



Em 2009, a Damovo mantém a vocação de 2008: serviços.

Alberto Ferreira assumiu a presidência da Damovo

do Brasil em maio; a Damovo projeta, instala e mantém sistemas com produtos Aastra, Alvarion, Cisco, Ericsson, Extreme, Juniper, Fortinet, Microsoft e Polycom, para citar só os principais. Alberto deixou a presidência da SAP Brasil e entrou no lugar de Amaldo Curvello -- atual chairman da empresa e responsável pelo desenvolvimento de novos negócios --, para encontrar uma empresa sólida, com números bons: só a receita líquida de 2008 ficou em US\$ 78 milhões. Para Alberto, seu desafio é mudar a cultura da Damovo: os funcionários devem deixar de ver a si mesmos numa fábrica, para ver a si mesmos numa empresa de serviços.

Nascida em 2001 como uma divisão da Ericsson, todos os funcionários da Damovo, em todos os escalões, têm uma percepção forte dos produtos, das características técnicas de cada produto. Embora desde aquela época o foco da empresa fosse oferecer soluções corporativas sob medida, através de parcerias com empresas de tecnologia, a empresa ainda pensa com a cabeça de fabricante. “O tempo todo”, diz Alberto, “eu ouço a equipe se referir ao armazém de São José dos Campos como se ele fosse uma fábrica. Só que a Damovo não fabrica mais nada há anos.” Alberto quer mudar o perfil cultural da Damovo, mas não quer perder a competência técnica.

Ainda na fase de prospecção de novas oportunidades profissionais, entre elas a Damovo, Alberto conseguiu formar uma ideia do que encontraria caso aceitasse o convite da Damovo. Ouviu do diretor de um grande banco, um amigo e, ao mesmo tempo, cliente

da Damovo: os técnicos da Damovo tinham o apelido de “equipe pizza fria e Coca-Cola quente”. Tradução: uma equipe pronta para fazer o que fosse preciso para entregar as promessas da Damovo, nem que fosse virar madrugadas e emendar finais de semana. “Entendi a advertência implícita”, diz Alberto. “Mexa em tudo, menos no corpo técnico da empresa.”

Cargo assumido, Alberto sabia que teria de mexer na equipe. Não é possível mudar a cultura da empresa sem mexer na equipe. Então ele começou um plano de 100 dias: colocou o primeiro escalão em cursos de reciclagem, e marcou reuniões semanais de quatro, cinco horas. Encomendou uma pesquisa e escreveu um plano de desenvolvimento de lideranças para o triênio de 2010-2012.

Criou uma divisão de serviços e deslocou o antigo diretor comercial, Rogério Redondo, para comandá-la. Remanejou o responsável por marketing e operações, Arthur Borges, para a diretoria de operações e alianças estratégicas. Contratou executivos novos, vindos de culturas diferentes, mas com bagagem no setor de telecom. Entre eles, Roberto Araújo, diretor de finanças e administração, e Caio Graccho, diretor de vendas.

Coordenando todas essas mudanças, junto com Alberto, Décio Garcez, consultor da área de recursos humanos, efetivado como diretor de gestão de pessoas & informações. Alberto e Décio estudaram os cerca de 400 funcionários, e colocaram suas características em quadrantes (desempenho é um deles; engajamento é outro). Surpresos, descobriram que só 20 funcionários não tinham o perfil adequado a uma empresa de servi-



Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)	Lucro Liq. P/ Func. (US\$ mil)
DAMOVO	1.376,20	8,23	17,62	1,95	0,00	37,29





Alberto Ferreira

presidente

Os clientes lhe pediram para não mexer na equipe pizza fria e Coca-Cola quente.

ços — e só dois desses funcionários estavam na equipe técnica. Eles demitiram esses 20 funcionários e começaram as reformas seguintes.

Na transição, portanto, Alberto percebeu que a empresa já tinha o perfil para serviços, mas que sua verdadeira vocação não era devidamente explorada. “No fundo, a maioria do pessoal já sabia que o nosso negócio não é mais comercializar equipamentos Ericsson, como antigamente”, diz Alberto. “Só faltava trabalhar alguns ranços e preconceitos. Um deles: os funcionários achavam que nós éramos concorrentes de megaplayers como a Siemens ou a Alcatel.”

A Damovo não concorre com a Siemens ou com a Alcatel, como as marcas dos equipamentos no armazém podem confirmar. Alberto planeja unir a capacidade técnica da Damovo com “um espírito de vendas”, ou seja, ouvir mais o cliente, entender melhor o que ele diz, e do que ele precisa. “Se o cliente quiser um sistema Siemens, farei uma parceria com a Siemens. Nosso concorrente não é o fabricante. É o integrador de sistemas.”

Em setembro de 2009, Alberto abria cada reunião falando rapidamente sobre as vendas, para logo em seguida falar das oportunidades esperando alguém de iniciativa. “As primeiras reuniões duravam oito horas, por conta de um monte de assuntos reprimidos”, diz Alberto. “A última durou apenas três horas.” Para chegar a esse progresso, Alberto carregou os slides sobre a nova estratégia da Damovo no notebook e percorreu pessoalmente todos os escritórios regionais e todas as filiais; 93% dos funcionários ouviram de sua própria boca “os novos planos, que levarão a empresa a uma nova realidade”.

Para Alberto, a nova realidade funciona no computador da sua mesa. Graças a um investimento realizado ainda em 2008, na gestão de Arnaldo, Alberto consegue se reunir com outros executivos da Damovo em outras cidades do mundo. Ele não precisa se preocupar com a duração da conferência multimídia, pois o custo é irrisório. A nova realidade, diz Alberto, inclui vender e instalar sistemas de comunicações unificadas.

Com os novos sistemas, Alberto planeja faturar em 2009 a mesma coisa que faturou em 2008: US\$ 96 milhões. Contudo, ele acha que dá para crescer em 2009 uns 6%, apesar da crise.

Para chegar lá, Alberto reconhece seu principal desafio: um profissional da Damovo terá de saber coordenar o trabalho de outros profissionais, de outras empresas, como a operadora celular, a operadora de banda larga, os fabricantes.

Alberto nem precisa olhar para além dos escritórios da Damovo em São Paulo para saber quanto trabalho existe pela frente. No mundo inteiro, funcionários da Damovo mantêm 2 milhões de linhas telefônicas para os clientes da Damovo — e só 5% dessas linhas estão ligadas a um sistema multisserviços IP, capaz de tratar de chamadas de voz, de e-mails, de fax, de vídeo e de Internet por meio dum único terminal.

Além disso, ele poderia também ampliar a parceria com as operadoras: a Damovo já presta serviços para outras empresas por meio das operadoras; por que não poderia prestar serviços para as próprias operadoras? Alberto também pretende trabalhar melhor essa possibilidade.



Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líq. Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Rent. s/ patrimônio (%)	Giro dos Ativos
77.896,04	35.832,18	13.723,00	47,55	1,65