

A HP é a maior de todas

Pelo segundo ano consecutivo, a HP é o maior fornecedor de informática do Brasil, segundo os números apurados pelo *Anuário Informática Hoje*. Em dezembro de 2008, a HP tinha acabado de fechar o ano fiscal (de novembro a novembro), e Mário Anseloni, o presidente da HP Brasil, viajou aos Estados Unidos para se reunir com o conselho de administração da HP. A crise já existia, mas a HP tinha fechado um bom ano fiscal no Brasil, e Mário manteve as metas dos vendedores. Quando voltou ao Brasil, contudo, viu muita gente desanimada.

A julgar pelos relatórios de gestão, o mês de dezembro ia ser péssimo para os negócios. “Eu andava pela HP”, diz Mário, “e via os escritórios cheios de gente desanimada, todos sentadinhos.”

Os funcionários desanimaram — especialmente os vendedores — porque tinham trabalhado bastante em 2008, e esperavam que tudo continuasse dando muito certo.

Eles trabalharam para trazer novos produtos ao Brasil, e em 2008 eles adicionaram 40 novos produtos ao portfólio. Como a HP fabrica 95% do que vende no Brasil, eles precisaram organizar a compra de componentes, e precisaram ampliar as linhas de produção de servidores, de PCs e de impressoras. Para vender mais produtos, a HP precisava de mais lojas e de mais revendedores: eles abriram lojas, e fizeram acordo comercial com revendedores. Depois de vender, a HP precisava de gente nos serviços de pós-venda — instalação, assistência técnica, manutenção. A HP precisava de gente para as linhas de produção, as lojas, os serviços. Eles contrataram mil pessoas em menos de três meses, segundo Mário. (Ao todo, contrataram 1.500 pessoas em 2008; tudo isso sem contar nada da EDS.) Eles trabalha-

ram para criar novos serviços para empresas de setores da economia em que a HP não tinha tradição — por exemplo, bancos e instituições financeiras. O próprio Mário passou boa parte do ano visitando clientes de contas estratégicas; visitou muita gente em bancos e órgãos de governo — e visitou até ministros e políticos. “Para fortalecer a operação, e fortalecer a HP.” Eles melhoraram as rotinas e os objetivos do centro de P&D em Porto Alegre, onde trabalham 400 funcionários diretos da HP, mais 600 colaboradores de 15 universidades.

Outubro foi o melhor mês do ano para o pessoal da HP. Em novembro, eles fecharam o ano fiscal, o que dá bastante trabalho. Em dezembro, tudo parou, e Mário pegou o pessoal desanimado. Em parte, diz Mário, por culpa dos americanos. “Eles não têm experiência com crises.” Os americanos desanimaram, e os brasileiros desanimaram por tabela.

Em janeiro de 2009, Mário chamou todo o pessoal de vendas para uma reunião. “Uma crise traz oportunidades”, disse Mário ao pessoal, consciente de que recorria a uma ideia batida, “mas não para quem fica dentro do escritório.” Ele limitou o tempo que o pessoal de vendas poderia ficar dentro da HP. O vendedor teria de visitar os clientes, mesmo que os clientes também reclamassem da vida, mesmo que não comprassem nada.

E os clientes estavam reclamando mesmo, diz Mário. Nas primeiras semanas de 2009, nada aconteceu. As empresas estavam sem dinheiro, e os diretores de informática (CIOs) estavam sem dinheiro. Com menos funcionários na área de TI e nas outras áreas, os CIOs não conseguiam reunir as informações para justificar os projetos mais longos, por mais importantes que fossem; nem para justificar os projetos mais complicados. Mas os CIOs se preocupavam com os sistemas de infor-

Mário Anseloni, presidente:
muitas visitas “para fortalecer a operação
e fortalecer a HP.”



divulgação

61

mática, porque, segundo Mário, 80% das transações comerciais só se concretizam porque passam por algum tipo de sistema. Os CIOs sabiam que, sem aprovar novos projetos, eles punham os sistemas em risco.

Mário achava que, num cenário assim, uma empresa como a HP deveria se sair muito bem — até melhor do que num cenário mais folgado, como o dos três primeiros trimestres de 2008.

Então Mário demitiu (ou aceitou a demissão) diretores e vice-presidentes. “Renovamos a nossa estrutura de direção”, diz Mário, “num processo natural e saudável para todos.” Ele contratou diretores e vice-presidentes capazes de ver, nos primeiros meses parados de 2009, a possibilidade de construir uma empresa ainda maior em 2010.

Se os CIOs não têm dinheiro, disse Mário aos novos executivos, a HP deve emprestar dinheiro. É o que a HP fez durante todo o primeiro semestre de 2009. A HP chegou a comprar os ativos de alguns clientes. “Os clientes viram essa iniciativa com bons olhos”, diz Mário. “Logo depois, essa iniciativa gerou novos negócios.”

A ideia é bem simples: se os sistemas são importantes, e se o CIO não tem dinheiro, ele tende a se juntar com fornecedores com dinheiro sobrando — ou “sólidos financeiramente”. Mas emprestar o dinheiro é só o primeiro passo e, para Mário, nem é o mais importante.

Mário manteve o pessoal de P&D sob estrito controle. Ao longo de 2008 inteiro, Mário obrigou esse pessoal a cumprir o cronograma, a ficar no orçamento, e a produzir conhecimento com qualidade. Por exemplo: o pessoal de P&D no Brasil construiu o sistema de gestão de redes de computadores do tipo blade, equipados com Linux, que a HP Brasil exporta para as outras HPs do mundo inteiro. Ao manter o pessoal de P&D criando coisas difíceis, e cumprindo metas, Mário conseguiu

produzir dentro da HP Brasil os insumos necessários para, depois de ajudar o cliente a comprar da HP, manter o cliente com a HP. “Os serviços de pós-venda”, diz Mário, “são até mais importantes do que a venda em si.”

Se a HP pretende fazer a segunda venda, e a terceira, e a quarta, ela não pode se descuidar dos serviços pós-venda. O cliente não compra duas vezes de fornecedor ruim. O pessoal de P&D produziu os conhecimentos necessários, que foram repassados ao pessoal de serviços.

Por isso a HP contratou 1.500 pessoas em 2008, das quais mil para serviços. “Aumentamos a nossa área de integração de sistemas em 80%.” Esse pessoal de serviços ajuda o CIO a reorganizar os sistemas, a fazer contas, a achar as informações necessárias para justificar os projetos mais complicados. Os funcionários da HP conhecem bem a metodologia para manter serviços sob controle: a HP ajuda bastante a escrever as boas práticas da ITIL, e fabrica um sistema famoso para o controle de assistência técnica — o OpenView Service Manager.

Mário juntou o dinheiro, os conhecimentos, e um pessoal de serviços disciplinado para ajudar o CIO a desdobrar os projetos mais complicados em etapas mais breves — é uma das tendências de 2009 e, pelo jeito, a tendência veio para ficar.

Por tudo isso, Mário acha que, neste ano de 2009, o pessoal da HP está preparando um 2010 muito bom. A HP já está presente em 2.500 cidades do Brasil; em dez delas, com loja própria. Em 2010, vai montar loja própria em mais 40 cidades. O CIO gosta de uma empresa competente, mas, se o usuário se identifica com a HP, se ele vê a HP, os negócios ficam um pouco mais fáceis.