

# A HP é a maior de todas

**N**o dia 3 de maio de 2010, uma segunda-feira, o engenheiro Oscar Clarke assumiu o posto de presidente da HP do Brasil com algumas tarefas espinhosas pela frente. A mais óbvia e urgente, melhorar os resultados obtidos pela companhia. Pelas estimativas do Anuário Informática Hoje 2010, a empresa fechou o balanço de 2009 com uma receita líquida 3% inferior à de 2008 – US\$ 2,657 bilhões, contra US\$ 2,740 bilhões. Com metade do ano fiscal de 2010 já transcorrida no momento em que assumiu, a presidência da HP era um cargo especialmente desafiador. Além da questão da receita em queda, ainda havia outros problemas difíceis de abordar como, por exemplo, restaurar a confiança e o entusiasmo de toda a equipe comercial. Sem isso, nenhuma recuperação seria possível. E mais: ainda era preciso integrar à operação, com sinergia, rapidez e bons resultados, as recém-adquiridas EDS (agosto de 2008) e 3Com (novembro de 2009).

Em outubro, encerrando o ano fiscal de 2010, Oscar Clarke já respirava aliviado ao discutir esses assuntos. Embora sem poder falar em números por causa das restrições da SEC, dos EUA, órgão semelhante à CVM brasileira, garante que o pior, especialmente a restauração da confiança da equipe, já passou: os resultados do terceiro trimestre publicados pela companhia mostram um aumento de 21% na receita dos BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China). Atualmente, esses países representam 11% da receita global da HP.

“Não foi só no Brasil que tivemos problemas com nosso pessoal. Isso é o resultado da nossa estratégia de verticalização. O que acontece é que atualmente temos produtos e serviços das mais diversas linhas, e assim a HP se comportava como diversas empresas numa só”, expli-

ca Oscar. Os clientes perceberam esse comportamento e se queixaram. “Houve gente na companhia que perdeu a capacidade de ver as sinergias, a nossa capacidade de tirar proveito da integração e da escala”, completa. No entanto, ao se estruturar dessa maneira, a intenção da HP era justamente tornar tudo mais fácil de administrar e ao mesmo tempo obter resultados com uma estrutura de custos enxuta: “Numa estrutura desse tipo, fica muito mais fácil diagnosticar e resolver um problema quando ele aparece. O problema é justamente perdermos o benefício dessa integração”, comenta Oscar.

Entre outras providências, o novo presidente da HP decidiu que a companhia inteira precisa trabalhar recitando uma espécie de mantra: “Digo isso o tempo todo, a todo mundo: existe apenas uma HP, existe apenas uma HP... De agora em diante, temos de fazer com que a companhia trabalhe como uma só, de modo que o cliente perceba que de fato somos assim. Estamos apenas começando essa nova postura”.

Para reconquistar a confiança das equipes, Oscar tem feito um trabalho no estilo corpo-a-corpo, visitando todas as unidades de negócios, conversando com funcionários de todos os níveis e mantendo-os informados sobre o que acontece. Para melhorar o contato, além das reuniões periódicas com as equipes, abriu um blog interno onde, ao menos duas vezes por semana, publica informações relevantes para os funcionários – resultados, orientações andamento de projetos e até mesmo informações sobre suas atividades pessoais. Comunicação é um dos pilares do estilo de Oscar, fã do guru norte-americano Jim Collins e de obras dele como *Good to Great* e *Build to Last*. “Quando comecei o trabalho, víamos um certo desengajamento do pessoal. O orgulho de pertencer à HP havia perdido um pouco do brilho”, comenta ele. O que aconteceu foi que a crise de 2008 bateu forte

O mantra de Oscar Clark, presidente:  
“A HP é uma só, a HP é uma só...”



na empresa, provocando ajustes de vários gêneros nos custos da companhia: “A gestão de RH acabou sendo feita fora dos padrões, por causa das circunstâncias”, conta Oscar. Não foi assim, contudo, que os concorrentes se comportaram durante a crise. Os principais players do mercado acabaram se aproveitando para ganhar espaço e os resultados de 2009 mostraram isso.

As providências para recuperar o espaço perdido, no entanto, ajudaram também a recuperar o equilíbrio e a harmonia da equipe: “Nós percebemos a mudança e tentamos uma restauração do orgulho dos funcionários”, comenta o presidente da HP. Evidentemente, a mudança de clima não ocorreu apenas por causa da melhora de comunicação entre o presidente e os funcionários – as vantagens (chamadas de benefícios por Oscar) oferecidas às equipes de vendas também foram recuperadas.

Fazer com que cada vendedor da HP cumpra seu papel com entusiasmo é razoavelmente fácil. Fazer com que eles trabalhem buscando oportunidades para todas as linhas de negócios exigirá esforços maiores e soluções mais complexas. “Começamos com a adoção de um compromisso de todo o time de governança da companhia para atuar em conjunto”, detalha Oscar. Além de não acontecer da noite para o dia, a integração de que a HP precisa exige mudanças nos sistemas de back office que dão suporte a todas as unidades de negócios. “Hoje, os presidentes da HP em oito países – inclusive Estados Unidos e Brasil – estão envolvidos num esforço para definir ferramentas novas e redefinir as existentes, para que essa integração aconteça imediatamente”, diz Oscar.

O resultado dessa iniciativa é exatamente o que a empresa precisa para colocar os produtos e serviços da EDS e da 3Com ao alcance dos clientes: “Nós precisamos fazer esse esforço especialmente para a integração

da EDS. Olha, se pensarmos a HP como uma tese, a EDS era a antítese. Uma combinação das duas, inicialmente, resultava num conjunto vazio”, completa. É natural: a HP é tipicamente uma empresa de hardware, enquanto a EDS é uma empresa de serviços – as duas operam em universos de negócios distintos, mas ao mesmo tempo complementares. Com a 3Com, no entanto, a integração foi muito mais simples, até porque no Brasil ela possuía apenas 70 funcionários, enquanto a EDS veio com 6 mil. E mais: a 3Com é uma empresa de hardware. “A 3Com é completamente nova para nós, mas traz produtos que complementam com perfeição nosso portfólio de networking”, comemora Oscar. Com uma linha de produtos que ele considera riquíssima, já é possível oferecer itens que são de 30 a 35% mais baratos do que os similares da concorrente Cisco. “Claro que em redes ainda não somos líderes. Mas veja que a empresa que compramos é relativamente pequena e estamos apenas começando”, diz ele.

Apesar de todos os problemas, a empresa continua “e continuará sendo líder de mercado”, afirma o presidente. “Não se espere que não sejamos líderes em todas as verticais nas quais atuamos”, anuncia ele. “Nosso portfólio, mais nossos funcionários, formam uma mistura explosiva em termos de mercado.” A construção de uma nova fábrica, assunto que chegou a ser discutido na HP antes da entrada de Oscar Clarke em maio, não está mais entre as prioridades. Embora o tema não saia do radar da companhia, os aumentos de produção dos próximos meses poderão ser resolvidos com facilidade pelos fornecedores.