



Na era do Cyber-O&M

Caso

Business Solutions

Grupo FIAT e Joint ventures GM-IBM



AIP

Assistente de Implementação

Projetos / Programas

1999-2002

Ivan Kallas

Assistente de Implementação FIAT

Index de Conteúdo

O bom e velho O&M – De Weber–Leontieff-Taylor à era Cyber	3
Introdução aos AIPs	
Principais trabalhos realizados.....	4
Homenagens e agradecimentos.....	4
Breve contextualização deste AIP	5
Estratégia de terceirização e insourcing.....	5
Alianças estratégicas.....	6
Uma velha questão de família e sucessão	7
BS e GVS na estrutura Fiat.....	8
Modelo estrutural e de insourcing.....	8
Formando equipes e “batizando” consultores	9
Disposizione Organizativa N° 1 BS Latino America	10
Matriz de responsabilidades.....	11
Ferramenta de Planejamento e Controle	12
Macro processos e visão do negócio.....	13
Base informativa, escritural e tecnológica	13
Situando macro-processos, procedimentos, unidade fiscal/negócio	16
Portaria e Nota Fiscal de Negócio	17
Logística Industrial	19
Padronização de procedimentos ISO compatíveis	20
Comércio Internacional	22
Portal graduado de gestão e conhecimento	28
Assistente de projetos complexos	32
Inteligência Corporativa – domando o Leviatã.....	39
Princípios editoriais éticos.....	40
Questões de Autoria.....	40
Obra Principal do autor.....	41

Assistente de Implementação FIAT

O bom e velho O&M – De Weber–Leontieff-Taylor à era Cyber

É propósito deste “Assistente” registrar soluções de sucesso e documentar sua “memória técnica”, facilitando “o próximo caso”. Entretanto o autor acredita que cada caso é único, merecendo renovada dedicação.

Competente CIO (Chief Information Officer) reclamou que O&M, após rebatizado como OSM, acabou: **Organização** ficou abandonada, **Métodos** não resolveram e **Sistemas** crescem descontrolados. Enquanto isto todos brigam e ninguém se entende. O filme se repete pela enésima vez. Profissionais no poder se apropriam da velha e insubstituível técnica e a declaram extinta, a favor da mais nova moda, onda ou sigla. Entretanto Gozende escreve que a raiz desta estória intuitiva antecede os faraós e vai sobreviver com os homens.

A partir de 1.800, contador e economista (fundamentos), engenheiro (escola clássica), advogado (burocrática), psicólogo (relações humanas), matemático (behaviorismo), médico (ergonomia), variações, reprises e agora sistemas, cada qual coloca importante contribuição. Modismos desaparecem. Tijolos essenciais permanecem na construção. O que era simples fica melhor.

Passada a novidade da mais nova onda, é hora de resgatar O&M com S de simples. Sem constar da sigla. Não só ferramenta mas filosofia. Como dizia alto Executivo da Transnacional - Na ISO ou Qualidade, filosofia é mais importante que técnica.

Infeliz o autor que é fundamento de si próprio. Entretanto recomenda-se entre outros, leitura de O&M Básico, (CNA/UNA 1972/74) e Avançado (CRA/UFMG-IPEAD/IBPI, 1984-90, revisão 2004). Multi-Estratégia, (FAI-SRS, Vale da Eletrônica) foi premiado pela SUCESU 97. Divulgado pelo CICI-FIEMG, propiciou os casos FIAT, TACOM e outros. Por estas e outras, imigrantes são eternos devedores da terra natal e das que o acolhem.

Quem sabe seja este texto a primeira versão de Cyber-O&M, coroando 35 anos de pesquisa de uma disciplina insistentemente declarada extinta. Teimosa em sobreviver inovando, como o autor, mas fiel aos fundamentos. Quem iria editar um texto sobre disciplina com taxa de mortalidade tão alta? Morreu de novo? Rs. Com atestados de óbito dos especialistas! Só não se consegue enterrar o finado. Mais vivo que nunca.

Ao contrário, empreendimento sem O&M tem expectativa de vida curta. E geralmente não ressuscitam.

O autor

Assistente de Implementação FIAT

Introdução aos AIPs

AIPs – Assistentes de Implementação de Projetos/Programas constituem memórias técnicas da aplicação da metodologia Interactor, servindo de roteiro para novos casos, ou quem sabe para a busca de uma meta-metodologia.

Principais trabalhos realizados

O presente AIP refere-se ao Grupo FIAT, 1999-2002. Suas informações baseiam-se em metodologia Interactor, utilizada na organização e controle de negócios do grupo, joint ventures IBM ou GM, produtos ISO, CRM, SCM, ERP e outros. Inútil decompor siglas. Ou se notabilizam ou inventam outra.

Interactor, ou responsáveis, têm participado em trabalhos para o Grupo:

- 1972 Pesquisa sobre grupos mineiros com potencial para parceria;
- 1974 Construção da Fábrica de Automóveis em Betim;
- a Assistente de Implementação de Sistemas em Parceria IBM-MBRoscoe;
- 1977 Implantação e organização da concessionária CentralCar e outros;
- 1988 Formação de Consultores em Metodologia e Gestão de Mudanças;
- 1996 Editoração de ebook para formação de Consultores em Metodologias de BI – Business Intelligence; IT – Information Technology; HR – Human Resources;
- 1999 Disposições Organizativas para Business Solutions Latino America;
- a Definição dos Macro Processos de controladoria e tributos;
- 2002 Definição de Macro Processos e Procedimentos para e.Comex
Padronização de controles Fiasa, Teksid, Marelli, Iveco, Powertrain,
CNH e outras empresas, em modelo ISO compatível;
Criação de Portal Progressivo para Gestão e Conhecimento;
Criação de Assistente de Implementação de Projetos Complexos;
Ensaio em Inteligência Corporativa.

Documentos reservados são acessados só com autorização do cliente.

Homenagens e agradecimentos

Aos **Governos de Minas** que souberam compreender os benefícios de sediar um dos maiores grupos, líder da fórmula 1, tratores e outros ramos.

A **Rafaele Peano** sobre quem ouvimos e pudemos testemunhar pessoalmente ser um dos executivos mais exigentes do grupo e um dos cidadãos mais justos do Piemonte.

A **Enrico Valentini** que preferia colher frutas ou admirar neves eternas da varanda de sua casa mas transferiu negócios para cá, suspeitando “haver vida inteligente abaixo da linha do equador.”

Aos **colegas**, executivos, experts em Auditoria, Business Intelligence, Information Technology, Human Resources, Controladoria e “**dependenti**” cujo trabalho, submeteu-se à responsabilidade, mesmo parcial, momentânea e limites de competência do autor, na busca da Inteligência Corporativa.

Assistente de Implementação FIAT

Breve contextualização deste AIP

Sendo metodologia o foco deste trabalho, é contudo interessante saber a que contexto se aplica.

Estratégia de terceirização e insourcing

O Grupo FIAT, cujos principais investimentos estão na Itália e Brasil, sobrevive valentemente à globalização e à compressão sobre o que foi a maior indústria do século passado, o automóvel. Prepara-se agora para o negócio do milênio. Talvez seja tecnologia e conhecimento.

Com problemas de gestão familiar, política e empresarial, oscila entre voltar às raízes industriais ou transformar-se em prestadora de serviços. Enquanto questões mais graves, ou contingências financeiras não se resolviam, executivos de peso executaram um dos mais difíceis e brilhantes processos de “insourcing”, ou “terceirização para si próprio”, do mundo.

No Brasil, das diversas unidades vieram pessoas e funções de Business Intelligence, Information Technology, Human Resources e outras.

Concentradas no Piemonte mineiro, alto do bairro Belvedere, município de Nova Lima, na Grande BH. Dali, bem do alto, controlam novos horizontes.



Sem viés pessoal, é gratificante informar que coube a dois colegas, intermediados por (ex)Diretor Italiano, “inaugurar” um enorme andar vazio. Ali me juntei à equipe. No primeiro dia, mesmo chegando antes da hora, informaram-me estar atrasado. À frente se verá porque. Sem estudar, tive que ler e compreender italiano. Fui testemunha e coadjuvante de um case, único no Brasil e raro em qualquer parte do mundo. Planejado para suprir o Grupo por uma década, o prédio não suportou dois anos, graças ao grande crescimento. Várias edificações já se alinham a seu redor. Estão atrasadas também.

Após dezesseis meses de trabalho árduo e bem sucedido, deixei amigos entre os mais de 800 “dependenti”, transferidos de todo o país, para operar a BS Business Solutions, antes GESCO, Gestione Contabile e GVS Global Value Soluções (FIAT-IBM), composta pelas antigas ITS Information Technology Systems e GSA Gestione di Sistemi Applicativi.

Constante crescimento testemunha o dinamismo deste grupo ítalo-mineiro, não só detentor de marcas famosas como de linguagem e tecnologia próprias, dinâmicas e sem fronteiras. Ali não se fala português, nem italiano, espanhol ou inglês. Fala-se um pouco de tudo. E todos compreendem.

Assistente de Implementação FIAT

Alianças estratégicas

A Era dos grandes Empreendedores está evoluindo. Surge a Era das grandes Alianças. A FIAT associa seu parque automobilístico (6º do mundo) com GM (1º do mundo). O Governo da Itália, em parceria com o Sindicato, quis impedir a finalização do negócio, oferecendo obstáculos e compensações.

Da mesma forma se alia com IBM para gestão de seu parque informatizado, com grande clientela cativa mas nem ranqueado mundialmente. Talvez não seja competitivo fora do grupo. Dentro do grupo faz excelente trabalho e goza de preferência em condições iguais.

Sob lema: “ser a primeira ou sair do negócio” a FIAT torna-se Nº1 do mundo em tratores e líder do automobilismo esportivo, através da FERRARI. Neste caso, em importante aliança com um gestor e um piloto alemães, cuja cultura é diametralmente oposta. Muitas vezes ali, se ouve a frase:

- Alemães planejam melhor. Nós não planejam. Fazemos mais rápido.

Quando deixei de incluir a disciplina Organizações Multinacionais em meu inconcluso doutorado talvez não tenha perdido muito. Vivíamos a Era do crescimento interno, vertical ou horizontal. A questão renitente era centralizar ou descentralizar. Hoje o sucesso se faz pela qualificação do foco e alianças. Um dos melhores advogados de falências, entretanto, diz que tem clientes provenientes de todas as técnicas e estilos gerenciais ou de negócio.

O bom administrador é polivalente. O modelo de Inteligência Corporativa descrito à frente é extremamente tecnicista à primeira vista, porisso torno estes comentários informais e reporto o leitor à essência de minha obra que tem o ser humano como foco. O foco da metodologia é o homem. É a única unidade de pesquisa relevante e insubstituível. De outra forma vão cortar de novo uma perna do O&M e outra vez teremos soluções pernetas. Pessoas ou animais fazem alianças. Só seres superiores as cumprem.

O homem é o mais perfeito modelo de tecnologia embarcada. Um complexo hardware biológico com um belo software embutido em seu DNA. A única dúvida é quem fez o programa. Quem sabe a inteligência artificial já foi criada e ainda não tomamos consciência disto.

Enquanto isto não se esclarece, cabe-nos compreender e promover a inteligência corporativa. Neste sentido, o presente case é impar.

Assistente de Implementação FIAT

Uma velha questão de família e sucessão

Levei 35 anos para poder escrever como gosto. Primeiro porque idéias transitam no Cyberspaço. É difícil descrever linearmente por página ou linha. Somente agora recursos multimídia previstos em meu projeto de pesquisa de 1974 e ensaiado nas edições originais se tornam amigáveis e compreendidos. Segundo porque a credibilidade de intervenções complexas, bem sucedidas e sustentadas por teoria sólida, avaliza abordagem caipira e simplória. O texto presente se integra numa obra com várias faces, algumas difíceis, até para o autor. Em todas se apresentam questões de pessoas, grupos, famílias, etc.

Não se pode falar de FIAT sem reportar glórias e mazelas familiares. É incrível como analistas apontam sucessos estratégicos ou dificuldades financeiras, sem associar à cultura, brigas e acordos de pai, filho, primo, sogra, tio, cunhado. Não seria muito diferente em qualquer outro lugar do mundo.

Torino, no Piemonte é berço de reis, príncipes e vassalos. Guerreiros fundaram cidades-estado. A linhagem executiva da FIAT viria do Cúneo.

- Temos montanhas à direita, à esquerda e atrás (Alpes). Ruas são traçadas para fora. Exércitos ficam nas laterais. Quando nos invadem, cortamos pelo flanco. Quando saímos, em reta, é para arrasar. Contava velho italiano. – Hoje só saímos para construir. Fábrica funciona como máquina e exército. Já lombardos são negociantes, artistas. Desorganizados. Mas moram na planície. Enxergam longe. Porisso nos associamos, começando por eles.

Contava como seu chefe o ensinou a colocar clips nos papéis.

- Só há uma maneira correta de colocar clips. Ou fabricar carros. Colocava os clips com gestos solenes, planejados e detalhes.

Neste contexto, Giani o patriarca preparou o sobrinho para assumir controle, até porque o filho teria problemas. Aquele morreu de câncer, enquanto este parecia recuperado. Teria articulado aliança GM e aquisições de tratores, até que saltou do 8º andar do hotel. Enquanto isto, Paolo, ex-GE, com sua estratégia de mudança de foco, naufragava (simbolicamente). Com a morte do patriarca, já sem forças para comandar, o “velho irmão mais novo” assumiu junto com o jovem filho da irmã. Teriam entrado em acordo.

Parecem notícias de tablóide. De fato, algumas estão nas colunas de fofocas. Mas na FIAT quem sabe cala. Quem não sabe, deve respeitar.

Entretanto, a empresa que impulsionou Minas, transformando Belo Horizonte de amontoado de bairros caipiras em metrópole, ainda terá boas surpresas. A “famiglia”, reencontrará um comandante, seu foco e continuará sendo bom lugar para cometer ousadias. A despeito dos intermediários.

Este AIP é a pequena ousadia de quem “segue esta marca” há 32 anos. Embora “rapiditos”, os projetos desenvolvidos ali continuam definitivos.

Assistente de Implementação FIAT

BS e GVS na estrutura Fiat

O brasileiro que formalizou a Gesco, ensinava grande lição:

- Quem fala não sabe. Quem sabe não fala. Conforme a hora já “non é vero”.

O responsável sonhava dados sobre estrutura. - Segredo é estratégico. Custou para informar. O “Diretor” italiano recomendava falar firme. Gritar, exigir. Se a resposta for zangada, melhor recuar e pedir apoio ao chefe. O poderoso Superintendente aconselhava:

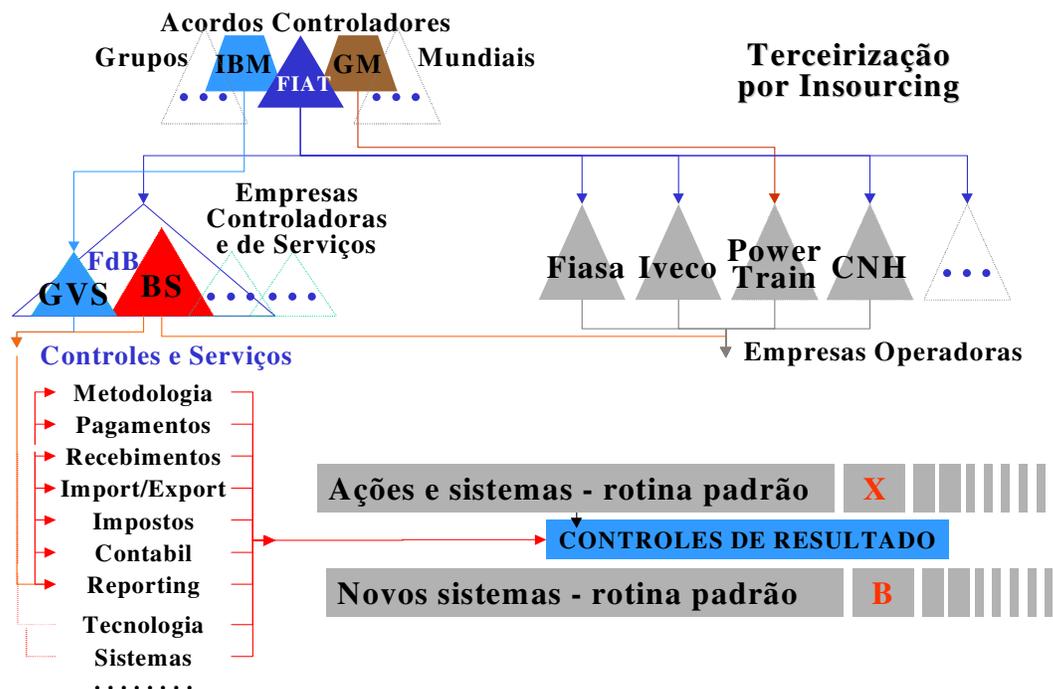
- Resolvam juntos ou levem para os superiores. Eles “risolvem ou riportam”.

Uma hora não tem mais a quem subir. “Il Papa no vá rizzare”. O assunto “ritorna” decidido. Ninguém mais pode dar opinião. Cumpra. “Ganamo tempo, dinero e importanzia rizzando ante, qui”.

Sotaque cantante trazia boas lembranças de amigos italianos da infância ou de meus próprios avós imigrantes. Mas não foram fáceis aqueles dias.

Modelo estrutural e de insourcing

Assim é a organização pós-matricial, nuclear, complexa. Mesmo lições de Galbraith (Era da Incerteza), não teorizam esta nova experiência mundial.



Neste ambiente foi instalada em Nova Lima a controladoria do Grupo, sua base de tecnologia em informação e serviços. Durante meses tive acesso a dados reservados. Amigos, novos e velhos, entrevistados seriam promovidos, demitidos ou “encostados”. Testemunhei e apoiei uma das mais bem sucedidas operações organizacionais de que se tem notícia.

Assistente de Implementação FIAT

Formando equipes e “batizando” consultores

Logo na primeira reunião com equipe do Superintendente, a consultora responsável não foi. Pediu demissão: - Não quero vê-lo mais. - É desumano.

Meu Diretor, italiano e colega, ex-executivo da fábrica de automóveis, sumiram subitamente. Fiquei sozinho na reunião me considerando importante, mesmo sem saber a pauta. Pensava que o diabo não era tão feio assim.

Ouvindo falar em Daily e Ducato, novos furgões da Iveco, pensei serem softwares. O Superintendente perguntava a sua recém formada equipe:

- Como está o relatório Daily? Atrasado? Incrível. Qual a criticidade?
- Não pode economizar ½ ou ¼ de homem na Iveco e usar na Powertrain?
- A Consultoria não entregou relatórios de criticidade? Olhando para mim.
- Qual item da pauta anda bem? “Per favore” pelo menos uma notícia boa?

A equipe respondia sim, ... não ... não sabia. Eu menos ainda.

Imaginava um cara trabalhando sem perna ou braço. Taylor fazia assim. Tudo bem. E a perna sem o cara? Comecei a descobrir a sensação do boi de piranha entrando no rio. Após tratar vários problemas, como adivinhando meus pensamentos, sem nunca ter me visto antes, perguntou à queima roupa:

- Na tua firma “tuti sono imbecili o só o signore”?

Compreendendo finalmente porque todos tinham “sumido”, me deixando “a honra” de estar sozinho na reunião, respondi no susto:

- Só eu sou imbecil; os outros são muito espertos. E vendo o computador:
- Bonito Lap top. Tua firma está rica. Estou pagando caro pelo serviço.
- Cobramos pouco, mas nosso cliente merece a melhor qualidade.

Nem sabia eu qual era o preço do contrato. Então ele sorrindo:

- “Grazie” que afinal me mandam “uno” inteligente. “Qui sá allora” anda.
- Ma fica esperto. Na próxima vou te xingar em português.

De fato não poupou admoestações futuras. Mas a vingança do consultor é doce. Talvez não haja consultores tão bons ou tão maus mas clientes que sabem aproveitá-los ou não. Sucesso vem da sinergia. O que é? Todos sabem. Como funciona? Quem fala não sabe. Quem sabe não fala.

Como pesquisador que lecionava na falta do titular e virou executivo por acaso, sou obrigado a arriscar palpites. A diferença é que consultores assinam em baixo. Não podem desafirmar. Às vezes vinte, trinta anos depois.

Chegavam pessoas de todo o Brasil para ocupar sua posição nas salas e no organograma. Como eles, não sabíamos o que estava acontecendo. Mas devíamos implantar. Substituíram a demissionária com estagiários ampliando equipe. Os famosos pica-paus. Coube-me treiná-los. Mas esta é outra estória.

Em pouco tempo foi concluída a fase de levantamentos. Começava a tomar forma a implantação da Business Solutions, Latino America.

Assistente de Implementação FIAT

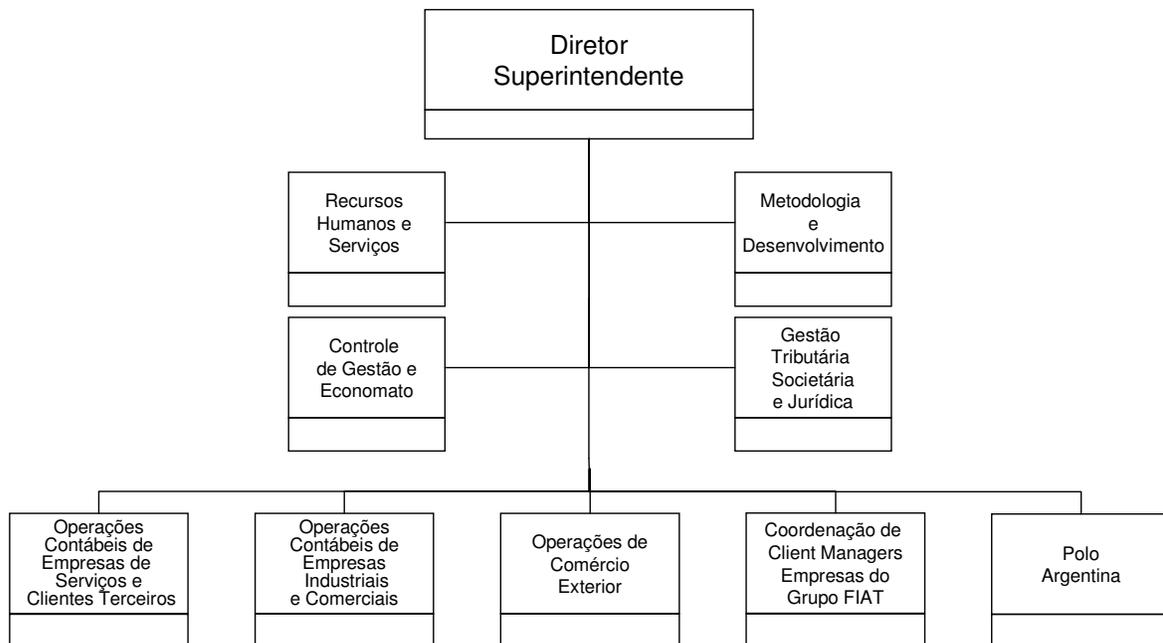
Disposizione Organizzativa N° 1 – BS LA

O organograma original era simples mas com muitas subdivisões (800 pessoas nas controladorias de 60 empresas). Custou meses de pesquisa, sobre a matriz italiana, muita revisão e costura.

Aprendi a admirar o temido Diretor Superintendente. O workaholic, de quem me despedi certa vez às 22:30. Pela primeira vez (talvez única) me agradeceu por ter ficado até aquela hora. No outro dia, chegando mais cedo para editar e entregar a nova minuta, já o reencontrei, às 7:00 esperando.

- Porque demora tanto “questa revisioni”? “Tam simple. Mia secretaria fá mégllo e mai rapido. Si demora mai, vou economizar tu salario”

Devia dormir pouco. Ou dormiria no trabalho? Depois de aprovado e impresso, ficou bonito, na internet. Com nome dos titulares, seus retratos e tudo. O original era mais simples. Do alto da pirâmide, no topo da serra do curral, um homem controlava todos os negócios da FIAT na America Latina.



Na realidade cada “balaio” abre detalhes. Algumas posições teriam 20 ou mais unidades subordinadas. Para cada qual foi elaborado o respectivo organograma, com responsáveis. Tudo com a respectiva descrição de funções.

O conglomerado CNH – Case New Holland, entre outros, foi outra dor de cabeça. Dezenas de balaio, dispersos geograficamente por vários estados, com nomes do setor, titulares, substitutos, etc. Num ensaio se usava o critério geográfico, noutra o funcional. Depois voltava atrás. No fim se bateu o martelo, com dúvidas e tudo. Como não foi divulgado publicamente, melhor respeitar a estratégia de segurança, respeitando o segredo.

Assistente de Implementação FIAT

Matriz de responsabilidades

Sequenciando cargos e pessoas a matriz de responsabilidades se constituiu numa peça de “engenharia decisória”. Ao contrário dos organogramas, é mais difícil de encontrar modelo ou comparação. A técnica básica, QDT – Quadro de distribuição do trabalho foi criada há um século. Quase não evoluiu. Entretanto permite soluções engenhosas.

Serviram de inspiração uma norma FIASA e uma norma FIEMG. Eram muito extensas. Incompletas. A matriz final foi reduzida para a páginas, como no exemplo.

Atividade	Responsabilidade									
	S U	R H	CG	M D	G T	E S	EI	C E	C M	
2.4 GESTÃO E CONTROLES										
1 Abrir e movimentar contas bancárias	I						E			
2 Assinar cheques	I					E*	E*			
3 Assinar Ordens de Pagamentos	I					E*	E*			
4 Gerir fundos rotativos	A	p	p/C/E	p	p	p	p	p	p	p
5 Informar Saldo Positivo para Aplicações	I		E							
6 Informar Saldo Negativo para Financiamentos	I		E							
7 Emitir Recibos e quitações	I		E							
8 Autorizar viagens internacionais adiantamentos, passagens e aprovar despesas	A	p	C	p	p	p	p	p	p	p
9 Autorizar viagens, nacionais e internacionais ** adiantamentos, passagens e aprovar despesas										
9.1 - Previstas – budget e norma DPO 001/2000 FdB	I	a	a/C	a	a	a	a	a	a	a
9.2 - Não previstas – budget ou norma DPO 001/2000	A	p	p/C	p	p	p	p	p	p	p
10 Comprar Materiais ou Serviços	I	p	Até R\$1.000,00	A/E	p	p	p	p	p	p
			AcimaR\$1.000,00	C/E	p	p	p	p	p	p
11 Contratar Serviços de Consultoria	A	p	C/E	p	p	p	p	p	p	p
12 Autorizar alienação bens e material	A	p	C/E	p	p	p	p	p	p	p
13 Autorizar transferência de bens patrimoniais	I	p	A/C/E	p	p	p	p	p	p	p
14 Manutenção área de trabalho e equipamentos .		a	a/C	a	a	a	a	a	a	a
15 Dar baixa, doação, empréstimo, alienação, gravame e permuta de bens patrimoniais.	A	p	C/E	p	p	p	p	p	p	p

As legendas foram definidas como segue:

2.1. LEGENDA	
A <u>A</u> utoriza - para si e para outros;	a <u>a</u> utoriza para si;
C <u>C</u> ontrola para si e para outros;	c <u>c</u> ontrola para si;
T <u>T</u> em que ser consultado para si e para outros	t <u>t</u> em que ser Consultado para si;
E <u>E</u> xecuta – para si e para outros;	e <u>e</u> xecuta – para si;
P <u>P</u> ropõe - para si e para outros;	p <u>p</u> ropõe - para si;
I <u>I</u> tem que ser <u>I</u> nformado para si e para outros;	i <u>i</u> tem que ser <u>I</u> nformado para si;

A pesar da formalização de responsabilidades, dizem que nos negócios e no “truco”, ninguém sabe com que poder cada qual senta na mesa. Sabe-se com que cacife você sai. Na FIAT é assim. Aprendi isto na primeira rodada.

Assistente de Implementação FIAT

Ferramenta de Planejamento e Controle

A ferramenta preferida do Diretor Superintendente era o Cronograma de Barras ou Gantt, versão informatizada. Na construção da Fábrica de Betim, trinta anos antes, o Superintendente da obra usava gráficos em papel vegetal. Folhas do tamanho da prancheta com 365 colunas cuidadosamente riscadas. Uma para cada dia. Originais a nankin. Na época, menos apetrechado, usei folha de papel quadriculado para controlar implantação de sistemas em 15 obras. O Modelo foi publicado (Vide Casos, no CD ou Site).

O bom professor Medeiros Chaves, consultor na área pública, reprovava quem não desenhasse à mão. Precisei de outras compensações. Acabei como seu assistente, mesmo sem desenhar bem. Hoje o mercado disponibiliza o MSProject, o Super Project (Sun?) e outros.

Começamos a formar equipe de consultores à base de estagiários, como se disse acima: - “Sono mais baratitos.” Dizia meu Diretor. O estagiário, recrutado de manhã, assistiu à tarde, curso sobre ferramenta de planejamento informatizado. À noite ensaiava os gráficos. Depois nos ensinava.

Em 1 semana os projetos de consultoria eram controlados por software. Em um mês todos os executivos estavam treinados para usá-la. Quem não o fizesse teria reuniões de controle cancelada. Afinal tempo é dinheiro. Os diagramas às vezes eram complexos. O Diretor Superintendente dizia só enxergar com o olho direito: - A coluna que indica conclusão da atividade.

- “M’importa que cumpra la prevision. Si termina ante, meglio.” Si atrasa, a orelha vá esquentar. Ou “otra cosa”... Quero “buonas” notícias. Quem traz pelo menos uma? Todo dia preciso “pegar uno”. Quem se candidata oggi?

Um segredo do Grupo Fiat é a agilidade. Se chega na hora está atrasado. Veja-se a Ferrari. Carros conceito são concebidos décadas antes. A fórmula 1 é vencida por frações de segundo, às vezes nos “pit stops”. O tema é rico. Não pode ser tratado superficialmente. Quem sabe em texto especial, qualquer dia.

No Assistente de Implementação, tanto PMI como ASAP (abaixo) fazem amplo uso de ferramentas como (Super) Project. O modelo de gestão de mudanças ©Interactor, praticamente gira em torno da questão (Consultoria e Multi-Estratégia, no CD ou Site).

Não há projeto, programa ou empreendimento que sobreviva sem uma boa ferramenta de controle. Para quem já não usa nankim, os softwares estão disponíveis. Precisam ser apenas tratados com inteligência. Para começar basta uma folha de rascunho.

Assistente de Implementação FIAT

Macro processos e visão do negócio

Sobre macro-processos haverá pouco a antecipar, vez que o item Comércio Internacional trata e exemplifica a respeito. Foram, no caso, levantados e padronizados macro processos de Tesouraria, Contas a Pagar, Contas a Receber, Controle Fiscal, Contabilidade e Reporting envolvendo empresas como Fiat Automóveis, Allis, Powertrain, Purchasing, Magneti Marelli, Teksid, Iveco, Case New Holland e outras.

Base informativa, escritural e tecnológica

Reside neste item o maior desafio da inteligência corporativa, sobre o qual há tanto a se pesquisar que é melhor ser sucinto. Cada empresa vem desenvolvendo bases informativas próprias, às vezes iguais, às vezes distintas mas bastante assemelhadas.

Contadores vêm obtendo grande sucesso de padronização na escrita, desde o “sistema de partidas dobradas” do fradre italiano, criado há duzentos anos, até os atuais “balanços consolidados”. Economistas apropriaram, com competência, a contabilidade das nações a partir da “matriz insumo-produto” de Leontief (Vide Livro 3 – Casos). O modelo de projeção de comportamento de variações das bolsas de valores é exato mas foi mal sucedido. Seus autores ganharam o prêmio Nobel e o perderam, junto com o dinheiro dos clientes, aplicando no mercado de capitais. Áreas pública e privada, cada qual desenvolve lógicas próprias e as fronteiras internas ou entre umas e outras. A cada dia se busca a informação mais rápida e integrada.

O choque de gestão recentemente definiu bem: A área pública pode fazer tudo que a lei autoriza; a privada, tudo que a lei não proíbe. É a fronteira.

Sobrepoem-se camadas de sistemas tecnológicos com siglas de dar nó na lingua e no cérebro. ERPs, CRMs, SCMs, SIAFs SIAPs, SGPs... Apesar do avanço da informática a integração de sistemas apenas engatinha. A cibernética criou a base. O computador de mesa, ou portátil, tornou possível individualizar participações e conquistas. Outros avanços são sonhados e se acrescentam dia a dia. O Power Designer da Sybase ajuda a projetá-los. Sua última versão integrou várias ferramentas. Coisas para especialistas, que nós precisamos entender, pelo menos sumariamente.

Assistente de Implementação FIAT

Como Jules Vernes, em séculos passados, previu a maioria das conquistas modernas, o modelo de integração corporativa ideal ainda só encontra padrões na ficção. Destacam-se algumas:

Mr. Know, do filme Inteligência Artificial, é o professor corporativo perfeito. Em tese pode responder tudo que seja conhecido pelo homem, desde que corretamente indagado (e pago). E o faz de maneira conveniente, amigável, interativa, divertida, brava ... Da mesma forma criaturas eletrônicas inteligentes que sobreviveram ao fim da humanidade transacionavam informações por simples toque de mãos. A rede WWW permite comunicação on line. A rede GGG permite otimização da capacidade coletiva de processamento. O Grid da Oracle já realiza isto. Conquistas se acrescentam até a inteligência artificial. Mas transmissão por osmose, só nos filmes.

A osmose ou telepatia coletiva está em Independence Day que mostra incrível rede de comunicações de invasores extra terrestres. Cada informação obtida por seus membros, em qualquer ponto, é imediatamente colocada em comum, e serve para suas decisões, dentro de uma incrível velocidade na ponderação de informações. Este modelo matemático está construído por Ackoff na sequência de suas diversas obras. Falta dar-lhe operacionalidade integral, vez que parcialmente já vem tendo uso. Da mesma forma o BSC ou Balanced Score Card.

O toque final, considerado no modelo de Equação de Tendências, talvez seja o de outra ficção. Filme de nome esquecido, que incorpora não só teletransporte e viagem no tempo como a possibilidade de reconstrução da história para perpetuar a vida perfeita. O único óbice seria o controle do “paradoxo”. Ou seja, usando o exemplo clássico da imutabilidade do tempo:

- Voltando no tempo poderia acidentalmente matar meu futuro pai fazendo com que eu não viesse a nascer e portanto não poderia existir, muito menos voltar no tempo. E se não voltasse no tempo não poderia

Este é o paradoxo clássico. O raciocínio entra em “loop” ou parafuso. No filme o descontrole na cumulação de paradoxos, ao invés de levar à perpetuação da história perfeita, acabou destruindo a possibilidade de futuro.

Para extrapolar as ficções faltaria escrever filme sobre vida além da vida e obter comunicação formal com o “lado de lá”. Há vários emocionantes mas nenhum definitivo. Sem pretender tal nível de inteligência humana, artificial

Assistente de Implementação FIAT

ou corporativa, há metas plausíveis que estão sendo conquistadas por empresas reais.

No caso FIAT, foi concebido projeto como terceira fase do portal de conhecimento. Será descrito no final deste texto pois é também o passo final do Assistente de Implementação, fechando este case.

Pressupõe lógica HML, pela qual, supostamente, através da janela de um sistema qualquer, se possa acessar e operar bases de dados de outro, ainda que em linguagem diferente. Aguarda-se com ansiedade mas ainda não se testemunha a eficácia desta tecnologia. Muitos asseguram com vaidade que isto já é possível. Na realidade demonstram “gambiarras”, simulações ou mistificações de uso comum e que não cumprem o que prometem. Sendo verdadeira a promessa do HML, um novo salto poderá ocorrer na integração de sistemas tal como ocorreu com DOS Java e HTML

A visão global do problema, se de um lado complica a compreensão, de outro permite compatibilizar uma série de relações complexas que, postas juntas, facilitam a integração de especialidades e momentos distintos.

Dentro do modelo da página/tela única, toda a compreensão do case FIAT pode ser visualizada numa só página final-inicial (front-end) da qual todas as anteriores, no presente documento, mais as citações são mero detalhamento.

Sobre a velocidade e factibilidade das interrelações e comunicação, sabe-se das dificuldades. O Case SmartCards, que pode operar comunicação a nível individual, on line, via satélite, descrito em outra parte, mostra mais um passo das conquistas necessárias para a construção da inteligência corporativa.

Assistente de Implementação FIAT

Situando macro-processos, procedimentos, unidade fiscal/negócio

Em metodologia a questão vital é por onde começar. A melhor resposta:

- Não comece, continue. De onde está, ou de qualquer lugar. Tanto faz.

O presente texto tem uma ordem de redação lógica. Entretanto a ordem de realização de cada tema foi distinta e aleatória, talvez desordenada.

Em Teoria da Unidade de Pesquisa (BH: FIEMG, 1970) com original extraviado e conceito parcial editado em Anuário Industrial (Idem, 1972), ressaltou-se a importância de definir uma “unidade de observação”. A ISO a denomina hoje como “Ente”. Não é uma busca reducionista mas exigência prática. Não há pesquisa sem foco, universo e unidade a pesquisar.

Em O&M Básico (BH: Cia Nova Administração, 1972) – define-se o fluxo como composto de uma “unidade identificada, real, arbitrada ou imaginada, que se move passo a passo, de algum lugar para outro lugar”.

Em qualquer cadeia de negócios simples ou complexa, existe uma unidade material que é o produto transacionado, a unidade de controle que o representa: nota, conhecimento, registro, que geralmente o acompanha e a unidade de informação contida na nota e representando o produto.

No Brasil a unidade formal de controle do negócio é a Nota Fiscal. Mesmo na economia informal ou escambo costuma existir um controle de transações. Um bilhete, uma papeleta, etc. A ausência de NF é unidade presumida de sonegação. A NF deveria existir e, não sendo emitida, pode ser arbitrada, como se o fosse. Em outros países há apenas o “Conhecimento de Transporte”. No Brasil usam-se os dois para dificultar logística e facilitar erros que aumentam a sonegação. A e.NF, NFeletrônica, pode trazer simplificações. Ou tornar-se mais um elemento de confusão, caso haja triplo controle.

O Estado Mínimo talvez seja distorção mas Estado Enxuto é essencial.

As controladorias modernas costumam trabalhar com tres níveis de controle. O principal é o documento individual do negócio, geralmente a NF. Tudo caminha para ela e dela deriva. Em todas as unidades fabris, a Portaria é um dos elementos mais importantes do controle e da organização. Ela controla o primeiro nível. Por ali passam Unidades Negociadas de Produção, representadas pela Nota Fiscal. A cada ponto onde se quer saber o Valor Agregado, é preciso uma portaria, real ou fictícia.

O nível intermediário é o Procedimento, sobre que muito se discute. É o pequeno conjunto de ações padronizadas. O assunto estaria pacificado desde a ISO 9000. Nos critérios mais modernos, o procedimento deve ter até tres páginas. Em meu critério, uma página basta. Quem gastar mais não tem capacidade de compreensão, dissecação ou síntese. Ou encontrou realmente um fluxo complexo e que não pode ser subdividido. É raro mas possível.

Assistente de Implementação FIAT

O maior nível é o Macro Processo. Representa os grandes fluxos pelos quais a organização realiza as ações garantidoras de seu foco ou missão.

Entre estes tres níveis podem-se criar muitos outros. Frequentemente desnecessários. Às vezes essenciais para a organização das informações.

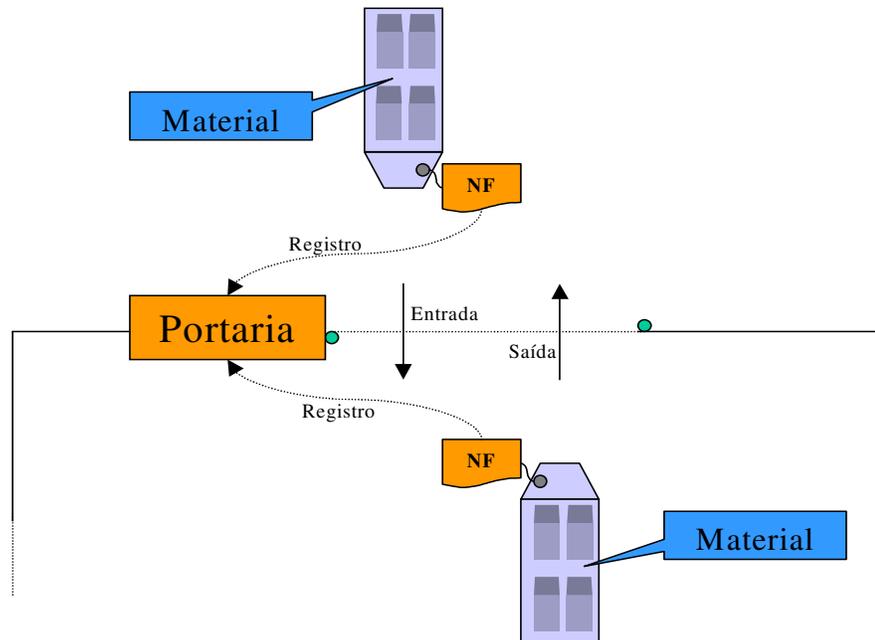
Embora haja inúmeras outras unidades de negócio, nas grandes cadeias de suprimentos, a NF é a mais importante. Todo o controle do negócio gira em torno dela ou seu equivalente.

Portaria e Nota Fiscal de Negócio

Dentre os problemas de qualquer unidade fabril, a portaria é dos mais importantes. Seu esquema lógico é simples. Praticamente o mesmo em qualquer lugar. Idêntico a qualquer esquema de protocolo, em repartição pública ou organização privada.

Em qualquer unidade a portaria é um ponto chave de controle. Por ela passam materiais e registros (Conhecimento de Carga, Nota Fiscal, ...) A portaria de um país se chama alfândega ou aduana. O diagrama mais simples de uma portaria está descrito abaixo.

Desde o advento da teoria geral dos sistemas todos os modelos lógicos se tornaram incrivelmente iguais. Input (entrada), output (saída) e processo. O resto é detalhe. O esboço geral de portaria é exemplo desta lógica.



Internamente à unidade fabril existem pontos de controle, com ou sem valor fiscal. Podem também se chamar portaria ou alfândega. É o caso FIAT.

Assistente de Implementação FIAT

Internamente às fábricas existem grossas linhas amarelas, em cuja ponta há uma pequena cabine. Chama-se eventualmente alfândega. De cada lado podem estar departamentos específicos, linhas de produção distintas ou empresas diferentes. A cada travessia de material corresponde uma transação. Cada transação é controlada por NFs individuadas, ou conjuntas ao final de um período. Geralmente, em regimes especiais, ao fim do dia.

Na “conta trabalho” é como se não houvesse transação sobre materiais, apenas mão de obra. Os motores atravessam a linha com Nota Provisória, sem incidência fiscal pois não mudam de propriedade. Os fornecedores entregam os componentes dos motores ao seu montador. Ali são montados e voltam.

A NF considera apenas o valor agregado, não o material incorporado ou que foi passear. Não importa a questão legal mas descrever a lógica das transações. É interessante controlar alguns milhões de transações como estas diariamente.

O modelo kanban também é interessante. O fornecedor envia uma “caixa” com várias unidades de componentes. Cada componente, dentro da caixa seria apropriado como pertencente ao patrimônio do fornecedor. Uma vez retirado da caixa, para ser montado no veículo, passa a tornar-se patrimônio da montadora. O Just in Time, busca minimizar estoques intermediários repondo o suprimentos, exatamente no momento em que iria faltar, na linha de produção.

A indústria automobilística percorreu um século em expansão de unidades produtoras. Com o atingimento do auge do mercado, iniciou-se um processo de compressão. Empresas são vendidas, incorporadas, fundidas. Linhas de montagem e suprimento são refeitas tudo em nome da logística industrial. Cada centavo pode fazer diferença na qualidade e competitividade. Por isso cada milímetro é objeto de insistente análise de reengenharia. A propósito a Volks de Rezende teria adotado soluções revolucionárias.

Sobre tal compressão, estende-se a malha fiscal buscando atribuir o devido valor tributário a cada transação e o devido recolhimento. Na afã de apurar impostos ou otimizar fornecimentos a malha de informações busca dados cada dia mais ágeis e precisos. Entretanto, para gerar economias agregadas, podem ocorrer verdadeiras distorções nas informações. Sobre a lógica dos possíveis vieses de erro, fiscal e de negócios na informação se tratou sinteticamente no livro Casos.

Assistente de Implementação FIAT

Logística Industrial

Uma grande empresa não é só uma planta industrial. Em torno dela gravitam centenas de negócios que precisam ser controlados com precisão.



A planta FIASA, Fiat Automóveis SA, é o grande centro de enorme complexo de negócios.

As atividades se estendem por todo o estado, pelo país, com inúmeras e variadas ramificações internacionais.

Nem se fale no processo de mineirização dos fornecedores que trouxe para cá grandes empresas.

Para compreensão geral apresenta-se o quadro a seguir, auto-explicativo. Antes um comentário.

Hoje as empresas se preocupam demais com a perda da “memória técnica”. Fala-se em softwares e mecanismos complexos para gestão do documento. Poucos conhecem os conceitos de Minich e Nelson em Análise de Sistemas Administrativos. Vide Livro 2 Consultoria neste CD ou site.

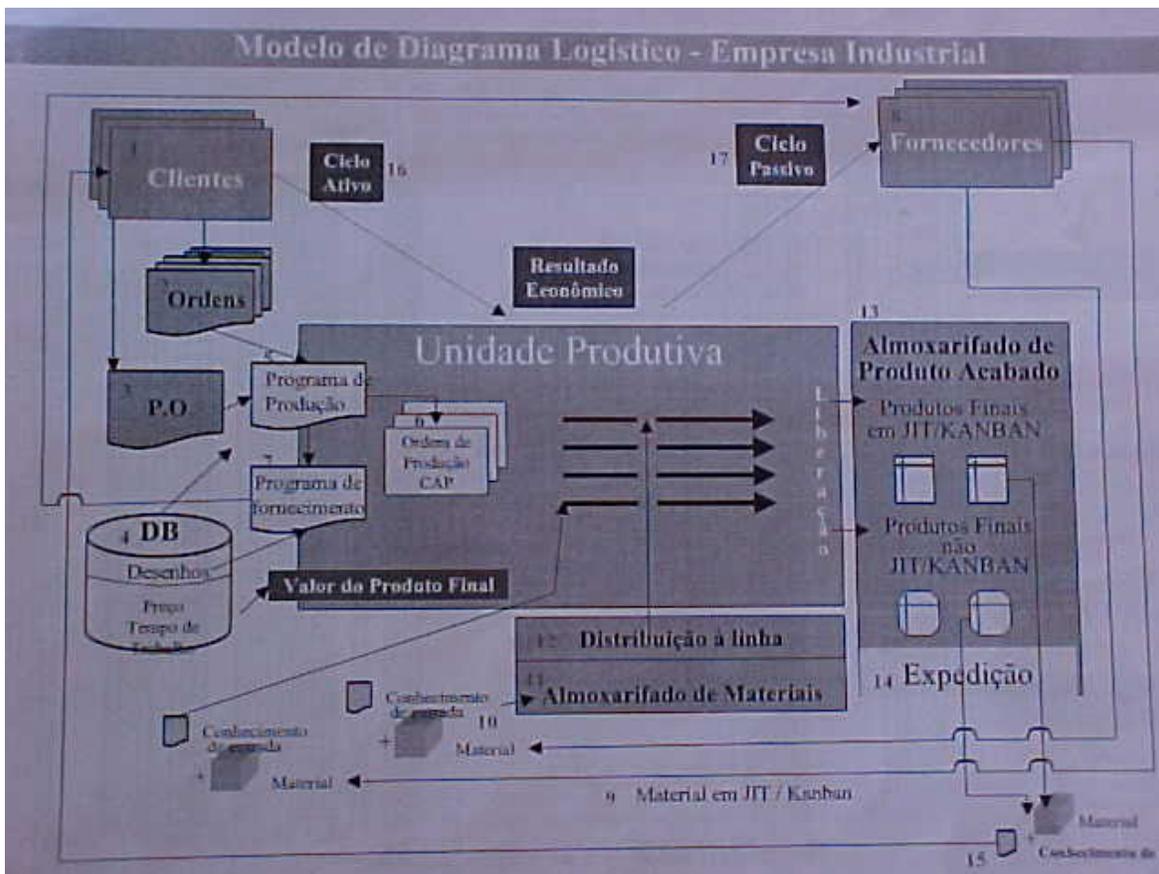
Segundo eles, formulário vem de fórmula, que é a maneira padronizada com que os químicos controlavam suas receitas e as empresas registram suas operações técnicas ou padronizadas. Quem tem bons formulários, boa documentação, controla as empresas. Daí a essencialidade da burocracia. Não burrocracia que é o excesso de controle inútil. O bureau controla os formulários, ou fórmulas. Antes em papel. Hoje em mídia digital.

Com o advento da informática isto se torna cada dia mais fácil. Os modelos de registro e documentação se tornam mais dinâmicos e acessíveis.

Poucos consultores poderiam descrever com precisão a operação abaixo. É extremamente complexa. Decomposta em milhões de detalhes. Trata-se do modelo logístico de operações das unidades fabris da FIAT. Dois colegas, italianos aposentados, estavam conversando sobre isto. Começaram a esboçar a “fórmula logística”. Editei o rabisco e corrigiram. Reeditei. Após a décima tentativa ficou conforme abaixo.

Assistente de Implementação FIAT

Um estagiário treinado “colou” nos italianos. Daí surgiu o manual completo de logística industrial aplicado em vários casos do Grupo. Preservar memória técnica é isto. O “velho” que sabe das coisas e gosta de contar. O “jovem” que gosta de aprender e trabalhar. O “retratista” com paciência para registrar na mídia adequada. O problema pode ser complexo. Mas não é preciso solução complicada. Esta pode ser simples. Apenas um pouco de paciência, engenho e arte. Universidades corporativas nascem assim.



O diagrama pode ser decomposto e analisado pedaço por pedaço. Em organizações de maior porte é preciso equipes especializadas em cada área. Nas pequenas organizações, o consultor deve compreender todo o conjunto.

Padronização de procedimentos ISO compatíveis

Sobre descrição de procedimentos a polêmica não tem fim. Embora a ISO tenha pretendido padronizar, pacificando a questão, sempre há uma nova solução “mais inteligente”. Por isso muitos continuam preferindo o padrão TWI que o SENAI aplicava há anos, com ligeira modernização.

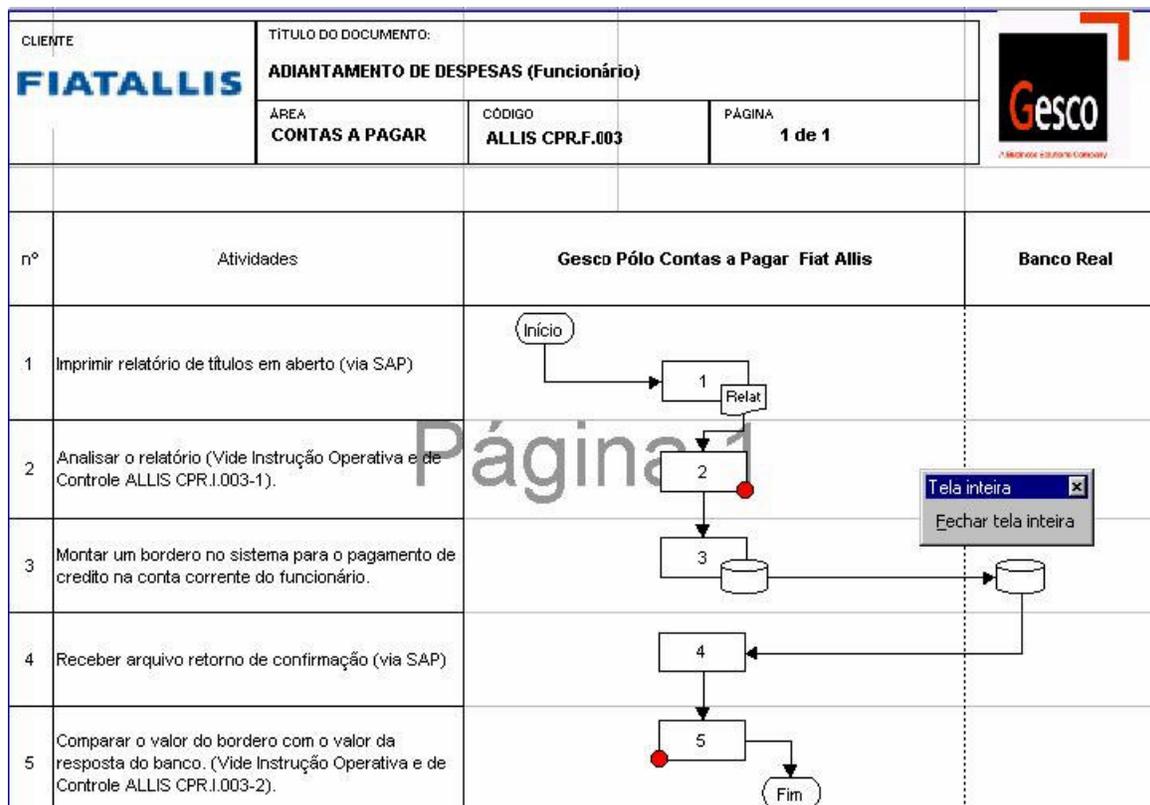
Assistente de Implementação FIAT

Em O&M é essencial criar, inovar, mas não se deve reinventar a roda. No caso FIAT, experts trouxeram da Itália um padrão de procedimentação. Nada tinha de novo. Era simples, funcional. Fácil de aplicar. Contratados analistas e estagiários, sempre às pressas, seu treinamento ocorreu, curiosamente, no veículo, em trânsito para o cliente. No dia de início a equipe recebia advertência. Estão com um mês, dois, de atraso. É a fórmula 1. Antes da partida já existem atrasos a recuperar.

Logo a nova gerente aparece com “modelo mais moderno”. Aprendera em curso às vésperas. “Melhor, mais inteligente.” Dispensou o anterior, após reunião “democrática”. O velho italiano comentou:

- Estou há mais de trinta anos no ramo e não consigo fazer melhor. Ela assistiu uma palestra e já encontrou um modelo mais inteligente.

A equipe quebrou cabeça por um mês até descobrir que não funcionava. Quando se retornou ao modelo tradicional o projeto incorporava novo atraso. Não se deve mudar para seguir a moda mas apenas quando se tem solução melhor. Como tudo que dá certo, o modelo é simples.



Foram identificados centenas de procedimentos distintos. Alguns mais complicados. Cada variação por empresa e software foi levantada, descrita e padronizada. Trabalho de formiga. Que saudade dos estagiários. Excelentes. É bom trabalhar com pessoas que, se suspeita, vão nos superar.

Assistente de Implementação FIAT

Comércio Internacional

Há vinte anos, quando presidi a primeira turma de comércio exterior formada em Minas, tomei birra deste nome. Prefiro Comércio Internacional.



Por causa da economia mundializada. Sobretudo nas transnacionais. No comentário à reeleição de Bush, o analista de Harvard usou esta expressão.

O comércio ganha multilateralidade em rede de transações mundiais complexa.

O limite de “exterior” se torna cada dia mais tênue. O mundo fica pequeno à medida que o comércio aumenta.

Tomei birra de outras coisas também. Assumira a Faculdade da UNA. Amigos me chamavam de louco. O MEC recomendara intervenção. Voltando dos Estados Unidos eu aceiteira o cargo sem saber disto. Mesmo assim, os cursos foram reconhecidos e tivemos a maior presença universitária na mídia. Costumávamos ter até tres canais de televisão para cobrir eventos. A imprensa buscava nossos experts para interpretar fatos internacionais.

Nada como uma boa equipe mas devolvi o cargo ao fim do ano, indisposto com o dono da Escola, revertida a intervenção. Fui compensado anos depois, ao ouvir de Pe. Magela, ex reitor da PUC e novo reitor da UNA, que éramos referência nacional, na época. Equipe é isto. Donos lucram. Profissionais ficam felizes.

Normatizar o macro processo de “comércio exterior” da FIAT, também foi um desafio terrível. Tanto técnico como humano.

A Fortrade seria absorvida pela Gesco. Depois se fundiu à SADI. Os quatro diretores seriam substituídos. O novo executivo geral foi recrutado fora. Os de Importação, Exportação, Contabilidade e Reporting promovidos internamente. A montagem do organograma foi simultânea ao levantamento de macro-processos, procedimentos, sistemas legados, públicos, como o Siscomex, Sisbacen e novas aquisições internas como o e.Comex.

O antigo Diretor, profissional de larga experiência, resistia a mudanças. Às vezes diretamente, outras sutilmente. Teria sofrido dislepsia cerebral. Talvez o comportamento inseguro fosse fruto da doença. Acabou afastado de forma bastante cuidadosa. Até gentil. Outros foram demitidos sumariamente. Simplesmente sumiam do contexto. Outros reaproveitados ou promovidos.

Assistente de Implementação FIAT

Vários consultores haviam tentado inutilmente “documentar” os macro processos de Comércio Exterior. A maioria tinha se indisposto com executivos internos. Há mais tempo, na extinta Horsa, o Diretor Comercial me dissera:

- Todo consultor que aparece aqui, ou quer tomar nossa posição, ou está de olho nalguma vaga executiva. Você não gera resistência porque é consultor convicto e não candidato a ocupar a posição de ninguém.

Apezar da resistência passiva e ambiente de apreensão, tive mais sorte. Não se deve pretender saber mais que o entrevistado, nem estar “de olho” na sua posição. É um dos segredos do consultor. Todos ajudam, mesmo quem suspeita que terá o contrato rescindido.

Quase sempre o consultor fica sabendo quem vai ser substituído, pelo próprio interessado ou colegas. Seu único privilégio seria saber quando. Problemático é entrevistar quem pode ser promovido. Um amigo soube de sua promoção antes da hora. A estagiária viu o rascunho do organograma por cima do ombro e quis contar. O assunto virou fofoca e reverteu. Acabou demitido ao invés de promovido.

Entrevistar o futuro gerente do “Economato” foi um exercício de diplomacia. Jovem italiano, ia ser promovido para a nova função mas não sabia. Altamente disciplinado, não queria responder sem consultar o chefe.

- Não posso dizer nada sem autorização do Superintendente.
- Foi o Superintendente que mandou entrevistá-lo.
- Vou perguntar a opinião de meu Gerente antes.
- Seu Gerente disse para você responder.
- Mas êle é quem deve dizer como quer as funções desta área.
- Sua opinião é importante. Você é quem vai me dizer.
- ? ??? !!! (Abrindo sorrisos)
- Ah! Bem que estão me tratando diferente nas reuniões.

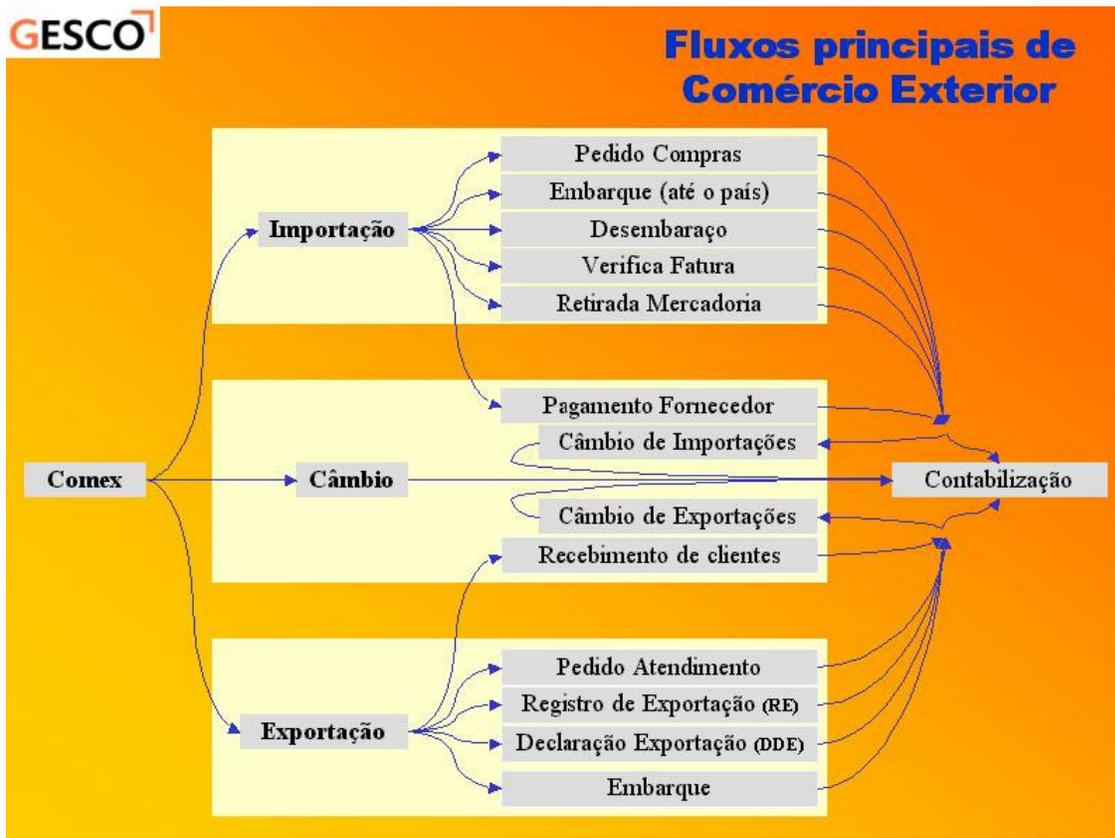
Após esta conversa, caiu a ficha. Ele iria ocupar a gerência que estava sendo dividida. Eu não podia revelar. Mas tinha que obter sua opinião.

Uma das facetas interessantes do “impiedoso” Diretor Superintendente era o cuidado com que selecionava seus executivos, negociava papéis e funções e verificava a habilidade com que cada qual se relacionava com os colegas. Várias vezes determinou que ouvisse opiniões do titular em afastamento e do novo titular. Dava opiniões e só aprovava depois de consensuado. Da mesma forma eram pacientes as negociações de afastamento. Muitos eram meus conhecidos. Com certeza já vi demitir com maior rapidez. Apezar da fama e da enorme pressão havia um lado bastante humano que infelizmente não tivemos tempo para conhecer melhor.

Ou quem sabe a política de intermediação seja o obstáculo.

Assistente de Implementação FIAT

Voltando ao comércio internacional, a janela de abertura ficou simples:



Dela abrem janelas, para cada macro processo. Todas se enfeixam na Contabilização e Reporting. Dali derivam janelas para todas as sub funções.

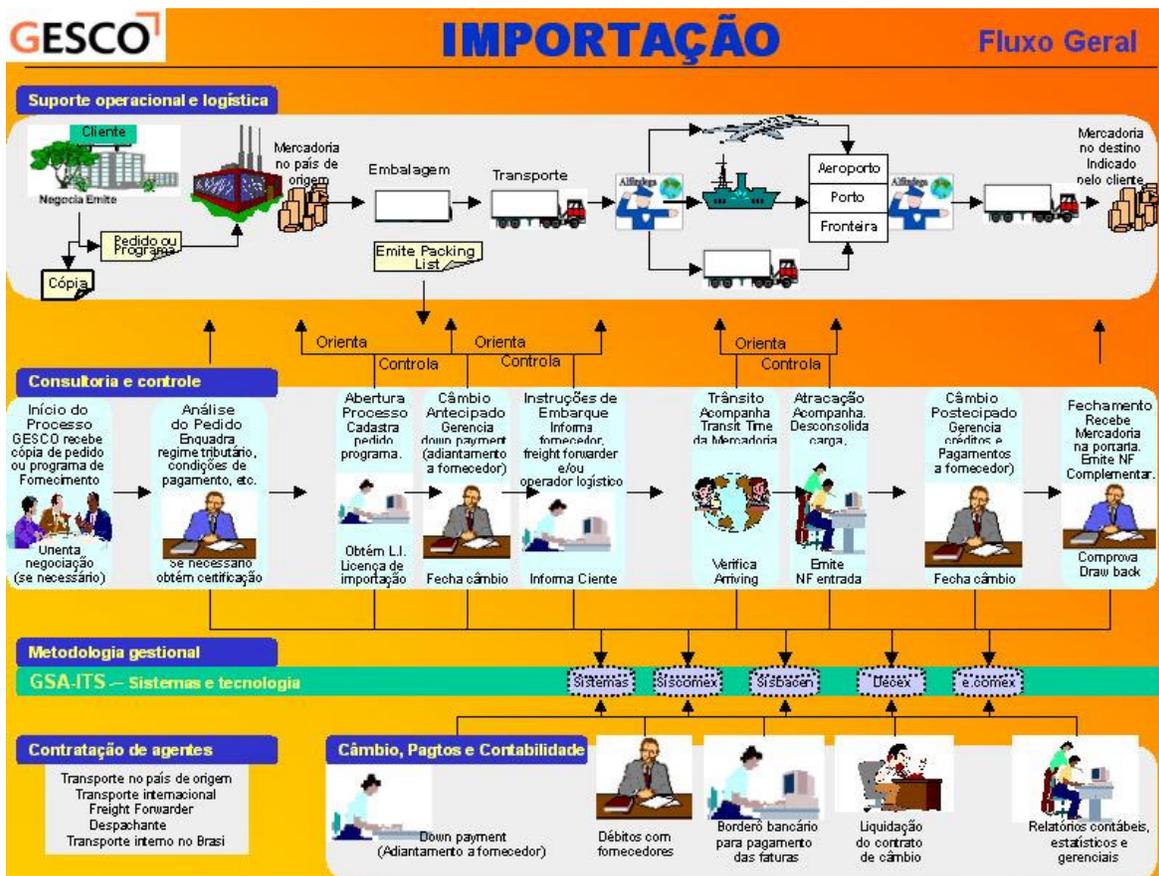
Com simples recurso de hyperlink no slide, mesmo quem não conhece programação pode fazer bela apresentação. Com recursos tecnológicos se acessa desde o Macro Processo até informações sobre Nota Fiscal, tipo de sangue do motorista e placa do caminhão, como se verá no case Smart Card.

Na Fundação Torino recursos de “perfumaria”, como se dizia, foram usados. Apresentações para o Cônsul da Itália e Superintendente costumavam ser sábado ou domingo. Não tive acesso. Meu Diretor era genial com palavras mas detestava informática. No entanto aprendia bem e me dispensava. Num belo domingo, na terceira cerveja, toca o telefone. “Veni qua rapidito. Questa porcheria no opera.” Foram tres multas no radar da Raja. Sem reembolso.

Numa das vindas do Presidente mundial ao Brasil, buscou-se resumir num só slide todo o comércio internacional. Ficou assim.

Assistente de Implementação FIAT

De um lado importações e câmbio:



O diagrama comporta todas as operações de importação, do pedido até o recebimento na fábrica, incluindo atores, responsabilidades, procedimentos e sistemas tecnológicos utilizados.

Cada ícone ou pequeno texto se desdobra para uma nova janela, que se desdobra para nova janela, que se desdobra ... ao infinito.

Ou até onde se queira.

Assistente de Implementação FIAT

De outro lado, exportações e câmbio



O diagrama comporta todas as operações de exportação, do pedido à fábrica até a entrega no país comprador, incluindo atores, responsabilidades, procedimentos e sistemas tecnológicos utilizados.

Foi sucesso. Mas em fórmula 1 não há tempo para elogiar.

O antigo Diretor, que já “queimara” meia dúzia de consultores antes, jamais permitindo que os manuais de processos ficassem concluídos (estratégia de segurança?), não teve como resistir, desta vez. (Sobre estratégia de segurança, o Case Smart Card é mais ilustrativo.)

O documento foi aprovado numa reunião. Meu Diretor, que dependia disto para faturar, com a teatralidade que italianos costumam ter quando precisam, literalmente se escondeu embaixo da mesa, quando o Superintendente mencionou o cumprimento da exigência e pediu para “não bater pesado” pois o “velho” é quem daria aceite na fatura.

Permito-me relatar tais anedotas pois a tecnicidade dos resultados nem sempre representa o clima humano, ou desumano, sob o qual se criam soluções, às vezes geniais, às vezes imbecis.

Assistente de Implementação FIAT

Destes fluxos gerais derivaram dezenas de janelas cobrindo cerca de 200 procedimentos, cada qual documentado dentro de padrões ISO e/ou combinados com o novo sistema e.Comex que estaria substituindo os legados.

Após este trabalho, adotei definitivamente o raciocínio do “front-end-page”. Aliás já conhecido pela área de publicidade e propaganda antes da informática. Tudo começa, deriva e termina numa só página:

- O que não cabe num outdoor (ou página em branco) não merece ser visto.

Dali deriva todo o resto. Ou se encerra qualquer curiosidade. Indiretamente, plagiando princípios do direito e da justiça:

- O que não consta do processo não existe no mundo.

Porisso o ensino jurídico é a disciplina mais fácil e apropriada para ser transformada em ensino à distância. (Vide Projeto Ensino Virtual do Direito). Afinal o processo jurisdicional, sua sentença e tudo que se aplica a ela, pode ser demonstrado numa folha de papel ou slide. O único elemento externo é a prova ou perícia. Mas provar já não é questão jurídica. Importa o laudo formalizando as averiguações e declaração da testemunha ou perito.

Com a falta de modernidade a justiça se torna às vezes mais cara que o assunto que deve solucionar. Mas isto deve ser tratado em outro case.

O Processo Civil de Humberto Theodoro Jr. contém fluxogramas de todos os procedimentos judiciais. Jamais vi um jurista ler ou usar. Outro advogado dizia que informática era complicado demais. Demonstrei que a estrutura lógica da programação era igual à da construção das leis. Até na numeração dos sistemas e comandos. Quem conhece uma não pode achar a outra complicada. Ele pensou, pensou e acabou dizendo:

- Agora comecei a entender como funciona a informática. Já estou gostando.

Porque ninguém diz que é tão simples assim? Gostam de complicar.

Jornada para o Futuro, planejado em 1974, editado em 1984, modelo premiado em 1997, só agora iniciando edições como previsto, usa recursos de front-end page, navegação hiperlinkada e tecnologias simultaneamente operativas e instrucionais. Décadas depois os editores, educadores e gestores começam a desconfiar que este é o caminho mais fácil.

Finalmente, os adeptos ISO se convencem de que procedimento com mais de tres páginas só serve para técnicos que, mesmo assim, acabam se atrapalhando. A lei da gravidade cabe na dobra do cartão de visitas.

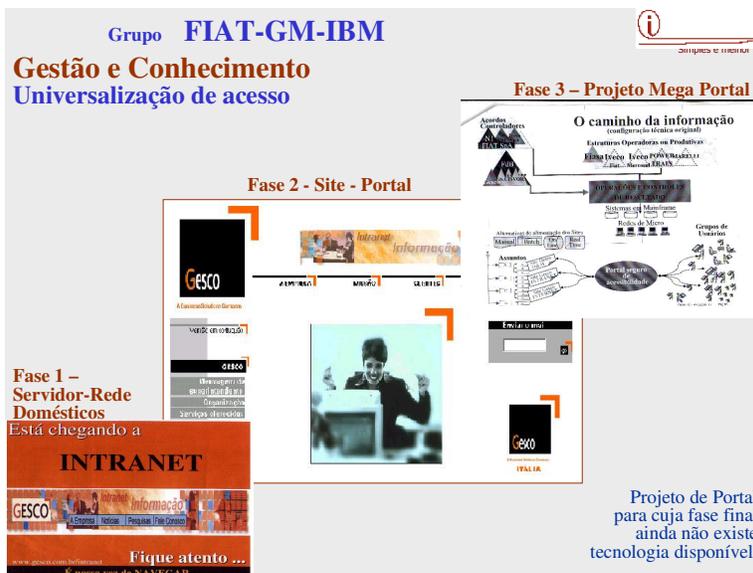
Equação de tendências não vale tanto. A fórmula é um pouco maior. Duas ou tres letras maior. Para fundamentá-la foram preciso setenta laudas de demonstração e setecentas de aplicativos. Não foram contados os mais de 200 livros de citações bibliográficas e mais de cem casos.

Assistente de Implementação FIAT

Portal graduado de gestão e conhecimento

Retornando ao admirável Diretor Superintendente, discutia-se a criação do portal Internet. Todos queriam cuidar deste trabalho. Os orçamentos eram de centenas de milhares. Nosso Diretor não gostava de tecnologia. Planejamos o portal em tres níveis e começamos sem autorização.

O primeiro nível, primitivo, a custo praticamente zero. Navegador simulado. Ensaio quase sem tecnologia. Simulava ambiente web, dentro de arquivos ppt (editor de slides) ou doc (editor de textos). O acesso se faz pelo próprio Windows Explorer. Hoje se usa este modelo para treinar iniciantes. Ou simular sites. Permitia disseminar informações on line em qualquer ponto da Intranet que tivesse acesso. Entre as deficiências, a maior seriam os firewalls ou barreiras contra espíões. Dificultavam acesso. O último nível, denominado Multinet está descrito à frente. Ainda não existe tecnologia para implantar integralmente. Explica-se rapidamente porque. Consolidou-se assim mais uma vantagem da metodologia Interactor, as “soluções progressivas”.



O primeiro nível fez tanto sucesso que o Diretor GVS protestou. A área era dele. Estávamos invadindo.

Após explicações de que era apenas um simulador, ensajou-se a negociação de níveis do portal web real. A GSA (hoje GVS-IBM/FIAT, vide supra) programaria. Coube-me coordenar. Foi uma costura.

Juntar idéias, pedaços, equipe dispersa, multi-disciplinar. Enfim....

A demonstração do portal foi antecipada 20 dias. O Superintendente, embora fã de tecnologia e tendo aprovado o projeto, estava furioso, pré-concebido, mal informado. Ou informado mal? Cobrava tudo de todos. Iria cancelar o projeto. Ninguém cumpria metas. Custo faraônico,... Alguém havia prevenido. A equipe se preparou. Cada qual responderia o que lhe cabia.

Nem todos os hyperlinks funcionavam. Mostraríamos apenas telas. Para cada dúvida, alguém diferente respondia. Todos sabiam as perguntas antecipadamente. Ou imaginávamos. A equipe era interdisciplinar. A maioria jovens. Foram todos brilhantes. Das melhores com que trabalhei.

Assistente de Implementação FIAT

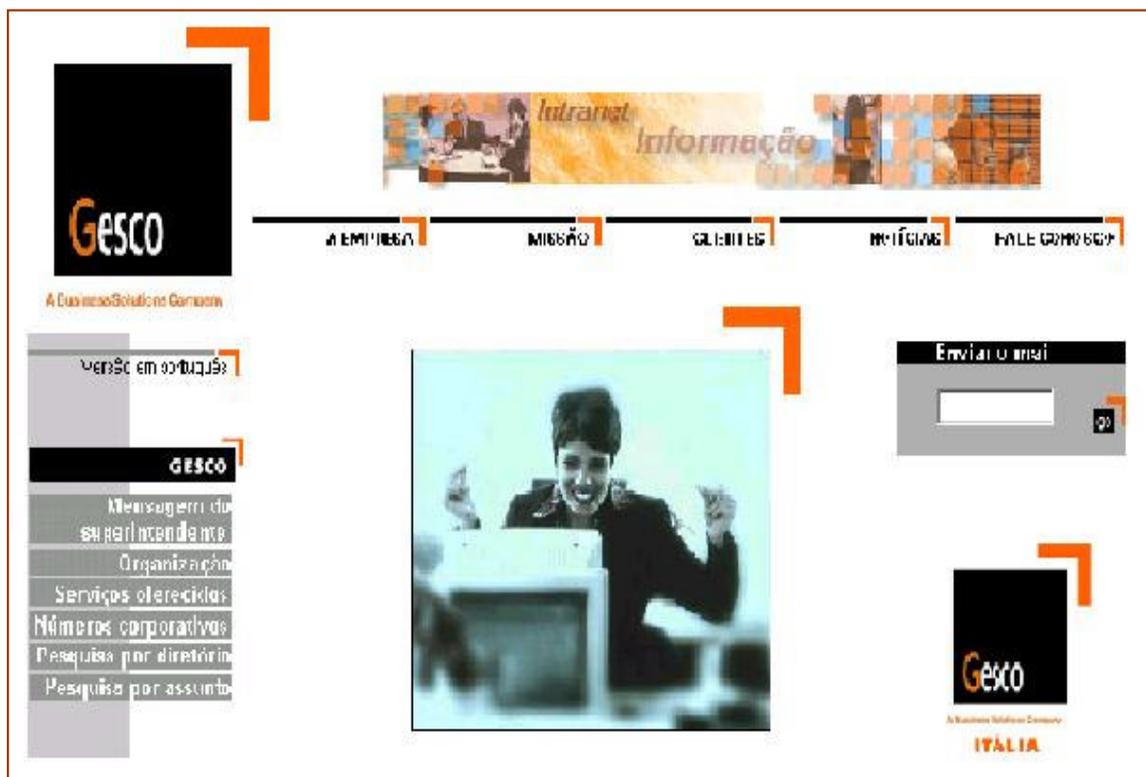
Havia entretanto um calcanhar de aquiles. Sem solução tecnológica. Ninguém poderia levantar o assunto, nem responder. Era o terceiro nível. Dizem que resolvido com HML Hyper Model Language, de eficácia ainda não comprovada, ao nível necessário. As Demonstrações Contábeis, originadas cada qual de um sistema com linguagem ou plataforma diferente, não eram interativas. Apresentaríamos imagens. Padronizadas mas cada qual estanque, apenas para leitura, sem possibilidade de serem editadas ou corrigidas on line. Esperava que o assunto não fosse perguntado.

O Superintendente já estava satisfeito com protótipo e explicações. Mas perguntou. É a lei de Murphy. Fique preparado pois o pior sempre vai acontecer. Apresentei os esclarecimentos acima. Concluiu:

- Melhor. Assim não há possibilidade de alguém alterar meus “reports” já que não posso assinar a tela que “cambia” toda hora.

O que seria deficiência, foi considerado qualidade. Sob o item Pesquisa por Diretório/Assunto estendia-se complexa rede de informações corporativas.

Fase 2 - Site - Portal



E sentenciou: - Após dois anos afinal a GSA (GVS) me traz algo de bom. “Soluzione ximple” rápida e barata. Haviam dito que era faraônica. Estou perdendo tempo qui. Tenho “cosa meglio a facere”. Cliente importante. Vou sair logo daqui, “sino” vou ter que elogiar. E saiu.

Assistente de Implementação FIAT

O elogio se confirmou em público, diante de 700 colaboradores e presença do Presidente mundial. Ao mesmo tempo que acontecia o seminário, de fim de semana, suas notícias eram imputadas on line, com acesso mundial. A partir daí passava a funcionar assim. On line. Desde fofocas até balanços.

Sessenta empresas tinham acesso. Cada qual poderia imputar dados, de seu próprio terminal. Cada qual conforme sua senha de autorização. Acesso idem. Como tudo na tecnologia, logo depois virou moda e foi superado. Como tudo na democracia logo alguém protestou contra a multi-imputação e centralizaram num só responsável. O portal perdeu parte de seu valor.

O lançamento foi num Seminário de fim de semana. Sem Consultores.

- “Consultori” é para tirar sangue deles. Depois dispensa rápido. Dizia na nossa frente para seus executivos.

Na segunda feira, fui trabalhar curioso, sem saber de nada. Dezenas de pessoas em suas “baias” (work station ergonômica, divisória baixa e transparente, reestruturável, a primeira lançada no Brasil pela Madeirense Móveis, empresa familiar – mas este é outro Case).

Todos me olhavam parecendo querer dizer algo. Ou seria mera impressão? Depois de algum tempo meu Diretor chegou. Secamente me convocou para uma baia. Foi tão solene que pensei que seria demitido em público, por justa causa. Falou pausadamente para todos ouvirem:

- Assisti o seminário e fui convocado agora à sala do Superintendente. Você sabe que não gosto disso (tecnologia ou elogios?) e fui contra o projeto.
- Mas recebi parabéns pelo trabalho. É minha obrigação, transmitir a você.

Saiu rapidamente, entre risos abafados dos colegas, para não ter que explicar ou ouvir comentários. Ah, os Lombardos. Por essa e outras, acho que não levei muito a sério este contrato. Apesar da responsabilidade e resultado.

Esperava que o Diretor viajasse, para o trabalho andar sem by pass. Mas perdíamos acesso às notícias informais. Ele frequentava bastidores. Sabia das coisas de fonte limpa. Era culto. Excelente redação. Mesmo em português. Dois consultores italianos diziam que tinha sido diferente. Alguma coisa acontecera. Não era mais o mesmo. Talvez o erro cirúrgico no cérebro da filha. Fazendas de fruta na derrocada Argentina. Desentendimentos com consultores brasileiros. Gostava também de estagiários.

- Baratos. Obedecem fácil. Não aborrecem. Não pensam muito. Me dão lucro.

Curiosamente as 60 e poucas disposições e comunicações organizativas personalizadas e matriz de responsabilidades, também só haviam terminado na sua ausência. O Superintendente comentou, ao aprovar uma das últimas.

- Até que enfim. Vocês me puseram num corredor polonês. Nunca apanhei tanto. Pensei que não terminava nunca.

Assistente de Implementação FIAT

No começo, havia reclamado, no corredor dos elevadores, que o texto parecia frio, “de empresa que já nascia morta”. Não tive coragem de dizer:

- Jamais sou bom consultor quando não posso olhar nos olhos do cliente.

Não sei o problema se resolveu na ausência de meu Diretor ou morreu a galinha dos ovos de ouro. Um Sistema de Recursos Humanos orçado para seis meses, contratado para tres, levou dois anos para programar, na mão de um estagiário. O Diretor controlou pessoalmente. Colegas disseram que meus métodos não serviam. Resolviam as coisas rápido e barato demais. De tudo no Grupo, a política de intermediações sempre foi o mais curioso e incompreensível. Felizmente não era meu ramo de negócios.

É importante o tom informal destes comentários. A tecnicidade das informações não faz jus aos fatos e à empresa mais informal e das mais eficientes do mundo. Nem à capacidade e visão estratégica de seu Controller Geral para América Latina. Meses depois fui chamado confidencialmente para depor sobre denúncia de favorecimento na contratação da firma que nos intermediava. Eu teria “provas documentais”. De fato tive acesso a vários contratos e orçamentos. Mas a informação seria inverídica. Parecia haver amizade. Nada mais. Se houve algo diferente, nunca soube. Pelo contrário. Os orçamentos eram expremidos até o osso. Tiravam sangue de fato. O Diretor Geral de Auditoria a mando do Presidente mundial, confessou sua decepção.

- Disseram que você podia provar favorecimento ilícito. Teria documentos. Na realidade só falou bem do denunciado. Parece que ele te mandou depor. Perdi meu tempo mas foi um “piacere” almoçar com você.

Aproveitei para mostrar cópia de carta ao intermediário que sonegara verbas rescisórias ao final do trabalho. Em meu entendimento era fraude trabalhista. Se ofereceu para encaminhar e cuidar do assunto. Preferi que não:

- Vocês sabem disto e fazem vista grossa. Receber este dinheiro vai me sair mais caro que ficar no prejuízo. Mas é bom saberem que a gente sabe.

Na realidade o Superintendente jamais conhecerá o depoimento. Nem importa. Grandes piemonteses pairam acima de pequenas fofocas. Por minhas previsões ele ainda será um dos mais poderosos do grupo. Merece. Mas permitiu que lombardos tirassem sangue dos mineiros.

Assistente de Implementação FIAT

Assistente de projetos complexos

Este case talvez não tivesse tanta importância na experimentação da metodologia Interactor, caso não houvesse o pedido de construir protótipo do Assistente de Implementação. Foi o experimento final da metodologia na Fiat.

Na realidade, o primeiro ensaio deste AIP foi elaborado na própria construção da Fábrica FIAT, para a empreiteira responsável, MBRoscoe, em parceria IBM (Casos, 1984). Serviu à implementação de um dos primeiros sistemas de pessoal integrados, padrão IBM Brasil.

Teve inspiração em muitas metodologias, com destaque para o MESIS – Metodologia de Sistemas, Projeto SACI – Satélite Avançado de Comunicação Interdisciplinar, da Aeronáutica, este também tratado na edição original de Casos. Usando como benchmarking o modelo de implantação Plaut, concessionária mundial do Sistema SAP e incorporando experiências RM, Micro-Siga, e.Comex, Master SAF e inúmeros outros sistemas, tornou-se num protótipo de excepcional utilidade.

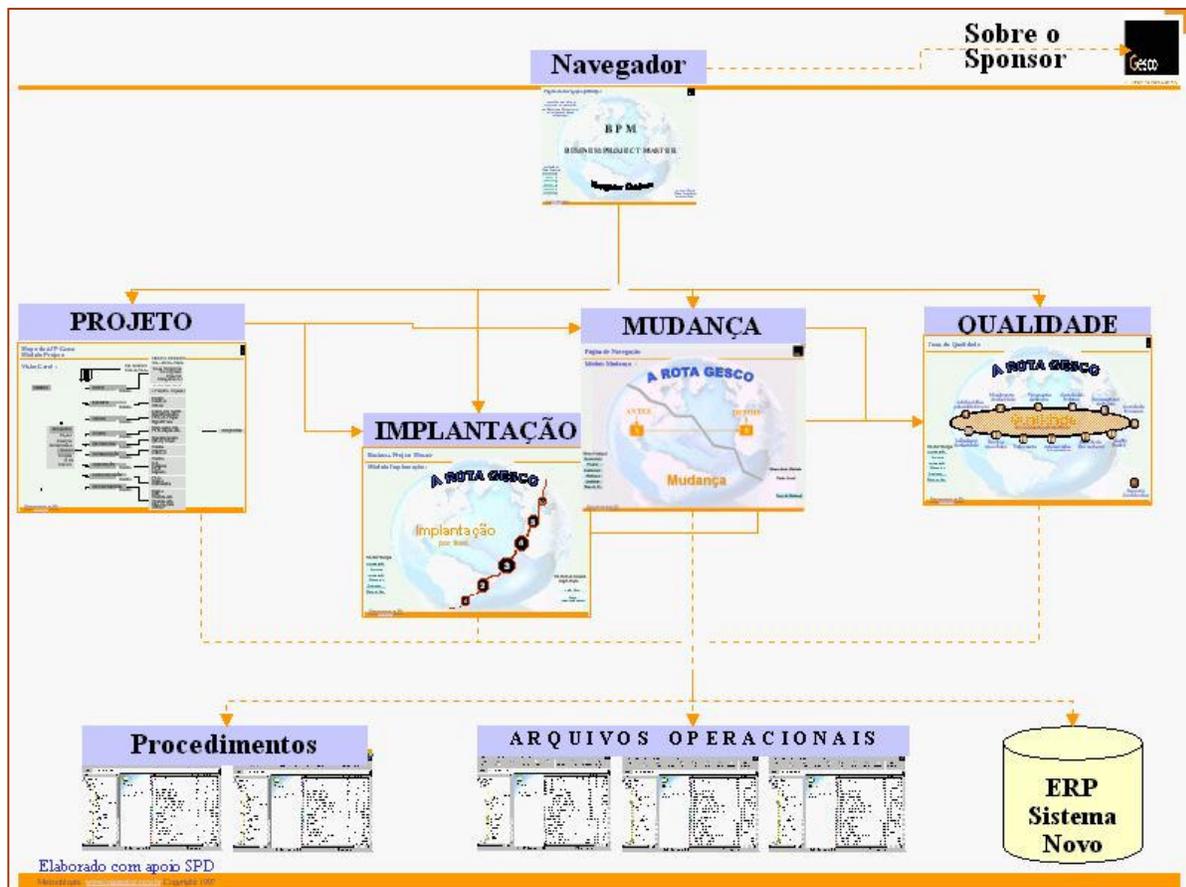


Sua maior vantagem é não ser vinculado a nenhum sistema específico. O Grupo FIAT, por seu porte, estilo organizacional e fusões sucessivas, agrega uma infinidade de sistemas e fornecedores distintos, sem preferência para nenhum mas para o que funcione melhor. Ou, no momento, esteja disponível.

Nem as alianças corporativas, embora recomendem ou induzam, podem determinar preferência pela compra junto a determinado fornecedor, sem condições de igualdade. Como as Unidades Autônomas Internacionais UAI da Andrade Gutierrez (outro caso). Cada unidade, em tese e frequentemente na prática, tem seu comandante responsável com autonomia para decidir, dentro de seu âmbito, em nome do resultado final. Para induzir preferências os argumentos precisam ser muito convincentes. Geram responsabilidade extra.

Assistente de Implementação FIAT

O AIP montado para a Business Solutions, Grupo FIAT, incorpora modelo de projeto, desenvolvimento, implantação e controle de qualidade ISO, além da gestão de mudanças ©Interactor.



No diagrama, sob o título procedimentos, constam todas as instruções de operação Antes, Durante e Depois da implantação do sistema que eventualmente podem atingir número elevado.

Em arquivos operacionais, constam todos os documentos usados durante a implantação que, só no caso SAP, se elevam acima de duzentos texto, slides, planilhas e o próprio project que controla toda a operação.

Em Novo Sistema, dá-se acesso ao manual do sistema a ser implantado ou à própria janela de operação do sistema, se já disponível.

A lógica básica tem copyright Interactor, conforme tratam os diversos textos constantes de CD ou site.

Assistente de Implementação FIAT

O método do “ponto zero”, para implantação de projetos/programas, conforme dito, foi aplicado pela primeira vez, em parceria IBM/MBRoscoe para controle da construção da própria fábrica FIAT.

Embora desenvolvendo seus próprios conceitos, a incorporação de padrões universais facilita a compreensão e agilidade, permitindo a concentração do foco na metodologia.

Grupo FIAT
Modelo de uso do navegador para implementação de metodologias diferenciadas

Navegador Genérico
Gestor de MUDANÇAS
metodologia Interactor
Método do Ponto Zero
Gestor de PROJÉTOS
Desenvolvimento de Sistemas
metodologias ferramentas
..UML..
..Sybase..
e outras

A ROTA GESCO
metodologia Plaut
Gestor de IMPLANTAÇÃO
Gestor de QUALIDADE
metodologia ISO
Qualidade
Gerenciamento pela Qualidade

Após muitas evoluções e casos a metodologia Interactor alcançou maturidade, convivendo com os melhores padrões de mercado, cada qual em sua área específica.

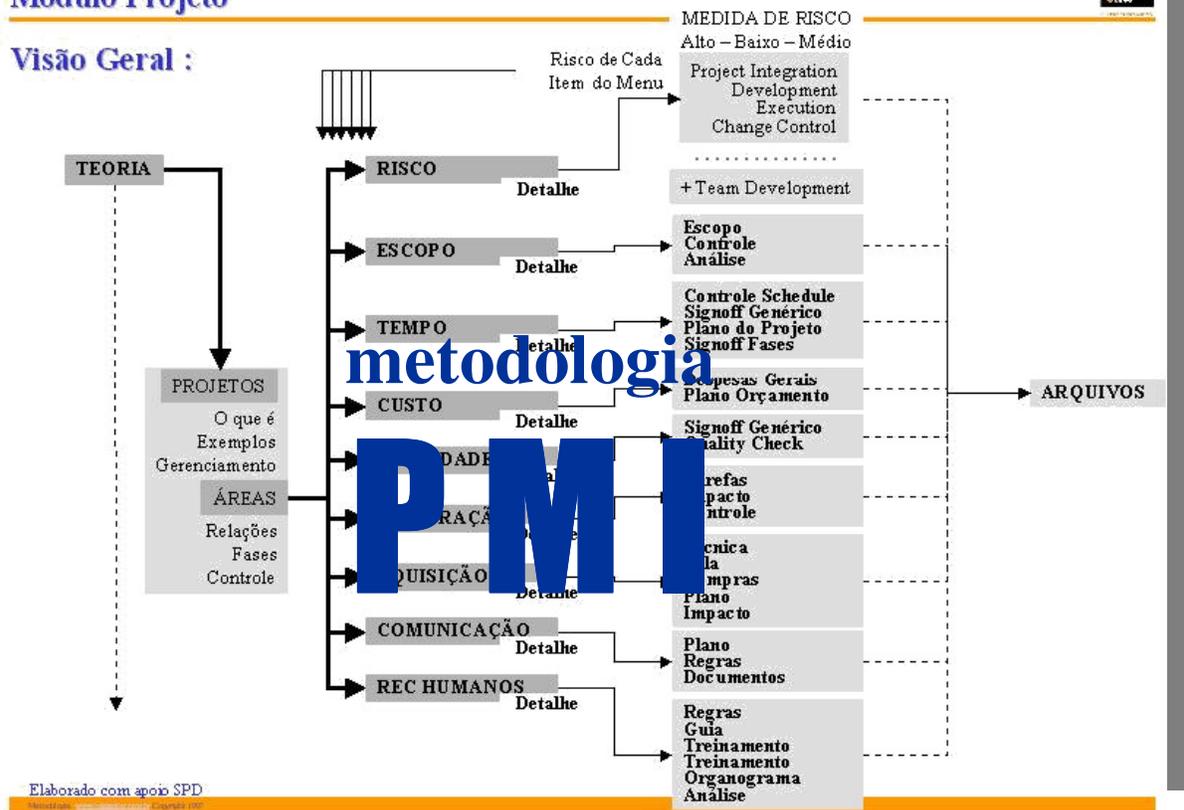
Assistente de Implementação FIAT

Uma boa metodologia ou meta-metodologia não precisa reinventar a roda. O segredo está em escolher e indicar as melhores opções.

Gestor de PROJETOS

Mapa do AIP Gesco Módulo Projeto

Visão Geral :



Elaborado com apoio SPD

Em projetos, o PMI toolbox Planning Managerial Institute, originado no MIT Massachusetts Institute of Technology, é referência mundial.

Embora tendo material disponível on line, é preciso inscrever-se oficialmente nos treinamentos para obter credenciamento em aplicações. Como versa muita matéria de domínio universal, qualquer pessoa pode aplicá-lo, desde que o cliente não pretenda implantação certificada.

Assistente de Implementação FIAT

Em desenvolvimento de sistemas existe profusão de metodologias, cada qual associada a ferramenta, plataforma ou linguagem diferente.

A série ISO 9000 criou norma de informática. Ainda não atingiu maturidade nem adesão. O padrão dominante é o CMM(I) Capability Maturity Model (Integrated) do Carnegie Melon Institute. Até pouco tempo não havia consultor credenciado no Brasil.

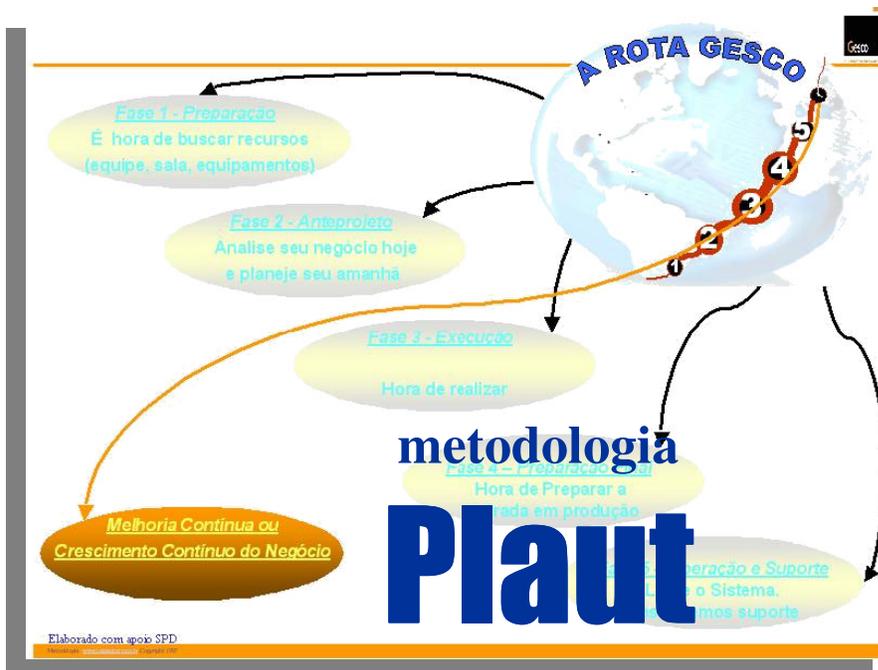
A ferramenta Power Studio da Sybase está se tornando incrivelmente boa. Nossos associados são fornecedores e aplicadores credenciados.

Desenvolvimento de Sistemas



Frequentemente se confunde desenvolvimento tecnológico com tecnologia da informação. Na verdade uma é base da outra. Aliás TI é a base para todas as ciências do futuro. Facilita synergia no trabalho em equipe, como no projeto Genoma que decodificou o DNA humano.

Na implantação de sistemas não há dúvida que a empresa SAP vem mantendo larga liderança. Seu modelo ASAP As soon As Possible, incorporou as idéias mais simples e eficazes.



Gestor de IMPLANTAÇÃO

A Plaut, sua representante, sem dúvida dominou não só o sistema SAP como, principalmente, a metodologia universal de implantação.

Assistente de Implementação FIAT

Tenho sido cético quanto à ISO, pelo mal uso que se faz. Há muitos méritos. Seus maiores críticos dizem que burocratiza em excesso. Quando se trabalha mal a padronização consolida erros. Em parte é verdade. Adeptos da Qualidade e ISO se degladiaram por muito tempo disputando o domínio do mercado. Tudo que é bom mas pode melhorar, sempre acaba num acordo de fusão. É o que está acontecendo. Aliás é o princípio da Análise Estruturante, elemento vital da Equação de Tendências.

Gestor de QUALIDADE

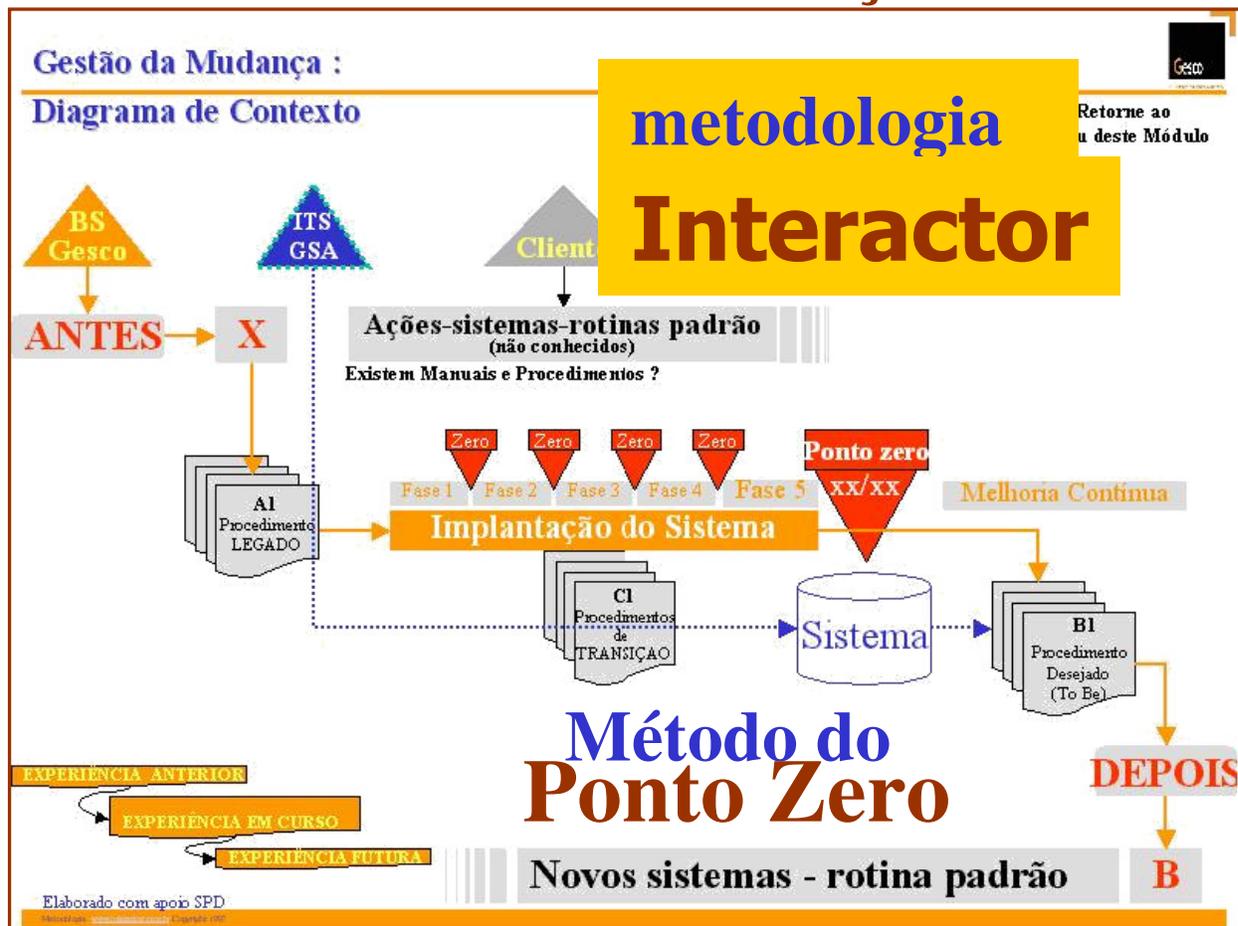


Exageros de parte à parte, os padrões ISO e de Qualidade vem trazendo grande contribuição, criando uma linguagem universal. Daí porque nosso modelo recomenda estas metodologias onde aplicável.

Assistente de Implementação FIAT

Finalizando, o Assistente de Implantação, retorna às próprias origens. Na realidade toda a obra do autor gira em torno da pesquisa, desenvolvimento e aplicação desta metodologia. Não basta sonhar o futuro. É preciso criá-lo.

Gestor de MUDANÇAS



O quadro de gestão de mudanças, incorporado ao AIP FIAT é uma síntese prática da técnica sobre a qual discorre toda a presente obra. Seu texto básico, Equação de Tendências, resume-se a pequena fórmula matemática. Para demonstrá-la, fundamentar, gerar modelo de implantação, apresentar casos reais e ensaiar sua edição multimídia foram redigidos cinco livros independentes, certamente disponíveis neste CD, download do site Interactor ou parceiros.

Para teóricos, recomenda-se acessar fontes. Para os práticos apresentam-se os casos reais de sucesso, como o presente.

Assistente de Implementação FIAT

Inteligência Corporativa – domando o Leviatã

Finalmente se apresenta o mega portal. Aparentemente complexo como o monstro Leviatã, nada mais é que o somatório de todas as pequenas questões anteriores. Criado em cima da realidade FIAT, se substituirmos nomes, o modelo se aplica a qualquer outra organização. É portanto universal.



O mega portal é o passo final da Inteligência Corporativa. Será a conquista de uma empresa, nação ou comunidade internacional. Não importa o tamanho. Importa que funcione.

A pesar de o homem continuar com problemas sociais imensos e talvez possa ter problemas ecológicos insuperáveis, tecnologicamente o caminho da humanidade é, no mínimo, interessante.

Caso consiga equilibrar conflitos e interesses (vide Livro 1 – Valores e Cultura do Desenvolvimento), o futuro, como diz um amigo, continuará sendo cor de rosa. Quem sabe laranja, a cor da Business Solutions.

Assistente de Implementação FIAT

Princípios editoriais éticos

No interesse e para a privacidade do Cliente, adotam-se políticas editoriais com princípios, entre os quais:

- **Divulgar informações apenas com autorização, no benefício, ou que jamais possam ser usadas contra o cliente ou qualquer seu representante ou colaborador.**
- **Jamais trabalhar para concorrentes, em conflito de interesses, ou em “quarentena” (mínimo de dois anos).**

No Site ou CD, clientes ou soluções de acesso livre estão em **Casos**. Assuntos confidenciais, constam de arquivo **Reservado**. Textos e Bibliografia constam em **Biblioteca**. Os níveis de acesso físico são controlados por meios comuns de restrição a cópias. Acesso “on line/tempo real” pode ser controlado por softwares de segurança, a critério ou dentro da política de cada cliente.

Fica autorizada a reprodução deste material no todo ou em parte, para fins não comerciais, respeitadas as fontes e os princípios éticos.

Questões de Autoria

Mesmo vencida a quarentena ética, limita-se a divulgação a temas de domínio universal, objetos de conteúdo não identificado e ©Interactor. Acesso a conteúdos específicos ocorre apenas através da empresa titular dos direitos.

Com verba de pesquisa restrita ao resultado da venda do próprio trabalho, o autor faz veemente protesto contra a paralisia mental a que se lançou o país, tanto pelo esgotamento ou arquivamento dos grandes projetos metodológicos, abundantes na década de 70, ou de que se abdicou pelo liberalismo ingênuo dos anos 90, como pelo desleixo para com nossos pesquisadores ou centros de pesquisa, muitos de nível internacional.

A retomada das (re)edições gráficas, iniciadas em 84, ou multimídia, premiadas em 97 como um dos primeiros ebooks editados no país, é um voto de confiança nas novas lideranças empresariais, trabalhistas, sociais e políticas que insistem renovar esperanças de ricos e pobres.

Inspira-se ainda em Minas Gerais no Século XXI, Geraes, Choque de Gestão e mais novos “clientes”: Programa de Altos Estudos BDMG/FJP e ECOBLOCO Estoril. Seus AIPs constam à parte.

Assistente de Implementação FIAT

Obra Principal do autor

A obra principal do autor está sendo reorganizada e reeditada, a saber:

- Jornada para o Futuro, (front-end-page)
Um modelo de pesquisa em organização e desenvolvimento
Edição CRA e UFMG 1984, revisão em 2004
 - Livro 1 – Valores e Cultura do Desenvolvimento, reedição 2004
 - Livro 2 – Consultoria em Administração, reedição 2004
 - Livro 3 – Casos em Administração, reedição 2004
 - Livro 4 – Equação de Tendências
 - Livro 5 – Estórias da Carochinha
- Multi-Estratégia para Empreendedores (front-end-page)
O jeito nacional de administrar
Edição FAI-SRS 1996, reedição 2004 – Idéia premiada na SUCESU 97
 - Módulo Básico Zero – Empreendedor, reedição 2004
 - Módulo Básico Hum e Dois – Consultores
 - Módulo Monitor
 - Módulo Conferencista
 - Módulo Navegador
- Novos Casos:
 - Assistente de Implementação Tacom – Smart Cards, 2000
 - Assistente de Implementação Grupo Fiat – Business Solutions, 2001
 - Assistente de Implementação da formação de Executivos-Consultores
Gestão de Tendências – **Pessoas, Processos Tecnologia, IBA-COPASA** 2002
 - Assistente de Implementação Altos Estudos – BDMG/FJP, 2004
 - Assistente de Implementação Ecobloco, 2004

Os textos (re)editados em 2004 fazem parte do CD Interactor 3.0.0 ou upgrade, disponível para cópia ou download diretamente do site.