

**Eng. Carlos Sardo****Companhia IBM Portuguesa**

Director

Entrevista em 11 de Fevereiro de 2000 (Porto)

Entrevistadores: Eduardo Beira e Mário Lousã

Transcrição: Susana Jardim

Revisão: Eduardo Beira

Edição: Eduardo Beira

Revisão final: Carlos Sardo

Carlos da Naia Sardo é licenciado em Engenharia Electrotécnica pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), obteve o grau de Master of Electronic Engineering (MEE) atribuído pela Netherlands Universities Foundation For International Cooperation (NUFFIC), realizou o curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial do Instituto para o Desenvolvimento da Gestão / Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa (INDEG/ISCTE) e é Master of Business Administration (MBA) pela European University. Iniciou a sua carreira profissional na Bull Portuguesa em 1982, como *Ingénieur Technico-Commercial*, desempenhando funções de suporte técnico, marketing e chefia de projecto.

Em 1984 ingressou nos quadros da Companhia IBM Portuguesa, tendo desempenhado diversas funções nas áreas técnica, comercial e de marketing, primeiro como Engenheiro de Sistemas e, mais tarde, como Gestor de Conta para grandes clientes nos sectores da Banca, Distribuição e Indústria.

Em 1984 assumiu a posição de Director Comercial para as Pequenas e Médias Empresas - Região Norte. A partir de 1998, passou a desempenhar as funções de Director do Escritório do Porto e de Director da Divisão de Computadores Pessoais, lugares que ocupa actualmente (2000).

Em acumulação com a sua actividade profissional na indústria, foi durante alguns anos Assistente Convidado da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

Representa a IBM no Júri do Prémio Científico IBM desde 1998.

É membro efectivo da Ordem dos Engenheiros



***Como é que vê as mudanças dos últimos anos e como é que caracteriza o mercado dos sistemas de informação hoje?***

Basicamente o mercado tem evoluído no sentido de uma terciarização progressiva, traduzida na crescente importância relativa do sector dos serviços quando comparado com o do hardware ou o do software. Exemplo paradigmático disso é a própria IBM que, há dez anos atrás, concentrava mais de 80% do seu volume de negócios no hardware, enquanto que actualmente esta área representa menos do que 50% do seu volume de negócios a nível global. Refiro em particular o desenvolvimento de determinadas áreas de serviços de elevado valor acrescentado, como sejam a consultoria, a personalização de ERPs ou o desenvolvimento de soluções CRM ou SCM, a integração de sistemas, ou mesmo o outsourcing. Especificamente no caso do outsourcing, têm sido celebrados alguns contratos de vários milhares de milhões de dólares. Em Portugal, como se sabe, celebramos recentemente um importante contrato de outsourcing com a Portugal Telecom, o que significa que a tendência que já se faz sentir em mercados mais desenvolvidos há já algum tempo está também a chegar a Portugal. Já anteriormente a Petrogal tinha também fechado um contrato de outsourcing, mas com a EDS.

***Quantos milhões de contos valerá o mercado de outsourcing em Portugal?***

A primeira questão tem a ver, desde logo, com a própria definição do conceito de outsourcing, que pode ser mais ou menos abrangente. Há vários players a intervir neste mercado para além da IBM e da EDS e uma receptividade cada vez maior por parte das empresas potenciais clientes em relação a este tipo de serviço. Com algumas reservas, atrever-me-ia a situar entre os quinze e os vinte milhões de contos a dimensão deste mercado, mas com tendência para crescer a 20% ou 30% ao ano.

***De certa maneira está-se a recuperar o antigo modelo dos service bureau da IBM de há trinta anos, com outras máquinas e com outras comunicações...***

De certa forma assim é, embora com tecnologias mais potentes e com novas formas de organização. O conceito de outsourcing decorre do princípio de que as empresas se devem concentrar naquilo que sabem fazer melhor, colocando nas mãos dos especialistas a gestão de actividades que não correspondem ao seu *core business* como, por exemplo, as tecnologias de informação. A questão que se coloca é então a de saber se, assumindo que as tecnologias de informação permitem de facto conquistar vantagens competitivas sustentáveis, se deve ou não deixar a gestão das mesmas fora da empresa. A questão é relevante quer ao nível dos serviços quer ao nível das aplicações. Por exemplo, ao adoptar um ERP idêntico ao que é adoptado por um concorrente, está-se ou não a negligenciar a possibilidade de afirmar uma vantagem competitiva face a esse concorrente? É possível fazer utilizações mais inteligentes ou menos inteligentes de um software "standard" sem ao mesmo tempo deixar de beneficiar dos ganhos de eficiência que um fornecedor de software terá, ao fazer uma única vez para todos os seus clientes, as alterações necessárias para tirar partido quer de uma nova tecnologia subjacente (novo sistema de gestão de bases de dados, novo sistema operativo, nova arquitectura de um processador, ...) quer de alterações legais (fiscais, por exemplo). Aqui será necessário conquistar vantagens competitivas noutras áreas que não as comuns. Da mesma forma, ao nível dos serviços, será possível utilizar instrumentos de gestão que previnam a salvaguarda do potencial de criação de vantagens competitivas via tecnologias de informação, através do outsourcing.

***Essa tendência fará com que empresas como a IBM comecem a entrar em concorrência com alguns dos vossos partners (uma Andersen Consulting, por exemplo)...***

Existe um termo que define bem o que se passa hoje nesta indústria: *coopetition*. Há certamente espaço para colaborar e espaço para competir. É o mercado que define o que cada empresa deve fazer em cada caso. Isto significa basicamente que, nos casos em que uma empresa consegue só por si, apresentar o produto ou a solução que o cliente pretende, ela tenderá a competir. Nos casos em que isso não sucede, tenderá a estabelecer parcerias com outras e concorrer contra outras empresas ou parcerias de empresas. Dada a diversificação e fragmentação desta indústria, é relativamente normal que numa determinada situação de negócio duas empresas sejam concorrentes enquanto que noutra sejam parceiras. Para a IBM, uma empresa de grande dimensão e com uma ampla e ímpar oferta horizontal de produtos e serviços, é inevitável a ocorrência de múltiplas situações de *coopetition*. Sendo a rede de parcerias um pilar fundamental da nossa estratégia, é então essencial que as regras sejam claras e que cada parceiro conheça à partida o âmbito da parceria. Só assim é possível fazer crescer a confiança indispensável ao sucesso da parceria.

***Este fenómeno não é só da IBM, ouvi dizer que a SAP está também a fazer negócios directos em Portugal...***

Penso que num número limitado de casos. Pelo menos de início só o fazia por imposição dos clientes, tanto quanto julgo saber. Mas, na realidade, neste momento, é possível que comece a pensar em fazê-lo. Uma observação relativamente a casos como o da SAP ou da Microsoft. Quando é bem sucedido, o negócio do software pode ser um negócio extremamente rentável. De destacar a semelhança com a indústria farmacêutica. Ambas as indústrias se caracterizam por grandes investimentos em Investigação e Desenvolvimento e custos variáveis de produção relativamente baixos. A diferença principal residirá ao nível das patentes, em que a indústria farmacêutica consegue criar barreiras à entrada mais fortes do que as existentes na indústria de software, não obstante os

*copyrights*. Quando se verifica alguma saturação do crescimento (caso da SAP após o fenómeno do ano 2000), é natural que uma empresa de software tente contrariar essa tendência, quer procurando novos clientes (médias empresas) quer apostando na área dos serviços.

### ***Haverá 100 instalações SAP em Portugal?***

É possível que esse seja um número razoável, mas será melhor confirmar com a SAP.

### ***Mas o mercado talvez sature aos 200 ...?***

Talvez não. Uma estratégia com potencial de sucesso para a SAP seria a criação de versões personalizadas adaptadas aos vários sectores de indústria. Ao reduzir os custos de implementação e com uma política diferenciada de preço, tornaria as soluções acessíveis a empresas de menor dimensão, designadamente as PME's. A SAP poderá optar por esta estratégia e obviamente, ao fazê-lo, poderá entrar em concorrência com as empresas locais produtoras de software. Isso aumentaria a concorrência no segmento médio do mercado, mas a concorrência é a essência do sistema de mercado e só se pode esperar que se intensifique no início do próximo século. Por outro lado, novas necessidades vão emergir (relacionadas com o e-business, por exemplo) e novos equilíbrios se irão estabelecer.

***A situação vista pelo seu lado poderá ser complexa, pois por um lado promoveram o aparecimento de empresas e de produtos que claramente entram em concorrência com produtos do tipo SAP, que a própria IBM instala...***

Empresas como a Quatro, por exemplo, nasceram no âmbito de parcerias com a IBM na área do AS/400. A IBM assumia o seu papel de construtora de sistemas

então considerados de médio porte, sendo naturais e lógicas as parcerias com empresas fornecedoras de software aplicacional e de serviços associados, no sentido de dar resposta às diversas necessidades do mercado. Estamos a falar sobretudo do mercado das PMEs. O que se passou entretanto? O aumento da granularidade e da escalabilidade dos sistemas de médio porte e a disponibilidade de pontos de entrada mais baixos (em termos relativos) dos *mainframes* criou zonas de sobreposição entre plataformas arquitectónicas distintas, como sejam os *mainframes*, o AS/400, o Unix, e mesmo o Windows NT. Durante algum tempo, porventura até há três ou quatro anos atrás, pensava-se que os *packages* internacionais (estariamos a pensar no SAP, mas também na SSA, na Oracle, no JD Edwards, na Baan, e não haveria muitos mais) iriam dominar o mercado nacional, estando as empresas locais condenadas. Na realidade, não é exactamente isso que se tem verificado e tem havido casos de sucesso de empresas nacionais que se mantêm. O caso da Quattro é exemplo disso, com um crescimento sustentado nos últimos anos, acredito que não essencialmente à custa do BPCS que por acaso eles também representam. Por outro lado, ao mesmo tempo, a IBM fez crescer de forma muito significativa a área dos serviços e surge como instaladora de *packages* como o SAP. Diria que, de uma forma geral, temos estado em mercados essencialmente distintos, com a IBM, enquanto instaladora, actuando sobretudo em grandes empresas, não competindo assim com os seus Parceiros de sistemas.

***A Quattro não será uma pequena empresa portuguesa do sector, mas sim pelo menos uma média empresa, embora talvez pequena a nível europeu. Quer identificar mais alguns players portugueses de algum modo equivalentes?***

Há várias empresas com dimensão relevante para o mercado Português, por exemplo a IBS Duosoft, a GSI, a CPC-SI, a Prológica, etc, embora este seja um mundo em transformação rápida. Recentemente, a IBS Duosoft passou para a órbita da sueca IBS e a Prológica foi adquirida pela belga Systemat. Em ambos

os casos, as casas mãe são parceiras da IBM nos países de origem e até a nível internacional. De facto, por força dos fenómenos de internacionalização e de globalização da economia, a integração de empresas nacionais em grupos internacionais poderá vir a acontecer a mais empresas Portuguesas. Não é diferente do que se passa noutros sectores. Apesar disso, tem havido uma capacidade de afirmação do software nacional, que representará porventura mais do que 50% do mercado de software aplicacional instalado em Portugal. A lógica do sucesso dos packages de software é bem compreendida. Actualmente, na maior parte dos casos, não faz muito sentido desenvolver de raiz. Faz mais sentido partir de uma base de código que poderá satisfazer 70% a 90% dos requisitos da organização e que se irá personalizar ou acrescentar. Uma grande empresa poderá ainda continuar a manter uma equipa de analistas e programadores e ter capacidade para rentabilizar um software desenvolvido internamente. No entanto, a evolução da infraestrutura tecnológica (hardware, comunicações, software de base, ...) e as permanentes alterações funcionais, nomeadamente as que resultam de alterações legislativas, por exemplo, exigem alterações ao software aplicacional que, até porque são comuns, recomendam que uma única entidade (o fornecedor do software) as implemente. Em princípio esta abordagem deverá fazer mais sentido do ponto de vista económico do que uma alternativa em que múltiplas empresas tivessem que produzir exactamente as mesmas alterações. Uma característica importante da indústria das tecnologias de informação é a sua grande fragmentação, mesmo sendo difícil definir exactamente o que é a indústria, já que as suas próprias fronteiras são nebulosas. A fusão recente da AOL com a Time Warner é bem o exemplo disso. Mas a fragmentação significa também que empresas locais em países pequenos terão a sua razão de existir no futuro perspectivável.

### ***Como vê a capacidade portuguesa nesta área?***

Eu tenho algum optimismo em relação ao nosso potencial. Portugal tem já alguns casos interessantes de internacionalização, como é o caso da Altitude Software,

por exemplo, que nasceu com um software para call centers. Será também o caso da Intersis, com um software que permite a integração de correio electrónico e voz. Aparentemente, de acordo com uma entrevista dada pelo responsável desta empresa há algum tempo atrás, um dos potenciais clientes deste software seria o Pentágono. Não sei se o negócio se acabou por concretizar ou não, mas o simples facto de o Pentágono o ter considerado como uma hipótese é revelador da sua qualidade. Penso também que a própria Microsoft o distinguiu como o melhor software do género a nível mundial. Os Portugueses também têm qualidade a fazer coding. Mas no coding puro temos um problema semelhante ao que acontece nos têxteis, em que Portugal correria o risco de ficar com os estádios de produção de menor valor acrescentado, por um lado, e de ver-se em situação de concorrência com países que têm mão de obra qualificada e barata, como a India, por exemplo. O City Bank e a Boeing foram pioneiros a deslocalizar para a India actividades de programação de software, contando com uma mão de obra altamente especializada com Mestrados e Doutoramentos obtidos muitas vezes nos USA e repatriada. O Norte de Portugal está entre as primeiras zonas industriais europeias em termos de produção, mas isso não se tem traduzido em valor acrescentado suficiente para assegurar à sua população uma posição equivalente em termos do nível de vida. É preciso não só alterar esta situação, como evitar também que o mesmo aconteça com as tecnologias de informação. Esta indústria representa uma oportunidade para Portugal, na medida em que os Portugueses poderão passar a desempenhar actividades sofisticadas e de maior valor acrescentado, o que terá um efeito benéfico sobre o nível de vida geral dos Portugueses. Os dois exemplos que referi são bons exemplos do nosso potencial nesta área. Pessoalmente, gostaria que em Portugal acontecesse o que já está a acontecer em Israel, que começa a emergir como uma mini-potência na indústria de software. Portugal tem alguma apetência para isso, tem também boas escolas e, portanto, penso que se poderão reunir as condições necessárias para que isso possa vir a acontecer. Um outro exemplo que convém olhar com a maior atenção é sem dúvida a Irlanda. Com uma política de educação direccionada para as TI's que permitiu produzir uma mão de

obra altamente especializada e abundante, por um lado, e com uma política fiscal agressiva ao nível do IRC e dos benefícios fiscais, por outro lado, a Irlanda conseguiu atrair IDE (Investimento Directo Estrangeiro) nesta indústria que tem imprimido taxas de crescimento a este país que Portugal também gostaria de ter. Há algum tempo atrás li um estudo que comparava a evolução da economia na costa leste dos USA e em Silicon Valley, ao longo de cerca de 20 anos. O crescimento do emprego e do valor acrescentado tinha sido consideravelmente superior em Silicon Valley. Havia vários factores que estavam associados a essa diferença de desempenho: em Silicon Valley, a mão de obra tinha uma maior mobilidade e flexibilidade (cerca de três anos de permanência na empresa, em média), as organizações eram mais informais e em rede, socialmente é habitual o convívio pós-laboral entre profissionais, propiciando uma circulação fluida de conhecimentos e de informações, e a concentração das empresas em I&D incidia no desenvolvimento de produtos mais rapidamente comercializáveis, em detrimento de uma investigação menos focalizada no mercado, com impacto no time-to-market, entre outros. Tiraria pelo menos duas lições para Portugal. Tem havido uma tradição de falta de Investigação e Desenvolvimento em Portugal por parte das empresas. Os empresários preferem investir em negócios mais simples, susceptíveis de se transformarem em *cash cows* mais rapidamente. Penso que é este um ponto em que a mentalidade das empresas portuguesas tem de mudar. O outro aspecto tem a ver com a atitude da academia e da comunidade científica, que poderia contribuir mais para o sucesso de Portugal se apostasse numa investigação mais consequente do ponto de vista do mercado e numa ligação maior ao mundo empresarial. Embora comecem a surgir alguns bons exemplos, é fundamental que eles se multipliquem e, de preferência, de forma exponencial.

***A nível de recursos humanos, como avalia a qualidade do produto oferecido pelas universidades?***

Ao nível dos licenciados, há razões para optimismo, embora também com algumas sombras de pessimismo. Por um lado, as universidades deverão ter a coragem de não admitir indivíduos que não reúnem os requisitos para entrar. Seria uma atitude que só dignificaria a universidade. Por outro lado, acho também que as universidades estão a deixar sair licenciados que não deveriam sair. É triste ver licenciados com um domínio manifestamente insuficiente do Português. Não deveria acontecer. A aposta deve ser na qualidade e na credibilidade. De uma forma geral, temos ficado satisfeitos com a nossa experiência com licenciados das Universidades do Porto, do Minho, de Aveiro e da Portucalense. Somos bastante selectivos no processo de admissão, com todas as contigências que um processo desta natureza implica. Gostaríamos que os licenciados tivessem na sua bagagem também outros tipos de competências.

***Esse outro tipo de competência significa que os currículos estão desadequados?***

Penso que sim, em alguns casos. Muitas vezes os cursos focalizados em "computer science" estão a formar pessoas que provavelmente teriam uma colocação fácil se conseguíssemos atrair investimentos multinacionais em I&D. De outra forma, precisarão de ser reconvertidas para o mercado de trabalho nacional. Uma medida a tomar seria incluir, nos cursos tecnológicos mais fundamentais porventura menos ajustados ao mercado Português neste momento, componentes de formação em empreendedorismo e nas áreas de gestão. Estes licenciados são quase exclusivamente orientados para as dimensões técnica e científica, mas seria bom que eles tivessem a noção do poder de alavanca que a I&D pode desempenhar no enriquecimento do País e deles próprios.

***Falta-nos uma oferta com uma qualificação intermédia, ou não?***

Eu penso que depende da zona do País. A zona Norte tem uma situação claramente distinta da região de Lisboa. No Norte há vários centros como os que já referi, enquanto que em Lisboa a oferta está geograficamente mais concentrada. A procura também é diferente consoante as zonas. Em Lisboa, a absorção de licenciados na área de informática ou de engenharia electrotécnica e de computadores é muito rápida. Não há problemas de emprego para estes licenciados e a rotação destes profissionais nas empresas é elevada, dada a pressão da procura. O efeito sobre os salários faz-se também sentir, como seria de esperar. O problema poderia ser minimizado com recurso a profissionais com uma formação intermédia com certificações em áreas específicas. Mesmo aqui, a carência de profissionais certificados é notória. Um profissional certificado em SAP tem sido tipicamente muito bem pago e certificações em Cisco ou Microsoft são também muito valorizadas pelo mercado. A inclusão deste tipo de formação nos currículos dos licenciados é certamente uma mais-valia para a sua inserção na mercado profisional. Tanto quanto julgo saber, a Universidade do Minho tem criado módulos de formação em AS/400, em SAP e em Lotus Notes, o que, correspondendo a áreas de grande procura no mercado, deve ser saudado. Verificando-se em geral um desequilíbrio maior entre a procura e a oferta em Lisboa do que no Norte, seria Lisboa quem mais beneficiaria, em termos de curto prazo pelo menos, de profissionais com uma formação intermédia. No Norte, diria que a falta deste tipo de profissionais acaba por ser colmatada sem grandes desequilíbrios pelos licenciados.

***Como é que vê o futuro das empresas portuguesas, em especial das mais importantes? Ouvi dizer que os espanhóis andam aí a comprar algumas...***

Seria interessante que os empresários Portugueses resistissem à tentação de vender na primeira oportunidade e criassem empresas para crescer, mais para comprar outras do que para serem adquiridas por outras. Este é um problema que não é exclusivo desta indústria em Portugal. O investimento directo

estrangeiro, se for aplicado apenas no mercado secundário, não será tão benéfico para Portugal como se incidir sobre o mercado primário, em novos investimentos. Há espaço em Portugal, dada a fragmentação desta indústria, para essas empresas Portuguesas continuarem a ter sucesso, crescerem e até, nalguns casos, se internacionalizarem. Um destino óbvio é o Brasil, mas passará no futuro também por Moçambique e por Angola. O Brasil, não obstante a distância, oferece excelentes condições, não só pela língua, mas também porque constitui um mercado com uma dimensão que tornará menos difícil uma segunda fase de um processo de internacionalização.

### ***Ainda não falou de Espanha...***

Há já algumas empresas portuguesas que se lançaram para Espanha. No caso da IBS Duosoft, as operações ibéricas são controladas a partir de Portugal, tanto quanto julgo saber. Penso que a Quatro abriu e mantém escritório em Madrid. Se do ponto de vista de distância é mais simples, do ponto de vista linguístico é mais complicado. A Espanha não é certamente um mercado a negligenciar, até porque estão na União Europeia como nós, havendo um conjunto de facilidades para fazer negócio que daí decorrem. Por outro lado, como mercado Europeu, ainda que com as suas especificidades, terá tendência a ser um mercado exigente e, por isso mesmo, estimulante para as empresas Portuguesas. Em qualquer caso, o Brasil é um mercado maior, e permitirá criar uma plataforma muito sólida para aprofundar um processo de internacionalização.

### ***Curiosamente, os espanhóis não têm tido muito grande actividade por cá, apesar da Indra ter ganho um concurso importante...***

Há áreas em que tem sido fácil para os espanhóis entrarem cá, outras em que a dificuldade é maior, o que acaba por reflectir a dificuldade (recíproca) que referi há pouco em relação a Portugal, preconizando por isso que o Brasil seja

porventura uma via, apesar de tudo, mais fácil para iniciar um processo de internacionalização. A Espanha não deixa de ser um mercado cinco a dez vezes maior do que o nosso, dependendo dos segmentos considerados e, por isso mesmo, bastante atractivo.

***Uma empresa espanhola parece também a estar a ter sucesso a ganhar mercado na faixa de produtos massificados de contabilidade para PCs...***

Até certo ponto, não surpreende que seja no software de entrada de gama que essa penetração seja mais fácil, porque é justamente aquele em os custos de personalização serão mais baixos, dada a relativa simplicidade do software.

***Há quantos anos está na IBM ?***

Há 16 anos. Comecei a trabalhar na IBM em 1984.

***Apanhou todo este processo turbulento da IBM nos últimos anos...***

Atravessei várias fases, todas elas muito enriquecedoras como experiência profissional. O Sr. John Opel foi CEO da IBM até 1985. O Sr. John Akers sucedeu ao Sr. John Opel tendo deixado a IBM em 1993, altura em que entrou o Sr. Louis Gestner. 1992 e 1993 foram anos particularmente difíceis, em que a empresa foi reestruturada, tendo-se verificado uma redução muito substantiva de efectivos a nível mundial. Em Portugal, o processo de reestruturação fez-se com um ou dois anos de atraso em relação aos USA. Foi um passo absolutamente indispensável para agilizar a empresa e a verdade é que nunca o valor de mercado da IBM foi tão grande como actualmente. O mérito é sem dúvida do nosso CEO, o Sr. Gerstner, que, de facto, conseguiu redefinir a empresa e reorientá-la. Por exemplo, no caso de Portugal, foi necessário transformar uma empresa essencialmente retalhista e de venda directa numa empresa que passou a utilizar

sobretudo canais de marketing para a comercialização dos produtos tradicionais e desenvolver uma forte componente de serviços.

***O AS400 deve ser um centro de negócio, imagino, na parte do hardware em Portugal...***

Temos várias linhas de servidores e várias linhas de negócio. A área dos *mainframes* é uma área com um significado muito expressivo. Repare que temos uma posição muito interessante em grandes contas, quando nos comparamos com o nosso principal concorrente neste segmento, a Amdhal. Sectores como a Banca, por exemplo, em que o sistema de produção e o sistema de informação se confundem, não podem prescindir da robustez e segurança que estes sistemas oferecem. Além do AS/400 e dos nossos mainframes, há que distinguir ainda o Risc System/6000, que corre o AIX, a versão IBM de Unix, e os servidores Netfinity que correm Windows NT e Linux. Procuramos tirar partido do nosso know-how no desenho e produção de sistemas mais sofisticados que transferimos para os sistemas mais simples, os quais são por isso normalmente mais fiáveis do que os sistemas comparáveis da nossa concorrência.

***Falando agora de trabalho cooperativo, de teletrabalho, a IBM com certeza que tem experiência interna sobre isso...***

Utilizando um rácio típico de empresas de retalho, posso dizer-lhe, o que aliás é público, que temos conseguido fazer aumentar as nossas vendas por metro quadrado. Num artigo da Harvard Business Review salvo erro de 1998, é feita uma análise a várias empresas, entre elas a IBM, onde se demonstra que o número de metros quadrados que ocupamos em todo planeta tem vindo a diminuir significativamente, enquanto que o volume de vendas tem vindo a aumentar. Começamos a constatar que, por força da natureza da sua actividade profissional, os nossos colaboradores, sobretudo na área comercial e na de serviços, passavam apenas uma parte do tempo nas instalações da empresa. Era

assim possível e desejável racionalizar a ocupação do espaço. É isso que temos vindo a fazer e implementamos o conceito de *shared space*, onde os colaboradores partilham as secretárias, sentando-se na que estiver disponível. Uma filosofia de trabalho deste género implica a disponibilidade de ferramentas adequadas de suporte. Quem trabalha fora da empresa, dispõe de um Thinkpad equipado com Lotus Notes e, dadas as excelentes características deste software de groupware e de suporte ao trabalho cooperativo, a produtividade desses profissionais não é minimamente afectada. Todos os nossos colaboradores que se encontram nestas circunstâncias dispõem também de um telemóvel. Por outro lado, algum do espaço libertado é agora utilizado como área de demonstração e para contacto com clientes.

***De acordo com a vossa experiência qual é a divulgação do Lotus Notes em Portugal: baixa, média, grande?***

Eu penso que ainda está abaixo do que deveria estar e daquilo que é a nível mundial. A Lotus, embora subsidiária da IBM Corporation, não consolida as contas com a Companhia IBM Portuguesa, pelo que não conheço com detalhe suficiente a situação da empresa. Muitas multinacionais presentes em Portugal são utilizadoras do Lotus Notes, já que se trata de um produto de groupware com características muito interessantes. As grandes empresas nacionais poderiam tirar um enorme partido deste produto, como ferramenta de produtividade que facilita a comunicação, a coordenação e a colaboração na organização, mas penso que a maioria ainda não o "descobriu".

***A ideia que eu tenho é que o Lotus Notes é uma ferramenta que só uma ou outra das grandes empresas tem comprado. Há poucos dias ouvimos uma pessoa da Sonae fazer os maiores elogios ao impacto e à importância estratégica do Lotus Notes na "corporate culture"...***

Creio que terá sido num dos últimos números da Harvard Business Review de 1996 que o Professor Michael Porter publicou um interessante artigo (*What is Strategy?*), onde referiu especificamente o Lotus Notes como uma das ferramentas que permite aproximar as empresas da curva fronteira da produtividade (essencialmente, o valor máximo que é possível entregar ao mercado incorrendo um dado custo, utilizando as melhores práticas de gestão e tecnologia disponíveis). É relativamente raro um guru assumir um compromisso desta natureza com um produto concreto. No caso do Prof. Porter, este compromisso é muito significativo e revelador.

***Na zona do Minho há um número importante de pequenas empresas de sistemas de informação com dez ou vinte pessoas. Há um lugar para empresas pequenas como estas num cenário de cinco ou dez anos?***

Essa é certamente uma questão muito interessante. Li recentemente um artigo no Economist em que se abordava a problemática da evolução das carreiras. É curioso o que se está a passar neste domínio, de uma forma geral no mundo ocidental, porventura de uma maneira mais acentuada nos USA, embora acredite que a tendência não tarde a chegar à Europa, apesar das preocupações sociais que prevalecem neste continente. Por um lado, a turbulência da economia induz naturalmente carreiras cada vez mais voláteis. Por outro lado, por força dos mercados, mormente os financeiros, as maiores empresas têm razões muito fortes para procurar ser eficientes. Isto implica o *outsourcing* daquelas actividades que não correspondem ao *core business* da empresa, numa óptica de especialização. Isto vai constituir uma razão forte para a existência de empresas mais pequenas, quando não até de *free lancers*. Por isso eu diria que haverá certamente espaço para essas pequenas empresas, embora associado a alguma instabilidade...

***No fundo trata-se da estruturação da "supply chain", o que não é um fenómeno ou paradigma novo...***

A questão está em saber quais são as implicações do paradigma para o caso de Portugal. Já vi um responsável por uma Associação Industrial de uma zona muito dinâmica do País defender há alguns atrás a subcontratação como uma grande via de futuro. O problema da subcontratação é que, como se tem demonstrado, não permite tirar o prémio que estará ao alcance de quem conhece bem o cliente, fonte de poder num contexto de excesso de oferta sobre a procura, que é o que temos actualmente a nível mundial. Ou seja, as pequenas empresas terão um espaço de existência, mas o seu sucesso dependerá do seu posicionamento.

***É o preço que se paga por não chegar directamente ao mercado...***

Justamente. Eu diria que embora haja espaço para essas empresas, uma coisa é sobrevivência, outra diferente um grande sucesso. O poder negocial dessas pequenas empresas tenderá a ser relativamente reduzido e isso tornará difícil ultrapassarem o estágio de fornecedoras de componentes de *outsourcing*, com uma rentabilidade e um potencial de crescimento limitados. Uma estratégia alternativa passará pelo crescimento e aproximação do mercado.

***Mas é quase como uma condenação para as pequenas empresas, porque a capacidade de chegar ao mercado é muito cara... O produto pode ser interessantíssimo, mas como é que o distribui? Sem um dos grandes, hoje é quase impossível, por exemplo, transformar isso num produto de mainstream, não é?***

É verdade, esse problema constitui uma dificuldade real. Em primeiro lugar, uma dimensão pequena arrasta quase sempre consigo uma inerente instabilidade e, num sector de alta tecnologia, o problema agrava-se ainda mais. A inovação é essencial para gerar crescimento e uma credibilidade e visibilidade maiores. Uma das soluções pode passar por parcerias com empresas maiores para quem o que

a empresa tenha a oferecer possa constituir uma complementaridade. Veja-se o caso da Intersis. Sendo uma pequena empresa, a parceria com a Microsoft pode transformar a Microsoft virtualmente num canal de marketing para o seu software. E vice-versa.

***No seminário realizado há dias na Universidade do Minho tentamos discutir estes assuntos com a comunidade académica. Foi interessante verificar a dificuldade de alguns em aceitar a necessidade de uma empresa ter uma estratégia declaradamente virada para um nível intermédio da "supply chain" ou a ideia que o sucesso de uma empresa se poderá medir pelo facto de ter sido comprada...***

Sim, essa é certamente uma discussão interessante. Na minha perspectiva, desenvolver a estratégia de uma empresa é um pouco como fazer a engenharia do seu ADN. O ADN determina não só a organização e a fisiologia de um ser vivo mas também o meio em que este vai viver. Um ser vivo não tem influência, pelo menos para já, sobre a constituição do seu ADN. As empresas têm. Compete-lhes seleccionar o ambiente em que pretendem existir, bem como a sua organização interna para assegurar o sucesso nesse ambiente. Ambiente não quer dizer apenas mercados ou clientes. Há sectores regulamentados em que o principal *stakeholder*, pelo menos em determinados momentos, pode ser a entidade reguladora. A aquisição de uma empresa por outra não representa, na minha óptica, o sucesso da empresa comprada, mas sim, provavelmente, dos seus accionistas iniciais. A questão dos grupos e da mistura de "ADNs" sob a mesma gestão é uma questão interessante. De uma forma geral, o mercado de capitais pune as "holdings". Nos USA, os investidores gostam de saber o que estão a comprar, a transparência é essencial para os mercados. Há uma clara separação entre o sector financeiro e o industrial, por exemplo. Já vi um executivo norte-americano designar de comportamento "incestuoso" uma situação de claro desvio a este princípio. Já no Japão, uma certa opacidade contabilística e a mistura do sector financeiro com o industrial, que permitiu baixar o custo de

capital deste último, não pareceu obstar ao sucesso da respectiva economia, principalmente no final dos anos 80.

***Mas não havendo um mercado de capitais significativo em Portugal, eu defenderia que ser integrado numa multinacional não fecha horizontes para as pessoas da empresa, mas sim pode abrir horizontes... Geralmente essas empresas procuram localização, procuram know-how local para complementar o know-how internacional.***

Diria que a aquisição de uma empresa local por uma multinacional pode ser uma solução boa para ambos em alguns casos, mas representará também provavelmente a perda do controlo dos destinos da empresa local pelos seus promotores iniciais. Em organizações complexas como são as multinacionais, colocam-se sempre os problemas de configuração e coordenação. Neste sentido, resta saber qual será o nível de autonomia que será permitido à nova subsidiária. Esta questão não é independente da natureza do negócio que está a ser adquirido. Estamos a falar de serviços de âmbito predominantemente local? Ou de uma carteira de produtos de software tecnologicamente avançado? Ou ainda de uma empresa que pode ser uma ponte para o Brasil e para os PALOPs? Gostaria, no entanto, de sublinhar que uma estratégia alternativa para a empresa local e que porventura poderá proteger a sua identidade e a sua perenidade será o estabelecimento de parcerias. No universo das tecnologias de informação, as parcerias são actualmente incontornáveis, dada a fragmentação da indústria e a globalização de determinados produtos que se assumem como âncoras nas constelações que formam com outros.

***Parece que a única resposta de defesa à globalização são as parcerias e a integração a níveis intermédios da supply chain...***

Não estou a dizer mal das aquisições, que podem constituir estratégias viáveis quer para a empresa compradora quer para a comprada. Mas do ponto de vista

desta, as alternativas que refere permitirão assegurar uma autonomia que, de outra forma, provavelmente desaparecerá.

***Já que falamos do mercado de capitais, o que é que você acha da Pararede? Aparentemente está-se a transformar em algo surpreendente de valorização. Isso tem consistência ou não?***

Acho que não obstante as oscilações naturais no mercado de capitais, a Pararede é um caso de sucesso em Portugal. Veremos se a prazo se sustenta como empresa independente ou acaba também por ser adquirida.

***O Elenix e aquela anunciada ligação à Microsoft que visa de certo modo transformar o Elenix numa espécie de produto da Microsoft, que pensa disso?***

É naturalmente desejável que um produto como o que referiu, de concepção Portuguesa, pudesse vir a ter uma projecção internacional. As parcerias são aqui quase obrigatórias e o nome de Portugal como país de origem deste tipo de tecnologia não ajuda. Mesmo algumas empresas de software de origem francesa, quando decidem internacionalizar-se, a primeira coisa que fazem é passar a sede para a Califórnia. Uma aliança com a Microsoft ajuda muito certamente.

***Essa é realmente uma área onde você está particularmente bem localizado para ajudar: como incrementar as parcerias com a IBM?***

Gostava de dizer que, durante vários anos, a Companhia IBM Portuguesa fomentou proactivamente a concretização de contratos da área de *Manufacturing* com empresas Portuguesas. Vários milhões de contos foram adquiridos a empresas Portuguesas nesse âmbito, por exemplo, moldes de plástico para computadores.

***Como, por exemplo, seria possível promover parcerias das pequenas empresas do cluster do Minho com empresas grandes como a IBM?***

Eu vejo a questão em duas vertentes. Uma delas é a jusante na *supply chain*. Algumas empresas foram ou são ainda hoje, directa ou indirectamente, parceiras da IBM. Por exemplo, já fizemos campanhas de marketing conjuntamente com a Primavera. As vantagens de uma empresa grande ao nível das economias de escala, *branding* e credibilidade, podem articular-se bem com as vantagens das pequenas ou médias empresas, ao nível da fragmentação do mercado e do nível de personalização desejável, no fornecimento de produtos complementares que formam uma solução global com valor para o cliente final.

Existe uma outra vertente, que é a seguinte: como é que outras empresas se podem posicionar a montante da IBM, assumindo-se como parceiros da IBM e seus fornecedores? Já referi anteriormente um caso concreto. Numa perspectiva global, o produto ou serviço deve ser globalizável e não ter apenas um interesse local. No âmbito das tecnologias de informação, produtos de hardware ou de software a nível de infraestruturas seriam os que reuniriam, a meu ver, as melhores condições para o sucesso. Assim haja empresas com a capacidade de inovação necessária...

***Quando pomos alguém a tentar dar tiros nessa área a probabilidade de acertar na mouche ou de identificar claramente um target interessante no mercado é baixa. O risco do produto ficar na prateleira é muito grande. A IBM pode ajudar a identificar targets...***

Não é nada fácil. Penso que a estratégia numa indústria tão fragmentada e turbulenta como esta passa por apostar em várias áreas de oportunidade, porque é quase impossível *a priori* antecipar quais são aquelas que vão ter sucesso. Uma empresa muito pequena não se pode permitir dar muitos tiros, dada a natural escassez de recursos. Por outro lado, creio que faz sentido falar de uma

dimensão mínima para atrair o interesse de uma grande empresa multinacional. Não é fácil, mas é um esforço que os Portugueses não podem alienar.

***Falemos da Internet. Qual é impacto que isso vai ter no sector do negócio das tecnologias de informação em Portugal? Já está a ter muito, começa a condicionar as compras do sector, já começa a condicionar as estratégias?***

Talvez faça mais sentido falar de e-business baseado em tecnologias Internet do que propriamente em Internet. O e-business precede a divulgação comercial da Internet, designadamente com as suas propostas de EDI, sobretudo no final dos anos 80 e início dos anos 90. Houve economistas que apontaram a adopção do EDI como um dos factores que induziram ganhos de produtividade que permitiram à Grã-Bretanha sair da recessão em que se encontrava no início dos anos 90. Ora o EDI padecia de problemas de falta de flexibilidade e de custos de implementação que podem ser resolvidos com as tecnologias Internet actualmente disponíveis. Em conjunto, estes argumentos evidenciam o impacto que o e-business pode ter no mundo dos negócios em geral. A Internet entrou inicialmente nas nossas vidas sobretudo como um fenómeno ligado aos indivíduos e ao consumo. Mas pensar a Internet na perspectiva de um browser, por mais interessante e revolucionário que seja o conceito, seria sempre redutor. Numa perspectiva de e-business, podemos sempre pensar em duas grandes áreas: o Business-to-Consumer e o Business-to-Business. O potencial deste último é enorme e irá certamente transformar as nossas vidas. Pode ter um impacto muito positivo em Portugal, onde os efeitos já se começam a fazer sentir. Aliás, não tardará muito que a diferenciação se faça pela negativa: como disse Andy Grove, no futuro não haverá e-business, haverá business. Uma grande empresa industrial Portuguesa já me colocava em 1997 o seguinte problema: tinha que implementar um sistema de e-business para que um seu grande cliente norte-americano pudesse colocar e seguir encomendas. Há cerca de três meses, li um artigo no Economist, onde se referia que a Cisco já fazia cerca de 40% ou

50% do seu negócio via Internet. Pos bem, há uma semana tive um contacto com um parceiro da Cisco em Portugal que me confirmou que 80% do negócio da Cisco já corre via Internet.