



BUSCA

LOGIN  Senha:

Entrar automaticamente  Esqueci minha senha  Quero me cadastrar



Ampliar capa  
Ed. Agosto de 2008

**ASSINE A REVISTA**

SUMÁRIO

Conteúdo Extra

As Empresas + Inovadoras do Brasil

Reportagens e análises

Qualidade em gestão

A Notícia em 360°

PODCASTS

Por trás da capa

Por trás da reportagem

Mulheres Alfa

BLOGS

Blog do Líder

Empresa Verde

Finanças de Bolso

Giro pela Bolsa

Idéias e inovação

Tecneira

INTERATIVIDADE

Fórum

Informe um erro

Fale com a redação

SOBRE A REVISTA

ED. ANTERIORES

LEIA TAMBÉM

Pequenas Empresas, Grandes Negócios

Época

Época SP

EXPEDIENTE

INOVAÇÃO

Página Principal Tamanho do texto:

Faça um comentário | Leia os comentários | Envie a um amigo | Imprimir

EDIÇÃO 12 - FEVEREIRO DE 2008 | 08/02/2008 - 08:14

## Em busca da empresa global

Aos poucos, a **IBM** está deixando de ser uma multinacional em que cópias idênticas às de sua matriz são espalhadas pelo mundo. Essa estratégia de alocar suas divisões onde haja o talento certo pelo melhor preço já está dando resultados

POR RAFAEL BARIFOUSE

No passado, em muitas das instalações feitas pela IBM nos computadores de clientes, um funcionário ia de máquina em máquina para prestar o serviço. O custo girava em torno dos US\$ 70 por PC. Hoje, a companhia tem 200 pessoas em Toronto que instalam os pacotes de programas para clientes de todo o mundo via internet. O custo? US\$ 0,20 por PC. No dia 12 de abril, a morte do ator Rajkumar gerou revolta nas ruas da cidade de Bangalore, o Vale do Silício indiano, e muitos escritórios encerraram o expediente mais cedo. Para evitar prejuízos, a IBM transferiu o gerenciamento de data centers para Boulder, nos Estados Unidos, e a assistência técnica para a África do Sul. Enquanto isso, clientes de empresas indianas lidavam com a frustração de ter parte de sua tecnologia da informação interrompida.

Estes são dois exemplos de como a estratégia de integração global da IBM a está transformando em uma empresa mais ágil e eficiente. Desde meados da década de 90, a companhia americana está deixando para trás o modelo multinacional, em que cópias idênticas e reduzidas da matriz são criadas em cada país. Hoje, a Big Blue procura alocar suas divisões de software, hardware e serviços onde encontra um local seguro para investimentos internacionais e que oferece o talento certo pelo melhor preço. É a chamada empresa global.

### Transição

Essa transição começou durante a era de Lou Gestner. O executivo assumiria a presidência da companhia em 1992 no lugar de John Akers. Sua missão: sanar a mais séria crise da história da IBM. Nessa época, a empresa estava desalinhada com o mercado de tecnologia, que caminhava para o modelo descentralizado de processamento de informações realizado com PCs. Mas a Big Blue ainda gerava 90% de sua receita de computadores de grande porte e dos programas neles instalados. Gestner reorientou a empresa para serviços e fez dela uma grande integradora de tecnologias fornecidas por centenas de firmas menores. Mais importante ainda: foi o executivo que reestruturou internamente a empresa. Em vez de ser dividida por países, agora ela funcionava - e estabelecia suas estratégias - por divisões. Ao mesmo tempo, surgia no horizonte algo que mudaria a forma como vivemos e trabalhamos.

A internet ainda estava em seus estágios iniciais quando Gestner vislumbrou nela um imenso potencial para a nova IBM. Foi o executivo que criou o conceito "e-business", em que a internet é uma plataforma para as operações de empresas. Mas seria só sob o comando de Sam Palmisano, presidente da empresa desde 2003, que a rede mundial de computadores, na sua versão 2.0, daria realmente bons resultados.

Com a nova infra-estrutura de transmissão de dados da banda larga tornou-se possível transmitir de forma segura e eficiente o imenso volume de informações processadas diariamente por computadores de grande porte, como mainframes e servidores. Isso elimina a necessidade de uma empresa estar próxima de seus clientes para prover serviços como processamento de dados. "Pela primeira vez, tudo está conectado - negócios, processos de trabalho, transações e bilhões de pessoas", diz Palmisano. Ao mesmo tempo, a IBM finalmente deixava para trás qualquer resquício da crise financeira que quase a derrubou no início dos anos 90, e estava pronta para executar seu plano ambicioso de se tornar uma empresa verdadeiramente global.

### Oportunidade única

A IBM tem uma oportunidade única em mãos, pois é a empresa mais globalizada do mundo, com 385 mil funcionários espalhados por 170 dos 192 países do globo. Com isso, consegue ter uma visão mais clara de onde estão os talentos únicos capazes de fazer a companhia inovar melhor e mais rápido. "Não basta investir dinheiro para ser percebida como empresa global", diz Sérgio Lozinsky, da consultoria Booz Allen Hamilton. "É preciso entender as diferentes culturas e suas potencialidades para levar o expertise aonde ele é realmente necessário."

Hoje, por exemplo, o desenvolvimento e a fabricação de chips cabe a Nova York, nos Estados Unidos. A criação de softwares fica a cargo da Índia. Na China, gerencia-se a cadeia de fornecedores. O Brasil realiza grande parte do trabalho financeiro e ainda é, em Hortolândia, um importante pólo de prestação de serviços, uma área que responde por 54% da receita da companhia. "Em um mundo em que os meios de produção e de distribuição estão disponíveis para qualquer um, o único meio de se distinguir é ter um valor e habilidades únicas", afirma Palmisano.

### Emergentes

Como é possível perceber, é nos países emergentes que a Big Blue tem encontrado os melhores resultados da equação entre talento e custo. Só no Brasil, a força de trabalho triplicou nos últimos cinco anos, para 13 mil pessoas. Na Índia, o número chega a 60 mil, ou seja, um em cada seis funcionários da empresa está lá. O seu crescimento nesses países foi apontado como um dos principais geradores dos fortes índices de crescimento apresentados no mês passado.

Em 2007, a IBM faturou US\$ 98,7 bilhões, 8,1% a mais do que no ano anterior. O aumento dos lucros foi ainda mais forte, de quase 10%, com um volume total de US\$ 10,41 bilhões. Estes resultados são considerados os primeiros sinais significativos do sucesso de nova fase da IBM. Mas seus executivos fazem questão de deixar claro que ainda há muito trabalho a fazer. "Tem de melhorar continuamente, porque as expectativas dos clientes continuam a progredir", diz Marc Lautenbach, gerente geral da IBM para as Américas. "É uma jornada quase interminável."

Mas não basta a IBM se integrar globalmente. Os clientes da empresa exigem dela um grau de inovação cada vez mais

ASSINE JÁ  
**NEGÓCIOS**  
A PARTIR DE 4X DE  
**R\$ 23,80**

PUBLICIDADE



### SERVIÇOS

Anuncie  
Assine a revista  
Outras assinaturas  
Newsletter  
Central do assinante  
Informe um Erro

### OUTROS SITES

sofisticado e relevante. Por isso, ao mesmo tempo em que busca ser uma empresa global, ela implementa internamente o conceito de inovação colaborativa, ao buscar novos parceiros e até mesmo concorrentes para ganhar novos conhecimentos e atender a essas expectativas. "A integração global é como se fosse uma grande auto-estrada, e o grau de inovação é o tipo de automóvel que as pessoas querem dirigir", diz Navi Radjou, da Forrester Research. "Para os clientes da IBM, não basta dirigir um chevete. Eles querem um Porsche."

**LEIA MAIS**

Quem disse que elefantes não voam?


[Faça um comentário](#)

[Leia os comentários](#)

[Envie a um amigo](#)


[Imprimir](#) 

**LEGENDA**

 Conteúdo disponível para usuários cadastrados.



Conteúdo exclusivo para assinantes.

 Conteúdo disponível apenas na revista impressa.



+ / Conteúdo extra das matérias.