



A diferença são as pessoas

Em entrevista exclusiva, Rogério Oliveira afirma que a grande mudança da IBM Brasil dentro da reestruturação da IBM mundial foi a priorização das pessoas

SINOPSE

- “Não desenvolvemos um PC diferente só para o nosso mercado; nossas tecnologias e nossos processos são globais. Então, qual é a diferença entre nós e a IBM de um país vizinho? O time de pessoas que temos aqui.”

- Assim, Rogério Oliveira, presidente da IBM Brasil, dá uma pista do que é pensamento nacional em uma empresa mundial tão integrada como a IBM Corporation. Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, diretor editorial de HSM Management, Oliveira acrescenta que a reestruturação realizada na companhia “gerou delegação de poder para as pontas a fim de garantir a capacidade de implementação local”, porque a proximidade com o cliente é o modo de conferir velocidade à empresa.

- Entre outros assuntos, Oliveira conta como o Brasil tem recebido ajuda da corporação para crescer mais rápido do que o padrão, explica como sistemas abertos do tipo Linux são essenciais ao modelo de *on demand business* e diz acreditar muito no potencial do Brasil como fornecedor de *outsourcing* de serviços no mercado mundial, com sua mão-de-obra “relativamente bem treinada”.

Você está há 30 anos na IBM brasileira e, portanto, viveu toda a crise da IBM mundial e toda a mudança comandada por Louis Gerstner Jr. A crise e a mudança foram sentidas aqui no Brasil? De que maneira?

A crise chegou ao Brasil, sim. A IBM daqui também tinha perdido o foco no mercado, a capacidade de sentir seus clientes. Ficava olhando muito para dentro do prédio, como costumamos dizer. Isso se refletiu na cultura e nos funcionários, que se tornaram “especialistas no prédio”. Hoje não queremos esse tipo de profissional; queremos alguém que olhe para fora da janela, que mapeie o mercado o tempo inteiro. Por quê? Porque as necessidades dos clientes mudam o tempo inteiro e precisamos nos antecipar a elas; dessa antecipação dependem a orientação da empresa e seu posicionamento de marketing.

Em todas as subsidiárias vivemos muita tensão naquela época, em que muita gente considerava a hipótese de quebrar a companhia em pedaços, separando-a por área de competência. Mas Gerstner chegou e criou minicompanhias dentro da companhia, exigindo que todas fossem lucrativas –umas mais, outras menos. Ele manteve a integração e eu acho que é daí que vem a força da IBM. Nosso trabalho, agora, é estar cada vez mais integrado na frente do cliente.

Parte da solução dessa crise foi local? Ou não?

As várias IBMs do mundo tiveram, pós-crise, implementações que nem sempre foram muito homogêneas. Na IBM Brasil nós implementamos a mudança de modo

rigoroso, com vários programas de treinamento de profissionais e um grande enxugamento –o processo até não foi tão bem conduzido, porque perdemos alguns recursos críticos naquele momento. Assim começou nossa recuperação. Isso foi no final da década de 1990; agora começam a aparecer os bons resultados, na forma de um crescimento agressivo.

Mas acho que a grande mudança que estamos fazendo é na área de recursos humanos. Veja bem: qual é o problema de negócio que eu tenho na IBM Brasil? É ser quase um

“Esse desempenho nos leva a ter uma credibilidade maior junto à IBM mundial e permite, assim, que façamos mais investimentos”

franchise. Não desenvolvemos um PC diferente só para o nosso mercado; nossas tecnologias e nossos processos são globais. Então, qual é a diferença entre nós e a IBM de um país vizinho? O time de pessoas que temos aqui.

Portanto, do meu lado, há uma preocupação muito grande com os recursos humanos. Esse é meu foco como presidente. Eu adoto o seguinte conceito: se eu tiver o indivíduo certo no lugar certo, vou trabalhar menos e a companhia vai ser muito mais eficiente. Então, dedico a maior parte do meu tempo, pessoalmente, a cuidar do lado humano da organização, fomentando o desenvolvimento das pessoas, integrando-as entre si, escolhendo novos talentos por sua capacidade de trabalhar em equipe. Essa foi a grande mudança que conseguimos fazer no Brasil.

O departamento de recursos humanos é chave na IBM Brasil de hoje. Mas como era antes?

Antes, havia um RH voltado para manutenção de funcionários, até porque as pessoas não saíam da companhia –nem pediam demissão nem eram mandadas embora.

Você já disse que, com a mudança, a IBM quis um novo tipo de profissional, que olha para fora da janela. Gostaria que você falasse mais detalhadamente do perfil desse indivíduo...

Em primeiro lugar, ele deve ser voltado para inovar. Quando você tem uma companhia mundial com processos muito estruturados, como é o caso da IBM, é fácil tolher a inovação de seu corpo executivo gerencial. Para que isso não aconteça, temos um programa, que inclui prêmios, focado em fazer com que as pessoas pensem ou atuem de maneira inovativa. Isso tem a ver com a capacidade de você enxergar mercado, achar uma nova maneira de fazer as coisas.

Também são muito valorizadas as capacidades de construir projetos e de descobrir e fomentar talentos. Por quê? Porque a área de serviços demanda muita gente. Para você ter idéia, de um ano para cá temos mais de 150 gerentes novos. Quando eu faço *outsourcings*, por exemplo, em geral, como parte da negociação, eu trago funcionários do cliente para dentro da IBM. Então, é um desafio muito grande incorporar as pessoas que vêm de fora nos processos da IBM.

Então, você virou um grande diretor de recursos humanos...

É isso mesmo [risos]. Mas veja bem: meu diretor de recursos humanos é alguém que entende do negócio, que não vem da área de recursos humanos. Ele vem da área de inovação, e era muito voltado para o lado humano. Todos pensamos em recursos humanos na IBM Brasil. E os resultados têm sido muito bons, como mostram nossas medidas do nível de satisfação dos funcionários e outras. Mas há um desafio para nosso crescimento: à medida que crescermos, a demanda por talento vai aumentar e nós teremos de tomar muito cuidado para não errar a mão.

Retomando a história da integração que ocorreu na corporação: nesse processo, as ações locais perderam espaço para as ações mundiais? Ou seja, como ficou o pensamento nacional da IBM Brasil dentro da IBM mundial?

Uma das coisas que o Gerstner descobriu é que a IBM não era, de fato, uma companhia global. Existiam várias IBMs, que atuavam de maneiras distintas. Ele promoveu, então, um alinhamento mundial –você precisa ter uma espinha dorsal numa companhia como essa–, mas, ao mesmo tempo, gerou delegação de poder para as pontas a fim de garantir a capacidade de implementação local. Isso é essencial, porque os lugares são diferentes. Países como Brasil, Japão e Canadá, por exemplo, têm diferenças fundamentais.

A intenção da IBM é dobrar de tamanho no Brasil entre 2004 e 2007, como foi publicado na imprensa. Isso é verdade? Qual é a importância da subsidiária brasileira para a IBM mundial?

A intenção é dobrar o tamanho da companhia aqui, sim. O Brasil foi selecionado, junto com a Índia, a China e a Rússia, para um programa que a corporação criou com o objetivo de ajudar subsidiárias de países emergentes a ter um crescimento mais acelerado, acima do padrão. E a IBM Brasil vem mostrando para a corporação que faz jus ao programa, conseguindo crescer de maneira agressiva e saudável –ou seja, com muito equilíbrio nos indicadores financeiros e com estabilidade do ponto de vista das normas, das auditorias.

Esse desempenho nos leva a ter uma credibilidade maior junto à IBM mundial e permite, assim, que façamos mais investimentos –que passam, inclusive, por aquisições. Estamos fazendo algumas coisas mais rápido, outras mais lentamente –quando se trata de aquisições, não se pode ir tão rápido quanto seria desejável–, mas acho que conseguiremos dobrar de tamanho, com certeza. O Brasil, por sua vez, também está num momento econômico bom, que nos ajuda nessa expansão. A segunda metade de 2003 para nós, por exemplo, foi estupenda.

Você falou na contribuição das aquisições para a estratégia de crescimento. Qual é o impacto da aquisição da PricewaterhouseCoopers para a IBM Brasil?

A IBM agrega novas companhias com frequência. O que aconteceu, no caso da PricewaterhouseCoopers, foi que a aquisição teve bem mais repercussão.

Esse negócio fez muito sentido mundialmente, porque estamos num processo de transformação organizacional que é o alinhamento com os clientes: nós só temos sucesso à medida que nossos clientes têm sucesso. Nosso modelo se baseia em vender soluções. E uma firma de consultoria complementa muito bem esse posicionamento.

Eu acrescentaria que esse foi um negócio particularmente bom para nós do Brasil, porque a PwC tinha aqui quase 600 profissionais experientes que agora estão na BCS [sigla pela qual é mais conhecida a IBM Business Consulting Services]. Ganhamos mais profissionais para servir os clientes.

Como está sendo essa integração? Com muito choro?

Estamos usando nosso mesmo *approach* de sempre: criamos, num primeiro momento, uma espécie de isolamento da nova companhia, para que a cultura e o processo da IBM não esmaguem o processo e a cultura da empresa adquirida. Depois, vivemos um processo de acomodação e aprendizado mútuo.

Agora, estamos nesta segunda fase: eles trazem uma série de conhecimentos não só sobre seu negócio, mas sobre seus processos de negócio internos, e nosso lado também lhes oferece nossos processos internos. Isso está exigindo ajustes de parte a parte, porque as consultorias têm um modelo de tomada de risco que é muito diferente do de outras empresas.

Houve muito choro no início, com o processo de adequar o perfil das pessoas. Mas acho que, hoje, o processo está bem absorvido e o time que veio da PwC se sente contente na casa nova. A performance da BCS na América Latina é muito bem-vista.

A publicidade da IBM, que é globalizada, vem sendo intensamente veiculada no Brasil. A comunicação tem sido muito importante para esse crescimento?

Com certeza. Ela passa muito bem para os clientes a imagem da empresa integrada, mundial, que vende soluções para criar o *on demand business*.

Segundo alguns publicitários brasileiros, mensagens globalizadas não surtem muito efeito. O que você pensa a respeito?

Eu discordo um pouco desses publicitários. Estamos falando de uma campanha de conceito, não de produto. E esta é uma campanha que mostra comportamentos e necessidades que são globais.

É necessário, claro, tomar cuidado com a mensagem globalizada por conta das diferenças regionais. Aqui no Brasil, nós pinçamos da campanha mundial da IBM as peças que se adaptam melhor a nossa cultura; não usamos tudo.

Uma vantagem da mensagem globalizada, no entanto, é a de transmitir uma visão mais integrada e uniforme da empresa, o que é importante para a percepção do mercado. Vale lembrar que a dispersão – a IBM tinha mais de 60 agências de publicidade no mundo – não se mostrou um bom negócio no passado.

Por que a IBM decidiu trabalhar com comunicação de massa, na TV, se ela se dirige ao público empresarial?

Isso tem a ver muito mais com a capacidade dos canais de comunicação comunicação à disposição de cada subsidiária. No Brasil, eu não tenho muita mídia especializada, ou melhor, tenho, mas ela está dispersa demais pelas diferentes linhas de negócios. Então, preferimos trabalhar com veículos gerais que pegam um público que nos interessa, como o programa de TV Bom Dia, Brasil, os canais de TV por assinatura e os jornais O Estado de S. Paulo e O Globo. Se usássemos uma mídia mais focada, seria melhor. Mas ainda estamos trabalhando nisso para refinar o alcance.

Como vocês estão orientando esse crescimento da IBM Brasil?

Temos crescido muito como fornecedores de serviços, área onde estão nosso foco principal e nossas maiores oportunidades. A corporação, por exemplo, tem 50% de sua receita na área de serviços, e nós queremos alcançar essa mesma proporção. Mas nosso crescimento é muito balanceado: temos *market share* significativo também em *hardware*, *software*, servidores etc. Eu vejo com muito otimismo este momento.

Saiba mais sobre Rogério Oliveira

O presidente da IBM Brasil, Rogério Oliveira, é um executivo com formação tecnológica: graduado em ciências da computação pela Unicamp, começou sua carreira na empresa de origem norte-americana há 30 anos como analista de sistemas. Pós-graduado em administração de empresas pela FGV-EAESP, assumiu várias posições gerenciais e executivas, tanto lidando com clientes de diversos setores como desenvolvendo mercados.

Por onde passou na IBM Brasil, Oliveira deixou sua marca. Em 1995, assumiu a

diretoria de software e reformulou-a completamente. Em 1998, exerceu papel fundamental na implementação do processo de reestruturação da companhia, quando era diretor da Unidade Industrial Finanças. Em 2001, como vice-presidente da IBM Brasil, teve papel decisivo no salto de vendas que a empresa deu naquele ano. Antes de se tornar presidente da IBM Brasil, em 2003, ainda foi vice-presidente do Setor Finanças para a América Latina, cargo em que respondeu pelas vendas e pelo relacionamento com os clientes do segmento de bancos, financeiras e seguradoras em 20 países da região.

Seu otimismo se aplica ao Brasil e a toda a América Latina?

Eu acredito na América Latina, sim. A IBM da Argentina, por exemplo, está retomando o crescimento e em algum momento ficará competitiva de novo. A performance da IBM Brasil, que responde por 50% dos negócios latino-americanos, está muito equilibrada e sadia, e os negócios na América Latina como um todo têm uma estabilidade de resultados.

Sobre o Brasil especificamente, pode-se dizer que hoje ele já é um país competitivo em termos mundiais e tudo indica que pode ser mais ainda. Neste momento, há uma troca de informações muito boa entre o governo e várias entidades de classe para aumentar a

“Eu acho que os competidores de nicho no Brasil vão sempre ficar à mercê do ambiente do nicho onde eles operam”

competitividade do País. E existe uma janela de oportunidade no mercado mundial que está aberta para países como o Brasil, que têm mão-de-obra relativamente bem formada e que podem, por isso, ser competitivos na exportação de serviços, em *outsourcing*.

Então, eu queria discutir um pouco o modelo competitivo da indústria de tecnologia brasileira, que tem sido muito baseado em nichos de mercado. Ainda há realmente espaço para nichos ou estes terão de ser eventualmente absorvidos em segmentos maiores?

Eu acho que os competidores de nicho no Brasil vão sempre ficar à mercê do ambiente do nicho onde eles operam. Por exemplo, as empresas especialistas em *storage* podem crescer muito em determinado momento porque há uma explosão de demanda e, de repente, na hora em que vem o refluxo, elas tropeçam na onda.

Quando uma empresa como a IBM mantém um negócio integrado porque entende que a demanda vai cada vez mais para soluções, ela precisa ter parceiros de nicho que a ajudem a criar soluções integradas. Ela pode até acoplar parceiros de nicho.

Como é que, sendo uma empresa integrada, a IBM consegue manter essa multidão de negócios rápidos?

O grande desafio é essa busca incessante por velocidade. O modelo gerencial da IBM de delegar poder para as subsidiárias tem justamente o objetivo de gerar velocidade com responsabilidade, para que as decisões sejam tomadas rapidamente.

O que você quer dizer com “responsabilidade”?

Meu problema não é resolvido com um produto; eu não desenvolvo um PC diferente só para o Brasil, por exemplo. Como nossos projetos são de solução para o cliente, em geral, vivenciamos um processo de determinada duração até ter a solução final funcionando. E, com isso, corremos muitos riscos. Por exemplo, se eu tiver de negociar com cinco linhas de produto diferentes para dar uma resposta para o cliente, eu tenho um tempo e um custo de transação interna significativos.

Então, o desafio de nosso modelo gerencial é fazer com que nosso pessoal se integre cada vez mais com o cliente, a fim de obter maior capacidade de reagir com velocidade e responsabilidade.

Agora você não está falando só de delegação da matriz para as subsidiárias, e sim de uma descentralização de poder em cada unidade, certo?

Exatamente. Cada vez mais o poder de decisão se transfere para quem está integrado com o cliente, que são os times de relacionamento.

Vamos falar um pouco do Linux: por que a IBM vem defendendo esse sistema com unhas e dentes, contrariando interesses como o da poderosa Microsoft?

Muitas vezes, as pessoas não entendem a relação da IBM com o conceito de sistemas abertos. Nós acreditamos que a idéia por trás do *on demand business* é um mundo onde as empresas têm uma camada de conexão básica de Internet, de padrão aberto.

As empresas estão caminhando para serem altamente integradas com sua cadeia de fornecedores e com sua cadeia de clientes e, para fazer isso, precisam ter um padrão aberto que lhes permita estabelecer as conexões necessárias para essa integração de uma maneira muito mais simples. Sobre essa camada de conexão básica podem ser acrescentadas quantas camadas tecnológicas forem desejáveis, tecnologias que ainda estão sendo pesquisadas.

Quando se tornam *on demand business*, as companhias têm de ser flexibilizadas. A espinha dorsal de suas estruturas de custo deixa de ser custo fixo e se torna custo variável, de

“A IBM mundial criou alguns laboratórios avançados para fazer experiências com clientes, por áreas de indústria.

Esse ambiente também veio para o Brasil”

tal forma que elas consigam se ajustar aos mercados muito mais rapidamente, crescendo quando houver demanda e se retraindo em momentos de mercado inóspito. Empresas com estrutura enrijecida sofrem fratura sempre que há flutuação de mercado.

O sistema Linux é, portanto, apenas uma peça no jogo de ajudar os clientes a se tornar *on demand business*. Como se joga esse jogo?

Tenho de entender meu cliente e tenho de ajudá-lo na transformação para esse novo modelo *on demand*, um processo que nós chamamos de “desconstrução”. Você desconstrói uma empresa segmentando-a em pedaços e procurando uma solução que seja melhor, e tenha custo menor, com outros participantes do mercado. E a BCS, como consultoria, temos ajudado muito a entender e ajudar nossos clientes.

O Regis McKenna, especialista em marketing de empresas tecnológicas, diz que se sente frustrado com o Vale do Silício; acha que a tecnologia, desde o estouro da bolha das *ponto.com*, não está evoluindo como ele imaginava. Como você enxerga o setor da tecnologia em geral no Brasil?

O mercado de tecnologia no Brasil caiu muito no ano passado. Eu acho que este ano está dando sinais de recuperação, mas não está tão sólido assim. Estamos com excesso de oferta, o que explica essa guerra de preço, especialmente na hora em que você vai para a tecnologia *commodity*.

Mas as empresas brasileiras têm muito para avançar em tecnologia, por exemplo, no que se refere à camada de contato com seus clientes, para ter a percepção do mercado. Até elas já encontram ferramentas disponíveis, como o CRM [programa de gestão de relacionamento com os clientes], mas sua implementação ainda deixa a desejar.

A IBM mundial tem mais patentes do que muitos países. Eu queria saber qual é o ambiente que cria isso, e se esse ambiente também está se formando na IBM Brasil.

A inovação tem a ver com uma cultura enraizada de pesquisa e desenvolvimento, que se formou ao longo de muitos anos. Hoje, os investimentos nessa atividade giram em torno de US\$ 6 bilhões anuais, mesmo tendo havido enxugamento dos laboratórios no processo de reestruturação. E é interessante observar que no último ano a IBM mundial investiu US\$ 1 bilhão em pesquisa de serviços, para melhorar os processos de entrega de serviços.

Outra novidade é que a IBM mundial criou alguns laboratórios avançados para fazer experiências com clientes, por áreas de indústria. Esse ambiente também veio para o Brasil. Hoje eu tenho condições, por exemplo, de fazer um projeto de segurança para um banco brasileiro. Eu trago pessoas dos laboratórios da corporação para trabalhar em casos reais junto com os clientes. Isso nos interessa muito, até porque há casos de clientes que estão entrando em tecnologias novas.

Saiba mais sobre a IBM

A IBM é a maior empresa de tecnologia da informação do mundo, com liderança em serviço de consultoria, processos de negócios e soluções que envolvem serviços, hardware, software e financiamento. Está presente em 165 países e emprega mais de 300 mil pessoas. Sofreu uma grande reestruturação em 1998, sob o comando de Louis Gerstner Jr. Hoje seu presidente executivo (CEO) mundial é Sam Palmisano.

Em 2003, a IBM registrou faturamento mundial de US\$ 89,1 bilhões. Trinta por cento desse total se deve à unidade de negócios IBM Business Consulting Services (BCS), formada a partir da aquisição da *PricewaterhouseCoopers Consulting* (PwC), em outubro de 2002. Não são divulgados dados sobre a IBM Brasil, mas a imprensa faz uma estimativa de faturamento anual da ordem de R\$ 4 bilhões.