



ISABELA ALVARADO QUINTERO

**ROTINA DE UMA ESTAGIÁRIA NA ÁREA
DE VENDAS EM UMA MULTINACIONAL DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

LAVRAS – MG

2019

ISABELA ALVARADO QUINTERO

**ROTINA DE UMA ESTAGIÁRIA NA ÁREA DE VENDAS EM UMA
MULTINACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Colegiado do Curso de Administração, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

ORIENTADORA: PATRÍCIA APARECIDA FERREIRA

LAVRAS – MG

2019

ISABELA ALVARADO QUINTERO

**ROTINA DE UMA ESTAGIÁRIA NA ÁREA DE VENDAS EM UMA
MULTINACIONAL DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**

Relatório de Estágio Supervisionado
(PRG309) apresentado ao
Departamento de Administração e
Economia da Universidade Federal
de Lavras, como parte das exigências
do curso de Administração.

APROVADO em _____ de _____ de 2019.

Orientadora: Patrícia Aparecida Ferreira

Banca Examinadora: Paulo Henrique Montagna Vicente Leme

LAVRAS – MG

2019

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer muito a minha família por sempre estar ao meu lado me apoiando e por ter me dado a chance de cursar essa universidade que levarei nas minhas memórias com tanto carinho.

Ao meu avô, que fez sempre o possível e o impossível para me ajudar. À minha avó que sempre tornou as coisas mais leves e mais bonitas. A minha mãe que sempre me acolheu e aconselhou nos momentos difíceis. Ao meu irmão mais novo que sempre me admirou e que sempre foi um ponto de apoio e aconchego. Ao meu namorado por me fazer acreditar em mim e me acalmar quando era necessário. A todos estes que sempre acreditaram em mim e tornaram possível este momento.

Aos amigos que levo desde a infância e permanecem até hoje, não sei quem eu seria sem a contribuição de cada um.

Agradeço a todos os amigos que fiz durante a graduação e a todos que cruzaram meu caminho pois cada um foi essencial para meu aprendizado. O carinho que tenho por vocês é algo que levarei para a vida toda.

Gostaria de agradecer imensamente ao PET Administração que me fez ver uma família trabalhando em prol de projetos e dando tudo de si. Cada evento, momento e encontro com vocês sempre é especial. A distância é grande e a saudade apertada.

Aos amigos que fiz durante o estágio, que tornaram cada dia mais prazeroso e feliz. Obrigada por todo o apoio e por sempre torcerem muito por mim. Torço com todo meu coração por vocês.

Aos docentes e essa universidade que é um exemplo, tenho muito orgulho de ter feito parte de tudo isso.

Enfim, só posso deixar aqui meu muito obrigada!

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Thomas J. Watson.....	16
Figura 2 - Edifício da IBM Brasil.....	18
Figura 3 - Empreendimento São Paulo Corporate Towers.....	19
Figura 4 - Representação das regiões.....	20
Figura 5 - Funil de Pipeline IBM.....	29
Figura 6 - Hierarquia da BU de Security.....	21

LISTA DE SIGLAS

WW – World Wide

LA – Latin America

BU – Business Unit

KPI's – Key Performance Indicators

SSA – Spanish South America

WSR – Won, Solid, At Risk

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
2.	DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO	14
2.1	International Business Machines Company – IBM	14
2.2	Descrição física	17
2.3	A área de Security IBM	19
3.	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	22
3.1	O Sales Connect	23
3.2	Criação e update de Management Systems - Dashboards	24
3.2.1	Principais elementos dos dashboards	26
3.2.1.1	Quotas	26
3.2.1.2	KPI – Key Performance Indicator	26
3.2.1.3	O Pipeline	28
3.3	Realização das cadências com os líderes	30
3.4	Envio do LA Travels Planning	32
3.5	Elaboração de decks	33
4.	SUGESTÕES	34
5.	CONCLUSÃO	36
	REFERÊNCIAS	38

1. INTRODUÇÃO

Para muitos, o estágio pode ser o primeiro contato com o mercado de trabalho e com o novo ofício que será desempenhado (GAÚCHA ZH, 2018). Com isso, é extremamente importante destacar que dentre os principais benefícios propiciados por esse tipo de atividade, estão o contato com as práticas reais do mercado, onde o aluno pode vivenciar de que maneira tudo aquilo que estudou na teoria de fato se aplica em diferentes contextos e com as mais diversas contingências se tornando apto a enfrentar desafios (ALBUQUERQUE; SILVA, 2006).

Através do dia a dia do período de estágio, o contato com a empresa, com os colegas de trabalho e com suas novas atividades, faz com que o estudante note um aprofundamento em sua bagagem de conhecimento, em funções antes somente citadas em sala de aula (CATHO, 2016). Também é possível entender como a empresa executa a gestão de suas áreas e quais são as principais ferramentas que utiliza para isto.

Além disso, o estudante tem a oportunidade de ter contato com algumas destas ferramentas, muitas vezes também valorizadas por outras empresas, e aprender a utilizá-las como uma corporação deseja. É possível sentir o nível de conhecimento exigido pela organização e descobrir outras habilidades necessárias para ter um bom desenvolvimento profissional (UNIVERSIA, 2013).

Além das habilidades técnicas e operacionais, habilidades sócio emocionais, na maioria das vezes, também iniciam sua formação e são desenvolvidas durante o estágio.

De acordo com o Núcleo Brasileiro de Estágio - NUBE (2018, p.1): “Os aspectos comportamentais são fundamentais para o mercado de trabalho, principalmente para quem não tem formação completa ou experiências anteriores. Sendo assim, se atentar ao modo como você reage às diversas situações do cotidiano corporativo, pode ser uma maneira de se destacar”. Através de erros e

acertos o estagiário aprende a lidar com suas emoções e com si próprio e desenvolve sua inteligência emocional.

Um estudante pode então desenvolver as habilidades necessárias dentro da própria empresa durante o período de estágio, com possibilidades de contratação para o quadro de funcionário, caso exista uma vaga. Assim, além dos outros benefícios citados acima, o estágio pode ser também uma ótima porta de entrada para o mercado de trabalho. É um momento em que o estudante aprende de forma prática e com possibilidades de terminar a graduação com uma contratação (UNIVERSIA, 2013).

Em resumo, um dos objetivos do estágio é permitir que o aluno conheça o ambiente de trabalho e se desenvolva ao longo deste período. Dessa forma, o estágio é um período de aprendizado no qual o estudante tem a possibilidade de utilizar o que foi aprendido durante a graduação em um espaço que permite e pede a prática.

O estágio em questão foi realizado na empresa IBM, na área de vendas de *security*¹ (cuja função é vender soluções e serviços de proteção de dados) e teve como proposta auxiliar no cotidiano das rotinas operacionais. Dessa forma, o presente relatório tem como objetivo descrever as principais atividades e experiências desenvolvidas na empresa durante todo o período de estágio.

2. DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

2.1 *International Business Machines Company – IBM*

A IBM, *International Business Machines Company*, é uma empresa que se reinventa constantemente. Fato este comprovado por ser uma das empresas de tecnologia com uma história contínua e centenária, permanecendo no mercado até os dias atuais. Presente em mais de 170 países, é reconhecida por muitos devido a sua revolução computacional (IBM BRASIL, 2017).

Porém, em 1911, quando foi fundada, era muito diferente da empresa que hoje conhecemos. A começar pelo nome da companhia, fundada por Charles Flint, a IBM foi criada com o nome de *Computing Tabulating Recording Company* (CTR), nome este que representa a fusão das três empresas que a formaram: a *Tabulating Machine Company*, a *Computing Scale Company* e a *International Time Recording Company*.

Além disso, a CTR apresentava uma gama de produtos totalmente variados e diferentes dos que conhecemos hoje como: relógios, fatiadores de queijo e carne, balanças, além das famosas máquinas tabuladoras e perfuradoras mecânicas (TECHMUNDO, 2017).

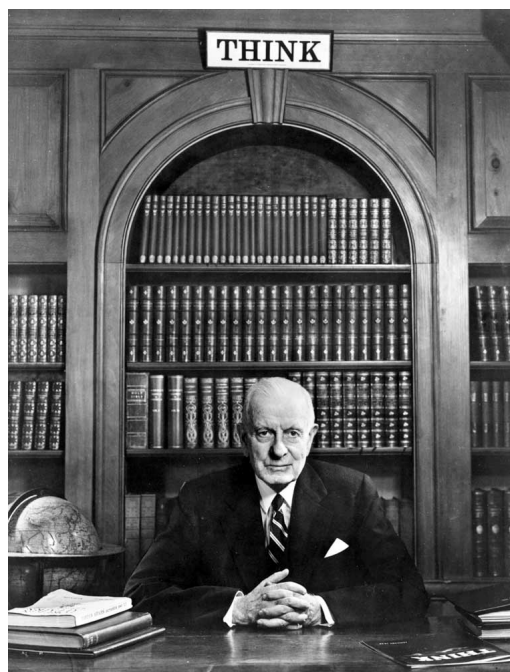
Um grande nome, que logo é relacionado à IBM até hoje, é o nome de Thomas J. Watson. Este, em 1914, foi *General Manager* da empresa, e, no ano seguinte foi eleito presidente da companhia (A HISTORY OF PROGRESS, 2008).

Quando Watson chegou a CTR se deparou com três pequenas empresas geograficamente isoladas que se fundiram, mas que nunca tinham operado em conjunto (A CULTURE OF THINK, 2011).

Uma era em Nova Iorque, outra em Washington, D.C., e a terceira em Ohio. Por anos, elas não operaram como uma mesma organização. **Watson entendeu que um de seus mais importantes deveres seria integrar as três organizações – não apenas operacionalmente, mas com um senso comum de crenças e processos.** (A CULTURE OF THINK, 2011, p.1, tradução e grifo nosso).

Dessa forma, Watson é reconhecido como sendo o primeiro líder de negócios a conscientemente criar valores e uma cultura corporativa. Ele rapidamente criou o lema da empresa: “*THINK*”, que significa “pense” em português (A CULTURE OF THINK, 2011). De acordo com o presidente da CTR, “Conhecimento é o resultado do pensamento, e pensar é a chave do sucesso deste e de qualquer negócio” (WATSON, 1911, p.1).

Figura 1 - Thomas J. Watson



Fonte: Google (2019)

Vale ressaltar o fato de que, o primeiro passo da IBM em direção à presença internacional, ocorreu em 1917, no Brasil, onde foi aberta sua primeira filial fora dos Estados Unidos. Isso se deve a Valentim Fernandes Bouças, que teve a iniciativa de ir até Nova Iorque com uma proposta de representação da CTR em nosso país.

Com o passar dos anos, o portfólio e amplitude da empresa foram se reinventando e evoluindo. Porém, suas marcantes invenções e patentes sempre serão lembradas, como por exemplo: o primeiro computador com disco rígido fabricado no mundo e seus avanços tecnológicos que tornaram possível que a NASA levasse o homem à lua. (IBM BRASIL, 2017).

Atualmente a empresa é líder em soluções completas de TI que envolvem serviços, consultoria, *hardware*, *software* e financiamento. Recentemente, a

empresa também começou a se dedicar a soluções cognitivas e a inteligência artificial. A IBM busca oferecer soluções rápidas e criativas para problemas de gerenciamento da informação. (IBM BRASIL, 2017).

2.2 Descrição física

O estágio foi realizado, em sua maioria, no edifício da IBM Brasil na Rua Tutóia, 1157, no bairro da Vila Mariana em São Paulo capital. O edifício é um marco arquitetônico que foi inaugurado em 1976.

Apesar dos anos que se passaram o prédio mantém até hoje sua função e ocupação originais: É sede administrativa e escritório para uma única empresa.

É possível ver uma grande união e cultura organizacional por todo o edifício e ter uma visão mais clara de suas áreas e onde estas se localizam. Dessa forma, torna-se mais prático conhecer outras áreas e realizar tarefas ao longo do prédio.

Figura 2 - Edifício da IBM Brasi



Fonte: Google (2019)

Grande parte do estágio foi realizado no prédio da IBM Brasil, porém, algumas vezes foi necessário a locomoção para o IBM *Latin America Headquarters* que se localiza no empreendimento São Paulo *Corporate Towers*. Este se situa no bairro Vila Nova Conceição na Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 1909, Torre Norte.

Diferentemente da IBM Brasil, o São Paulo *Corporate Towers* é composto por diferentes empresas. São algumas delas: Embraer, XP investimentos, Ernest Young e várias outras. O que o torna um ambiente muito mais burocrático em comparação com a IBM Brasil.

Figura 3 - Empreendimento São Paulo Corporate Towers



Fonte: Google (2019)

2.3 A área de *Security* IBM

A área de *security* da IBM tem como objetivo vender soluções e serviços que protejam os seus clientes de ameaças cibernéticas.

Composta por especialistas em tecnologia de informação (TI), arquitetos de soluções, vendedores, gerentes, técnicos de segurança, operações e outros envolvidos, esta *business unit* (BU) representa uma preocupação e exigência que cresce cada vez mais em nosso país.

Esses ataques cada vez mais frequentes tem preocupado as grandes empresas. O prejuízo na credibilidade de uma organização em que ocorre o vazamento de dados de seus clientes é imensurável. Além disso, a dimensão e os danos que esses vazamentos trazem são enormes. Ataques famosos como o *WannaCry* criptografaram arquivos de mais de 200 mil computadores em 150 países diferentes. Este ataque também atingiu hospitais e seus equipamentos médicos, até mesmo algumas empresas foram obrigadas a parar de produzir. (KASPERSKY, 2018).

Assim, temos uma área da IBM especializada somente em vender e desenvolver soluções e serviços para este ramo. A IBM *security* apresenta soluções de segurança completas compostas por: Inteligência Artificial (IA), orquestração inteligente e a agilidade de *cloud*; o que a torna um diferencial nesse mercado (IBM SECURITY, 2015).

A área de *security* é uma BU *Latin America* (LA), ou seja, é composta por times de três regiões distintas, são elas: Brasil, México e SSA. Entende-se como “SSA”, *Spanish South America*, ou seja, é o conjunto de outros países que falam espanhol na América do Sul.

Figura 4 - Representação das regiões

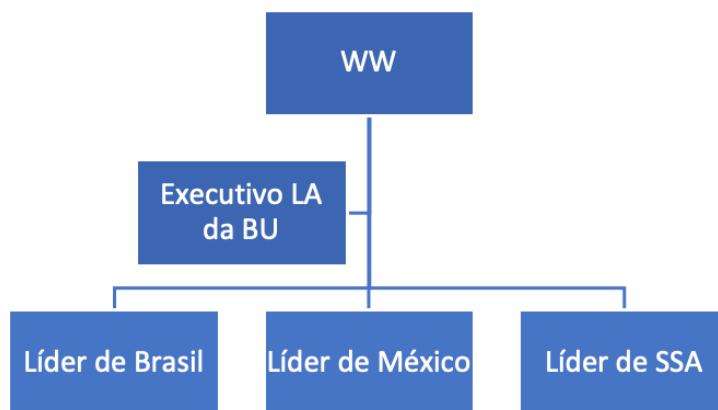


Fonte: elaborado pela autora (2019)

A estrutura organizacional da BU é composta pelo líder de Brasil, líder de México e SSA. Estes líderes são responsáveis pela área de vendas de cada região,

ou seja, pelos vendedores, arquitetos, projetos de cada país entre outras atividades. Além disso, acima dos mesmos é possível visualizar o Executivo LA (*Latin America*) que tem como responsabilidade unificar as informações de cada região para reporta-lás ao time de WW (*World Wide*) que se localiza na filial da IBM nos Estados Unidos. Essa hierarquia pode ser melhor visualizada na figura abaixo.

Figura 5 - Hierarquia da BU de Security



Fonte: elaborado pela autora (2019)

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio teve início em outubro de 2017 e terminou em no dia 21 de maio de 2019. De outubro de 2017 até maio de 2019 temos um total de 2625 horas trabalhadas, com uma carga horária de 30 horas semanais.

Quadro 1 – Descrição das atividades desenvolvidas

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	HORAS
Criação e atualização de planilhas de gerenciamento (<i>Dashboards</i>)	Criação/atualização de <i>views</i> através da base de dados semanal que recebemos e do <i>Control Book</i> de finanças	Todos os dias	1995h
Realização de cadências com os líderes	Reuniões auxiliadas pelo Executivo da BU com os líderes de cada país para acompanhar o processo de venda das principais transações nos clientes	Semanal	252h
Envio do LA <i>Travels Planning</i>	Disparar e-mails com a agenda dos principais líderes	Semanal	252h
Elaboração de <i>decks</i>	Elaborar apresentações com as principais informações para que os líderes as apresentem	Semanal	126h

Fonte: elaborado pela autora (2019)

A seguir serão descritas as atividades desenvolvidas durante o estágio. Porém, antes disso será delineada a principal ferramenta da área de vendas para uma melhor compreensão das tarefas executadas diariamente.

3.1 O *Sales Connect*

O *Sales Connect* é uma ferramenta da empresa alimentada pelos vendedores. Eles são responsáveis por registrar na ferramenta as oportunidades de venda identificadas nos clientes. Essas informações geram relatórios importantes que são utilizados para atualizar todos os *dashboards*¹. Serão explicados de maneira mais aprofundada adiante.

Além disso, através do *Sales Connect* podemos acompanhar as características que a venda possui, qual é o produto que interessa ao cliente, se é uma venda direta ou através de uma empresa parceira que vende produtos IBM, qual é o estágio e a maturidade que a oportunidade de venda se encontra através do campo de *Sales Stages (Estágios de Venda)*. Este campo tem as seguintes categorias:

- (02) Notificado/Identificando
- (03) Identificando/Validando
- (04) Validado/Qualificando
- (05) Qualificado/Ganhando o acordo
- (06) Acordo Condicional/Fechando
- (07) Ganho/Implementando
- (08) Ganho e completo
- (09) Sem BID
- (10) Cliente não irá prosseguir
- (11) Perda para a concorrência

Os *Sales Stages* seriam os estágios de maturação em que a oportunidade de venda se encontra. Quando a oportunidade possui um *Sales Stage* 02-

¹ Os *dashboards* são planilhas de controle gerencial que tem como objetivo disponibilizar uma visão geral e rápida através de uma única tela.)

Notificado/Identificando, isso significa que o vendedor foi ao cliente e nota uma possibilidade de executar uma venda. Neste cenário, o vendedor ainda está construindo um relacionamento, está procurando entender o ambiente de negociação, os processos e problemas que o possível comprador apresenta.

Na fase de validação (03-Identificando/Validando), o vendedor ainda está identificando/validando as necessidades do cliente; está procurando compreender o que o usuário precisa e deseja. No processo de qualificação (04-Validado/Qualificando), a oportunidade já foi validada e agora o vendedor precisa demonstrar e estabelecer ao cliente as competências que a IBM tem para executar o projeto e executá-lo. Durante o estágio 05-Qualificado/Ganhando o acordo, a oportunidade já foi qualificada e o arquiteto começa a desenvolver a solução.

No *Sales Stage* 06-Acordo Condicional/Fechando, a oportunidade está em fase de término de contrato, ou seja, o contrato está sendo revisado pela área legal do comprador. Após essa verificação a venda é considerada ganha (*Sales Stage* 07- Ganho/Implementando) e a IBM começa a implementar a solução dentro do cliente. Após a implementação a venda está completa e o vendedor muda o *Sales Stage* para (08- Ganho e completo).

Muitas vezes, o vendedor identifica alguns problemas para executar a venda e a mesma é descartada. Algumas situações que podem ocorrer são: O cliente não tem dinheiro para comprar o produto IBM (09-Sem BID), ou o cliente não tem interesse no produto (10-Cliente não irá prosseguir), ou até mesmo o cliente opta por um produto da concorrência (11-Perdida para a concorrência).

Após essa breve explicação sobre o *Sales Connect*, é possível analisar melhor as atividades executadas durante o período de estágio na área de *security*.

3.2 Criação e *update de Management Systems - Dashboards*

Os *managements systems* (sistemas de controle gerenciais), também chamados de *dashboards*, são essenciais na área de vendas de *security*, pois as

bases de dados que utilizamos são enormes e com tantas informações que dificultam a gestão estratégica. O uso dos mesmos agiliza o dia a dia dos vendedores, executivos e líderes de cada país que procuram uma informação rápida. De acordo com a revista Gestão e Tecnologia:

Os *dashboards* proporcionam exibições visuais de informações importantes, que são consolidadas e organizadas em uma única tela para serem absorvidas de maneira fácil e rápida. A partir do *dashboard*, é fácil ver, por exemplo, se todos os *Key Performance Indicators* (KPI's) estão dentro do padrão de desempenho esperados. (FERREIRA; MARTINIANO; SASSI, 2016, p. 42)

Quanto à atualização dos *dashboards*, estas ocorriam toda quinta-feira. Todos os *dashboards* eram elaborados na ferramenta *Microsoft Excel*. A estagiária recebia a base de dados de um especialista em geração de relatórios do *Sales Connect* que trabalha na sede da IBM México. A partir do recebimento dos dados, todos os *dashboards* eram atualizados pela mesma.

Os *managements systems* que são criados e atualizados na IBM tem diferentes enfoques. Alguns são responsáveis por medir a performance dos vendedores, outros permitem a visualização da quantidade de novos clientes semanalmente. Dependendo do que se deseja acompanhar são criados *dashboards* diferentes.

Além da atualização feita pela base de dados do *Sales Connect*, também havia uma atualização de acordo com as finanças no final de cada quartil. A IBM trabalha com o ano dividido em quatro quartis, dessa forma, três meses do ano correspondem a um quartil. Por exemplo: janeiro, fevereiro e março correspondem ao primeiro quartil; abril, maio e junho correspondem ao segundo quartil; e assim por diante.

Ao final de cada quartil ocorre um fechamento contábil por parte da área de finanças. Existe uma pessoa dessa área especializada na área de security e que tem responsabilidade de enviar os dados finais. Estes dados finais se apresentam em

uma planilha chamada *Control Book*. Com posse do *Control Book*, era responsabilidade da estagiária também atualizar os *dashboards* com essas informações ao final de cada quartil.

3.2.1 Principais elementos dos *dashboards*

Algumas informações tem maior destaque e são mais procuradas por quem abre os *dashboards*, são elas: As quotas, alguns KPI's e quanto há de *pipeline* neste e no próximo quartil.

3.2.1.1 Quotas

As quotas basicamente são as metas recebidas de finanças e devem ser atingidas. Elas podem ser visualizadas de diferentes maneiras: por produto, por região, por vendedores ou a quota total de toda BU.

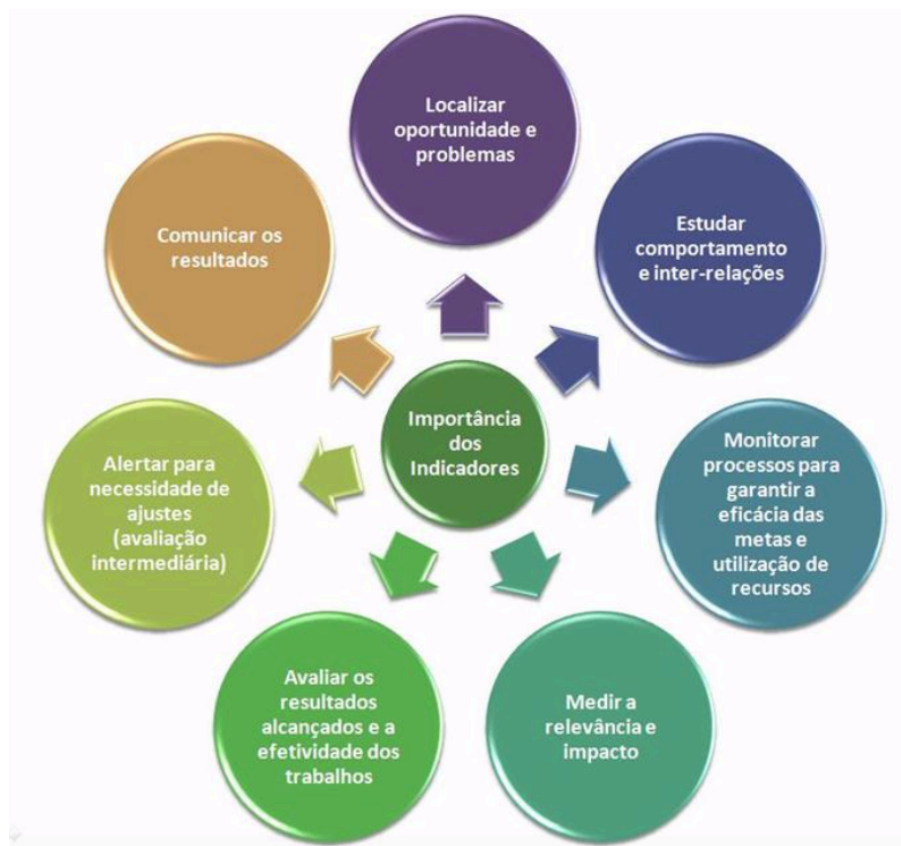
3.2.1.2 KPI – *Key Performance Indicators*

Em português os KPI's são conhecidos como indicadores-chave de desempenho. Eles fazem parte de uma estrutura de gestão composta por indicadores, como auxiliares, que ajudam a identificar mais rapidamente e agilizar o processo estratégico e de tomada de decisão.

Os KPI's implicam numa cultura organizacional de melhoria de desempenho e permitem que os gestores de uma organização se comuniquem aos seus liderados o quão ágil um processo é e como seu desempenho está sendo realizado ao longo de um tempo estabelecido. (CANELADA; RODRIGUES, 2015, p. 31)

Muito utilizados no mundo dos negócios, na figura abaixo é possível ver suas principais importâncias.

Figura 6 - Indicadores de desempenho



Fonte: Project Management Knowledge Base (2014)

Dentro dos *dashboards* temos o KPI de atingimento, que como o próprio nome já diz, possibilita visualizar qual a porcentagem da quota já foi atingida. Existe também o KPI *Year-to-Year*, que faz uma comparação do número que temos com quanto fizemos no ano anterior no mesmo quartil.

3.2.1.3 O Pipeline

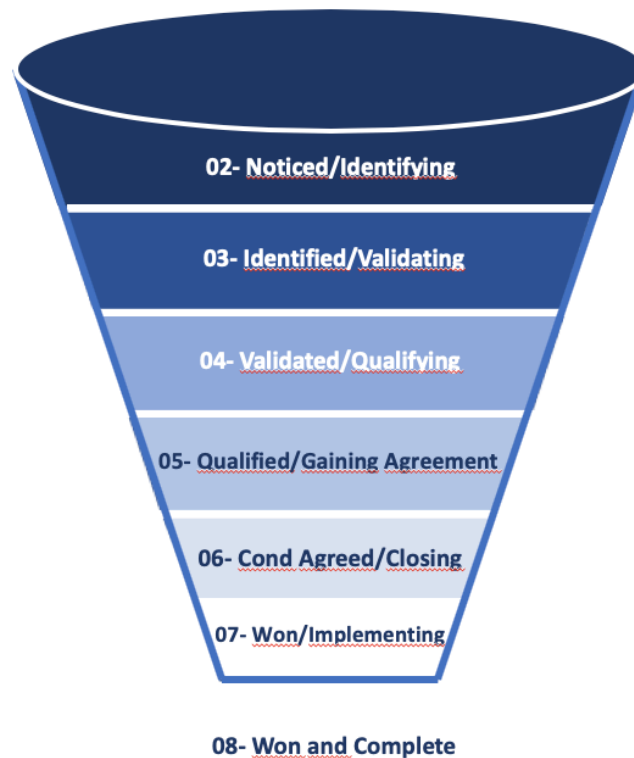
A IBM utiliza o modelo de gestão de “*Pipeline* de vendas”. Este modelo pode ser compreendido de acordo com a empresa Endeavor Brasil, no *e-book* O funil de Vendas na prática: Um Guia para Melhorar os Resultados do seu Negócio com o Funil de Vendas como:

Uma das formas mais usadas por empreendedores de sucesso para gerir suas vendas é o Funil de Vendas. **Ele é simplesmente o processo de guiar o cliente pelas fases até a concretização da compra de seu produto ou serviço.** (ENDEAVOR, [?], p. 4, grifo nosso)

Além disso, o *Pipeline* de Vendas também é conhecido como *Sales Funnel*, *Purchase Funnel*, *Marketing Funnel* ou *Conversation Funnel* (LUZ; REDAELLI, p. 27, 2016). O que faz jus ao seu conceito, pois o processo de venda é visto como um enorme “funil”. Cada oportunidade de venda deve passar pelos diversos estágios do funil e, as que conseguirem chegar até o final, terminam com a venda do produto.

Dentro do processo de vendas da IBM, utilizamos os *Sales Stages* como elemento fundamental para definir as etapas do funil da unidade de *security*. Segue abaixo uma figura em que é possível ter uma melhor visualização deste processo:

Figura 7 - Funil de Pipeline IBM



Fonte: elaborado pela autora (2019)

Dessa forma, a venda só é completa quando a oportunidade se desloca por todos os estágios do funil e não é retida em nenhum deles.

A gestão do *pipeline* é feita através da atualização de *management systems* por bases de dados geradas pelo *Sales Connect*.

Além disso, um elemento essencial, que é sempre questionado e visto com frequência, é a verificação de *pipeline* do quartil posterior, ou seja, se os vendedores estão identificando uma quantidade de oportunidades suficientes para que a BU consiga atingir a meta.

Uma das responsabilidades de um estagiário de operações é extrair essas informações e analisar a quantidade de *pipeline* criada por semana. Se há um crescimento constante (o que demonstra um *pipeline* saudável) ou se há semanas existe um brusco declínio que não está se recuperando.

Para isso, é considerado como *pipeline* apenas as oportunidades que já estejam no nível 04-Validado/Qualificando em diante no *Sales Connect*. Isso porque, a partir desse estágio as oportunidades estão mais propensas a seguirem em frente nos próximos níveis do funil. Este tipo de *pipeline* é chamado de *pipeline* válido.

A partir dessa informação, caso os líderes achem necessário, algumas atitudes são executadas, como por exemplo a realização de um evento ou uma campanha que engaje e atraia novos clientes para certo tipo de produto.

Além disso, os líderes de cada país são responsáveis por classificar algumas oportunidades de venda quanto ao risco. Isso se deve pela necessidade de reportar aos líderes da América Latina (LA) o *forecast*. O *forecast*, nada mais é do que uma previsão das oportunidades de venda que os líderes supõem que irão acontecer. Esse processo ocorre durante as cadências que serão explicadas de forma detalhada no tópico seguinte.

3.3 Realização das cadências com os líderes

Semanalmente, mais precisamente às terças-feiras, são executadas reuniões com os líderes de cada região e com o executivo da América Latina da BU para que sejam revisados os *forecast's* de cada um. Essas reuniões são também chamadas de cadências.

Essas reuniões ocorrem, pois, como dito anteriormente o executivo LA deve reportar a WW (*World Wide*) os números de toda a área, ou seja, de todas as três regiões: Brasil, México e SSA. Essa reunião é necessária para unificar a informação, pois dessa forma, cada região demonstra o que apresenta em seu

forecast. Assim, a estagiária de operações participa das três cadências (1 hora para cada região) para auxiliar na montagem do *forecast* LA.

As reuniões se iniciam sempre com as oportunidades de venda classificadas pelos líderes como WSR (*Won, Solid, At Risk*), essas transações são as mais importantes porque demonstram o plano de ação que o líder tem para conseguir cumprir a meta da região. Ou seja, são as oportunidades de venda em que os líderes acreditam que vão acontecer e “apostam” nelas em seu *forecast*.

- **Won:** Isso quer dizer que são oportunidades que a IBM já “ganhou” durante o quartil, já foram encerradas com o cliente; este comprou o produto IBM, e muitas vezes já estão faturadas.
- **Solid:** São oportunidades que ainda não foram faturadas, mas já há certeza que são clientes que vão comprar os produtos IBM, são oportunidades que já temos um ok verbal do cliente e na maioria das vezes há apenas pequenos pormenores jurídicos que devem ser resolvidos.
- **At risk:** São transações que ainda possuem risco, mas que o líder da região também acredita que estão caminhando bem de acordo com o *update* dos vendedores.

O executivo da BU escuta o *forecast* de cada líder e pergunta o status de algumas transações, geralmente as que possuem um valor significativo. Ele questiona quais são os próximos passos requisitados pelo cliente e acompanha semana a semana se elas estão evoluindo ou não. Muitas vezes exige que os líderes tomem determinadas atitudes visando a evolução da venda de maneira mais rápida e efetiva.

Além disso, durante as cadências são verificadas algumas transações classificadas como *Key Stretch*. Essas oportunidades de venda também estão sendo trabalhadas pelos vendedores, pois podem substituir alguma transação do

WSR caso esta seja perdida. Elas são o “*backup*” das transações do WSR e também podem ajudar a atingir as metas.

Durante a cadência são verificados os *Key Stretch* mais fortes e estes são assinalados na planilha e são ouvidos seus status.

Ao final da reunião, o executivo analisa o arquivo de *forecast* com a estagiária e diz a ela quais oportunidades realmente acredita e quais não acredita tanto assim para que se envie as principais transações ao nível global (WW).

Essa cadência, como visualizado também em várias outras, é realizada de maneira bem manual através de planilhas de excel e com o auxílio de alguns relatórios do *Sales Connect*. A estagiária optava por pedir informações anteriormente a reunião para que não tivessem que ocorrer ajustes durante a cadência, porém, esse material nem sempre era enviado a tempo. Esses pequenos ajustes tornavam a reunião mais lenta e desgastante para quem a assistia. Isso porque havia uma grande exigência de preencher todas as informações de um grande número de colunas.

3.4 Envio do *LA Travels Planning*

Outra atividade realizada durante o período de estágio foi a criação e o envio de uma planilha de viagens chamada *LA Travels Planning*.

Um relatório com essas informações era disparado toda segunda-feira por e-mail e tinha como intuito identificar em qual país estariam os principais líderes, facilitando, assim, a comunicação e encontro entre eles. Essa planilha nada mais era do que uma agenda de viagem e era atualizada pelos próprios líderes, assim a estagiária somente tinha que enviá-la por e-mail para que tivesse maior visibilidade.

3.5 Elaboração de *decks*

Algumas apresentações de slides eram executadas mensalmente. Este material era também chamado de “*deck*”. Seu conteúdo era elaborado com base nos *dashboards* que eram atualizados toda semana. Eram basicamente *dashboards* expostos em modo de apresentação. Dependendo da finalidade da apresentação eram utilizados *dashboards* e métricas diferentes.

Um dos mais comuns tipos de apresentação era a dos líderes de pilares. Os pilares podem ser entendidos como famílias em que os produtos se encaixam. Eles também podem ser chamados de Level 17, que é a nomenclatura de código em que essas famílias são indicadas nas bases de dados.

Um exemplo de pilar seria o pilar de *Security Data*, ele é composto por diversos produtos como: *Data Protection*, *Data Encryption*, *Data Protection on Cloud* e *Key lifecycle Mgt*.

Cada pilar possui um líder que é responsável pela sua gestão e seus vendedores. Estes também são os responsáveis por explicar o deck de level 17.

Os pilares que temos dentro da área de security são:

- Sec Intelligence
- Sec Data
- Sec Safer Planet
- Sec Trusteer
- Sec Application
- Sec Endpoint
- Sec Network
- Sec People
- Sec Resilient
- Mobile Sec & Mgmt

Mesmo sendo muitas famílias, eram executadas reuniões para apresentação de decks com todos eles uma vez por mês.

Essas revisões eram importantes para identificar os pontos fortes e fracos de cada pilar através de suas análises de *pipeline* e a análise dos números das quotas e do que já foi vendido. Caso algum tipo de família não conseguisse atender sua meta no primeiro quartil, qual seria a lacuna necessária para preencher os quartis posteriores e conseguir fechar a meta anual? Ou seja, qual era o *gap* que era necessário suprir?

As revisões também possuíam uma análise de quanto havia de cada pilar no nosso *forecast* e quais ações deveriam ser tomadas em relação a isso, se o líder da família necessitava de alguma ajuda ou não.

Era a atividade da estagiária montar esses *decks* para que os líderes de pilar os apresentassem. Todos eles possuíam um modelo já pronto. Ela deveria segui-lo e enviar o *deck* pronto para que o líder o verificasse antes de sua apresentação.

4. SUGESTÕES

A área de vendas de *security* se demonstrou uma área muito enriquecedora em relação ao aprendizado, porém, é uma área com uma pressão e cobrança muito grande. Isso acarretava em uma experiência com pouco auxílio, uma vez que, os gestores se mostravam sempre ocupados, o que dificultou e desmotivou no início a estagiária. Depois foi verificado pela mesma que a falta de explicação das atividades se demonstrou uma queixa frequente entre todos os estagiários da área.

A IBM apresenta um horário flexível de trabalho para seus funcionários e também a possibilidade de trabalhar em casa alguns dias da semana, porém isso dificultava ainda mais a construção da relação gestor-estagiário.

Além disso, dentro da BU de *security*, não houve nenhum treinamento sobre a área ou sobre as funções que seriam executadas, mesmo sendo afazeres com alto

grau de responsabilidade, o que implicava um estresse por grande parte dos estudantes que exerciam função de estagiários.

Levando em consideração esses aspectos, seriam interessantes vídeos que explicassem melhor como toda a área funciona, para que cada estagiário não ficasse restrito a conhecer somente o que faz e entendesse a área toda como um sistema completo. Os vídeos seriam uma boa alternativa em *security*, pois haveria mobilidade por parte dos gestores, dessa forma eles não precisariam ficar “presos” explicando algo, poderiam ficar livres para executar suas atividades e mesmo assim haveria aprendizado.

Outra sugestão interessante seria o uso de manuais, pois a rotatividade dos estagiários é grande dentro dessa BU, e informações preciosas são perdidas em cada troca de funcionário. Como muitas das atividades são bastante específicas e operacionais, os manuais seriam de grande ajuda como um passo-a-passo ao novo funcionário. Isso ajudaria não só os novos funcionários como também os gestores nessa troca de pessoal.

Um outro caminho a ser considerado seria, após treinamentos através de vídeos e leituras, a aplicação de testes que para comprovar se o estagiário já estava apto a atender situações importantes como uma ida ao cliente para atendê-los ou para apresentar números ao resto do time.

Outro fator que influenciou bastante na desmotivação de todos os estagiários foi a ausência de *feedbacks* por parte do gestor. Enquanto em outras áreas, os gestores se preocupavam em realizar *one-on-one* com seus estagiários e desenvolvê-los, a área de *security* se demonstrava apática nesse quesito. O que gerava um sentimento de indiferença somado a ausência de vagas efetivas para os mesmos.

A área de Gestão de Pessoas realizou uma mesa redonda com os estagiários quando estes completavam seis meses de casa para ouvi-los, compreender e acompanhar o processo de estágio. Porém, mesmo com várias reclamações e

sugestões de melhoria nada foi feito. Para funcionários, é obrigatória por parte do gestor, a avaliação, via uma ferramenta de *feedback*, pelo menos uma vez por quartil. Acredito que o mesmo poderia ocorrer com os estagiários, uma vez que, assim, possam ter uma noção do seu aprendizado e desenvolvimento.

Outra alternativa seria a área de gestão de pessoas realizar mais eventos e encontros como este citado acima para que houvesse um melhor acompanhamento do programa de estágio e da satisfação dos estudantes.

Nesse contexto, nessa área da empresa, os estudantes muitas vezes eram vistos como mão de obra barata, qualificada e descartáveis, por isso não haviam investimentos em treinamentos para os mesmos.

Porém, a flexibilidade da empresa e a abertura para conhecer outras áreas é ótima, o que possibilita ao estudante realizar *shadow's* e fazer *networking*, além de ser possível conhecer outras BU's o que é um leque de possibilidades e de oportunidades se o mesmo vai atrás delas sozinho.

Outra sugestão que poderia ser aplicada seria exigir mais dos vendedores para que o *Sales Connect* estivesse sempre atualizado e realizar as cadências através dessa ferramenta que é muito dinâmica e possui todas as informações necessárias.

Isso é um grande problema pois muitas vezes o líder acredita na oportunidade, conversou com o vendedor, mas este não atualizou o *Sales Connect*. Dessa forma, os relatórios gerados, a partir do *Sales Connect*, vem todos com a informação desatualizada o que exige uma interferência manual e impossibilita que a reunião ocorra através da ferramenta.

5. CONCLUSÃO

De início, na área de *security* era necessário um estagiário para ajudar na elaboração operacional dos *dashboards* e *decks*, para que fosse possível atualizar todas as planilhas e que verificasse se não havia erro em nenhuma delas.

A adaptação inicial foi um pouco difícil, pois a IBM é uma empresa complexa, com muitas siglas, termos em inglês e estes processos que foram sendo assimilados com o passar do tempo. Porém, a ausência de suporte do gerente dificultou o processo de entendimento, pois, no início, uma estagiária explicava o que deveria ser feito para os demais e, por mais que essa tivesse boa vontade, muitas vezes não sabia o porquê de executar certos processos.

Com o passar do tempo, a interação com outras pessoas que já estavam a bastante tempo na IBM e dispostas a ajudar foi de extrema importância e ajudou muito a entender o processo de vendas de *security*. Também foi feita uma sinalização ao gerente a respeito da falta de contextualização das atividades o que também ajudou muito, uma vez que a estudante foi incluída em diversas reuniões que contribuíram muito para entender os materiais que eram elaborados pela mesma e com qual finalidade eram utilizados.

O período de férias dos gerentes foi de extremo aprendizado, pois ocorreu próximo à mudança de um ano para o outro e todas as planilhas deveriam ser refeitas para o ano seguinte, essa tarefa foi encarregada a estagiária. Muitas dessas atualizações exigiam ações nunca antes feitas pela estudante, o que a fez desenvolver muito na utilização de ferramentas.

A alta pressão vista em atividades feitas pelos estagiários foi interessante para formar habilidades sócio emocionais. Contudo, reforça-se novamente que seria proveitoso algum tipo de treinamento, antes da ação propriamente dita para que se evitassem erros e eventuais desgastes na área.

Em conclusão, o estágio foi uma experiência muito proveitosa e de intenso aprendizado para a aluna, uma vez que foi também sua primeira experiência no mercado de trabalho. Apesar de certas dificuldades, o resultado final foi bastante positivo e fez compreender bastante o mundo corporativo.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. S.; DA SILVA, E. M. Pontos Positivos E Negativos Do Estágio Na Formação Profissional Dos Estudantes De Ciências Contábeis Da Cidade De Caruaru-Pe. In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador. p. 1-5.

CANELADA, M.; RODRIGUES, A. C. **Utilização de KPI – Indicadores de desempenho na cadeia de suprimentos. Um estudo de caso em indústria metalúrgica no setor da construção civil.** 2015. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Fundação de Ensino Eurípedes Soares da Rocha, Centro universitário Eurípedes de Marília, Marília, 2015.

CATHO. **Porque o estágio é importante para a formação profissional.** 2016. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/educacao/blog/por-que-o-estagio-e-importante-para-a-formacao-profissional/>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

ENDEAVOR (Brasil). **O Funil de Vendas na Prática: Um Guia para Melhorar os Resultados do seu Negócio com o Funil de Vendas.** [?]. Disponível em: <<https://rdstationstatic.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1426509721guia-funil-devendas.pdf>>. Acesso em: 10 maio, 2019.

FERREIRA, R. P.; MARTINIANO, A.; SASSI, R. J. **Dashboard Inteligente para apoio à tomada de decisão em empresa de courier.** Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 16, n. 2, p.39-72, mai./ago. 2016.

GAUCHA ZH. **Estágio: O primeiro contrato com mercado de trabalho pode abrir portas para o futuro.** Porto Alegre. 22 jun. 2018. Disponível em:<<https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/noticia/2018/06/estagio-o-primeiro-contato-com-mercado-de-trabalho-pode-abrir-portas-para-o-futuro-cjin9oisx0era01pauqim62i6.html>>. Acesso em: 20 mar. 2019

GOOGLE. **Imagens.** 2018. Disponível em: <<https://www.google.com.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2019

IBM. **Brasil 100.** 2017. Disponível em: <<https://www.ibm.com/marketing/br/ibmbrasil100/#1977>>. Acesso em: 15 mar. 2019

IBM. **IBM's chairmen.** [?]. Disponível em: <https://www.ibm.com/ibm/history/exhibits/chairmen/chairmen_3.html>. Acesso em: 22 mar. 2019

IBM. **A history of progress.** 2008. Disponível em: <https://www.ibm.com/ibm/history/interactive/ibm_history.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2019

IBM. **A culture of think.** [2017?]. Disponível em: <https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/think_culture/>. Acesso em: 22 mar. 2019

IBM SECURITY. **Security Solutions.** [?]. Disponível em: <<https://www.ibm.com/br-pt/security/solutions>>. Acesso em: 25 mar. 2019

IBM. **Prepare today for the cyberthreats of tomorrow.** [?]. Disponível em: <https://www.ibm.com/security?lnk=hpmpr_buse&lnk2=learn>. Acesso em: 25 mar. 2019

KASPERSKY LAB DAILY. **Os ciberataques mais famosos dos últimos tempos.** 2018. Disponível em: <<https://www.kaspersky.com.br/blog/five-most-notorious-cyberattacks/11042/>>. Acesso em: 30 mar. 2019

LUZ, G. B.; REDAELLI, E. J. **Gestão do processo de vendas: Um estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação.** 2016. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Business Process Management) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2016.

Núcleo Brasileiro de Estágio. **Controle emocional no estágio.** 2018. Disponível em: <<https://www.nube.com.br/blog/2018/12/13/control-emocional-no-estagio>>. Acesso em: 20 mar. 2019

Project Management Knowledge Base. **Indicadores de Desempenho de Gestão de Projetos e Portfólio.** 2014. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/artigo/indicadores-de-desempenho-de-gestao-de-projetos-e-portfolio/>>. Acesso em: 23 maio, 2019.

TECHMUNDO. **A história da IBM, uma empresa centenária e revolucionária.** 2017. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/mercado/121588-historia-ibm-empresa-centenaria-revolucionaria-video.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2019

UNIVERSIA. **7 Motivos para você estagiar.** 2013. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/empleo/noticia/2013/12/17/1070287/7-motivos-voce-estagiar.html>>. Acesso em: 20 mar. 2019