CASO ENGESERVICE

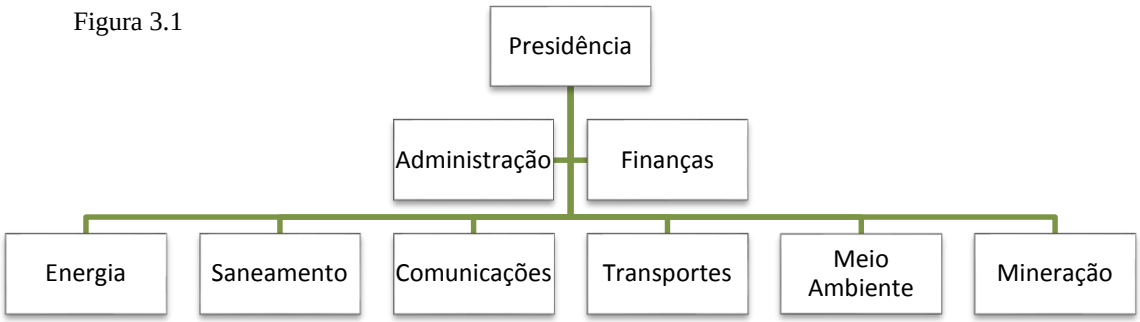
A em p r e s a

A empresa Engeservice vem dedicando-se atualmente as atividades de engenharia consultiva, realizando estudos, projetos e gerenciamento nos campos mais variados. Presta serviços às entidades governamentais e ao empresariado nacional. Sua missão é a "prestação de serviços de gerenciamento, consultoria e projeto no desenvolvimento de empreendimentos de infraestrutura nacional, quais sejam: transportes, comunicações, energia, meio ambiente mineração e saneamento".

A organização

A empresa possui aproximadamente 2.300 empregados, todos com vínculo empregatício. Operacionalmente, a empresa atua através de divisões especializadas formando, em seu conjunto, amplo espectro multidisciplinar. Os recursos humanos disponíveis em qualquer de suas divisões são utilizados em cada divisão através de uma estrutura divisionalizada, conforme ilustração estabelecida no organograma da figura 3 .1 .

Figura 3.1



Esse tipo de estrutura está apoiado nos conceitos de *linha/staff*, centralização/descentralização e na separação das atividades fins, normalmente departamentalizadas por produtos, e das atividades meios, que são invariavelmente departamentalizadas por funções. É uma estrutura que adota, ainda, o conceito de autoridade funcional, à medida que as atividades meios centralizadas nos órgãos de *staff* da presidência orientam funcionalmente os setores vinculados cada divisão, quando do exercício das funções equivalentes àquelas de responsabilidade do *staff*. Conforme se apreende da interpretação do organograma, uma estrutura divisionalizada em sua primeira instância, seguida de uma departamentalização por produtos de suas atividades fins (divisões) para, complementarmente, no âmbito geral e também interno às divisões, adotar a forma funcional com adoção do conceito de especialização.

Mercado

O ramo de prestação de serviços de engenharia consultiva constitui-se em um setor econômico com 10 empresas dividindo o *marketshare*, em que a Engeservice lidera com 15 % do mercado nacional. Atualmente esse mercado está totalmente saturado, uma vez que as obras governamentais estão estacionadas e sem perspectivas de retomada, tanto no que tange aos clientes diretos (Governos Federal, Estadual e Municipal), quanto no que tange ao indiretos, representados pelas empresas da construção civil pesada (setor dominado por um pequeno número de grandes construtoras). Seus clientes são predominantemente da Administração Pública (85 % do faturamento total), seguidos de clientes do mercado privado nacional (15 % das receitas totais). É uma situação bastante vulnerável, em face da potencial instabilidade que representa a Administração Pública em seu periódico processo de transição política. Atualmente o Governo impede a entrada de competidores estrangeiros através de legislação que garante a reserva do mercado nacional.

Atual conjuntura e abertura econômica

Com o advento do Plano Real no Brasil, visualiza-se como tendência a flexibilização dos monopólios e a privatização de estatais. Adicionalmente, tem-se a realidade da abertura da economia para competidores estrangeiros e a criação de entraves institucionais, na forma de rígida regulamentação das licitações públicas. Tais mudanças internas no país são decorrência do processo em curso de globalização econômica e de mercado, em que, ligando-se computadores em tempo real, pode-se visualizar em segundos os resultados de decisões tomadas num contexto em que os mercados estão tornando-se globais, e estamos vendo isso com cores carregadas pela mídia, diuturnamente. Acrescenta-se a tal situação o fato do orçamento governamental estar totalmente comprometido com compromissos passados, algo que inviabiliza todo e qualquer investimento estatal direto em projetos de infraestrutura, particularmente nas áreas de atuação da Engeservice.

Repensando a Estratégia Corporativa

O diretor presidente da Engeservice pensa em partir para atuação no exterior porque acredita que a tendência é de o Governo Federal abrir o mercado e acabar com a atual reserva de mercado nacional, para prestação de serviços de engenharia consultiva. Um segundo motivo muito forte é a grande dependência dos atuais contratos dos clientes da Administração Publica, o que torna a situação da empresa a longo prazo bastante vulnerável. Entretanto, a diretoria, como órgão colegiado de tomada de decisões, concretamente foi convocada para deliberar sobre essa possibilidade, bem como sobre outras opções. Como outras alternativas de diversificar/expandir seus negócios de engenharia consultiva, tem-se a mudança no perfil de seus clientes nacionais e/ou sair para o exterior com as seguintes possibilidades clássicas: exportação de serviços,

licenciamento, joint venture, ou aquisição/investimento direto em países estrangeiros. A diretoria, além dessas alternativas, avalia as opções de estratégias apresentadas pelos gerentes divisionais de marketing (existe uma para cada divisão), que podem ser resumidas da seguinte forma:

- **Estratégia 1**: diversificar sua atuação no mercado nacional, procurando sair da total dependência dos clientes governamentais;

- **Estratégia 2**: concentrar-se em poucos segmentos de mercado, em poucos países;

- **Estratégia 3**: concentrar a atividade da empresa em poucos países, diversificando a atuação em segmentos de mercado, ou seja, a empresa passa a servir muitos mercados em poucos países;

- **Estratégia 4**: adotar a diversificação de países e concentração em segmentos de mercado. E a clássica estratégia global, que olha o mercado mundial para um produto e procura servir os consumidores do mundo. Esta é a estratégia do negócio bem administrado, que atende a uma necessidade distinta de uma categoria de consumidores;

- **Estratégia 5**: adotar a diversificação de países e de segmentos de mercado. Esta é uma estratégia, corporativa de grande número de empresas multinacionais diversificadas. Essas empresas são muito departamentalizadas em unidades estratégicas de negócios e em grupos, e são multissegmentadas.

A diretoria procura responder às indagações que se apresentam em termos de fatores de atração existentes na arena internacional, bem como sobre as estratégias apresentadas. *O que decidir?*

Estratégia Informacional

A situação na área de informática de alta demanda reprimida por novos sistemas *backlog* com diferentes solicitações de usuários (divisões da empresa), para desenvolver ou fazer revisão (manutenção) de sistemas do tipo: contabilidade geral (revisão do sistema para consolidar balanços em moedas estrangeiras); banco de dados de clientes no exterior; folha de pagamento; requisição informatizada de pessoal; cadastro de profissionais autônomos (banco de dados de engenheiros/ arquitetos e afins); controle de contratos governamentais; e apontamento de hora de projetos. Por outro lado, os gerentes de divisão reclamam da falta de comunicação entre as áreas, bem como da dificuldade de execução dos projetos de forma satisfatória, fato este corroborado pela alta frequência de reclamações do: clientes, A empresa de consultoria contratada, ETT Associados S.C. Ltda., recomenda que antes de desenvolver seu trabalho, seja tomada decisão relativa aos objetivo(s) e estratégias corporativas. Metodologicamente, a equipe da ETT propôs as

seguintes alternativas de implementação de estratégias informacionais:

1. Aumentar a capacidade da empresa em processar informações, por meio do desenvolvimento interno e/ou externo de novos sistemas de informação;

2. Reduzir a necessidade da empresa de processar informações por meio da implementação de projeto de reconfiguração organizacional e;

3. Maior seletividade nas informações a serem processadas na empresa por meio da estratificação/hierarquização das decisões e informações.

Com base na estratégia informacional adotada, devem ser decididas as providências básicas relacionadas a:

1. Configuração organizacional da empresa em termos de definição do tipo de departamentalização a ser adotada (matricial, por projeto, por programa, ou por processos);

2. Aplicações/sistemas de informações prioritários;

3. Dimensionamento dos recursos humanos da empresa, no que se refere a corte de pessoal, utilização de pessoal subcontratado ou redistribuição das funções entre os empregados do atual quadro de pessoal.

Mudanças Internas Adotadas

Visando alcançar um nível de capacitação interna em informática adequado à decisão de repensar seus atuais negócios, a Engeservice formalizou um contrato (três meses) de prestação de serviços de consultoria para proceder a mudanças na área de Informática. Tal decisão foi induzida pelas inúmeras queixas dos diretores e gerentes divisionais que reclamam da falta de uma resposta eficaz da área de informática as suas solicitações de modificações e de desenvolvimento de novos sistemas de informação. Foi contratado ainda, um profissional de marketing com bastante experiência, inclusive junto ao mercado externo. Embora aguarde estudos definitivos da consultoria independente, a proposta inicial é de que as funções de marketing, atualmente descentralizadas e com autonomia em cada divisão da empresa, continuem vinculadas a cada divisão. Complementarmente a tais providências, o diretor presidente pensa em criar uma diretoria de marketing, razão pela qual preparou uma exposição de motivos e convocou reunião de diretoria, especificamente para decidir .sobre esse assunto. Tal diretoria poderia

ser assumida pelo profissional recém-contratado, e teria como função coordenar funcionalmente todas as áreas divisionais de marketing e, principalmente centralizar os esforços da empresa na diversificação de mercados, ou de ida para o mercado externo, através de sua área de operações internacionais (proposta do diretor presidente de criar esse setor, internamente, na diretoria de marketing) .

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

EXAME. Melhores e maiores. São Paulo: Abril, 1992, 1993, 1994.

MESAROVJC, M. D. MACKO, D., TAKAHARA, Y. Theory of hierarchical multilevel systems. New York: London Academic Press, 1970.

PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.