

Nos idos de 1982, a International Business Machines Corporation (IBM) figurava como uma das mais bem-sucedidas organizações do mundo todo na famosa pesquisa de Peters e Waterman, contudo, em 1994, a situação era completamente diferente: a IBM anunciou uma redução de 5 mil pessoas na sua força de trabalho, marcando uma nova era difícil nos negócios americanos. O corte de pessoal fazia parte de um programa de enxugamento (downsizing) da Big Blue, como ela é chamada nos Estados Unidos. Pela primeira vez em 78 anos de sua história, a maior empresa de computadores do mundo se viu forçada a abandonar a sua velha política de não demitir pessoal. Pouco antes, em 1992, a IBM havia provocado um verdadeiro estardalhaço ao anunciar um prejuízo de 5 bilhões de dólares - a maior perda jamais reportada por uma corporação americana. O valor das suas ações despencou na bolsa de Nova York e os intocáveis dividendos dos acionistas foram drasticamente eliminados.

Durante os oito anos com John Ackers como presidente mundial, a IBM se colocara como a empresa mais lucrativa do mundo, competindo com a General Motors, Sears, American Express e outras grandes geradoras de lucros. Mas a súbita queda provocou uma dúvida cruel: onde estaria o erro? Como a IBM chegara a essa situação calamitosa? A resposta é simples: a grande corporação americana tornou-se uma empresa complacente e acomodada. Apesar de se concentrar nos planos futuros e nas inovações tecnológicas, a IBM acomodou-se em seus sucessos do passado e teimou em manter-se predominantemente no negócio de mainframes (computadores de grande porte), que constituíam mais da metade do seu faturamento. Enquanto isso, os seus concorrentes rapidamente ofereciam microcomputadores, produtos que iam ao encontro das preferências do mercado e dos clientes. A IBM introverteu-se e acabou abrindo espaço para companhias mais ágeis como Microsoft, Apple, Compaq, que não existiam alguns anos antes. Esses rivais menores e mais céleres puseram no mercado microcomputadores e estações de trabalho (workstations) mais poderosos e baratos, que derrubaram os negócios de microcomputadores e mainframes da IBM. O problema da IBM não foi a tecnologia adotada - que era de ponta - mas simplesmente a letargia e a burocracia. O enorme dinossauro tropeçara nos pequenos inimigos mais ágeis e espertos, e levava um tombo enorme.

Como as outras organizações que dominaram boa parte do século XX, a IBM se mantivera grande, centralizada e hierarquizada. Os funcionários seguiam regras e procedimentos estritos em troca da manutenção de um emprego vitalício. A velha filosofia corporativa foi profundamente rompida quando Ackers decidiu reduzir a burocracia, a fim de obter mais flexibilidade, independência e criatividade. Para isso, Ackers dividiu a companhia em 13 unidades autônomas chamadas Baby Blues, mas jamais conseguiu que elas tivessem a suficiente independência e autonomia. Em seus esforços para impulsionar a companhia, Ackers implantou uma onerosa política de demissões voluntárias para reduzir pessoal e impôs novos procedimentos de avaliação e remuneração por desempenho. A decisão de Ackers também cortou os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de mainframes para concentrar-se mais na área de micros e estações de trabalho (workstations) que eram insignificantes para o porte dos negócios. A partir daí a IBM passou a enfrentar diretamente seus concorrentes e a encarar os problemas que tinham sido guardados a sete chaves por décadas de má administração. O Conselho de Administração fez o impensável: convidou um executivo de outra empresa para substituir Ackers, que trabalhara durante 24 anos na IBM. O novo presidente, Louis Gerstner jr., veio da RJR Nabisco Holdings Corp., não tinha nenhuma experiência em empresas de computadores, mas trazia um poderoso trunfo: fora o responsável pelo turnaround de uma grande corporação como a Nabisco e a Reynolds. No currículo de Gerstner constava o maior desafio da América: livrar o gigantesco grupo de alimentação e de cigarros do atoleiro de 26 bilhões de dólares em dívidas, reduzindo-as ao nível de 14 bilhões em quatro anos de incessantes cortes de despesas e de pessoal. Era exatamente o mesmo perfil de liderança de que a IBM necessitava para cortar outros 500 mil cargos. No início, Gerstner causou um profundo abalo no moral da empresa ao encolher a Big Blue ao nível de 300 mil empregados. O seu desafio atual está em conduzir a grande companhia para uma nova era, com uma guinada nos rumos e maior velocidade nas decisões. E com muitas pedras no meio do caminho.

Questões:

1. Que forças históricas configuraram as práticas administrativas da IBM?
2. Quais os elementos burocráticos que prevaleciam na IBM?
3. As práticas administrativas da IBM são parecidas com aquelas utilizadas pelas empresas excelentes?
4. Como uma empresa pode melhorar essas práticas administrativas? Descreva.
5. Explique os principais desafios da IBM.
6. Quais as outras mudanças que ocorreram na IBM e que você poderia descrever?