembro de 2008, quando suas ações atingiram U\$74,88 dólares, o menor valor desde 2006.

O gráfico mostra também a forte recuperação da empresa entre os anos de 2009 e 2010, com uma valorização de aproximadamente 50% no período. A IBM conseguiu tal resultado, pois focou seus esforços em cortes de custo para melhorar as margens e teve metas para fechar apenas negócios lucrativos. Além disso, focou nos países emergentes, que subiram 13% no período, enquanto os maiores subiram apenas 5%.

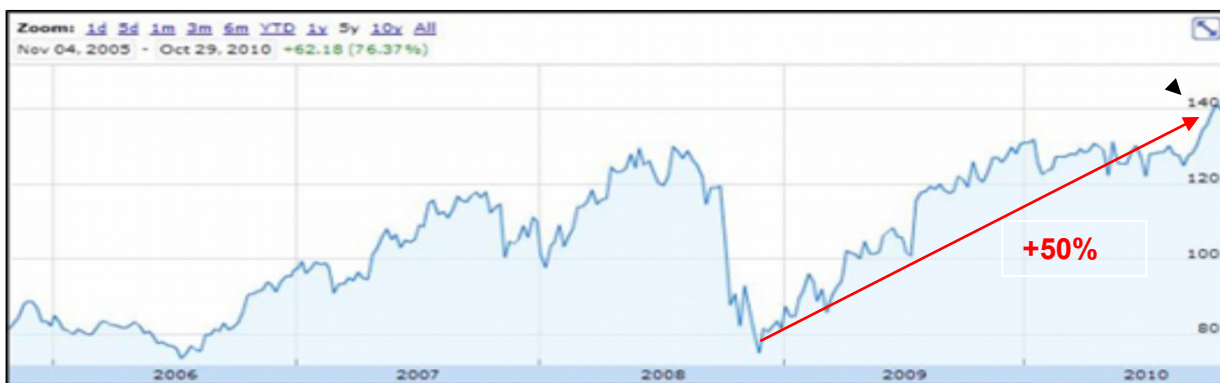


Gráfico 1 – Análise de crescimento das ações da IBM entre 2008 e 2010

A IBM se mostra forte também quando comparada aos seus concorrentes, conforme mostra o gráfico abaixo, no entanto, a sua maior concorrente quando o assunto é hardware, a Oracle, mostrou melhores resultados pós-crise.



Gráfico 2 – Análise histórica das ações da IBM

As empresas analisadas acima são de nível mundial e são concorrentes da IBM, independente do mercado de atuação. HP, Microsoft e Oracle, estão representadas na imagem, e fazendo uma análise sobre elas, percebemos que a linha vermelha, pertencente à Oracle, está acima da linha azul, da IBM, em 2010. Isto quer dizer que desde 2005, as ações da Oracle valorizaram 131%, enquanto as da IBM valorizaram 76%. A HP teve crescimento de 50% e a gigante Microsoft, crescimento de apenas 4,5%.

A explicação para a forte recuperação da Oracle foi tratar a crise como uma oportunidade de crescimento, e não como uma certeza de queda. Durante a crise, internamente era lei não se falar nela e focar em novas oportunidades, o que aparentemente deu certo, visto o resultado apresentado acima.

4 Estudo de Caso: Setor de Projetos IBM

O setor analisado chama-se “Global Business Services” (GBS), que é o setor de serviços de consultoria/projetos da empresa e que recentemente vem sendo forte foco de investimento devido aos ótimos resultados demonstrados nos últimos anos. A área é dividida por segmentos de atuação: varejo, automotivo, bancos, petróleo e outros, e estes segmentos por sua vez, representados por diversas contas, ou seja, por vários clientes. O estudo de caso levou em consideração o projeto da Michelin, dentro do segmento automotivo.

Organograma do setor

O setor GBS fica dentro da Diretoria de Consultoria de TI, conforme mostra o organograma abaixo:



Figura 5 - Organograma do Setor de Projetos da IBM

Onboarding e Offboarding.

É o procedimento de entrada ou saída de um funcionário do projeto. Para todo funcionário que é alocado ou desalocado da conta, deve-se executar um conjunto de atividades que são de extrema importância tanto para o projeto quanto para a organização. Isso porque manter atualizados todos os registros referentes à entrada e saída de recursos consequentemente implica num maior controle e facilidade de gerenciamento do projeto.

Para os onboardings e offboardings, realizavam-se as seguintes atividades:

- Comunicação com a IBM França e Michelin França sobre a entrada ou saída de recursos para validação, segurança e controle.
- Garantir que todos que entrem realizem os treinamentos obrigatórios da IBM, e todos que saiam preencham uma carta dizendo que não estão levando itens físicos nem documentos confidenciais da IBM ou da Michelin.
- Liberar ou revogar acessos dos centros de custo do projeto (lançamento de horas trabalhadas e despesas operacionais) e das diversas ferramentas e programas utilizados no dia-a-dia do projeto.
- Atualizar lista de contatos, de ativos, de perfil de profissionais, de separação de obrigações e de controle do projeto.

Fluxo do onboarding

Abaixo, segue o organograma da atividade de onboarding de um recurso.

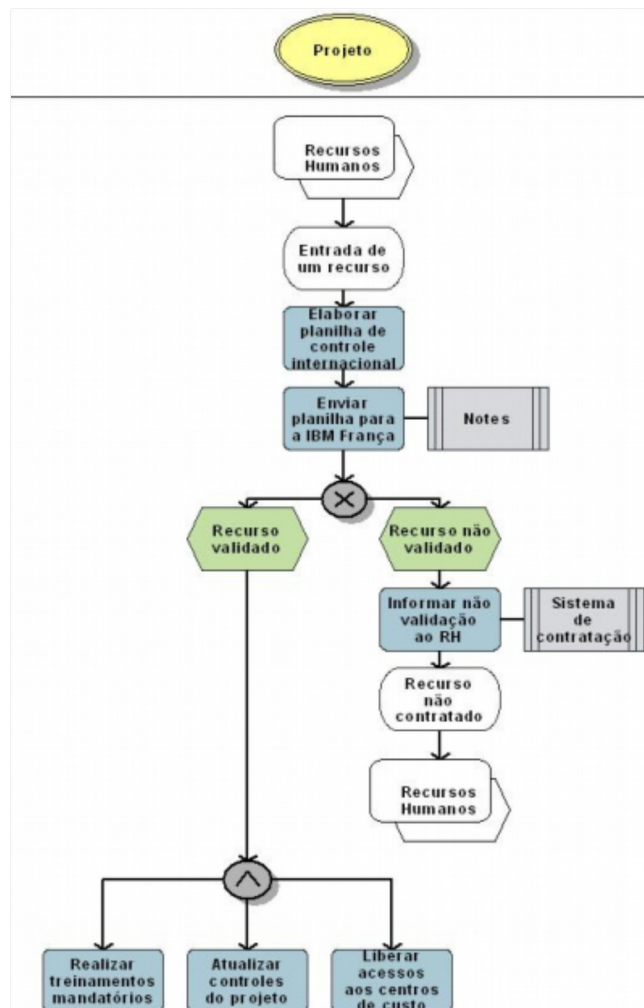


Figura 6 – Fluxograma de entrada de recursos em um Projeto

Cadastro de Demandas

Esta atividade consiste em ser o primeiro ponto de contato da MICHELIN quando da abertura de uma nova demanda, seja de correção, de manutenção ou de desenvolvimento de um novo aplicativo e/ou solução.

A operacionalização desta atividade é feita através de uma ferramenta específica da IBM chamada CLEARQUEST. Nesta ferramenta é onde se cadastram e gerenciam todas as solicitações feitas pelo nosso cliente, incluindo status de desenvolvimento de solução e controle de prazos e atendimento aos níveis de serviço acordados. Além disso, ela também gera diversos relatórios importantes para o gerenciamento de projeto, mostrando planilhas e gráficos de status, tipos e fases das demandas, de recursos alocados e etc.

Ciclo Financeiro

Esta é a atividade mais importante realizada durante projeto, pois comporta desde a análise de viabilidade financeira de um projeto, passando pela sua execução, faturamento e análise de resultados, ou seja, quatro etapas distintas, interdependentes e geradoras de informações extremamente valiosas para a companhia.

Antes de explicitarmos as atividades, cabe ressaltar o ciclo de uma solicitação no projeto. A ordem é a seguinte: o cliente identifica uma necessidade de negócio e envia a solicitação > a IBM faz uma estimativa de custo e duração da solução > o cliente aprova ou não e então a IBM faz uma análise completa de custo e duração da solução e envia uma proposta de projeto > novamente o cliente aprova ou não e então inicia-se a etapa de construção e liberação da solução por parte da IBM.

Dentro deste ciclo da solicitação é que ocorre o ciclo financeiro. A primeira etapa é a de viabilidade de projeto e consiste em analisar o retorno de um projeto, dado que a estimativa de custo e duração da solução já foi aceita pelo cliente. Esta análise é feita

através de uma ferramenta complexa desenvolvida em Excel, que demonstra se o projeto vale a pena ou não, dado um número específico de premissas.

Após confirmar-se a viabilidade do projeto e o cliente aprovar a proposta da IBM, inicia-se a construção da solução e então o projeto passa a ser faturado de acordo com as etapas de faturamento acordadas na proposta feita pela IBM. Esse faturamento ocorre diante de um estudo detalhado por parte do projeto sobre as horas planejadas x horas consumidas, que conta com planilhas em Excel integradas a ferramentas específicas da IBM que geram as informações necessárias ao estudo.

Este estudo é feito semanalmente e é de extrema importância para a gestão do projeto e conseqüentemente para o seu faturamento, isto é, conforme acompanham-se as horas consumidas x planejadas, semanalmente, para o projeto, observam-se divergências e problemas que podem impactar no resultado final do projeto. Portanto, as atividades até agora descritas culminam em saber se o projeto está ocorrendo conforme planejado, ou seja, se ele trará os resultados esperados pela IBM e pela Michelin. É nesta hora então, que entra a última atividade do ciclo financeiro: o Fechamento mensal, ou a análise de resultados.

O fechamento mensal é feito através de diversas planilhas em Excel integradas com ferramentas IBM, que mostram horas lançadas nos centros de custo do projeto e, portanto, o custo do projeto, as despesas do mês, possíveis multas e o que foi efetivamente faturado. A partir dessas informações, diversas análises são feitas e mediante os resultados e divergências encontradas os projetos são re-planejados, re-priorizados e todos os gerentes de projeto devem justificar de forma clara e objetiva todas as modificações efetuadas, para então iniciar-se um novo ciclo.

Controles e Relatórios

Estas atividades são relacionadas à parte administrativa do projeto e conta com a elaboração, atualização, conferência, divulgação e/ou operacionalização de diversos

controles, tais como: planilha de usuários de aplicativos, de ativos da conta, de profissionais alocados, de profissionais x centros de custos, de validações de perfis de custo dos profissionais, de controle de horas planejadas por recursos, de custo por projeto e de controle de mesa limpa (regras para não exposição de documentação do cliente no ambiente de trabalho).

Auditorias internas e externas

Uma empresa do tamanho da IBM, com mais de 400.000 funcionários requer alto grau de controle das operações, conquistado através de um rígido ciclo de auditorias internas e externas, planejadas ou não planejadas. Cabe ressaltar que todas as auditorias citadas abaixo, requerem um esforço enorme para serem operacionalizadas, mobilizando algumas áreas da empresa e, claro, do projeto. Elas são efetuadas em ferramentas específicas e com o suporte de planilhas em Excel. Desta forma, é possível garantir que a o nosso projeto, e conseqüentemente a IBM, atendem a padrões internacionais de qualidade, controle e gestão, através das seguintes auditorias:

- Data Privacy (Segurança de dados do cliente): Auditoria interna, planejada trimestralmente para garantir que os controles feitos pelo projeto oferecem de fato segurança para a MICHELIN, ou seja, para confirmar que os dados confidenciais e da operação do cliente estão sendo tratados de forma padronizada e segura, evitando assim vazamentos de informações, processos jurídicos, perda de vantagem competitiva, de clientes e, algumas vezes, de anos de pesquisa e experiência.

- KCO (Controles Chave do projeto): Auditoria interna, realizada de forma semestral ou anual dependendo de resultados anteriores, ou seja, resultados satisfatórios por duas vezes consecutivas transformam a auditoria em anual e dois resultados não-satisfatórios fazem com que a auditoria seja feita semestralmente. Esta auditoria, apesar de ser operacionalizada de maneira semelhante a anterior, tem foco no projeto e não no cliente, isso quer dizer que neste momento serão verificados se a forma como o projeto atua hoje está de acordo com o que a IBM mundial enxerga como a melhor forma de trabalhar.

- Teste SOX: Auditoria interna, realizada de forma mensal ou trimestral dependendo de resultados anteriores, assim como o KCO. Este teste tem um formato um pouco menor do que o das auditorias anteriores e tem como principal objetivo garantir a aderência do projeto e conseqüentemente da empresa aos padrões internacionais da Lei Sarbanes-Oxley.

- Teste OSS: Auditoria interna, realizada trimestralmente, para garantir que caso o projeto faça utilização de softwares de código aberto (Open Source Software - OSS), eles estejam devidamente registrados e sua utilização limitada a soluções que não serão comercializadas ou sugeridas para a venda.

- Auditoria ISO: Auditoria externa, realizada conforme necessidade de certificação e/ou re-certificação. Operacionalizada com o intuito de garantir que o projeto atua de acordo com os padrões impostos pela ISO.

- Auditoria Mundial Michelin França: Auditoria externa, mundial, realizada uma única vez, com duração de aproximadamente 10 meses, rodando todas as operações IBM-Michelin ao redor do mundo, com o objetivo de garantir a qualidade e os objetivos iniciais traçados para o projeto. Contou com o suporte de executivos e gerentes nacionais e internacionais e foi a maior oportunidade para o desenvolvimento de aptidões de comunicação e trabalho sob pressão extrema.

Atividades Diversas

Aqui se encontram atividades diversas que também são de suma importância para o projeto, são elas:

- Controle de Treinamentos: Na IBM, existem quatro treinamentos mandatórios cuja realização é anual e obrigatória a todos os funcionários da empresa. Portanto, deve-se garantir que toda a equipe alocada na conta realize esses treinamentos e controlá-los através de uma planilha de Excel. Sempre que a data da última realização do treinamento de

determinado funcionário ultrapassa o período de um ano, deve-se cobrar a sua atualização para que assim, o gerente da conta não seja notificado pelo setor de controle responsável, por algum desvio de norma ou conduta.

- Elaboração e mudança de documentos: Dada a velocidade e constância das mudanças do mundo corporativo, faz-se necessários manter o padrão e a qualidade dos documentos oficiais do projeto. Com isso, geralmente de forma mensal, por conta de auditorias externas ou internas e alinhamento a padrões internacionais, alguma mudança ou elaboração de documentação era solicitada, como por exemplo: elaboração de um documento de segurança de dados, construção do documento de continuidade de negócios em caso de crise, documento oficial de entrada de funcionários.

- Suporte gerencial: A IBM é uma empresa extremamente competitiva e de resultado, portanto, os gestores e executivos, constantemente necessitam reavaliar posições, demonstrar resultados, propor novas soluções e demonstrar diferentes pontos de vista. Com isso, existe uma demanda alta de suporte para montagem de análises gráficas, numéricas e apresentações em Powerpoint, com fins gerenciais. Portanto, semanalmente geravam-se comparações de planejado x realizado ou análises de divergências de custo e outras.

- Suporte geral: Este tipo de suporte era feito através atividades rotineiras como reserva de salas de reunião e solicitações de equipamentos ou de atividades não-rotineiras como ajuda para mudança de layout (alocação dos recursos nas baias) do projeto.

5 Considerações Finais

A principal conclusão que se chega é que a IBM é uma experiência fantástica, tanto para aqueles que estão iniciando uma carreira quanto para aqueles que já são profissionais maduros no mercado. Isso porque a IBM é uma empresa enorme, com inúmeras possibilidades de crescimento, uma variação enorme de perfis de profissionais e gestores e, portanto, uma grande oportunidade para se tornar um profissional melhor e mais bem preparado para o mercado.

Todas as atividades são de extrema importância para o aprendizado de como se funciona um projeto de sucesso, no entanto as atividades que mais agregam valor e denotam responsabilidade são as atividades relacionadas ao ciclo financeiro (item 5.4.3). Estas atividades não são passíveis de erro, pois as informações geradas por este conjunto de atividades vão para várias áreas distintas de executivos e são analisadas, apresentadas, defendidas por diversos gestores.

Além disso, previsões bem feitas geram menos divergências, mais acertos, comprovam qualidade de gestão e faz o projeto ficar bem visto aos olhos do cliente e da linha executiva do projeto. Por este motivo esta atividade se mostra tão importante para a boa gestão do projeto, por desenvolver diversas aptidões de análise numérica, comunicação, trabalho em equipe e sob pressão. Além de poder demonstrar competência, ganhar confiança e visibilidade dos gestores.

6 Referencial Bibliográfico

Empresas mais valiosas do mundo. **ARTIGO**: <http://www.administradores.com.br/informe-se/marketing/voce-sabe-quais-sao-as-100-marcas-mais-valiosas-do-mundo/38153/>

História da IBM. Disponível em: <http://www.ibm.com/br/ibm/history/>

Histórico Financeiro da IBM. Disponível em: <http://www.google.com/finance?q=ibm>

ISABEL A., MOREIRA J., PINHO C., COUTO J., **Decisões de Investimento - Análise financeira de projectos**. Edições Silabo, lda, 2008

LINDON D., LENDREVIE J., LÉVY J., DIONÍSIO P., RODRIGUES J., Mercator XXI, Teoria e prática do Marketing, 10.^a edição, Dom Quixote, Lisboa, 2004

Lucro IBM. Disponível em: <http://www.noticiastecnologicas.com.br/2010/07/ibm-lucra-us-34-bilhoes-de-dolares-no.html>

NUNES J., CAVIQUE L., Plano de marketing, estratégia em Acção, Dom Quixote, Lisboa, 2001

PÚBLIO, Marcelo A. Como Planejar e Executar uma CAMPANHA DE PROPAGANDA. São Paulo: Atlas, 2008.

Relação da IBM com o investidor. Disponível em: <http://www.ibm.com/investor>

Refúgio dos investidores. **ARTIGO**. Disponível em: <http://www.tekbar.net/pt/cost-and-investment/ibm--is-the-refuge-for-investors.html>

Site: <http://empreendedorglobal.wordpress.com>

Site: <http://computerworld.uol.com.br/negocios/2009/03/10/oracle-ve-oportunidades-na-crise/>

Site: <http://www.reidacocadapreta.com.br/2010/10/19/2-bilhoes-de-pessoas-acessam-a-internet-no-mundo/>

Site: <http://planobconsultoria.wordpress.com/category/motivacao/>

TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001

Wikipedia. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org>

7 Anexos

SOX

A Lei Sarbanes-Oxley (em inglês, Sarbanes-Oxley Act) é uma lei estadunidense, assinada em 30 de julho de 2002 pelo senador Paul Sarbanes (Democrata de Maryland) e pelo deputado Michael Oxley (Republicano de Ohio).

Motivada por escândalos financeiros corporativos (dentre eles o da Enron, que acabou por afetar drasticamente a empresa de auditoria Arthur Andersen), essa lei foi redigida com o objetivo de evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da governança adequada das empresas.

A lei Sarbanes-Oxley, apelidada de Sarbox ou ainda de SOX, visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas.

Atualmente grandes empresas com operações financeiras no exterior seguem a lei Sarbanes-Oxley. A lei também afeta dezenas de empresas brasileiras que mantêm ADRs (American Depositary Receipts) negociadas na NYSE, como a Petrobras, a GOL Linhas Aéreas, a Sabesp, a TAM Linhas Aéreas, a Brasil Telecom, Ultrapar (Ultragaz), a Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar), Banco Itaú, TIM e a Telemig Celular.

ISO

A Organização Internacional para Padronização ou Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization), popularmente conhecida como ISO é uma entidade que atualmente congrega os grêmios de padronização/normalização de 170 países.

Fundada em [23 de fevereiro](#) de [1947](#), em [Genebra](#), na [Suíça](#), a ISO aprova [normas](#) internacionais em todos os campos técnicos, como por exemplo: normas técnicas, as da ABNT; classificação como os códigos de países (PT / PRT / 620 para Portugal; BR / BRA / 076 para Brasil); normas de Procedimento, como por exemplo, as de [gestão da qualidade](#), de acordo com a [ISO 9000](#).

OSS – Open Source Software

A definição do Open Source foi criada pela Open Source Initiative (OSI) a partir do texto original da Debian Free Software Guidelines (DFSG) e determina que um programa de código aberto deve garantir:

Distribuição livre – A licença não deve restringir de nenhuma maneira a venda ou distribuição do programa gratuitamente, como componente de outro programa ou não.

Código fonte - O programa deve incluir seu código fonte e deve permitir a sua distribuição também na forma compilada. Se o programa não for distribuído com seu código fonte, deve haver algum meio de se obter o mesmo seja via rede ou com custo apenas de reprodução. O código deve ser legível e inteligível por qualquer programador.

Trabalhos Derivados - A licença deve permitir modificações e trabalhos derivados, e deve permitir que eles sejam distribuídos sobre os mesmos termos da licença original.

Integridade do autor do código fonte - A licença pode restringir o código fonte de ser distribuído em uma forma modificada apenas se a licença permitir a distribuição de arquivos patch (de atualização) com o código fonte para o propósito de modificar o programa no momento de sua construção. A licença deve explicitamente permitir a distribuição do programa construído a partir do código fonte modificado. Contudo, a licença pode ainda requerer que programas derivados tenham um nome ou número de versão diferentes do programa original.

Não discriminação contra pessoas ou grupos - A licença não pode ser discriminatória contra qualquer pessoa ou grupo de pessoas.

Não discriminação contra áreas de atuação - A licença não deve restringir qualquer pessoa de usar o programa em um ramo específico de atuação. Por exemplo, ela não deve

proibir que o programa seja usado em uma empresa, ou de ser usado para pesquisa genética.

Distribuição da Licença - Os direitos associados ao programa devem ser aplicáveis para todos aqueles cujo programa é redistribuído, sem a necessidade da execução de uma licença adicional para estas partes.

Licença não específica a um produto - Os direitos associados ao programa não devem depender que o programa seja parte de uma distribuição específica de programas. Se o programa é extraído desta distribuição e usado ou distribuído dentro dos termos da licença do programa, todas as partes para quem o programa é redistribuído devem ter os mesmos direitos que aqueles que são garantidos em conjunção com a distribuição de programas original.

Licença não restrinja outros programas - A licença não pode colocar restrições em outros programas que são distribuídos juntos com o programa licenciado. Isto é, a licença não pode especificar que todos os programas distribuídos na mesma mídia de armazenamento sejam programas de código aberto.

Licença neutra em relação à tecnologia - Nenhuma cláusula da licença pode estabelecer uma tecnologia individual, estilo ou interface a ser aplicada no programa.