

## GERENCIAMENTO DE PROJETOS MELHORA A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE DA LENOVO

### Histórico

Nos últimos anos, a indústria do computador pessoal (PC) vem se desenvolvendo aos trancos e barrancos. As vendas globais de PCs totalizaram 230 milhões de unidades em 2006, representando um aumento de 9 por cento sobre o ano anterior. A Lenovo tem uma linha de produtos que inclui tudo, desde servidores e dispositivos de armazenamento até impressoras, suprimentos para impressoras, projetores, produtos digitais, acessórios de informática, serviços e telefone celular, todos eles além de seu negócio principal de PC, o que foi responsável por 96 por cento do volume de negócios da companhia a partir do segundo trimestre de 2007.

Desde a aquisição da Divisão de Computação Pessoal da IBM, em maio de 2005, a Lenovo tem acelerado a expansão dos negócios em mercados estrangeiros. A empresa transferiu sua sede corporativa de Pequim, na China, para Raleigh, North Carolina, EUA. Hoje, o grupo tem filiais em 66 países ao redor do globo. Ele conduz seus negócios em 166 países e emprega mais de 25.000 pessoas no mundo todo. A Lenovo está organizada em quatro unidades geográficas: Grande China, América, Ásia-Pacífico, Europa e no Oriente Médio e África (EMEA). Dentro de cada

unidade existem departamentos funcionais, que incluem produção, transporte, gestão da cadeia de suprimentos, marketing e vendas. As vendas fora da Grande China foram responsáveis por 59 por cento do volume de negócios total da empresa no segundo trimestre de 2007.

### Desafio

Antes de 2004, os fabricantes multinacionais de PC como Dell e HP estavam enfrentando dificuldades em efetuar seus negócios no mercado chinês e, portanto, não representavam uma grave ameaça competitiva para a Lenovo. No entanto, suas operações começaram a ter um grande impacto sobre fatia de mercado da Lenovo em 2004, particularmente entre as principais contas - obrigando a uma melhor execução e competitividade a fim de aumentar o percentual de mercado e melhorar o desempenho empresarial.

### Solução

Para enfrentar esses desafios, a Lenovo propôs mudanças substanciais em seu modelo de negócio e estratégia em 2004, empregando uma abordagem focada em projeto para desenvolver a sua estratégia corporativa. Algumas medidas tomadas foram:

Implementar o gerenciamento de projetos como uma ferramenta para execução da estratégia corporativa

1. Após a confirmação da estratégia corporativa global da empresa, a Lenovo começou a organizar as tarefas prioritárias que exigia a cooperação multi-departamentos em projetos, referidos como projetos estratégicos. Os projetos estratégicos diferem dos projetos de P&D uma vez que o tempo e o custo não podem ser usados como pontos de referência para o sucesso. Tais projetos podem ser sobre a expansão para novos mercados, resolver problemas, aumentar a eficiência organizacional, integrar recursos estratégicos ou melhorar a satisfação ou habilidades dos funcionários. No passado, alguns planejamentos estratégicos não foram acompanhados suficientemente, mas a aplicação de gerenciamento de projetos estratégico resolveu este problema; projetos estratégicos começaram a ser realmente executados e gerar resultados.

2. A Lenovo também estabeleceu um Escritório de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Office*, PMO) para coordenar projetos estratégicos. A partir de

2004 e início de 2005, a Lenovo criou processos e modificou a estrutura organizacional para estruturar o seu PMO. Também formalizou as relações entre líderes estratégicos e o PMO, e financiou recursos para o escritório. Posteriormente, todos os regulamentos dos outros departamentais da Lenovo precisariam estar em conformidade com os regulamentos do PMO, com detalhes específicos para cada departamento de negócios. No entanto, o PMO da Lenovo não interferiu administrativamente nos projetos, mas sim, ofereceu treinamento e estabeleceu procedimentos padronizados. Os funcionários da Lenovo viram o PMO como uma espécie de recurso ao invés de um departamento administrativo. A designação de um PMO como um departamento administrativo é uma das várias coisas que condenaram estas áreas no passado, mas o escritório da Lenovo tem prosperado e ganhou um prêmio interno de excelência em equipe. A empresa acredita que algumas condições devem existir para utilizar com sucesso o gerenciamento do projeto: Primeiro, a empresa deve enfrentar um desafio (ou seja, um fator externo, que exige a fazê-lo), em segundo lugar, o escritório deve ser priorizado pela liderança da empresa, em terceiro lugar, o escritório deve ser conduzido por uma equipe de profissionais, a fim de garantir que os sistemas específicos da empresa são desenvolvidos e, finalmente, é preciso estar de acordo com a cultura organizacional da empresa e ser apreciado. Caso contrário, é difícil de obter sucesso.

3. A Lenovo também destinou orçamento para a implementação estratégica. Anteriormente, os

planos estratégicos concluídos não eram apoiados financeiramente. Mas com a mudança estratégica, a equipe executiva definiu um orçamento adicional para executar projetos fora do orçamento original e para fornecer bônus para os envolvidos - criando um caminho para a execução bem sucedida dos planos estratégicos.

### Valorizando os profissionais de gerenciamento de projetos

1. A Lenovo enviou os seus melhores talentos para o exame da certificação PMP® e aplicou normas de gerenciamento de projetos. A Certificação PMP® é desenvolvida e gerida pelo *Project Management Institute* (PMI), que é a maior associação do mundo para profissionais de gerenciamento de projetos. A certificação PMP é a maior autoridade e influência da sua área, e é a única certificação genuinamente reconhecida e aceita mundialmente dentro da disciplina de gerenciamento de projetos. Certificação PMP® está de acordo com *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*, o padrão de projetos elaborado pelo PMI. O *Guia PMBOK®* também é reconhecido e aceito internacionalmente pelas autoridades em padrões como ISO. Após o acordo de aquisição do negócio de PCs da IBM pela Lenovo, os gerentes de projeto da Lenovo precisavam de uma plataforma comum para se comunicar e gerenciar as equipes em diferentes países. Como um padrão global, de fato, para gerenciamento de projetos, os padrões de gerenciamento de projetos do PMI ajudaram a Lenovo a padronizar seus processos. Iniciando pelos seus

departamentos funcionais (por exemplo, P&D, gestão da cadeia de abastecimento, etc.), a Lenovo selecionou um grupo de profissionais-chave para receber treinamento em gerenciamento de projetos e obter a certificação PMP®. Os profissionais retornam e propagaram o gerenciamento de projetos em seus respectivos departamentos funcionais, e treinaram outros membros da equipe.

2. A hierarquia dos cargos de gerenciamento de projeto foi introduzida dentro da empresa, em consonância com a estrutura de cargos criada pelo departamento de recursos humanos da empresa. A *Lenovo Corporate Research & Development* introduziu esta estrutura de cargos entre 2000 e 2001. Diferentes níveis de engenheiros incluíram engenheiro assistente, engenheiro adjunto encarregado, engenheiro responsável, etc. Os profissionais de engenharia foram avaliados por especialistas anualmente em duas ocasiões: primeiro, com base em sua base de conhecimento, ou seja, sua formação e compreensão relevante; em segundo lugar, com base em seu desempenho, por exemplo, sua experiência em P&D. Em 2006, a Lenovo deu o pontapé inicial a uma remodelação global das suas posições. Como exemplo, a divisão de vendas da empresa foi dividida em níveis sequenciais, como assistente de vendedor, gerente de vendas e consultor. Posições são associadas com os salários, mas o regulamento da empresa limita o percentual de funcionários em cada nível. Por exemplo, altas posições podem ocupar apenas cinco por cento de uma determinada equipe. Gerentes de projeto podem avançar na hierarquia da empresa. Existem mais de 100 gerentes de

projeto em tempo integral na Lenovo, mas quase todo o pessoal da Lenovo já participou em algum projeto. A hierarquia constrói uma escada profissional para gerentes de projeto, servindo como um canal para o desenvolvimento de carreira.

### **Maiores Resultados**

A experiência da Lenovo em gerenciamento de projetos cresceu significativamente e transformou sua estratégia

corporativa e melhorou o seu modelo de negócio. A abordagem orientada para projetos da empresa melhorou o trabalho em equipe e nivelou todas as equipes; cultura de equipe e cultura corporativa foram difundidas, um espírito inovador foi criado junto com a integração internacional que foi melhorada. Em termos dos resultados de mercado, a adaptação da Lenovo em gerenciamento de projetos tem melhorado a competitividade da empresa com relação as entrega e

satisfação do cliente. Por sua vez, o desempenho do diferenciado foi atingido: Em 2006, a empresa tinha uma fatia de sete por cento no mercado global de PCs, superado apenas pela Dell e HP. O volume de negócios total foi de USD 14,6 bilhões, um aumento de 10 por cento sobre o ano anterior.

Este estudo de caso foi traduzido do original em inglês "Lenovo", disponível em <http://www.pmi.org/Business-Solutions/OPM3-Case-Study-Library.aspx>

Se você tiver sugestões de revisão para este artigo, envie e-mail para [NoticiasBrasil@pmi.org](mailto:NoticiasBrasil@pmi.org)