

XEROX ORIGINAL

ESTA REPORTAGEM MOSTRA QUE URSULA BURNS, A CEO DA XEROX, QUER RECONSTRUIR SUA COMPANHIA COM FOCO NO BACK-OFFICE

Depois de oito conferências com o presidente dos Estados Unidos, Ursula Burns ainda se pergunta para que serve aquele botão. “Essas reuniões são todas muito coreografadas, protocolares”, diz. “E isso geralmente não tem muito a ver comigo.”

Ela conta sobre o último encontro que teve, durante os debates sobre a crise do endividamento, para discutir formas de estimular a economia. Burns e sete outros CEOs, entre eles os líderes de American Express, Johnson & Johnson, U.S. Steel e Wells Fargo, foram acomodados como pinos grandes demais para o tabuleiro, diante de cartões com seus nomes formalmente escritos, à espera do presidente Bar-

ack Obama. No local reservado a ele havia um bloco de notas e uma pequena caixa com um botão vermelho. Burns, em posição de honra à direita de Obama, seria a última a falar. Enquanto esperava, ela pensava se o botão poderia ser a versão executiva do gongo do programa de calouros *The Gong Show*. Ela pensou consigo mesma: “Talvez ele aperte se não gostar do que falarmos”.

Quando chegou sua vez, Burns lembra, o presidente disse: “Até aqui, tudo bem. Agora é que vai ser dura”. Ela é conhecida por ser durona. É a primeira mulher afro-americana a liderar uma empresa do tamanho da Xerox, e foi guindada ao poder em 2009, durante a crise que continua a

SINOPSE

- Oito anos depois de integrar, com a amiga e predecessora Anne Mulcahy, o pequeno grupo de executivos que resgatou a Xerox da quase falência em 2001, Ursula Burns assumiu o comando da icônica empresa, em julho de 2009.
- O que a primeira mulher afro-americana a liderar uma corporação desse porte fez de lá para cá? Ela comandou a aquisição da ACS e está executando a transição da Xerox de titã da tecnologia a uma espécie de “Big Brother” do back-office.
- Burns cuidou, por exemplo, para que os laboratórios de pesquisa e desenvolvimento da empresa, tanto o de Palo Alto como o de Grenoble, na França, não parassem de inovar. Os produtos podem não ter o apelo dos aplicativos, mas o fato é que as máquinas Xerox não são mais meras copiadoras; elas aprenderam a ler e entender documentos. Criou-se uma nova fronteira.

Fotos: Cortesia Xerox

ameaçar a economia mundial e os resultados de sua companhia.

É a segunda mulher a presidir essa empresa icônica, em uma sucessão histórica que produziu resultados igualmente históricos: trabalhando de perto com a amiga e CEO anterior Anne Mulcahy, Burns fazia parte do pequeno grupo de executivos que resgatou a Xerox da quase falência em 2001 e começou a encaminhar a antiga fabricante de máquinas rumo a um setor totalmente diferente. “O que mais valorizo na Ursula, e o motivo de apreciar sua participação na gestão sênior, é que ela tem a coragem de dizer a verdade em tempos difíceis”, diz Mulcahy.

Ser direta é seu cartão de visita. Quando Burns conversou com Obama sobre liderança e aspectos práticos de um grande negócio, estava oferecendo um conselho sério, de maneira respeitosa.

Ela também disse, porém, que ele lhe devia US\$ 3 bilhões –sempre foi boa em matemática, o que lhe valeu uma bolsa de estudos no Polytechnic Institute of New York, uma graduação em engenharia mecânica em 1980 e o estágio na Xerox em 1989. A crise do limite da dívida destruiu as avaliações de muitas empresas norte-americanas, incluindo a Xerox. Obama tinha visto o preço das ações recentemente? Ele não seria pelo menos em parte responsável? “O que eu fiz?”, Burns perguntou a ele. “Tudo que fiz foi me levantar pela manhã e ver que o preço de minhas ações tinha caído!”

O comentário provocou riso no presidente, que também é, ao passar pelo governo federal, um grande cliente da Xerox. Foi, de várias formas, um movimento típico. Burns, uma pessoa pouco protocolar, está sempre disposta a apertar ela mesma o botão. “Sou uma senhora negra do Lower East Side de Nova York, quase

nada me intimida”, diz. Burns cresceu em conjuntos habitacionais, perto de toda a confusão que uma criança pobre poderia presenciar em uma cidade em decadência.

PRONTA PARA SAIR

Em 2000, Burns estava pronta para sair da Xerox –como lembra Jim Firestone, na época presidente de operações corporativas, “a companhia estava quebrada”. Burns é caracteristicamente direta. “Tínhamos perdido toda a fé na liderança corporativa. Não tínhamos nenhum dinheiro em caixa e poucas perspectivas de recuperá-lo.” E essa não era a pior parte. “A única coisa que queríamos eram líderes bons e fortes que estivessem alinhados e pudessem superar essa situação, mas não os tínhamos.”

EM 2004, A XEROX VOLTOU A DAR LUCRO, MAS ENCOLHEU DE 100 MIL PARA 55 MIL FUNCIONÁRIOS E NÃO SABIA QUAL SUA VOCAÇÃO

Quando Mulcahy se tornou CEO, porém, ajudou a convencer Burns a ficar. E então coube a Burns terceirizar a produção da Xerox. O movimento foi crucial para os esforços de redução de custos da empresa; se feito de forma errada, porém, acabaria com o relacionamento da Xerox com seus clientes.

Burns escolheu a fabricante global Flextronics, mas para fechar o acordo ela precisava de apoio do sindicato da região de Rochester, que representava 4 mil funcionários. Ela relembra: “Disse a eles a verdade, e com o máximo de detalhes possível”. Mulcahy completa: “Ela convenceu o sindicato de que seriam alguns empregos ou nenhum. Caso de sobrevivência”.

Em 2004, a Xerox voltou a dar lucro, mas tinha diminuído de 100 mil para 55 mil funcionários em menos de quatro anos e ainda não conseguira responder à questão-chave: “O que a Xerox realmente faz?”

Do que Burns mais se lembra sobre seu primeiro dia como CEO da Xerox, em julho de 2009, é do jantar da véspera, quando recebeu de Mulcahy a notícia e a confirmação sobre a direção a seguir. Ela se refere à aquisição da Affiliated Computer Services (ACS), uma companhia que nasceu familiar em meados da década de 1980 para processar dados e que se tornou uma usina de serviços de US\$ 6 bilhões, com um pé na soleira da porta de praticamente todos os escritórios do mundo. Se você tivesse pagado pedágio ou estacionamento, solicitado um cartão de crédito ou ido ao médico nos Estados Unidos no ano anterior, havia grandes chances de que seu tíquete tivesse tramitado pela ACS.

Quando Burns começou a cortejar a ACS, a Xerox já tinha feito incursões no setor de serviços corporativos, por entender que faxes e copiadoras não lhe garantiam nada: comprara duas pequenas empresas em 2007 –uma que racionalizava o armazenamento e processamento eletrônico de documentos da justiça civil e uma que documentava hipotecas.

Emendar pequenas aquisições em um negócio maior, porém, não daria certo, concluiu Burns, tendo concorrentes como a IBM visando algumas das mesmas linhas de negócios. Adquirir a ACS dobraria o tamanho da Xerox e reforçaria o que a companhia ganhava com serviços chegando a praticamente metade de sua receita anual.

Lynn Blodgett, CEO da ACS, que recebia ofertas de várias empresas e investidores, disse sim a Mulcahy e Burns em 2009. O acordo final, anunciado cerca de 90 dias depois, foi recebido com ceticismo em Wall Street. Mas Burns seguia otimista; por sua matemática, havia um “mercado potencial de US\$ 500 bilhões”

A reportagem é de **Ellen McGirt**, editora da **Fast Company**.

para tornar empresas e governo mais eficientes e a vantagem da Xerox em conseguir uma fatia grossa dele estava em suas habilidades de inovação.

INOVAÇÃO ALÉM DOS APPS

Durante quatro décadas, a unidade de pesquisa da empresa –o lendário Xerox PARC, em Palo Alto– tinha

mostrado seu valor ao criar não só a impressora a laser e o cabo ethernet, como a interface gráfica com o usuário que Steve Jobs encontrou no final de 1979 e enxergou como o futuro da tecnologia pessoal.

Em 2010, continuava mostrando, só que os clientes ainda não sabiam disso: as máquinas Xerox não eram

mais meras copiadoras; tinham aprendido a ler e entender os documentos que escaneavam, e o trabalho que poderia exigir uma sala cheia de assistentes jurídicos, coletores de impostos ou processadores de hipotecas durante uma semana agora podia ser feito em minutos ou talvez segundos.

DE ONDE VÊM AS RECEITAS DA XEROX?

A gigante fatura US\$ 22 bilhões por ano. Saiba como

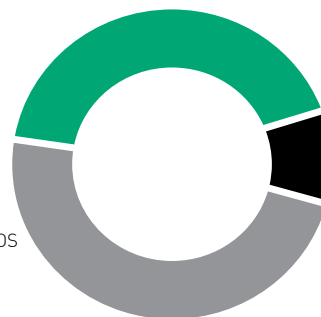
RECEITAS POR SEGMENTO DE NEGÓCIOS

9,6 BILHÕES (US\$)

SERVIÇOS: ASSISTÊNCIA ADMINISTRATIVA, TERCEIRIZAÇÃO DE DOCUMENTOS, ANÁLISES, E CONSULTORIA

10,3 BILHÕES (US\$)

TECNOLOGIA: VENDAS, LEASING E MANUTENÇÃO DE COPIADORAS E INSUMOS



1,6 BILHÃO (US\$)

OUTROS: RECEITA DE VENDA DE PAPEL E SOLUÇÕES DE REDE

SERVIÇOS XEROX

Com a aquisição da ACS, a gigante das cópias agora está imersa em oito novas áreas de concorrência

SOLUÇÕES DE TRANSPORTE
INCLUÍ: COLETA DE PEDAGIO, PAGAMENTO DE TAXAS, GESTÃO DE ESTACIONAMENTOS E TRÂNSITO.
CONCORRENTES: CAPGEMINI, GENPACT, IBM, ROPER

TI COMERCIAL
INCLUÍ: TERCEIRIZAÇÃO DE DATACENTER, HELP DESKS, GERENCIAMENTO DE REDE.
CONCORRENTES: DELL, HP, IBM, UNISYS

SOLUÇÕES PARA GOVERNOS
INCLUÍ: PROCESSAMENTO DE PAGAMENTO DE AUXÍLIO PARA CRIANÇAS, GESTÃO DE REGISTRÓS GOVERNAMENTAIS.
CONCORRENTES: CAPGEMINI, IBM

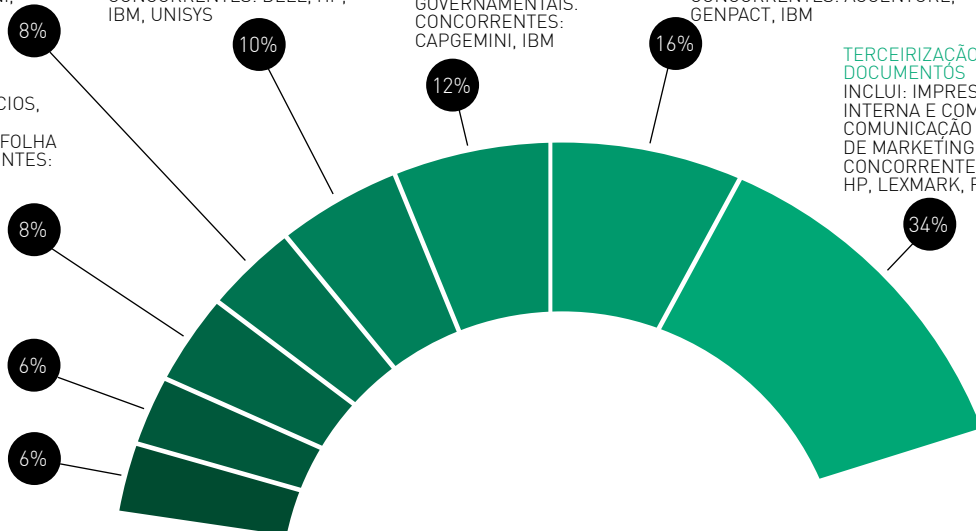
SERVIÇOS DE SAÚDE
INCLUÍ: PROCESSAMENTO DE PEDIDOS DE PAGAMENTO, BENEFÍCIOS DE FARMÁCIA, CONSULTORIA.
CONCORRENTES: ACCENTURE, GENPACT, IBM

SERVIÇOS DE RH
INCLUÍ: PLANOS DE BENEFÍCIOS, CENTROS DE SERVIÇOS AOS FUNCIONÁRIOS, GESTÃO DE FOLHA DE PAGAMENTO.
CONCORRENTES: ACCENTURE, GENPACT, IBM

TERCEIRIZAÇÃO DE DOCUMENTOS
INCLUÍ: IMPRESSÃO INTERNA E COMERCIAL, COMUNICAÇÃO DE MARKETING.
CONCORRENTES: CANON, HP, LEXMARK, RICOH

SERVIÇOS FINANCEIROS
INCLUÍ: GESTÃO DE RECURSOS, SERVIÇOS DE EMPRÉSTIMO A ESTUDANTES, PROCESSAMENTO DE DADOS PARA AUTOFINANCIAMENTO.
CONCORRENTES: ACCENTURE, IBM, SALLIE MAE

ATENÇÃO AO CLIENTE
INCLUÍ: PLANOS DE FIDELIDADE, GESTÃO DE ESTOQUE, COLETA DE DADOS.
CONCORRENTES: ACCENTURE, IBM, WNS



Fontes: Relatório anual da Xerox 2010; comunicações corporativas da Xerox.

Em um mundo perdido em meio a tantas redes sociais e lançamentos de aplicativos, os apps, Burns reconhece que serviços corporativos decididamente podem soar pouco sedutores. “São processos de que a companhia precisa para tocar o negócio”, explica. “Isso é feito em paralelo; não é av atividade principal. Qualquer um na Xerox é rápido em afirmar que trabalha tão duro quanto qualquer pessoa em outra grande companhia de tecnologia para mudar a maneira como o mundo está conectado?”

Burns acredita de fato que a direção para a qual está levando a companhia vai preservar o legado de inovação da Xerox e dar continuidade ao crescimento da empresa. Ela tem motivos para isso, muitos dos quais relacionados com o trabalho do Xerox PARC e do centro de pesquisas da Xerox na Europa, fundado em 1993 e sediado em um castelo perto de Grenoble, nos Alpes franceses. Sob a supervisão de Monica Beltrametti, Ph.D. em física teórica e diretora-fundadora do centro alpino, as máquinas Xerox cada vez mais aprendem a entender línguas, analisar fotos e encaminhar dados em uma fração do tempo que humanos propensos a erros gastam.

Impressionante, por exemplo, é uma máquina no laboratório, que parece uma mesa leve, reconhecer sem esforço cada uma das fotos de um álbum digital e então dividir as imagens em “pilhas” adequadas baseadas em localização, pessoa e atividade. Ela protagoniza um exemplo de sinergia imbatível. A tecnologia de recebimento automático de pedágio EZPass que a ACS administra [nos moldes do Sem Parar no Brasil] perdeu a vulnerabilidade dos transponders –aqueles blocos retangulares de plástico que ficam na parte de cima do para-brisas e que, com frequência, se perdem ou quebram. Se ao menos houvesse algo que pudesse ler o documento do carro que passa no pedágio...

Na verdade, o casamento com a ACS já demonstrou resultados. Um novo equipamento Xerox –um computador



SOBRE A TRANSIÇÃO DA XEROX DE TITÃ HIGH TECH A “BIG BROTHER” DO BACK-OFFICE, BURNS FILOSOFA: “É PRECISO PAGAR AS PESSOAS”

compacto com scanner, impressora e acesso a internet– foi disponibilizado para clientes da ACS na área de seguros, para uso em campo. Em vez de enviados pelo correio, solicitações e dados relacionados são escaneados no local, classificados, enviados e colocados imediatamente em um sistema. Taxas de erro despencaram, assim como o tempo de processamento.

Essa ideia e outras em andamento vieram das “sessões de sonhos dos clientes”, que Blodgett coordena no PARC, em Palo Alto, e em outros centros de pesquisa da Xerox. Essencialmente, ele está levando seus clientes sem graça –gerentes de logística, responsáveis por folhas de pagamento e funcionários municipais– para conhecer seus novos e geniais amigos.

Stephen Hoover, CEO do PARC, diz que o centro de pesquisas já pode tornar a ACS mais eficiente e que esta, por sua vez, poderá torná-lo mais inteligente também. “Não se trata apenas de processar pagamentos do sistema público de saúde”, diz ele. “Trata-se de usar nossa pesquisa cognitiva social para ajudar as pessoas a administrar melhor problemas como o diabetes.” Hoover vai ticando

uma lista: sensores de ruas que ajudam a encontrar um local para estacionar ou que multam quando você anda rápido demais, parquímetros que ligam para o telefone de emergência norte-americano 911 e tiram fotos quando um botão é apertado. Algumas dessas tecnologias já estão funcionando em versões beta em cidades como São Francisco e Nova Orleans, nos Estados Unidos.

Burns é filósofa quanto à transição da empresa de titã da tecnologia a “Big Brother” do back-office. “É legal ser o Google, mas até o Google tem de fechar a contabilidade e pagar as pessoas.” A Xerox ficou abalada pela economia mundial fraca e pelas interrupções de fornecimento devidas ao terremoto no Japão. E o preço de suas ações pairou em torno de dígitos únicos em 2010. Há lucro significativo e quase metade de sua receita anual deriva de serviços, dando à companhia um fluxo de receita agradavelmente diversificado.

Além de seu trabalho com economia, Burns passou a integrar, em 2009, o comitê para o ensino de ciências, tecnologia, engenharia e matemática da Casa Branca, ao lado do ex-CEO da Intel Craig Barrett e da ex-astronauta Sally Ride. O tempo passado em Washington pode tentá-la a migrar para o setor público? Sobre isso, ela ri e revira os olhos. “As coisas se movem devagar demais no governo?” Ela é –e admite– apaixonada pela companhia que lhe deu sustento e uma carreira de mais de 30 anos.

A ascensão de Burns ao topo da Xerox e as decisões que ela está disposta a tomar para garantir o futuro da companhia trazem uma lição de negócios para tempos incertos para todas as empresas. ■

HSM Management

© Fast Company
Reproduzido com autorização.
Distribuído por Tribune Media Services International.
Todos os direitos reservados.