

## Estudo de Caso 3

### **COMO VAI A IBM? (\*)**

(\*) In. CHIAVENATO, Idaalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro:Campus, 2000.

Leia o texto que segue com atenção e prepare-se para a discussão em grupo. Ao final do texto existem algumas questões que poderão orientar seus estudos.

A IBM está procurando uma nova identidade. Ou um novo reposicionamento. No início do década de 1990, a Big Blue - tal como é conhecida nos Estados Unidos - amargou um enorme prejuízo de 16 bilhões de dólares. Isso custou a cabeça do presidente da corporação. O novo presidente, Louis Gerstrier, com um salário anual de quase 8 milhões de dólares, tomou rápidas providências: de cara cortou 3 bilhões de dólares em despesas e demitiu cerca de 40 mil empregados. O co-losso de 63 bilhões de dólares de faturamento anual, que virou sinônimo de di-nossauro eletrônico, parece afinal estar no rumo da retomada. Parece?

Ao reassumir, Gerstrier descartou a alternativa de desmembrar a empresa, como pretendia seu antecessor, que achava que o desmembramento poderia tor-nar a IBM (ou as IBM's) mais fácil de manejar. Em vez de retalhar a empresa em divisões autônomas, independentes e presumivelmente mais ágeis, como tem feito a grande maioria das megaempresas americanas, o novo presidente optou por manter o gigante intacto, na presunção de que a companhia é mais competitiva como um conjunto uníssono. Na verdade, o novo presidente, que veio da Nabisco para botar ordem na casa, enfrenta problemas para fazer a companhia andar no ritmo e na direção que se pretende. O seu principal desafio é despertar o senti-do de urgência e mudança, em uma gigantesca organização composta por 216 mil funcionários formados dentro de uma rígida cultura septuagenária que se pretende agora destruir. Mesmo para um líder obstinado como o presidente, tal desafio pode estar além do seu alcance. A IBM identificou os problemas e esta fa-zendo o que é necessário para resolvê-los. A pergunta é se ela conseguirá ser rápida o suficiente.

Em meados da década de 1990, a IBM perdeu a liderança mundial no mercado de computadores pessoais. De olho no segmento dos *mainframes* que era o seu ponto forte, a IBM atrasou o lançamento de novas linhas de PC, subestimou a demanda desse mercado e produziu menos do que o mercado desejava. Os va-rejistas e consumidores tiveram de migrar para outras marcas, demonstrando que o colosso não estava andando. Como ainda existe sobreposição de produtos, uma boa notícia para um departamento da IBM quase sempre é uma má notícia para outro. Dizem que a IBM parece a Comunidade de Estados Independentes, a antiga União Soviética: em tese é uma unidade, mas na prática é um arranjo esquisito e descombinado ao qual falta objetivo comum. Lembra um pasurmarele. Um bicho horrível e desengonçado que tem bico de passarinho, orelhas de urso, patas de marreco e corpo de elefante. E que urra como um leão. Como se pode viver com um bicho deste? Tecnologia não falta. O que falta à IBM é visão global. É agilidade para mudar rapidamente.

Três evidências, em meio a esta confusão, mostram indícios de uma nova estratégia a longo prazo para a IBM. A primeira é uma guinada em direção aos serviços, que respondem por mais de 10% do faturamento mundial. A IBM está se tornando uma empresa cuja missão é oferecer ao cliente soluções inovadoras e criativas em informação. O computador é apenas um meio para que isso aconteça. A segunda evidência é a adoção progressiva dos chips *PowerPC* (fabricados por uma associação entre IBM, Apple e Motorola - ex-rivais e agora unidas) para uniformizar toda a linha de micros aos grandes computadores, a fim de baratear e liberar a empresa da dependência dos chips da Intel. Com isso, os micros podem rodar programas de todas as principais linhas de software existentes no mercado. A terceira evidência é a direção no sentido de um sistema operacional comum a ser construído para toda sua linha de produtos, tornando-os intercambiáveis e dando consistência e coerência a toda a sua extensa linha de computadores. Isso proporcionaria o caminho para um enorme segmento de mercado tranquilamente explorado pela Microsoft de Bill Gates.

## Questões

- 1 . Como você definiria a estrutura organizacional da IBM?
2. Qual a sua opinião sobre as decisões do novo presidente?

3. Como você cuidaria dos aspectos de centralização x descentralização da IBM?

4. Se Louis Gerstner lhe perguntasse, o que você sugeriria para fazer a IBM mais ágil e competitiva?