

Da poltrona do executivo

RM Sistemas – Criando uma empresa e aprendendo com o crescimento*

Desde a década de 1980, as publicações em Administração, sejam as que propõem discutir os desafios contemporâneos, sejam as que apresentam novos métodos de gestão empresarial, não se cansam de ressaltar o caráter dinâmico, imprevisível e incerto do ambiente, principalmente considerando o processo de globalização da economia. No alardeado contexto de ambigüidades e incertezas, a premissa é de que as oscilações e ameaças do ambiente atingem a todos, sem exceção.

A entrevista aqui apresentada ilustra que, pelo menos para algumas organizações, as décadas de 1980 e 1990 representaram perspectivas de empreendimentos bem-sucedidos, sem maiores ameaças ao negócio e à expansão da empresa. A RM Sistemas – Rodrigo e Mauro –, empresa do ramo de informática que produz e comercializa *software* de gestão corporativa, é exemplo de organização que, desde a sua fundação, vivencia, de maneira progressiva, situações de crescimento. O mesmo ambiente que para alguns gerava crises, incertezas, pressões e ameaças, para a RM significou oportunidade de agregação de novas tecnologias, de difusão de inovações técnico-organizacionais e, em consequência, de uma expressiva capacidade de se projetar no futuro.

A empresa é dirigida por Rodrigo Mascarenhas, seu fundador e presidente, e por Mauro Tunes, vice-presidente e sócio, desde o seu início. Oficialmente, completa 19 anos em 2005 e, em plena juventude, registra mais de 19 mil

clientes empresariais, em cerca de sete mil contratos de fornecimento, implantação e manutenção de sistemas de gerenciamento integrado de todos os elos de uma cadeia produtiva. Os dados indicam que, em 2003, o faturamento foi de aproximados 93 milhões de reais e, para 2004, a expectativa era de 120 milhões de reais. A empresa, com cerca de 640 empregados diretos, gerencia uma rede de filiais e representantes que envolve "quase 1.200 pessoas na operação RM Sistemas no Brasil todo", como afirma um dos dirigentes entrevistados.

Com franca liberdade de expressão, boa dose de humor e rara disponibilidade para refletir sobre suas histórias pessoais e gerenciais, expor pontos de vista, projeções e decepções, os dois empresários, sócios majoritários da RM Sistemas, dedicaram tempo para, mais do que responder às nossas questões, conceder depoimentos sobre suas experiências empreendedoras e empresariais.

Em seus relatos registraram que, em alguns momentos, tinham consciência da ousadia das propostas organizacionais e gerenciais que implementavam, como o programa de participação nos lucros e resultados e os programas de responsabilidade social. Noutros momentos, porém, declararam que a complexa e agitada atividade empresarial e os exaustivos e estressantes processos decisórios causavam-lhes temores e insegurança. Ressaltaram como os episódios do cotidiano, os deslizos da ação humana no trabalho, os desvios de conduta parecem

* Entrevista conduzida por Denise de Castro Pereira e Liliane de Oliveira Guimarães, professoras da PUC Minas e com a colaboração de Luciedi Temporal Gomes Esper, mestranda do MPA-PUC Minas/FDC.

atropelar os esforços de desenvolvimento tecnológico, de expansão e competição empresarial.

As conquistas e a capacidade competitiva que foram capazes de construir levaram a RM Sistemas a figurar na lista das melhores empresas para se trabalhar e a receber vários prêmios de qualidade e produtividade, conforme se pode conferir em seu *site* www.rm.com.br.

Esta entrevista é sobre uma história empreendedora bem-sucedida. Ao mesmo tempo, mostra como a complexidade do mundo empresarial pode se revelar diluída nos mais simples e corriqueiros acontecimentos do cotidiano. Ainda que se articulem entre variáveis tec-

nológicas e estratégicas sofisticadas, as dimensões organizacionais, aqui traduzidas por um modo particular de relatar a própria trajetória, parecem ficar ocultas no discurso que prima pelo tom coloquial, sem qualquer espécie de preocupação com vocabulário técnico ou científico.

Os temas que compuseram o fio condutor da entrevista, realizada em duas etapas, nos dias 20 de setembro e 25 de outubro de 2004, foram: o processo de criação da empresa; as estratégias de expansão; as tecnologias gerenciais e uma breve avaliação do setor de informática, em especial da informática corporativa, no Brasil e no mundo.

Como vocês contam a história da criação da RM Sistemas e como identificaram a oportunidade do negócio?

Rodrigo: Não identifiquei oportunidade nenhuma, eu arrumei uma namorada, a verdade é essa. Eu tinha 19 anos de idade, comecei a namorar, fiquei muito apaixonado. Só queria saber de namorar, matava aula, parei de estudar. Meu pai começou a ficar muito preocupado com essa situação e pediu a um primo dele para me arrumar um estágio.

Nesse estágio aprendi a mexer com folha de pagamento e quando passei no vestibular meu pai me deu uma calculadora HP. Eu me interessei pela máquina, vi como funcionava e desenvolvi um "programinha" de folha de pagamento para o departamento de pessoal.

Aí o "programinha" foi dando certo, um tempo depois o dono da empresa me procurou, porque a minha máquina não podia mais ficar comigo, ela tinha de ficar lá na construtora para os caras usarem. Ele comprou uma máquina melhor – CP500 – para a cons-

... eu arrumei uma namorada, a verdade é essa. Eu tinha 19 anos de idade e comecei a nomarar, matava aula, parei de estudar. Meu pai começou a ficar preocupado com essa situação e pediu a um primo dele para me arrumar um estágio.

trutora e eu desenvolvi um outro "programinha". Seis meses depois saí do estágio e continuei prestando serviço de folha de pagamento para essa construtora e para outras. Isso foi em 1984, mais ou menos. Até 1986 fui trabalhando e arrumando outros clientes, como o Colégio Dom Silvério, onde estudei a vida inteira.

Em 1986 é que tive de formalizar a empresa, porque um cliente meu – na época eu tinha cerca de dez – exigiu que eu tivesse nota fiscal. Então, não foi assim: "Vou abrir uma empresa". Eu comecei no estágio, tive oportunidade de conhecer o processo de calcular folha de pagamento. Na épo-

ca não existia microcomputador, era tudo feito nessas maquininhas simples.

A sociedade era eu com 95% e meu pai com 5%. Funcionava na sala de visita do meu pai. Depois meu pai tornou-se síndico do prédio e lá embaixo tinha uma salinha do zelador. O zelador pediu demissão e eu pedi ao meu pai para usar a sala e em troca eu faria todo o serviço do prédio. Meu pai deixou de ser síndico, entrou um outro síndico, que gostou muito do meu serviço, do que eu estava fazendo e aí ele me dava mais um salário mínimo por mês, além de poder usar a salinha.

Continuei vendendo os programas de folha de pagamento, prestando serviço de folha, fazendo boletim do Dom Silvério e fui contratado para fazer o serviço de contabilidade de uma empresa chamada Companhia Minas da Passagem. O cara me contratou e pensei que ele era louco de me contratar, porque eu nunca tinha ouvido falar de contabilidade e a da empresa dele estava dois anos atrasada. Pensei que eu também era

louco de aceitar, mas ele era mais de me contratar do que eu de aceitar. Fiz três exigências para pegar o serviço: uma era que tudo que eu não soubesse eles tinham de me explicar; tudo que eu fizesse eles tinham de conferir; e que eu precisava de um prazo de seis meses. Aí passou o prazo, vi que não iria conseguir, fiquei atrás de uma solução e foi quando encontrei o Mauro, que é o M da RM. Falei com ele, expliquei a situação, ele veio. Em 15 dias conseguimos fazer a primeira parte que tinha sido combinada de entregar para a Companhia Minas da Passagem.

Como o serviço deu certo, o cara me perguntou quanto eu iria cobrar. Eu estava numa situação que tinha de fazer uma coisa que não sabia o que era, qual o trabalho que eu iria ter, não sabia de nada e ainda tinha de dar o preço. Eu era louco para ter um Monza, tudo que eu queria na vida era um Monza, aí falei que o valor que iria custar era o valor de um Monza. Na hora de receber, recebi aos poucos e não deu para comprar o Monza, mas comprei outros computadores e a coisa foi evoluindo. Então, no começo as coisas aconteceram todas assim, nada planejado, nada programado, nada esperado. Só uma vontade... Eu via que o negócio estava dando certo para mim, conseguia ganhar um dinheirinho, pouco demais, mas eu não tinha despesa, não era casado, não gastava muito, então o pouquinho que eu ganhava ali já dava. E tudo que eu ganhava eu comprava mais computador, mais equipamento.

Mauro: Eu já era muito amigo do Rodrigo, há mais ou menos uns quatro anos antes de mexermos com a RM. Ele já contou a história dele, que ele só queria saber de namorar e o pai dele arranhou-lhe o estágio. Virou estagiário, viu que no departamento de pessoal havia 15, 20 pessoas para fazer a folha de 400 peões de obra do aeroporto de Confins. A folha da construção civil tinha uma característica, era semanal,

... o cara me perguntou
quanto eu iria cobrar.
Eu estava numa situação
que tinha de fazer
uma coisa que não
sabia o que era, qual
o trabalho que eu iria
ter, não sabia de
nada e ainda tinha
de dar o preço.

então o trabalho era pesado. Toda semana se fazia um envelope para o cara e no final do mês fechava tudo. O Rodrigo viu aquilo, tinha uma calculadora, programou... e, por sorte ou coincidência, eu também tinha uma calculadora igual. Eu era muito "fuçador", gostava muito de mexer com aquilo. E conversávamos sobre isso nos intervalos da Universidade Federal. O Rodrigo era de uma sala e eu de outra, mas na "hora do recreio" sempre conversávamos. Ele me pedia umas dicas da calculadora, porque já estava no processo de sofisticar a programação que ele fez para atender aquela construtora.

Depois de um ano, ele sozinho, evoluiu o programa, passou para o CP500, que já era um microcomputador. Não era um computador como os de hoje, mas já tinha mais recursos do que a calculadora. Esse cliente – a construtora – indicou um outro, que indicou um outro. Aí chegou até aquela Companhia Minas da Passagem. Como o Rodrigo já tinha prestado um excelente serviço para eles na área de folha, o pessoal se sentiu confortável e pediu para ele resolver o problema de contabilidade. O Rodrigo aceitou o desafio e o cliente acabou confiando nele, e entregou-lhe o serviço. Ele foi atrás para resolver. Foi aí que houve o nosso primeiro contato profissional, porque ele tinha um prazo de quatro ou cinco meses para entregar tudo pronto. Isso foi em dezembro de 85.

Nós nos reencontramos numa feira, uma das primeiras feiras de informática – Inforuso – que teve em Belo Horizonte, no BH Shopping. Eu, por coincidência, estava lá com o meu pai. O Rodrigo também estava com o pai dele. Começamos a conversar sobre o "programinha" de folha. Aí o Rodrigo me contou que estava com o problema da contabilidade que ele tinha de entregar para aquela empresa. Eu me ofereci para ajudar no que ele precisasse. No dia seguinte fui à sua casa e começamos a trabalhar. Eu já dava aula de informática no Colégio Anchieta, mas estava no 5º ou 6º período de engenharia. Nunca tinha visto uma contabilidade na vida, não sabia o que era balanço, não sabia o que

era razão, não sabia o que era lançamento dobrado... não sabia nada, totalmente cru. O Rodrigo me explicou algumas coisas, mas no outro dia chamamos o contador da Minas da Passagem para vir e nos explicar a matemática do negócio. Eu não queria nem saber de contabilidade, o negócio era entender o que tinha de entrar e o que tinha de sair. Aí o Rodrigo me passou esse trabalho da contabilidade e continuou fazendo os sistemas de folha de pagamento, porque eram muitas para fazer. Eu nem era sócio dele, por causa da correria tão grande começou assim, na informalidade. Eu achei aquilo um desafio tão grande que comecei com tudo. Naquela época virávamos a noite, vários dias dormi por lá mesmo, até colocar o programa girando.

Resumindo a história, depois de muito trabalho, depois de montar o negócio todo, depois de contratar digitador, no final do prazo combinado entregamos o primeiro lote de relatórios, quatro meses depois. Deu tudo certo, o programa de contabilidade já estava praticamente pronto, formalizado. Eu e o Rodrigo sentamos e decidimos ser sócios. A empresa era eu, o Rodrigo e dois funcionários. A RM praticamente nasceu aí.

R: É, eu reencontrei o Mauro nessa feira, onde tentei encontrar um *software* de contabilidade, porque eu não estava conseguindo resultados com o que eu tinha desenvolvido. O *software* custava 20 mil dólares, meu pai não ia me dar o dinheiro para eu comprar o PC e o *software*. Encontrei o Mau-

ro, sabia que ele era programador e o chamei. Nem foi para ser meu sócio, chamei para me ajudar. Nos primeiros quatro ou cinco meses que ele ficou lá eu pagava a ele meio salário mínimo. E o Mauro, tecnicamente, conhecia de informática muito mais do que eu, porque ele já estava quase se formando em engenharia elétrica, dava aula de informática. Então, primeiro o convidei para ser meu funcionário, ele me

... depois de muito trabalho, depois de montar o negócio todo, ... Deu tudo certo, o programa de contabilidade já estava praticamente pronto. Eu e o Rodrigo sentamos e decidimos ser sócios. A empresa era eu, o Rodrigo e dois funcionários. A RM praticamente nasceu aí.

ensinou muito de informática e aí falei com ele: "Mauro, vamos ser sócios". Tirei meu pai e ficamos eu e ele.

Nessa época vocês tinham a percepção de quanto o mercado era promissor?

R: Para te falar a verdade, eu não parava para pensar nessas coisas não. Eu queria era fazer o meu serviço bem-feito, não ficava nessa: "Ah! esse mercado está ótimo, vai ser isso, isso e isso". Aconteceu tudo por acaso e acho que se eu fosse começar hoje do mesmo jeito

que comecei 20 anos atrás a chance de continuar existindo era zero. Porque o importante foi aquele momento do começo do microcomputador. Então, hoje, se alguém for começar como fiz, vai começar tendo a RM como concorrente e nós somos um forte concorrente. Com o preço que eu cobro, para o cara ganhar dinheiro vai ter de ralar muito e não vai ganhar nunca, porque hoje, pelo volume que a gente tem, a gente cobra muito barato do cliente. Na época dava para cobrar mais caro.

M: Tinha a folha e a contabilidade, a nossa estratégia daí para a frente foi cada um focar, trabalhar para fazer o melhor produto possível. O Rodrigo seguiu na folha e eu segui na contabilidade. Ficamos um ano trabalhando com isso, ganhando só alguns poucos clientes. Aí já começa a estratégia nossa de crescimento. A primeira estratégia que estabelecemos, que objetivamos, foi arrumar uma rede de representação no Brasil.

Como isso foi planejado?

M: Não foi planejado especificamente, mas pensamos e conversamos que, se quiséssemos crescer, precisávamos de alguém para vender nosso produto fora de Belo Horizonte. Então fomos atrás. Abriamos as revistas e víamos quem trabalhava com informática, quem já trabalhava com *software* e entrávamos em contato, oferecendo nossos produtos. Tínhamos tanta confiança nos produtos que a única coisa que a gente pedia era que a pessoa se dispusesse a ficar 15 minutos para ver nos-

sa demonstração. Tínhamos a certeza de que com 15 minutos a pessoa reconheceria o potencial do nosso produto. E também, naquele momento, o mercado era muito propício, não tinha muita gente que fazia o que fazíamos, porque as empresas estavam começando a descobrir a potencialidade do uso do microcomputador. Então, foi um momento certo, na hora certa, com o produto certo. Conseguimos um representante em São Paulo, um no Rio de Janeiro, um em Campinas, depois um em Recife.

Outra estratégia de crescimento que usamos foi muito interessante. Como já existiam alguns concorrentes e eles já tinham uma política de remuneração desses distribuidores, então fizemos uma política superagressiva, bem diferente da dos concorrentes, para que pudéssemos criar essa rede de distribuição mais rápido. Acho que essa foi uma decisão correta que tomamos. A média do mercado era dar 30% de comissão, nós demos 50%. Numa venda em São Paulo, por exemplo, o distribuidor ficava com metade e nós com a outra metade, tanto da manutenção quanto da licença de uso e da implantação. Não exigíamos exclusividade, mas com o tempo ele ia passando para a gente.

Em dois ou três anos a gente já estava com, praticamente, a rede que temos hoje. Foi um momento fácil de criar uma rede de distribuição, o que hoje já está muito difícil para um entrante. Nossa rede já está consolidada, estamos presentes em praticamente todas as grandes cidades do

país e é uma rede que está conosco há mais de 10 anos e muitas vezes 100% do negócio do cara é RM, ele vive de RM.

Outra coisa interessante é que rapidamente percebemos que os representantes estavam um tanto acomodados no Rio e São Paulo, principalmente. Sentimos que podíamos crescer muito mais lá se pudéssemos ter as rédeas do negócio. Transformamos, então, os representantes em filiais.

... a RM começou a tomar uma cara de empresa em 1988, quando participamos da Fenasoft. Foi duro, mas conseguimos pagar o estande de 20 mil dólares. A partir dessa feira tivemos um crescimento muito grande, porque conseguimos representantes no Brasil inteiro.

Praticamente compramos a empresa deles. Não tínhamos dinheiro para comprar, mas fizemos uma negociação que acabou dando certo. Passamos a ter o comando do negócio e isso representou um salto para a gente. Foi um diferencial, porque a grande maioria dos nossos concorrentes nunca pensou em ter filial, ficaram só com distribuidores. Distribuidor não é a mesma coisa, ele acomoda, fica passivo esperando o negócio, não atende bem o cliente. Então, assu-

mimos o controle do negócio e demos uma participação no resultado para os caras.

Essa transformação em filial começou no Rio de Janeiro em 1988 e em São Paulo em 1989. De 1990 a 1992 abrimos duas filiais, uma em Ribeirão Preto e outra em Uberlândia. Tínhamos conquistado dois ou três grandes clientes nessas regiões e vimos que era importante ter um escritório, apostando na potencialidade da região. Montamos um escritório também em Fortaleza. Lá tivemos de montar de forma forçada, porque o cara abandonou o negócio e já tínhamos uns 40 ou 50 clientes lá. Ele entregou o negócio, o que foi de certa forma uma sorte, porque já tinha uma estrutura iniciada, assumimos e a única dificuldade foi a distância, que superamos sem maiores problemas.

R: Eu acho que a RM começou a tomar uma cara de empresa em 1988, quando participamos da Fenasoft. Foi duro, mas conseguimos pagar o estande de 20 mil dólares. A partir dessa feira tivemos um crescimento muito grande, porque conseguimos representantes no Brasil inteiro, principalmente no Rio de Janeiro, que foi o nosso primeiro mercado e depois clientes em São Paulo. Com essa ida para o Rio vendemos bastante lá, começamos a crescer e a ter um pouquinho mais de dinheiro.

Em 1988 mudamos para uma sala, e em 1989 para um prédio na Avenida Getúlio Vargas, ocupando dois andares. Depois alugamos mais um. Fomos crescendo, o mercado estava muito bom, o nosso

produto era muito bom, as empresas confiavam na gente, e passamos a ter um conjunto de clientes. Já tínhamos conseguido vencer a barreira da concorrência. Porque, no começo, quando a gente ia vender para alguém, todo mundo falava assim: "Pede para ir ao escritório deles, fala que você quer conhecer a sede deles". E a nossa sede era numa garagem e na sala do zelador mesmo, então o cliente que chegava lá não tinha muita confiança de comprar o nosso produto. Quando começamos a incomodar os nossos concorrentes, eles começaram a falar isso. A partir de 1988-89 a gente já tinha uma sede. Em 1992, quando tínhamos mais dinheiro, foi que a gente teve o que chamo de "depressão administrativa".

O que significa "depressão administrativa"?

R: A depressão ocorreu quando a gente já estava grande, devíamos ter uns 100, cento e poucos funcionários. Eu e o Mauro começamos a ter medo da RM. Por inexperiência nossa, por a gente nunca ter trabalhado em outro lugar, nunca ter tomado conta de nada, porque tudo aqui foi acontecendo e a gente foi levando. Nisso contratamos uma consultoria para nos orientar. Foi aí que eles falaram que tínhamos de contratar um executivo. Eles cobraram uma fortuna para encontrar o executivo. Indicaram o cara, gostamos muito dele, da conversa dele e resolvemos contratá-lo. Só para ter uma base, na época eu e o Mauro conseguíamos ganhar 2.000 cada um por mês.

E a pessoa, abaixo da gente, que ganhava mais, ganhava 900 a 1000 reais. O cara veio e tivemos de pagar 8.000 para ele, até tínhamos dinheiro para pagá-lo, mas falamos para a consultoria que ele iria ganhar quatro vezes o que nós ganhávamos. Eles disseram que o cara tinha sido isso e aquilo, tinha muita experiência e como estávamos com medo até de comprar um ar-condicionado, contratamos o cara pagando os 8.000.

... Na terceira semana ele mandou embora minha irmã que trabalhava aqui. Chegou para mim e para o Mauro e falou que ela não servia para trabalhar aqui, que não tinha formação de recursos humanos, porque a gente precisava de uma gerente de recursos humanos e tal. Essa foi a primeira pancada que tomamos.

Nas duas primeiras semanas ele não falou nada, só ficou conhecendo. Na terceira semana ele mandou embora minha irmã que trabalhava aqui. Chegou para mim e para o Mauro e falou que ela não servia para trabalhar aqui, que não tinha formação de recursos humanos, porque a gente precisava de uma gerente de recursos humanos e tal. Essa foi a primeira pancada que tomamos. Mas o que se iria fazer? Já estávamos dispostos a

pagar 8.000 para o cara, se ele falasse para fazer as coisas e a gente não fizesse a situação iria ficar complicada. Eu e o Mauro combinamos que ficaríamos, então, seis meses sem falar um não para ele. Tudo que ele quisesse ele poderia fazer. Então, mandamos minha irmã embora e ele contratou uma amiga dele que era gerente de recursos humanos. Essa gerente ganhava três mil e tanto, tinha que vir por quatro mil. Depois veio a equipe dele. Daí todo mundo que estava aqui, a nossa gerente financeira, os funcionários que estavam satisfeitos com os mil que ganhavam foram vendo um que ganhava oito e a outra quatro... Foi um reboião e tivemos de aumentar todo mundo. Mandou embora mais uns que estavam aqui e ficou só a turma dele. Depois de uns quatro meses, entrei na sala do cara às quatro horas da tarde. E ele com um mapa da fazenda dele aberto em cima da mesa e no telefone comprando esterco. Não falei nada, só comentei com o Mauro. Estranhemos, mas ficou por isso mesmo. Não falamos nada, ainda estava naquele prazo dos seis meses que combinamos que não iríamos falar um não para ele. Depois disso, passei a ir mais na sala dele para ver o que ele fazia. Na terceira vez que o vi mexendo com as coisas da fazenda falei: "Pô, todo dia eu passo aqui e você está comprando coisa para a sua fazenda?". Ele respondeu: "O que é isso, sou executivo, saio daqui às 10 horas da noite, preciso fazer algumas coisas pessoais enquanto estou aqui". Perfeitamente,

não falei mais nada. Aí já tinha seis meses que ele estava aqui e nós começamos a reverter a história. Começamos, então, a cobrar resultados. Ele começou a colocar a culpa nas pessoas que estavam ao seu lado, só de mim e do Mauro que ele não podia falar nada, porque nós não falamos nenhum não para ele. Depois de um ano nós o mandamos embora, porque percebemos que, para ficar ouvindo desculpas e reclamações sobre o que o outro não fez, a gente mesmo ouvia a desculpa, não precisava dele intermediando.

Depois desse cara, em 1994, já estávamos melhores, a empresa já estava mais estruturada, eu e o Mauro já estávamos mais fortes. Saímos à procura de profissionais competentes, porque esse cara não foi bom para nós, mas por outro lado ele nos mostrou que não estávamos errados nas nossas decisões. Depois disso a RM cresceu muito. Em 1997 tínhamos quase 300 funcionários, faturando muito, vendendo no Brasil inteiro. Virou empresa mesmo. Hoje temos uma turma de executivos, a maioria cresceu aqui, todos já têm quase 10 anos de RM. Às vezes a gente contrata alguém de fora, porque é bom vir alguém com uma experiência nova para acrescentar e o crescimento foi se dando assim.

Retomando a reflexão sobre o processo de expansão da empresa, em algum momento vocês tiveram de recuar na estratégia de criar filiais?

M: Até hoje nunca fechamos nenhuma filial, só expandimos. Estamos indo no cami-

nho contrário ao do mercado. Todos hoje no mercado são 100% com franquias ou representante, ninguém quer ter representante próprio. Recentemente compramos dois dos nossos distribuidores, Curitiba e Porto Alegre. Nunca recuamos nessa estratégia, porque acreditamos que estar à frente do negócio é muito melhor do que ter um representante. Ele se acomoda, entra numa zona de conforto e a coisa não anda o tanto que poderia an-

... Aí já tinha seis meses que ele estava aqui e começamos então a cobrar resultados. Ele começou a colocar a culpa nas pessoas que estavam ao seu lado...

Depois de um ano nós o mandamos embora, porque percebemos que, para ficar ouvindo desculpas e reclamações sobre o que o outro não fez, a gente mesmo ouvia a desculpa, não precisava dele intermediando.

dar, não cresce o que poderia crescer.

R: Na verdade, a gente adota as duas estratégias: representante e filial. Uberlândia, Ribeirão Preto, Curitiba, Porto Alegre, Rio, São Paulo e Belo Horizonte são filiais. Em outras capitais e grandes cidades temos representantes. O representante tem 50% da licença de uso e os outros 50% ele repassa para nós. O que ele vende lá metade é dele, metade é nossa e a gente dá todo o

apoio de desenvolvimento para ele.

Qual é hoje, então, o mercado da RM?

R: Nosso mercado é composto por empresas de todos os portes, mas estamos mais concentrados nas pequenas e médias empresas, melhor dizendo, em mercados de pequeno porte ou intermediários. Empresas que têm mais de 500 funcionários, que faturam a partir de dois ou três milhões por ano, têm porte para ser clientes. Em qualquer ramo de atividade, mas temos sistemas mais específicos para construtoras, hospitais, escolas e indústrias. O mais forte é o de gestão de RH, que inclui a folha de pagamentos e atende a qualquer empresa. Então, é folha de pagamentos, recrutamento e seleção, treinamento, medicina do trabalho, toda a parte que envolve recursos humanos da empresa. Isso faz parte do nosso sistema de gestão. O nosso produto é um sistema de gestão completo para as empresas, mas elas podem comprar as partes, como contabilidade, ou só folha, ou só ativo mobilizado etc.

M: Nosso mercado é o que chamamos de "pequena grande empresa". O foco da RM hoje é voltado para empresas que faturam de cinco milhões até 100 milhões de reais ao ano, no máximo. Mas queremos atuar nessa faixa de empresas que faturam de dois a 15 milhões de reais e têm de 19 a 90 empregados. Existem cerca de 140 mil empresas no Brasil nessa faixa. As empresas que possuem de um até 19 funcionários totalizam dois

milhões no Brasil, são a maioria, mas o mercado da RM é esse de 140 mil empresas, porque ainda não temos produto para atender aquela maioria de empresas de dois a 19 empregados. Há empresas pequenas que faturam milhões, como empresas de base tecnológica, alguns bancos, financeiras, escritórios de advocacia. Essas a gente atende também, mas, para a empresa pequena, nosso produto é muito grande, fica muito caro.

Então, a expectativa da RM é tentar simplificar ao máximo o produto, facilitar a implantação e barateá-lo, para que possamos atingir a empresa pequena, que está crescendo, que ainda está desassistida no mercado e tem vontade de se informatizar.

A expansão da RM acelerou-se e vocês alcançaram o mercado internacional. Como ocorreu esse processo de internacionalização?

R: Foi mais ou menos há quatro anos (2001). Um cliente nosso, há mais de 10 anos no Rio de Janeiro, vendeu seu supermercado. Os ex-proprietários tinham muito dinheiro, nos procuraram e mostraram interesse em ser nosso representante em Portugal, onde tinham bons relacionamentos. Fomos para lá, abrimos um escritório, com metade do custo de operação nosso, metade deles. A gente fornece o *software* e eles comercializam e implantam o sistema. Já temos novos clientes, mas ainda não decolamos lá. Ainda acreditamos que podemos investir por lá, porque parece que agora está engrenando.

M: Chegamos até a pensar no México, mas demos uma pisada no freio. Não por causa do mercado mexicano, mas por causa do nosso produto. Para a América Latina não estamos pensando nada para 2005, em 2006 será outra história. Isso porque acho que o mercado brasileiro é grande e ainda inexplorado. O mercado externo vai exigir um investimento muito grande e talvez possamos tentar abordar de outra forma mais à frente, por meio

... a expectativa da RM é tentar simplificar ao máximo o produto, facilitar a implantação e barateá-lo, para que possamos atingir a empresa pequena, que está crescendo, que ainda está desassistida no mercado e tem vontade de se informatizar.

de aquisição de empresas que já estejam operando lá. Haverá um determinado momento. Da forma como estava indo, de pegar o produto e adaptá-lo, não dá. Estou pisando no freio. Talvez em 2006 possamos adquirir uma empresa brasileira que esteja operando por lá... Aí já vamos ter caixa e porte para isso. É uma estratégia diferente, mas acreditamos nisso, até mesmo para esse plano nosso de em cinco anos abriremos ações para o mercado. É importante ter operação internacional consolidada. É ruim para uma em-

presa abrir seu capital atuando só no Brasil.

Em Portugal, como disse, o negócio ainda não decolou. É um país que tem a metade do tamanho de Pernambuco, que está crescendo muito, mas não no ritmo Brasil. Estamos lá com seis ou sete clientes já, temos uns *prospects* para fechar... Está indo bem. Estamos aprendendo a cultura do país.

Vamos falar um pouco sobre as tecnologias gerenciais da RM. Quais os mecanismos internos que vocês criaram para facilitar o processo de expansão do negócio?

R: Esses mecanismos internos são muitos e vão, a cada momento, sendo melhorados, aperfeiçoados. A gente tem uma facilidade muito grande com computador, com informática. Usamos o nosso sistema e temos muitos números que representam a produtividade. Hoje a gente tem um controle completo das ligações que os clientes fazem para nós. Então, eu, do meu computador, consigo saber quem ligou para a RM, qual foi a dúvida que a pessoa teve, quem atendeu, quanto tempo a pessoa espera por uma resposta. Esse controle a gente tem muito bem-feito, em todas as áreas. A gente tem de ter esses controles muito na mão, porque a gente não pode deixar de vender.

Temos a intranet, que me fala todos os números da RM Sistemas que eu quiser saber. Quantos funcionários a empresa tem, quanto eu gasto com a folha de pagamento, quanto eu pago de imposto, temos tudo isso nas mãos.

Hoje, a empresa que não tem isso tem dificuldade para sobreviver. Isso é bom, porque isso que eu tenho é o que a gente vende.

M: Os controles internos que temos são um diferencial. Para suportarem o crescimento que vivenciamos, temos de estar com a empresa e os números na mão. Esses controles não são apenas sobre o atendimento ao cliente – tempo de espera para atendimento, tempo de resposta etc. São também sobre os controles internos, de pessoal e de operação. Realmente, torna-se mais fácil, porque usamos o nosso próprio produto.

Pode-se afirmar que há ênfase no controle da produção, do funcionamento e das rotinas?

R: Sim, controle da produção, controle de custo, tem de estar em cima. Um dia desses, identificamos um motorista que estava roubando do sistema de abastecimento de carros da empresa. Ele pegava um tíquete da diretoria para abastecer o meu carro, mas pegava também, com a pessoa responsável por essa área, outro tíquete dizendo que era para mim e abastecia o carro dele. Um dia nosso sistema acusou que eu tinha gastado o equivalente, em dinheiro, para andar oito mil quilômetros em um mês. Vieram me perguntar se eu tinha gastado isso tudo. E é claro que não! Ao apurar descobrimos uma falha no controle, porque ele vinha roubando 100, 150 reais por mês nos últimos cinco anos. Naquele mês ele foi roubar mil, o pegamos. Isso de roubo tem em toda empresa, tem

quem fica gastando telefone-ma à toa, tem aquele que não está produzindo, não está dando dinheiro para a empresa e ainda está dando uma despesa.

Hoje estamos com 450 funcionários aqui, neste andar. O que deve ter de gente aí, agora, colocando currículo na internet para outra empresa, ligando para os amigos para falar sobre como foram as festas no fim de semana... Então, se a gente não tem controle

... Tenho controle de tudo aqui, de tudo. A pessoa é livre, pode entrar onde quiser, só que no final do mês fazemos um levantamento de quanto tempo cada um entrou em site que não era de interesse da RM. Se as pessoas se excederem, são chamadas para um ajuste de conduta.

sobre isso aí, pode acabar... Se deixar muito solto, daqui a pouco...

E você tem controle da internet e do telefone?

R: Tenho controle de tudo aqui, de tudo. A pessoa é livre, pode entrar onde quiser, só que no final do mês fazemos um levantamento de quanto tempo cada um entrou em site que não era de interesse para a RM. Se as pessoas se excederem, são chamadas para um

ajuste de conduta. Normalmente, os novatos que não conhecem bem as regras são chamados no começo. Depois, quando a pessoa sabe que é controlada, ela não age mais assim, mas se não houver muito controle a empresa dança mesmo.

E em termos de políticas de recursos humanos, de incentivos, avaliação de desempenho?

R: Eu acredito muito que quanto mais o funcionário tiver feliz por trabalhar aqui, mais ele vai produzir. [Mostra a revista **Você S/A**, que poucas semanas antes publicara como reportagem de capa as vantagens de se trabalhar em boas empresas devido aos seus programas de recompensas, e destacava a RM Sistemas]. Eu sempre fiz questão, aqui na RM, de todo mundo tirar férias. Todo mundo é praticamente obrigado a tirar férias. Criamos um prêmio, há quase 15 anos, atribuído a duas ou três pessoas só – os gerentes da época – se eles tirassem férias até dois meses após o vencimento formal do período de férias. Pagávamos um valor que podia chegar a 50% do valor do salário. Esse valor não pode ser em dinheiro. A empresa paga a passagem ou hotel, para algum lugar. Além disso, há outros incentivos.

M: Com a parte de recursos humanos a gente sempre se preocupou muito, porque é o maior insumo nosso, o que faz o nosso diferencial. O que faço aqui, o que vai refletir na satisfação do meu cliente e na qualidade do meu produto é o que as pessoas estão fazendo

ali agora nesse momento. A gente procura sempre ter uma remuneração compatível com o mercado, na média ou acima da média, apesar de que, se você for perguntar para eles, a maioria vai dizer que ganha pouco, o que é natural. Até eu acho que ganho pouco. Temos milhões de outros programas aqui dentro. Toda semana tem uma palestra, que a gente chama de "RM em família", sobre assuntos voltados à família e relacionamentos ou sobre orçamento doméstico etc. Tem uma turminha que sempre bola alguma coisa interessante para apresentar ao pessoal. Há uma integração muito grande extra-trabalho, fazemos muitas festas e eventos, comemoramos muita coisa do que acontece aqui, tentando integrar todo o pessoal.

Em relação às práticas de RH vocês sempre mantiveram uma mesma linha de atuação ou tiveram recuos?

M: Já fomos mais ousados do que hoje, porque agora enfrentamos o problema do crescimento. Há três ou quatro anos estávamos lidando com 250 ou 300 pessoas. Hoje são 640, a projeção para daqui a seis meses é de quase 700 funcionários. Então, qualquer coisa que se quiser fazer tem de ser bem calculada. Qualquer coisinha que se faz tem o custo muito maior, o impacto é maior. Temos qual é o custo de cada ação e qual será o seu retorno para a empresa e para o funcionário, para não ficarmos rasgando dinheiro, porque agora o tombo é maior. Antes eu conhecia muita gente, agora você anda aqui dentro e não conhe-

ce ninguém. Hoje isso é um mar de gente. Agora não estamos só aqui em Belo Horizonte, estamos em São Paulo, com 120 pessoas, no Rio de Janeiro com outras 100. A gente calcula e pensa mais para fazer qualquer política. Antes fazíamos mais por impulso, porque sabíamos que a coisa estava mais sob controle, hoje uma ação errada transforma os erros em cascata.

Tínhamos um programa ousado de participação nos

... A gente procura sempre ter uma remuneração compatível com o mercado, na média ou acima da média, apesar de que, se você for perguntar para eles, a maioria vai dizer que ganha pouco, o que é natural. Até eu acho que ganho pouco.

lucros e resultados. À medida que a empresa cresceu muito, recuamos com ele. Estamos repensando. Porque era uma coisa... Estávamos pagando ao pessoal, no final do semestre, cerca de meio salário extra. Um salário a mais por ano, só que pago de forma linear, em cima de uma meta totalmente impalpável. Isso se tornava um custo enorme para a empresa, porque o resultado era dividido linearmente por 600 pessoas, todos recebiam um valor pequeno e sem saber ao certo por que estavam ganhando. Ou seja, nem sabiam o que

tinham de fazer para que aquele valor aumentasse ou diminuísse. Mas era um processo que vinha desde quando a RM tinha 30 funcionários e funcionava. A empresa foi crescendo, o valor ficou diluído e o programa foi se tornando ineficiente. Em vez de gerar satisfação, gerava desconforto e descontentamento. Mas vamos voltar, agora de forma inteligente, de forma que as pessoas saibam o que fazer para aumentar ou diminuir o valor recebido.

As características da RM, que a tornam uma das "melhores empresas para se trabalhar", não são contraditórias ou conflitantes com todo esse controle que se exerce sobre o trabalho?

R: Gera conflito sim, mas a RM é a melhor empresa para se trabalhar, não para vir cá e não produzir, não! A gente tem de saber administrar isso. Senão, seria a melhor empresa para vir e ficar improdutivo, vamos dizer assim. É bom para trabalhar. Para quem tem postura e atitude para trabalhar aqui. Quem fica "morcegando", dando esse tipo de nó [referindo-se a roubo, tempo na internet, telefone], a gente manda embora. Não queremos aqui não.

Gera conflito sim, porque algumas pessoas têm na cabeça que a melhor empresa para se trabalhar é a melhor empresa para ficar "se coçando". E a gente exige que se trabalhe oito horas por dia. Fico bravo quando fico sabendo que alguém ficou aqui até a meia-noite. Eu sei que às vezes precisa, numa emergência, quando ocorre algum problema.

Também, se o cara não ficar na hora que precisamos, mandamos embora, porque se é uma coisa séria, inesperada, depois se pode compensar... Porque temos essa regra. Então, esse tipo de conflito faz com que a gente tome determinadas atitudes para fazer a pessoa entender qual é o nosso espírito. Queremos ficar entre as 150 melhores empresas do Brasil para se trabalhar? Queremos, mas temos de deixar bem claro que é para trabalhar.

Não estamos fazendo nada aqui, especificamente, para entrarmos nesse guia, para estarmos entre as 150 melhores empresas para se trabalhar. O que a gente faz aqui é com o intuito de que as pessoas que vêm trabalhar aqui, de manhã, na hora em que acordarem, sintam-se animadas, estimuladas, em vez de reclamar.

O turnover aqui é muito alto?

R: É um pouco alto sim, não muito, mas é no departamento de suporte. Isso porque lá é onde estão os menores salários. São as pessoas mais novas, geralmente estudantes de administração, de economia, que nunca trabalharam. São novatos, não são formados, mas essa é a porta de entrada na RM. E ali temos cerca de 200 pessoas. Estão conversando com os nossos clientes, que percebem os bons e os convidam para trabalhar com eles. Não vou falar que isso é bom, mas também não é péssimo para nós, porque eles vão trabalhar com o nosso cliente. E se mantiverem nosso cliente, que vai continuar usando nosso produto, pagando por ele e indicar outro, para nós está valendo. E

temos mais condições de treinar essas pessoas diretamente no trabalho do que se funcionários de clientes vierem ser treinados aqui. Por isso temos uma rotatividade que não é muito baixa nessa faixa de salário até 800 reais. Mas acima disso, por exemplo, um analista de sistema não vai ser contratado para operar o sistema de folha de pagamento no cliente.

... algumas pessoas têm na cabeça que a melhor empresa para se trabalhar é a melhor empresa para ficar "se coçando".

E a gente exige que se trabalhe oito horas por dia. Fico bravo quando fico sabendo que alguém ficou aqui até a meia-noite.

A RM Sistemas desenvolve mecanismos para fixar as pessoas mais qualificadas na empresa?

R: Temos alguns mecanismos. Por exemplo, temos um incentivo por meio do qual pagamos universidade para funcionários. Atualmente, equivale a uma verba de 80 mil reais por ano. Realizamos um tipo de vestibular interno na empresa, selecionamos os funcionários e pagamos até 50% da mensalidade da universidade. Quem ganha essa bolsa, se sair da RM no período em que a empresa estiver desembolsan-

do esse dinheiro, tem de devolver tudo que recebeu. Não queremos ajudar quem não vai estar mais aqui. Tudo que a gente faz aqui para o funcionário tem a contrapartida dele. A gente sempre ajuda, mas não 100%, porque o funcionário tem de valorizar a ajuda que damos.

A RM parece ter um grande contingente de trabalhadores jovens. Vocês privilegiam a contratação de pessoas mais jovens?

M: Depende da área. Para a de gerenciamento, por exemplo, estamos privilegiando um cabelo branco agora. Não adianta! Estamos num processo de contratação de um gerente comercial para atuar em São Paulo e a condição número um é ter mais de 45 anos. Não adianta ter menos, antes não pensávamos assim não, mas agora vemos que a experiência vale, que o cabelo branco tem o seu valor mesmo. Principalmente com essa moçada que temos aqui hoje. Em cargos de gerência e coordenação, estamos evitando colocar aquele menino de 28 anos, dependendo da coordenação é 35, se for gerência é de 45 para cima. Não temos esse preconceito que o mercado está pregando aí. Nem de sexo. Mostrando competência, mulher ou homem não tem distinção, tanto que na RM acho que é igual o número de mulheres e homens.

Para vocês, quais são as principais dificuldades enfrentadas na gestão do cotidiano?

R: A mais difícil é gente, são as pessoas, é o diretor, o ge-

rente. Hoje temos, na RM, um nível de salário relativamente bom. Mais de 100 funcionários ganham cerca de seis mil por mês. E mesmo assim tem gente que parece insatisfeito, que está desmotivado com alguma coisa. As pessoas às vezes pensam que estão fazendo o melhor para a empresa e muitas vezes não estão. Então, lidar com pessoas, lidar com insatisfação é complicado.

Estamos passando por um momento um pouco complicado, porque depois que pegamos motorista roubando, depois que pegamos o pessoal da área comercial roubando também... Como? Com o superfaturamento de reembolso de combustível, por exemplo. É difícil, porque a gente confia nas pessoas e elas usam as regras para lesar a empresa. Eu costumo dizer que as pessoas que trabalham na RM têm de defender o bolso delas. Se o funcionário ganha comissão por venda, tem mais é que vender muito para encher o bolso de comissão. Agora tem também que olhar o bolso da empresa. Encher o bolso dele e esvaziar o bolso da empresa não.

M: A maior dificuldade foi não perdermos o controle da empresa que estava crescendo. Infelizmente, foi preciso burocratizá-la. Tivemos de formalizar as ações. Perdemos a liberdade que tínhamos quando a empresa era pequena. Isso faz com que se perca agilidade. Antes determinadas decisões tomadas surtiam efeito imediatamente, hoje tem uma inércia muito grande. Isso é uma coisa de que eu sinto saudade, da agilidade que tínhamos, tanto para to-

mar a decisão quanto para implementá-la. Hoje temos de pensar muito antes de tomar a decisão, porque o erro se alastra e o impacto é muito maior do que antigamente. Antes era possível consertar uma decisão errada na hora, agora não. Tudo tem de ser muito bem pensado, formalizado, e o tempo de resposta da ação que você deseja ficou bem maior. Tudo isso eu chamo de síndrome do crescimento.

... Infelizmente, foi preciso burocratizá-la. Tivemos de formalizar as ações. Perdemos a liberdade que tínhamos quando a empresa era pequena. Isso faz com que se perca agilidade. Antes determinadas decisões tomadas surtiam efeito imediatamente, hoje tem uma inércia muito grande. Isso é uma coisa de que eu sinto saudade, da agilidade que tínhamos.

Outro problema é de contratação de pessoal, porque hoje, quando tem de contratar, não é um ou dois, são dez, quinze de uma vez só. Conseguir isso no mercado, treinar esse pessoal não é tão fácil.

Como vocês caracterizam o perfil ou o estilo gerencial da RM hoje?

R: Acho que aqui o estilo é completamente aberto, sou completamente informal. Ve-

nho trabalhar de forma simples, vocês nunca devem ter me visto de gravata, converso com todo mundo no corredor... É lógico que todo mundo tem medo de mim... Minha porta fica aberta, quem quiser conversar comigo conversa, não tem frescura, vamos dizer assim. Agora, não dou moleza também não, exijo, cobro, vamos deixar isso bem claro.

M: Uma coisa que dá muito certo aqui hoje é que a gente ouve muito as pessoas. Aqui não tem nenhuma estrela, qualquer um pode vir aqui e colocar uma idéia e falar com a gente. Lógico que tem de vir com argumento. Mas o estilo nosso é esse, bem aberto, bem democrático. Ouvimos todas as áreas e temos uma estrutura que dá certa autonomia para o pessoal lá embaixo, porque a coisa não pode ficar só na nossa mão, não damos conta, a empresa cresceu muito. Temos a estrutura dos vice-presidentes e uma estrutura de diretorias, com diretores nas unidades, Rio de Janeiro e São Paulo. Temos as diretorias das áreas de tecnologia, comercial, serviços, administrativo-financeira e, recentemente, criamos a diretoria de verticais, focada nos nichos mais específicos em que a RM atua – educação, saúde, construção e RH. Em síntese temos: a presidência, os diretores – com autonomia para decidir em cada uma dessas áreas – e tem dado resultados. Toda segunda-feira, às 16h30min, reunimos todos os diretores e os sócios, temos uma pauta, discutimos todos os problemas e projetos. Esse é o comitê de decisão. Todas as áreas acom-

panham e participam do que acontece na empresa.

Com isso, pode-se identificar traços diferenciais da cultura organizacional na RM, se comparada às empresas brasileiras?

R: Não posso responder a essa pergunta, porque nunca trabalhei com outro modelo de gestão. Não sei o que vão falar se se fizer essa pergunta para as outras pessoas da RM, quer dizer, sei o que vão falar. Vão falar que, ultimamente, sou muito mal-humorado. Fico enraivecido quando me decepciono, como nessa questão dos roubos. Aí as pessoas têm de dançar "pianinho", senão podem ser penalizadas. Estou sempre discutindo, mostrando as falhas e... Perguntei à diretoria financeira como não descobriram um fato daquele antes. Tiveram de esperar acontecer comigo e me perguntaram se rodei 8 mil quilômetros em um mês? Ora, os controles é que não eram bons.

M: Eu acho que a diferença nossa aqui é a transparência da gestão, em tudo. A maioria dos nossos concorrentes utiliza aquela figura da pessoa jurídica. O cara quer trabalhar na empresa, monta uma "empresinha" e emite nota fiscal. Na RM 99% dos funcionários são CLT, não temos caixa dois. Todo o faturamento é legal, pagamos todos os impostos, somos auditados, apesar de não precisarmos. Somos uma sociedade limitada, mas vamos nos transformar em sociedade anônima. Já começamos a fazer um trabalho para irmos à bolsa nos próximos anos. Estamos fazendo um planejamen-

to, justamente usando essas novas práticas de governança corporativa que exigem a transparência da gestão de que falei. Ser mais o limpo possível, mais transparente possível, mais correto possível, para que os investidores acreditem na empresa. Estamos agindo assim para que o mercado reconheça a RM e para que tenhamos um lançamento de ações bem-sucedido.

... Vão falar que,
ultimamente, sou
muito mal-humorado.
Fico enraivecido quando
me decepciono como
nessa questão dos roubos.
Aí as pessoas têm de
dançar "pianinho", se
não podem ser
penalizadas... Tiveram
de esperar acontecer
comigo e me perguntaram
se rodei 8 mil quilômetros
em um mês? Ora, os
controles é que
não eram bons.

Sabemos que a RM Sistemas desenvolve vários programas de responsabilidade social. O que poderia ser destacado?

R: Temos mesmo vários programas de responsabilidade social. Cada funcionário, a cada dois meses, tem um dia para fazer um trabalho assistencial em uma das oito creches que temos cadastradas. Em vez de a pessoa vir trabalhar, vai para lá. A gente contribui

para a Cidade dos Meninos de São Vicente de Paulo. Bancamos 64 meninos com um salário mínimo para cada. Há quatro anos a gente apóia quatro casas de meninos. Nos eventos sociais que fazemos aqui, shows, festas, a gente pede para o funcionário levar um quilo de alimento. Ele está sempre doando também.

Ainda podemos ressaltar a mudança na qualidade da relação com o cliente, principalmente quando recebemos prêmios de entidades sérias.

M: Essa é uma coisa importante, que a RM faz muito. Este ano só mantivemos o que já fazíamos. Temos o Projeto Zico, uma parceria entre o Banco Mercantil, a Escola Zico, da Prefeitura e do Senac. A RM montou duas salas com equipamentos de informática e mantemos lá um instrutor em tempo integral, para treinar a meninada em informática básica. Já treinamos cerca de 400 meninos. Doamos cerca de 50 computadores por ano, para entidades cadastradas, quando da renovação do parque de máquinas que temos. Na área ambiental, ano passado, distribuímos 20 mil mudas de plantas nativas. Foi o maior sucesso. Este ano a gente continuará e esperamos distribuir quase 40 mil mudas. Se 10% disso for plantado estará bom.

Na área de cultura, realizamos patrocínios, por meio das leis de incentivo. Já patrocinamos eventos de cinema, o Festival de Bonecos, fizemos o livro de arte do Fernando Luchesi, entre outras iniciativas. Temos uma ação bastante diversificada e somos bem atuantes nesse campo.

Vamos falar agora sobre questões relacionadas à tecnologia e ao setor de informática. Que elementos da empresa vocês consideram inovadores?

R: Temos produtos altamente da onda, tecnologicamente muito evoluídos. Estamos no ápice da tecnologia e prezamos muito isso. Estamos investindo muito na inovação tecnológica. Ainda não sabemos se vamos conseguir migrar todos os nossos clientes para essa nova tecnologia, porque até hoje ainda temos muitos clientes em DOS. Fizemos uma pesquisa com os clientes e temos 93% de satisfação. Então, acho que o diferencial é este: o produto é bom, funciona, faz o que o cliente quer e pronto.

A política nacional de informática e a reserva de mercado, no final dos anos 80, influenciaram o desempenho da RM?

R: Na realidade, o mercado era muito fechado antes do micro-computador. Quando liberou, por volta de 1980-85, quando a RM nascia, não sei se influenciou. Talvez tenha influenciado, porque se não tivessem liberado a importação de computadores pessoais – PC – talvez pudesse ter ficado mais difícil. Acho que foi bom. A abertura do governo Collor não interferiu não, porque a reserva de mercado vigorou principalmente até 1986-87, antes do micro. Em 1986 começou o movimento do micro, então ele não teve reserva, não foi impedido de entrar, como outras máquinas da IBM, por exemplo. Que eu saiba, no caso da produção de *software*, não teve nenhuma restrição.

Como se configura o setor de informática no mundo hoje? Quem são os principais players?

R: Microsoft, IBM e Oracle. A Microsoft está indo por uma linha e a IBM e a Oracle por outra. A RM está indo pela linha da Microsoft, com a tecnologia *dot net*. Tem-se o *software* Linux de um lado e a Microsoft de outro.

Há um movimento, de alguns estudiosos inclusive, para se adotar a tecnologia Java do *software* livre, o Linux.

... até hoje ainda
temos muitos clientes
em DOS. Fizemos uma
pesquisa com os clientes
e temos 93% de
satisfação. Então,
acho que o diferencial
é este: o produto
é bom, funciona,
faz o que o cliente
quer e pronto.

Dizem que é de graça, mas não é sem custo. Essa, na verdade, é uma guerra de pessoas que não gostam do Bill Gates. A guerra de tipo de tecnologia é outra coisa. Não é bom para ninguém o domínio da Microsoft como hoje.

Nesse cenário, quais são as perspectivas tecnológicas?

M: Manter o crescimento sustentado e não manter o controle do crescimento. Outro desafio que todas as empresas vão enfrentar, não somente a RM, é a mudança de tecnologia que está havendo nova-

mente. Da mesma forma que estávamos no DOS e passamos para o Windows, agora estamos passando para o mundo *web*. Acreditamos que em três ou quatro anos todo o nosso produto, como é hoje, estará em interface *web*. Esse é um novo desafio tecnológico, onde muita empresa vai morrer, muita empresa vai nascer. É um novo cenário de oportunidades. Vamos ter de adequar todos os nossos produtos para essa nova tecnologia. Os trabalhos já começaram e acreditamos estar com essa tecnologia 100% daqui a três ou quatro anos, porque o trabalho é muito complexo. A velocidade das mudanças é tão grande que, quando estivermos com isso pronto, com certeza vamos ter de nos adaptar a outras tecnologias.

R: Acho que o Brasil tem tudo para crescer muito na área de desenvolvimento de *software*. Ainda mais que é uma indústria que não polui, não suja rios, não joga fumaça no ar, é uma indústria saudável. Temos uma mão-de-obra qualificada, muito boa. Há universidades competentes para formar analistas. O brasileiro tem sido valorizado por sua criatividade e competência no mundo da tecnologia da informação. Só que, em termos de exportação, é quase nada.

Quais são os principais desafios que a RM tem a enfrentar?

R: Continuar mantendo o cliente satisfeito e rezar para inúmeros fatores de extrema importância para nosso sucesso ou insucesso. Um deles é rezar pela forma como a Micro-

soft virá para o mercado brasileiro, porque ela tem anunciado que virá, anunciou que já comprou quatro empresas de desenvolvimento de *software* no mundo. Se vier com muita sede, é capaz de engolir a gente. Falando de uma ameaça, a Microsoft é uma ameaça. As novas tecnologias são um risco. Um risco pequeno se for uma tecnologia Microsoft, que vai ficar sob o controle dela. Esse, na verdade, é que é o verdadeiro risco, por causa da compatibilidade tecnológica de sistemas que só rodam com recursos da Microsoft.

É possível que a RM seja comprada pela Microsoft?

R: Claro, tomara que ela queira nos comprar. Podemos até vender e continuar trabalhando para eles, não tem problema, mas aí estaremos com alguns milhões de dólares no bolso. Posso virar palestrante, se ganhar aí uns 10 mil reais por palestra, já faço tantas de graça.

E vocês têm feito algo para se prevenir dessa ameaça?

R: Não, o que a gente tem feito é ficar bem próximo da Microsoft, acreditando neles. Se eles quiserem comprar a gente, não acho uma coisa ruim, acho até uma coisa boa. De repente, posso até estar trabalhando para isso mesmo, um dia, se eles acharem conveniente...

Para finalizar, há outras ameaças para a RM e o mercado brasileiro?

M: Todas as empresas vão passar pelo mesmo processo de adaptação e inovação tecnológica. Há algumas mais adiantadas. Não sinto ameaças para o mercado da RM, que é a base da pirâmide. Esse não é o interesse das grandes multinacionais, elas não têm produto para chegar lá, tanto que todo mundo está querendo descer a pirâmide, para atender empresas médias. O nosso foco é pegar esse mercado que está

aberto, não adianta pegar uma empresa grande, porque a estrutura da RM não está preparada para atender bem a um cliente desses.

Nosso foco está nas empresas de cinco a 100 milhões de reais de faturamento, aí é minha casa, por isso vou brigar. E estamos tentando descer, queremos preparar o produto, otimizar a implantação, para conseguir alcançar empresas de dois a cinco milhões de faturamento médio, num horizonte de mais de 200 mil empresas. Trata-se de um mercado ainda desassistido. Esse é um outro desafio para a RM.

Segundo uma pesquisa muito interessante realizada no Brasil, todo pequeno empresário tem a intenção de informatizar sua empresa, só não tem condições para tal, diferentemente de pequenos empresários de outros países, que não têm interesse nesse tipo de processo e produto.