

NOTAS E COMUNICAÇÕES

PODE USAR QUE O COMPUTADOR É SEU (*)

Gileno Fernandes Marcelino
Antonio Cesar Amaru Maximiano

Professores do Depto. de Administração da FEA-USP

Em fins de 1979, Carlos Eduardo Correa da Fonseca, então diretor da Área de Sistemas e Métodos do Banco Itaú, acompanhado por um pequeno grupo, iniciou o processo de recrutamento e seleção de novos elementos da equipe que iria lançar os alicerces da ITAUTEC, uma empresa voltada para o desenvolvimento tecnológico no campo do processamento e transmissão de dados.

Em agosto de 1980, o Banco Itaú inaugurava uma agência-piloto da ITAUTEC, em São Paulo, marcando seu ingresso na era do processamento *on-line* e a abertura de um novo ramo de negócios.

Em julho de 1982, já havia 82 agências operando no sistema *on-line*, e a implantação de novas agências dava-se ao ritmo de 4 por

semana. Até o final do ano havia a previsão de implantação de 180 agências nesse sistema.

O DESENVOLVIMENTO DO BÁNCO ITAÚ

Em julho de 1964, Olavo Egydio Setúbal e José Carlos Moraes Abreu, dois dos principais dirigentes do Banco Federal de Crédito, procuravam um banco do mesmo porte, com agências instaladas em regiões diferentes, com o qual pudessem fundir-se. Estavam convictos de que esse era o caminho para o crescimento do Federal de Crédito, pois o governo não concedia novas cartas patentes para a extensão da rede de agências.

* A elaboração do caso foi patrocinada pelo Programa de Treinamento em Administração de Pesquisas Científicas e Tecnológicas (PROTAP), da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

Os autores poderão fornecer notas de ensino deste caso, se solicitadas.

Na época, o Federal de Crédito ocupava a 32ª posição entre os 53 maiores bancos oficiais e privados, segundo o critério dos depósitos à vista.

A escolha recaiu sobre o Banco Itaú, que atuava nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Paraná, além de São Paulo. Em novembro do mesmo ano concretizou-se a associação, surgindo o Banco Federal Itaú. Iniciou-se a partir daí um processo de fusões e incorporações, que transformariam o Banco Itaú no segundo maior conglomerado financeiro do País, com 860 agências em 1982.

Luiz Carlos Levy, vice-presidente do Banco, dizia em 1981 ser um caso único de sucesso a construção do Itaú, pois resultou de uma integração de mentalidade e formas de agir bastante diferentes. Ele destacava três fases distintas na história do Banco Itaú. Na primeira, a das fusões iniciais, a instituição voltou-se para dentro, preparando modularmente sua estrutura interna, criando um núcleo central de direção. Isso permitiu incorporar, mais tarde, outras instituições rapidamente, aproveitando todo o potencial destas, sem destruir a equipe do banco incorporador. Nessa fase, era preciso integrar os novos sem anular a identidade já existente no banco.

Esta fase esgotou-se em 1974, quando se iniciava a etapa em que o Banco Itaú, ainda concentrando esforços internamente, passou a montar sistemas de apoio, como os de informática e serviços mais eficientes, ao mesmo tempo em que digeriria as últimas instituições incorporadas. Este período foi até o final de 1979, quando o banco em 1981 passou a viver sua fase de marketing, voltado para fora, preocupado em melhorar o atendimento aos clientes e abrir novas fronteiras no mercado internacional.

E então começou um novo ciclo para as instituições Itaú. As metas passaram a incluir a expansão do banco no exterior e a conquista de fatias crescentes do mercado financeiro interno, com um projeto que previa a integração da maioria das agências, ligadas diretamente ao núcleo central de computadores, que ofereciam atendimento automatizado a seus clientes.

A delimitação desses objetivos, assegurava

José Carlos Moraes Abreu, diretor-geral do Itaú, foi feita antes de o governo optar pelo tabelamento em 45% da expansão dos créditos domésticos, medida em vigor também em 1981, agora com o teto de 50%. “Este contingenciamento”, dizia Moraes Abreu na época, “impôs uma camisa-de-força à competição dentro do sistema bancário, mostrando que nossos planos eram corretos, pois era imprescindível o crescimento do banco no exterior, ao mesmo tempo que procurávamos aumentar sua participação no mercado interno, usando a moderna tecnologia para aprimorar o seu atendimento ao público”

“O controle governamental sobre os bancos privados”, dizia Luiz Carlos Ferreira Levy, vice-presidente do Itaú, encarregado da rede de agências (860 no final de 1982), “é tão intenso que reduz o espaço para criar soluções novas e inibe a competição dentro do setor” Impossibilitado de crescer pelo aumento do número de agências, uma vez que o Banco Central não concedia novas cartas patentes, sem poder criar novos produtos, pois as normas oficiais delimitam todas as linhas operacionais, a saída do Itaú, para ganhar espaço no mercado interno, segundo Levy, foi aprimorar a qualidade dos serviços prestados.

Nessa linha, a direção do Itaú partiu para o aprimoramento do atendimento em suas agências, procurando conquistar, através da melhoria de seus serviços, vantagens junto aos milhões de clientes do banco.

CRIAÇÃO DA ITAUTEC

O Conselho de Administração do Itaú criou, em novembro de 1979, a ITAUTEC, uma empresa com a finalidade de desenvolver tecnologia na fabricação de equipamentos para uso do próprio banco, gerando dessa forma uma solução para a dependência em relação aos equipamentos importados de processamento eletrônico, dos quais o banco sempre dependeu para seu desenvolvimento.

A ITAUTEC foi constituída com a participação de 49% do Banco Itaú e 51% da Investimentos Itaú S/A (ITAÚSA), *holding* que detém ainda 47% do próprio banco.

O grupo financeiro Itaú criou a ITAUTEC

tendo como referência o trabalho desenvolvido nos Estados Unidos pelo Citibank, que criou uma subsidiária, a TTI (Transaction Technology Inc.) para atender suas necessidades na área de processamento de dados, desenvolvendo projetos, fabricando equipamentos, prestando assistência técnica e mantendo a rede de teleprocessamento da organização, que conta com 15.000 terminais. Mas tal empresa também trabalha para outras organizações do grupo, o que lhe proporciona ganhos de escala compensadores.

Segundo Carlos Eduardo Correa da Fonseca, diretor-superintendente da ITAUTEC, “nós acreditávamos havia muito tempo que o sistema *on-line* seria uma tendência quase inexorável na evolução dos bancos. Em 1978, fizemos algumas viagens ao exterior, particularmente aos Estados Unidos, e ao visitarmos o Citibank tomamos conhecimento da empresa que eles haviam criado e que se dedicava exclusivamente à fabricação de equipamentos para uso do banco. Era, além de inovadora, uma experiência bem sucedida.

De volta da viagem não foi possível abandonar a idéia de que poderíamos implantar algo semelhante aqui. E assim conversamos com a direção do Itaú, que se mostrou particularmente entusiasmada. Na mesma época, o governo brasileiro começou a incentivar a criação de uma indústria nacional de componentes e de minicomputadores. Vimos portanto, que o momento era mais que oportuno.

Paralelamente, um grupo de engenheiros do Itaú, tomando conhecimento do que vinha sendo feito no Brasil, propôs a fabricação de alguns equipamentos dentro do próprio Banco. Aproveitando então a tecnologia já disponível no mercado nacional e nas universidades brasileiras, esses engenheiros conseguiram fabricar alguns equipamentos que se mostraram bastante funcionais e possíveis de serem utilizados pelo Banco.

O mais importante desses equipamentos foi um dispositivo de *interface* que permitiu a ligação entre a rede de telex e o computador central. Numa etapa seguinte propuseram a fabricação de um terminal e chegaram a desenvolver um protótipo, que funcionou.

Foi a partir daí que nós todos começamos a acreditar numa solução semelhante à adotada pelo Citibank, nos Estados Unidos”.

Recapitulando esses primeiros tempos, o pessoal da ITAUTEC lembrar-se-ia mais tarde do clima de autonomia de que esse grupo inicial da empresa desfrutara. Diria um executivo, referindo-se a essa época:

“A direção do Itaú não nos deu apenas total liberdade para fazermos o que quiséssemos, mas também apoio financeiro irrestrito. O clima de autonomia refletia-se na ausência de controles — qualquer material que fosse preciso era imediatamente comprado, e o pessoal de P&D podia pegar o que quisesse do estoque, sem que ninguém lhes perguntasse no que iria ser usado ou para onde iria ser levado. Na época, compramos muita coisa que jamais chegou a ser utilizada.”

Esse apoio refletia a convicção de que o principal problema da ITAUTEC não iria ser dinheiro, mas recursos humanos.

Para melhor avaliar o significado e objetivos da criação da Itaú Tecnologia S/A — ITAUTEC, fornecedores internacionais de computadores ofereceram ao Itaú, em 1974, a implantação do sistema *on-line* com equipamentos por ele produzidos. Esta proposta foi recusada, pois os investimentos seriam precipitados na época e o retorno que trariam, em termos de redução de custos e operacionalidade não se justificava. Embora a diretoria do Itaú acreditasse que a adoção deste sistema fosse uma tendência inevitável na evolução do mercado bancário, “a decisão de adotá-lo, através da criação da ITAUTEC, nasceu de dois fatos quase simultâneos” — segundo Carlos Eduardo Correa da Fonseca, diretor superintendente da empresa: “A formalização de uma política para a criação de uma indústria nacional de informática por parte do governo brasileiro, e a iniciativa de um grupo de engenheiros do Itaú, que propôs a fabricação de alguns equipamentos dentro do próprio banco.”

“Não temos dúvidas da viabilidade desse empreendimento” — afirmava Olavo Setúbal, diretor presidente do Itaú. “Ao produzirmos equipamentos específicos para nosso próprio uso e ao desenvolvermos sistemas dirigidos especificamente para nossa clientela,

estamos nos colocando numa posição muito vantajosa diante do mercado bancário nacional.”

“É importante considerar que a amplitude desta decisão não pode ser medida apenas em termos de Itaú, pois ela significa um avanço para toda a comunidade bancária. Afinal de contas, é a primeira vez que um banco brasileiro propõe-se a fabricar seus próprios equipamentos eletrônicos, com base em tecnologia nacional. Para a criação da ITAUTEC muito contribuiu, também, a existência dentro de nossos quadros de um corpo de engenheiros altamente capacitados em *software*, que é a programação e análise para operação dos equipamentos. Nos EUA, hoje, o ponto crítico dos sistemas eletrônicos é o *software*. E esse é o ponto forte do Itaú.

Dizer que a ITAUTEC vai fabricar equipamentos eletrônicos para o Banco não define bem seus objetivos. Vai fazer muito mais do que isso. Além de produzir equipamentos especificados pelo Banco, em função do nosso estilo de trabalho e do tipo de serviço que nossos funcionários e nossa clientela precisam, ela os produzirá a um custo baixo. Isto porque não precisará gastar com vendas, marketing e propaganda, o que permitirá inclusive expandir o volume das encomendas. Terá, em síntese, um cliente cativo — o próprio Itaú, que sem dúvida representa um mercado extremamente importante no Brasil.”

Esse cliente cativo, com um mercado de aproximadamente 10.000 terminais bancários, justificou a vinculação da ITAUTEC às instituições financeiras e não ao braço industrial do grupo (DURATEX).

O SISTEMA “ON-LINE”

Rapidez, eficiência, redução de custos, melhor serviço aos clientes e decorrente expansão dos negócios eram as vantagens esperadas pelo Itaú com o sistema ITAUTEC.

Para entender essas vantagens, é preciso comparar o funcionamento de um banco tradicional com o de um banco operado pelo sistema *on-line*.

Banco tradicional — todas as transações realizadas pelos caixas são registradas na

agência, em documentos, formulários etc. Essa documentação, no final do expediente, é transportada para os centros de processamento de dados, que, então, durante a noite, registram todos os dados e informações no computador.

O que ocorre em seguida? O computador armazena esses dados em seus arquivos e imprime listas diárias (sobre os saldos dos clientes, por exemplo). Essas listas são novamente transportadas para as agências, onde são usadas para responder às consultas e orientar transações dos clientes. Com certa periodicidade, são impressas ainda listas sobre cheques depositados ou descontados por clientes etc. Como as agências não dispõem de espaço para arquivar toda a documentação que geram, certos tipos de consultas (sobre operações mais antigas, por exemplo) exigem a solicitação de extratos especiais (segunda via), para fornecimento ao cliente.

Banco *on-line* — aqui há uma imensa redução, eliminação mesmo, das toneladas de documentação, formulários, listas que circulam entre as agências e o centro de processamento no banco tradicional. Os gastos com papel, material, mão-de-obra para processar (e transportar) essa documentação caem verticalmente, bem como os gastos com transporte. Com o sistema ITAUTEC, as informações sobre as transações realizadas pelos caixas serão transmitidas diretamente, na hora, ao computador, por intermédio de uma linha telefônica. Instantaneamente, o computador sabe de tudo e atualiza imediatamente os dados sobre a situação do cliente. No sentido inverso, isto é, quando o cliente ou agência necessita de uma informação, ele a recebe pelo mesmo processo, isto é, via telefone (origina-se daí a expressão *on-line*, que poderia ser traduzida por *em linha* ou *via linha*).

O primeiro projeto da ITAUTEC foi o desenvolvimento do sistema ITAUTEC, criado a partir do conceito do sistema *on-line*, porém projetado para atender às necessidades específicas do nosso sistema bancário. Basicamente, o sistema ITAUTEC consiste em terminais ligados por linhas telefônicas a um computador central onde ficam armazenados todos os dados relativos aos clientes. Através destes terminais, é possível comunicar-se ins-

tantaneamente com o computador, transmitindo dados para serem registrados em seus arquivos, ou ainda consultando esses mesmos arquivos e obtendo respostas imediatas.

Os equipamentos do sistema fabricados pela ITAUTEC eram os seguintes:

a) **Interface telex-computador**

Este dispositivo permite ligar o computador à rede telex, possibilitando ao computador não só receber informações da central telex como discar qualquer terminal da rede e enviar mensagens pertinentes.

b) **Sistema de Terminais Financeiros**

Este projeto objetiva o desenvolvimento de uma família de equipamentos que, aliados a um conjunto de programas de suporte e aplicação, em computador, constituem o sistema de agências *on-line*, projeto primordial da nova empresa.

Terminal de caixa: instalado em todos os guichês de caixas das agências. Através dele, o caixa pode realizar todas as operações contábeis do banco, comunicando-as instantaneamente ao computador central: depósitos, pagamentos de cheques, impostos, carnês, contas de luz etc. Ao atender a um cliente, o caixa entrará em contato com o computador, através de um terminal, que disporá de visor no qual aparecem as informações que ele está teclando — ou as respostas dadas pelo computador às suas consultas. O terminal é completado por uma impressora, para a autenticação de documentos.

Terminal do cliente: utilizando uma tecnologia original desenvolvida integralmente na ITAUTEC, esse terminal permitirá que os clientes do banco façam pessoalmente suas consultas ao computador central, obtendo instantaneamente o saldo da conta

corrente ou caderneta de poupança, informações sobre cheques e débitos automáticos ou os dez últimos lançamentos.

Terminal emissor de extrato: além de outras funções, fornece ao cliente, na hora, o extrato impresso da conta corrente ou caderneta de poupança relativo aos últimos trinta dias.

Concentrador: equipamento que possibilita controlar as operações efetuadas através dos diversos terminais da agência e todas as comunicações realizadas entre a agência e o computador central.

Terminal administrativo: será um terminal de vídeo que permitirá a execução de transações como recomposição de saldos, entrada e consulta de informações cadastrais do cliente.

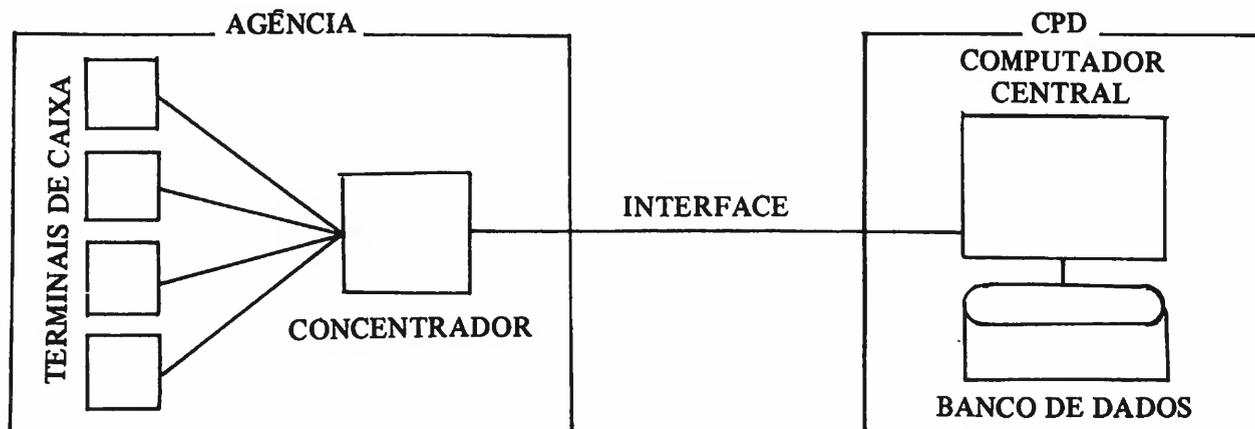
Caixa automático: dispositivo que permite aos clientes fazerem retirada em dinheiro ou outras operações bancárias a qualquer horário, podendo ser instalado dentro ou fora do recinto do banco.

Sistema de baterias NO BREAK: sistema de suporte para a rede *on-line*, que irá permitir o funcionamento dos sistemas *on-line* em caso de interrupção de energia elétrica por dado período.

Impressora remota: impressora localizada na retaguarda da agência (atrás do balcão) que permite a impressão de extratos e confecção de relatórios diários, para uso da gerência.

Cartões magnéticos: cartões utilizados pelos clientes como identificação para ter acesso aos terminais de cliente ou caixas automáticos.

O esquema básico de operação do sistema é o seguinte:



A realização desses projetos eletrônicos ou de quaisquer outros posteriores envolve a utilização de placas de *circuito impresso*, que consistem na deposição, sob material isolante, de trilhas condutoras de eletricidade, servindo como interligação para os componentes eletrônicos e propiciando um grau de compacticidade e imunidade a ruídos elevados.

Estudos revelaram que os prazos de entrega de fornecedores deste tipo de material (em pequeno número no Brasil) eram muito elevados (180 dias), assim como os preços cobrados, além do que os fabricantes não se interessavam em produzir pequenas quantidades, necessárias para protótipos. Por esta razão optou-se pela implantação de uma fábrica de circuitos impressos.

Para compensar uma eventual ociosidade nessa primeira etapa de produção, a fábrica abriu a produção para o mercado, tornando-se assim a primeira área ITAUTEC a comercializar seus produtos.

Além das atividades diretamente relacionadas com o projeto do sistema de agências *on-line*, a ITAUTEC planejava continuar desenvolvendo estudos no sentido de aprimorar *know-how* na área como:

- projeto e desenvolvimento de equipamentos para testes e controle de qualidade;
- linguagens para microprocessadores;
- sistemas de desenvolvimento de *software* para microprocessadores;
- projeto de microcomputador nacional.

IMPLANTAÇÃO

O sistema foi experimentalmente implantado em uma agência-piloto, a Mercúrio, no centro de São Paulo. A partir do dia 4 de agosto de 1980, quando a agência abriu suas portas,

“...ela já não era a mesma. Por trás dos novos guichês de caixa, terminais de computadores acendiam e apagavam ‘luzinhas’ dando a cada segundo uma nova informação. Em toda a agência, o clima era de bastante entusiasmo. A começar pela equipe interna, que, após um treinamento rápido e um fim de semana de testes simulados, via-se diante de uma clientela curiosa e com muita expecta-

tativa”

A agência-piloto seria a primeira das três fases do processo de implantação do sistema ITAUTEC no Banco Itaú. As duas outras fases seriam a implantação de uma mini-rede, composta de seis agências, e a implantação em larga escala nas demais agências do Banco.

A segunda fase, implantação da mini-rede, seria uma extensão da etapa precedente. Entre os objetivos principais desta fase estariam a validação total do sistema compreendendo, entre outros, os seguintes aspectos: especificações finais dos terminais e concentradores, treinamento de pessoal, simulação da rede total e o cálculo do número máximo de transações que o sistema poderia suportar. Só então começaria a terceira fase, com a implantação do sistema *on-line* em todas as agências da Grande São Paulo. E estaria terminada assim a primeira etapa, pois a partir daí restaria ligar o resto do País ao sistema.

Em março de 1981, o sistema foi oficialmente inaugurado, com a implantação na agência central do Banco Itaú, na Rua Boa Vista, em São Paulo.

Nessa ocasião, Olavo Egydio Setúbal, diretor-presidente do Banco Itaú, declarava:

“Pretendemos até o final de 1983 interligar todas as agências do Banco Itaú da Grande São Paulo e do Rio de Janeiro e, assim, tornar o cliente um cliente do Banco e não mais apenas da agência.”

Esses planos foram superados pela velocidade de sua execução. Em julho de 1982, já havia 82 agências ligadas ao sistema, compreendendo as principais cidades do País, e a implantação era praticada ao ritmo de 4 novas agências por semana. Pretendia-se, até o final do ano, ter 180 agências implantadas; e 380 até o final de 1983.

“Da agência central partimos direto para a implantação em larga escala”, diria um executivo da empresa mais tarde. “A idéia da mini-rede foi abandonada talvez porque refletisse um receio injustificado em relação ao próprio sistema. Tratava-se de um tabu que em pouco tempo perdeu a razão de ser.”

No final de 1981, a diretoria da ITAÚSA decidiu que a ITAUTEC abrir-se-ia para o mercado.

CONSOLIDAÇÃO E ESTRATÉGIA

Criada em novembro de 1979, a partir de um pequeno grupo de engenheiros da Área de Sistemas e Métodos do Banco, a ITAUTEC constituiu sua equipe, no período inicial, com pessoal recrutado em outras áreas e empresas da ITAÚSA. A esse pessoal, após palestras que explicavam os objetivos e a estrutura da nova empresa, oferecia-se a opção de transferência para a ITAUTEC.

Segundo Roberto França Machado, assessor de Correa da Fonseca, essa era uma forma de evitar apreensões e propiciar oportunidades para os interessados.

Em fins de 1981, o quadro da ITAUTEC contava 120 pessoas.

Em janeiro de 1982, a empresa instalou sua área comercial, para centralizar os contatos com os clientes e fortalecer seu conhecimento do mercado. Nessa época já havia uma estrutura consolidada (Anexo 1).

Em julho de 1982, com 650 funcionários a empresa estava, segundo Conrado Venturini, gerente geral da Área Comercial,

“...profissionalizada, ou seja, com produtos definidos em função do mercado e com um mercado diversificado à frente. Nossos produtos são voltados para o mercado como um todo”

Nessa época, o Itaú respondia por 90% do faturamento da ITAUTEC, e os restantes 10% vinham de outros bancos e de empresas industriais. A curto prazo — um ano — a intenção era que 50% viessem do Banco e, a médio prazo, sua participação no faturamento deveria baixar para 10%.

Esse plano fundamentava-se na projeção de que, no período de 1982-85, um terço das agências de todos os bancos brasileiros deveriam estar automatizadas pelo sistema *on-line*.

Essa orientação mercadológica, que superava as fases de pesquisa e produção, características dos estágios anteriores da ITAUTEC, enfrentava os desafios de um negócio totalmente novo. Ao lado da concorrência real e potencial, havia certas características do próprio cliente.

Dizia Conrado Venturini:

“Em grande parte, as atitudes do clien-

te são tabus em relação a nossos produtos. Em primeiro lugar, o cliente enfrenta a decisão do caminho a ser seguido: o totalmente novo, que é nosso produto, ou um outro qualquer. As incertezas que essa decisão lhe coloca representam dificuldades para nossas vendas. Em segundo lugar, existe o tabu da equipe: o cliente não tem certeza de que seu pessoal vai ser capaz de trabalhar com essa nova tecnologia. Depois, existe um aspecto cultural, ligado à presença de fornecedores tradicionais no mercado. Afinal, ele estará comprando um produto que não é IBM ou qualquer outra marca consolidada. Por fim, existe o mito da concorrência. Se o comprador for um banco, ele não deixa de pensar que está comprando de um concorrente.”

Certos problemas antecipados à época da criação da ITAUTEC ainda estavam presentes em julho de 1982. Um desses problemas era a estrutura organizacional, em particular na área de vendas.

Conrado Venturini analisava a necessidade de adaptação da estrutura à orientação para o mercado:

“Ainda não solucionamos o problema da responsabilidade pelos contatos com os clientes. Hoje, essa responsabilidade está dividida entre vendas, assistência técnica e apoio técnico, que trabalham de forma bastante integrada. Muitas vezes os contatos são feitos em conjunto. Uma decisão que devo tomar diz respeito à criação de um ou mais *gerentes de clientes*, semelhantes aos contatos que existem em agências de publicidade. A dúvida está na localização desses gerentes: se em vendas, apoio técnico ou num ponto intermediário.”

Esse *gerente de clientes*, que requisitos deveria ter? Um técnico com habilidades de vendedor, ou um bom vendedor a quem fosse dada formação técnica? A resposta, naturalmente, dependia da natureza das vendas:

“Nosso produto — a rede completa — é altamente sofisticado. A decisão de compra depende de várias pessoas e fatores, como o nível de tecnologia existente na empresa compradora, a opinião de seu pessoal técnico, suas possibilidades financeiras, já que o produto exige investimentos elevados, além de uma decisão executiva propriamente di-

ta. É um processo demorado, que exige contatos prévios, discussões com a equipe técnica do cliente para especificar o produto, demonstrações experimentais do equipamento, fechamento do pedido, treinamento do cliente e assistência técnica, entre outras coisas.”

Outro problema era a consolidação da própria área comercial. Tendo a responsabilidade pelo treinamento dos clientes, faltava-lhe ainda aprimorar a documentação, compreendendo todos os tipos de manuais para uso externo e interno. Alcançada essa meta, a empresa conseguiria completar um trio de vantagens competitivas, com a assistência técnica e a qualidade do produto, que já eram consideradas pontos fortes.

Também houve, segundo opiniões dentro da empresa, necessidade de mudar a orientação na área de desenvolvimento tecnológico. Segundo um executivo,

“...houve uma fase heróica, inicial em que a meta era o desenvolvimento de tecnologia própria. Para conciliar essa orientação com a ênfase mercadológica atual, a equipe de pesquisa, que compreende 200 pessoas, foi dividida em duas: uma equipe que chamaríamos de P&D puro, que continua com a orientação de buscar um nível de tecnologia superior, e uma equipe de P&D comercializável, voltada exclusivamente para os produtos de colocação a curto e médio prazo.”

A fim de evitar um divórcio entre as duas orientações, a ITAUTEC adotou a política de promover o intercâmbio de pessoal entre as duas equipes.

A superação dessa fase, que os executivos da empresa classificam de heróica, e sua profissionalização acarretaram uma série de outras mudanças a que a organização se acostumara.

Dizia Roberto França Machado, assessor da superintendência, a esse respeito:

“A fábrica, por exemplo, viveu nos tempos iniciais uma fase em que as coisas precisavam ser feitas de qualquer maneira. Havia uma linha de circuitos impressos em processo de comercialização e um produto prestes

a ser lançado. Depois, foi necessário adaptá-la a padrões mais rígidos de cumprimento de prazos e programação da produção, estabelecidos em função da projeção de vendas e dos compromissos assumidos com os clientes. Hoje, após uma reorganização do arranjo físico e a adoção de um conceito de produção em série, os procedimentos estão mais formalizados. Hoje já não há compras sem aprovação prévia do projeto, e todo o estoque está sob controle.”

A consolidação da empresa, entretanto, não significou a adoção de procedimentos rígidos. Tanto quanto possível, seus dirigentes manifestavam uma preferência pelos processos informais de decisão.

“Aqui as portas ficam abertas, e ninguém precisa pedir audiência. Usamos também um sistema de reuniões periódicas de comissões. Há quatro comissões: industrial, P&D, comercial e administrativa. Das reuniões dessas comissões, participam os gerentes-gerais de todas as áreas e os chefes de departamento da área envolvida, para a discussão de assuntos específicos. Discutimos bastante, e a maior parte dos problemas resolvem-se dessa maneira. Ao final de cada reunião, é feito um pró-memória, e os participantes são cobrados pelos compromissos assumidos.”

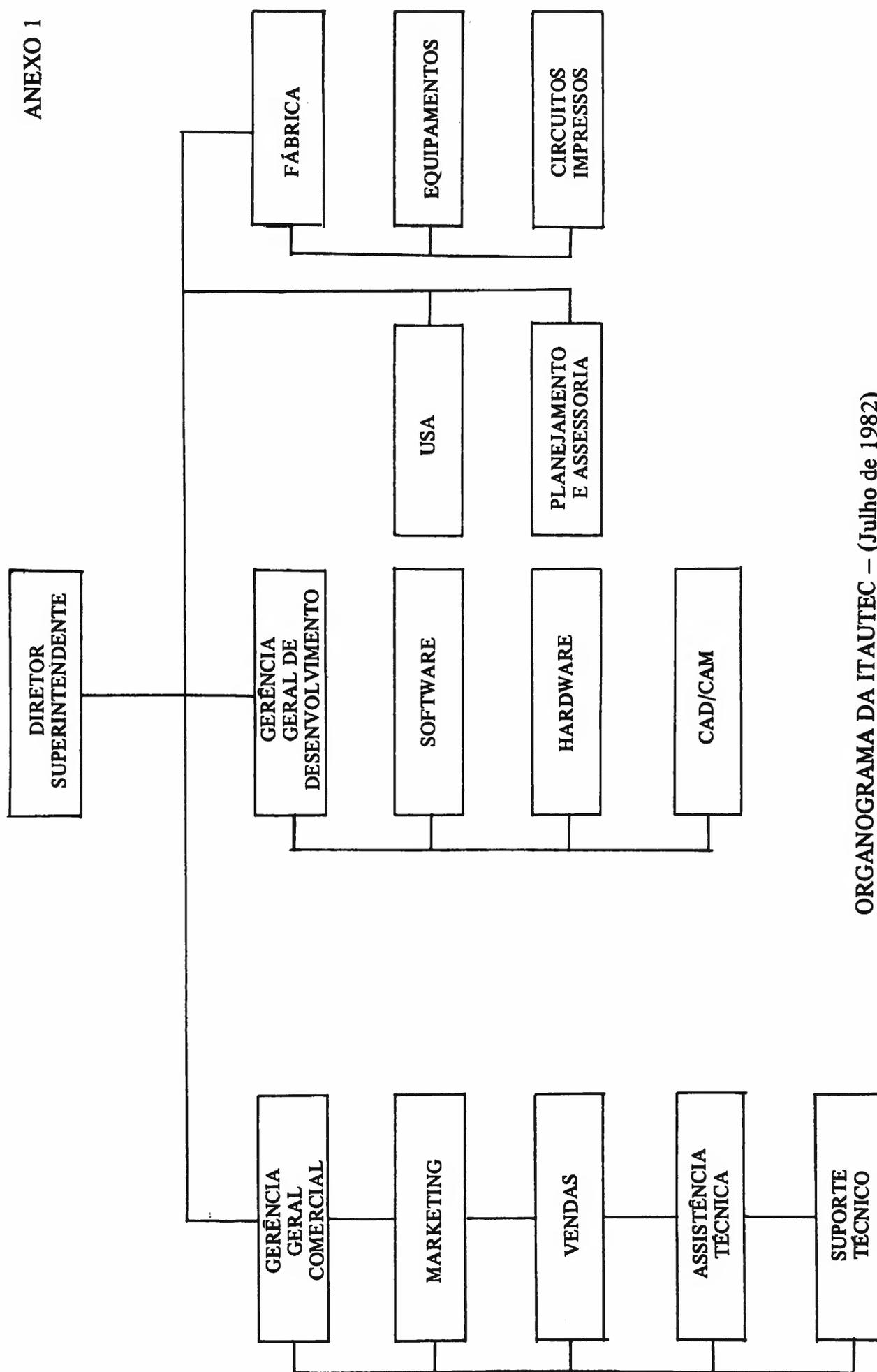
A ITAÚSA criou a ITAUTEC por acreditar que o investimento maciço na área de informática encontraria um mercado promissor, que se manifestaria plenamente no final da década de 80.

Dois anos e meio após sua criação, a empresa já tinha 500 encomendas para seu microcomputador, que ainda estava em projeto.

Nessa época, a empresa ingressava numa nova fase.

“Entramos agora na segunda geração”. concluía Venturini: “Estamos fazendo a revisão de produtos na área de P&D, aumentando a linha de produção e aprimorando a assistência técnica. A próxima etapa será atacar o exterior e construir lá fora uma base para a produção de componentes.”

ANEXO 1



ORGANOGRAMA DA ITAUTEC – (Julho de 1982)