



35

UNIDADES DE NEGÓCIO DA INTEGRIS S/A:

**DESENHO, IMPLEMENTAÇÃO E
PERCEPÇÃO OPERACIONAL DOS EXECUTIVOS**

Banca Examinadora

Profa. Dra. Ofélia de Lanna Sette Tôrres

Prof. Dr. José Tolovi Jr.

Prof. Dr. Miguel Abboud

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JOÃO ARINOS RIBEIRO DOS SANTOS

UNIDADES DE NEGÓCIO DA INTEGRIS S/A:
DESENHO, IMPLEMENTAÇÃO E
PERCEPÇÃO OPERACIONAL DOS EXECUTIVOS

Dissertação apresentada ao Curso de Master in
Business Administration da EAESP/FGV

Área de Concentração: Organização, Recursos
Humanos e Planejamento.

Orientadora: Profa. Dra. Ofélia de Lanna Sette Tôres

SÃO PAULO
1999



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



66/6011



1199901109

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 26.05	Nº de Chamada 658(81) 5237m
Tombo 1109/99	Dis. e. 1

SP-00013579-1

0026-52160

SANTOS, João Arinos Ribeiro dos. *Unidades de Negócio da INTEGRIS S/A*: desenho, implementação e percepção operacional dos executivos. São Paulo: EAESP/FGV, 1999. 80p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Master in Business Administration da EAESP/FGV, Área de concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo: Trata de um estudo de caso sobre a INTEGRIS S/A, analisando o desenho e implementação de sua estrutura organizacional em Unidades de Negócio e avaliando o funcionamento e os relacionamentos das Unidades, através da percepção operacional dos seus executivos. Aponta sugestões de melhorias e aperfeiçoamento.

Palavras-Chave: unidades de negócio, organização, intraempreendimentos, lateralidade, multidimensionalidade, projetos, visão, indicadores de performance

ÍNDICE

	página
Introdução	1
 Capítulo I - A Associação do Grupo Algar com o Grupo Bull	 4
1.1 Histórico da Associação	5
1.2 <i>New Customer Interface</i>	6
1.3 Atividades Corporativas	10
 Capítulo II - Criação, Desenvolvimento e Consolidação da INTEGRIS	 11
2.1 Criação e Desenvolvimento (1988 – 1993)	11
2.2 Incorporação de Novas Linhas de Negócio e Consolidação (1994 – 1998) .	13
2.3 Evolução Quantitativa	14
2.4 Linhas de Serviço	16
 Capítulo III - Desenho e Implementação das Unidades de Negócio	 19
3.1 Intraempreendimentos e as corporações	20
3.2 Unidades de Negócio	21
3.3 Organizações Laterais e Multidimensionais	23
3.4 Organizações por Projetos	28
3.5 Estrutura Organizacional	31
3.6 Quadro Metodológico para Condução de Projetos	35
3.7 Sistema da Qualidade	38
3.8 Distribuição de Atividades	41

Capítulo IV - Percepção Operacional dos Executivos	47
4.1 Visão (Propósito e Razão de Ser)	47
4.2 Indicadores de Performance	49
4.3 Percepção Operacional e Análise das Entrevistas	52
 Conclusões e Sugestões	 68
 Bibliografia	 76
 Anexo I – Questionário – Roteiro de Entrevistas	 79

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa Diva e aos meus filhos Felipe, Vítor e Lucas pelo precioso tempo que roubei do seu convívio para poder me dedicar à elaboração desta dissertação. Sua compreensão e apoio, principalmente nos momentos difíceis, foi fundamental.

Agradeço à Profa. Ofélia, minha orientadora, pela sua atenção e valiosas recomendações que permitiram que este trabalho tivesse o caráter acadêmico e rigor metodológico necessários e chegasse a bom termo.

Agradeço aos executivos da INTEGRIS por sua colaboração e disponibilidade para as entrevistas e especialmente ao Sr. Alberto Augusto Perazzo, Vice-Presidente da Algar Bull Computers & Communications, que permitiu que a INTEGRIS fosse o objeto deste estudo de caso.

Agradeço aos professores da Fundação Getúlio Vargas por todo o conhecimento adquirido ao longo do curso.

Agradeço aos amigos que colaboraram dando incentivo e sugestões.

INTRODUÇÃO

O sucesso e a sobrevivência a longo prazo das empresas estão baseados em algumas características bem conhecidas: um conjunto consistente de valores baseados na consciência da sua própria identidade, a disposição para mudar e a preocupação permanente com o desenvolvimento do seu principal ativo, as pessoas.

As vantagens competitivas serão construídas a partir da contínua criação, divulgação e aplicação do conhecimento. Para atuar no ambiente de negócios do próximo século as empresas precisarão desenvolver sua capacitação organizacional para atrair, desenvolver e reter os talentos humanos que vão atender às necessidades de seus clientes.

O acirramento da competição exigirá flexibilidade das organizações que terão que sair da estrutura hierárquica tradicional de comando e controle para uma dinâmica mais fluída, proveniente da descentralização, que dá poderes a pequenos grupos para responder de maneira rápida e flexível às exigências do mercado.

É dentro deste contexto que esta dissertação foi desenvolvida, com o objetivo de realizar um estudo de caso sobre a INTEGRIS.

O enfoque da análise é organizacional e tem como objeto principal o desenho e implementação da estrutura da INTEGRIS em Unidades de Negócio, o funcionamento das Unidades, o relacionamento entre elas e entre elas e a corporação.

O estudo foi realizado com a intenção de que venha a ser utilizado pela INTEGRIS para implementar ações concretas que contribuam para o seu aperfeiçoamento e evolução. Apesar da natureza prática que norteou o seu desenvolvimento, algumas reflexões teóricas foram inseridas com o intuito de estruturar a análise, melhorar o entendimento da problemática e dar mais consistência às recomendações.

Além dos subsídios teóricos e das reflexões do próprio autor, foram muito importantes as contribuições resultantes da pesquisa feita através das entrevistas com os executivos da empresa que, com a sua percepção da realidade operacional da INTEGRIS, permitiram uma visão mais ampla e um conhecimento mais profundo dos pontos de interesse, qualificando a análise e as sugestões associadas.

Esta dissertação está dividida em cinco partes:

No Primeiro Capítulo, apresento o histórico da *joint venture* entre o Grupo Algar, brasileiro, e o Grupo Bull, francês, que deu origem à Algar Bull Computers & Communications, empresa *holding* sob a qual opera a INTEGRIS. Também são analisados o modelo de operação e abordagem ao mercado assim como as atividades corporativas executadas pela *holding*, o que ajuda a compreender o funcionamento da INTEGRIS e sua inserção neste contexto.

O Segundo Capítulo trata da criação, evolução e consolidação da INTEGRIS, cujo desenvolvimento permitiu que a prestação de serviços em Tecnologia da Informação se tornasse a principal atividade da Algar Bull Computers & Communications, ao invés da tradicional fabricação e distribuição de Hardware. São analisados os primeiros anos de lançamento da atividade e o período seguinte de desenvolvimento acelerado, caracterizado pela incorporação de novas linhas de negócio. Apresento ainda algumas informações quantitativas para ilustrar esta evolução e uma sucinta descrição das Linhas de Serviços.

No Terceiro Capítulo se analisa a estrutura organizacional da INTEGRIS e o seu funcionamento. São apresentadas algumas reflexões teóricas, que ajudam na compreensão e análise da situação, além de subsidiarem as recomendações, os conceitos explorados são: Intraempreendimentos e Intraempreendedores, Unidades de Negócio, Lateralidade e Multidimensionalidade, e Organizações por Projetos (Matriciais). Para analisar o funcionamento da INTEGRIS são descritos a distribuição de atividades na organização e os dois principais componentes de sua estrutura empresarial: a MOSIC, que é um quadro metodológico para condução de projetos, e o Sistema da Qualidade.

O Quarto Capítulo explora a percepção operacional dos executivos do primeiro escalão da INTEGRIS, obtida pela realização de uma pesquisa feita através de entrevistas individuais, conduzidas pelo autor. Utilizou-se de um roteiro baseado em dois aspectos principais: a Visão de Negócios e os Indicadores de Performance. As entrevistas demonstraram ser uma excelente fonte de informações, fundamentais para as recomendações apresentadas na última parte do trabalho.

Nas Conclusões e Sugestões, além das reflexões do autor, foram escolhidos, para serem objeto de uma avaliação final e recomendações, apenas alguns aspectos considerados mais relevantes e pertinentes dentre os identificados, apesar da análise das entrevistas ter fornecido material farto e rico para as sugestões.

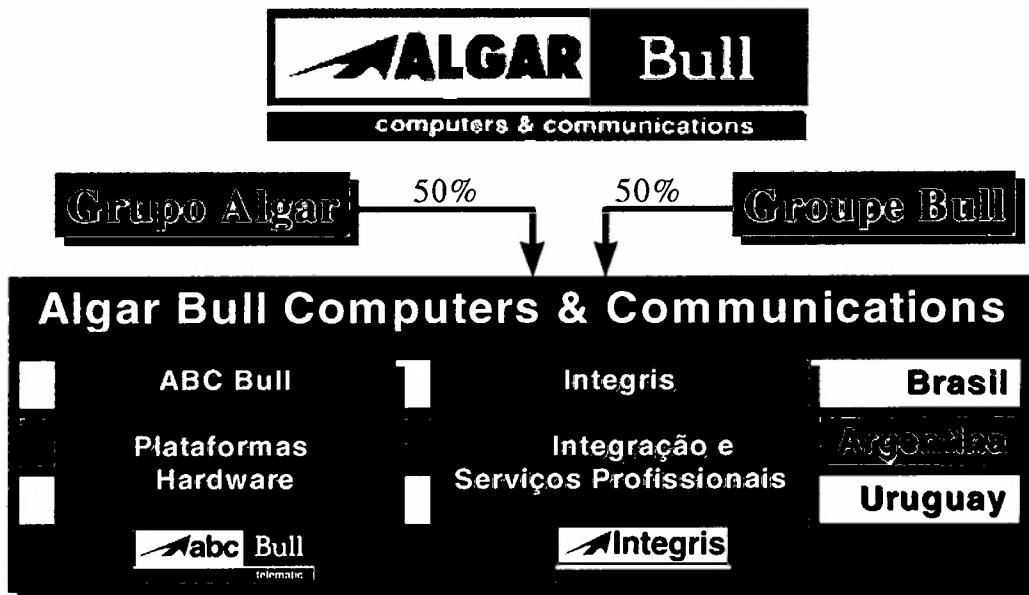
CAPÍTULO I

A ASSOCIAÇÃO DO GRUPO ALGAR COM O GRUPO BULL

A *holding* Algar Bull Computers & Communications é uma *joint venture* entre o Grupo Algar e o Grupo Bull criada para atuar no setor da Tecnologia da Informação dentro do mercado sul-americano.

Sob a *holding* existem duas empresas operadoras: a ABC Bull, que atua na fabricação e distribuição de produtos (Hardware e Software), e a INTEGRIS para realização de projetos de integração de sistemas e prestação de serviços.

Figura 1 – A *holding* Algar Bull Computers & Communications



A seguir apresento o histórico recente desta associação, assim como alguns aspectos relevantes da sua estrutura e funcionamento, com o objetivo de situar a INTEGRIS dentro deste contexto.

1.1 HISTÓRICO DA ASSOCIAÇÃO

O Grupo Algar é um grupo 100% nacional, com sede em Uberlândia – MG, com atuação destacada no setor de Telecomunicações. Até a privatização do Sistema Telebrás era o proprietário da única companhia telefônica privada do país, a Companhia Telefônica Brasil Central (CTBC Telecom). Além do Setor de Telecomunicações, o Grupo Algar também atua no setor de Tecnologia da Informação, através da Algar Bull Computers & Communications, e no setor de Agropecuária.

O Grupo Bull, francês, é um dos maiores grupos europeus do setor de Tecnologia da Informação, atua globalmente e, após recente processo de privatização, é controlado por três acionistas principais: France Telecom, Motorola e NEC Corporation.

Em 1983 o Grupo Algar e o Grupo Bull decidiram formar uma *joint venture* no Brasil, criando a ABC Bull para atuar na fabricação e distribuição de computadores. Os produtos fabricados pela ABC Bull tinham como principal fornecedor de tecnologia o Grupo Bull.

Apesar da associação através da ABC Bull, ambos os grupos mantinham outras empresas atuando no setor de Tecnologia da Informação, o Grupo Algar no Brasil e o Grupo Bull no Brasil e em outros países da América do Sul (Argentina, Uruguay e Chile).

Em 1995, os dois grupos resolveram ampliar sua associação, criando a *holding* Algar Bull Computers & Communications, que agrupa todas as suas operações no setor de Tecnologia da Informação, na América do Sul. O objetivo da ampliação da parceria foi melhorar a sinergia entre os diferentes negócios e ao mesmo tempo criar uma estrutura mais eficiente, sem tantas empresas operadoras.

Em sua fase inicial a *holding* Algar Bull Computers & Communications chegou a ter quatorze empresas operadoras, sua organização atual é de apenas duas: a ABC Bull, para fabricação e distribuição de produtos (Hardware e Software), e a INTEGRIS na realização de projetos de integração de sistemas e prestação de serviços.

Apresento a seguir o Propósito e Razão de Ser da Algar Bull Computers & Communications, ao qual a INTEGRIS se subordina:

PROPÓSITO E RAZÃO DE SER

“O propósito da Algar Bull Computers & Communications é o de aplicar a sua capacidade em integrar talentos e *know-how* inovador na área de tecnologia da informação, comunicando e difundindo conhecimentos por meio da criação de soluções globais e integradas, gerando sucesso sustentado a seus clientes, desenvolvendo seus negócios, potencializando a qualidade de suas prestações e tornando possível o aumento de sua competitividade. É ainda, o de contribuir para a criação de uma sociedade economicamente eficaz, próspera e socialmente mais equilibrada, em que prevaleçam níveis cada vez mais elevados de qualidade de vida, maior participação, evolução equilibrada com educação e oportunidades iguais para todos.” (Sistema de Qualidade da INTEGRIS, 1998)

1.2 NEW CUSTOMER INTERFACE

O ambiente de negócios com o qual a maior parte das empresas convive atualmente é caracterizado por forte competição e mudanças constantes. O setor de Tecnologia da Informação, ao qual pertence a Algar Bull Computers & Communications, é um dos que apresentam estas características de maneira mais intensa, talvez devido à velocidade de evolução da própria

tecnologia. Essa realidade exige das organizações uma capacidade constante de adaptação na tentativa de atender as novas demandas de um mercado sempre mais exigente.

"The environment plays the paradoxical roles of providing an organization with resources needed for survival while acting as the final judge of the organization's success. The environment is thus both friend and foe." (PASMORE, William A. *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*, 1988, p. 7)

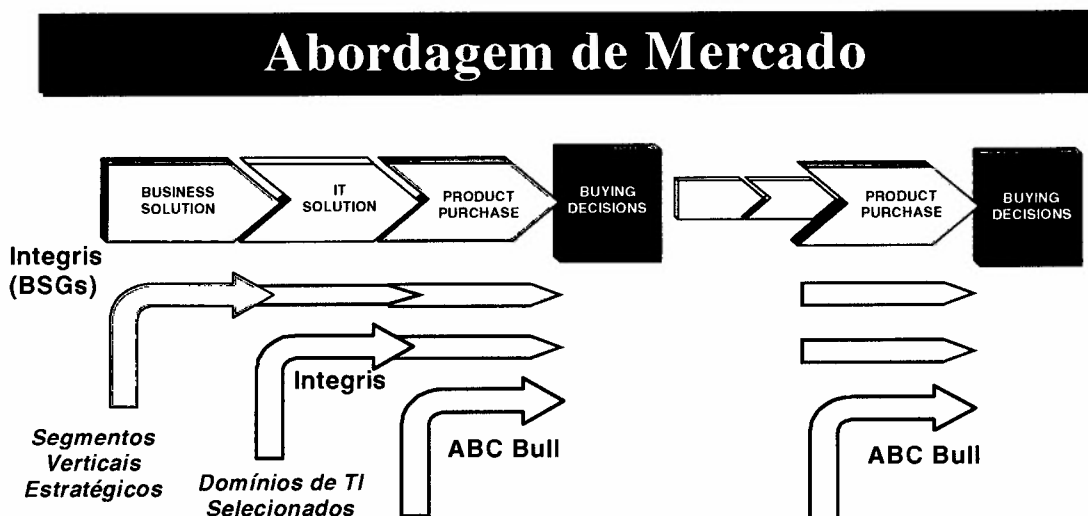
A turbulência do ambiente acaba exigindo que flexibilidade e inovação sejam os motores das mudanças feitas pelas organizações, ao contrário da tradicional busca por maior eficiência.

A necessidade de flexibilidade e inovação vem do fato que neste contexto é muito mais difícil distinguir entre a experiência passada, que pode servir apenas como referência, a as tendências reais que definirão o futuro e devem ser as guias que orientam as mudanças.

A estrutura organizacional das empresas operadoras da Algar Bull na América do Sul, ABC Bull e INTEGRIS, está baseada em um estudo desenvolvido pelo Grupo Bull que criou um novo modelo de operação denominado *New Customer Interface*. Este modelo tomou como ponto de partida uma pesquisa do mercado de Tecnologia de Informação que identificou uma abordagem de mercado (Fig. 2) que mostra o ciclo de compras de Tecnologia de Informação, sob a ótica dos clientes.

O modelo tem como principal objetivo a simplificação da interface com o mercado, uma vez que a empresa opera através de diferentes Unidades de Negócio, tanto na linha de produtos como na linha de serviços.

Figura 2 – New Customer Interface, Abordagem de Mercado



Fonte: Apresentação Institucional da INTEGRIS

A maneira encontrada de fazer esta simplificação foi criar uma interface única com cada nicho de mercado, totalmente especializada em soluções de negócio para aquele nicho, que pode ser no limite um único cliente. Estas áreas de interface são denominadas *Business Solutions Groups* e tem a sob sua responsabilidade a definição, desenvolvimento e comercialização de um conjunto de ofertas direcionadas especificamente ao seu mercado alvo.

Além da simplificação da interface com os clientes, esta organização define claramente quais são os mercados alvo, ou seja qual o foco de atuação da Algar Bull Computers & Communications.

Em torno do seu *core business*, que é a Tecnologia da Informação, foram selecionados os mercados para os quais seria direcionada sua atenção estratégica e para tanto foram criados os

respectivos *Business Solutions Groups* com o objetivo de desenvolver soluções de negócio que lhe permitissem um posicionamento competitivo diferenciado em cada um destes setores: Telecomunicações, Bancos, Indústria e Setor Público.

Os *Business Solutions Groups* foram criados inicialmente na ABC Bull e no início de 1997 transferidos para a INTEGRIS.

Quanto mais significativa a mudança, maior o impacto e mais difícil a adaptação e aceitação dos novos comportamentos associados com a nova situação.

"Central management most profoundly impacts the corporation through the scope changes it formulates and implements. How it relates the corporation's businesses to each other, how it manages entry into new businesses and divests an existing business, and how it facilitates or hinders the development of cross-business synergies will directly affect corporate performance."
(CHRISTENSEN, H. Kurt. Corporate Strategy: Managing a Set of Businesses.
In: *The Portable MBA in Strategy*, 1994, p. 61)

Os impactos desta novo modelo de organização na Algar Bull Computers & Communications, e consequentemente na INTEGRIS, foram muito significativos, principalmente devido ao processo de focalização que definiu de maneira muito precisa quais os mercados para os quais a empresa estaria dirigindo seus esforços, desincentivando qualquer atividade relacionada a clientes ou prospectos fora dos setores estratégicos.

1.3 ATIVIDADES CORPORATIVAS

A *holding* Algar Bull Computers & Communications tem uma estrutura bastante enxuta, pois transferiu para as empresas operadoras a maior parte das atividades, reservando para si apenas algumas atividades, a seguir:

- Tesouraria, apesar das operações de caixa, Contas a Pagar e Receber, ficarem nas empresas operadoras (INTEGRIS e ABC Bull), as funções gerenciais de tesouraria são realizadas na *holding* Algar Bull Computers & Communications, tais como: gestão da disponibilidade de caixa (aplicações e captações), financiamentos, empréstimos e relacionamento com os acionistas
- Consolidação, envolvendo a preparação dos relatórios gerenciais para os acionistas, que fazem a consolidação de informações de ambas as operadoras
- Jurídico, todo o suporte jurídico é centralizado na *holding* Algar Bull Computers & Communications, que não conta com advogados próprios mas se utiliza de um escritório externo para o atendimento de suas necessidades
- Marketing e Comunicação Institucional, existe uma centralização destas atividades na *holding* Algar Bull Computers & Communications, que é acionada pelas empresas operadoras quando realizam qualquer tipo de ação de Marketing e Comunicação de característica institucional
- Desenvolvimento Corporativo, refere-se aos programas de desenvolvimento e retenção de Talentos Humanos que são comuns às duas empresas operadoras. Também cuida do relacionamento com o Comitê de Associados, que representa os interesses dos associados junto à *holding* Algar Bull Computers & Communications e às empresas operadoras;

A associação do Grupo Algar com o Grupo Bull, na América do Sul, que se iniciou com a fabricação de computadores através ABC Bull, mudou significativamente seu perfil de atuação e hoje tem como principal negócio a realização de projetos de integração de sistemas e prestação de serviços na área de Tecnologia da Informação, atividades desenvolvidas pela INTEGRIS.

CAPÍTULO II

CRIAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DA INTEGRIS

Em meados da década de 80 o Grupo Bull iniciou, mundialmente, um processo de reorientação de suas atividades. Esta mudança tinha por objetivo diminuir a dependência de suas atividades tradicionais, ligadas a produtos (Hardware e Software) que já apresentavam sinais de declínio, e lançar uma nova linha de negócios orientada a prestação de serviços na área de Tecnologia da Informação.

A mudança de perfil de atuação da Algar Bull Computers & Communications, na América do Sul, diminuindo a importância relativa da fabricação e distribuição de produtos (Hardware) e transformando a prestação de serviços no seu principal negócio, está sintonizada com este processo em andamento no grupo Bull.

2.1 CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (1988 – 1993)

Em 1988, com o objetivo de reforçar suas atividades de prestação de serviços no Brasil, o Grupo Bull criou a Bull Engenharia de Sistemas, antecessora da INTEGRIS, que só veio a ser constituída em 1996.

A Bull Engenharia, como era conhecida, se originou da ABC Bull e iniciou suas atividades de forma ligada a ela. Seus primeiros projetos estavam vinculados a operações de venda de produtos (Hardware e Software) da ABC Bull aos quais, para formar uma solução, eram agregados componentes de serviços de Engenharia de Sistemas realizados pela Bull Engenharia. Este modelo de operação gerava uma grande dependência da Bull Engenharia em relação à ABC Bull.

Para desenvolver suas atividades a Bull Engenharia criou Centros de Competência que eram especializados em alguns tipos de tecnologias e capacitados para realizar determinados tipos de serviços, independentemente do tipo de cliente.

Os Centros de Competência eram:

- Manufatura, especializado em projetos de Planejamento e Implantação de Sistemas MRP II (*Manufacturing Resources Planning*) e de Produtividade Industrial
- Engenharia de Sistemas, projetos de Plano Diretor de Sistemas de Informação e de Desenvolvimento e Implantação de Sistemas
- Redes, projeto e instalação de redes de comunicação de dados
- ICE, Informação e Comunicação na Empresa, projetos de revisão de processos, fluxos de informação e implantação de ferramentas de produtividade administrativa (Ex.: correio eletrônico).

As atividades administrativo financeiras eram executadas de forma centralizada, utilizando a estrutura da ABC Bull.

Uma mudança importante ocorreu com a criação da BBX, uma nova empresa resultante da associação da Bull Engenharia com dois grupos nacionais (Bardela e Engevix), para atuar exclusivamente na prestação de serviços para empresas industriais. Esta empresa se originou a partir do Centro de Competência Manufatura da Bull Engenharia, o único orientado para um segmento de mercado, deixando na Bull Engenharia apenas os Centros de Competência com orientação tecnológica. A BBX, apesar de subordinada à Bull Engenharia, tinha uma estrutura operacional totalmente independente.

Em 1990, em função do plano Collor, a Bull Engenharia teve seu ritmo de crescimento reduzido e a solução encontrada foi o desenvolvimento de mercados de maneira mais independente.

Esta ampliação do seu mercado de atuação permitiu uma recuperação do ritmo de crescimento já a partir de 1991, situação que perdurou até 1994, quando a INTEGRIS (ainda Bull Engenharia) deu início a uma nova fase na sua evolução, caracterizada pela incorporação de novas linhas de negócio.

2.2 INCORPORAÇÃO DE NOVAS LINHAS DE NEGÓCIO E CONSOLIDAÇÃO (1994 – 1998)

Alavancada pelo lançamento, em 1994, das atividades de Integração de Sistemas a Bull Engenharia entrou numa nova fase de desenvolvimento, marcada pelo crescimento acelerado.

O negócio de Integração de Sistemas se caracteriza pela venda de soluções mais complexas, com diversos componentes de Hardware, Software e Serviços e que resultam em projetos maiores e com melhor rentabilidade.

Em 1995, com a criação da *holding* Algar Bull Computers & Communications, a Bull Engenharia se consolidou como a empresa do grupo na América do Sul para prestação de serviços de Consultoria, Engenharia e Integração de Sistemas.

Em 1996 foi criada a INTEGRIS, em substituição a Bull Engenharia. INTEGRIS é uma marca mundial do Grupo Bull para identificar a linha de negócio de Integração de Sistemas.

A INTEGRIS, além das atividades já desenvolvidas pela Bull Engenharia, agrupou todas as atividades de projetos e serviços existentes nas diversas empresas incorporadas pela *holding* Algar Bull Computers & Communications na América do Sul. Como exemplos, podemos citar:

- Algarnet, empresa criada pelo grupo Algar, para atuar na prestação de serviços de comunicação de dados, utilizando redes de valor agregado. Esta empresa foi incorporada pela holding Algar Bull Computers & Communications e mantida como Unidade independente antes e depois de sua incorporação (jurídica) pela INTEGRIS

- Art Tech, empresa prestadora de serviços de redes de comunicação de dados do grupo BBRS (Engecom), incorporado pela ABC Bull e posteriormente pela Algar Bull Computers & Communications, manteve sua independência como Unidade, até ser incorporada pela INTEGRIS.

Em função da criação da *holding* Algar Bull Computers & Communications na América do Sul, surgiram algumas unidades com característica regional, como por exemplo a Unidade de Integração de Sistemas e Serviços do Cone Sul (Argentina e Uruguai) que desenvolvia todas as atividades de Integração de Sistemas e Serviços no domínio geográfico do Cone Sul.

Em 1997, com a transferência das atividades de manutenção e assistência técnica da ABC Bull para a INTEGRIS, esta passou a ser responsável pela totalidade das atividades de projetos e serviços desenvolvidas pela *holding* Algar Bull Computers & Communications na América do Sul.

2.3 EVOLUÇÃO QUANTITATIVA

Para mostrar de forma mais objetiva a evolução da INTEGRIS, vale a pena analisar algumas informações quantitativas, apresentadas a seguir.

Utilizei dois parâmetros que traduzem o tamanho da operação: Volume de Receitas e Quantidade de Associados, e a relação entre elas (Receita / Associado) para uma indicação de eficiência. A disponibilidade das informações se revelou uma dificuldade, consegui o histórico completo para as Receitas, mas as informações sobre a evolução do número de associados, de forma confiável, só está disponível após a criação da INTEGRIS (1996).

Os valores das Receitas estão expressos em Milhões de dólares (US\$ Milhões) e os valores de Receita / Associado estão expressos em Milhares de dólares (US\$ Mil). Abaixo seguem a tabela com as informações e os gráficos de evolução:

Tabela 1 – Evolução de Receita, N°. De Associados e Receita por Associado

Ano	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
Receita	2,0	0,6	3,0	2,5	4,5	11,6	32,6	53,2	102,5	118,3
Associados (Média)								189	244	367
Receita / Associado								282	420	322

Fonte: Relatórios de Informações Gerenciais da INTEGRIS e da Área de Talentos Humanos.

Gráfico 1 – Evolução de Receita

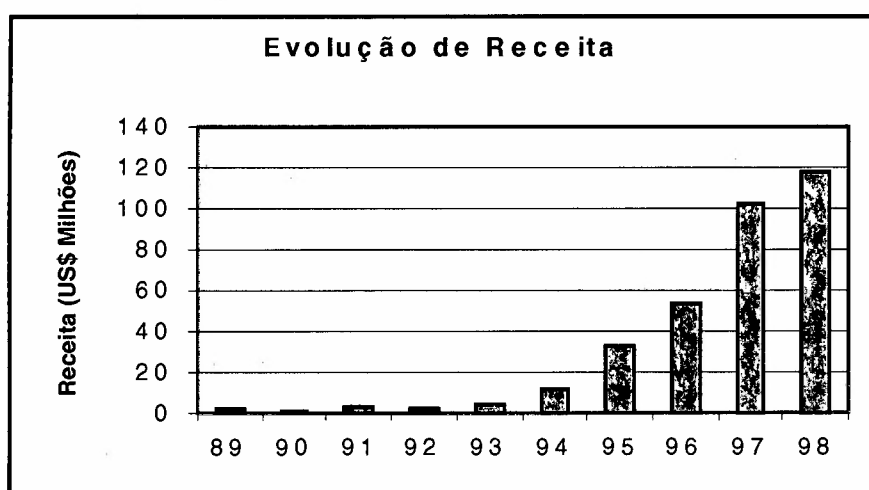
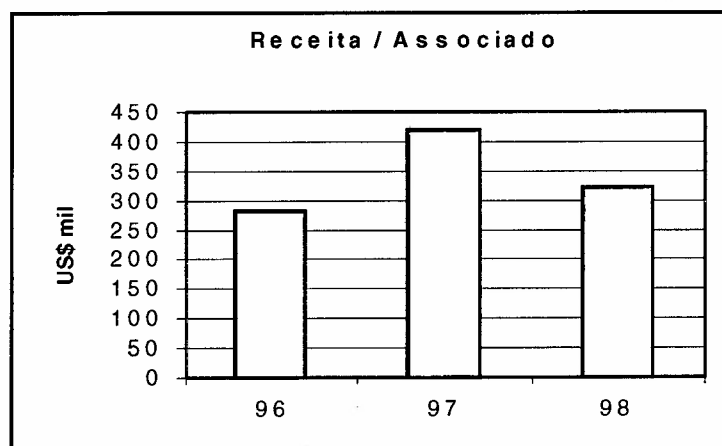


Gráfico 2 – Evolução da Receita / Associado



2.4 LINHAS DE SERVIÇOS

A visão de negócio da INTEGRIS focaliza sua atuação na realização de projetos de Integração de Sistemas que englobam a concepção de uma solução específica para o atendimento dos requisitos e/ou necessidades do Cliente, seu desenvolvimento e integração, sua implantação e toda a execução de serviços associados. Presta ainda Serviços de Manutenção e Assistência Técnica nos sistemas de informação de seus clientes, incluindo suporte técnico, instalação e manutenção de Hardware e Software.

A estratégia da INTEGRIS é baseada na sua competência em alguns setores do mercado, nos quais atua de forma diferenciada em função de suas ofertas e referências. Estes setores são: Telecomunicações, Bancos, Indústria e Setor Público. Projetos em clientes específicos de outras áreas de mercado podem acontecer desde que se justifiquem por uma oferta competitiva.

A vocação da INTEGRIS pode ser representada pela combinação do conhecimento setorial das áreas de mercado em que se propõe a atuar e competências tecnológicas que se refletem nas suas linhas de serviço:

- Consultoria de Gestão

Através de consultores especializados, são analisados os processos de negócio, organização, qualificação dos profissionais e sugerida uma abordagem corporativa estratégica para orientar o uso da Tecnologia da Informação com a conseqüente adequação dos Sistemas de Informação.

- Engenharia de Sistemas

Uma vez analisados os processos de negócio e proposta uma orientação estratégica para o uso da Tecnologia da Informação, a adequação dos Sistemas de Informação passa pela Engenharia dos mesmos que pode acontecer tanto através de desenvolvimentos específicos como pela implantação de pacotes prontos.

- Engenharia de Redes

Avaliação de redes existentes com o objetivo de otimizar os recursos atuais, em projetos de ampliação ou evolução tecnológica. Concepção lógica e física de redes de comunicação de dados, abrangendo plataformas de hardware, software, sistemas de gestão e segurança, bem como a condução do projeto de implementação física.

- *Outsourcing* de Redes

Gestão, operação e manutenção de todos os componentes da rede de comunicação de dados do cliente, através de uma rede de valor agregado com nós nas principais cidades do Brasil, Argentina, Uruguai, Estados Unidos e Europa.

- Serviços a Clientes (Assistência Técnica)

Os serviços de Assistência Técnica envolvem desde a instalação até o suporte técnico e manutenção (correções, consertos, alteração e evolução) de sistemas informáticos (hardware e software), fornecidos pela INTEGRIS ou por terceiros.

De acordo com Larry Greiner, em seu artigo “Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações” (Biblioteca Harvard, 1976), as empresas em expansão passam por cinco etapas distintas de desenvolvimento. Cada etapa termina com uma crise administrativa, cuja solução permite a empresa ingressar na próxima etapa de desenvolvimento.

Características das diferentes etapas de desenvolvimento podem estar presentes em uma mesma empresa simultaneamente e a convivência com elas torna-se uma realidade. Cabe à direção da empresa saber identificá-las e estar preparada para proceder às mudanças que forem necessárias para solucionar as crises.

Cada etapa representa aprendizado e fortalecimento que serão úteis na continuidade da evolução para encontrar novas soluções que por sua vez criarão novos problemas e crises.

A INTEGRIS, como veremos a seguir, apesar de ser uma empresa já desenvolvida, consolidada, mostra esta situação de forma bastante evidente.

Podemos constatar situações típicas das crises administrativas das etapas iniciais de desenvolvimento, mas também encontramos formas mais avançadas de organização, como as Unidades de Negócio, que caracterizam estágios posteriores do desenvolvimento de uma empresa e que estarão sendo objeto de análise mais detalhada.

CAPÍTULO III

DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DAS UNIDADES DE NEGÓCIO

Neste capítulo estarei apresentando alguns conceitos e analisando a estrutura organizacional da INTEGRIS. Também será revisto seu *modus operandi*, o que permitirá uma melhor compreensão da percepção operacional dos executivos apresentada no próximo capítulo.

Estrutura Organizacional Como Fonte de Vantagem Competitiva.

Nem sempre a estrutura organizacional de uma empresa é vista como fonte de vantagem competitiva, normalmente é encarada como um mal necessário, algo que a matriz está sempre mudando.

O foco normalmente está apenas nas pessoas competentes que, independente da organização, estarão “fazendo acontecer”. Pessoas competentes são realmente indispensáveis mas cada vez mais precisarão de um ambiente, a organização, que facilite o seu desempenho, permita o seu desenvolvimento e crescimento, garantindo que a empresa também evolua e cresça em conjunto.

“In today’s global economy, one competes with every means possible. It turns out that organizational capabilities are a particularly useful means. They allow a company to execute difficult tasks, [...]. They are hard to duplicate without repeating the same capability-building efforts. Therefore, capabilities are being recognized as sustainable sources of competitive advantage.” (GALBRAITH, Jay R. Competing with Flexible Lateral Organizations, 1994, p. 147)

As empresas que conseguirem criar uma estrutura organizacional capaz de prover este ambiente e tiverem capacitação organizacional para evoluí-lo, acompanhando as mudanças e demandas do mercado, sem dúvida terão adquirido uma vantagem competitiva significativa.

3.1 INTRAEMPREENHIMENTOS E AS CORPORAÇÕES

Sequeira (1997) nos fornece uma análise sobre os conceitos ligados a intraempreendimentos e de como as corporações, na busca por inovação participativa e criatividade, estão criando espaço para este tipo de iniciativa que talvez não seja apenas uma tendência mas uma necessidade para a própria sobrevivência.

“Em uma época de mudanças rápidas, ou a corporação aprende a utilizar o talento empreendedor dentro dela, ou enfrenta a alternativa de estagnação e declínio [...]. Encorajar o espírito empreendedor dentro da corporação, ou seja encorajar o intraempreendimento, é o procedimento que se requer.”
(SEQUEIRA, Sandra V. *INTRAEMPREENHIMENTOS: Até onde as corporações podem expandir esta idéia*, 1997, p. 10)

Mais do que apenas permitir a inovação e a tomada de riscos, as corporações precisam incentivar este tipo de comportamento, como forma de restabelecer o espírito empreendedor em seu interior.

Pinchot (1989) define o intrapreneur: “Todos os ‘sonhadores que realizam’. Aqueles que assumem responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intrapreneur pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa.” (PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring*, 1989, p. ix)

Mesmo encorajando os intraempreendimentos, as empresas não podem descuidar do gerenciamento das atividades em andamento, que garantem o sucesso atual. É importante que se encontre o equilíbrio entre a burocracia necessária para a administração do dia a dia das corporações e a necessidade de consolidar uma orientação empreendedora que assegure o desenvolvimento constante de intraempreendimentos que trarão a inovação, a competitividade, o sucesso e até mesmo a sobrevivência no longo prazo.

De acordo com Sequeira (1997), para garantir este equilíbrio, é necessário que as corporações se preocupem com os seguintes aspectos:

- Criação de uma cultura que não penalize os erros, que são inerentes ao risco
- Estabelecimento de carreiras e mecanismos de recompensa diferenciados para gerentes corporativos e intraempreendedores
- Delegação de autoridade aos intraempreendedores
- Estímulo ao trabalho em equipe.

O trabalho em equipe é uma necessidade pois qualquer intraempreendimento vai exigir que indivíduos com diferentes habilidades e experiências possam trabalhar juntos, compartilhando a mesma visão, sem perder de vista o resultado econômico como meta. Para isso as corporações deverão reduzir ao mínimo a fragmentação, integrando em equipes, sempre que possível, as tarefas e áreas a fim de que atuem como um centro irradiador de energia para atingir os fins propostos.

3.2 UNIDADES DE NEGÓCIO

Seguindo a linha desenvolvida por Greiner que descreve cinco etapas para o desenvolvimento das empresas, Ofélia L. S. Tôrres, em seu curso “Estratégias de Flexibilização de Corporações em

Unidades de Negócio – MBA – EAESP/FGV” (1996), apresenta mais duas etapas: a Sexta, caracterizada pela reestruturação e enxugamento, normalmente associados aos processos de reengenharia e *downsizing*, e a Sétima que trata do desenvolvimento das corporações através da sua flexibilização em Unidades de Negócio.

A INTEGRIS, devido ao seu crescimento acelerado, não passou pela Sexta Etapa, indo diretamente para a Sétima. Algumas características principais identificam a Sétima Etapa:

- a atenção da direção da empresa está voltada para o desenvolvimento de uma identidade empreendedora, que proporcione um ambiente criativo e de inovação;
- a organização está estruturada em Unidades de Negócio;
- o estilo da direção é marcado pela integração de alianças estratégicas;
- o sistema de controle se baseia em análises de performance comparadas;
- os mecanismos de remuneração estão ligados a participação nos resultados.

Neste contexto, surge a definição do conceito de Unidades de Negócio:

“São Unidades Gerenciais flexibilizadas estrategicamente através de redes intraempreendedoras auto-administradas.” (TÔRRES, Ofélia L. S. Estratégias de Flexibilização, 1996)

Por trás desta definição existe a lógica de que o desenvolvimento econômico da empresa está associado ao desenvolvimento dos indivíduos que a integram, que estão em constante busca do aperfeiçoamento individual e auto-realização através dos negócios da empresa. Os projetos da empresa e dos indivíduos se confundem, é permanente a valorização dos indivíduos.

Segundo Sainsaulieu (1995), alguns parâmetros servem de base para avaliação do grau de implantação deste conceito de Unidade de Negócio e a conseqüente inserção das empresas na Sétima Etapa:

- Estratégias de risco compartilhados com a corporação
- Ações interativas na constelação de valores identitários
- Espaço intraempreendedor consolidado
- Políticas intragerenciais voltadas para resultados
- Gestão estratégica da unidade de negócio
- Autonomia na negociação de preços e custos
- Avaliação de performances comparadas no tempo e no espaço
- Autogerenciamento de bonificações individuais e de equipes
- Intercâmbio de informações e novas oportunidades de negócios.

Várias das características mencionadas acima estão presentes na INTEGRIS portanto podemos afirmar que ela se encontra na Sétima Etapa.

3.3 ORGANIZAÇÕES LATERAIS E MULTIDIMENSIONAIS

Antes de analisar as características das organizações laterais e multidimensionais, é necessário apresentar o conceito de capacitação organizacional.

Segundo Galbraith (1994), as empresas desenvolvem capacitações a medida que crescem e se desenvolvem. Estas capacitações estão associadas a execução de atividades. Pode-se considerar uma capacitação adquirida quando a empresa pode executar a atividade a ela relacionada de

forma consistente e eficaz. Quando isto acontece a empresa já sabe quais são as melhores pessoas para executar aquela atividade, que informações elas precisam, como medir sua performance e como estruturar o seu esforço. Estes são os elementos que devem ser criados e combinados em uma organização para suportar a realização de atividades, que assim cria sua capacitação organizacional. (GALBRAITH, Jay R. *Competing with Flexible Lateral Organizations*, 1994, p. 3)

Organizações Laterais

A capacitação lateral acontece quando, de forma descentralizada, a organização é recriada em um microcosmo para tratar um tema específico, isto é, cada parte da organização que tenha interesse e disponha de informações sobre o tema disponibilizará um representante para a solução do mesmo.

Este grupo é o equivalente da direção geral da empresa para o tema em questão. Na medida que este grupo possa se reunir, solucionar problemas, decidir sobre ações, comunicar os resultados e executá-los, a empresa terá criado uma organização lateral. Quando organizações laterais são criadas consistente e efetivamente, a empresa desenvolveu uma capacitação lateral.

"The lateral organization, no matter what its form, is a mechanism for decentralizing general management decisions." (GALBRAITH. *Competing with Flexible...*, p.6)

O desenvolvimento de capacitação lateral em uma empresa aumenta sua capacidade de tomar mais decisões, mais freqüentes, de diferentes tipos e de forma descentralizada. Os temas

enfrentados emanam de diferentes fontes e a organização lateral permite que recursos de toda a empresa sejam envolvidos e possam focar estas várias dimensões.

Somente esta multifuncionalidade garante a flexibilidade que permite o tratamento de uma ampla gama de assuntos que de outra forma não poderiam ser abordados de forma eficaz.

A tomada de decisões descentralizada permite que a alta direção tome outro tipo de decisões, mantendo sua atenção focada no longo prazo e em temas externos, enquanto as equipes que tem contato direto com os produtos, serviços e clientes focam nos temas do dia a dia.

Algumas preocupações no entanto devem estar presentes: a qualidade das decisões pode ser pior, uma vez que são tomadas por pessoas menos experientes, a comunicação é mais difícil pois envolve diversas áreas e por último o nível de conflitos aumenta pois existem diferentes perspectivas para o mesmo tema e consequentemente diferentes opiniões.

A implementação de uma organização lateral assume que já existe uma estrutura vertical através da qual ela atuará. A organização lateral coordena o trabalho através de diferentes unidades organizacionais dentro desta organização vertical.

Existem basicamente três tipos de organizações laterais: coordenação de diferentes funções dentro de uma mesma unidade, coordenação de diferentes Unidades de Negócio dentro da empresa e coordenação internacional de diferentes subsidiárias geográficas.

No caso da INTEGRIS vamos analisar os dois primeiros tipos, apesar de que o terceiro também pode ser verificado dentro do Grupo Bull, internacionalmente, mas não é objeto deste estudo.

Organizações Multidimensionais

O conceito de organização multidimensional foi originariamente desenvolvido na empresa Dow Corning em 1974 e, de acordo com Ackoff (1994), este é um desenho organizacional que permite

que as organizações se adaptem às mudanças e exigências do ambiente externo sem necessidade de reorganização e portanto com um mínimo de resistência à mudança.

A eliminação da necessidade de alterações profundas na estrutura de uma organização quando submetida a mudanças significativas, tanto internas quanto externas, pode ser melhor entendida através do conhecimento da razão de ser de qualquer organização:

"The need to organize derives from the need to divide labor. To organize is to divide labor and coordinate in such a way as to obtain a desired output. The more divided the labor, the more coordination is required." (ACKOFF, Russell L. *The Democratic Corporation*, 1994, p. 169)

Segundo Ackoff (1994) existem apenas três maneiras de dividir o trabalho e consequentemente três tipos de unidades organizacionais:

- Unidades funcionais, são aquelas cujos produtos (bens ou serviços) são, na maioria das vezes, utilizados internamente por outras partes da organização. Como exemplo podemos citar: finanças, jurídico, recursos humanos etc.
- Unidades de produtos ou serviços utilizados externamente, são responsáveis por todas as atividades necessárias para disponibilizar e vender seus produtos e/ou serviços aos clientes.
- Unidades orientadas ao mercado, são definidas de acordo com os clientes externos para os quais tentam vender os produtos e/ou serviços das demais unidades da empresa. Além de representarem a empresa no mercado elas também representam o mercado perante a empresa.

A partir do primeiro nível da organização, o trabalho deve ser dividido utilizando-se um ou mais critérios dentre os três apresentados. A cada nível que se desce, o trabalho é sucessivamente dividido, sempre utilizando-se um ou mais critérios para esta divisão. Quanto mais alto um critério é utilizado maior é a importância que a organização dá a ele. Portanto a organização resultante sempre reflete a importância relativa atribuída a cada critério – funções, produtos e/ou serviços, e mercado.

Toda reorganização envolve mudanças na importância relativa dos três critérios utilizados na divisão do trabalho e portanto altera os níveis nos quais unidades dos três tipos aparecem.

Se os três tipos de unidades são estabelecidos num determinado nível de uma organização, caso a importância relativa dos critérios mude, uma reorganização não é necessária, bastando uma realocação de recursos investidos no desenvolvimento de cada unidade.

Se os três tipos de unidades forem criados em todos os níveis da organização, a necessidade de reorganização é completamente eliminada em qualquer circunstância. Neste caso temos uma organização multidimensional, que é o caso da INTEGRIS.

Uma organização multidimensional pode ser considerada uma forma particular de organização lateral, onde as unidades de mercado desenvolvem a capacitação lateral, pois tem a missão de vender os produtos e serviços das demais unidades.

Organizações matriciais também são casos particulares de organizações laterais mas não podem ser confundidas com as organizações multidimensionais pois existem diferenças fundamentais entre elas.

A principal diferença é que na organização multidimensional cada pessoa se reporta a um único chefe, enquanto na matricial cada pessoa tem dois chefes.

“The principal difference between MD and matrix organizations lies precisely in fact that in matrix organizations employees have two bosses.” (ACKOFF. The Democratic ..., p. 191)

Como veremos a seguir, na INTEGRIS existe uma organização tipo multidimensional no primeiro nível, o das Unidades de Negócio, dentro das Unidades e entre elas é utilizada uma organização matricial, por projetos, para condução dos mesmos.

O conceito de organização matricial será melhor explorado a seguir quando analisarmos organizações por projetos.

3.4 ORGANIZAÇÕES POR PROJETOS

Antes de analisarmos as características das organizações por projetos, cabe apresentarmos a definição de projeto, segundo a ótica da própria INTEGRIS:

“O termo Projeto refere-se a todo o ciclo de vida de um fornecimento, abrangendo desde o entendimento dos requisitos e necessidades para a elaboração da proposição ao Cliente, até a conclusão da prestação e do contrato. O emprego deste conceito de Projeto na INTEGRIS se dá em função de que cada contrato possui características e requisitos próprios, específicos de cada fornecimento, onde parte da concepção e planificação ocorre antes da proposição e do contrato e a planificação perdura por todas as fases de execução e entrega.” (Sistema da Qualidade da INTEGRIS)

O ambiente em constante mudança, a tecnologia em evolução e a intensa competição dos mercados apresentam permanentemente novos problemas e desafios a todas as organizações que devem ter estilos abertos e flexíveis. Este é o enfoque contingencial da organização, que se estabeleceu como perspectiva dominante na moderna análise organizacional.

As principais idéias subjacentes a este enfoque são:

- Organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais.
- Não existe melhor forma de organizar. A forma adequada depende do tipo de tarefa e/ou do ambiente dentro do qual se está inserido.
- Organizações que operam em ambientes incertos e turbulentos precisam atingir um grau mais alto de diferenciação interna, ou seja, entre suas unidades.

A análise dos diferentes tipos de organização, suas características, bem como seu sucesso em lidar com diferentes atividades e condições ambientais, levaram ao surgimento do conceito de "adhocracia", termo criado por Warren Bennis, segundo Morgan (1996).

"A "adhocracia", termo cunhado por Warren Bennis para caracterizar organizações que são por definição temporárias, [...]. É uma forma altamente adequada para o desempenho de atividades complexas e incertas em ambientes turbulentos. A *adhocracia* freqüentemente envolve equipes de projeto que se formam para desempenhar uma atividade, desaparecendo quando esta termina e seus membros se reagrupam em outras equipes dedicadas a outros projetos." (MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*, 1996, p. 59)

A organização matricial é uma das formas mais comuns de criar as *adhocracias*. As organizações matriciais combinam um tipo de estrutura tradicional por função ou unidades com estruturas de

equipes de projeto. As unidades são os equivalentes das colunas da matriz, enquanto as equipes formam as linhas.

A prioridade da organização matricial deve ser o produto final, o projeto, utilizando especialistas funcionais como apoio. Este enfoque encoraja o comportamento flexível, inovador e adaptativo. Quando as unidades retêm a maior parte do controle, as equipes tem menor liberdade de ação e consequentemente podem falhar em inovar e desempenhar as atividades do projeto de forma eficaz.

Este tipo de organização é um excelente meio para derrubar as barreiras entre as unidades, permitindo que pessoas com diferentes perfis e habilidades se juntem para atacarem problemas comuns.

“A organização matricial tipicamente aumenta a adaptabilidade das organizações para lidarem com seus ambiente, incentiva a coordenação entre especialidades funcionais e faz bom uso dos recursos humanos. A abordagem também difunde a influência e o controle, permitindo às pessoas nos níveis médios e inferiores de uma organização fazerem contribuições, que, de outra forma, seriam negadas.” (MORGAN. *Imagens ...*, p. 60)

Os principais problemas que surgem estão ligados a conflitos de lealdade e responsabilidade entre unidades e equipes de projeto, principalmente nas organizações onde as equipes tem menos autonomia e as unidade exercem mais controle e influência, desgastando a eficácia da equipe.

Não existe uma maneira melhor de se adaptar às exigências do mercado, mas a organização por projetos, ou organização matricial, tem se revelado uma forma muito eficaz de criar uma organização sob encomenda, temporária, flexível, inovadora, para realizar tarefas únicas, com recursos limitados e pontos de conclusão definidos.

“... a organização baseada em projetos era a única forma que não era implicitamente projetada para manter o *status quo*, e sim para reagir às mutantes demandas do mercado.” (BRIDGES, William. *Um mundo sem empregos*, 1995, p. 164)

A INTEGRIS, até pela natureza do seu negócio, se utiliza da organização por projetos para realizar a maior parte de suas atividades. As equipes são criadas e gerenciadas a partir de uma das unidades, mas podem se utilizar de recursos de todas as áreas da empresa.

3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A seguir estarei analisando a estrutura organizacional da INTEGRIS sob a ótica dos conceitos apresentados acima.

Evolução Histórica

Desde a sua criação, a Bull Engenharia, antecessora da INTEGRIS, já adotava uma estrutura organizacional do tipo matricial, por projetos. Era composta por áreas denominadas Centros de Competência às quais eram alocados os projetos, de acordo com suas características.

Os Centros de Competência eram responsáveis por todo o ciclo de vida do projeto, do suporte à pré-venda até o final da realização e alocavam os recursos necessários que poderiam ser da própria área mas também de outras áreas da empresa, conforme a necessidade do projeto.

Os Centros de Competência evoluíram para um novo tipo de Unidade, mais abrangente, denominadas Centros de Resultado, que tinham uma visão mais ampla do negócio e eram responsáveis pela totalidade dos resultados de sua área: comerciais, técnicos e financeiros.

Os Centros de Resultado formavam a base da estrutura organizacional da INTEGRIS e se mantiveram até a criação da estrutura atual, foram os embriões das Unidades de Negócio que hoje existem.

As unidades da INTEGRIS foram, de maneira geral, criadas e desenvolvidas com uma orientação tecnológica, ou seja, competência para realizar determinado tipo de projeto ou serviço, independente do tipo de cliente. Dentro do conceito de organizações multidimensionais, segundo Ackoff (1994), seriam unidades de produtos e/ou serviços.

Este processo sofreu uma mudança importante, quando as unidades passaram a ser criadas e desenvolvidas visando o atendimento das necessidades de um segmento de mercado (tipo de cliente) específico, unidades orientadas ao mercado, de acordo com Ackoff (1994).

Este conceito evoluiu dentro da Algar Bull Computers & Communications a partir de duas experiências diferentes: a primeira através do Centro de Competência de Manufatura da Bull Engenharia, que era totalmente especializado em realizar projetos para empresas industriais e posteriormente se transformaria em uma empresa separada, e a segunda com a criação de áreas de Marketing e Desenvolvimento de Ofertas Setoriais dentro da ABC Bull que, apesar de se concentrar na venda de produtos, percebeu a necessidade de desenvolver soluções setoriais, que permitissem um melhor atendimento às necessidades de alguns tipos de clientes. Foram criados inicialmente os seguintes setoriais: Telecomunicações, Bancos, Saúde e Distribuição.

Em 1996, alinhando-se à estratégia definida pelo Grupo Bull através do novo modelo de abordagem ao mercado (1.2 *New Customer Interface* – pág. 6), foram criados os *Business Solutions Groups*, que são as áreas que fazem a interface única com o mercado, responsáveis pela definição, desenvolvimento e comercialização das ofertas para os seus respectivos mercados alvo.

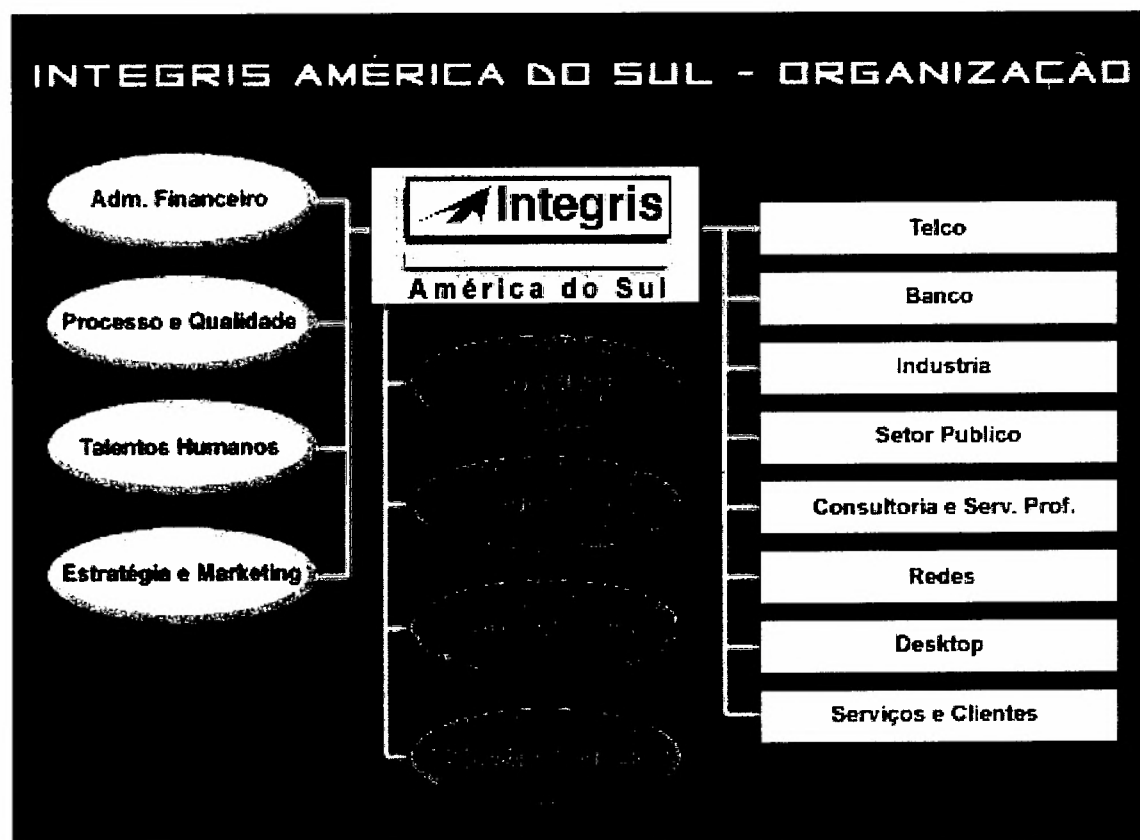
Os *Business Solutions Groups* foram criados inicialmente na ABC Bull e em 1997 transferidos para a INTEGRIS.

Situação Atual

Em janeiro de 1998 a estrutura organizacional da INTEGRIS na América do Sul foi consolidada (Fig. 3), desaparecendo algumas divisões regionais que permaneciam dentro das unidades e todas as áreas passaram a ter a mesma abrangência geográfica da INTEGRIS, ou seja América do Sul.

Esta organização segue exatamente o modelo *New Customer Interface*, definido pelo grupo Bull, e pode ser considerada uma típica organização multidimensional, segundo Ackoff (1994).

Figura 3 – Estrutura Organizacional da INTEGRIS - América do Sul - 1998



Fonte: Apresentação Institucional INTEGRIS

Existem três tipos de áreas:

- os *Business Solutions Groups*, unidades orientadas ao mercado, que tem com missão principal a geração de negócios, são quatro: Telecomunicações, Bancos, Indústria e Setor Público;
- as áreas de *Delivery*, unidades de produtos/serviços, responsáveis pela execução de todos os projetos e serviços dentro da INTEGRIS, tendo ainda a missão de suportar os *Business Solutions Groups* em todas suas atividades. As áreas de *Delivery* podem ser divididas em dois grupos, o primeiro composto pelas quatro unidades de Integração de Sistemas, que acompanham os *Business Solutions Groups* e realizam projetos totalmente orientados para os seus mercados alvo (Telecomunicações, Bancos, Indústria e Setor Público), são responsáveis pelos projetos de Integração de Sistemas que podem também incluir serviços realizados pelas quatro unidades do segundo grupo que apresentam uma especialização tecnológica, caracterizada pelo tipo de projetos ou serviços que realizam (Consultoria & Serviços Profissionais, Redes, Desktop Services e Customer Services)
- o *Staff*, unidades funcionais, composto pelas áreas de suporte às áreas operacionais (*Business Solutions Groups* e *Delivery*): Administrativo-Financeira, Talentos Humanos, Processos & Qualidade e Marketing Estratégico;

A seguir descreveremos sucintamente o modelo de funcionamento da INTEGRIS, para isto utilizaremos os dois componentes básicos de sua estrutura empresarial, que definem os processos de negócio: o Quadro Metodológico para Condução de Projetos e o Sistema da Qualidade.

3.6 QUADRO METODOLÓGICO PARA CONDUÇÃO DE PROJETOS

Por sua natureza, os projetos de Integração de Sistemas são muito complexos envolvendo a elaboração, integração, implantação e gerenciamento de múltiplos componentes com diferentes tecnologias, competências e fornecedores, onde a INTEGRIS normalmente figura como interlocutor único ou principal perante o cliente, aportando forte valor agregado em termos técnicos e de gerenciamento, garantindo a qualidade final da solução.

Desta forma, devido ao crescimento acelerado, baseado numa atividade com alto grau de complexidade, a utilização de um quadro metodológico para condução dos projetos passou a ser um dos componentes básicos para a estruturação da INTEGRIS, garantindo o seguimento formal de todas as etapas do negócio.

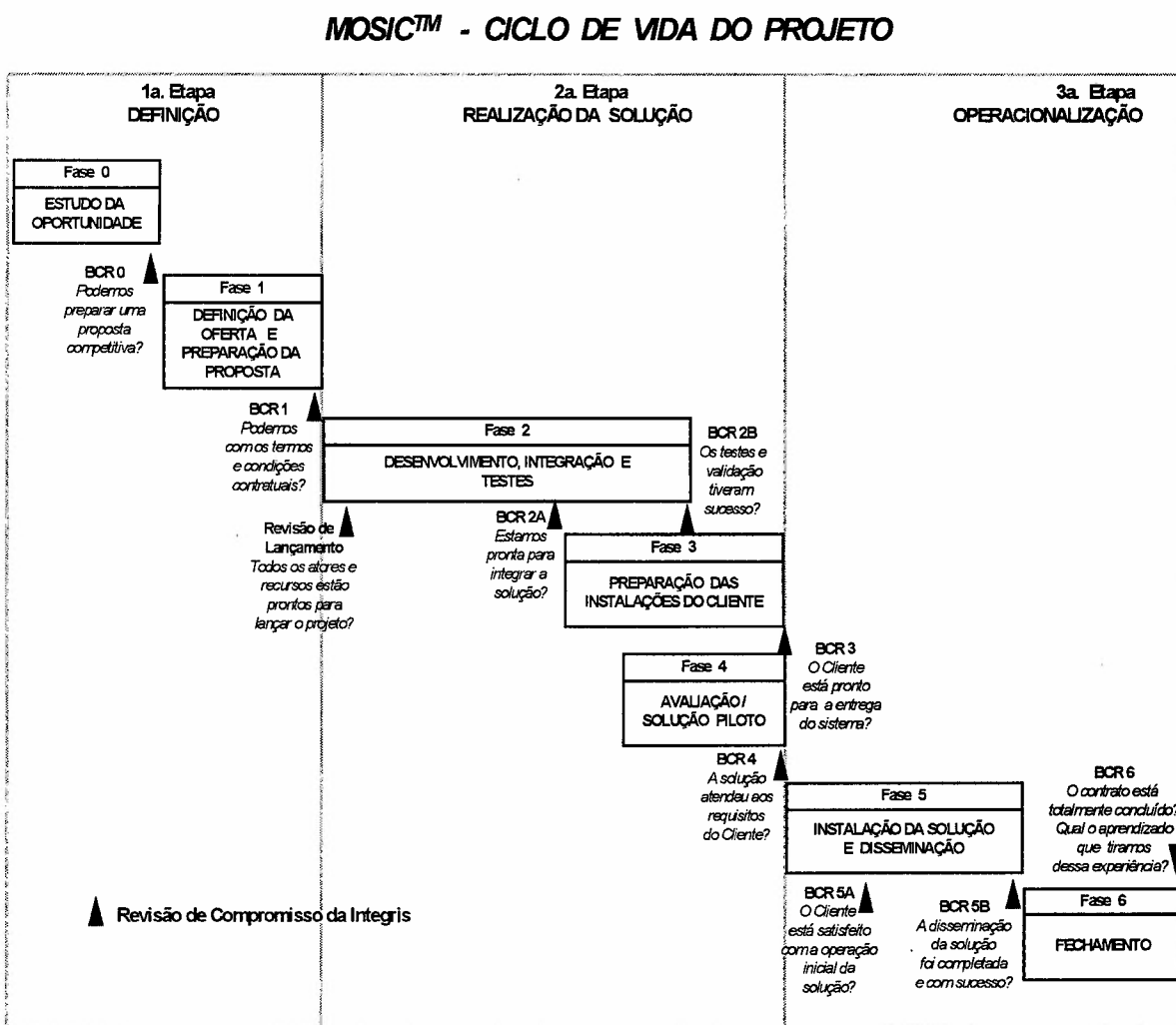
Todas as atividades são realizadas dentro do conceito de Projeto, respeitando as recomendações das normas ISO 9000. Esse quadro metodológico visa garantir a eficácia gerencial e de qualidade em todos os níveis do Projeto e está intrinsecamente ligado ao contexto operacional da INTEGRIS, orientando seus processos, normas e procedimentos.

A Metodologia MOSICTM (*Management Of Systems Integration Contracts*), foi desenvolvida pelo Grupo Bull, e compõe um quadro metodológico de gerenciamento de Projetos que reflete uma estrutura dos processos de negócio (Fig. 4) especialmente formulada para a gestão dos riscos, das atividades de parceiros e subcontratados e da qualidade em Projetos de Integração de Sistemas.

A MOSIC é aberta e permite incorporar normas, métodos, ferramentas e técnicas apropriadas e específicas para o fornecimento de um Projeto, bem como induz a um estreito controle para se minimizar riscos de desvios de cronogramas, assegurando que as metas de prazos sejam atingidas. Como se aplica no nível gerencial do projeto, a MOSIC pode incorporar os principais métodos padrão de mercado para o desenvolvimento técnico de sistemas de informação, ou métodos próprios requeridos pelo Cliente.

O instrumento básico para definição e controle de um projeto é o Documento de Definição de Projeto, ferramenta de planejamento, realização e qualidade, que permite também que necessidades ou requisitos específicos do Cliente, em termos de controles, normas e técnicas, possam ser atendidos.

Figura 4 – Metodologia MOSIC, Ciclo de Vida de um Projeto



Fonte: Sistema da Qualidade da INTEGRIS

A MOSIC define o ciclo de vida para um Projeto composto por sete fases, da pré-venda à entrega e aceite final, passando pelas atividades de especificação, desenvolvimento, integração, suporte e manutenção. Várias revisões, de cunho técnico e gerencial, são definidas e planejadas ao longo do ciclo de vida do Projeto. O final de cada fase é marcado por uma revisão de alto nível – *Business Commitment Review* (BCR), a qual examina todos os aspectos do contrato, confirmando que a fase foi inteiramente completada e autorizando o início da próxima.

Genericamente pode-se considerar o conjunto do quadro metodológico correspondente a um modelo de duas dimensões: uma dimensão cronológica e uma dimensão funcional.

A dimensão cronológica detalha o desenvolvimento do ciclo de vida do Projeto e a definição das fases sucessivas, permitindo a gestão de um Projeto complexo que pode ser dividido em um conjunto de sub-projetos elementares, mais fáceis de se gerenciar.

Como vantagem da decomposição dos projetos, pode-se identificar claramente o detalhamento das fases, seu inter-relacionamento e a seqüência dos processos, que fornece um encadeamento detalhado das operações: cronologia das ações, atribuição precisa dos responsáveis e interventores de cada atividade.

A dimensão funcional corresponde ao nível de gestão, no que se refere à condução técnica dos Projetos, gestão de riscos, gestão financeira e gestão dos talentos humanos.

A MOSIC foi concebida para ser um quadro metodológico adaptável e flexível em função das particularidades, experiência e dos métodos próprios de cada Projeto. Esta adaptabilidade é fator crítico de sucesso na sua utilização e isto faz com que venha sendo cada vez mais aplicada, estando hoje incorporada à cultura da INTEGRIS.

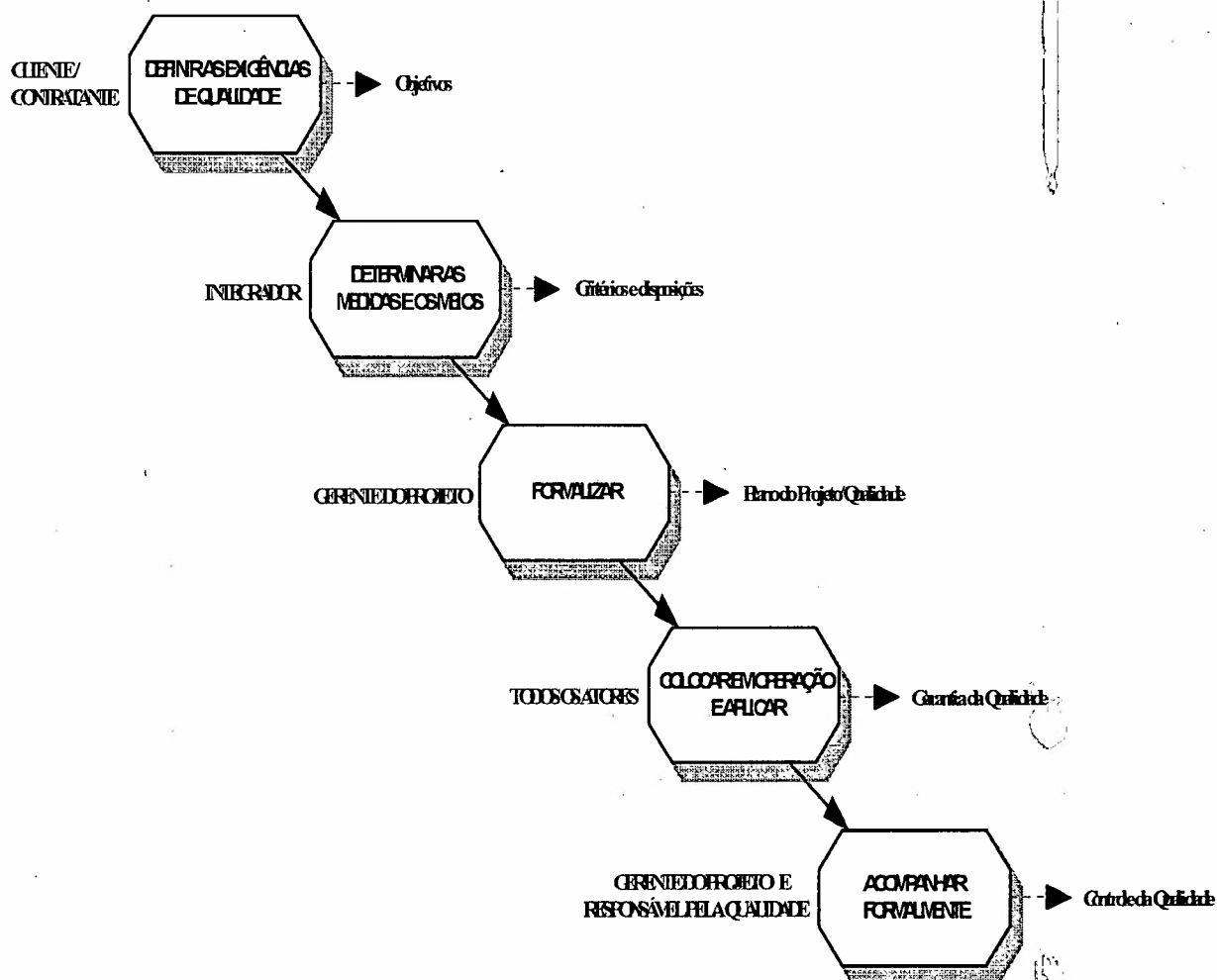
A atualização permanente faz parte dos objetivos da MOSIC, que procura se manter viva e sendo enriquecida constantemente através da sua própria utilização que a confronta com a experiência prática do campo. Este aprimoramento vai da sua aplicação a novos tipos de negócio à implementação de novas técnicas e ferramentas.

3.7 SISTEMA DA QUALIDADE

Da mesma forma que o quadro metodológico para condução de projetos definido pela MOSIC, o Sistema de Qualidade da INTEGRIS é outro dos componentes básicos de sua estrutura empresarial.

O conjunto do processo de qualidade sobre um Projeto pode ser resumido pela Figura 5, abaixo, que o descreve progressivamente, identificando os atores envolvidos:

Figura 5 – Processos da Qualidade dentro do Projeto



Fonte: Sistema da Qualidade da INTEGRIS

O Sistema de Qualidade da INTEGRIS foi implantado em 1997, quando a empresa obteve a certificação ISO 9001, norma na qual se baseou. Ele procura retratar os processos de negócio da empresa e portanto seu conhecimento é importante para melhor entender o funcionamento da INTEGRIS.

Seu principal objetivo é aperfeiçoar a supervisão e controle dos fatores críticos de sucesso nos quais está baseado o modelo de gestão da INTEGRIS:

- Manutenção do foco estratégico
- Alocação produtiva dos recursos
- Eficiência nas atividades de pré venda
- Alianças Estratégicas
- Gestão de Riscos
- Gestão do fluxo de caixa
- Gestão da Qualidade
- Atração e desenvolvimento de Talentos Humanos
- Referências, através de projetos de sucesso
- Independência de produtos

O Sistema da Qualidade é composto por um Manual da Qualidade e um conjunto de notas de organização, procedimentos e instruções documentados, controlados, distribuídos e revisados de acordo com instruções próprias, que descrevem cada atividade que é executada para atender aos requisitos do referido sistema.

“A qualidade da prestação dos serviços em cada Projeto é garantida através da adequada utilização da Metodologia, refletida no Sistema da Qualidade e que visa assegurar:

- mútuo conhecimento entre o Cliente e a INTEGRIS;
- o conhecimento dos problemas do Cliente, assim como de seus requisitos e objetivos, e a antecipação de alternativas de solução;
- a definição de um plano para a integração das soluções possíveis, levando em consideração também o ciclo de qualidade dos serviços;
- a determinação dos componentes essenciais que solucionam os problemas do Cliente e atendem aos seus requisitos e objetivos;
- a proposição da realização técnica;
- a definição das especificações funcionais, incluindo os critérios de sua verificação e validação;
- a realização técnica, integração e implementação;
- a maneira correta da condução de todo Projeto que é desenvolvido, integrado e implementado;
- a organização e a prestação dos serviços de suporte técnico e manutenção das soluções implantadas e/ou seus componentes.” (Sistema da Qualidade da INTEGRIS)

O nível de qualidade dentro de cada Projeto está diretamente ligado à maturidade em matéria de qualidade da organização que o realiza e, conseqüentemente, à aplicação do Sistema da Qualidade por cada equipe de Projeto.

Este nível de qualidade também está relacionado à complexidade do projeto em si, que se traduz nos seguintes fatores:

- número e diversidade das tarefas;
- interfaces e interdependências múltiplas;
- diferenças culturais com o cliente e com os parceiros;
- pressão permanente para cumprimento de prazos.

3.8 DISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES

Abaixo será analisada a distribuição de atividades entre as Unidades de Negócio da INTEGRIS e a corporação, obedecendo a seguinte divisão: Atividades Corporativas, das Unidades de Negócio, de Interface entre a Corporação e as Unidades de Negócio e de Interface entre as Unidades de Negócio.

Atividades Corporativas

As atividades corporativas podem acontecer tanto na própria INTEGRIS quanto na *holding* Algar Bull Computers & Communications, as atividades corporativas da *holding* Algar Bull Computers & Communications já foram apresentadas no Capítulo I, a seguir apresentamos as atividades corporativas executadas na INTEGRIS.

As áreas de *Staff* da INTEGRIS realizam uma série de atividades de suporte à operação de suas Unidades de Negócio, conforme abaixo:

- Administrativo Financeira: Contabilidade, Tesouraria (Contas a Pagar e Receber), Compras, Gestão de Contratos, Faturamento, *Business Analysis* (Consolidação e Análise dos relatórios gerenciais) e Serviços Gerais. Como as Unidades de Negócio também tem estruturas administrativo financeiras, algumas atividades são executadas em conjunto, de forma complementar. Este aspecto ficará mais claro quando forem apresentadas as atividades das Unidades de Negócio
- Talentos Humanos, responsável pelas atividades tradicionais: recrutamento e seleção, cargos e salários, folha de pagamento e benefícios. Além disto, em conjunto com a área de Processos e Qualidade, é responsável pelo Programa de Estagiários e pelo Plano de Desenvolvimento (formação) dos Talentos Humanos
- Processos e Qualidade, esta área é responsável por um conjunto de atividades tais como: Manutenção do Sistema da Qualidade e Certificação ISO 9000, Realização de Auditorias de Qualidade (tanto em projetos quanto em processos), Programa de Estagiários, Plano de Desenvolvimento (Formação) dos Talentos Humanos, Programa de Escuta ao Cliente e Gestão de Parcerias
- Marketing Estratégico, esta função existe como conceito, na prática se resume a uma atividade de suporte às diferentes áreas da INTEGRIS na interface com o Grupo Bull. Esta interface acontece das mais variadas formas e envolve todas as áreas da INTEGRIS. Como exemplo podemos citar o programa de contas internacionais, que é um programa que existe globalmente, mas com responsabilidades locais em cada uma das regiões onde o Grupo Bull opera, sendo uma delas a América do Sul.

Atividades das Unidades de Negócio

Para este grupo de atividades, é importante fazer uma divisão entre os dois tipos de Unidades de Negócio que compõe a INTEGRIS: os *Business Solutions Groups* e as Unidades de *Delivery*.

Atividades dos *Business Solutions Groups*

- Marketing Setorial, os *Business Solutions Groups* são responsáveis pelas atividades de Marketing específicas para seu mercado alvo, tais como: Pesquisa de Mercado, Definição e Desenvolvimento da Oferta e Comunicação (com o suporte corporativo)
- Comercial, todo o processo de pré-venda é realizado pela estrutura comercial (*Client Managers* e *Business Consultants*) dos *Business Solutions Groups*. Após uma primeira qualificação, as Unidades de *Delivery* são envolvidas para fornecer suporte técnico na definição e elaboração da proposta, o processo é praticamente todo executado a quatro mãos pelos *Business Solutions Groups* em conjunto com as Unidades de *Delivery*
- *Business Controller*, cada *Business Solutions Group* possui uma área de *Business Controller* que é responsável por toda a gestão administrativo financeira da Unidade. Em conjunto com o responsável pela Unidade valida o processo decisório, operacionaliza os processos de Contratação de Fornecedores e Compras, suporta e valida a elaboração das propostas e contratos, acompanha e controla o desempenho econômico financeiro passado e futuro da Unidade.

Atividades das Unidades de *Delivery*

De forma análoga aos *Business Solutions Groups*, temos nas Unidades de *Delivery* as seguintes atividades:

- Pré-venda, conforme explicado acima as Unidades de *Delivery* suportam os *Business Solutions Groups* em praticamente todo o processo comercial, sendo co-responsáveis pelo mesmo
- Realização dos Projetos e Serviços, todas as atividades operacionais de realização (*delivery*) dos projetos e serviços acontece dentro das Unidades de *Delivery* e é de sua responsabilidade, desde a internação dos contratos, alocação de recursos, compras, pagamentos, contratações e faturamento. A execução formal dos processos é de responsabilidade da Área Administrativo Financeira. Para exemplificar, um pedido de compra nasce na Unidade, é emitido pelo gerente de projeto, passa pelo processo de aprovação e é encaminhado à Área Administrativo Financeira para colocação do pedido junto ao fornecedor, de maneira análoga o processo de pagamento correspondente tem início na Unidade responsável, que o aprova e encaminha para a Área Administrativo Financeira para efetivação
- *Business Controller*, da mesma forma que para os *Business Solutions Groups*, cada Unidade possui uma área de *Business Controller* que é responsável por toda a gestão administrativo financeira da Unidade, em conjunto com o responsável pela Unidade valida o processo decisório e as aprovações, operacionaliza os processos de Internação de Contratos Cliente, Contratação de Fornecedores e Compras, Pagamentos e Faturamento, suporta e valida a elaboração das propostas e contratos, acompanha e controla o desempenho econômico e financeiro passado e futuro da Unidade.

Atividades de Interface entre as Unidades de Negócio e a Corporação

Estas atividades podem ser divididas em dois grupos, o primeiro daquelas atividades de interface que são formais e estão estruturadas e que compreendem principalmente os processos Administrativo Financeiros e de Talentos Humanos, que nascem nas Unidades mas são

formalmente executados nas áreas corporativas correspondentes. Além destes, também os processos de Auditoria de Qualidade e Gestão de Parcerias são estruturados e formais.

O segundo grupo, que é o mais freqüente, acontece de maneira pontual, conforme necessidades específicas, podendo ser mais ou menos formal dependendo de sua importância e das áreas envolvidas. Estes processos acontecem com todas as áreas corporativas e em todos os níveis dentro das Unidades, não havendo regras explícitas para a sua execução.

Atividades de Interface entre as Unidades de Negócio

De maneira análoga às atividades de Interface entre as Unidades de Negócio e a Corporação, as funções de Interface entre as Unidades de Negócio também podem ser divididas em estruturadas e não estruturadas, sendo que as últimas ocorrem de maneira similar às atividades de Interface não estruturadas entre as Unidades de Negócio e a Corporação, ou seja são pontuais, conforme necessidades específicas, podendo ser mais ou menos formais.

As funções estruturadas estão associadas aos processos de pré-venda, que envolvem sempre um dos *Business Solutions Groups* e uma ou mais Unidades de *Delivery*, e estão representadas por pontos de controle formais, quando representantes das Unidades se reúnem para avaliar e validar o processo comercial.

Também na realização de projetos envolvendo mais de uma Unidade, a responsabilidade formal pela Gerência Geral do mesmo é da Unidade de *Delivery* de Integração de Sistemas correspondente, que tem como missão a coordenação dos sub-projetos que acontecem em cada uma das demais Unidades de *Delivery* envolvidas.

O desenho e implementação das Unidades de Negócio da INTEGRIS está baseado fortemente nos conceitos de organização por projetos (matricial) e multidimensionalidade que, como vimos, podem ser considerados casos particulares do desenvolvimento de capacitação lateral.

Este tipo de organização, pela suas características, traz vantagens significativas em termos de flexibilidade e agilidade para atender às mudanças e demandas do mercado, os executivos responsáveis tem maior autonomia e uma visão mais ampla do negócio, além da simplicidade dos processos de planejamento e gestão.

Em contrapartida, existem alguns problemas típicos que requerem maior atenção da corporação:

- a maior autonomia das Unidades torna mais difícil manter uma coesão estratégica;
- caso não sejam incentivados, o bom relacionamento e cooperação entre as Unidades pode não acontecer e até transformar-se em competição;
- as áreas corporativas precisam funcionar de forma adequada para prover as Unidades com o suporte e as ferramentas de gestão necessários;
- é fundamental que haja um equilíbrio entre os níveis de autonomia e delegação e os controles existentes, de forma a não dificultar a iniciativa e evitar que os processos tenham precedência sobre a solução de problemas e a inovação.

Estes pontos estarão sendo melhor analisados através da percepção dos próprios executivos da INTEGRIS, que é o objeto do próximo capítulo.

CAPÍTULO IV

PERCEPÇÃO OPERACIONAL DOS EXECUTIVOS

Um dos objetivos da presente dissertação, desenvolvida sob a forma de um estudo de caso, é que ela possa dar uma contribuição de ordem prática para a INTEGRIS, e que venha a ser utilizada efetivamente como um instrumento para o seu aperfeiçoamento.

Desta forma, com o intuito de aprofundar e melhorar o conhecimento da realidade da empresa e consequentemente subsidiar as conclusões e sugestões decorrentes desta análise, foi realizada uma pesquisa de campo junto aos executivos (diretores) responsáveis pelas Unidades de Negócio e Áreas de *Staff* da INTEGRIS para verificar a sua percepção da organização, do seu funcionamento, dos relacionamentos entre as Unidades e entre as Unidades e a Corporação.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas individuais, conduzidas pelo autor. Foi utilizado como roteiro básico para cada entrevista um questionário (Anexo I), que abordava principalmente dois pontos: a Visão e Indicadores de Performance, detalhados a seguir. Houve abertura para colocações livres, fora do contexto do roteiro, que o entrevistado julgasse pertinentes.

4.1 VISÃO (PROPÓSITO E RAZÃO DE SER)

O fato da INTEGRIS não ter uma Visão própria mas se subordinar à da Algar Bull Computers & Communications por si só justificaria uma investigação da percepção dos executivos quanto ao tema. Além disso procuramos também aferir até que ponto a Visão está inserida na cultura e no dia a dia operacional da empresa, em resumo, como é colocada em prática.

A qualidade da declaração de Visão é extremamente importante pois é ela que direciona a energia e o pensamento daqueles que contribuirão para o sucesso futuro da organização.

“A Visão fornece um projeto mental compartilhado que dá forma a esse futuro. Ela deve incorporar desafios, representando uma significativa extensão da realidade presente, tornando-se a nova razão de ser da empresa, seu mais ardente anseio. Em termos humanos, cria um senso de propósito.”
(GOUILLART, Francis J. *Transformando a Organização*, 1996, p. XXVIII)

Independente da forma como foi criada, a Visão da organização e do seu futuro deve poder ser comunicada de maneira clara e efetiva a todos os envolvidos e afetados.

Segundo Pasmore (1988), o impacto da Visão no dia a dia da empresa será tanto maior quanto mais ela for: baseada em dados e portanto convincente, capaz de capturar os sentimentos importantes daqueles que pretende atingir, realisticamente atingível, uma verdadeira preocupação dos líderes, e capaz de inspirar ao invés de descrever. (PASMORE, William A. *Designing Effective Organizations ...*, p. 22)

De acordo com Gouillart (1996), a Visão é a expressão da intenção estratégica da empresa, sua ambição de vida, ela captura a imaginação dos que vão estar construindo o seu futuro, ampliando as fronteiras do seu pensamento com ousadia, e ao mesmo tempo servindo como parâmetro e incentivo para as atividades cotidianas.

“Trata-se de um projeto ambicioso o bastante para requerer esforços intensos e prolongados, mas também realista o bastante para constituir fonte de foco e motivação.” (GOUILLART. *Transformando ...*, p. 38)

A Visão, como guia da intenção estratégica, envolve o equilíbrio e priorização das expectativas dos diferentes *stakeholders*. Para tanto, estas expectativas devem ser mapeadas para, a partir delas, definir a filosofia das relações da empresa com os seus públicos de interesse sob a qual estarão baseadas as suas regras de comportamento.

“É uma aspiração que representa a convergência dos elementos analíticos, emocionais e políticos da mente corporativa.” (GOUILLART. *Transformando a Organização*, p. 34)

Uma última, porém não menos importante, finalidade da Visão é o estabelecimento dos Valores Corporativos que representam a essência do caráter e determinam a personalidade da empresa. São eles que servem de guia para as decisões da vida corporativa, assegurando que haja coerência e consistência, definindo quais os comportamentos inegociáveis e mantendo a coesão.

4.2 INDICADORES DE PERFORMANCE

Os indicadores de performance de uma empresa são um reflexo da sua realidade operacional. Utilizando como base a proposta de Sainsaulieu (1995), adaptada ao contexto da INTEGRIS, foram definidos um conjunto de indicadores que foram utilizados no roteiro para as entrevistas com os executivos.

De acordo com Sainsaulieu (1995), poucos são os temas objeto de tanta controvérsia quanto a medição de performance, e em última análise do sucesso, das empresas. Diversos pesquisadores estudaram o tema e não se chegou a um padrão, permanecendo relativa a noção de performance. Numa tentativa de objetivar o conceito de performance, pode-se partir de algumas conclusões:

- 1) Não existe um critério universal de performance
- 2) Não existe nenhuma norma exterior intangível para julgar os níveis de performance do conjunto das empresas
- 3) A performance é composta, multidimensional
- 4) A performance é um processo e não um estado, sua avaliação deve incluir a dimensão temporal.

Para análise da performance das empresas são propostos quatro indicadores e um conjunto de variáveis: Performance Econômica, Performance Comercial, Performance Produtiva e Performance Social. (Sainsaulieu, R. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, 1995, p. 499)

Abaixo detalho esta proposta e as adaptações feitas para o caso da INTEGRIS.

Performance Econômica

As variáveis propostas são: Rentabilidade e Capacidade de Auto-Financiamento (respeito aos orçamentos).

Foram utilizados para a INTEGRIS: a Margem Operacional, que é o indicador utilizado para medição de rentabilidade nas Unidades; o próprio Orçamento que é uma ferramenta muito utilizada para o seguimento das operações; e o Fluxo de Caixa que traduz a capacidade de auto-financiamento das Unidades.

Performance Comercial

As variáveis propostas são: Faturamento, Volume de Vendas e Participação de Mercado.

Além do proposto, para os quais utilizamos Receita Líquida, Pedidos/Margem Bruta de Pedidos e Participação de Mercado, respectivamente, acrescentamos os seguintes: Satisfação dos Clientes

e Parceiros Comerciais, que já são iniciativas em andamento na INTEGRIS, e Marketing, que foi colocado de forma aberta propositadamente para avaliar a percepção dos executivos com relação as atividades ligadas ao tema e a forma como se avalia sua performance.

Performance Produtiva

As variáveis propostas são: Utilização dos Equipamentos, Produtividade do Trabalho, Qualidade, Respeito a Prazos e Quebra de Equipamentos.

Neste caso a adaptação teve que ser maior, devido a característica de prestadora de serviços da INTEGRIS, foram utilizados apenas: Alocação de Pessoal (Produtividade); Qualidade, no sentido mais amplo, de maneira análoga ao item Marketing para Performance Comercial; e foi incluída a Satisfação dos Parceiros Fornecedores.

Performance Social

As variáveis propostas são: Incidência de Greves, Clima Organizacional, Absenteísmo, *Turnover* e Acidentes de Trabalho.

Foram mantidos o *Turnover* e o Clima Organizacional, os demais foram suprimidos por não fazerem sentido no contexto da INTEGRIS. Foram incluídos, de forma ampla como os anteriores: Avaliação de Performance dos Talentos Humanos, Formação e Desenvolvimento dos Talentos Humanos e Valores Corporativos.

4.3 PERCEPÇÃO OPERACIONAL E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Seguindo a estrutura do roteiro de entrevista, apresento a seguir as principais citações dos executivos, que refletem a sua percepção operacional da realidade da INTEGRIS, com um breve resumo e análise das colocações.

Visão (Propósito e Razão de Ser) e Negócio da Unidade

“ Não existe problema em a INTEGRIS não ter missão própria, pois a da Algar Bull está adequada para a INTEGRIS. Da mesma forma para as Unidades, alterando apenas o escopo.”

“Devemos ter soluções de negócio verticais, especializadas, diferenciadas. Devemos tentar ser os melhores.”

“ A missão da INTEGRIS é análoga e a da minha área também, variando o escopo. Vale ressaltar algumas palavras chave: Tecnologia da Informação, Soluções de Negócio, Integração de Sistemas, Competitividade dos Clientes, Social.”

“Esta missão é muito ampla e complexa, deveria ser mais focada. Desenvolvemos uma missão para nossa Unidade que é mais específica, clara e simples ...”

“O texto é muito complexo, falta foco, talvez devido a maneira como foi elaborado tentando agregar diferentes contribuições.”

“Deveriam ser destacados alguns pontos: Integração, Educação e Solidariedade (prática).”

“Para minha unidade, que é de *Staff*, deveria mudar para enfatizar o suporte às unidades de linha BSGs e *Delivery*.”

"A missão deveria ter mais foco e uma preocupação explícita em cuidar do principal patrimônio da empresa, que são as pessoas."

O que se pode verificar é que não existe um consenso, a maioria dos executivos acredita que, com pequenas adaptações, a Visão da Algar Bull pode ser utilizada para a INTEGRIS e em alguns casos para a sua própria Unidade, mas existem algumas opiniões bastante críticas o que indica a falta de consenso.

"Como o vinho, as palavras podem descrever detalhadamente uma visão, mas o teste verdadeiro ocorre na hora de provar." (GOUILLART. *Transformando a Organização*, p. 37)

Ficou claro ainda que a Visão não está presente no dia a dia e não serve como parâmetro para a condução dos negócios e fonte de motivação. Também não estabelece formalmente os Valores Corporativos, um ponto muito importante que será melhor explorado abaixo.

Um outro aspecto relevante observado por alguns dos executivos é que um dos principais grupos de *stakeholders* de qualquer empresa, seus funcionários, não é contemplado na Visão.

Performance Econômica - Margem Operacional

"É a Bíblia, guia toda a operação."

“Deveria ser utilizada a Margem Bruta ou de Contribuição pois algumas alocações (S,G&A) não são gerenciadas pelas Unidades e distorcem o resultado, numa unidade pequena como a nossa este impacto pode ser muito grande.”

“É o melhor indicador, mostra a disponibilidade de recursos...”

1

“É apenas constatada nos fechamentos, não existe análise e realimentação periódica (ações).

O problema é análogo com relação a Margem Bruta nos projetos.”

Houve unanimidade quanto a pertinência e utilização deste indicador como medida de performance econômica das Unidades, uma observações importante porém merece destaque, diversos executivos questionaram os critérios de alocação de alguns tipos de custo que não são de responsabilidade direta das Unidades e que por vezes distorcem o resultado.

Performance Econômica - Fluxo de Caixa

“É muito importante, infelizmente não é uma preocupação constante e não existem ferramentas de gestão para as Unidades.”

“Só se consegue alguma visibilidade dentro projetos, durante a fase de pré-venda, a partir daí é terrível, não existe disponibilidade de informações.”

“É fundamental mas não existe gestão nem autonomia nas unidades, é uma questão de maturidade e disponibilidade de informações.”

“Deveria ser o indicador mais importante e hoje não é, não existe a informação mas acredito que poderia ser obtida facilmente.”

Neste caso também houve unanimidade quanto a importância do indicador e a falta de instrumentos que permitam às Unidades uma gestão do mesmo, informações e ferramentas não estão disponíveis no nível das Unidades.

Performance Econômica - Orçamento

“O processo orçamentário como ferramenta de planejamento e gestão é essencial, e deveria estar subordinado a uma orientação estratégica que não nem sempre está clara, falta saber aonde se quer chegar.”

“O orçamento em alguns casos acaba se tornando um conjunto de números sem relação com a estratégia, fazendo sentido apenas financeiro, o que causa um descompasso entre as áreas que tem responsabilidade comercial e aquelas que cuidam da realização dos projetos.”

“Este é um ponto fraco das próprias Unidades que não se estruturam para exercitar este processo como deveriam, não existe restrição da corporação, simplesmente não acontece como deveria.”

“As ferramentas de acompanhamento são boas e fornecem os indicadores básicos, apesar de existirem problemas com a qualidade das informações, os números são mágicos, existe muita química, macetes contábeis...”

“Deveria funcionar mais como ferramenta de planejamento, não é tanto quanto poderia.”

“Serve como balizador, mas tem problemas no acompanhamento, existem muitas revisões do previsto.”

“Não é plano é objetivo.”

“Só existe visibilidade concreta de Pedidos e Receita.”

“Deveria servir como ferramenta de marketing, planejamento e orientação dos negócios mas, principalmente nas Unidades pequenas a regra é vender primeiro e investir com o resultado.”

“É um indicador, não deve ser camisa de força.”

“A elaboração deveria ter mais envolvimento das unidades e menos interferência corporativa no gerenciamento, isto impacta na sua utilização como ferramenta de planejamento.”

“É elaborado com pouca autonomia, funciona mais como meta, referência.”

“Não é feito cientificamente, com metodologia.”

“Como ferramenta de planejamento (tomada de decisões) é pouco utilizado, e mais de forma reativa e não proativa.”

O orçamento é reconhecido por todos como o principal instrumento para o acompanhamento das operações, mas servindo apenas como parâmetro. Exceto em raras exceções, não é utilizado como ferramenta de planejamento.

As causas são múltiplas mas pode-se identificar principalmente uma atitude passiva, com pouco envolvimento, por parte das Unidades e falta de incentivo da Corporação. Isto é notado tanto a partir da sua elaboração quanto depois, durante toda a execução.

Performance Comercial - Receita Líquida

Performance Comercial - Pedidos / Margem Bruta de Pedidos

Ambos os indicadores estão totalmente arraigados ao dia a dia de todas as Unidades. Não houve comentários relevantes a respeito.

Performance Comercial - Participação de Mercado

“Nossa unidade dispõe de informações precisas devido às características do mercado que facilitam a aquisição das informações.”

“Não existe a informação.”

“Não se usa porque não existe informação, seria importante, inclusive por segmento.”

Com exceção de uma Unidade, que devido às particularidades do mercado onde atua dispõe de informações precisas, as demais reconhecem a importância do indicador mas não dispõem de informações confiáveis a respeito e acreditam que a dificuldade para conseguí-las seria grande.

Performance Comercial - Satisfação dos Clientes e Parceiros Comerciais

“Existe uma pesquisa de satisfação dos Clientes dentro dos projetos, prevista na Metodologia, e também é realizada pela DP&Q (Área corporativa de Processos e Qualidade).”

“Para os parceiros comerciais deveria haver mas não há.”

“Temos como objetivo mas não fazemos, está em desenvolvimento.”

“Para os clientes estamos começando a trabalhar e medir, para os parceiros não há.”

“Com os parceiros os aspectos jurídicos/legais são privilegiados, ao invés do relacionamento.”

“O que existe é incipiente e errado metodologicamente, pois é feito por projeto.”

“Não se faz para os parceiros, mas seria útil.”

Para os Clientes é considerada estratégica mas o que existe atualmente é incipiente, conduzido pela área corporativa de Processos e Qualidade e precisa ser aperfeiçoado para que possa ser utilizado como ferramenta de gestão.

No caso dos Parceiros Comerciais, apesar de reconhecido como útil, praticamente não existe informação a respeito. Um aspecto interessante que foi levantado por alguns executivos, e que se repete para os Parceiros Fornecedores, é que a empresa privilegia os aspectos formais, jurídicos,

em detrimento do relacionamento, da preocupação com o desenvolvimento conjunto dos negócios, o que caracterizaria efetivamente a parceria.

Performance Comercial - Marketing

“O único indicador é o volume de investimentos e praticamente não existe planejamento.”

“O Marketing Corporativo/Estratégico não é adequado, mas não sei exatamente o que seria, não existe uma demanda clara das unidades.”

“Situações diferentes geram resultados diferentes, até na mesma área, dependendo das necessidades e das pessoas envolvidas.”

“Não existe e não sinto falta, poderia ser apenas institucional, eventos ...”

“A empresa gosta de viver escondida.”

“Nosso marketing é reativo, até por falta de orientação estratégica.”

“Deveria haver maior presença em eventos e entidades institucionais.”

“Precisa ser melhor utilizado para melhorar a imagem (comunicação) aproveitando os casos de sucesso.”

“As unidades deveriam tocar, elas tem realidades diferentes, o corporativo praticamente não existiria.”

O único consenso quanto ao Marketing é que a área corporativa ajuda pouco e precisaria ser repensada. Não houve convergência quanto a nenhum outro ponto, sendo que algumas opiniões divergem radicalmente.

Performance Produtiva - Alocação de Pessoal

“Não controlamos o tempo e acho que não deveríamos (*Business Solution Group*).”

“Existe informação mas falta gestão. Constatação sem ação.”

“É importantíssimo mas sua utilização é incipiente e algumas informações erradas deturpam o resultado.”

Os mecanismos de controle estão implantados e já são utilizados mas é necessário um aperfeiçoamento do processo de gestão a partir dos indicadores.

Performance Produtiva - Qualidade

“O Sistema da Qualidade é realmente uma excelente ferramenta, servindo como guia (*checklist*) para os processos. Se utilizado com bom senso não burocratiza, auxilia e muito.”

“Monitoramos a qualidade pela evolução dos negócios e fechamento de contratos (*Business Solution Group*).”

“O Sistema da Qualidade é muito pesado, burocratiza. Para servir como ferramenta precisa ser melhor adequado.”

“Medimos pelo resultado e *hit ratio* (índice de fechamento de negócios).”

“Existe pouco suporte corporativo formal, tive que brigar por formação.”

“O cliente percebe que a Metodologia traz resultado, existe *feedback* comercial.”

“A área corporativa é muito passiva e reativa, deveria ser mais proativa.”

“O Sistema da Qualidade é abusivamente pesado e não existe disposição para mexer.”

"A MOSIC é utilizada na pré-venda e serve como argumento comercial, falta utilizar na realização dos projetos."

"Estamos resolvendo alguns problemas do passado implantando estruturas de qualidade dentro dos projetos."

A MOSIC (Quadro Metodológico para Condução de Projetos) e o Sistema da Qualidade são reconhecidas como ferramentas importantes e poderosas, mas sua utilização e avaliação não é homogênea pelas Unidades.

Existe consenso quanto a necessidade de melhoria do suporte fornecido pela área corporativa.

Performance Produtiva - Satisfação dos Parceiros Fornecedores

"Não existe e não é prioridade."

"Não tenho, está em desenvolvimento."

"Da mesma forma que para os parceiros comerciais, o relacionamento fica em segundo plano, são privilegiados os aspectos jurídicos e contratuais, não se preocupa com o desenvolvimento conjunto do negócio."

"Não medimos e tenho dúvidas se é uma informação significativa para a gestão."

Valem as mesmas observações feitas para os Parceiros Comerciais.

Performance Social – Turnover

"Se é medido, a informação não é divulgada sistematicamente."

"É alto e deveria ser baixo."

“É uma área nova, por enquanto não existem pessoas erradas.”

“Deve ser usado e se manter um alerta constante.”

“Importantíssimo, mas não existe informação.”

A informação não é divulgada de forma sistemática para as Unidades. Os diferentes estágios de desenvolvimento das Unidades e o crescimento acelerado fazem com que não haja uma preocupação muito grande com relação a este aspecto, com exceção das áreas maiores e mais estruturadas.

Performance Social - Avaliação de Performance dos Talentos Humanos

“Deveria ser mais freqüente e menos intenso (atualmente é anual), mas o dia a dia prejudica e acaba não acontecendo.”

“Acredito que seja muito positivo, apesar de não existir *feedback* sobre os resultados e conseqüências.”

“É um processo, como é recente, existe um aprendizado que vai levar a uma evolução.”

“Uso o modelo mas não acredito, prefiro o *feedback* diário.”

“É fundamental, está deixando de ser uma obrigação e virando instrumento de gestão.”

“Faço para cumprir tabela, mas acho a metodologia errada, tanto a periodicidade quanto a sistemática.”

Todos reconhecem a importância estratégica do processo de avaliação dos Talentos Humanos e, com algumas exceções, utilizam e consideram boa a sistemática atual, apenas sugerindo alguns aperfeiçoamentos.

Performance Social - Formação e Desenvolvimento dos Talentos

“Existe disponibilidade (arsenal) mas não é bem utilizado.”

“Falta alinhamento estratégico.”

“Existem restrições de disponibilidade de tempo e orçamento.”

“Realizo as ações de iniciativa própria sem problema.”

“Deixa a desejar, o TH (Talentos Humanos) poderia ajudar mais.”

“Praticamente não existe fora a tradicional, padrão da companhia.”

“A empresa incentiva e algumas unidades são preocupadas, correm atrás.”

“Acontece por demanda, sem planejamento. A área corporativa poderia ajudar mais, falta disponibilidade e iniciativa das unidades.”

De maneira geral, constata-se que este é um aspecto que precisa ser bastante trabalhado para que atenda às necessidades das Unidades. Esta melhoria passa tanto por uma atitude mais proativa das áreas quanto a existência de mais suporte por parte da corporação.

Performance Social - Clima Organizacional

“Há uma organização informal muito pesada.”

“Existem extremos, de um lado uma visão muito positiva quanto a organização que é vista como ganhadora, com *know-how*, energia e estratégia, de outro lado o *stress* constante gera caos e muitos atritos.”

“O corre-corre causa muitos conflitos, é uma organização muito política.”

“O ambiente favorece um bom clima mas a pressão dos negócios age negativamente.”

“O mecanismo formal de pesquisa de clima deve voltar.”

“É importante retomar a pesquisa que era feita pois surgiam coisas importantes.”

Neste aspecto a percepção é dúbia e não existe meio termo. O clima é considerado ou bom ou ruim. Uma observação interessante é que esta dubiedade algumas vezes aparece no mesmo executivo.

Performance Social - Valores Corporativos

“São fortes e informais.”

“A informalidade prejudica alguns valores.”

“Liberdade e trabalho com responsabilidade.”

“Totalmente informais.”

“O crescimento elevado dificulta o desenvolvimento de uma identidade, isso é fruto da própria característica do negócio, que é muito cíclico.”

Os Valores Corporativos existem e são fortes mas não estão explícitos, formalizados. Esta informalidade dificulta o desenvolvimento de uma identidade corporativa uniforme dentro da organização. Esta observação complementa aquela já feita para a Visão.

Outros fatores considerados relevantes

As citações a seguir foram feitas pelos executivos quando, no encerramento da entrevista, houve abertura para tal:

“Existe um problema estrutural de relacionamento entre as duas empresas da *holding*: INTEGRIS e ABC Bull, devido ao conflito de interesses das duas operações.”

“As áreas mais novas tem dificuldade para integração no modelo e carecem de investimentos, devendo gerar elas próprias os recursos para o seu desenvolvimento.”

“Não existe sinergia entre as Unidades.”

“Falta preocupação com a preservação dos talentos, principalmente dos executivos.”

“As áreas financeiras deveriam ter uma postura mais alinhadas ao Negócio, contribuindo com uma visão financeira do processo, hoje agem mais como um cão policial tomando conta do cofre, fechando as torneiras.”

“Existe competição entre as Unidades, a sinergia tem que ser trabalhada e deve ser uma ação corporativa.”

“As políticas de retenção dos Talentos Humanos precisam ser melhoradas.”

“A competição e falta de sinergia entre as Unidades contribui para um clima organizacional mais pesado.”

“A corporação deveria ser mais atuante para melhorar o relacionamento entre as Unidades.”

Dentre os diversos pontos levantados de forma espontânea, alguns merecem destaque pela sua relevância: Preservação dos Talentos Humanos e Sinergia.

Preservação dos Talentos Humanos

O próprio fato de termos diversos executivos do primeiro nível da empresa manifestando sua preocupação com a retenção dos Talentos Humanos, inclusive dos próprios executivos, é indicativo de que existe a necessidade de reforçar as ações neste sentido.

“As empresas que não aprenderem a manter seus melhores e mais inovadores elementos ficarão sem nada, só com madeira podre. Encontrar uma forma de motivar e manter os intrapreneurs é a questão estratégica mais importante de nossos tempos.” (PINCHOT. *Intrapreneuring* ..., p. 12)

Sinergia

A preocupação com a melhoria da Sinergia entre as Unidades da INTEGRIS é generalizada entre os executivos.

Para começar a analisar este aspecto, vale a pena verificar a própria origem da palavra que vem do grego *synergos*, que significa ‘trabalhando junto’.

Ackoff (1994) também nos apresenta uma definição do termo:

“Synergy is an increase in the value of the parts of a system that derives from their being parts of the system – that is, from their interactions with other parts of the system. Such an increase in value can occur only if the parts can do something together that they cannot do alone.” (ACKOFF. *The Democratic Corporation*, p.24)

De acordo com Galbraith (1994), a sinergia entre Unidades normalmente não acontece por algumas razões:

- os responsáveis pelas unidades guardam com ciúmes sua autonomia de interferências externas, que são necessárias para que a colaboração entre as áreas aconteça;

- as sistemáticas de medições e recompensas geralmente penalizam a colaboração ou quando muito não incentivam este tipo de atitude;
- os sistemas contábeis não são flexíveis para registrar e reconhecer os esforços internos de colaboração;
- os negócios mais fortes tem pouco interesse em contribuir com os mais fracos;
- não é usual que exista uma estratégia corporativa que incentive a cooperação, até devido a tendência de redução das áreas de *staff*.

Por estes motivos a cooperação entre as unidades é fraca, mesmo sendo desejável e se não existe uma estratégia corporativa que incentive esta cooperação é pouco provável que ela venha a ocorrer.

"If the corporation does not have an agreed-upon strategy for business-unit cooperation, voluntary cooperation is less likely." (GALBRAITH. Competing with Flexible ..., p. 77)

Segundo Goold (1998), estratégias corporativas de incentivo à sinergia entre Unidades, se bem conduzidas, podem efetivamente trazer grandes benefícios, de outra forma, iniciativas mal gerenciadas podem causar grandes prejuízos:

"When synergy is well managed, it can be a boon, creating additional value with existing resources. But when it's poorly managed, it can undermine an

organization's confidence and erode the trust among business units as well as between the units and the corporate center. [...] When it comes to synergy, executives would be wise to heed the physicians' creed: First, do no harm."
(GOOLD, Michael. Desperately Seeking Synergy, *Harvard Business Review*, set-out 98, p.143)

Não é comum verificar que estas estratégias corporativas ocorram e quando elas existem não são facilmente copiáveis, tornando-se assim fonte importante de vantagem competitiva, que cada vez mais é resultado das competências disponíveis na empresa que precisam ser compartilhadas para serem melhor aproveitadas.

Avaliação Geral das Entrevistas

As entrevistas com os executivos da INTEGRIS se revelaram uma fonte muito rica de informações e que por si só poderiam ser objeto de uma análise mais profunda fornecendo elementos para o desenvolvimento de diversas ações para o aperfeiçoamento e evolução da empresa.

Na conclusão deste estudo apresentarei sugestões para alguns destes pontos, que considero mais relevantes e pertinentes ao contexto do trabalho.

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

No ambiente de negócios em que vivemos atualmente, e que se projeta para o futuro, o desenvolvimento e a manutenção do capital intelectual das empresas pode não ser o único fator competitivo mas provavelmente será o fator determinante.

Uma grande parte deste ativo, diferentemente dos ativos tradicionais, além de não ser propriedade exclusiva das empresas é móvel, podendo até migrar para os concorrentes, pois se encontra dentro da cabeça dos seus colaboradores, que não necessariamente fazem parte do seu quadro de funcionários.

A estrutura organizacional de uma empresa é uma das principais ferramentas de que ela dispõe para este fim, e está totalmente sob seu controle. Não existe um único tipo correto de organização, elas devem ser criadas de acordo com a finalidade a que se destinam, o tempo e o local onde se situam e a cultura na qual estão inseridas.

As características da estrutura organizacional da INTEGRIS e alguns dos pontos levantados durante as entrevistas serão o objeto das conclusões e sugestões a seguir.

VISÃO (PROPÓSITO E RAZÃO DE SER)

A declaração de Visão (Propósito e Razão de Ser) de uma empresa deveria ser um instrumento poderoso para:

- declarar de forma clara e precisa sua intenção estratégica;
- aumentar a coesão, coerência e consistência da organização;

- direcionar a energia e o pensamento, focalizando os esforços;
- servir como inspiração e motivação, estabelecer um desafio;
- definir a filosofia de relacionamento com os principais *stakeholders*;
- formalizar os Valores Corporativos.

A adoção pela INTEGRIS do Propósito e Razão de Ser da Algar Bull Computers & Communications como declaração de Visão não atinge os objetivos acima de forma satisfatória.

Tendo em vista que os benefícios trazidos por uma declaração de Visão que conseguisse os resultados mencionados podem ser muito significativos, recomendo que seja feito um esforço, que não será pequeno, para formular uma declaração de Visão própria da INTEGRIS.

SINERGIA

A sinergia entre as Unidades da INTEGRIS pode acontecer de várias formas: compartilhamento de conhecimento e recursos tangíveis, coordenação de estratégias, geração de negócios combinada, negociação conjunta (aumento do poder de barganha) e integração vertical.

Diversas iniciativas deste tipo já acontecem hoje, de forma natural, quando existe um interesse mútuo entre as Unidades. As dificuldades aparecem quando apesar de não existir este interesse mútuo é desejável para a empresa que haja a colaboração entre as Unidades.

Ações Corporativas

As ações corporativas para aumento de sinergia devem ser desenvolvidas com muito cuidado pois normalmente esbarram em alguns problemas básicos: os benefícios são sobrestimados enquanto

os custos e recursos corporativos necessários são subestimados, e ao invés de tentar minimizar sua interferência a corporação se envolve excessivamente.

Mesmo assim, existem vários tipos de iniciativas que podem ser conduzidas pela corporação e que se bem gerenciadas trazem impactos positivos na sinergia entre as Unidades: rotação de pessoal, estabelecimento e divulgação de *best practices*, sistemas de informação e bancos de dados compartilhados, planos e ações conjuntos para treinamento, desenvolvimento e investimentos, reuniões periódicas para divulgação de informações e discussão de problemas comuns.

Estas iniciativas podem ser organizadas de maneira informal ou formalmente através de uma das áreas de *Staff*. O importante é estabelecer um mecanismo de atuação que maximize os benefícios enquanto minimiza custos e riscos, e que pode ser resumido em alguns passos:

- Avaliação dos benefícios esperados
- Definição do tipo de Intervenção / Incentivo necessário por parte da corporação
- Identificação de riscos e possíveis danos colaterais
- Qualificação e quantificação dos recursos necessários, tanto das Unidades quanto corporativos
- Planejamento e Implementação
- Acompanhamento dos resultados e realimentação

Uma recomendação de ação corporativa para melhoria da sinergia entre as Unidades é um programa para o desenvolvimento de Integradores, cujo perfil, no caso da INTEGRIS, pode ser muitas vezes confundido com o dos *Program Directors* ou Gerentes de Projeto.

Desenvolvimento de Integradores

O ambiente de negócios da INTEGRIS, marcado pela complexidade dos projetos de Integração de Sistemas que tem como característica a grande diversidade/variedade, mudanças constantes e imprevistas, interdependência das tarefas, qualidade total e compressão do tempo, exige um alto grau de coordenação lateral entre as Unidades. A figura do Integrador visa suprir exatamente esta carência.

O tipo de decisões que os Integradores deverão tomar faz com que eles devam ter o perfil e a capacitação de pequenos gerentes gerais, apesar dos Integradores exercerem sua função sem autoridade formal, que permanece nas funções de linha.

O trabalho do Integrador melhora a agilidade e qualidade da tomada de decisão uma vez que existem diferentes Unidades a serem integradas e cujo trabalho conjunto precisa ser coordenado. O poder de decisão delegado ao Integrador está diretamente relacionado a alguns fatores: quantidade de valor agregado; volume, complexidade e dispersão do trabalho a ser integrado; diversidade de competências necessárias; compressão de tempo; e diferenças entre as Unidades.

O perfil do Integrador não é absolutamente fácil de ser encontrado, deve ter uma boa bagagem técnica, de preferência diversificada, e fortes habilidades interpessoais para trabalhar em grupo e exercer influência sem autoridade. O mercado normalmente não é uma boa fonte para este tipo de profissional, a melhor forma de achar estes perfis é desenvolvê-los internamente. O profissional que vem de fora dificilmente conseguirá ter a influência necessária, que só o conhecimento da organização (histórico e *network* pessoal) podem trazer.

Um programa para o desenvolvimento de Integradores não é uma ação de curto prazo. A seguir uma sugestão de alguns passos que permitem estruturá-lo:

- Seleção de perfis com interesses variados

- Alocação em projetos de diferentes Unidades, os bem sucedidos terão desenvolvido habilidades generalistas
- Alocação em funções de interface e *staff*, os bem sucedidos terão desenvolvido habilidades interpessoais
- Exposição internacional em projetos ou equipes de definição estratégica

Estes profissionais, para o bom desempenho de sua missão, precisam ter algumas condições diferenciadas:

- Estabelecimento do seu poder de decisão, delegação de autoridade e controle orçamentário
- Co-responsabilidade pela avaliação das pessoas alocadas ao projeto
- Alguma forma de status e incentivos especiais

A habilidade de desenvolver e reter estes perfis certamente resultará em grandes benefícios para a INTEGRIS, inclusive em termos de sinergia entre as Unidades.

MULTIDIMENSIONALIDADE

A estrutura organizacional da INTEGRIS é tipicamente multidimensional no seu primeiro nível, o nível das Unidades.

Esta multidimensionalidade facilita muito qualquer tipo de mudança de organização, praticamente eliminando a necessidade de profundas reorganizações, e consequentemente minimizando as resistências a elas. Unidades podem facilmente ser adicionadas, eliminadas ou modificadas sem grandes impactos nas demais, com uma simples realocação de recursos.

A simplificação dos mecanismos de planejamento e gestão também se reflete na medição de performance que pode ser comparada e não se resume aos indicadores econômicos, do tipo

lucratividade. Também são facilitados o desenvolvimento gerencial e o planejamento de sucessão.

A recomendação que se faz é estender o conceito de multidimensionalidade para dentro das Unidades. Este é um processo que pode acontecer de forma gradual, em função do próprio desenvolvimento e porte de cada Unidade.

Na prática isto significaria trazer para dentro da estrutura das Unidades algumas das atividades hoje realizadas pelas áreas de *Staff*. Este processo já foi estruturado e implantado para algumas funções administrativo financeiras, através dos *Business Controllers*, e da mesma forma poderia ser feito para as outras áreas: Marketing, Talentos Humanos e Qualidade. Algumas Unidades já iniciaram esforços neste sentido mas o processo precisaria ser estruturado e disseminado.

INDICADORES DE PERFORMANCE

A análise da utilização de Indicadores de performance pela INTEGRIS, nos permite fazer as seguintes recomendações:

Performance Econômica

- Desenvolver e implantar ferramentas para a gestão do Fluxo de Caixa nas Unidades
- Aperfeiçoar o processo orçamentário (elaboração e execução) aumentando o envolvimento das Unidades e sua utilização efetiva como ferramenta de planejamento
- Incrementar a utilização das ferramentas de gestão econômico financeira de projetos, permitindo um acompanhamento mais rigoroso da sua realização frente ao planejado

Performance Comercial

- Desenvolver, para cada um dos mercados alvo, sistemas de coleta e acompanhamento de informações que permitam avaliar a participação de mercado
- Aperfeiçoar os mecanismos de medição e acompanhamento da satisfação dos clientes e parceiros comerciais (a mesma recomendação é válida para parceiros fornecedores)

Performance Social

- Medir e divulgar sistematicamente os índices de *Turnover*, com as correspondentes análises de causas
- Aperfeiçoar as ferramentas de Avaliação de Performance de forma a garantir a sua utilização como mecanismo para o desenvolvimento dos Talentos Humanos
- Retomar as pesquisas de Clima Organizacional, com os conseqüentes planos de ação para melhoria

Acredito que os pontos tratados acima são os mais relevantes dentre os identificados no estudo e que as ações recomendadas ou similares podem trazer contribuições importantes para a INTEGRIS. Além destas, outras observações resultantes das entrevistas com os executivos podem ser utilizadas para obter melhorias significativas no funcionamento da empresa, dentre elas destacamos:

- Estabelecer um programa de relacionamento com os Parceiros tanto Comerciais quanto Fornecedores, que saia do simples formalismo e se preocupe com o desenvolvimento conjunto de negócios

- Repensar as atividades de Marketing, tanto as corporativas quanto as específicas das Unidades
- Melhorar o suporte das áreas de *Staff* às Unidades, mais especificamente no que se refere à Qualidade e Formação e Desenvolvimento dos Talentos Humanos
- Reforçar as ações para retenção dos Talentos Humanos

Espero que os resultados deste estudo tenham uma utilidade prática para INTEGRIS e possam contribuir para o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento.

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russel L. *The Democratic Corporation*. 1.ed. Oxford: Oxford University Press, 1994. 247p.

ANDRADE, Célia R. G. C. de. *Unidades Jurídicas de Negócios nas Corporações*. São Paulo: EAESP/FGV, 1998. 116p. (Dissertação, Mestrado, Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

ARAÚJO, Eduardo B. Entrepreneurship e Intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 67-76, out./dez. 1988.

BRIDGES, William. *Um Mundo sem Empregos*. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1995. 269p.

CHRISTENSEN, H. Kurt. Corporate Strategy: Managing a Set Of Businesses. In: FAHEY, Liam, RANDALL, Robert M. *The Portable MBA in Strategy*. 1.ed. New York: John Wiley & Sons, 1994, cap. 2, p. 53-83.

DRUCKER, Peter F. The Future That Has Already Happened, *Harvard Business Review*, Boston, v. 75, n. 5, p. 20-24, set./out. 97

GALBRAITH, Jay R. *Competing with Flexible Lateral Organizations*. 2.ed. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1994. 152p.

GOOLD, Michael, CAMPBELL, Andrew. Desperately Seeking Synergy. *Harvard Business Review*, Boston, v. 76, n. 5, p. 130-143, set./out. 1998

GOUILLART, Francis J., KELLY, James N. *Transformando a Organização: Reconfiguração das Questões Corporativas, Reestruturação da Empresa, Revitalização da Organização, Renovação das Pessoas*. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1995. 412p.

GREINER, Larry E. *Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações. Harvard Business Review*, Biblioteca Harvard, 1976.

_____ *Padrões de Mudança na Organização. Harvard Business Review*, Biblioteca Harvard, 1978.

HANDY, Charles. *The Citizen Corporation, Harvard Business Review*, Boston, v. 75, n. 5, p. 26-28, set./out. 97

INTEGRIS S/A. *Sistema da Qualidade*. 1998.

_____ *Apresentação Institucional*. 1998.

MANZ, Charles C., SIMS, Henry P. Jr. *Empresas Sem Chefes*. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 219p.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996. 421p.

MORRISON, Ian. *A Segunda Curva: Estratégias Revolucionárias para Enfrentar Mudanças Aceleradas*. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. 311p.

PASMORE, William A. *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*. 1.ed. New York: John Wiley & Sons, 1988. 200p.

PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. 1.ed. São Paulo: Editora Harbra, 1989. 312p.

SAINSAULIEU, Renaud et al. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. 1.ed. Paris: Desclée de Brouwer, 1995. 611p.

- SANTOS, Carlos Alberto. *A Flexibilidade Estratégica dos Espaços para Equipes Intraempreendedoras nas Corporações Transnacionais: Reflexões sobre alternativas emergentes*. São Paulo: EAESP/FGV, 1996. (Dissertação, Mestrado, Organização, Recursos Humanos e Planejamento).
- SENGE, Peter M. Communities of Leaders and Learners, *Harvard Business Review*, Boston, v. 75, n. 5, p. 30-32, set./out. 97
- SEQUEIRA, Sandra V. *INTRAEMPREENDIMENTOS: Até onde as corporações podem expandir esta idéia*. São Paulo: EAESP/FGV, 1997. 169p. (Dissertação, Mestrado, Organização, Recursos Humanos e Planejamento).
- TÔRRES, Ofélia L. S. *Curso de Estratégias de Flexibilização de Corporações em Unidades de Negócio*. EAESP/FGV, Master in Business Administration, 1996.
- VALA, Jorge et al. *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. 2.ed. Oeiras: Celta Editora, 1995. 203p.

ANEXO I

Questionário – Roteiro de Entrevista

- 1) Abaixo apresentamos a missão da Algar Bull, sugira as adaptações que faria para utilizá-la como missão da INTEGRIS e da sua Unidade de Negócio.

PROPÓSITO e RAZÃO DE SER

"O propósito da Algar Bull Computers & Communications é o de aplicar a sua capacidade em integrar talentos e *know-how* inovador na área de tecnologia da informação, comunicando e difundindo conhecimentos por meio da criação de soluções globais e integradas, gerando sucesso sustentado a seus clientes, desenvolvendo seus negócios, potencializando a qualidade de suas prestações e tornando possível o aumento de sua competitividade. É ainda, o de contribuir para a criação de uma sociedade economicamente eficaz, próspera e socialmente mais equilibrada, em que prevaleçam níveis cada vez mais elevados de qualidade de vida, maior participação, evolução equilibrada com educação e oportunidades iguais para todos." (*Sistema de Qualidade da INTEGRIS*)

- 2) Qual é o negócio da sua Unidade?
- 3) Analise os seguintes itens de Performance Econômica, quanto a sua utilização no processo de planejamento e gestão da sua Unidade.

Margem Operacional

Fluxo de Caixa

Orçamento

- 4) Analise os seguintes itens de Performance Comercial, quanto a sua utilização no processo de planejamento e gestão da sua Unidade:

Receita Líquida

Pedidos / Margem Bruta de Pedidos

Participação de Mercado

Satisfação dos Clientes e Parceiros Comerciais

Marketing

- 5) Analise os seguintes itens de Performance Produtiva, quanto a sua utilização no processo de planejamento e gestão da sua Unidade:

Alocação de Pessoal

Qualidade

Satisfação dos Parceiros Fornecedores

- 6) Analise os seguintes itens de Performance Social, quanto a sua utilização no processo de planejamento e gestão da sua Unidade:

Turnover

Avaliação de Performance dos Talentos

Formação e Desenvolvimento dos Talentos

Clima Organizacional

Valores Corporativos

- 7) Comente outros fatores sobre o funcionamento de sua Unidade e o relacionamento com outras áreas da INTEGRIS que julgue relevantes.