



Cláudio Calazans Ouro Alves

**A Web 2.0 como Ferramenta de Transformação do
Processo de Formulação de Estratégias – Caso IBM**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Marcos Cohen

Rio de Janeiro
Setembro de 2011



Claudio Calazans Ouro Alves

**A Web 2.0 como ferramenta de transformação do processo
de formulação de estratégias – Caso IBM**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Marcos Cohen

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Jorge Brantes Ferreira

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Paula Castro Pires de Souza Chimenti

COPPEAD

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 13 de setembro de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e do orientador.

Cláudio Calazans Ouro Alves

Graduou-se em administração de empresas pela Universidade Gama Filho em 2001. Cursou MBA Executivo no Instituto Coppead – Universidade Federal do Rio de Janeiro e Master in International Management no Institut d'Administration des Entreprises, Université Pierre Mendès-France, duplo diploma (IAG PUC-Rio e IAE/Grenoble). Tem interesse por estratégia empresarial, marketing e redes sociais. Atua como Gerente de Pré-vendas e serviços de software.

Ficha Catalográfica

Alves, Cláudio Calazans Ouro

A Web 2.0 como Ferramenta de Transformação do Processo de Formulação de Estratégias – Caso IBM / Cláudio Calazans Ouro Alves; orientador: Marcos Cohen. – 2011.

129 f.: il. (color.); 30 cm

Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração - Teses. 2. Redes Sociais. 3. Formulação de Estratégias. 3. Colaboração. I. Cohen, Marcos. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Agradecimentos

A Deus por ter concedido tantas vitórias em minha vida.

A minha esposa, pelo apoio, incentivo e compreensão de cada minuto.

Aos meus pais, pela base e estrutura necessária para eu chegar até aqui.

Ao meu orientador Marcos Cohen por todo o suporte e conhecimento transmitido.

Resumo

Alves, Cláudio Calazans Ouro; Cohen, Marcos A **Web 2.0 como ferramenta de transformação do processo de formulação de estratégias – Caso IBM**. Rio de Janeiro, 2011. 129p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Criados em 2001 na IBM, os Jams são iniciativas baseadas na plataforma WEB 2.0 (Internet) que têm como objetivo principal promover a inovação em toda a empresa através de *brainstorming* intensivo, conectando de poucas centenas até dezenas de milhares de funcionários, clientes e parceiros de negócios, ultrapassando as fronteiras organizacionais, funcionais ou geográficas e desenvolvendo ideias práticas em torno de negócios críticos ou questões empresariais urgentes. Representam uma oportunidade única de contribuição com suas ideias inovadoras, para pessoas através da colaboração social, compartilhando suas perspectivas e criando possibilidades para influenciar o futuro do negócio. Este estudo de caso visa analisar empiricamente como a Internet colaborativa pode ser um elemento de transformação do processo estratégico da IBM, descrevendo as intervenções dentro do contexto onde ocorreram, para o desenvolvimento de estratégias experimentais (formulação de estratégia empresarial por meio de redes sociais). Além de possibilitar melhorias na operação e catalisar uma mudança cultura para o estabelecimento de uma cultura baseada em confiança e inovação colaborativa entre os funcionários, verificou-se no estudo que os Jams fortalecem os sentimentos com relação às oportunidades existentes na organização, rompendo as barreiras da hierarquia e, sobretudo auxiliando a organização na definição e operacionalização dos valores, bem como, na priorização dos planos operacionais.

Palavras-chave

Redes sociais; formulação de estratégias; colaboração.

Abstract

Alves, Cláudio Calazans Ouro; Cohen, Marcos (Advisor). **Web 2.0, a transformative tool for the strategy formulation process – IBM Case.** Rio de Janeiro, 2011. 129p. Dissertation - Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Created in 2001 at IBM, the Jams are Web 2.0 platform (Internet) based initiatives which main objective is to promote innovation across the company through intensive brainstorming, connecting from a few hundred to tens of thousands of employees, customers and partners business beyond the organizational, geographic location or functional boundaries to develop practical ideas about urgent or critical business issues. They represent a unique opportunity to contribute with innovative ideas for people through social collaboration, sharing their perspectives and creating new possibilities to influence the future of the business. This case study aims to examine empirically how the Internet can be a collaborative element of the strategic transformation of IBM, described the interventions within the context where they occurred, to solve real problems and develop experimental strategies (business strategy formulation through social networking). In addition to enable improvements in the operations and catalyze a cultural change to establish an organizational culture based on trust and collaborative innovation among employees, it was found in this study that the Jams stronger their feelings about the opportunities available in the organization, breaking down the barriers of hierarchy, and especially in assisting the organization on its values definition and implementation, and to prioritize operational plans.

Keywords

Social network; strategy formulation; collaboration.

Sumário

1. Introdução	12
1.1. A Segunda Geração da Internet – Web 2.0	13
1.2. As Mídias Sociais	14
1.3. As Mídias Sociais nas Empresas	15
1.4. Os Jams	16
1.5. A Questão de Pesquisa	17
1.6. Objetivos do Estudo	18
1.7. Delimitação do Estudo	18
1.8. Relevância do Estudo	18
2. Referencial Teórico	20
2.1. Processo de Formulação da Estratégia	20
2.1.1. Formulação da Estratégia	20
2.1.1.1. Estratégias Emergentes e Deliberadas	21
2.1.1.2. Tipos de Estratégia	24
2.1.2. Implementação da Estratégia	26
2.1.3. Resource Based View e Modelo VRIO	27
2.1.3.1. Valor	28
2.1.3.2. Raridade	29
2.1.3.3. Imitabilidade	29
2.1.3.4. Organização	30
2.2. Inovação e Aceitação de Novas Tecnologias	30
2.2.1. O Modelo UTAUT	33
2.2.1.1. Expectativa de Desempenho - ED	34
2.2.1.2. Expectativa de Esforço – EE	35
2.2.1.3. Influência Social – IS	36
2.2.1.4. Condições Facilitadoras – CF	37
2.2.1.5. Intenção de Uso (IU)	38
2.3. A WEB 2.0	38
2.3.1. Tecnografia Social	44
2.3.1.1. Críticas ao modelo de tecnografia social	46
2.3.2. A Inteligência Coletiva	47

3. Metodologia de Pesquisa	49
3.1. Visão Geral da Metodologia Utilizada nesta Pesquisa	53
3.1.1. Elaboração do Roteiro das Entrevistas	56
3.1.2. Seleção dos Sujeitos para as Entrevistas	57
3.1.3. A Realização e Transcrição das Entrevistas	58
3.1.4. Elaboração do Questionário de Pesquisa – <i>Survey</i>	59
3.1.5. Pré-Teste do Instrumento de Pesquisa dos Participantes	60
3.1.6. População e Amostra para Aplicação do Questionário – <i>Survey</i>	60
3.1.7. Coleta dos Dados da Pesquisa – <i>Survey</i>	61
3.1.8. Análise e Interpretação dos Dados	62
3.2. Limitações do Método	62
4. O Caso Learning For Growth Jam	64
4.1. Apresentação da Empresa e da Divisão de Software	64
4.1.1. A IBM	64
4.1.2. A IBM – A Subsidiária Brasileira nos Dias Atuais	65
4.1.3. A Divisão de Software	66
4.1.4. A Divisão de Software no Brasil	69
4.2. Os Jams	69
4.2.1. Os Jams na IBM	69
4.2.2. Histórico	71
4.2.2.1. Primeira Fase	71
4.2.2.2. Segunda Fase	72
4.2.2.3. Fase Atual	74
4.2.2.4. Eventos Realizados Pelo JPO	75
4.2.3. Os Jams como Ferramenta de Formulação de Estratégia	75
4.2.4. A Tecnologia	78
4.3. O Learning For Growth (LFG) Jam	81
4.3.1. Descrição	81
4.3.2. Objetivos	82
4.3.3. Os Temas do Learning For Growth Jam	83
4.3.4. Dados de Participação	84
4.3.4.1. Convite à Participação	84
4.3.4.2. A Participação	84
4.3.5. LFG Jam – O Debate	88
4.4. Análise dos Resultados do LFG Jam	90
4.4.1. Apresentação dos Resultados	90
4.4.1.1. Análises Ligadas à Primeira Questão da Pesquisa	90
4.4.1.1.1. Promoção da Inovação Colaborativa	91
4.4.1.1.2. Melhorar as Operações	91
4.4.1.1.3. Promoção da Mudança Cultural	92
4.4.1.1.4. Definição e Operacionalização de Valores Fundamentais	95
4.4.1.1.5. Priorização de Planos Operacionais	96
4.4.1.2. Análises Ligadas à Segunda Questão de Pesquisa	99
4.4.1.3. Análise Complementar	102

5. Conclusões	105
5.1. Conclusões e Implicações	105
5.2. Limitações Encontradas Durante a Pesquisa	109
5.3. Sugestões para Pesquisas Futuras	110
6. Referências Bibliográficas	111
Glossário	117
Anexo A – Roteiro de Entrevista com os Gestores	122
Anexo B – Instrumento de Pesquisa Participantes	124

Lista de figuras

Figura 1.1 – Planos de investimentos em WEB 2.0	13
Figura 2.1 – Formas de estratégia	22
Figura 2.2 – Abordagens Estratégicas	23
Figura 2.3 – Implementação de estratégia	26
Figura 2.4 – Processo de inovação tradicional	31
Figura 2.5 – Inovação aberta	32
2.6 – Modelo UTAUT	34
2.7 – Princípios norteadores da WEB 2.0	39
2.8 – A escala da tecnografia social	45
3.1 – Diagrama de pesquisa	53
4.1 – Evolução da força de trabalho da IBM Brasil	66
4.2 – Exemplo de tela de um Jam	78
4.3 – Comparativo de participação total da população versus amostra	85
4.4 – Participação por faixa etária	86
4.5 – Participação no LFG Jam por nível de escolaridade	87
4.6 – Participação no LFG Jam por natureza da função	87
4.7 – Idéias de maior destaque na LFG Jam	89
4.8 – A demografia consolidada do Jam	104

Lista de quadros

Quadro 2.1 – Tipos de estratégias	25
Quadro 3.1 – Fatores relevantes para a decisão de pesquisa	50
Quadro 3.2 – Seleção dos sujeitos	58
Quadro 4.1 – Líderes norte-americanos de patentes 2010	65
Quadro 4.2 – Margem bruta por divisão	67
Quadro 4.3 – Faturamento anual da divisão de software	68
Quadro 4.4 – Quadro histórico dos principais Jams realizados pelo JPO	75
Quadro 4.5 – Temas e questões para debate	83
Quadro 4.6 – Distribuição da participação por tema	89