

LUCIANO JOSÉ TRINDADE RAMOS

**SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO FORMA DE ESTRUTURAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

**Salvador
2005**

LUCIANO JOSÉ TRINDADE RAMOS

**SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO FORMA DE ESTRUTURAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique de Almeida

**Salvador
2005**

Ficha catalográfica elaborada por Valdineia Veloso CRB 5/1092

R175 Ramos, Luciano José Trindade
Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional. - Salvador: 2005.
127p. tab. graf.

Dissertação (Mestrado em Administração) UFBA/ Escola de
Administração 2005

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Almeida

1. Administração de empresas. 2. Serviços compartilhados 3. Eficiência Organizacional
4. Economia de escala 5. Custo da transação I.Título

CDD: 658.4

LUCIANO JOSÉ TRINDADE RAMOS

SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO FORMA DE ESTRUTURAÇÃO
ORGANIZACIONAL

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Salvador, 31 de agosto de 2005

Banca Examinadora:

Paulo Henrique de Almeida
Universidade Federal da Bahia

José Célio Silveira Andrade
Universidade Federal da Bahia

Oswaldo Ferreira Guerra
Universidade Federal da Bahia

RESUMO

A implantação e expansão dos “serviços compartilhados” ocupam lugar de destaque na atual estratégia de muitas empresas, o que demonstra o valor e o sucesso de um modelo organizacional que apresenta como principais resultados a redução dos custos e a melhoria da qualidade dos serviços. Essa dissertação tem o objetivo de investigar esse modelo organizacional, também conhecido como “*shared services*”, e os principais tipos de estrutura organizacional das empresas que adotam esse compartilhamento. Além disso, pretende estudar os principais motivos que levam as empresas a adotar a estruturação de serviços compartilhados. Também são objetos de estudo os benefícios e oportunidades decorrentes do compartilhamento de serviços em organizações à luz de três conceitos disseminados no ambiente empresarial: economia de custos da transação, cadeia de valor, e economia de escala. São ainda levantados os problemas e as desvantagens do compartilhamento de serviços.

Palavras-chave: serviços compartilhados; design organizacional-serviços; custos de transação-serviços; economia de escala-serviços

ABSTRACT

The implantation and expansion of the shared services has taken prominent place in the current strategy of many corporations, what demonstrates the value and the success of an organizational model which presents as main results the reduction of costs and the improvement of the services quality. This dissertation will investigate that model and the main types of the corporations organizational structure that adopt this sharing. Besides, we intend to study the main reasons that make the companies adopt the structure of shared services as well as the benefits and current opportunities of the sharing of services organizations in the light of three concepts disseminated in the business atmosphere: economy of costs of the transaction, value chain, and economy of scale and also the problems and the disadvantages of the sharing of services will be focused here.

Key-word: shared services; organizational design -services; costs of transaction-services; economy of scale-services

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	O CONCEITO	13
1.2	TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS	16
1.3	SERVIÇOS COMPARTILHADOS VERSUS TERCEIRIZAÇÃO	18
2	ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO, CADEIA DE VALOR E ECONOMIAS DE ESCALA	22
2.1	ECONOMIA DE CUSTOS DA TRANSAÇÃO.	22
2.1.1	Comportamento dos agentes	27
2.1.1.1	Racionalidade limitada	27
2.1.1.2	Oportunismo	28
2.1.2	Natureza das transações	30
2.1.2.1	Especificidade dos ativos	30
2.1.2.2	Incerteza	33
2.1.2.3	Frequência das transações	36
2.1.3	Tipos de contrato	37
2.1.3.1	Contratos que especificam no presente o desempenho dos bens e produtos no futuro	38
2.1.3.2	Contratos que especificam no presente o desempenho dos bens e produtos no futuro, condicionados à ocorrência de determinados eventos previstos	38
2.1.3.3	Contratos de pequena duração	39
2.1.3.4	Os contratos de relação	39
2.1.4	Estruturas de Governança	40
2.2	CADEIA DE VALOR	43
2.2	ECONOMIAS DE ESCALA	48
2.2.1	Fontes das economias de escala	55
2.2.2	Economias de escopo	57
3	OS SERVIÇOS COMPARTILHADOS	61
3.1	HISTÓRICO	61
3.2	OS SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO BRASIL	68

3.3	OS PRINCIPAIS MODELOS	73
3.3.1	Modelo básico	73
3.3.2	Modelo <i>marketplace</i>	74
3.3.3	Modelo <i>marketplace</i> avançado	76
3.3.4	Modelo de empresa independente	79
3.4	BENEFÍCIOS, OPORTUNIDADES, PROBLEMAS E DESVANTAGENS	81
3.4.1	Quanto à realocação de pessoas	82
3.4.2	Perda do poder e do controle da execução dos serviços de apoio	82
3.4.3	Quanto à execução dos serviços	83
3.5	PRINCÍPIOS ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DO MODELO ORGANIZACIONAL	84
3.6	ATIVIDADES OBJETO DE COMPARTILHAMENTO	85
4	ANÁLISE DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS	88
4.1	OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	90
4.1.1	A assimetria das informações	91
4.1.2	O contrato	92
4.1.3	Oportunismo e terceirização	95
4.1.4	Especificidade dos ativos	97
4.1.5	Freqüência das transações	97
4.1.6	A estrutura de governança	98
4.2	CADEIA DE VALOR	100
4.3	ECONOMIAS DE ESCALA	104
4.3.1	Recursos humanos e organização do trabalho	105
4.3.2	Tecnologias da informação	110
4.3.3	Instalações e localização	113
4.3.4	Uso de novas tecnologias	114
4.3.5	Economias de escopo	116
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	117
	REFERÊNCIAS	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atividades primárias e atividades de apoio	13
Figura 2 - Multiplicidade de estruturas de apoio em unidades de negócio autônoma	14
Figura 3 - Concentração das atividades múltiplas em uma Unidade de Serviços Compartilhados	15
Figura 4 - Nova Economia Institucional e suas correntes metodológicas	25
Figura 5 - Esquema contratual	35
Figura 6 - Custos da estrutura de governança	42
Figura 7 - Cadeia de valor genérica	43
Figura 8 - Custo médio da produção no curto prazo, curva teórica	50
Figura 9 - Custo médio da produção no longo prazo	52
Figura 10 - Impacto de uma tecnologia mais avançada sobre os custos de produção no longo prazo	53
Figura 11 - Impacto de subseqüentes arranjos dos fatores de produção com adição de tecnologia mais avançada sobre os custos de produção no longo prazo	54
Figura 12 – Representação esquemática das atividades de valor na produção conjunta e em separado de dois produtos	59
Figura 13 - Anúncio de serviços compartilhados na Irlanda do Norte	63
Figura 14 - Anúncio de serviços compartilhados na Dinamarca	64
Figura 15 - Anúncio de serviços compartilhados na Holanda	64
Figura 16 - Organização da Petrobras	70
Figura 17 - Organograma do Grupo Abril	71
Figura 18 - Organização do Bradesco Seguros	72
Figura 19 - O ambiente do compartilhamento de serviços	89
Figura 20 - O contrato de prestação de serviços de apoio e as atividades da cadeia de valor	101
Figura 21 - Aumento do escopo do compartilhamento de serviços	103
Figura 22 - t- gestiona - Modelo de relacionamento dos centros de serviços compartilhados da Telefônica com os seus clientes	105

Figura 23 - Composição da força de trabalho – equipe de liderança	108
Figura 24 – Composição da força de trabalho – equipe operacional	108
Figura 25 – Visão geral de sistemas ERP	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Conseqüências organizacionais dos comportamentos presumidos	29
Quadro 2 -	Atributos do processo de contratação	31
Quadro 3 -	Alternativas de relacionamento no mercado em função da incerteza e da especificidade dos ativos	34
Quadro 4 -	Estruturas de governança para a realização das transações	37
Quadro 5 -	Principais empresas que usam o compartilhamento de serviços nos Estados Unidos	62
Quadro 6 -	Existência de compartilhamento de serviços por ramo de atividade	66
Quadro 7 -	Existência de compartilhamento de serviços por receitas anuais	66
Quadro 8 -	Existência de compartilhamento de serviços por número de empregados	66
Quadro 9 -	Existência de compartilhamento de serviços - localização da empresa	66
Quadro 10 -	Compartilhamento de serviços - tempo decorrido da implantação do modelo	67
Quadro 11 -	As dez organizações mais admiradas em shared services	68
Quadro 12 -	Evolução dos modelos de serviços compartilhados	81
Quadro 13 -	Benefícios do compartilhamento de serviços	81
Quadro 14 -	Atividades com ocorrência de compartilhamento	85
Quadro 15 -	Atividades potenciais para o compartilhamento de serviços em uma empresa	86
Quadro 16 -	Melhores práticas empregadas na operação de serviços compartilhados	102
Quadro 17 -	Os dez critérios mais importantes para a definição da localização de um centro de serviços	113
Quadro 18 -	As dez tecnologias: as mais utilizadas e as mais importantes para o futuro da USC	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAMAN – Associação Brasileira de Manutenção
AmBev - Companhia de Bebidas das Américas
APQC - American Productivity & Quality Center
CENAM - Centro Nacional de Modernização
CRM - Customer Relationship Management.
DFAS - Defense Finance and Accounting Service
EDI - Electronic Data Interchange
ERP - Enterprise Resources Planning
IPQC - International Productivity & Quality Center
MIDAS - Manchester Investment and Development Agency Service
MRP - Material Requirements Planning
MRP II - Manufacturing Resources Planning
SAP - Systemanalyse and Programmentwicklung
SBPOA - Shared Services and Business Process Outsourcing Association
SSG - Shared Services Group
t-gestiona - Telefônica Gestão de Serviços Compartilhados

1. INTRODUÇÃO

A busca de um melhor desempenho da estrutura organizacional das empresas é uma tarefa constante das atribuições dos administradores destas organizações. Os conceitos que norteiam a criação de estruturas organizacionais de alto desempenho são objeto de rápida disseminação e apropriação. Observa-se uma grande velocidade na adoção desses conceitos pelas grandes empresas, provocando mudanças estruturais e funcionais relevantes nas organizações.

Uma forma de organização conhecida como serviços compartilhados, também denominada *shared services*, em inglês, tem orientado a reestruturação de grandes empresas no Brasil e no mundo.

Esse trabalho tem como objetivo principal a produção de uma síntese dos conceitos que direcionam a estruturação dos serviços compartilhados, comparando essa forma de organização das empresas com a forma tradicional de organizá-las.

São considerados objetivos secundários do estudo a investigação sobre o compartilhamento de serviços como forma de *design* organizacional:

- benefícios e oportunidades decorrentes da sua adoção;
- desvantagens e dificuldades observadas na implantação;
- modelos usados na estruturação de serviços compartilhados;
- ramos da atividade econômica e principais serviços em que o conceito está sendo aplicado.

Esta dissertação foi desenvolvida a partir de pesquisa bibliográfica, levantamento de dados na *internet* relativos à organização de empresas e leitura e análise de documentos técnicos sobre o tema.

O autor considerou ainda a sua vivência laborativa na área de serviços de apoio da Petrobras para a produção da análise, conclusões e recomendações do presente trabalho.

1.1 O CONCEITO

Serviços compartilhados são definidos como:

shared services é a prática em que unidades de negócios de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas [tradução nossa] (QUINN; COOKE; KRIS, 2000, p.11).

Segundo Porter (1999), as atividades de uma empresa se enquadram em nove categorias genéricas agrupadas em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são as que estão diretamente relacionadas com o produto: logística de entrada de insumos e matérias-primas, operações, logística de saída dos produtos, marketing, vendas e serviços pós-venda. As atividades de apoio são provedoras do suporte necessário à execução das atividades primárias: compras de bens e serviços, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e a infra-estrutura da empresa que envolve a alta gerência, a assessoria jurídica a área financeira e contábil.

Atividades primárias	Logística de Entrada Insumos	Operações	Logística de saída Produtos	Marketing e Vendas	Serviços Pós-venda
Atividades de apoio	Infra-estrutura da Empresa				
	Gestão de Recursos Humanos				
	Desenvolvimento de Tecnologia				
	Suprimentos de Insumos e Serviços				

Figura 1 - Atividades primárias e atividades de apoio.

Fonte: Adaptado de Porter (1999)

Nas últimas décadas, os processos produtivos foram foco da atenção gerencial e experimentaram uma grande evolução tecnológica. Mais recentemente, as organizações também têm se voltado para o estudo das atividades de apoio, uma vez que elas representam uma considerável parcela nos custos da produção; cerca de 25 a 30%, segundo Quinn, Cooke e Kris (2000).

Porter (1999) menciona que o compartilhamento de atividades é um dos conceitos adotados na estratégia corporativa que resulta em criação de valor para o cliente. Para a obtenção de sucesso no uso desse conceito, é necessário o bom entrosamento entre as unidades de negócio da organização.

Nas empresas que possuem várias unidades de negócio e que atuam em diferentes localidades, os serviços de apoio estão estruturados em cada uma dessas unidades, para que elas operem de forma autônoma. Isso gera uma multiplicidade de áreas de apoio, como ilustrado na figura a seguir.

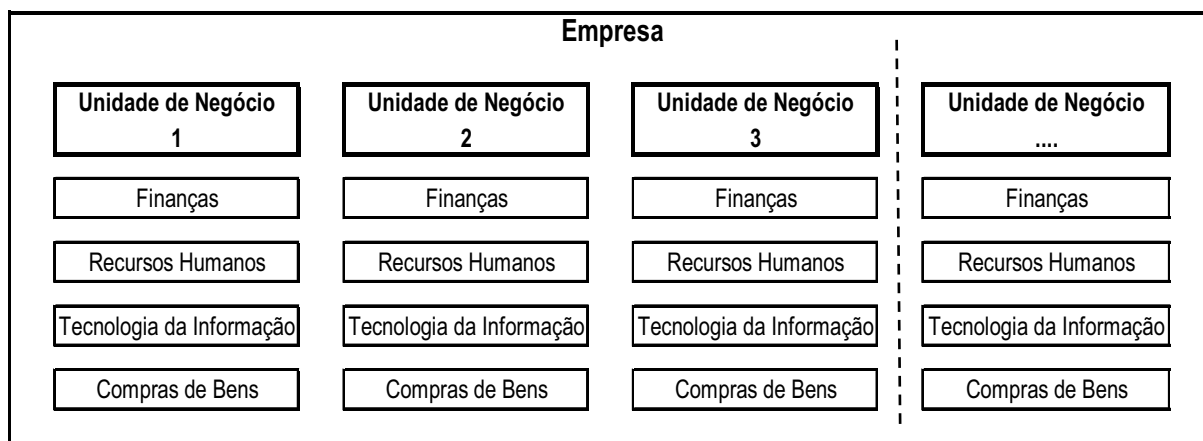
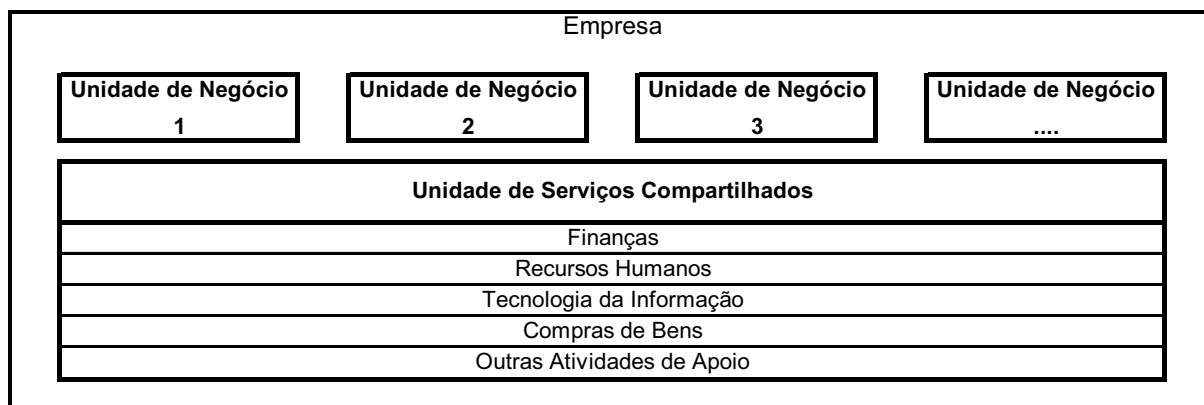


Figura 2 - Multiplicidade de estruturas de apoio em unidades de negócio autônomas.

Fonte: Adaptado de Quinn, Cooke e Kris (2000)

O primeiro movimento que se faz, partindo de uma estruturação de unidades autônomas, na direção do compartilhamento de serviços, é a concentração de recursos das múltiplas atividades de apoio em uma única área que se torna provedora da atividade para toda a organização.

Dessa forma, avalia-se que o foco do compartilhamento dos serviços está nas atividades de apoio, suprimindo as necessidades das atividades primárias das várias unidades de negócio, como esquematicamente mostrado na figura seguinte.



Quadro 3 – Concentração das múltiplas atividades em uma unidade de serviços compartilhados.

Fonte: elaboração do autor

A criação da unidade de serviços compartilhados proporciona a simplificação das estruturas organizacionais das Unidades de Negócio, fazendo com que os gerentes dessas unidades disponham de tempo adicional para a coordenação das atividades primárias, isto é, daquelas diretamente relacionadas com o produto, uma vez que se libera das tarefas de gerenciamento das atividades de apoio. Nesse modelo de compartilhamento de serviços, os executivos das atividades primárias não se envolvem com áreas como suprimento de materiais e matérias-primas, tecnologia da informação, recursos humanos, finanças e contabilidade, assessoria jurídica, dentre outras.

Desse ponto em diante, para simplificar a redação, designaremos de USC a unidade de serviços compartilhados.

À USC cabe a prestação dos serviços de apoio às unidades de negócio, abrangendo a solicitação, a produção, a entrega de serviços e bens e o gerenciamento do desempenho das atividades compartilhadas.

Em princípio, a USC não é considerada estratégica e não existe de forma independente. Schulman (2001) afirma que os serviços compartilhados são apenas táticos. São resultantes da concentração de atividades não estratégicas e não são dissociados das atividades produtivas.

A grande parcela do ganho decorrente da implantação de uma USC é observada no

período de transição do modelo anterior para o de compartilhamento. Por isso, é de suma importância a mensuração do desempenho do modelo anterior, inclusive a apuração dos custos, para que seja feita a comparação dos resultados obtidos após a adoção do modelo de compartilhamento.

Após a implantação de uma unidade de serviços compartilhados, como uma reação natural, os gerentes das unidades de negócio consideram os ganhos iniciais da implantação como passado e começam a comparar os serviços produzidos pela USC com as opções disponíveis no mercado. Evidencia-se nesse momento a posição da unidade de negócio como cliente interno à empresa e a USC como fornecedora de serviços.

A relação de cliente e fornecedor é a principal característica do modelo de USC mais unidades de negócio. A unidade de serviços compartilhados atende aos requisitos dos serviços do cliente interno e fornece informações que permitem fazer adequadas comparações com o mercado. Mesmo em um ambiente interno à organização, a avaliação da prestação dos serviços existe e determina a continuidade na utilização de tal *design*.

1.2 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS

Uma das grandes forças propulsoras da estruturação dos serviços compartilhados é a utilização dos recursos da tecnologia da informação.

A tecnologia da informação, como definida por Rezende e Abreu (2003), é o conjunto dos recursos computacionais e tecnológicos utilizados para a geração e uso da informação. O uso de tecnologias, e particularmente as relacionadas com os sistemas de informação, promove a integração das várias áreas e atividades das empresas e provoca reestruturação nas organizações (CAMPOS; TEIXEIRA *apud* TAPISCOT ;CASTON, 1995).

A evolução dos *softwares* permitiu o avanço dos serviços compartilhados. Nos anos 70, o *Material Requirements Planning* (MRP) era utilizado para o planejamento dos

materiais necessários para o processo produtivo, com base nas necessidades determinadas pela produção. Nos anos 80, surge o *Manufacturing Resources Planning II* (MRP II), que, além do planejamento dos materiais, abrange a função de vendas, considerando as demandas do mercado. Nos anos 90, dá-se a introdução no mercado dos *softwares* tipo *Enterprise Resources Planning* (ERP), que, além das funcionalidades do MRP II, integra outras áreas e funções, incluindo as atividades de apoio. Os *softwares* conhecidos como ERP utilizam o conceito de integração das informações em uma única base de dados, suprindo o corpo gerencial de todas as informações necessárias à operação e gerenciamento da organização. Sua utilização permite a integração das atividades, a eliminação da multiplicidade de bases de dados e a padronização dos procedimentos. Isso resulta na otimização das atividades com redução de custos em todas as áreas da empresa.

Segundo Schulman (2001), as grandes empresas combinaram com sucesso a implementação de *software* ERP com a criação da unidade de serviços compartilhados, visando maiores economias de custos. São exemplos dessa prática a implantação de serviços compartilhados nas empresas Bristol Myers, Squibb, Microsoft, Chevron e Hewlett Packard.

Os sistemas de telecomunicações permitem a comunicação entre usuários, provendo acesso instantâneo para a realização de operações, independentemente da distância existente entre os computadores. São elementos importantes na estruturação da prestação de serviços. Exemplos de uso:

- a troca de documentos entre computadores;
- a operação remota através de um computador, acessando e executando operações em um outro computador;
- o serviço de correio eletrônico para troca de mensagens, serviço de mensagens e fax;
- teleconferência e videoconferência;
- transferência eletrônica de dados e imagens, tanto para os clientes como para os fornecedores;
- acesso à internet;

- montagem e operação de call centers.

A evolução da tecnologia da informação contribui e torna possível a estruturação dos serviços compartilhados, proporcionando a comunicação, a integração das unidades de negócios com as áreas de suporte e a automatização de procedimentos.

1.3 SERVIÇOS COMPARTILHADOS VERSUS TERCEIRIZAÇÃO

Na decisão da estruturação dos serviços compartilhados também é avaliada a possibilidade de terceirização das atividades de apoio, isto é, a prestação de serviços por um terceiro, não integrante e externo à organização. A terceirização se desenvolveu nas últimas décadas em associação com o chamado *downsizing*.

Giosa (2003) nota que a mudança da estrutura organizacional observada nas empresas, utilizando o conceito conhecido como *downsizing*, que leva a uma redução radical do tamanho da empresa conseguida com a redução dos níveis hierárquicos ou com a venda de negócios não estratégicos, teve como objetivo reduzir a burocracia e dar mais velocidade às decisões gerenciais. O conceito de *downsizing* teve como precursores, segundo pesquisa da *Executive Digest* (2005), Robert Tomasko (1987; 1993), Jeffrey G. Allen (1988); e Charles F. Hendricks (1992).

A prática do enxugamento provocou um questionamento sobre a missão das empresas e sobre as atividades essenciais para o negócio. Amato Neto (1995) reafirma que a empresa moderna deveria dedicar esforços nas atividades e operações que realmente possam traduzir-se em vantagens competitivas para a organização, concentrando-se em unidades de negócios, com um número cada vez mais restrito de atividades, diminuindo o número de processos, reduzindo as estruturas administrativas (*downsizing*) e repassando a uma rede de outras organizações (fornecedoras, subcontratadas) a execução das atividades de apoio.

De um modo geral, são vantagens decorrentes do processo de terceirização:

- superação das restrições da escala e falta de capital;
- redução do custo das atividades de apoio no momento da decisão de terceirizar;
- melhor gerenciamento da capacidade ociosa;
- focalização no gerenciamento das atividades de maior retorno;
- acesso a novas tecnologias;
- melhoria da qualidade dos serviços com a especialização;
- transferência do risco investimento para o terceiro;
- existência de fornecedores com maior escala e eficiência.

O processo traz também desvantagens:

- dificuldade de encontrar prestadores de serviços qualificados para as necessidades das empresas;
- perda da coordenação das atividades de terceiros com a transferência, implicando perda do poder de conduzir a execução e do conhecimento sobre as atividades operacionais;
- perda de qualidade e consistência;
- necessidade de intermediação de conflitos entre sindicatos de trabalhadores e empresas prestadoras de serviços, visando à continuidade das operações;
- responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto ao inadimplemento das obrigações trabalhistas por parte do prestador de serviços, decorrente da legislação trabalhista em vigor;
- perda do controle dos custos dos serviços terceirizados, uma vez que os preços dos serviços passam a ser regidos pelas leis do mercado, incluindo os tributos incidentes nas transações de aquisição dos serviços;
- necessidade de uma estrutura de fiscalização dos serviços como forma de verificar continuamente o nível de aderência do fornecimento às especificações contratuais;
- outros aumentos dos custos de transação.

Segundo Schulman (2001), as possibilidades de terceirização são classificadas em três níveis:

- nível mais baixo de complexidade: atividades de rotina que podem ser completamente terceirizadas
- nível intermediário de complexidade: controle das atividades, produção de relatórios, passíveis de terceirização parcial;
- nível alto de complexidade: as tomadas de decisões relacionadas com o negócio. Tais atividades não podem ser terceirizadas.

Como se vê, a decisão de terceirizar envolve considerações sobre as vantagens e desvantagens e a escolha da alternativa de melhor resultado para a empresa. Embora exista a possibilidade, poucas organizações consideram a terceirização total das atividades de apoio como alternativa viável. A justificativa de tal posicionamento está relacionada, sobretudo, com a perda de conhecimento e de controle das operações quando realizadas por terceiros.

No Brasil, além disso, existe uma grande polêmica entre autores e juristas sobre quais atividades podem ser terceirizadas. Segundo Giosa, (2003) a legislação brasileira é omissa no que se refere à terceirização. Entretanto, existem Leis e Enunciados que interferem no processo. Um dos principais documentos reguladores da terceirização é o Enunciado 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), cujo item III menciona que, em caso de terceirização:

III) Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7102, de 20.6.83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta” (<http://www.tst.gov.br/basesjuridicas>)

Segundo o Enunciado 331, a terceirização das atividades primárias da empresa não é permitida; contudo, as atividades de suporte são passíveis de terceirização.

Em 1993, uma pesquisa sobre a terceirização nas empresas do Brasil pelo CENAM – Centro Nacional de Modernização destacava que, do universo de 2.350 empresas pesquisadas, 48% utilizavam serviços terceirizados e 90% entendiam que a terceirização era uma tendência mundial do processo de modernização dos

negócios (Giosa, 2003). O Documento Nacional 2003 – Situação da Manutenção no Brasil, publicado pela Associação Brasileira de Manutenção – ABRAMAN registra que 34,4% da força de trabalho da área de manutenção industrial das empresas é proveniente de terceirização de serviços. Isso confirma que a terceirização de atividades é uma alternativa real à produção de serviços que não sejam estratégicos para o negócio da empresa. A execução dos serviços de transporte de pessoal, limpeza e manutenção de edifícios, fornecimento de refeições e vigilância são exemplos de terceirizações largamente praticadas no Brasil.

Ora, a estruturação dos serviços compartilhados pode ser vista como uma terceirização no ambiente interno. As Unidades de Negócio também têm como alternativa a aquisição de serviços diretamente no mercado. O compartilhamento de serviços permite que a organização obtenha todas as vantagens relacionadas com o processo de terceirização e supere os riscos anteriormente mencionados. Tal estruturação pode ser viabilizada com o conceito de um prestador interno de serviços de apoio – a unidade de serviços compartilhados. Esse modelo elimina as hipóteses de perda do conhecimento e do poder de execução, do descontrole dos custos e do risco do descumprimento das obrigações trabalhistas. Como contrapartida, todavia, a organização arcará com os encargos do provimento dos recursos para a montagem e operação da estrutura para execução de serviços de apoio.

2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO, CADEIA DE VALOR E ECONOMIAS DE ESCALA

A revisão dos conceitos de economia dos custos de transação, cadeia de valor e economias de escala facilita o estudo analítico do compartilhamento dos serviços.

2 ECONOMIA DE CUSTOS DA TRANSAÇÃO

Segundo Fiani (2002), até o momento da publicação, em 1937, do artigo *The Nature of the Firm* (A Natureza da Firma), de autoria de Ronald Coase (1991), a teoria econômica tratava detalhadamente apenas dos custos de produção. Havia o reconhecimento da parcela relativa aos custos de transação, mas não existia a mesma consideração dispensada aos custos internos das empresas.

As idéias de Coase foram precursoras da Nova Economia Institucional (NEI) e pretendem explicar a origem e o crescimento da firma e as suas relações no ambiente econômico como resultado de um processo de coordenação da atividade econômica que leva em consideração o tradicional mecanismo de preço. Os custos associados às transações são considerados relevantes e também determinam a forma de organizar as empresas e a sua atuação no mercado.

Segundo Coase (1937), a forma que privilegia o mercado tem sua origem nos fundamentos da economia neoclássica, com a proposição básica de que o mercado atua como uma “mão invisível”, direcionando os recursos do sistema econômico de forma eficiente e descentralizada, com o sistema de preços funcionando de modo tal que o ajustamento entre oferta e demanda se dá automaticamente. Por outro lado,

concorrendo com esse direcionamento dos recursos pelo mercado, apresenta-se o mecanismo de coordenação da organização, em que o empresário tem o poder de decidir de forma consciente e alocar os recursos produtivos dentro da empresa sem a interferência direta do mecanismo de preços. Essa forma de atuação corresponde à mão visível da hierarquia.

Além das atribuições de planejar, coordenar as atividades internas e preocupar-se somente com os custos de produção (coordenação interna), as empresas passam a planejar sua atuação externa, considerando o mercado e suas cadeias de suprimento e de distribuição, ou seja, o planejamento inclui seus clientes e fornecedores na cadeia produtiva. Decorrente dessa forma de atuação, os custos atribuídos à coordenação externa para a efetivação das transações são considerados relevantes.

Williamson (1985) agregou às idéias originais de Coase que as empresas podem recorrer ao mercado para estruturar sua cadeia produtiva em função de uma redução dos seus custos de transação. Afirma que a eficácia das transações é influenciada pelo comportamento dos agentes econômicos que estão sujeitos a racionalidade limitada, comportamentos oportunistas e que, para a realização de transações eficazes, são necessários contratos e uma estrutura de governança para o acompanhamento das transações realizadas.

Nessa perspectiva, a firma tem como alternativas para o seu posicionamento no mercado a criação de uma estrutura própria para a produção de bens e serviços de forma independente (hierarquia) ou a obtenção dos insumos necessários através do mercado. A definição da alternativa mais vantajosa se baseia no menor custo global.

Para Coase (1991), as relações da empresa com o mercado são reguladas através de contratos que têm custos associados tanto ao momento da negociação quanto à sua execução. O tamanho da empresa é, portanto, uma função do mecanismo de preço e dos custos relacionados às suas operações e relações de mercado – os custos das transações. Nesse artigo, Coase já faz referência à impossibilidade de execução plena de contratos de longo prazo, decorrente do risco e incerteza inerente à dinâmica do mercado e da introdução de inovações no processo

produtivo, com a finalidade de redução dos custos de produção e dos custos das transações.

As transações são as ações de comprar insumos, comercializar produtos e os seus custos associados. Para o adequado funcionamento da organização, é necessária uma estruturação dessas atividades, a definição das relações hierárquicas e a alocação de recursos para a sua execução.

Os custos de transação são os custos relacionados com a aquisição e da colocação de produtos e serviços pela empresa no mercado. São os custos decorrentes da negociação, da elaboração das propostas de fornecimento, da elaboração dos contratos e da fiscalização do fornecimento de bens e serviços segundo as regras contratuais estabelecidas (FIANI, 2002). Tais custos podem ser desprezíveis quando o comprador e o vendedor conhecem completamente os requisitos e as condições do fornecimento. Nesses casos, os contratos são simplificados. Por outro lado, quando o objeto da contratação é complexo, os instrumentos contratuais tendem a cobrir o máximo das condições possíveis de acontecer, o que demanda uma estrutura para o gerenciamento da transação e conseqüentemente implica uma parcela de custos adicionais não desprezível.

Num modelo simplificado, podemos pensar em uma cadeia de produção em que cada etapa é dependente da etapa anterior e entrega um produto à etapa subsequente, até a última, que corresponde à entrega do produto ao consumidor final. Na realidade, a produção de bens e serviços tem natureza mais complexa: as relações entre as etapas de produção e as relações da empresa com os seus fornecedores e clientes são também mais complexas. À medida que a empresa não consegue controlar as variáveis necessárias para o seu desempenho, ela poderá optar por um processo de integração como solução para se organizar, de forma a substituir as relações de mercado por relações internas para assegurar o seu melhor desempenho e reduzir os riscos. A decisão de como a empresa aloca os seus recursos e como os custos das transações interferem nessa alocação, implicando diretamente seu dimensionamento, são objeto do estudo da Economia de Custos das Transações.

A Teoria dos Custos de Transação recebeu as contribuições de Oliver Williamson, que ampliou a discussão sobre as diferentes formas de organização das empresas, as suas conseqüências na configuração do mercado e a forma de relacionamento delas com o mercado. Os trabalhos mais expressivos de Williamson são: *Markets and Hierarchies*, publicado em 1975, que dá elementos para formação das bases da Nova Economia Institucional - NEI, com a apresentação do modelo em que firmas e mercado são formas alternativas de organizar a produção capitalista; o artigo *The Institution of Capitalism*, publicado em 1985, que demonstra a dinâmica das relações das empresas no ambiente econômico, contemplando inclusive o desenho de um mapa cognitivo para dar suporte a essa dinâmica; e *The Mechanism of Governance*, publicado em 1996, que revisita as idéias de Coase e suas próprias obras sobre o assunto.

A NEI tem como foco básico de investigação e estudo da Economia dos Custos da Transação, direcionado para duas vertentes principais: o ambiente institucional e as estruturas de governança, como mostra a figura seguinte:

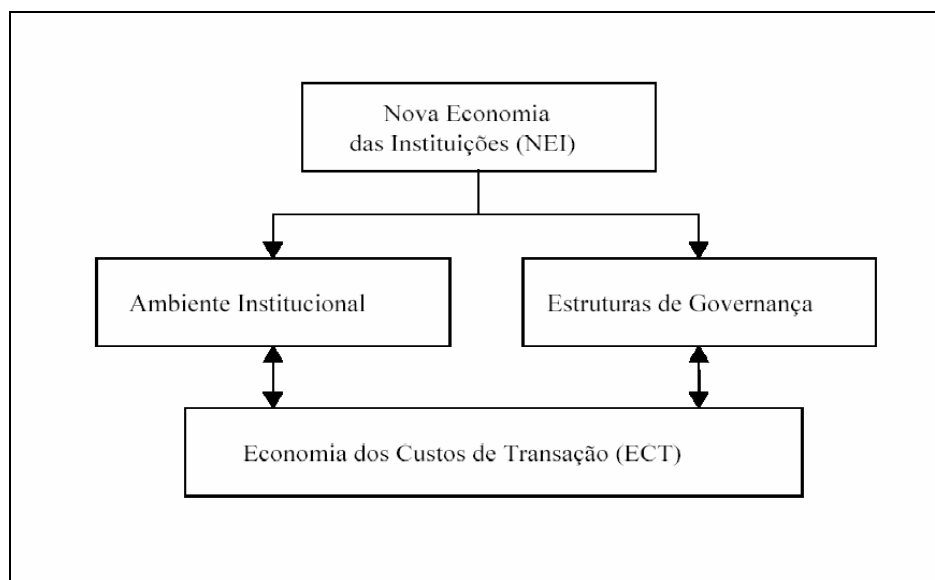


Figura 4 – Nova Economia Institucional e suas correntes metodológicas

Fonte: CABRAL, 2002

No contexto da NEI, a firma não executa apenas a função de produção a partir de um fluxo contínuo de insumos, tecnologia e produtos. A visão da firma é ampliada: é um elemento participante de um organismo maior, que influencia e depende da atuação de outras firmas e cujas relações de mercado são reguladas por

instrumentos contratuais, tanto na aquisição de insumos quanto na comercialização de bens e serviços.

Dito de forma mais explícita: a Economia dos Custos da Transação é microanalítica, trabalha com os pressupostos do comportamento dos agentes econômicos, introduz o conceito da especificidade dos ativos necessários à produção, permite uma análise comparativa das instituições econômicas, dá importância à firma como uma instituição que exerce um papel de coordenação na economia, em lugar de uma função de produção apenas, e ressalta o contrato como elemento no disciplinamento das relações entre as firmas.

Williamson utiliza-se de mapas cognitivos para explicar o comportamento dos agentes econômicos e a dinâmica das organizações em suas obras. Esses mapas são elementos fundamentais para o entendimento do funcionamento do mecanismo de preços, dos contratos que regem as relações entre os agentes e a integração vertical, usando os conceitos da especificidade de ativos, dos riscos não assegurados, da complexidade e salvaguardas contratuais.

A atuação da empresa em ambiente institucional leva em consideração múltiplos fatores: a incerteza, notadamente na execução de contratos de longo prazo; os riscos, que são inerentes à atividade econômica; as flutuações na demanda, a regulação das relações, quer sejam feitas através de contratos formais ou através de regulamentações legais ou por práticas informais de mercado.

Em 1937, Ronald Coase já mencionava que a incerteza está presente no ambiente empresarial e que a tarefa de decidir o que fazer e como fazer tem a predominância em relação às tarefas de coordenar internamente a produção. Esse fato é caracterizado por ele como uma inevitável "*cephalisation*", chamando a atenção da necessidade de um pensamento lógico para o entendimento dos riscos e resultados decorrentes das decisões sobre o que deve ser produzido e qual a tecnologia a ser empregada. Essa é uma tarefa adicional, atribuída aos dirigentes das empresas, que, além do gerenciamento da produção, são os responsáveis pelas decisões baseadas no entendimento das necessidades do mercado para o adequado posicionamento da sua empresa.

Segundo Williamson (1985), os custos de transação se concretizam em dois momentos. Os custos *ex-ante*, isto é, os anteriores à transação, são os de esboçar, negociar e estabelecer um contrato. Existem ainda os custos *ex-post*, que são verificados após a realização da transação. Incluem-se como custos *ex-post* os decorrentes de problemas imprevistos, quando os termos de um contrato não são cumpridos adequadamente devido a atrasos, erros ou omissões. Também são considerados, nesse caso, os custos incorridos por má-fé de uma das partes signatárias no descumprimento dos contratos.

A Teoria dos Custos de Transação considera que as transações ocorrem em ambientes complexos e que existe o desnivelamento de informações entre as empresas que se relacionam. Em tais ambientes, há um conjunto de fatores que condicionam os custos das transações: fatores relacionados com o comportamento dos agentes tais como a racionalidade limitada e o oportunismo; e os decorrentes da natureza das transações, tais como a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência.

2.1.1 Comportamento dos agentes

A racionalidade limitada, a complexidade e natureza das transações levam as empresas a adotar iniciativas que redundem em ganhos relacionados com as transações, modificando a forma de relacionamento com o mercado e dentro das próprias organizações, com o objetivo de economizar os custos das transações.

2.1.1.1 Racionalidade limitada

A racionalidade limitada decorre do comportamento humano, que tem as suas limitações naturais para reter e processar informações, transmiti-las através da linguagem e se fazer entender. No caso de uma racionalidade ilimitada, os contratos de fornecimento conteriam todos os condicionantes possíveis de modo que a transação fosse totalmente previsível, antecipando todos os problemas passíveis de

acontecer, dando conta de todas as incertezas do ambiente em que a operação se realizaria. Esse caso não corresponde à realidade das relações entre as empresas.

A racionalidade limitada torna-se relevante num ambiente complexo. Nesse contexto, a tomada de decisões envolve alternativas e os riscos inerentes a cada alternativa. Esses riscos dependem do nível de informação que cada parte detém. A probabilidade e a valoração dos riscos das alternativas afetam os custos e os resultados da transação.

2.1.1.2 Oportunismo

O comportamento oportunista está relacionado com a assimetria das informações que levam as partes envolvidas em uma transação a desconsiderar os compromissos contratuais já assumidos para minimizar ou reduzir o risco de perdas, inclusive financeiras. Tal comportamento utiliza-se da oportunidade de economizar custos.

Dada a característica comportamental dos agentes e a regra básica para a atuação para a maximização dos ganhos numa relação contratual, a ação oportunista é uma prática esperada e os registros de rompimento de contratos atestam que os agentes atuam de fato oportunisticamente.

Os comportamentos racional e oportunista, na visão de Williamson (1993), provocam impactos tanto na organização quanto no conteúdo dos contratos, conforme o quadro a seguir:

Comportamento Implicações	Racionalidade Limitada	Oportunismo
Para a teoria dos contratos	Compreensão dos agentes: os contratos são incompletos e inexecutáveis	Os contratos são considerados como uma simples promessa, passíveis de rompimento
Para a organização econômica	As mudanças nos contratos são soluções para a manutenção dos acordos, como forma de adaptação às subseqüentes tomadas de decisão	Os negócios necessitam de salvaguardas espontâneas ou construídas para se concretizarem

Quadro 1 - Conseqüências organizacionais dos comportamentos presumidos

Adaptado de Williamson, 1993

Zylbersztajn (1999) afirma que existem três razões explicativas para que os contratos não sejam rescindidos, mesmo com a existência de problemas na sua execução: a reputação, as garantias legais e os princípios éticos.

A reputação representa a garantia de receitas, pois a interrupção do fluxo de pagamentos decorrente do rompimento de contrato poderá representar perdas imediatas e no longo prazo, que comprometerão a sobrevivência da firma. Uma empresa que rompe contratos com freqüência passa para o mercado a imagem de prática continuada de comportamento oportunista, e isso poderá provocar a diminuição das transações e a sua redução de tamanho ou até o seu desaparecimento.

As garantias legais são instrumentos construídos pela sociedade com o caráter regulatório para o funcionamento da economia e desestímulo da prática oportunista na quebra das relações contratuais. Além da regulamentação, é necessária a existência de um aparato que possa identificar e punir as práticas oportunistas.

Na sociedade existem também os códigos de conduta construídos de maneira informal e que têm o mesmo papel das garantias legais e podem funcionar com

menos burocracia e com maior eficácia nesse aspecto de não estimular comportamentos oportunistas na busca de vantagens adicionais não previstas no escopo dos contratos.

Segundo Zylbersztajn (1999), os princípios éticos devem ser entendidos como uma construção humana que tem a finalidade de inibir o comportamento oportunista. Esses princípios são declarados e assumidos pelas organizações como padrões de comportamento dos seus membros no relacionamento com as instituições. Acredita-se que a inibição de comportamentos oportunistas contribui para a manutenção dos contratos.

Na prática, o conteúdo dos códigos de ética são complexos e é difícil acompanhar o seu fiel cumprimento e, por isso, a sua existência não impede o rompimento de contratos.

2.1.2 Natureza das transações

Os custos das transações são diretamente influenciados pela sua natureza que, segundo Williamson (1985), tem as seguintes dimensões:

- especificidade dos ativos;
- incerteza;
- frequência.

2.1.2.1 Especificidade dos ativos

É uma característica relacionada com os ativos envolvidos no processo produtivo de bens ou serviços. Esses ativos representam investimentos realizados e não podem ser descartados sem relevantes perdas financeiras. A partir da concretização do investimento, o ativo condiciona as especificações do bem ou produto realizado. Neste contexto, as especificações representam as particularidades desejadas pelos compradores.

À medida que as especificações definidas para a produção de bens e serviços atendem às necessidades de um único comprador, cria-se uma relação de dependência mútua entre fornecedor e comprador, e, caso haja o rompimento do contrato de fornecimento, existirão perdas para ambas as partes envolvidas na transação.

Segundo Zylbersztajn (1999), das três características acima citadas, a especificidade dos ativos é a mais importante para a definição do modelo do contrato que regula as transações entre fornecedor e comprador.

Williamson (1985) mostra no quadro a seguir as implicações contratuais decorrentes do comportamento dos agentes e da especificidade dos ativos:

Comportamento Assumido		Especificidade de ativos	Implicações no processo de contratação
Racionalidade limitada	Oportunismo		
Ausente	Presente	Presente	Planejamento do contrato
Presente	Ausente	Presente	Cumprimento de promessas
Ausente	Presente	Ausente	Competição
Presente	Presente	Presente	Governança

Quadro 2 – Atributos do processo de contratação

Fonte: Williamson, 1985

A especificidade dos ativos pode ser caracterizada pelos seguintes condicionantes:

a) A especificidade locacional diz respeito à localização física das empresas envolvidas na transação. Nas empresas produtoras de bens, a proximidade física dos ativos envolvidos e dos fornecedores dos insumos favorece as operações de suprimento, armazenamento e transporte de insumos e produtos entre organizações, o que diminui os custos de transporte e armazenamento.

b) A especificidade de ativos físicos refere-se às características dos ativos destinados à produção. Tem relação direta com o projeto do produto e com o processo de fabricação. Tais ativos tornam as empresas capazes de executar todas as operações necessárias para a obtenção do produto, conforme os requisitos de projeto e sua colocação no mercado. Envolve o desenvolvimento de tecnologia de produção de forma que as operações sejam as mais eficazes para a colocação de produto competitivo no mercado.

Em serviços, são exemplos de ativos físicos os recursos computacionais e as tecnologias utilizadas para a geração e uso da informação. Esse é um aspecto relevante na produção de serviços, tornando possível a sua entrega a distância, reduzindo a importância da proximidade entre o local de processamento e o ponto onde é consumido. Esse aspecto, por exemplo, foi considerado pela AMBEV (EXAME, 2002) na montagem do seu Centro de Serviços Compartilhados no município de Jaguariúna, deslocado do centro da cidade de São Paulo e concentrando a execução das atividades de suporte ao negócio. Uma das razões da escolha foi a existência de boa estrutura de fibra ótica instalada, que forneceu as condições adequadas para a montagem da infra-estrutura de comunicação.

c) A especificidade de ativos humanos está relacionada com a competência que os empregados da empresa têm para operar os ativos físicos que produzem bens e serviços. A competência acumulada com o aprendizado leva à especialização profissional. O exemplo característico de especialização está no pessoal alocado nas tarefas de pesquisa e desenvolvimento.

d) Os ativos dedicados são aqueles cujo investimento foi realizado para a execução de uma operação específica. São exemplos de ativos dedicados: as turbinas para a geração de energia em uma hidrelétrica; as centrais telefônicas que realizam o controle do tráfego das ligações; e os servidores que, conectados na internet, disponibilizam e gerenciam o tráfego das informações.

e) A especificidade da marca refere-se ao valor adicional que um produto adquire na sua relação de fornecimento ao mercado e aceitação pelos consumidores. Traduz

a confiança do cliente em relação à qualidade e o valor de aquisição do bem ou serviço e o induz a repetir a transação numa nova necessidade.

f) A especificidade temporal está relacionada com o prazo das transações. O cumprimento de prazos de transporte no fornecimento de produtos perecíveis é fundamental para o sucesso da transação. No contexto da produção, o cumprimento de prazos entre atividades poderá reduzir sensivelmente os estoques de insumos (produtos intermediários na cadeia produtiva), reduzindo necessidades de capital investido em estoque de matérias-primas e produtos intermediários. A tecnologia de produção *just-in-time* utiliza esse conceito como principal fundamento. Na linha de produção, o estoque de insumos ou produtos intermediários é necessário para assegurar a sua disponibilidade para que o processo produtivo não pare e o resultado da produção se obtenha com os menores custos e no mínimo tempo.

Numa relação confiável entre empresas, o histórico de cumprimento de prazos gera transações de custo decrescentes.

2.1.2.2 Incerteza

É decorrente do ambiente complexo onde as transações ocorrem. Os contratos não cobrem todos os eventos que podem acontecer durante a sua execução. A incerteza é um fator gerador de assimetria nas informações entre as partes que se relacionam. A cobertura dos riscos associados à execução do contrato gera custos adicionais para a realização das transações.

O mercado de seguros surge da oportunidade de cobertura de riscos associados às transações. Os seguros contra roubos de veículos e cargas, por exemplo, geram custos adicionais e influenciam o preço dos serviços de transporte de cargas.

Para dar conta do risco e incerteza do ambiente econômico, Brickley, Smith & Zimmerman apud Zylbersztajn (1999) propõem como alternativas de relacionamento para as firmas o modelo do quadro a seguir:

Especificidade dos Ativos	Incerteza		
	Baixa	Média	Alta
Baixa	Mercado	Mercado	Mercado
Média	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Contrato ou Integração Vertical
Alta	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Integração Vertical

Quadro 3 – Alternativas de relacionamento no mercado em função da incerteza e da especificidade dos ativos

Fonte: Brickley, Smith ; Zimmerman *apud* Zylbersztajn, 1999.

Para as transações que envolvem ativos não específicos, independentemente dos riscos associados, a solução apontada é o relacionamento através do mercado. O crescimento do grau de especificidade dos ativos determina relações contratuais que incluem salvaguardas para inibir comportamentos oportunistas. Em casos de elevada especificidade dos ativos e alta incerteza, a integração vertical é a solução eficaz.

Williamson (1985, 2005) utiliza-se de um esquema para explicar a existência de contratos e o nível de salvaguardas para as relações entre as empresas no mercado e a forma de estruturação das empresas em função dos riscos e da especificidade dos ativos.

O esquema apresentado na figura a seguir considera que a situação $K=0$ é a de ativos não específicos e $S=0$ a situação em que não são necessárias salvaguardas para inibir o comportamento oportunista e a empresa atuar no livre mercado. Essa é a condição do ponto A: o mercado funciona adequadamente e não necessita de instrumentos para desestimular o oportunismo.

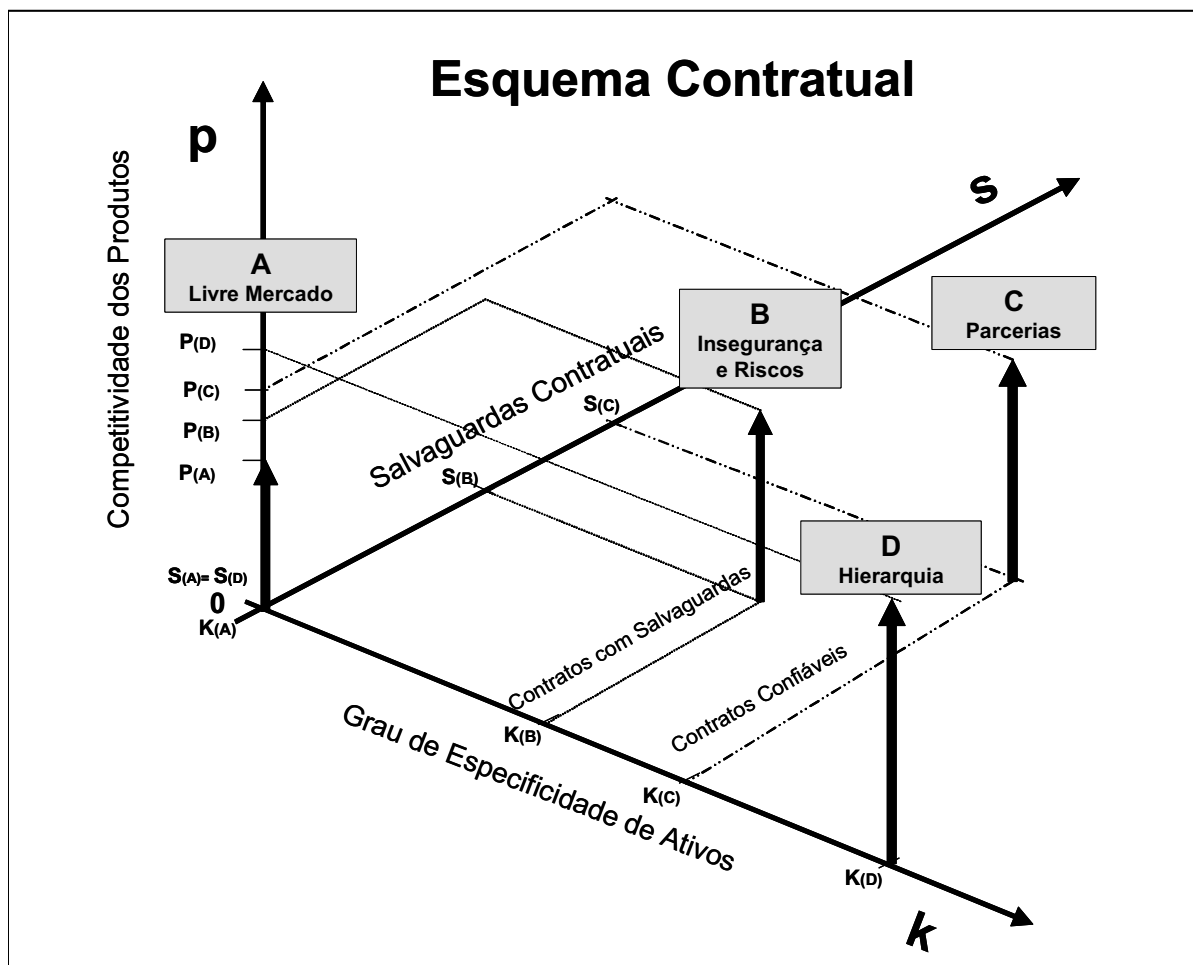


Figura 5 – Esquema contratual

Fonte : Adaptado de Williamson, 1985

Na busca da melhoria da competitividade dos produtos, as empresas se articulam para ganhar novo posicionamento e, a partir do momento que a transação exige ativos específicos, para contrapor os riscos inerentes ao funcionamento do mercado, torna-se necessária a formalização contratual de salvaguardas para assegurar a realização das transações e inibir o comportamento oportunista. Esse novo posicionamento é representado pelo ponto B da figura acima. Nesse ponto, o grau de especificidade ($K_{(B)}$) e as salvaguardas contratuais ($S_{(B)}$) são maiores que zero, e o grau de competitividade do produto em B é maior que no ponto A ($P_{(B)} > P_{(A)}$).

Novas exigências do mercado por produtos mais competitivos e diferenciados podem impor a necessidade de maior grau de especificidade de ativos ($K_{(C)} > K_{(B)}$), o que remete a empresa para um aumento do nível de salvaguardas contratuais ($S_{(C)} > S_{(B)}$). Tal fator torna os contratos mais confiáveis, resultando em produtos mais

competitivos, como mostrado no Ponto C ($P_{(C)} > P_{(B)} > P_{(A)}$).

Nos casos em que a situação é muito complexa do ponto de vista da especificidade dos ativos e das salvaguardas necessárias para assegurar a realização das transações, a formalização e o gerenciamento de contratos pode não ser a solução eficaz. Nesse caso, a solução é a hierarquia, ou seja, para contrapor à insegurança e aos riscos inerentes às operações com ativos muito complexos, a empresa reorganiza os seus fatores de produção internamente, num processo de integração vertical. Essa situação é representada pelo ponto D, que difere da situação representada pelo ponto A pelo maior grau de especificidade de ativos ($K_{(D)} > K_{(A)}$), maior competitividade do produto ($P_{(D)} > P_{(A)}$) e inexistência de salvaguardas contratuais ($S_{(D)} = 0$).

A decisão da empresa de passar diretamente da situação A para a situação D é possível e, nesse caso, a empresa assume sozinha os riscos de aquisição e operação de ativos mais específicos para produção de produtos mais competitivos.

2.1.2.3 Freqüência das transações

Trata-se de um fator importante na avaliação do ambiente. À proporção que as transações acontecem, as diferenças de informação entre as partes tendem à redução e, por conseguinte, reduz-se também a incerteza. A criação de um compromisso confiável entre as partes reduz riscos associados ao fornecimento, refletindo na redução nos custos da transação, pela diminuição das salvaguardas introduzidas nos contratos como atitude preventiva ao comportamento oportunista. A renovação do contrato, do ponto de vista da assimetria das informações, é mais vantajosa que a contratação de um novo fornecedor.

Segundo Fiani (2002), a Teoria dos Custos da Transação - TCT designa as transações que envolvem investimentos com alto grau de especialização dos ativos físicos e da mão-de-obra, em um mercado muito limitado, como transações com ativos específicos. Nesse caso, há o interesse das partes na continuidade do vínculo contratual e as regras que possibilitam as transações são estabelecidas através da

negociação dos requisitos contratuais. São características dos contratos de longo prazo para continuadas ocorrências de fornecimentos.

O quadro a seguir, proposto por Williamson (*apud* FIANI, 2002), mostra como a freqüência das transações e a especificidade dos ativos interferem na estrutura de governança necessária para o funcionamento do mercado.

Estruturas de Governança			
Freqüência	Tipo da transação		
	Ativos não Específicos	Ativos Mistos	Ativos Específicos
Ocasionais	Governança de Mercado	Governança Trilateral	Governança Trilateral
Recorrentes	Governança de Mercado	Governança Específica Bilateral	Organização Interna Verticalização

Quadro 4 – Estruturas de governança para a realização das transações

Fonte: Williamson *apud* Fiani, 2002

2.1.3 Tipos de contrato

Fiani (2002) lembra que a especificidade dos ativos, a incerteza e a freqüência geram vários tipos de contratos que regulam a realização da transação:

a) Quanto às especificações:

- contratos que especificam no presente o desempenho dos bens e produtos no futuro;
- contratos que especificam no presente o desempenho dos bens e produtos no futuro, condicionados à ocorrência de determinados eventos previstos em contrato;

b) Quanto à duração:

- contratos de pequena duração;

- contratos que estabelecem parâmetros para negociação de condições no futuro, prevendo a possibilidade de mudanças nos requisitos e necessidades das partes.

2.1.3.1 Contratos que especificam no presente o desempenho dos bens e produtos no futuro

São instrumentos que não envolvem incerteza. A clara e precisa especificação do objeto do contrato determina a simetria nas informações entre as partes e desestimula o comportamento oportunista. Nestes casos, as transações são simples e os custos envolvidos com as salvaguardas para prevenir as quebras de contratos não são relevantes. Como exemplo dessa transação, podemos citar a aquisição de produtos padronizados e disponíveis no mercado. Nessa situação, a negociação fica centrada no preço de aquisição e no prazo de entrega.

2.1.3.2 Contratos que especificam no presente o desempenho dos bens e produtos no futuro, condicionados à ocorrência de determinados eventos previstos

Esses contratos prevêem a possibilidade de modificações no objeto inicialmente contratado sob circunstâncias definidas. A ocorrência de eventos e as mudanças conseqüentes são conhecidas, agregando um conteúdo de planejamento do futuro. Um exemplo desse tipo de transação são os contratos de fornecimento de insumos agrícolas, considerando a sazonalidade das safras. A sazonalidade é uma característica conhecida na atividade agrícola e afeta diretamente a época da aquisição dos fertilizantes, por exemplo.

Quando o ambiente torna-se mais complexo, esse tipo de contrato pode apresentar problemas: a racionalidade limitada não dá conta da previsão de todos os eventos futuros que garantam o cumprimento das condições contratadas: atendimento aos requisitos, cumprimento de prazo e baixo custo. A ocorrência de eventos não previstos pode demandar renegociação e estabelecimento de condições adicionais que assegurem o sucesso da transação. Tais eventos também podem tornar inviável a transação, levando à rescisão contratual.

Esse tipo de contrato é aplicável quando há necessidade de manutenção de vínculos entre as empresas, envolve ativos específicos e serve como uma blindagem para que a complexidade do ambiente não interfira na continuidade do contrato. Dessa forma, torna-se necessária a alocação de recursos para o gerenciamento e monitoração desse tipo de contrato. As modificações contratuais durante a execução do contrato são condições necessárias para que as renegociações dos requisitos contratuais sejam vantajosos para as partes.

2.1.3.3 Contratos de pequena duração

São utilizados quando a necessidade do comprador é momentânea e existem alternativas de fornecedores no mercado. Nesse tipo de contrato, os vínculos não são importantes e não existe assimetria de informação, uma vez que o objeto da transação é plenamente conhecido. É previsto que o mercado tenha a disponibilidade do bem quando for necessária a sua aquisição. Em casos de problemas na disponibilidade do bem, a transação poderá ter custos maiores, obedecendo ao mecanismo de preços de mercado.

Tais contratos são adequados quando não há a necessidade de preservação de vínculos de fornecimento e os requisitos dos bens e serviços adquiridos não se alteram no curto prazo.

2.1.3.4 Contratos de relação

São aqueles que estabelecem parâmetros para negociação de condições no futuro, prevendo a possibilidade de mudanças nos requisitos e necessidades das partes; são instrumentos focados nas relações de autoridade. São definidas as atribuições de cada parte: uma parte especifica e manda executar, e a outra executa o objeto do contrato. É previsto que, em cada alteração relevante do ambiente, as partes negociem e estabeleçam novas condições para a execução do contrato. A vantagem desse tipo de contrato está na escolha da alternativa mais adequada para a continuidade do fornecimento. Tais contratos são de longo prazo e, para terem continuidade, principalmente quando envolvem ativos específicos, são necessárias

adaptações no curso da execução. Essa possibilidade de modificações torna desnecessária a realização de contratações sucessivas para dar conta da demanda.

As mudanças feitas no desempenho do produto, objeto da contratação, podem interferir diretamente nos custos de produção e alterar os custos da transação.

Esse tipo de contrato é utilizado quando há interesse na manutenção de vínculos em ambientes complexos. O objetivo é que a transação seja executada com sucesso e que haja simetria de informações ao longo da realização do contrato. É necessária a alocação de recursos para o gerenciamento e monitoração, bem como para as necessárias adaptações do contrato durante a sua execução.

Nesse tipo de contrato, em ambientes de crescente complexidade, há a tendência de verticalização como forma de reduzir a incerteza e necessidade de ajustes freqüentes no instrumento contratual e no objeto da transação. O processo de verticalização dá-se pela posse dos ativos em uma única firma, que coordena internamente a produção dos bens ou serviços, eliminando os riscos e os custos dos freqüentes ajustes nos contratos para a sua aquisição no mercado.

2.1.4 Estruturas de Governança

Fiani (2002) estabelece que, para assegurar a realização das transações, são criadas estruturas de governança. Essa estrutura é definida como o conjunto das instituições e os tipos de agentes envolvidos para a realização e para a garantia de execução da transação. As estruturas de governança são classificadas da seguinte forma:

- Governança pelo mercado: é adotada para transações com ativos não específicos. É eficaz para o caso de transações freqüentes. Não há interesse em manter o vínculo da relação e a recorrência em ir ao mercado favorece a simetria nas informações.
- Governança trilateral: durante a negociação do contrato, é prevista a existência de uma terceira parte para assegurar a execução da transação, quer na

avaliação da execução, quer na conciliação de prováveis conflitos. É adequada para casos que envolvam ativos específicos ou mistos e em situações ocasionais.

- Governança específica para a transação: para o caso de transações com ativos específicos, é utilizada uma estrutura de governança dedicada ao gerenciamento e monitoramento das transações. Nessas transações, a possibilidade de ocorrência de conflitos e os riscos envolvidos determinam uma estrutura de governança própria para assegurar o cumprimento do contrato. Na execução dos contratos de relação, a estrutura de governança específica é a mais adequada.

A tendência que se observa é que as transações específicas e recorrentes tendem a ser substituídas por transações dentro da própria empresa, enquanto as transações não específicas, mesmo que ocorram ocasionalmente, são direcionadas para o mercado. Dessa forma, o custo da transação determina o que deve ser produzido internamente e o que deve ser adquirido no mercado.

O propósito fundamental da empresa é minimizar os custos de transação. Este é um componente que pode influenciá-la na determinação da sua configuração. Seu objetivo é manter suas operações horizontalizadas e correr o risco de viabilizar as suas operações adquirindo bens ou serviços no mercado, ou optar pela integração com os seus fornecedores e/ou na direção dos clientes, adotando formas de operação mais racionais, seguras e econômicas (Williamson *apud* Lima, 1999).

Williamson (2002) apresenta esquematicamente o gráfico a seguir, que demonstra os custos comparativos dos modelos de governança em função da especificidade dos ativos envolvidos nas transações.

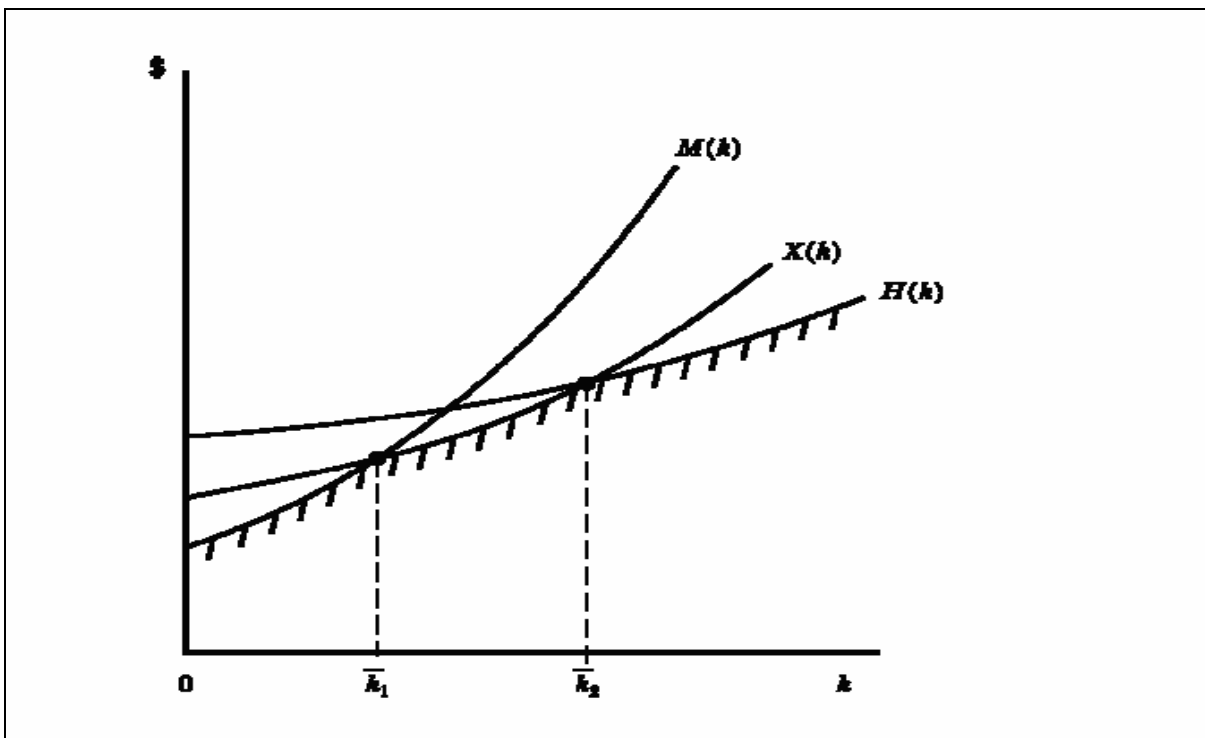


Figura 6 - Custos da estrutura de governança

Fonte: Williamson, 2002.

À medida que aumenta o grau de especificidade dos ativos, o menor custo do sistema de coordenação das transações passa inicialmente pela governança do mercado, representada pela curva M , e a especificidade do ativo está localizada entre os valores 0 e k_1 . Para transações com ativos de grau de especificidade maior k_1 , torna-se necessária a existência de uma estrutura de governança para possibilitar a execução dos contratos (curva X). Essa solução é a de menor custo de transação, correspondendo a especificidades de ativos entre os valores k_1 e k_2 . Para nível de especificidade de ativos maior que k_2 , isto é, ativos com elevado grau de especificidade, a alternativa da hierarquia é a solução que resulta em menor custo das transações (curva H).

2.2 CADEIA DE VALOR

Porter (1999) conceitua a cadeia de valores como as várias atividades diferenciadas do ponto de vista tecnológico e econômico que a empresa desempenha para executar o seu negócio. O preço de aquisição que o mercado paga pelo bem ou serviço produzido representa valor para a empresa. A rentabilidade do negócio da empresa é calculada com base na diferença entre o preço de mercado e os custos da execução das atividades da cadeia de valor, denominada de margem.

Uma representação genérica de uma cadeia de valor é mostrada na figura a seguir:



Figura 7 – Cadeia de valor genérica

Fonte: Porter, 1996.

A cadeia de valor representa todas as atividades de valor que a empresa executa para a elaboração e comercialização dos seus produtos. A execução de cada atividade emprega insumos, recursos humanos e tecnologia, e gera informações sobre os insumos, as operações executadas e os resultados. Tais atividades também podem gerar ativos financeiros: produtos intermediários, estoques e financiamentos, por exemplo.

As atividades da cadeia de valor estão divididas em dois conjuntos: atividades primárias; relacionadas diretamente com a elaboração do produto, desde a aquisição dos insumos até a sua entrega ao consumidor, e atividades de apoio necessárias à produção de bens e serviços. Todas as atividades são interdependentes, e as atividades de pós-venda são consideradas primárias (PORTER, 1996).

A construção da cadeia de valor é defendida por Porter como instrumento

estratégico para análise comparativa dos custos das atividades de valor de uma empresa em relação à concorrência e determinação das áreas que exibam vantagens competitivas, bem como áreas que requeiram um melhor gerenciamento para a redução dos custos.

A elaboração da cadeia de valor de uma determinada empresa é mais detalhada que a cadeia genérica anteriormente mencionada, e esse nível de detalhamento dependerá do objetivo da análise. Exemplificando, a atividade de *marketing* e vendas poderá ser subdividida em publicidade, promoção e área de vendas.

Na representação da cadeia de valor, as atividades estão conectadas por elos. Cada um dos elos contém os requisitos da atividade subsequente e define o impacto direto na sua eficácia funcional e no custo. A perda de prazo de suprimento de peças numa linha de montagem acarretará paralisação e, conseqüentemente, a perda de produção. Os elos representam os contratos internos existentes, fixam requisitos e demonstram as interdependências existentes entre as atividades de valor.

O conceito ampliado da cadeia de valor é o sistema de valor. Neste, está incluída a cadeia de valor dos fornecedores dos insumos e a cadeia de valor da organização responsável pela distribuição dos produtos até o consumidor final. Os elos entre as cadeias de valor da empresa à montante e à jusante da produção são regulamentados por contratos onde as partes ajustam os requisitos e a remuneração a ser paga pelo cumprimento desses requisitos. O aprimoramento da relação com os fornecedores, da mesma forma que entre elos internos da cadeia de valor, gera economias de custo ou aumenta o valor do produto.

Um exemplo de atividade que gera valor na cadeia de fornecimento de petróleo é a eliminação da água e sedimentos associados nas instalações próximas ao local de extração. Tal operação permite a redução dos custos de transporte e eliminação dessa etapa nas operações de uma refinaria. Por conseguinte, o petróleo com menor quantidade de água e sedimentos tem maior preço no mercado. A operação apresenta custos adicionais na produção do petróleo, que são remunerados com um adicional no preço, isto é, a operação de eliminação da água gera valor que o mercado reconhece e remunera.

O adequado gerenciamento das atividades da cadeia de valor exige um grande esforço de coordenação, proporcional à complexidade dos requisitos de cada elo entre as atividades. A tecnologia da informação tem dado recursos adicionais para a coordenação dessas atividades, reduzindo o esforço humano na obtenção e no processamento de dados e gerando informações que dão rapidez às decisões.

Porter (1999) menciona que a empresa McKesson, maior distribuidora de remédios nos Estados Unidos, equipou seus clientes com terminais para que eles acessassem diretamente os sistemas de registro e controle de pedidos da empresa. O cliente faz o seu próprio pedido, introduzindo as informações no sistema da McKesson. A facilidade na execução dos pedidos e no recebimento das faturas resultou num aumento das quantidades de produtos colocados no mercado e, ao mesmo tempo, otimizou a atividade de processamento de pedidos, reduzindo custos com a eliminação da atividade de intermediação e alimentação dos dados no sistema de controle.

Podemos também fazer referência aos atuais portais de compras existentes na internet. Eles exploram o modelo do auto-atendimento, permitindo que o cliente faça a escolha do produto, realize o pagamento e acompanhe a situação do seu pedido até a entrega. Há o deslocamento da execução das atividades do fornecedor para o cliente.

Os bancos, seguradoras e empresas do ramo de serviços são fortes usuários da tecnologia da informação. Nas situações em que exista economia de escala, o aumento no volume de operações poderá resultar em serviços excedentes, que podem ser vendidos a terceiros, gerando receitas. Porter (1999) cita como exemplo a Sears, que, considerando a sua competência em processamento de contas de cartões de crédito, expandiu a sua capacidade para a operação e venda de serviços semelhantes para terceiros. Os bancos vendem às empresas serviços de cobrança de faturas a terceiros, utilizando a sua capacidade de processamento e controle contábil. Esses serviços passam a constar do portfólio de atuação das empresas, gerando receitas advindas de recursos que estavam ociosos.

Segundo Porter (1999), uma estratégia empresarial empregada para a redução de custos é o compartilhamento de atividades de valor de duas ou mais unidades de negócios. O compartilhamento é interessante porque aproveita a economia de escala gerada. Há também a redução do custo com o aprendizado do método de execução, que gera o mesmo valor, com menores custos. O aprendizado contínuo é um exercício gerencial que tem por objetivo avaliar crítica e sistematicamente o desempenho das atividades de valor, tendo como objetivo básico a procura do melhor método para agregar mais valor ou para reduzir os custos da execução da atividade. A vantagem competitiva de um produto tem relação direta com o custo de produção e com a sua funcionalidade. A diferenciação e o preço são elementos importantes na decisão de compra e são traduzidos como vantagens competitivas.

A cadeia de valor também poderá orientar a estrutura organizacional, fornecendo a visualização das interfaces entre as atividades, quer sejam primárias, quer sejam de apoio. A cadeia ainda sinaliza a necessidade de estrutura e coordenação específica.

Na montagem de uma estrutura organizacional, o compartilhamento de atividades é uma estratégia que leva à redução de custos com o aproveitamento das sinergias das atividades das cadeias de valor das empresas. As estratégias de aquisições de empresas levam isso em consideração.

Para Porter (1999), são pré-requisitos estratégicos para o compartilhamento:

- existência de atividades compartilháveis com o foco na obtenção de vantagens competitivas;
- benefícios do compartilhamento que superam os custos;
- capacidade de superar a resistência das unidades de negócio para a implantação do compartilhamento de serviços.

São necessários pré-requisitos organizacionais:

- unidades de negócios estratégicas devem ser motivadas a compartilhar as atividades;

- planejamento estratégico, que deve ter um papel ativo de direcionamento do modelo de compartilhamento em todos os níveis hierárquicos da empresa;
- patrocínio da alta administração, que deve funcionar como elemento de orientação para o modelo de compartilhamento;
- aferição dos resultados obtidos com o compartilhamento de atividades.

Porter aponta também como armadilhas do compartilhamento:

- utilização do compartilhamento desvinculado da obtenção de vantagens competitivas;
- suposição que o compartilhamento ocorre naturalmente, sem o papel ativo da alta administração da empresa.

Porter defende o compartilhamento de atividades que levem ao aproveitamento das melhores oportunidades na agregação de valor, ou seja, que são as diretamente relacionadas com a produção. Admite, entretanto, que o compartilhamento das atividades de apoio também leva a uma redução de custos, contribuindo para a competitividade dos produtos e serviços. Nas atividades de apoio, lista oportunidades existentes para o compartilhamento nas seguintes áreas:

- aquisição de insumos;
- desenvolvimento de tecnologias;
- negociação de financiamentos;
- contabilidade e finanças;
- assessoria jurídica;
- relações institucionais;
- contratação e treinamento de recursos humanos.

O estudo da cadeia de valor da empresa permite a explicitação das atividades de apoio, o estabelecimento do escopo dos serviços de uma Unidade de Serviços Compartilhados e a melhoria do gerenciamento das Unidades de Negócios, encarregadas da execução das atividades ligadas diretamente ao produto. O seu detalhamento orienta a estruturação organizacional para o posicionamento mais

vantajoso da empresa em termos competitivos.

A definição do escopo das atividades a serem compartilhadas envolve decisões estratégicas da alta direção que orientam o estabelecimento dos limites a serem observados e as regras a serem seguidas para a transferência dos serviços das Unidades de Negócio para a USC, num primeiro momento, e o relacionamento entre as unidades na fase subsequente.

O conteúdo das negociações para cada serviço a ser transferido para a USC contempla a definição dos requisitos, explicitando as características relevantes do elo existente entre as atividades de valor e as atividades de apoio, incluindo os custos envolvidos. Esses requisitos traduzem o valor que cada atividade representa na cadeia produtiva e são referenciais usados para a verificação sistemática da qualidade das atividades executadas pela USC para as Unidades de Negócio.

2.3 ECONOMIAS DE ESCALA

Segundo Loopty e Szapiro (2002), para uma determinada função de custos, a existência de economia de escala poderá ser verificada com a utilização do conceito de elasticidade-custo, que é o quociente entre a variação relativa dos custos médios de produção e a variação relativa das quantidades produzidas:

$$\varepsilon_c = \frac{\Delta C / C}{\Delta Q / Q}$$

Quando os custos aumentam na mesma proporção das quantidades produzidas, tem-se $\varepsilon_c = 1$.

A economia de escala está caracterizada quando os custos relativos aumentam menos que o aumento relativo da produção, isto é, quando $\varepsilon_c < 1$. Quando a variação relativa das quantidades é menor que a variação relativa dos custos, têm-se deseconomias de escala.

A organização do processo produtivo para a adequação da sua estrutura às

demandas do mercado é fruto de importante decisão gerencial que envolve o arranjo dos fatores de produção, as quantidades de bens e serviços a serem produzidas e custos da produção. O gerenciamento adequado da relação custos da produção e quantidades produzidas define a continuidade das operações da empresa, considerando-se que, independentemente das estratégias de preços adotadas, a obtenção de lucro na comercialização da produção é um aspecto relevante para a continuidade das suas operações.

Dessa forma, a decisão de aumentar ou reduzir as quantidades produzidas e os impactos decorrentes no rearranjo dos fatores de produção e nos custos operacionais resultantes é determinante para o crescimento ou extinção das empresas.

Samuelson (1979) observa que as economias de escala também são associadas ao desenvolvimento tecnológico dos processos de produção e têm relação direta com:

- utilização de fontes de energia não humanas;
- uso de equipamentos automatizados;
- utilização de peças padronizadas e intercambiáveis;
- divisão do trabalho, decompondo tarefas complexas em um conjunto de tarefas simples;
- especialização na divisão do trabalho;
- outros fatores relacionados com a inovação tecnológica.

Para a avaliação das economias de escala dos processos produtivos, é importante a definição do custo médio da produção.

O custo médio de produção é o resultado da divisão do custo total da produção em determinado tempo pelo número de unidades produzidas.

Para a avaliação das economias de escala, utiliza-se o conceito da empresa neoclássica que, segundo Melo (2002), é um agente que toma as decisões no que se refere ao arranjo dos fatores de produção no curto prazo e escolhe o tamanho da planta no longo prazo, considerando-se as possibilidades de ampliação ou redução

da produção a partir da avaliação dos lucros obtidos com a comercialização dos seus produtos. Essa dinâmica produz, no conjunto dos agentes econômicos, a decisão da alocação dos recursos da sociedade.

No curto prazo, as decisões gerenciais são orientadas para a maximização dos lucros, definindo o nível da produção com os menores custos médios possíveis. No longo prazo, os ativos alocados à produção são otimizados. A tecnologia é atualizada, e a maior lucratividade é considerada como premissa básica para o dimensionamento dos fatores de produção.

Essas curvas são consideradas como curto prazo quando existe pelo menos um fator crítico que limita a produção, e sua alteração necessita de planejamento e maior prazo para a implementação.

Para o gerenciamento dos custos de produção no curto prazo, são utilizadas curvas que relacionam as quantidades produzidas e o custo médio em cada nível de quantidades produzidas. Considera-se como curto prazo o período em que pelo menos um fator crítico que limita o nível de produção não possa ser alterado.

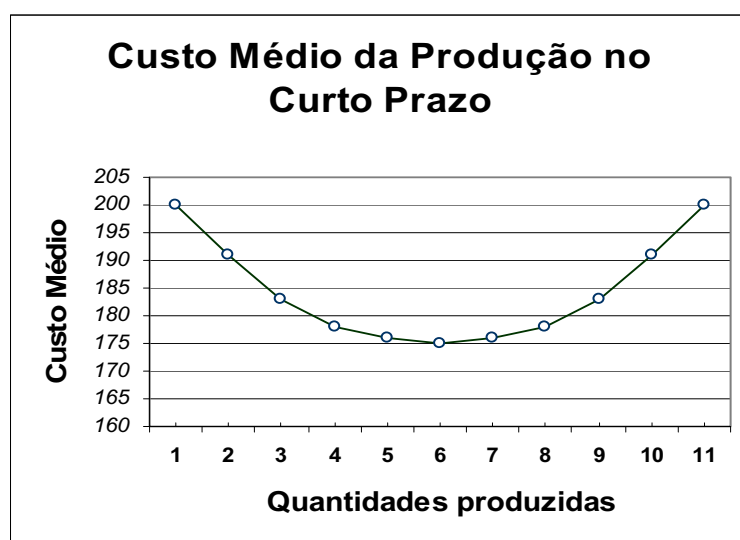


Figura 8 – Custo médio da produção no curto prazo, curva teórica

Fonte: LooT: Szapiro, 2002

A figura 8 mostra uma curva teórica no curto prazo. Nota-se que na primeira parte da curva, até o seu ponto de inflexão (I), que é o nível mínimo de custo médio, partindo-

se dos menores para os maiores níveis produção, o custo médio é decrescente e, após esse ponto, o aumento da produção resulta em custos médios mais altos.

Na primeira parte da curva, quando há o aumento do nível de produção, o comportamento do custo médio está relacionado com o aumento de produtividade dos fatores de produção. O ponto de custo médio mínimo é o nível otimizado da produção. O fenômeno aqui observado está relacionado com as economias de escala.

A partir do ponto de custo mínimo, há uma queda de produtividade dos fatores de produção, ocasionando custos médios crescentes com o incremento do nível de produção. São observadas nesse trecho da curva as deseconomias de escala, que estão relacionadas com os custos adicionais decorrentes de um aumento da produção. No curto prazo, um fator crítico que não possa ser aumentado limita a tendência de redução de custos a partir de um determinado nível de produção. Uma outra possível causa é a necessidade de maiores recursos para a administração e controle do processo, gerando custos administrativos adicionais. A inexistência de uma estrutura administrativa adequada para o controle e gerenciamento do processo produtivo pode redundar em descontrole das variáveis do processo e ocorrência de eventos que resultem em custos adicionais, o que aumentará o custo médio da produção. O gerenciamento adequado do processo produtivo permite a introdução de melhorias de forma planejada, aproveitando as oportunidades de redução de custos.

Looty e Szapiro (2002) informam que existem evidências empíricas de que, no longo prazo, as curvas na prática têm o formato de “L”. O principal argumento é que o adequado gerenciamento dos fatores de produção e seus custos determinam a obtenção continuada de economias de escala. O conhecimento dos fatores de produção, dos gargalos existentes e das melhorias que necessitam ser introduzidas nos processos produtivos, da aprendizagem e dos custos associados gera oportunidade de elevar o nível da produtividade de forma que possam ser aumentadas as quantidades produzidas com a redução do custo médio.

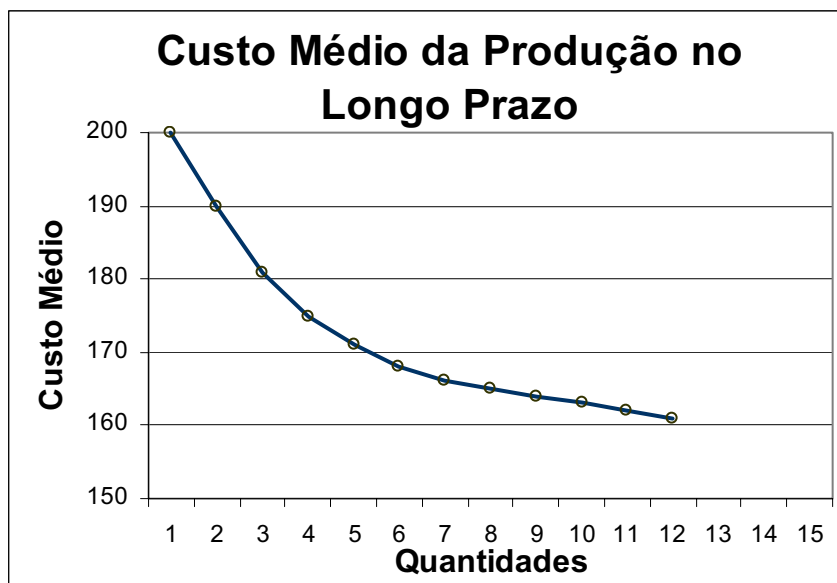


Figura 9 – Custo médio da produção no longo prazo

Fonte: LooT: Szapiro, 2002

A teoria microeconômica neoclássica (e. g. NELLIS; PARKER, 2002) afirma que cada escala de produção no longo prazo pode ser representada por um conjunto de curvas de curto prazo. A curva de custo médio no longo prazo é uma envoltória das curvas de curto prazo e ajuda a explicar como os custos se modificaram com a variação das quantidades produzidas resultantes da ampliação dos fatores de produção.

O adequado estabelecimento dos preços e o gerenciamento dos custos são tarefas fundamentais atribuídas aos gerentes das organizações. No caso de empresas que operam em mercados de *commodities*, como a decisão de compra considera apenas a variável preços, a estratégia de redução de custos é a alternativa que orienta as decisões gerenciais na busca de resultados para o melhor posicionamento no mercado. Essas decisões orientam os investimentos para o rearranjo dos fatores de produção que resultem em menores custos operacionais.

A figura 10 ilustra o efeito da introdução de uma nova tecnologia no custo médio da produção no longo prazo.

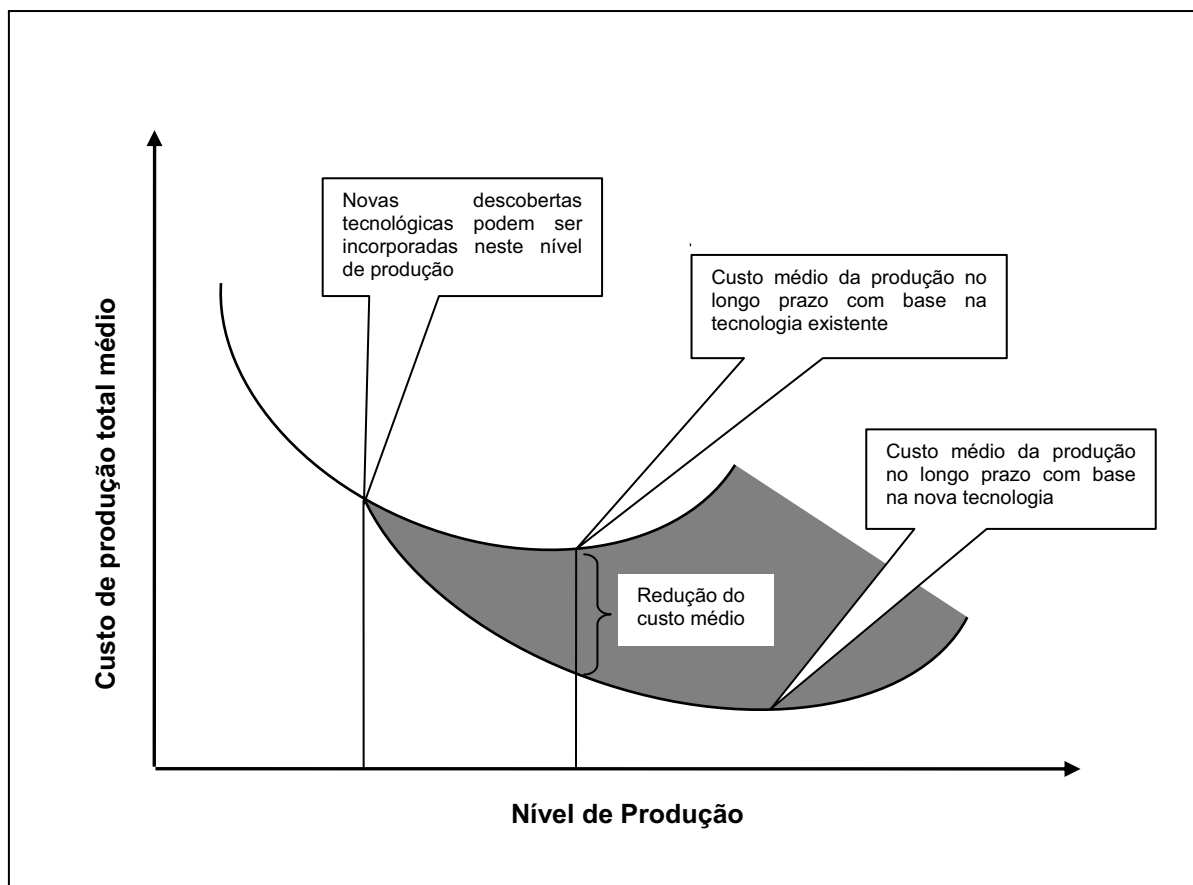


Figura 10 – Impacto de uma tecnologia mais avançada sobre os custos de produção no longo prazo
 Fonte: Nellis e Parker (2002).

Dessa forma, podemos admitir que os subseqüentes rearranjos dos fatores de produção e a adoção de novas tecnologias resultam em reduções contínuas no custo médio, considerando como um resultado dinâmico ao longo do tempo. Uma representação possível para o caso de organizações que investem continuamente na redução de custos de produção é a seguinte:

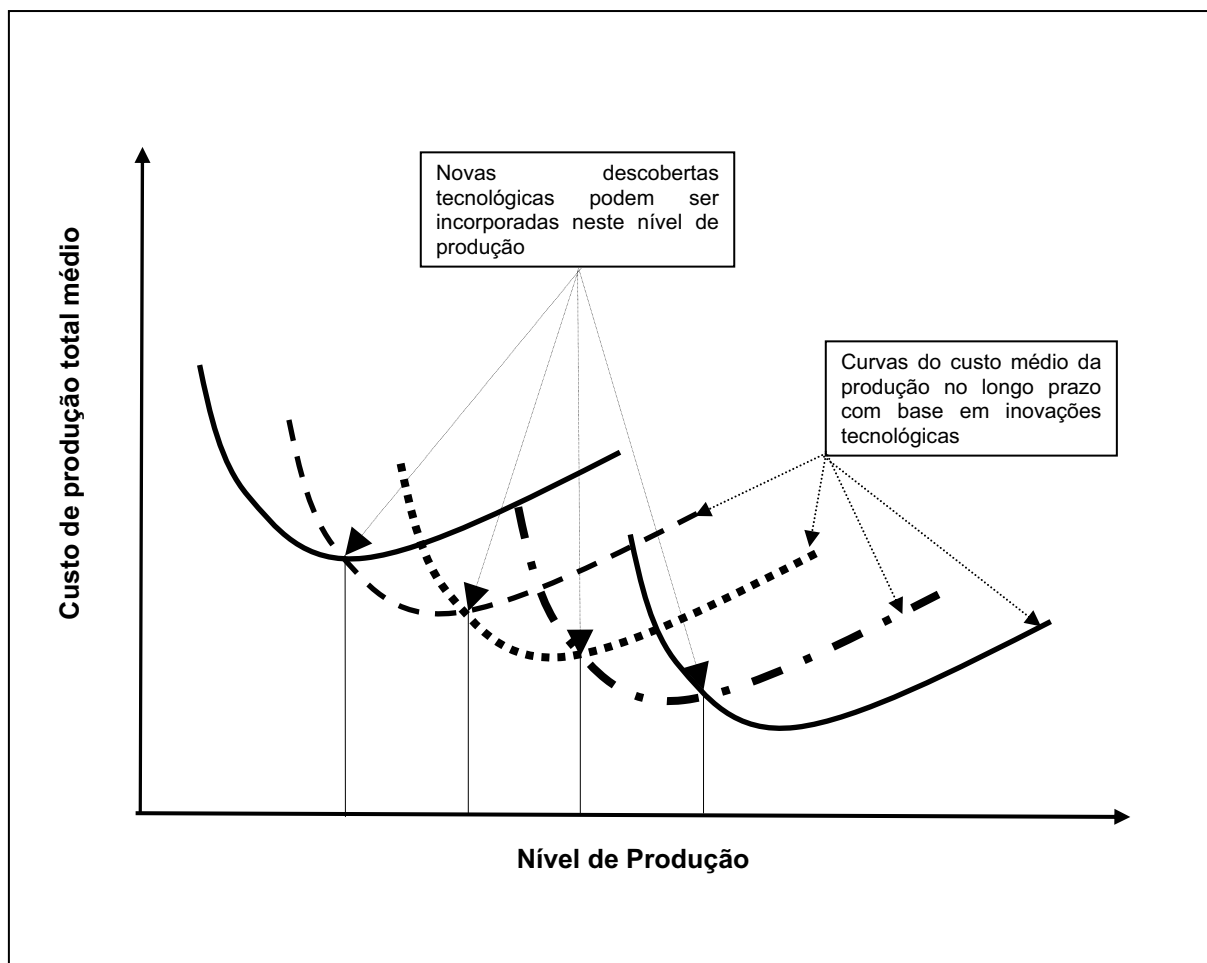


Figura 11 – Impacto de subseqüentes arranjos dos fatores de produção com adição de tecnologia mais avançada sobre os custos de produção no longo prazo

Fonte: Adaptado de Nellis e Parker (2002).

A curva resultante do custo médio da produção é uma envoltória das várias curvas de custo médio para cada arranjo dos fatores de produção, com tendência sempre decrescente do custo médio para aumentos subseqüentes dos níveis de quantidades produzidas.

Looty e Szapiro (2002) afirmam que o declínio do custo médio é resultante da curva do aprendizado: após iniciar a operação de um processo produtivo, também inicia-se um processo de aprendizado. A capacitação crescente dos operadores, aliada às melhorias e aos ajustes feitos nos equipamentos, permite o aumento da produtividade que resulta em custos médios de produção sempre decrescentes.

2.3.1 Fontes das economias de escala

Estão relacionadas com a utilização racional dos fatores de produção, projetando arranjos produtivos focados na redução dos custos.

Uma das fontes de economia de escala é a especialização. A especialização pode ser conceituada como a consequência do desenvolvimento das habilidades dos operadores e das tecnologias de produção. Uma maior habilidade no manuseio de máquinas aumenta a produtividade e gera uma maior quantidade de produtos com o emprego dos mesmos fatores de produção.

Da mesma forma, a modificação de máquinas e arranjos de equipamentos especificamente para uma determinada quantidade pode promover um aumento do volume de produção por período de tempo. Um exemplo tradicional da economia de escala é a produção de veículos que utiliza a linha de montagem, com a divisão do trabalho e a especialização de trabalhadores e uso de ferramentas e máquinas especializadas em cada operação. A utilização de máquinas e equipamentos na indústria tem como finalidade básica a utilização de fontes de energia não humana.

Um outro exemplo da economia de escala está relacionado com o tamanho dos equipamentos utilizados em plantas industriais. Na fabricação e montagem das plantas industriais, nem sempre é possível dimensionar e obter no mercado os equipamentos necessários à produção no tamanho exato para uma produção otimizada, isto é, com custos médios mínimos. Dessa forma, as folgas existentes nas capacidades dos equipamentos e instalações podem ser utilizadas em futuras expansões da produção. A padronização na fabricação de motores elétricos em capacidades previamente estabelecidas, por exemplo, poderá levar à aquisição de um motor mais potente que o necessário para a linha de produção. Com isso, uma reserva de potência poderá ser utilizada em uma futura ampliação.

John Haldi e David Whitcomb realizaram, em 1967, um estudo sobre o custo do capital investido e a capacidade de produção de uma amostra de 687 tipos de equipamentos industriais (LOOTTY; SZAPIRO, 2002). Obtiveram como resultado do estudo uma relação entre o custo e a capacidade expressa pela seguinte equação

exponencial:

$c = a \cdot q^b$, onde:

- c é o custo do equipamento;
- a é uma constante;
- q é a capacidade produtiva;
- b é o fator de escala para o investimento

Quando b é menor que 1, existe economia de escala com o aumento da capacidade produtiva. Se b for igual a 1, teremos retornos constantes, ou seja, o aumento do custo do equipamento é proporcional ao aumento da capacidade. Se b for maior que 1, teremos deseconomia de escala. O aumento da capacidade do equipamento será menor que o volume de investimento necessário. Nesses casos, o aumento da capacidade não traz vantagens econômicas.

O citado estudo concluiu que, em 90% das máquinas, os custos não cresceram no mesmo nível que o aumento da capacidade, mesmo em capacidades bastante elevadas. Logo, fica evidente que quanto maior a capacidade produtiva do equipamento ou da planta industrial, menores seriam os custos dos investimentos.

O estudo somente verificou a escala na aquisição. Não concluiu sobre o custo médio de produção, e sim sobre o custo de aquisição dos equipamentos. Para garantir a economia de escala na produção, é necessário o planejamento adequado dos fatores. Nesse planejamento, a utilização de equipamentos para automatização do controle dos processos industriais é um recurso tecnológico que aumenta a produtividade e substitui o trabalho humano em situações de desconforto e incapacidade física.

As economias de escala estão também relacionadas à lei dos grandes números, que proporcionam alternativas para os arranjos das plantas produtivas. Quanto maior a capacidade da planta industrial, maior é a quantidade de equipamentos instalados e também maior a possibilidade de se conseguir a padronização das máquinas e partes, de forma a reduzir a diversidade e quantidades de

sobressalentes. A redução da diversidade proporciona um melhor controle no estoque de peças de reposição e facilita a especialização das equipes de manutenção.

Uma prática utilizada no projeto de plantas industriais é a instalação de equipamentos redundantes em posições críticas do processo produtivo. A lógica é a utilização de equipamentos reserva para que a produção não cesse por problemas nesses maquinários. A adição de um equipamento reserva não implica custos adicionais de operação e reduz possíveis perdas de produção por quebra, mas significa um custo adicional de investimento.

Uma outra fonte de economia de escala é a introdução da produção contínua, que dispensa ajustes para partida do processo produtivo. A utilização de equipamentos específicos para processo contínuo elimina custos dos ajustes necessários para a partida, economizando tempo e gastos de preparação para a produção. A adoção da operação contínua substitui a operação por bateladas na indústria. Para tal regime de operação, tem-se que adotar equipes de operadores em turnos de revezamento, cobrindo ininterruptamente as 24 horas diárias. A adoção desse regime de trabalho, principalmente nas atividades industriais, é uma prática generalizada.

As economias de escala podem também estar relacionadas com o aprendizado que resulta no aprimoramento dos métodos de trabalho e com treinamento dos executantes para o aumento da produtividade. A economia do aprendizado não está dissociada do processo produtivo. O aprendizado é conseguido com a prática diária das atividades do processo, desenvolvimento das habilidades dos operadores e introdução de inovações tecnológicas, vistas como oportunidades de redução dos custos de produção.

2.3.2 Economias de escopo

Um outro conceito associado à economia de escala é a economia de escopo. Enquanto as economias de escalas estão diretamente relacionadas ao processo

produtivo de um determinado produto, as economias de escopo estão relacionadas ao compartilhamento dos recursos entre as várias linhas de produção, atividades de apoio e infra-estrutura.

Uma definição pioneira de economia de escopo foi proposta por Bailey e Friedlaender, em 1982: as economias de escopo são derivadas do compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis na produção de produtos múltiplos pelas unidades de negócio, resultando em redução de custos conjuntos globais de produção, com impactos na redução dos custos unitários da cada linha de produtos.

Um aumento na variedade dos produtos, com o pleno aproveitamento da capacidade de produção e das demais atividades, reduz os custos totais da produção e, por conseguinte, os custos unitários de cada linha de produto especificamente.

A economia de escopo poderá ser verificada nas seguintes condições:

- a) fatores de produção comuns;
- b) compartilhamento de etapas do processo produtivo;
- c) capacidade ociosa que poderá ser utilizada na produção de novos produtos;
- d) compartilhamento dos recursos da produção e de atividades de apoio;
- e) complementaridades tecnológicas e comerciais;
- f) similaridades no processo produtivo ou na comercialização dos produtos no mercado.
- g) aproveitamento comercial dos resíduos.

Como exemplo, a aquisição compartilhada de insumos comuns permite aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores e ser fonte de ganhos com preços e condições de pagamento diferenciadas. Da mesma forma, na área de marketing, o lançamento de um novo produto de uma marca conhecida e consolidada no mercado consumirá menos recursos que o lançamento de um produto de uma marca inédita.

A introdução de um novo produto necessita investimentos nos ativos necessários à

produção e no custeio das suas operações, com impactos diretos no custo global da produção.

Na figura a seguir, considera-se esquematicamente a cadeia de valor de dois sistemas de produção que elaboram produtos A e B. O primeiro sistema é composto por duas empresas: uma elabora o produto A e a outra produz B. No segundo sistema produtivo, uma única empresa elabora os produtos A e B.

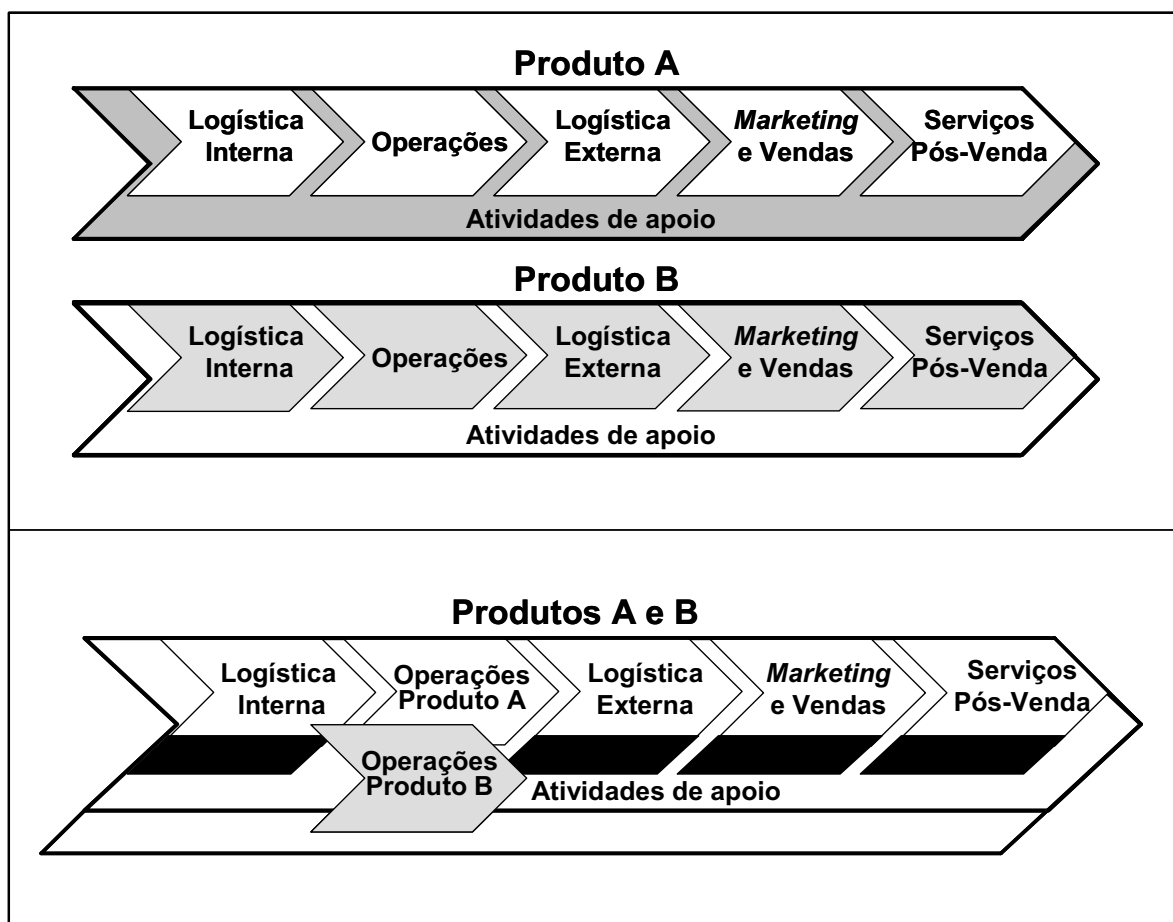


Figura 12 – Representação esquemática das atividades de valor na produção conjunta e em separado de dois produtos

Fonte: Adaptado de Porter, 1996.

No esquema de produção conjunta, considerando que a produção de A é preexistente, os recursos adicionais necessários para a implantação da linha de produção de B provoca a necessidade de aumento de recursos para as atividades de logística interna, logística externa, *marketing* e vendas, serviços pós-vendas e serviços de apoio.

Numa situação em que as quantidades produzidas são iguais nos dois sistemas de produção, verificam-se economias de escopo quando o custo total resultante da produção conjunta de A e B é menor que o custo da produção em duas empresas separadamente.

A mesma análise pode ser feita com múltiplos produtos e considerando os impactos nos custos globais e unitários de cada produto. O resultado de análises similares dá subsídios para a otimização dos processos produtivos e definição do tamanho da empresa, visando a maior competitividade dos seus produtos.

As economias de escopo também estão relacionadas à definição do modelo e do aumento progressivo do escopo dos serviços das USC. A evolução observada nos modelos organizacionais, partindo de um modelo inicial, com uma estrutura de coordenação enxuta, para a constituição de empresa independente, com uma estrutura organizacional própria de gerenciamento e múltiplas linhas de serviços, é uma comprovação disso.

3 OS SERVIÇOS COMPARTILHADOS

3.1 HISTÓRICO

Segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), a origem do termo *shared services* não é algo definido. Entretanto, em 1986, a General Electric criou nos Estados Unidos um grupo conhecido como “*Cliente Business Service*”. Esse grupo tinha características do que hoje conhecemos como serviços compartilhados.

O consultor Bob Gunn acredita que o termo *shared services* foi cunhado em 1990, quando conduziu um estudo sobre as melhores práticas para a A.T.Kearney. Esse estudo incluía empresas como a Ford, Johnson & Johnson, IBM, AT&T, Nynex, Digital, Dupont, Hewlett-Packard, Alcoa e Shell. Um tema comum observado no estudo: a operação dos serviços financeiros de forma compartilhada. Dessa forma, surgiria entre os consultores que participaram do mencionado estudo a descoberta ou, pelo menos, o registro da idéia de serviços compartilhados.

Atualmente, existe uma grande disputa acerca de quem cunhou a expressão. O Dr. Leland Forst, participante do grupo de estudo da A.T.Kearney, se considera como um dos fundadores da estratégia de serviços compartilhados. Conforme Quinn, Cooke e Kris (2000), duas coisas estão certas: os serviços compartilhados nasceram nos Estados Unidos da América e especificamente na área financeira.

Quinn, Cooke e Kris (2000) informam que as seguintes empresas dos Estados Unidos utilizam o conceito de serviços compartilhados na operação das atividades de apoio:

Empresa	Setor de atividade	Empresa	Setor de atividade
Aetna	Serviços de saúde	IBM	Industrial
ABB	Industrial	ITT Industries	Industrial
Allied Signal	Industrial	J. D. Edwards	Serviços
American Airlines	Aviação	Johnson and Johnson	Industrial
American Express	Financeiro	Kaiser Permanente	Serviços de saúde
Arco	Industrial	Lockheed Martin	Industrial
Ashland Company (Rotterdam)	Industrial	Lucent Technologies	Telecomunicações
AT&T	Telecomunicações	McDonald's – Europa	Alimentação
Avon Products	Industrial e Comercial	NCR	Serviços
Baxter	Serviços de Saúde	Nortel	Serviços
Bank of Canada	Financeiro	Ontario Government	Governamental
BBC	Comunicação	Oracle Corporation	Serviços
BC Hydro (Canada)	Energia elétrica	Owens Corning	Industrial
BP Amoco	Industrial	Pacific Bell	Telecomunicações
Boehringer Ingleheim (USA)	Industrial	Rhône-Poulenc	Industrial
Boral	Industrial	Royal Bank Financial Group	Fianaceiro
Bristol Myers Squibb	Industrial	Ryder Transportation Systems	Serviços
Citicorp	Financeiro	Thompson International	Industrial
Dell	Industrial	Tenneco	Industrial
Digital	Industrial	Shell Services International	Industrial
Dun & Bradstreet	Industrial	SmithKline Beecham	Industrial
Dupont	Industrial	Sun Microsystems	Industrial e Serviços
Eastman Kodak	Industrial	Texas Instruments	Industrial
Fidelity Investments	Financeiro	Unisys	Industrial e Serviços
Gateway	Industrial	Whirlpool	Industrial
General Electric	Industrial	Whitbread (Reino Unido)	Serviços Restaurantes e Hotéis
Hewlett-Packard	Industrial	Xerox	Industrial
Honeywell Inc.	Industrial	UK Post Office	Serviços Postais

Quadro 5 – Principais empresas que usam o compartilhamento de serviços nos Estados Unidos

Fonte: Quinn, Cooke e Kris (2000)

Conforme o quadro acima, a utilização de serviços compartilhados ocorre em diversos setores da atividade econômica nos Estados Unidos da América.

A utilização do conceito de serviços compartilhados começou, na maioria dos casos, na área financeira das empresas, devido ao rápido retorno dos investimentos feitos. O melhor gerenciamento do capital de giro e a redução dos custos das operações são os principais resultados dessa decisão.

Contudo, o compartilhamento de serviços tem sido utilizado com sucesso em outras áreas de atividades das empresas. Segundo Schulman (2001), além da área financeira, outras áreas de interesse de compartilhamento de serviços são: tecnologia da informação, recursos humanos, jurídica, suprimentos de materiais e comunicações.

A utilização do conceito de serviços compartilhados pelas empresas multinacionais motivou os governos europeus, tais como, Holanda, Reino Unido e Dinamarca, a

criarem organismos específicos de fomento à implantação de unidades de serviços compartilhados de empresas em seus países. Tais organismos divulgam as principais vantagens competitivas de seu país em relação aos demais países europeus, com o objetivo de atrair novos empreendimentos, com geração de empregos e aumento da atividade econômica.

As figuras a seguir são exemplos de anúncios em páginas na *internet* que expõem as vantagens de investimentos em serviços compartilhados na Europa: Irlanda do Norte, Dinamarca e Holanda.

The screenshot shows a web browser window titled "Shared Services - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows the URL: http://www.investni.com/index/locate/lc-key-business-sectors/shared_services.htm. The page content includes:

- Header:** Northern Ireland logo with the tagline "fresh talent at work". A search bar for "Search Invest NI" is located in the top right corner.
- Breadcrumbs:** Home » Locate in N. Ireland » Key Business Sectors » Shared Services
- Left Navigation Menu:**
 - Locate in N. Ireland
 - Why Northern Ireland?
 - Key Business Sectors
 - Software
 - Contact Centres
 - Financial Services
 - Shared Services
 - People
 - Industry Profile
 - Costs
 - Property
 - Life & Health Sciences
 - Telecoms / Electronics
 - Manufacturing
 - How We Can Help
 - Ten Reasons to Invest
 - Key Facts
 - Useful Links
 - Worldwide Offices
 - Events Calendar
 - Contact Us
 - Publications
 - News
- Main Content Area:**
 - Shared Services**
 - » People**: Northern Ireland people possess the skills, motivation and personality required to deliver high quality, knowledge-based services worldwide....
 - » Industry Profile**: Abbey, Prudential, National Australia Bank and Regus are just a few of the companies already benefiting from Northern Ireland's advantages as the preferred location for shared service centres....
 - » Costs**: Northern Ireland has highly competitive operating costs compared to the main UK and European rivals as demonstrated recently in a benchmarking study by IBM Business Consulting Services....
 - » Property**: Northern Ireland offers top quality facilities in business parks, industrial estates or purpose-built office space at highly competitive prices....
- Footer:** Invest Northern Ireland logo, UK Govt. Accesskeys in use, and a footer with links for Disclaimer, Equality, Privacy Policy, Freedom of Information, Contact Us, and Feedback. Copyright © Invest Northern Ireland 2005.

Figura 13 – Anúncio de serviços compartilhados na Irlanda do Norte

Fonte: Invest Northern Ireland. Disponível em http://www.investni.com/index/locate/lc-key-business-sectors/shared_services.htm

Business Cases - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.investindk.com/1024/visAlleCases.asp?artikelID=6108&case=3>

News News subscription Publications Contact Sitemap Links Search

INVEST IN DENMARK
ROYAL DANISH MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS

Invest in Denmark

BUSINESS SOLUTIONS COOL FACTS DANISH STRONGHOLDS ABOUT US

Home > Business Solutions > Business Cases

Cases by Business Solution: Shared Services Centres

Click on a case below to see all details:

Dell locates Nordic Business Centre in Denmark →
With the establishment of a Nordic Business Centre in Denmark Dell has achieved a high level of customer service at the lowest possible cost.

Ferring Pharmaceuticals chose Denmark: A Global Management Centre →
The new high-tech urban enterprise zone of Ørsted and Copenhagen's extensive hospital and university systems were double attractions for this Swedish-founded pharmaceutical concern

Gillette chose Denmark: Shared Services Centre →
Easy road/rail access from Sweden and a location close to a major international airport were influential in Gillette's decision to place a shared services centre in Copenhagen

Parfums Christian DIOR chose Denmark: SSC and HQ for the Nordic/Baltic region →
A strategic geographical position, convenient establishment procedures and flexible labour law were all factors in Dior's decision to place its shared service centre and regional HQ in Denmark

Contact Centres
Regional Headquarters
Distribution Centres
Business Cases

Figura 14 – Anúncio de serviços compartilhados na Dinamarca

Fonte: Invest in Denmark. Disponível em <http://www.investindk.com>

Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) - Shared Services Centers - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.nfia.nl/goto.php?pageid=10>

Netherlands Foreign Investment Agency

NFIA

Home Site Map The Netherlands Solutions Testimonials Information News Links About NFIA Technology Matchmaking

Shared Services Centers

Your NFIA site

The NFIA has set up offices and websites with customized information for companies in different parts of the world. If you are located in one of the regions listed below, please click on the appropriate link.

- NFIA North America
- NFIA UK & Ireland
- NFIA Germany
- NFIA Japan (Japanese)
- NFIA China (Chinese)
- NFIA Taiwan (Chinese)
- NFIA Korea (Korean)

Location is the key to effective Shared Services Centers

The Netherlands has become a magnet for Shared Services activities for many of the same reasons it attracts European Headquarters operations. Companies like DHL, Peoplesoft, NCR, Ericsson and Sun Microsystems take advantage of the Dutch benefits for their European shared services centers.

Benefits of the Netherlands for Shared Services Centers

The Netherlands, with its well-educated, multilingual workforce, excellent telecommunications infrastructure, state-of-the-art business parks, modest real estate costs, favorable tax climate and long-established international approach to trade, provides companies with the key ingredients for successfully operating Shared Services Centers.

More information

Read our factsheet on Shared Services Centers for more information on the benefits of establishing in the Netherlands.

Find out more ...

PRIVACY POLICY - TERMS OF USE

Figura 15 – Anúncio de serviços compartilhados na Holanda

Fonte: Netherlands Foreign Investment Agency. Disponível em <http://www.nfia.nl>

No ambiente global, as empresas Alcoa, GE, Shell, American Express, Johnson & Johnson, Avon, BBC, AT&T, Lucent, Hawlett Packard e IBM concentraram as atividades de suporte e apoio em unidades autônomas de serviços compartilhados que são gerenciadas de forma independente das unidades de negócios.

Entre os meses de abril e agosto de 2003, a entidade *Shared Services Business Process Outsourcing Association* (SBPOA), associação criada para compartilhar conhecimento e experiência em serviços compartilhados e terceirização, formada por executivos de corporações e do setor público, realizou, em conjunto com a empresa Accenture, uma pesquisa nas organizações que implantaram serviços compartilhados (SBPOA, 2004).

Obteve-se um total de 188 respondentes oriundos de vários setores, incluindo empresas fornecedoras de produtos, serviços não financeiros, serviços financeiros, serviços de saúde, comunicações, produtos de alta tecnologia, indústrias de óleo e gás e químicas, comércio de varejo, utilidades, governo, dentre outros. O tamanho da organização variou de rendas anuais de US\$ 50 milhões até acima de US\$ 10 bilhões e com o número de empregados variando de 100 até mais de 10.000. Os respondentes estavam localizados nos vários níveis da hierarquia das organizações, e a pesquisa contemplou organizações da Ásia, Europa Oriental e Ocidental, África e Américas.

Os resultados dessa pesquisa foram apresentados no documento *The Evolution of Higher Performance*, em abril de 2004, e constatam que o compartilhamento de serviços não se restringe às áreas de apoio. O conceito começa a ser utilizado como uma competência na estratégia da organização. Verifica-se uma expansão no uso do compartilhamento à medida que as organizações ganham experiência com o modelo. Muitas organizações avaliam que o processo está começando, e 67% dos respondentes da pesquisa indicaram uma expansão do conjunto de atividades compartilhadas após a implantação inicial.

Os principais resultados da mencionada pesquisa estão nos quadros a seguir:

Ramos de atividade	Respostas das Empresas (%)
Produtos & Serviços Não Financeiros	52
Comunicações & Alta Tecnologia	16
Serviços financeiros	14
Recursos Humanos	12
Governo	6

Quadro 6 – Existência de compartilhamento de serviços por ramo de atividade

Fonte: SBPOA (2004)

Tamanho da Organização Receitas anuais	Respostas das Empresas (%)
U\$ 50 milhões - U\$ 499 milhões	30
U\$ 500 milhões – U\$ 999 milhões	12
U\$ 1 bilhão – U\$ 5 bilhões	25
U\$ 6 bilhões – U\$10 bilhões	9
Acima de U\$10 bilhões	23

Quadro 7 – Existência de compartilhamento de serviços por receitas anuais

Fonte: SBPOA (2004)

Tamanho de organização Número de Empregados	Respostas das Empresas (%)
100 – 500	16
501 - 1.000	7
1.001 - 5.000	19
5.001 – 10.000	13
Acima de 10.000	44

Quadro 8 – Existência de compartilhamento de serviços por número de empregados

Fonte: SBPOA (2004)

Localização da Empresa	Respostas das Empresas (%)
América do Norte	41
Europa Ocidental	36
Ásia	10
América do Sul	6
Pacífico Sul	4
África	3
Europa Oriental	0,5
América Central	0,5

Quadro 9 – Existência de compartilhamento de serviços – localização da empresa

Fonte: SBPOA (2004)

Maturidade de Organização de Serviços Compartilhados	Respostas das Empresas (%)
0 - 2 anos	45
3 - 5 anos	37
6 - 10 anos	15
11 - 15 anos	3

Quadro 10 - Compartilhamento de serviços – tempo decorrido da implantação do modelo

Fonte: SBPOA (2004)

O *International Productivity & Quality Center (IPQC)*, organização promotora de conferências para executivos de negócios, tem uma área específica direcionada a serviços compartilhados. Essa entidade promove anualmente um evento internacional denominado *Annual Shared Services Week*. Na programação, são anunciadas as empresas mais admiradas em *shared services* e, a partir de 2004, foi estabelecido o limite de dez empresas para integrar a listagem. A premiação tem como objetivo reconhecer e promover as organizações de serviços compartilhados que demonstram as melhores práticas, cuja eficácia é avaliada por profissionais experientes e líderes de serviços compartilhados. Os resultados dos últimos três anos estão mostrados no quadro seguinte:

Premiações Anuais Shared Services Excellence Awards		
2004	2003	2002
Agilent Technologies, Inc.	Agilent Technologies, Inc	Alcoa Inc.
Alcoa Inc.	BellSouth Corporation	American Cancer Society Inc
The American Cancer Society	Diageo Plc	Australia Post
Baxter Healthcare Corporation	Hewlett-Packard Company's	Bertelsmann Ag
The Boeing Company	Host Marriott Services	British Columbia Hydro (Bc Hydro)
	National Australia Bank	
Cargill, Inc.	Honeywell International	Hewlett-Packard Company's
Diageo	Mcdonald's Corporation	Lockheed Martin Corporation
Dupont	Procter & Gamble	National Australia Bank
Procter And Gamble	Public Service Enterprise Group	Royal Mail
The Royal Bank Of Scotland Group	Rinker Group Limited	The Procter & Gamble Company
	US Department Of State	

Quadro 11 - As organizações mais admiradas em *shared services*

Fonte: IQPC (2004)

Como se percebe, o modelo de serviços compartilhados está sendo utilizado em vários ramos da atividade econômica, em empresas tanto de pequeno quanto de grande porte, nos setores público e privado. Existe um número crescente de implementações ao longo dos últimos 15 anos e em todos os continentes, com maior ocorrência na Europa e na América do Norte. Parece ocorrer ainda uma aceleração no uso do modelo de serviços compartilhados nos últimos cinco anos, tanto entre grandes quanto em médias organizações.

3.2 OS SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO BRASIL

A utilização do conceito de serviços compartilhados no Brasil é recente e a literatura produzida sobre o assunto ainda é escassa. Grandes empresas começaram a adotar o compartilhamento de serviços, e as notas a seguir mencionam as mudanças no

gerenciamento das empresas nos vários ramos empresariais, entre os quais:

- bancário - Associação dos Bancos, Bradesco;
- editoras - Editora Abril;
- industrial – Alcoa, Rhodia, Petrobras, Votorantim Metais, Algar, Dow Química, Motorola, Monsanto, Ford (Projeto Amazon), Dana;
- construção civil – Camargo Correia;
- alimentos e bebidas – AmBev, Sadia;
- distribuição de energia – CELPE;
- telefonia – Telemar, Telefônica; e
- agro-industrial – Grupo Iracema São Martinho.

O modelo de serviços compartilhados começa a ser introduzido no Brasil no final dos anos 90. Em 1999, o Grupo Camargo Correia implantou o Centro de Serviços Compartilhados como uma empresa independente, oferecendo serviços em dez áreas, dentre elas contabilidade, tecnologia da informação, jurídica, administração geral, de suprimentos, saúde e qualidade de vida (CAMARGO CORREA, 2005).

Em fevereiro de 2000, a Telemar promoveu a consolidação de processos, com a harmonização dos sistemas e tecnologias, o que viabilizou consideráveis aumentos de eficiência operacional e de qualidade dos serviços oferecidos com a implementação do Centro de Serviços Compartilhados (TELEMAR, 2000).

O Grupo Votorantim criou, em 1997, uma empresa *holding* para a área de metalurgia, a Votorantim Metais, que iniciou em 2000 um projeto piloto de compartilhamento de serviços. A holding Votorantim Metais era composta pelas empresas Companhia Mineira de Metais, Companhia de Níquel do Tocantins e a Siderúrgica Barra Mansa, que atuava nos estados de São Paulo, Goiás, Rio de Janeiro e Minas Gerais. O escopo do projeto piloto de compartilhamento de serviços abrangia as áreas financeira, comercial, tecnologia da informação, administrativa, comercial e desenvolvimento organizacional (GAZETA MERCANTIL, 2001).

Em outubro de 2000, a empresa Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras (PETROBRAS, 2000) anunciou a revisão do modelo organizacional que contemplava a criação de unidades de negócio e unidades de serviços, dentre as quais uma unidade de serviços compartilhados (ver figura abaixo). Foram noticiadas a implantação do Centro de Serviços Compartilhados nas empresas Votorantim, Alcoa e Grupo Iracema São Martinho (GAZETA MERCANTIL, 2001) naquele mesmo ano.

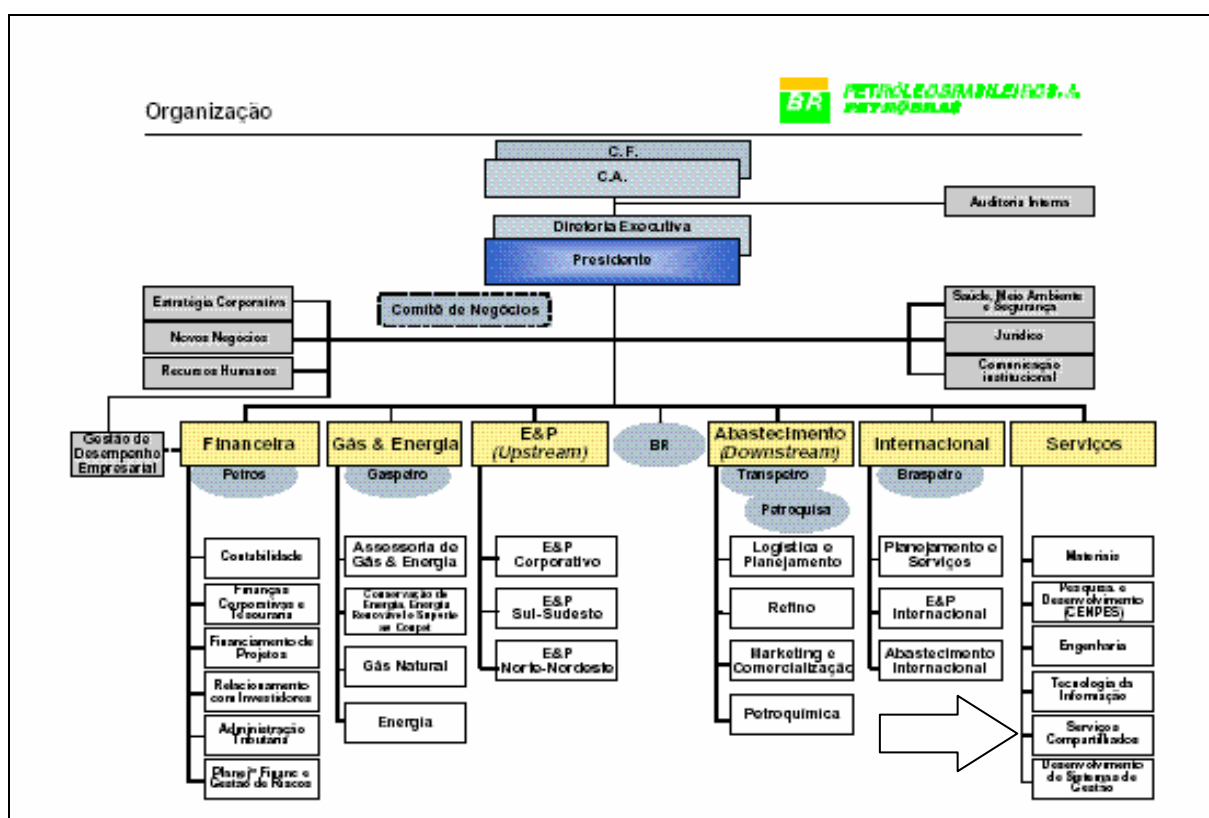


Figura 16 - Organização da Petrobras

Fonte: http://www2.petrobras.com.br/ri/portugues/apresentacoes/pdf/apr_211000.pdf. Acesso em: 05/06/2005.

O Grupo Abril (figura 15) também se reestruturou com a utilização do modelo de serviços compartilhados em fevereiro de 2001 e a nova organização implantada está focada em Unidades de Negócios suportadas por estruturas centrais de serviços compartilhados (MEIO&MENSAGEM, 2001).

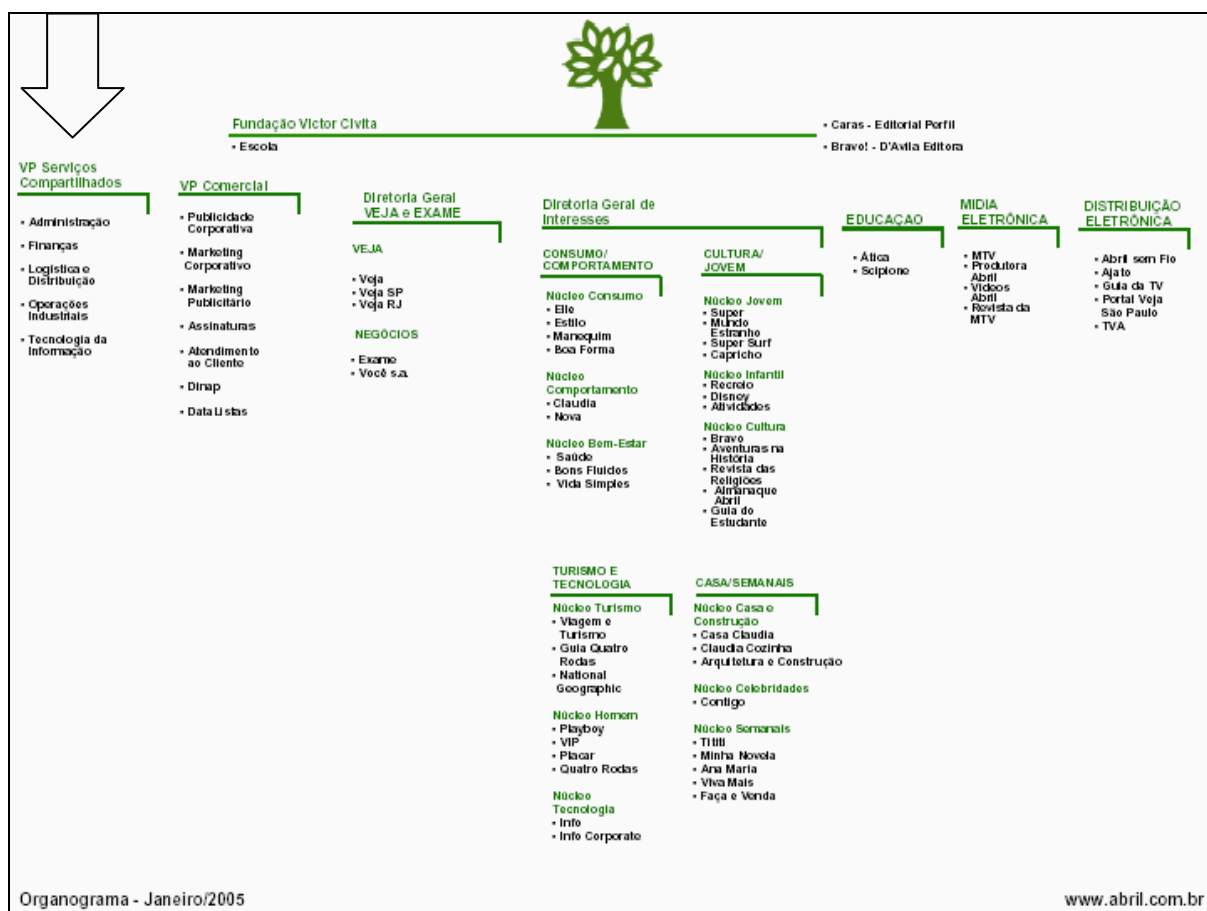


Figura 17 – Organograma do Grupo Abril

Fonte: <http://www.abril.com.br/arquivo/organo0405porsite.pdf>. Acesso em 27/05/2005.

O Grupo Telefônica, da área de telecomunicações, informa o início de operação da empresa t-gestiona - Telefônica Gestão de Serviços Compartilhados do Brasil, especializada em prestar serviços nas áreas de recursos humanos, contabilidade, finanças, logística, patrimônio e sistemas para as empresas do grupo Telefônica no Brasil, em abril de 2001. Em 2002, a empresa contava com centros de serviços compartilhados similares na Argentina, Chile, Espanha, México e Peru, prestando serviços a mais de 250 empresas, incluindo mais de 50 clientes externos do Grupo.

Na área bancária, iniciou-se em 2001 a reestruturação da área de seguros do Banco Brasileiro de Descontos – Bradesco. A empresa organizou-se por unidades de negócio, especializadas por linha de produtos, e os serviços comuns a todas elas (marketing, jurídico, informática, contabilidade, etc.) passaram a ser prestados por unidades de serviços compartilhados. A área de seguros é formada pelas empresas Bradesco Seguros S.A., empresa líder e maior seguradora da América Latina,

Bradesco Vida e Previdência S.A., Bradesco Saúde S.A., União Novo Hamburgo Seguros S.A., Prudential-Bradesco Seguros S.A., Indiana Seguros S.A., Bradesco Capitalização S.A. e Atlântica Capitalização S.A. Mantém ainda o controle da Bradesco Argentina de Seguros S.A., sediada em Buenos Aires, e da Bradesco International Health Service Inc., em Miami.

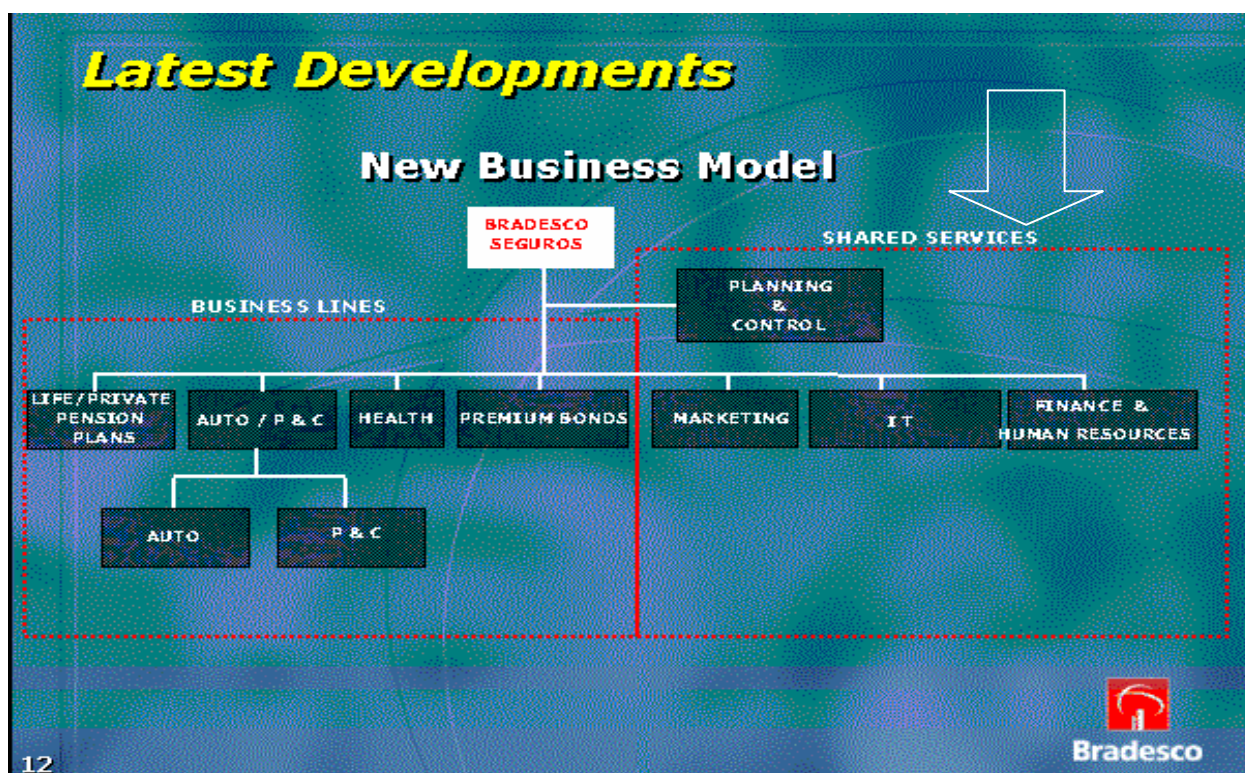


Figura 18 - Organização do Bradesco Seguros

Fonte: Bradesco

Em entrevista publicada na página Carreira e Empregos, o então diretor Osni de Lima da Rhodia, em 17/01/2002, faz referência à implantação do modelo de serviços compartilhados nessa empresa. Naquele mesmo ano, a Alcoa informa a implantação de serviços compartilhados na área financeira, no Seminário *Shared Services* - Serviços Compartilhados: Aplicações Práticas e Resultados, promovido pela Gazeta Mercantil,

Em abril de 2002, a Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV noticia a criação do Centro de Serviços Compartilhados localizado em Jaguariúna, estado de São Paulo.

De forma similar ao que ocorreu nos Estados Unidos da América e no mundo, a utilização de serviços compartilhados no Brasil se dissemina pelos diversos setores da atividade econômica. Note-se que decorreram cerca de 15 anos desde as primeiras notícias de compartilhamento de serviços até o primeiro registro de ocorrência do modelo no Brasil.

3.3 OS PRINCIPAIS MODELOS

Existem quatro modelos de serviços compartilhados que evoluíram a partir do modelo básico, resultante da consolidação das atividades de apoio em uma unidade. A diferença básica dos serviços compartilhados em relação a uma simples centralização das atividades é a estratégia de foco no cliente interno – as unidades de negócio.

As abordagens adotadas para a focalização no cliente interno envolvem a redução dos custos com a economia de escala e o atendimento no nível de qualidade requerida para os serviços de apoio.

3.3.1 Modelo básico

Tem como características principais a concentração das atividades e das transações e a utilização dos serviços pelas unidades de negócio de modo compulsório. Os custos dos serviços são apropriados e não são alocados às unidades de negócio: não há o repasse de custos dos serviços. O objetivo principal desse modelo é a economia de escala, permitindo a redução dos custos e a padronização dos serviços para garantir o seu fornecimento às unidades de negócios no nível de qualidade requerida.

3.3.2 Modelo *marketplace*

Como evolução do modelo básico, surge o modelo *marketplace*. Nele, a utilização dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser compulsória, o que motiva a organização de serviços a montar uma estrutura de gerenciamento da execução das atividades pela própria USC e manter o relacionamento com as unidades de negócio. São recrutados profissionais especializados e consultores. O portfólio dos serviços é ampliado para o atendimento a todas as necessidades das unidades de negócios. A principal característica é a ampliação das linhas de prestação de serviços, contribuindo para retirar o máximo da carga de gerenciamento de atividades de apoio das funções gerenciais que tocam as operações de produção.

Os USC da Petrobras é um exemplo desse modelo, como evidenciado a seguir:

Serviços Compartilhados na Petrobras

A Petróleo Brasileiro S/A é uma companhia integrada que atua na exploração gás e petróleo, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e derivados no Brasil e no exterior e em outras áreas do setor de energia.

O compartilhamento de serviços na Petrobrás teve início entre 1995 e 1998 com a criação de três gerências regionais para a prestação de serviços de apoio às Unidades de Negócio instaladas no Brasil.

Em 2000, dentro do projeto de reestruturação da empresa em áreas de negócios, foi criada a Unidade de Serviços Compartilhados, integrando as gerências regionais existentes, com uma estrutura de governança própria, subordinada à Diretoria de Serviços, que também congrega, dentre outros serviços, TI e Pesquisa & Desenvolvimento, Engenharia e Materiais.

As Unidades de Negócios atendidas estão dispersas pelo território nacional e a USC mantém postos de atendimento localizados em pontos estratégicos para a realização das atividades de pronto atendimento, principalmente para os serviços voltados para os empregados, tais como, pagamento de salários, plano de saúde e benefícios previdenciários. A equipe da USC é constituída por empregados próprios, oriundos das três Gerências Regionais, mas o seu trabalho também é apoiado por serviços de terceiros.

A organização, a governança e a gestão da Petrobras têm como diretriz a utilização do conceito de serviços compartilhados na execução das atividades de apoio e o uso dos serviços da USC pelas Unidades de Negócio não é compulsório.

O escopo dos serviços da USC está direcionado para as seguintes áreas: financeira, suprimento de materiais, assessoria jurídica, recursos humanos, Infra-estrutura, comunicação institucional, e serviços gerais.

A área financeira contempla os serviços de pagamentos e cobranças, contabilidade societária e gerencial e tributários. Como serviços gerais estão incluídas as atividades de viagens, transporte de pessoal, fornecimento de alimentação, biblioteca e arquivo. Em infra-estrutura, estão alocadas as atividades de segurança patrimonial, administração e manutenção de edificações e tráfego de correspondências por malotes. A área dos serviços de RH engloba uma vasta gama de serviços voltados para os empregados: folha de pagamento, benefícios educacionais, assistência médica, assistência social, saúde ocupacional e benefícios previdenciários.

O relacionamento da USC com as Unidades de Negócio está formalizado em documentos que registram os requisitos negociados para a prestação de serviços. Esses documentos são referenciais para a avaliação periódica da qualidade dos serviços e são renegociados sistematicamente, acompanhando a dinâmica de inclusão de novas necessidades das Unidades de Negócio e redefinições dos níveis de qualidade dos serviços.

A USC tem como principais práticas de gestão: padronização de procedimentos, avaliação de custos dos serviços, portal de serviços na intranet, gerenciamento com uso de indicadores, certificação de processo produtivos e formalização de documentos estabelecendo os requisitos dos serviços com as unidades de negócio. Os processos são fortemente apoiados em TI e, em 2004, a Petrobrás concluiu a implantação do SAP/R3, promovendo a integração das bases de dados de toda a empresa, incluindo as atividades da USC.

A estruturação da USC na Petrobrás proporcionou a simplificação das estruturas das unidades de negócio nos serviços de apoio aliada à redução de custos com a mudança do modelo de organização.

Fontes: Gazeta Mercantil, 2001; Petrobrás, 2005. Disponível em http://www2.petrobras.com.br/Petrobras/portugues/perfil/per_detalhes.htm

3.3.3 Modelo *marketplace* avançado

Na evolução dos modelos, consolida-se o *marketplace* avançado. Com ele, abre-se a possibilidade de compra de serviços ao mercado tanto pela USC quanto pelas unidades de negócio. Verifica-se nesse modelo a apropriação e repasse dos custos dos serviços às unidades de negócio, o que torna inevitável a comparação dos custos dos serviços providos pela USC com os fornecidos pelo mercado. A aquisição dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser compulsória. As unidades de negócio também podem adquirir serviços de um fornecedor externo, e a USC é considerada como uma possibilidade de fornecimento de serviços nas mesmas condições do mercado.

Nesse ambiente, é previsível que somente os serviços que demonstrarem ser competitivos em relação ao mercado permaneçam operando internamente. A decisão de adquirir serviços de terceiros poderá provocar a desmobilização da prestação de serviços interna em algumas atividades de apoio.

Nesse modelo, os ganhos auferidos na venda de serviços subsidiam a produção de outros serviços menos competitivos do que os de mercado, mas definidos pela estratégia da empresa como serviços não terceirizáveis.

O principal objetivo do modelo é o fornecimento de um conjunto de serviços ao cliente interno nas melhores condições de qualidade e custos, de forma que os clientes internos percebam o valor dos serviços, comparem os preços e os custos e decidam continuar demandando-os da unidade de serviços compartilhados.

A especialização adquirida com a evolução do modelo proporciona o fornecimento em alguns serviços com elevado nível de qualidade e custos competitivos a preços externos. Nesse estágio, ocorre a decisão de vender serviços ao mercado. Tal decisão poderá demandar uma estrutura maior do que a necessária para a produção dos serviços para o consumo interno.

Como decorrência da especialização, uma alternativa também utilizada são a aquisição e o fornecimento de serviços do mercado através da unidade de serviços

compartilhados. Tal prática aumenta o poder de barganha das unidades de negócio na aquisição dos mencionados serviços, mantendo o gerenciamento dos contratos com terceiros no âmbito da USC.

A empresa Boeing tem na sua estrutura a unidade de negócio *Shared Services Group*, que é um exemplo desse modelo. O mencionado grupo é considerado como uma unidade de negócio para o provimento de serviços às outras unidades da companhia e suas subsidiárias.

A estrutura organizacional da AmBev contempla uma USC com as características do modelo *marketplace* avançado, como apresentado:

Serviços Compartilhados na AmBev

A AmBev é a maior empresa de bebidas da América Latina e a sétima maior do mundo e o seu portfólio de produtos inclui cervejas, refrigerantes, isotônicos, água e chás.

A criação da AmBev foi aprovada, em 30 de março de 2000, pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) com a fusão das empresas Brahma e Antarctica.

A empresa opera no Brasil e em 12 países das Américas: Argentina, Bolívia, Canadá, Chile, Equador, Guatemala, Nicarágua, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.

Em abril de 2002, foi implantado o Centro de Serviços Compartilhados (CSC), centralizando a execução de atividades das áreas de logística, recursos humanos e finanças. O objetivo do CSC é permitir que as unidades de vendas e produção atuem com foco na operação, desencarregando-as das atividades de apoio. A estratégia para a operação dos serviços foi a utilização de tecnologia de ponta para garantir a qualidade dos serviços e dar rapidez à incorporação de novas áreas de operação.

No início das operações, o CSC atendia a cerca de 80 unidades de negócio da empresa, dentre fábricas, centros de distribuição e revendas. O CSC é subordinado à Diretoria de TI e Serviços Compartilhados

A operação do Centro de Serviços Compartilhados é organizada por processos, e o trabalho de planejamento para a implantação foi realizado com apoio de consultoria externa, constando de mapeamento e padronização dos processos de execução de serviços.

A montagem da equipe do CSC foi feita com cerca de 50% empregados transferidos de outras unidades; outra parcela foi recrutada localmente, em Jaguariúna, Estado de São Paulo, distante cerca de 135 km da capital. Muitos empregados que se ocupavam das tarefas de apoio nas unidades de negócio foram remanejados internamente, havendo também desligamentos provocados pela mudança.

A disciplina no cumprimento de procedimentos é considerada como atributo fundamental para a seleção dos empregados dos CSC.

A AmBev faz uso da tecnologia SAP/R3 e internet para a integração do CSC com as áreas de negócio.

O relacionamento da USC com as Unidades de Negócio está baseado em acordos que definem as condições da prestação de serviços. A comprovação aos clientes internos de que a qualidade dos serviços é similar ou melhor que o mercado permitiu o repasse dos custos dos serviços sem reações contrárias. A utilização dos serviços compartilhados é obrigatória e existe uma vigilância para não proliferação de equipes administrativas nas unidades de negócio.

Além dos ganhos de escala, processos mais eficientes e redução de custos, os CSC produziram uma vantagem competitiva. A expansão no ano de 2003 trouxe uma inovação: a AmBev desenvolveu um “pacote de serviços” para apoiar as novas operações, transferindo tarefas administrativas, a partir de qualquer uma de suas operações no exterior, para o seu Centro de Serviços Compartilhados no Brasil. Isso eliminou a necessidade de manter toda a estrutura administrativa em cada nova subsidiária, diminuindo significativamente as necessidades de recursos humanos, além de reduzir a parcela de custo fixo da estrutura organizacional.

Fonte: AmBev – Relações com Investidores. Disponível em:
http://www.corporate-ir.net/ireye/ir_site.zhtml?ticker=25240&script=2100
estrutura.

3.3.4 Modelo de empresa independente

A última etapa da evolução dos serviços compartilhados é a sua estruturação como negócio independente, utilizando as competências adquiridas com a sua evolução da organização a partir de um modelo básico. Os serviços são fornecidos para múltiplos clientes, e o objetivo da empresa criada é a geração de receitas e lucros para a sua manutenção no mercado.

São exemplos desse modelo a Shell Services International, que se originou de um provedor interno de serviços e atende a cinco grandes empresas do Grupo Royal Dutch/Shell e a Global eXchange Services, Inc (GXS). A GXS era uma subsidiária da General Electric (GE), foi adquirida por Francisco Partners Sócios em junho de 2002 e opera como uma empresa independente. A GE detém 10% propriedade da GXS que continua operando a GE Global Supplier Network, fornecendo serviços às unidades de negócio de GE e suas empresas subsidiárias.

A empresa Telefônica Gestão de Serviços Compartilhados do Brasil – t-gestiona é um caso de estruturação dos serviços compartilhados como empresa independente, como demonstrado a seguir:

Serviços Compartilhados na t-gestiona

A Telefônica Gestão de Serviços Compartilhados do Brasil, t-gestiona, é uma empresa do Grupo Telefônica, um dos dez maiores conglomerados globais em telecomunicações com operações no Brasil. Estruturada sob o conceito de um centro de serviços compartilhados, a t-gestiona começou a operar no Brasil em abril de 2001, oferecendo soluções em terceirização de serviços administrativos nas áreas de contabilidade, tributos, finanças, recursos humanos, facilities, soluções imobiliárias e logísticas para as empresas do Grupo Telefônica no Brasil e para as demais empresas do mercado brasileiro.

Atualmente, a Telefônica mantém o mesmo modelo de empresa específica para a execução de serviços compartilhados em cinco países: Argentina, Brasil, Chile, Peru e Espanha.

A prestação de serviços da t-gestiona do Brasil se expandiu no período de 2002 a 2004 para outras empresas do grupo e para empresas externas, e o portfólio atual dos serviços abrange as áreas de logística, imobiliária, econômico-financeira, RH e TI, com as seguintes características:

- **Serviços Econômico-Financeiros:**
 - Contabilidade de 28 empresas, destacando-se as empresas de telefonia fixa e dados da América Latina, Telefônica SP e Telefônica Empresas
 - Emissão de 61.000 faturas para pagamento por mês
- **Soluções Logísticas:**
 - Distribuição mensal de 600 mil celulares
 - Gestão de Frota de 2.000 veículos
 - Gestão de 40 Centros de Distribuição
 - 14 milhões de correspondências gerenciadas mensalmente
 - Planejamento e Atendimento de Materiais para a manutenção de uma planta externa de 14 milhões de linhas telefônicas fixas
- **Soluções Imobiliárias:**
 - Gerenciamento Predial e de Facilities em 2.059 imóveis, mais de 4 milhões de m²
 - 22 mil pessoas residentes nos imóveis administrados
- **Serviços de Recursos Humanos:**
 - Banco de Currículos com mais de 86 mil profissionais cadastrados
 - 200 vagas providas por mês (em média)
 - Processamento de Folha de Pagamento para 66 mil empregados por mês
 - 78 mil benefícios processados por mês
 - 12 mil usuários de *e-learning*

A contratação dos serviços da t-gestiona é uma alternativa para as empresas que terceirizam os serviços administrativos. São argumentos para esta estratégia a diminuição de custos e a melhoria do desempenho dos processos com a utilização de tecnologias mais avançadas. Ela ainda assegura a terceirização como forma de absorver rapidamente inovações sem os riscos do investimento em áreas de apoio.

A prestação de serviços é formalizada em contratos onde são fixados os requisitos e a remuneração: especificações e preços. Os resultados financeiros e a ampliação da base de clientes determinam o crescimento das suas operações. Segundo a informação existente no parecer do Processo CVM N^osRJ 2003/2942, a t-gestiona cobra das empresas do Grupo Telefônica o custo efetivo dos serviços que lhe são prestados. Esse processo indica que os custos atuais da TELESP com a t-gestiona são menores do que os custos internos da TELESP com tais atividades no período anterior à terceirização.

Fonte: t-gestiona Brasil – Serviços. Disponível em: <http://www.t-gestiona.com.br/htm/servicios.html>

A figura abaixo sintetiza a evolução dos modelos a partir do modelo básico, segundo Quinn, Cooke e Kris (2000):

Modelo	Básico	Marketplace	Marketplace Avançado	Empresa independente
Características	Consolidação das transações e atividades de apoio	Inclui o fornecimento de serviços especializados e consultoria	O cliente escolhe o seu fornecedor	Várias empresas clientes
	Economia de escala	Organização estrutura a própria governança	Fornecimento de serviços com o repasse dos custos	Objetivo é o lucro com a prestação dos serviços
	Os custos dos serviços são apropriados mas não são repassados aos clientes internos	Custos totalmente repassados para as unidades de negócio	Possibilidade de venda de serviços clientes externos, se a capacidade produtiva for excedente	Atuação como empresa independente
Objetivo	Reduzir custos e padronizar os processos de produção dos serviços	Reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços	Fornecer a melhor alternativa em custos dos serviços	Gerar receitas e lucro como uma empresa de prestação de serviços
Forma de relacionamento	Utilização compulsória dos serviços pelas unidades de negócio	Utilização voluntária	Utilização voluntária	Utilização voluntária

Quadro 12 - Evolução dos modelos de serviços compartilhados

Fonte: Quinn, Cooke e Kris (2000)

3.4 BENEFÍCIOS, OPORTUNIDADES, PROBLEMAS E DESVANTAGENS

Segundo Schulman (2001) os benefícios alcançados com a implantação da USC podem ser classificados em tangíveis e intangíveis:

Benefícios	
Tangíveis	Intangíveis
Maior poder de barganha junto a fornecedores	Criação da cultura de uma unidade prestadora de serviços
Concentração das atividades de tesouraria e melhoria no gerenciamento do capital de giro	Focalização do gerenciamento das unidades de negócios nas suas estratégias de produção para agregar mais valor aos produtos
Aumento da produtividade	
Consolidação das transações de clientes e fornecedores comuns a mais de uma unidade de negócio	Melhoria contínua e busca das melhores práticas de gestão de serviços
Redução de custos dos serviços de apoio	
Demonstração dos custos das atividades de apoio separadamente dos custos de produção	Especialização e aprendizado nas atividades de apoio
Definição dos requisitos de qualidade dos serviços de apoio	Melhoria da qualidade da informação sobre os serviços de apoio

Quadro 13 – Benefícios do compartilhamento de serviços

Fonte: Adaptado de Schulman (2001)

3.4.1 Quanto à realocação de pessoas

A implementação de uma unidade de serviços compartilhados gera uma necessária realocação de pessoal com a consolidação da execução das atividades. Com a otimização, a necessidade total dos recursos é menor antes da adoção do compartilhamento dos serviços. Neste caso, são alternativas gerenciais a dispensa e a realocação de pessoal para outras áreas.

A decisão da dispensa de pessoal poderá implicar resistências internas e deve ser tomada com a necessária cautela para que não sejam boicotadas as vantagens do novo modelo para os serviços de apoio.

3.4.2 Perda do poder e do controle da execução dos serviços de apoio

As unidades de negócios que transferem a execução dos serviços de apoio perdem poder e o controle da execução das atividades de apoio. A contrapartida para essa situação é que a USC assegura a execução dos serviços solicitados no nível de qualidade requerido e no prazo negociado com as unidades de negócios, gerenciando adequadamente todos os recursos necessários.

Uma premissa básica é que todos os recursos necessários para o cumprimento dos acordos estão disponíveis. Uma falha no atendimento às solicitações de serviços poderá ser imputada ao novo modelo, gerando insatisfação e imagem negativa da unidade prestadora de serviços.

A decisão de solicitar serviços é sempre da unidade de negócios. Isso demonstra a total dependência da USC, que não tem justificada a sua existência independente. Essa unidade existe para a execução de atividades de suporte à produção, com exceção do modelo de empresa independente.

No modelo de empresa independente, o relacionamento entre o prestador e o tomador de serviços se dá através de contratos e não mais pela hierarquia. A empresa independente é mais uma alternativa de mercado para a realização de

serviços de apoio.

3.4.3 Quanto à execução dos serviços

Como mostrado na figura 2, no momento anterior à concentração dos serviços, coexistem nas várias unidades de negócios os grupos responsáveis pela execução das atividades de apoio. Esse arranjo permite a diversidade dos métodos de trabalho. No momento da consolidação, é escolhido o melhor método, com base no melhor resultado, adotado como padrão de execução. Isso tem consequência direta na otimização dos recursos e dá previsibilidade quanto ao nível de qualidade do que será produzido.

Uma condição básica para o compartilhamento é a adesão das áreas envolvidas. As unidades de negócios precisam estar convencidas das vantagens da nova forma de obter os serviços de apoio através do compartilhamento para não criar resistências à implantação do modelo.

O principal foco no início da implementação está direcionado para os processos transacionais, para assegurar o nível de qualidade requerido pela unidade de negócio. O aprimoramento contínuo e a prática das comparações com a execução das mesmas atividades em outras empresas representam aprendizado, resultando a melhoria da produtividade, do nível de qualidade dos serviços e de uma posição superior ao que o mercado pode fornecer.

A prática de comparações exige a negociação de um documento contratual que fixa os requisitos da prestação dos serviços e permite o acompanhamento contínuo da sua entrega. Tal documento permite a elaboração de um conjunto de indicadores que traduzam o desempenho da unidade de serviços compartilhados. Esta é tarefa fundamental para a ampliação da adesão ao modelo de compartilhamento dos serviços.

3.5 PRINCÍPIOS ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DO MODELO ORGANIZACIONAL

A AmBev - Companhia de Bebidas das Américas, segundo a Revista Exame (2002), utilizou como premissas básicas para a implantação da unidade de serviços compartilhados:

- Criar massa crítica para as atividades de suporte e assim reduzir custos operacionais;
- Formatar processos eficientes e abrangentes para a produção dos serviços;
- Ter uma liderança disposta a participar ativamente da mudança e gerenciar a transformação cultural;
- Trabalhar com o conceito de cliente interno e estabelecer preços competitivos para os serviços;
- Dispor de infra-estrutura de tecnologia capaz de suportar a concentração das atividades em um único ponto;
- Controlar e evitar a reprodução da estrutura de serviços nas unidades de negócio.

Por outro lado, Quinn, Cooke e Kris (2000) mencionam que são elementos críticos para a implementação dos serviços compartilhados:

- Os princípios que regulam as operações têm que ser definidos pela alta administração;
- Estrutura organizacional e modelos de formação de preços;
- Contratos internos que definem os condicionantes para a prestação dos serviços;
- Repasse dos custos dos serviços executados para as unidades de negócios;

As principais regras de funcionamento mencionadas ainda por Quinn, Cooke e Kris (2000) são:

- Não permitir a existência de duplicação de serviços fornecidos pela USC nas

unidades de negócios;

- Repassar todos custos dos serviços para as unidades de negócios;
- Utilizar-se dos serviços compulsoriamente durante o período inicial de 18 a 24 meses da implantação;
- Decidir pela terceirização de serviços após esse período, tomando como base o melhor resultado global;
- Estabelecer parceria com as unidades de negócios para projetos de redução dos custos operacionais dos serviços compartilhados;
- Realizar comparações externas dos custos dos serviços com os preços de mercado e informar os resultados das comparações às unidades de negócio;
- Apresentar relatórios periódicos sobre o desempenho relacionados com os custos e com a satisfação das unidades clientes;
- Prover a delegação de responsabilidade para a tomada de decisões para o sucesso da implantação.

3.6 ATIVIDADES OBJETO DE COMPARTILHAMENTO

Em pesquisa realizada em 2003, a organização Shared Services and Business Process Outsourcing Association (SBPOA, 2003) relata que as principais atividades objeto de compartilhamento são as mostradas no quadro a seguir:

Principais Ocorrências de Compartilhamento	
Serviços	Percentual de Respostas
Contas a Pagar	83%
Contabilidade Geral	65%
Controle de Ativos Fixos	57%
Contas a Receber	56%
Folha de Pagamento	55%
Viagens	50%
Relatórios Financeiros	48%
Recursos Humanos	44%
Crédito e Cobranças	43%
Tecnologia da Informação – manutenção e help desk	39%

Quadro 14 – Atividades com ocorrência de compartilhamento

Fonte: SBPOA (2004)

Segundo o mesmo relatório de pesquisa, está na área financeira a maior ocorrência de compartilhamento, seguida pela área de recursos humanos e tecnologia da informação. Existem áreas mais complexas que também têm sido objeto de compartilhamento, dentre elas marketing e comercialização, comunicação e jurídica.

Segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), as áreas mais comuns na definição do compartilhamento são as atividades transacionais e administrativas e as atividades técnicas e profissionais.

Área	Transacionais e Administrativas	Atividades Profissionais e Técnicas
Financeira	Pagamentos e recebimentos Faturamento Folha de pagamento de pessoal Operações de crédito e cobranças Despesas de viagens Arrecadação de tributos Contabilidade geral Elaboração de Relatórios	Análise Financeira Planejamento orçamentário Análise de Desempenho do Negócio
Recursos Humanos	Pensões Benefícios Administração de salários Registros dos empregados Reclamações de empregados Desempenho dos empregados	Relações no trabalho Desenvolvimento organizacional Treinamento e desenvolvimento Compensação e reconhecimento Consultoria trabalhista Saúde e segurança no trabalho
Tecnologia da Informação	Operação dos centros de computação Serviços de rede Manutenção de hardware e software Central de atendimento Suporte de informática	Desenvolvimento de aplicações Projeto das bases de dados Especificação e Aquisição de hardware e software Estratégias e Treinamento em TI Telecomunicações
Suprimento e suporte administrativo	Suporte administrativo Programação de viagens Serviços de Correspondências Microfilmagem e digitalização Frota de veículos	Compras e armazenamento Estoques Gestão de materiais Logística e distribuição de produtos Gerenciamento das instalações Relações públicas Comunicação Empresarial Serviços gráficos Serviços Jurídicos Serviços de segurança do patrimônio

Quadro 15 - Atividades potenciais para o compartilhamento de serviços

Fonte: Quinn, Cooke e Kris (2000)

Os resultados da pesquisa realizada em 2003 estão compatíveis com as afirmações de Quinn, Cooke e Kris (2000) sobre as atividades potenciais para o compartilhamento de serviços.

4 ANÁLISE DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Neste capítulo, propõe-se a análise do compartilhamento de serviços sob a ótica dos referenciais apresentados no Capítulo 2: economia dos custos de transação, cadeia de valor e economias de escala.

Os principais elementos do ambiente para a análise estão mostrados na figura a seguir:

- a unidade de serviços compartilhados (USC) e as unidades de negócio de uma empresa se relacionam para a produção dos serviços de apoio necessários às operações do negócio, podendo optar pela aquisição de serviços no mercado;
- o fluxo de informações, as transações e a produção dos serviços de apoio para as unidades de negócio;
- a aquisição de serviços no mercado.

O conceito de Cadeia de Valor associado à Teoria da Economia de Custos da Transação pode ser utilizado para explicar as opções de compartilhar serviços, manter a execução dos serviços de apoio nas Unidades de Negócio e adquirir serviços no mercado.

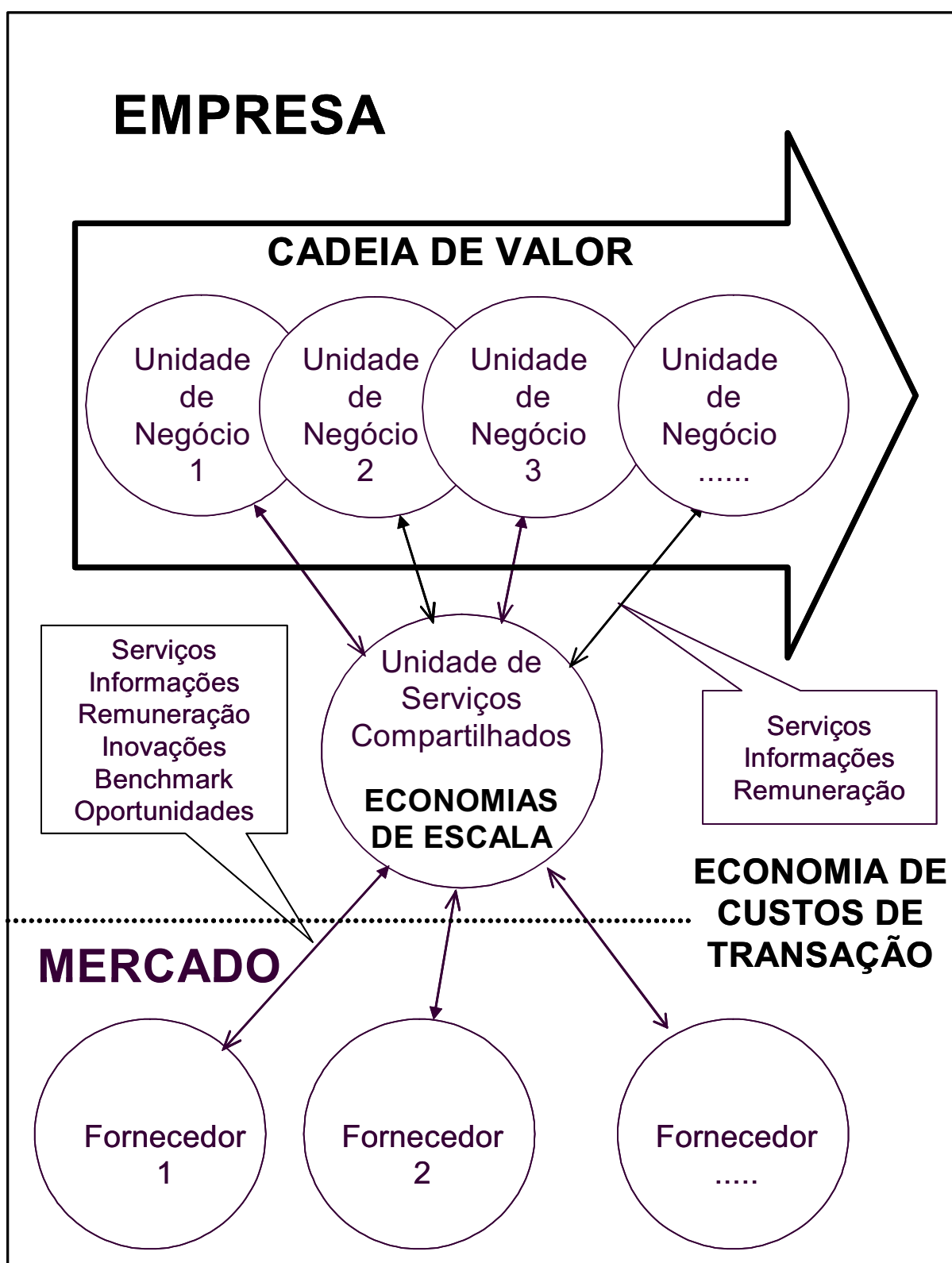


Figura 19 – O ambiente do compartilhamento de serviços

Fonte: elaboração do autor

A Análise da Cadeia de Valor permite determinar que atividades estão diretamente relacionadas com o processo produtivo e quais se caracterizam como atividades de apoio; pode ainda identificar o que pode ser fornecido pelo mercado.

A Economia de Escala está relacionada diretamente com a operação dos serviços. Pode explicar o aumento de produtividade e a redução de custos conseguida com o compartilhamento de serviços.

O movimento que resulta na estruturação de uma unidade de serviços compartilhados (USC) é comparável a um processo de fusão de empresas, mas ele se processa no ambiente interno à empresa. A fundamentação básica da mudança está baseada na focalização da cadeia de valor, separando o gerenciamento e a execução dos serviços de apoio das atividades diretamente ligadas à produção.

4.1 OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

No caso de USC ou de empresas subsidiárias, a racionalidade limitada tem um significado diferente de uma relação entre empresas no mercado. As transações são feitas no ambiente interno à empresa e a estratégia do compartilhamento envolve o estabelecimento de uma relação de parceria para a produção dos serviços de apoio necessários à operação do negócio, visando à colaboração entre tomador e prestador de serviços, com o foco no resultado global da organização e não no melhor resultado para cada uma das partes.

Uma das condições importantes para o funcionamento do modelo é o patrocínio da alta direção. Uma gestão que incentive a formação de parcerias internas é essencial para o funcionamento do compartilhamento dos serviços. O foco na solução das questões de relacionamento contribui para a redução da assimetria das informações entre o fornecedor e o prestador dos serviços, definindo com detalhes os requisitos e a especificação dos serviços e solucionando os problemas relacionados com a sua produção e entrega.

4.1.1 A assimetria das informações

Existe assimetria de informações entre unidades de negócio e a USC. É maior e favorável às Unidades de Negócio na fase antecedente ao início de funcionamento do modelo. As Unidades de negócio detêm os recursos, a capacitação e as informações e necessárias à execução dos serviços de apoio.

Na implantação da Unidade de Serviços Compartilhados, os recursos existentes nas Unidades de Negócio são transferidos para a USC ou desmobilizados. Na fase subsequente à implantação, as Unidades de Negócio não mais detêm os recursos e a coordenação da execução dos serviços de apoio. Isso caracteriza uma perda de competência e de capacidade, além de colocar essas unidades numa posição desfavorável no que se refere às informações para a execução dos serviços.

Na fase de funcionamento pleno do modelo, dá-se a especialização da USC em produzir serviços, ao tempo em que as Unidades de Negócio tornam-se dependentes e não mais gerenciam a execução dos serviços. Aumenta assim a assimetria de informações. A solução para se contornar essa situação é a intensificação do relacionamento entre o fornecedor e o tomador dos serviços para que o fluxo de informações sobre os serviços seja contínuo com o objetivo de ajustar os requisitos e avaliação da qualidade dos serviços prestados.

Em comparação com a alternativa de aquisição dos serviços no mercado pelas unidades de negócio, a comunicação mais intensa é uma exigência do modelo de compartilhamento de serviços. As estratégias da organização são conhecidas pela USC e isso permite o seu adequado posicionamento para o conhecimento das necessidades e provisão dos serviços, segundo os requisitos das unidades de negócio; permite ainda maior velocidade na implementação de novos serviços demandados sem a necessidade de renegociação de instrumentos contratuais detalhados. Isso dá ao modelo de compartilhamento vantagens relacionadas com a simetria de informações, o que não se verifica numa relação entre empresas no mercado, onde as estratégias são tratadas como informações de alta confidencialidade.

O processo de especialização da USC e sua permanente sintonia com a organização fazem com que o conhecimento e a capacitação em serviços de suporte superem as das unidades de negócio ao longo do tempo. Esse possível desnivelamento de informações entre as unidades de negócio e a USC pode explicar a sensação de perda de conhecimento nos gerentes das áreas de negócio, que tendem a continuar defendendo o modelo mais confortável para os gestores: a completa autonomia para as suas operações. Nesse caso, a competência técnica para a execução dos serviços está concentrada na USC e não mais distribuída pelas unidades de negócio, como no modelo tradicional.

4.1.2 O contrato

O modelo de compartilhamento de serviços, segundo Schulman (2001) e Quinn, Cooke e Kris (2000), contempla a elaboração de documentos contratuais que regulam o relacionamento entre as unidades de negócio e a unidade provedora de serviços. Nas organizações onde ainda não se estabeleceu o conceito de parceria, tais documentos tendem a ser iguais aos contratos firmados com os fornecedores externos.

O contrato deve ter no máximo duas páginas e conter, segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), as respostas para as seguintes questões:

- o que o cliente espera: descrição dos produtos e serviços que serão fornecidos;
- o que será fornecido: os requisitos dos serviços e as medidas de performance;
- os princípios operacionais: a frequência de fornecimento e o fluxo do atendimento, desde a solicitação até a entrega do serviço; demanda excedente ao negociado; e ações de contingência em caso de falhas;
- apuração e o repasse dos custos incorridos no fornecimento;
- metas e objetivos de melhorias: custos e requisitos de qualidade.

Por outro lado, Schulman (2001) recomenda que o contrato contenha os seguintes elementos:

- princípios para regular a prestação de serviços, incluindo o espírito de total colaboração entre as partes;
- definição dos serviços que serão fornecidos por quem e para quem;
- datas e prazos de entrega;
- definição dos procedimentos e responsabilidades das partes;
- nível de desempenho e métricas;
- cálculo de custos/preços e prazo de validade da tabela de custos/ preços;
- prêmios e multas para reforçar o cumprimento do contrato e penalizar falhas;
- critérios para rateio, alocação ou repasse dos custos da implementação de novos serviços;
- medição dos benefícios e reduções de custos;
- nomes e endereços para os contatos operacionais de ambas as partes;
- planos de contingência para falhas;
- procedimentos para solução de divergências;
- melhoria contínua da prestação dos serviços;
- assinatura das partes.

Embora o conteúdo do contrato mencionado por Schulman (2001) seja mais complexo, ele informa que o documento evolui para um formato mais simplificado à medida que a confiança entre as partes cresça. O objetivo final é tornar desnecessário o contrato, reforçando o conceito da parceria e colaboração. Schulman recomenda a promoção ainda de encontros regulares para o ajuste das questões relacionadas com a solicitação e a entrega dos serviços. A existência de um programa de comunicação periódica e sistemática com contatos entre as unidades de negócios e a USC favorece o nivelamento das informações e o estabelecimento de relações de confiança entre as partes. Isso resulta na simplificação dos contratos, da estrutura de governança e dos controles, uma vez que não é necessária a inclusão de salvaguardas como forma de restrição a comportamentos oportunistas.

Nesses contratos, é motivo de grande atenção a qualidade dos serviços produzidos e tratamento das falhas ocorridas no atendimento das solicitações. A falha pode ser

equivocadamente imputada ao modelo do compartilhamento dos serviços, gerando insatisfação e imagem negativa da unidade prestadora de serviços, reforçando as características de incerteza na obtenção dos serviços e custos adicionais decorrentes do retrabalho. Um sistema de tratamento de falhas e de reclamações é um mecanismo utilizado como medida remediadora. O objetivo do sistema é melhorar as rotinas e os métodos de trabalho para reduzir/eliminar as possibilidades de ocorrências de falhas num processo sistematizado.

No modelo de compartilhamento, uma premissa básica é que todos os recursos necessários para o cumprimento dos acordos são disponibilizados pela organização, já que o compartilhamento dos serviços é uma estratégia patrocinada pela direção da empresa. A execução dos serviços tem seu orçamento previsto para o desempenho das suas atividades. A depender do modelo em vigor, os custos podem ser alocados à própria USC ou repassados para as unidades de negócios. No caso de empresa independente, a receita da venda de serviços financia a sua operação.

A principal característica da relação entre as unidades de negócio e as unidades de serviços compartilhados é a permanente negociação para a continuidade do fornecimento. Com base nessa característica, o tipo de contrato adequado para essas transações é o de relação. Como mencionamos anteriormente, nesse tipo de documento são estabelecidos parâmetros para a negociação de condições no futuro, prevendo a possibilidade de mudanças nos requisitos e necessidades das partes com o objetivo de continuidade do fornecimento dos serviços. É previsto que em cada alteração relevante do ambiente as partes negociem e estabeleçam novas condições para a execução do contrato.

A qualidade dos serviços é traduzida em requisitos contratuais que podem ser alterados em função de mudanças demandadas pelas unidades de negócio e mudanças provocadas pelo ambiente externo. O contrato de relação permite reações rápidas, já que a negociação das novas bases do contrato está prevista no próprio documento original. O processo de renegociação é simplificado e isso dá velocidade na implementação das mudanças necessárias ao reposicionamento da organização no mercado.

Observa-se que a premissa dos contratos é a continuidade, não existindo menção a salvaguardas para os casos de rompimento ou descumprimento dos acordos.

4.1.3 Oportunismo e terceirização

Mesmo sendo o compartilhamento de serviços uma decisão estratégica da empresa, existem reações internas ao modelo. Isto leva a unidade de negócio a adotar práticas oportunistas, realizando comparações dos serviços providos pela USC com o mercado no que se refere a custos e à qualidade. A aquisição de serviços diretamente no mercado é opção a ser considerada, pois permite transformar custos fixos em custos variáveis, alterando a lógica do compartilhamento de serviços. A transformação de custos fixos em custos variáveis é dada pela desmontagem da estrutura própria de produção, que gera custos fixos de salários, ativos e sua manutenção, e transferência dessa produção para outra empresa que será remunerada pela quantidade de serviços solicitados e produzidos. Esse movimento é feito para reduzir custos no curto prazo. Ele pode levar a obter custos baixos inicialmente, mas, posteriormente, os custos podem ficar regulados pelo mercado, sem o controle do tomador dos serviços.

Como medida para prevenir reações ao modelo de compartilhamento de serviços, a AMBEV (EXAME, 2002) relata que instituiu uma rotina de vigilância sobre as atividades executadas pelas unidades de negócio para que não sejam criadas novas equipes de execução de serviços de apoio nessas unidades, executando as mesmas atividades atribuídas à unidade de serviços compartilhados.

Para serviços menos complexos e com o mercado favorável em alternativas de fornecimento, o risco de elevação de preços com a terceirização é menor que para serviços mais especializados. O aumento dos preços dos serviços pode implicar o retorno da execução desses serviços pela própria empresa, num processo de verticalização, estruturando-se a equipe e os ativos necessários e produzindo-os internamente, com controle de custos.

A terceirização pode ser utilizada para se ganhar capacitação e competências em

áreas em que o desempenho é considerado inadequado. Contudo, a estratégia de terceirizar áreas onde a empresa é competente pode colocar em risco o sucesso do negócio, tornando-a dependente do desempenho de um fornecedor externo, cujo gerenciamento está fora do controle da empresa, o que pode comprometer o seu desempenho e sobrevivência no mercado.

Um outro ponto considerado é a terceirização com a finalidade de aumentar a flexibilidade e velocidade de respostas às mudanças necessárias no processo produtivo. Essa alternativa é largamente empregada na indústria automobilística, que tem características próprias de mudanças radicais nos projetos dos produtos e a necessidade de velocidade na adaptação às mudanças para atendimento às necessidades do mercado. Não é uma característica dos serviços de apoio a exigência de rápida adaptação e de mudanças radicais nos seus requisitos. Mesmo assim, existem exceções, como o caso da terceirização das atividades de atendimento. O atendimento telefônico em unidades conhecidas como *call centers* é um exemplo dessa alternativa.

A USC também poderá lançar mão do mercado para o provimento de serviços às unidades de negócios, intermediando transações com terceiros. Essa forma de atuação contempla todos os benefícios mencionados da terceirização e elimina a hipótese da vantagem comparativa em relação aos serviços adquiridos no mercado.

O acompanhamento da dinâmica do mercado permitirá avaliar quais serviços são mais atrativos em custos e qualidade do que os produzidos internamente pela USC. Nessa forma de atuação, a USC exercerá a função de governança no gerenciamento das relações contratuais com um fornecedor externo de serviços de apoio à organização, pois é da sua alçada a decisão de quais serviços de apoio podem ser terceirizados, dentro do escopo que lhe foi atribuído e em conformidade com as estratégias definidas pela alta direção da empresa, no que se refere à terceirização.

4.1.4 Especificidade dos ativos

Em serviços, a especificidade dos ativos está localizada nos processos de trabalho estabelecidos para a execução dos serviços, nos recursos humanos capacitados e treinados para a execução dos serviços e na tecnologia da informação. Como já mencionamos, a tecnologia da informação inclui os recursos de *hardware* e dispositivos periféricos, de *software*, dos sistemas de telecomunicações e do conhecimento na gestão de dados e informações.

A tecnologia provê os métodos e recursos necessários para execução e controle dos serviços e o executante capacitado e treinado é quem efetivamente o produz. O elemento humano é o ativo específico e de maior importância para a unidade de serviços compartilhados. Isto, apesar do fato de que na operação de tarefas repetitivas e de baixa complexidade, observa-se como tendência crescente o uso da automação.

4.1.5 Frequência das transações

Em qualquer caso, a demanda de serviços é acionada pelas unidades que gerenciam os processos produtivos – as unidades de negócio. Tal acionamento pode ser diário, semanal, anual ou extraordinário. A frequência da transação é uma decorrência do tipo de serviço e da necessidade da unidade de negócio. Nos casos de demandas extras, a flexibilidade para a alocação de recursos para o atendimento é um requisito importante para a unidade de serviços, que também deve negociar as condições e prazo para a entrega.

Para que seja elaborada uma folha de pagamento de empregados de uma unidade de negócio, por exemplo, é necessário que todas as informações de frequência desses empregados sejam fornecidas. O fornecimento das informações pode ser diário, a partir do registro de frequência de cada empregado, e serve para o fechamento da folha de pagamentos numa determinada data. A partir do fechamento da folha de pagamentos, são desencadeadas periodicamente as ações de provisão dos recursos financeiros e de efetivação dos pagamentos dos salários, de acordo

com os contratos de trabalho. A liquidação de pagamento a fornecedores também ocorre diariamente, de acordo com os contratos feitos pelas unidades de negócio para o suprimento dos insumos necessários aos processos produtivos.

Mas existem serviços que têm outro tipo de frequência. Por exemplo, a realização do balanço com o demonstrativo de resultados é anual. Entretanto, tal balanço considera todas as transações contábeis e financeiras ocorridas ao longo do período.

4.1.6 A estrutura de governança

A complexidade das transações entre as unidades de negócios e a USC depende das características dos serviços incluídos no compartilhamento. Nas principais áreas objeto de compartilhamento – Contas a Pagar, Contabilidade Geral, Ativos Fixos, Contas a Receber, Manutenção e Help Desk de Equipamentos de TI, Folha de Pagamento, Viagem, Relatórios Financeiros, Recursos Humanos e Crédito e Cobranças, como mencionado no Quadro 10 –, as transações são recorrentes e específicas.

Observando a evolução dos modelos dos serviços compartilhados, já na passagem do modelo básico para o *marketplace*, observa-se a montagem de uma estrutura de gerenciamento da produção dos serviços. A nova unidade de serviços criada substitui as estruturas existentes em cada uma das unidades de negócios, simplificando a estrutura organizacional. A implantação dessa estrutura também está de acordo com a proposta de Williamson, mencionada no Quadro 4 - Estruturas de governança para a realização das transações, que prevê a verticalização como forma de organizar a produção de serviços.

A migração do modelo organizacional na direção de uma USC provoca uma simplificação na estrutura para a produção dos serviços de apoio. Isto permite a escolha e implantação do melhor método de produzir cada serviço e melhor gerenciamento do desempenho da produção, com redução de custos.

A simplificação da estrutura organizacional favorece as comunicações das estratégias, políticas da empresa e instruções operacionais, possibilitando reação rápida a mudanças provocadas pela dinâmica do mercado. Essa postura frente às mudanças é uma vantagem da organização no ambiente competitivo.

Leavitt (2002) afirma que serviços compartilhados da área contábil e financeira do Departamento de Defesa dos Estados Unidos reduziram de 338 para 26 os órgãos envolvidos no escopo de compartilhamento, em seis anos, desde a implementação do modelo.

No exercício da governança, são elementos importantes para a sistemática de relacionamento:

- contratos internos para a prestação de serviços;
- instrumentos de comunicação: reuniões periódicas, relatórios mensais com acompanhamento de desempenho, troca de correspondências;
- avaliação periódica e renegociação dos requisitos dos contratos;
- sistemática para registro e tratamento de reclamações sobre a prestação dos serviços;
- realização de pesquisas de satisfação e demonstração de atuação para solução das questões apontadas nas pesquisas.

A estrutura de governança trabalha para a manutenção do contrato, assegurando o cumprimento do acordo com a monitoração permanente dos serviços executados pelo fornecedor e da remuneração feita pelo comprador, isto é, avaliando o desempenho das partes contratantes.

Segundo a pesquisa SBPOA (2004), mencionada anteriormente, para 53% dos respondentes, a USC não é um provedor de serviço autônomo, mas faz parte de estrutura de governança corporativa. Essa estrutura é composta pelas unidades de negócio, corporação e serviços compartilhados.

Dentre as atividades geralmente citadas que a liderança dos serviços compartilhados executa, são listadas a seguir:

- assegurar ao conselho de administração o conhecimento dos objetivos e do desempenho dos serviços compartilhados;
- atribuir e redefinir metas de desempenho;
- avaliar oportunidades e exigências para a ampliação do escopo dos serviços e de locais;
- priorizar a implantação de propostas de melhoria;
- aprovação de orçamentos e realização de despesas;
- assegurar a integração entre a USC e projetos de transformação contínua da organização;
- avaliar as oportunidades de terceirização de serviços.

4.2. CADEIA DE VALOR

Na estruturação do modelo de compartilhamento de serviços, o conceito de cadeia de valor é utilizado no estabelecimento da linha demarcatória entre as atividades primárias, isto é, aquelas diretamente relacionadas com a produção, e as atividades de apoio. A definição do conjunto de atividades de apoio a serem executadas no novo modelo pela USC é o primeiro passo para a implantação do compartilhamento de serviços.

Com a transferência da execução das atividades de apoio das Unidades de Negócio para as USC, os gerentes daquelas unidades são desencarregados do gerenciamento dos serviços de suporte, o que permite a realocação do tempo para o gerenciamento das atividades relacionadas com a produção, com mais atenção para o negócio. A pesquisa realizada pela SBPOA (2004) aponta como um dos principais benefícios obtidos com o compartilhamento de serviços a focalização pelas unidades de negócio das atividades relacionadas com a atividade-fim.

Os requisitos dos serviços a serem prestados pela USC é objeto de negociação e formalização contratual. O contrato, também denominado de acordo de nível de serviços, é a explicitação do elo entre os serviços de apoio e os processos

produtivos. Essa prática também evidencia a aplicação do conceito da cadeia de valor na estruturação do modelo de compartilhamento de serviços.

A figura a seguir mostra o contrato como elo entre os serviços de apoio e as atividades da cadeia de valor.

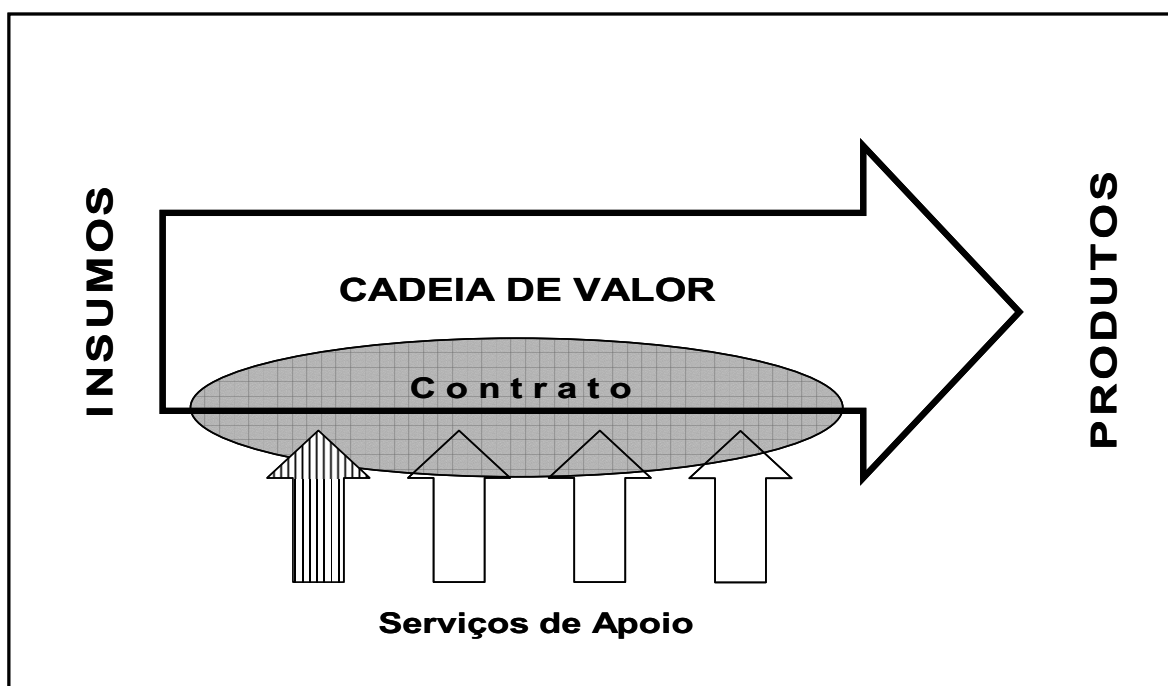


Figura 20 - O contrato de prestação de serviços de apoio e a cadeia de valor

Fonte: elaboração do autor

A análise de valor também é aplicada no projeto de cada linha de serviço de apoio no processo de implantação do modelo. Nessa etapa, a execução das atividades é reprojeta. O resultado disso é a simplificação do serviço, observando a eficácia e o custo.

As metodologias de análise utilizadas para a melhoria do nível de qualidade dos serviços têm como objetivo o aumento do valor, quer seja por especificações do serviço num nível superior, quer seja pela redução de custos com a simplificação da execução.

A análise do valor e dos custos das atividades, usada de forma sistematizada e continuada nas USC, produz padronização e simplificação de procedimentos.

Produz ainda a otimização do uso dos recursos, tendo como resultados ganhos de produtividade e qualidade dos serviços e redução dos custos. O DFAS - *Defense Finance and Accounting Service* (LEAVITT, 2002) reduziu em seis anos o número de sistemas e aplicações informatizadas de 324 para 70 e a AMBEV (EXAME, 2002) relata que após a execução da análise das atividades, várias tarefas que eram executadas deixaram de ser feitas e vários tipos de relatórios produzidos foram eliminados.

Os novos métodos de execução, aliados ao aproveitamento das oportunidades geradas pelos fatores de escala, determinam as expressivas economias com a redução dos custos dos serviços.

A demonstração do valor e do desempenho da USC é atribuição dos seus principais executivos. O gerenciamento com o uso de indicadores é uma prática muito utilizada pelas USC para isso. A pesquisa feita pela *Shared Services Business Process Outsourcing Association* (SBPOA, 2004) mostra que logo após a prática de estabelecer contratos para o fornecimento de serviços, a segunda mais utilizada é o gerenciamento com base em indicadores, como apresentado no quadro seguinte.

Essa mesma pesquisa informa que são relevantes os benefícios obtidos com a simplificação e a padronização de atividades.

Melhores práticas empregadas na operação de Serviços Compartilhados	Respondentes (%)	Objetivo
Acordo de Nível de Serviços	0,82	Definir os requisitos dos serviços
Indicadores Chave de Desempenho	0,71	Medir o desempenho
Digitalização de Documentos e Workflow	0,48	Aumentar a qualidade e produtividade
Programa de Desenvolvimento dos Empregados – (treinamento e reconhecimento)	0,45	Aumentar a qualidade e produtividade
Gerenciamento dos Custos	0,42	Medir o desempenho
Modelo de Melhoria Contínua	0,4	Aumentar a qualidade e produtividade
Call Center	0,4	Aumentar a qualidade e produtividade
Balanced Scorecard	0,39	Medir o desempenho
Employee Self-service	0,34	Aumentar a qualidade e produtividade
Modelo de Comunicação	0,31	Comunicar interna e externamente
Customer Self-service	0,28	Aumentar a qualidade e produtividade
Manager Self-service	0,25	Aumentar a qualidade e produtividade

Quadro 16 - Melhores práticas empregadas na operação de serviços compartilhados

Fonte: adaptado de SBPOA, 2004

As melhores práticas relacionadas no Quadro 16 estão relacionadas com a definição e monitoração do desempenho da USC, uso de ferramentas para a melhoria da qualidade e aumento da produtividade e estabelecimento de um modelo de comunicação com as unidades de negócio e clientes e internamente à organização.

O uso sistematizado da aplicação do conceito de cadeia de valor também explica os subsequentes aumentos de escopo do compartilhamento de serviços. A pesquisa SBPOA (2004) relata que à medida que as organizações aprendem sobre o compartilhamento de serviços, o seu escopo é ampliado para outros tipos de serviços e constata que 67% dos respondentes da pesquisa registram esse fato.

A figura a seguir ilustra a situação inicial e após o aumento do escopo das atividades objeto de compartilhamento. Alguns serviços passíveis de compartilhamento não fizeram parte do escopo inicialmente e, após a reanálise, passaram a fazer parte do conjunto de serviços compartilhados.

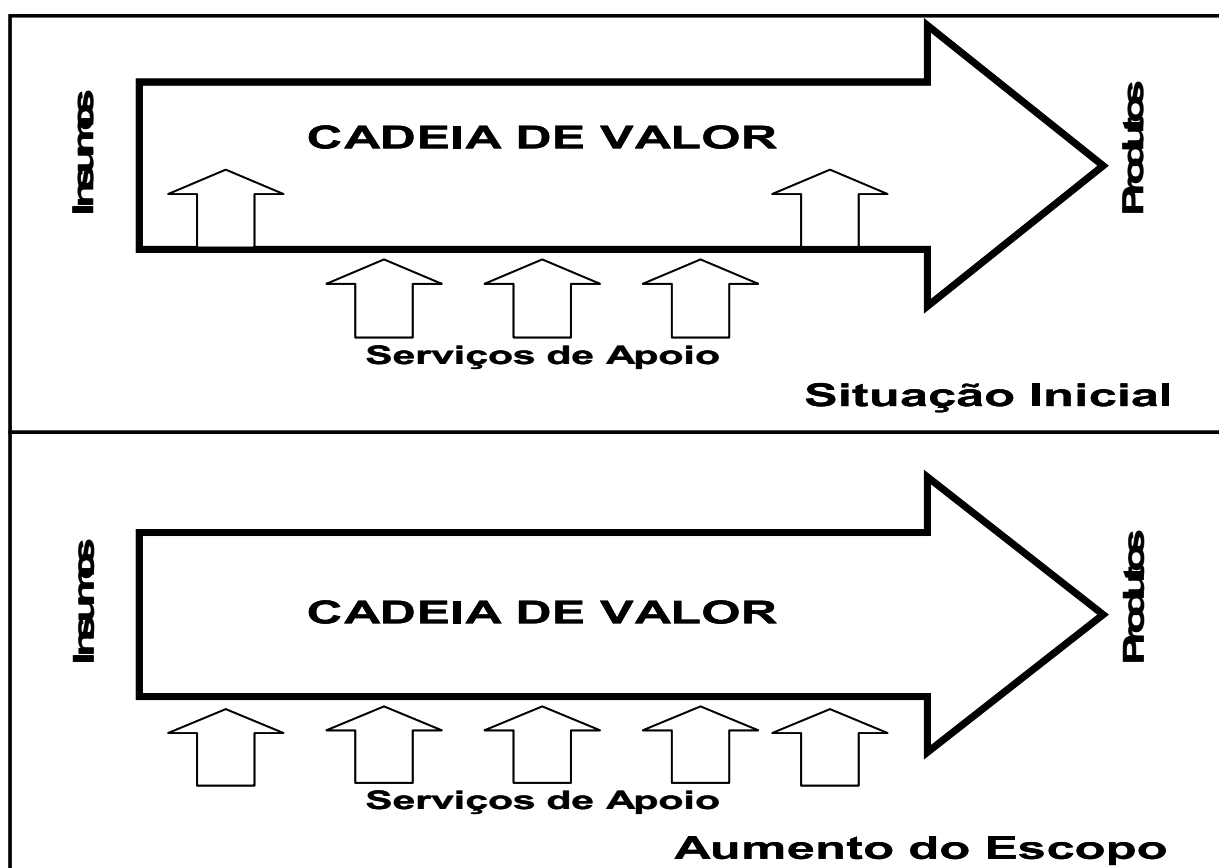


Figura 21 – Aumento do escopo do compartilhamento de serviços

Fonte: elaboração do autor

A existência de empresas que evoluíram a partir de uma unidade de serviços compartilhados demonstra que o modelo de compartilhamento leva à produção de serviços competitivos. Um exemplo é a t-gestiona - Telefônica Gestão de Serviços Compartilhados, empresa que presta serviços a aproximadamente 200 empresas, incluindo algumas não associadas ao Grupo Telefônica, e tem como meta estender a prestação de serviços a empresas não pertencentes a esse grupo. Atualmente, a empresa tem seis Centros de Serviços Compartilhados, sendo que quatro deles atuam no âmbito interno, na Argentina, Brasil, Chile e Peru, e dois prestam serviços para um conjunto de países de uma mesma região geográfica: Espanha, para toda a Europa, e México, para toda a América Central e EUA.



Figura 22 – t- gestiona - Modelo de relacionamento dos centros de serviços compartilhados da Telefônica com os seus clientes

Fonte: Telefônica, disponível em <http://www.telefonica.es/tgestiona/por/quienes.htm>

4.3. ECONOMIAS DE ESCALA

Um dos principais argumentos para o compartilhamento de serviços é a redução de custos obtida com as economias de escala e a principal parcela dos custos na produção dos serviços é a referente ao custo de pessoal de execução. Com base

nessa premissa, os aspectos relacionados com esse tipo de gasto merecem atenção especial.

A grande redução de custos na produção dos serviços de apoio é conseguida através do gerenciamento adequado dos recursos humanos. A lógica que direciona isso é prover o melhor arranjo dos recursos humanos para a produção dos serviços com níveis de produtividade crescentes que resultem em menores custos para a organização. Assim, o movimento de mudança da forma tradicional da organização para o modelo de compartilhamento de serviços envolve replanejar toda a organização do trabalho.

Na montagem da nova organização são etapas importantes do planejamento dos recursos humanos (RH):

- definição das linhas de serviços;
- definição do modelo organizacional da USC;
- escolha e padronização dos métodos de execução dos serviços;
- escolha do local para a instalação da USC;
- dimensionamento e mobilização dos recursos: quantidades e qualificação dos executantes;
- capacitação, treinamento e especialização.

Além do fator RH, são fatores relevantes na obtenção das economias de escala, a TI, localização das instalações e utilização de novas tecnologias na produção dos serviços.

4.3.1 Recursos humanos e organização do trabalho

A obtenção de economias de escala com o fator recursos humanos se dá com a organização do trabalho, capacitação e treinamento, aprendizado e especialização, e dimensionamento das equipes, qualitativa e quantitativamente.

A organização do trabalho na USC é orientada pelas linhas de serviços a serem fornecidos para as Unidades de Negócio. No processo de implantação de uma linha de serviços, é necessário avaliar e planejar todas as etapas da produção. Nessa fase, utilizando-se os conceitos da análise de valor, são definidas e encadeadas as etapas necessárias para a obtenção do serviço, considerando-se os requisitos definidos no contrato feito com a Unidade de Negócio e a otimização do uso dos recursos. A análise percorre todo o fluxo de produção, desde a aquisição dos insumos até entrega do serviço ao cliente. É a fase em que ocorre o redesenho dos processos de execução e é muito comum a introdução de melhorias na qualidade e a eliminação de etapas desnecessárias.

Como ocorre nos processos de produção, os gerentes da USC buscam continuamente o melhor método de execução, considerando como premissas básicas o atendimento dos requisitos dos serviços definidos no contrato com o menor consumo de recursos. O aprimoramento contínuo é uma característica das organizações de compartilhamento de serviços. A pesquisa da SBPOA (Quadro 12) ressalta a grande utilização do conceito de melhoria contínua na operação de serviços compartilhados. É a sistematização do uso na análise de valor aplicada aos métodos utilizados com o objetivo de descobrir fontes de economias de escala.

Definidos os processos de execução dos serviços, são dimensionados e alocados os recursos capacitados e necessários para a sua realização, incluindo a execução dos treinamentos iniciais. Para tarefas mais complexas, a alocação de grupos mais capacitados leva à especialização. Os benefícios da especialização estão diretamente relacionados com a maior produtividade na execução dos serviços.

Leavitt (2002) nota que o órgão de contabilidade e financeiro do Departamento de Defesa dos Estados Unidos (DFAS), após a implantação do compartilhamento de serviços, experimentou uma mudança na capacitação necessária para os seus empregados: “A maioria de nossos recursos ainda é dedicada ao processamento das transações. Nós queremos ser capazes de entregar informação de contabilidade e financeira em tempo real, e não um mês após”. Essa mudança demanda a transformação na cultura de serviços, passando-se de apenas executor para provedor de informações gerenciais para a melhor tomada de decisão. Essa

transformação requer a mudança do perfil do empregado dos serviços compartilhados, sinalizando a especialização como forma de acompanhar as necessidades da organização.

O permanente acompanhamento da capacitação e a formação de especialistas é uma tendência das organizações de serviços compartilhados. A existência de mão-de-obra especializada é apontada pelos respondentes da pesquisa SBPOA (2004) como fator determinante para a localização de um centro de serviços, com maior importância que a atribuída aos custos operacionais. Registra também, como um dos dez mais importantes fatores para a localização de um centro de serviços, a existência de infra-estrutura local para a capacitação e educação continuada.

A agência *Manchester Investment and Development Agency Service* (MIDAS), organização sem fins lucrativos para o fomento ao desenvolvimento da região de Manchester, no Reino Unido, menciona como um forte atrativo para a instalação de centros de serviços na região a existência de uma grande infra-estrutura de ensino e pesquisa, como um centro de excelência na área educacional. Isto objetiva assegurar o recrutamento adequado e o contínuo treinamento e capacitação dos empregados das empresas ali instaladas.

A divisão do trabalho, a definição da capacitação necessária e a quantificação dos recursos necessários para a operação dos serviços permitirão escolher alternativas de utilização da força de trabalho da empresa ou da renovação do quadro de empregados para a montagem da unidade de serviços compartilhados. Com a contratação de novos empregados, há a chance de economizar em salários, dispensando os grupos de empregados de maiores salários. A renovação da força de trabalho é defendida pela corrente que diz ser mais fácil a formação de uma cultura de prestação de serviços com um time novo em comparação com o grupo de empregados preexistentes. Em contrapartida, a capacitação e a competência preexistentes devem ser consideradas como relevantes para a montagem da nova equipe, sob pena de reduzir o nível de qualidade dos serviços entregues, gerando perdas e retrabalho, e aumentar os investimentos em treinamento e capacitação dos novos empregados.

Como exemplo, a MIDAS menciona como vantagem comparativa para a localização de USC em Manchester, a baixa taxaço dos salários, conforme figura a seguir.

A pesquisa da SBPOA (2004) demonstra a transforma o do perfil da força de trabalho com a apresenta o de dados sobre a composi o dos recursos humanos na implanta o da USC, conforme figuras a seguir:

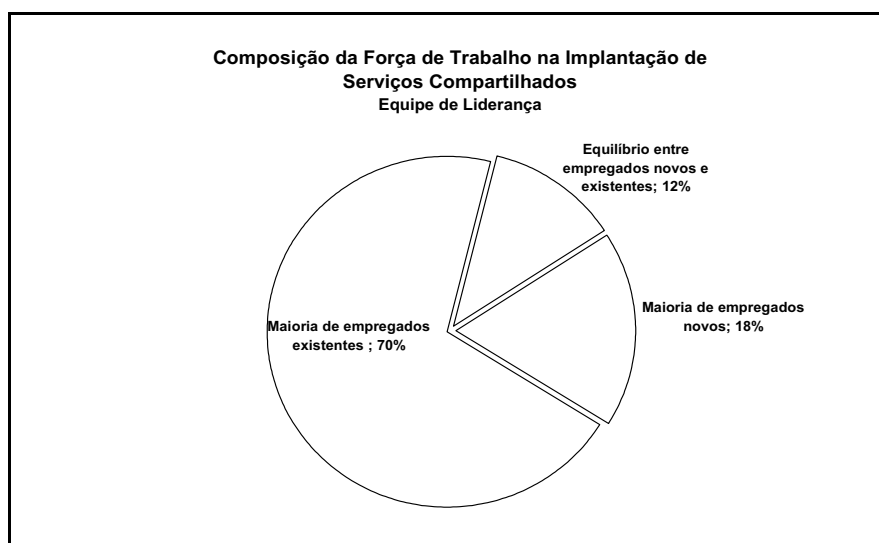


Figura 23 - Composi o da força de trabalho – equipe de liderança

Fonte: SBPOA (2004)

Cerca de 70% dos respondentes informaram que as equipes de liderança foram formadas com a maioria de empregados existentes.

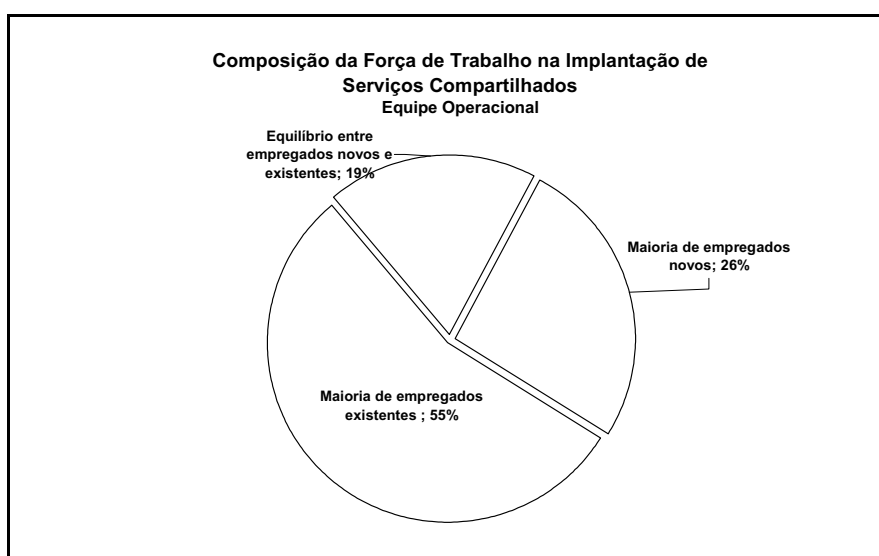


Figura 24 - Composi o da força de trabalho – equipe operacional

Fonte: SBPOA (2004)

As equipes operacionais foram montadas com empregados preexistentes, segundo a informação de 55% dos respondentes.

Há uma renovação das equipes na montagem de uma USC e ela é maior nos níveis operacionais que na liderança.

O conhecimento adquirido sobre o conjunto de serviços compartilhados dá oportunidade para a estruturação de equipes voltadas especificamente para o atendimento: coleta de solicitações, informações sobre a posição dos pedidos e esclarecimentos sobre a obtenção dos serviços. São tarefas menos complexas que o processamento das transações e são similares em cada linha de serviço. Essa modificação organizacional torna-se possível com o modelo de compartilhamento de serviços. As organizações têm optado pela estruturação de equipes específicas para o contato com os clientes, posicionada na linha de frente da organização em relação à sua clientela (grupos de *front-office*). As demandas e as necessidades de atendimento específicas são enviadas para o grupo que opera as transações de cada linha de serviços para o tratamento e operação (grupos de *back-office*). Essa forma de organizar os recursos, considerando estruturas de atendimento e de processamento da transação, possibilita o uso de empregados especializados nas funções mais complexas, com a redução de custos relacionados com salários e benefícios.

A implantação de centros de atendimento telefônico (*Call Centers*) é um exemplo característico da montagem de uma estrutura de atendimento, podendo ser considerado também como um exemplo de economia de escopo entre as linhas de produção de serviços. O centro incorpora todas as tarefas de atendimento dos processos produtivos. Isto quer dizer que todas as pessoas alocadas para o atendimento telefônico que existiam dispersas nas várias linhas de produção de serviços são concentradas em uma única estrutura.

Aliado ao avanço tecnológico, o uso racional dos recursos tem mostrado como tendência a redução de pessoal para a execução das atividades de apoio. O *Defense Finance and Accounting Service* (LEAVITT, 2002), serviços compartilhados

da área contábil e financeira do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, menciona a redução de 32.000 empregados nos anos 90 para 16.700 empregados em 2002, com a adoção do modelo de serviços compartilhados.

4.3.2 Tecnologias da informação

A tecnologia da informação na prestação de serviços permite a redução da fonte de energia humana na execução das atividades, com o uso de equipamentos para automação e com a utilização de aplicativos desenvolvidos para a execução de tarefas. Além disso, é elemento fundamental na comunicação entre as unidades de negócios e a USC.

O uso de equipamentos para a automação de atividades é uma prática muito utilizada dos processos produtivos. Os cartões com códigos (óticos ou magnéticos) e máquinas de aquisição de informações utilizadas na coleta de dados para um sistema de processamento da folha de pagamentos de empregados são exemplos dessa aplicação em serviços. Os equipamentos e sistemas eliminam o trabalho manual do registro do ponto pelo empregado e a realização dos cálculos da folha de pagamento de pessoal.

O emprego de aplicativos para as tarefas repetitivas reduz o tempo de processamento dos serviços. Como o mesmo exemplo, podemos citar a redução do tempo de processamento da folha de pagamento de pessoal.

Embora haja a vantagem da redução do tempo de processamento, os sistemas são planejados para que os operadores informem os dados básicos para entrada. O processamento adequado depende da qualidade das informações de entrada. A análise da qualidade das informações de entrada e dos resultados produzidos pelos aplicativos passa a ser o trabalho humano necessário à produção dos serviços. Isso provoca uma grande mudança no conteúdo do trabalho humano, passando do processamento das transações para analista da qualidade dos serviços produzidos.

Uma outra fonte de economias de escala em TI está localizada na padronização de

aplicativos e uso de bases de dados integradas. Uma única base de dados e sistemas integrados resulta em economia de escala na operação e manutenção dos sistemas, dada a forte redução na quantidade de sistemas e eliminação de redundância de informações em várias bases de dados da empresa. A simplificação e a padronização de procedimentos e sistemas facilitam o treinamento dos usuários, além de eliminarem inconsistências às vezes provocadas pela existência de informações divergentes em bases de dados de sistemas não integrados.

O uso de ERP - *Enterprise Resources Planning* é apontado como uma das melhores práticas relacionadas com a TI. Os aplicativos de ERP funcionam com um único banco de dados para todas as transações da organização. A empresa SAP - *Systemanalyse and Programmentwicklung* - Sistemas, Aplicações e Produtos para Processamento de Dados, uma das principais fornecedoras de ERP, mostra as principais funções atendidas pelo seu produto na figura a seguir.

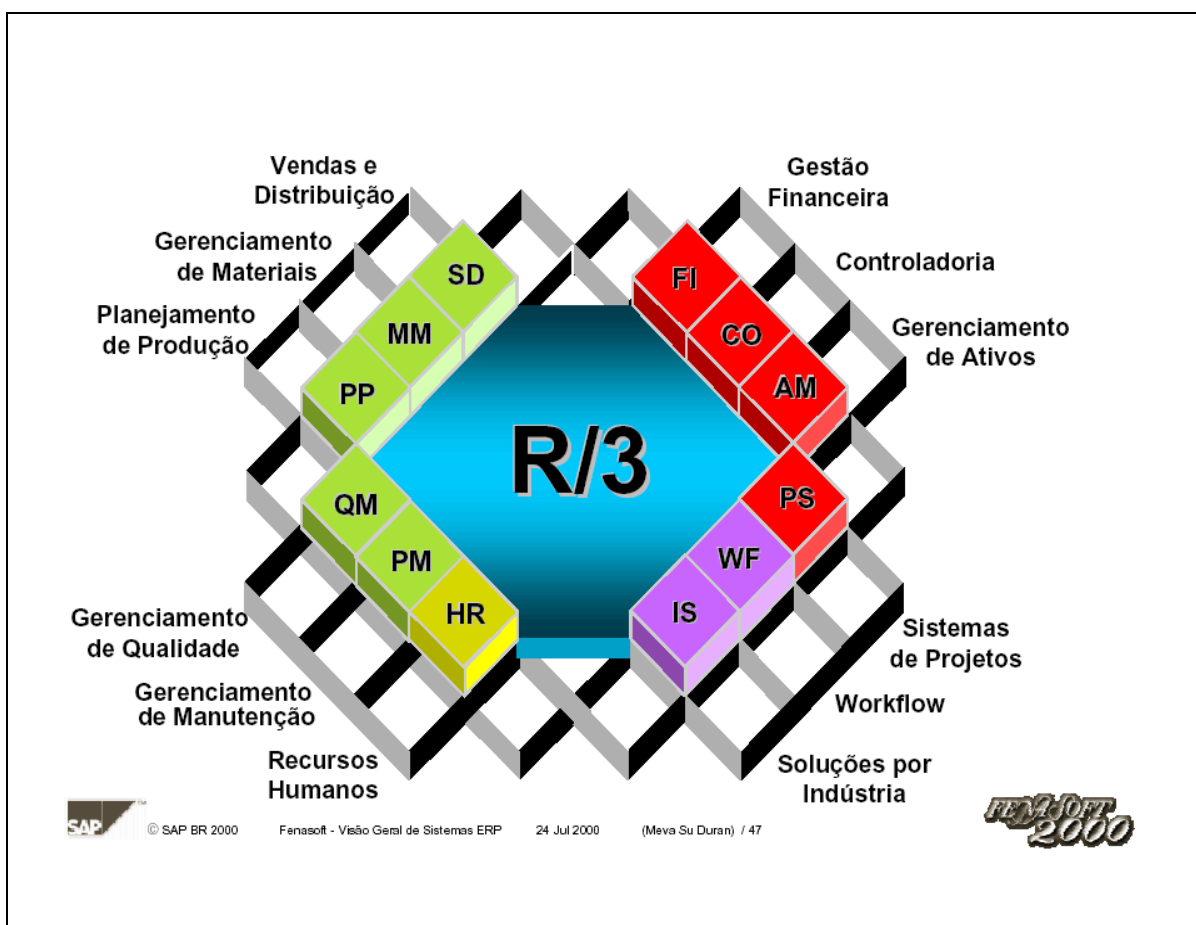


Figura 23 – Visão geral de sistemas ERP

Fonte: SAP disponível em <http://www50.sap.com/brazil/apresentacoes/apresentacoes.asp>

A utilização da tecnologia de ERP é uma tendência apontada na pesquisa realizada pela SBPOA (2004). Uma grande percentagem dos respondentes já utiliza a ferramenta como suporte operacional e afirma ser a tecnologia mais importante para as operações dos serviços compartilhados.

Como resultado de otimização dos recursos de TI proporcionados pelo modelo de compartilhamento de serviços, o DFAS - *Defense Finance and Accounting Service* (LEAVITT, 2002) reduziu em seis anos o número de sistemas e aplicações informatizadas de redução de 324 para 70, e os seus serviços foram organizados tendo como referência usuário final do serviço: pagamentos a civis e militares, pagamentos a fornecedores e contabilidade.

Um outro benefício obtido com a padronização dos sistemas é a integração entre as várias unidades da organização. O exemplo de sistema integrado, envolvendo o controle de estoques, execução de compras, pagamento a fornecedores, recolhimento de tributos e contabilidade reduz a necessidade de fluxo de informações entre essas áreas e estrutura todas as etapas da transação, desde a aquisição de insumos até a liquidação financeira, incluindo o controle dos níveis de estoque para o caso de materiais que necessitem reposição automática ao atingir o nível mínimo definido.

A digitalização de documentos, conjugada com o seu endereçamento e circulação em meio eletrônico, é outro exemplo do uso de TI que serve para estabelecer o fluxo de circulação de documentos pela empresa. Os documentos são transformados em arquivos magnéticos e encaminhados eletronicamente para os destinatários. Essa tecnologia permite o endereçamento correto e imprime maior velocidade à circulação, comparando-se com a remessa física de papéis através de mensageiros, tanto interna quanto externamente à empresa. A indexação dos documentos digitalizados para arquivamento permite maior rapidez numa posterior necessidade de recuperação. Tal tecnologia racionaliza o uso dos recursos, dando maior velocidade à circulação das informações, resultando em economias de custos. A utilização do correio eletrônico produz resultados semelhantes na produção e circulação de informações.

4.3.3 Instalações e localização

A tecnologia da informação facilita a produção de serviços a distância e permite flexibilidade na escolha do local para a instalação da USC, possibilitando definir a alternativa de maior vantagem de custos operacionais e de instalação.

Na visão de executivos que trabalham em USC, os fatores mais importantes na escolha do local de instalação do centro de serviços, segundo a pesquisa SBPOA (2002), são os seguintes:

Ordem	Crítérios de Definição de Localzação
1	Provisão de mão-de-obra especializada
2	Custos de funcionamento
3	Infra-estrutura
4	Preferência regional
5	Disponibilidade de bens imóveis
6	Capacidades de idioma
7	Proximidade para sede ou unidades empresariais
8	Proximidade de educação continuada / Desenvolvimento de habilidades
9	Proximidade de operações existentes
10	Estabilidade econômica

Quadro 17 – Os dez critérios mais importantes para a definição da localização de um centro de serviços

Fonte: SBPOA, 2004

A escolha do local deve levar em conta todas as necessidades para a implantação e para o funcionamento da unidade de serviços compartilhados. A funcionalidade das operações, os investimentos necessários e os custos operacionais são os direcionadores para a escolha da localização mais adequada para a USC.

Na implantação de um novo centro de serviços, a AMBEV (EXAME, 2002) menciona como fatores considerados para decidir a instalação do seu centro de serviços compartilhados na localidade de Jaguariúna a 135 km de São Paulo:

- utilização de um imóvel desocupado e pertencente à empresa;
- proximidade de 80 unidades da empresa: sede, fábricas centros de distribuição e vendas;
- existência de empresas de alta tecnologia instaladas na região, tais como Motorola, Lucent e IBM;

- existência de mão-de-obra qualificada;
- boa estrutura em fibra ótica.

A empresa *Shared Services Group (SSG)*, subsidiária da *The Boeing Company* (Boeing, 2005), serve como piloto de teste para novas tecnologias a serem utilizadas pela Boeing com seus parceiros. Em 2003, a SSG demonstrou os benefícios do trabalho virtual e isso ajudará a Boeing alcançar o que está na sua visão de negócio para 2016: projetar e construir em qualquer lugar. O trabalho virtual é uma vantagem competitiva em termos de flexibilidade de projeto e produção e permitirá a desocupação de um prédio de 354.000 pés quadrados (32,9 mil metros quadrados) com economias anuais de U\$ 6,2 milhões em aluguéis e manutenção.

O uso de TI, associado ao gerenciamento adequado dos recursos pela SSG (BOEING, 2005) e à parceria estabelecida com as unidades de negócio, proporcionou a desocupação de 106 edifícios e a redução de área utilizada em 7,25 milhões de pés quadrados, aproximadamente 673,5 mil metros quadrados. Vale mencionar que o SSG da Boeing possui mais de 21.000 empregados dispersos em todo o mundo. Se tal grupo fosse uma empresa autônoma, estaria entre as 300 maiores empresas dos Estados Unidos.

4.3.4 Uso de novas tecnologias

Fortemente suportada na tecnologia da informação, a USC é suscetível à dinâmica da evolução tecnológica nessa área. Uma das formas usadas para reduzir os custos dos serviços e agregar de valor ao negócio é a introdução de novas tecnologias.

A pesquisa da SBOA (2004) registra que as tecnologias mais importantes na atualidade e para o futuro do compartilhamento de serviços são aquelas mostradas no quadro seguinte.

Estão no topo da importância as tecnologias relacionadas com os sistemas de suporte e estruturação de bases de dados, fluxo eletrônico e digitalização de documentos e geração da informação.

Ordem	As 10 mais utilizadas	As 10 mais importantes para o futuro
1	ERP	Fluxo eletrônico de documentos – Workflow
2	Análise de dados e Ferramenta para elaboração de Relatórios	ERP
3	Fluxo eletrônico de documentos - Workflow	Digitalização de documentos
4	Digitalização de documentos	Análise de dados e ferramentas para elaboração de relatórios
5	Bases de Dados	Bases de Dados
6	Pagamentos pela Internet (e-Payment)	Sistema de auto atendimento para empregados
7	Auto-atendimento – Informações para empregados	Aquisição pela internet (e-Procurement)
8	Transferência Eletrônica de Dados entre empresas - EDI	Pagamentos pela internet (e-Payment)
9	Auto-atendimento - Informações para gerentes	Gerenciamento da Relação com Clientes (CRM)
10	Ferramenta de Consolidação Financeira	Faturamento pela Interna (e-Billing)

Quadro 18 – As dez tecnologias: as mais utilizadas e as mais importantes para o futuro da USC

Fonte: SBPOA, 2004

As tecnologias para o futuro apontam também para uma maior utilização da internet para as transações de aquisição de serviços e materiais, faturamento e execução de pagamentos (e-Procurement, e-Payment e-billing), continuando a tendência de troca eletrônica de informações entre empresas (uso de ferramentas de EDI). As transações eletrônicas têm baixo custo operacional. Para o futuro, há a menção a sistemas de auto-atendimento e sistema de suporte ao relacionamento com os clientes (*Customer Relationship Management – CRM*), sinalizando a necessidade de uma ferramenta para melhor acompanhamento do relacionamento da USC com as unidades de negócio, numa situação semelhante às empresas e seus consumidores.

A Boeing relata que utiliza a sua USC para o teste de inovações tecnológicas que posteriormente usa no relacionamento com seus fornecedores. O acompanhamento das inovações e do estudo da aplicação das novas tecnologias na produção de serviços é uma atividade estratégica que garantirá a sua permanente atualização tecnológica.

4.3.5 Economias de escopo

A sistematização da análise de oportunidades de aplicação do conceito de cadeia de valor, num processo de melhoria contínua, avaliando as possibilidades de uso compartilhado dos recursos dentro das próprias áreas de uma USC, pode gerar economias de escopo.

Além disso, o aumento da linha de prestação de serviços considerando a infraestrutura e a estrutura de gerenciamento de serviços montada é um fato observado. A pesquisa SBPOA (2004) relata que é freqüente o aumento do escopo dos serviços após a implantação do modelo.

Como exemplo, o aumento do poder de barganha conseguido com a concentração dos serviços de compras, ao se negociarem quantidades para a demanda global, permite obter resultados de negociações mais favoráveis com os fornecedores: menores preços, maiores prazos de pagamentos. No modelo anterior ao do compartilhamento de serviços, existiam órgãos compradores dispersos e as quantidades negociadas para cada área não eram tão representativas em relação às quantidades negociadas de forma global. Essa dispersão gera ineficiência no relacionamento com a proliferação de contratos de fornecimentos com um mesmo fornecedor. A concentração dos serviços, portanto, aumenta o poder de barganha da empresa quando as suas necessidades de insumos são negociadas de forma global e simplifica o relacionamento com o mercado fornecedor.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O modelo de compartilhamento de serviços é uma nova forma de organizar as empresas e há uma tendência crescente em sua utilização em todo o mundo, independentemente da área da atividade econômica, e notadamente dos serviços contábeis e financeiros.

Não somente a área privada tem utilizado o modelo de compartilhamento de serviços. Existem exemplos de sucesso de aplicação do modelo em serviços públicos: Departamento de Defesa dos Estados Unidos, Correios da Austrália, Departamento de Estado dos Estados Unidos. A American Cancer Society, organização que funciona com o trabalho voluntário para o tratamento e prevenção do câncer, utiliza com sucesso o modelo de compartilhamento de serviços na área financeira e no cadastro de voluntários.

O modelo apresenta características de funcionamento diferenciadas das organizações tradicionais:

- as transações, mesmo dentro da organização, são objeto de regulação através de instrumentos contratuais;
- operação dos serviços de apoio em separado das atividades primárias;
- especialização da mão-de-obra e utilização de ferramentas de suporte e tecnologias específicas para a produção de serviços: call center, sistemas de auto-atendimento para empregados;
- criação de uma estrutura de governança dedicada ao gerenciamento da unidade de serviços e da sua relação com as unidades de negócio;
- utilização das economias de escala proporcionada pelo compartilhamento para reduzir o custo dos serviços e, conseqüentemente, os custos de produção.

Os serviços com possibilidade de compartilhamento mais usuais estão nas áreas financeira, de recursos humanos, tecnologia da informação e suprimento. A área financeira foi a que utilizou o modelo mais cedo. Existem exemplos de

compartilhamento em áreas não usuais como a área jurídica e tributária. O aprendizado decorrente da utilização do modelo tem aberto oportunidades para a sua aplicação em outras áreas diferentes das tradicionais.

A tecnologia da informação permite a expansão das áreas de atendimento em relação às inicialmente planejadas e elimina o obstáculo das distâncias físicas. Isto dá flexibilidade para a escolha das alternativas e do arranjo físico para a produção de serviços.

A estruturação das unidades de serviços compartilhados está diretamente relacionada com a teoria da análise dos custos da transação: cria-se uma USC para prestação de serviços às unidades de negócio com base em acordos firmados e continuamente ajustados. Os serviços de elevado grau de especificidade são produzidos internamente, e serviços de baixa complexidade podem ser adquiridos no mercado.

A estrutura de gerenciamento da USC atua continuamente para a redução de custos dos serviços de apoio, utilizando-se das oportunidades criadas pela concentração dos serviços em uma USC, com a reanálise da alocação dos fatores de produção, num primeiro momento, e no planejamento dos investimentos necessários para a continuidade da prestação dos serviços nos níveis requeridos de qualidade e custo, utilizando-se das fontes geradoras de economias de escala.

A separação das atividades diretamente relacionadas com o produto das atividades de apoio é uma premissa do modelo de compartilhamento. Resulta da aplicação do conceito da cadeia de valor associada às economias de escala. Sua aplicação tem proporcionado a expansão das atividades inicialmente previstas no momento inicial da implantação do modelo nas empresas.

Uma importante parcela dos custos operacionais é atribuída às atividades de apoio. As reduções de custos obtidas com a adoção do modelo de compartilhamento de serviços tem um impacto positivo nos resultados econômicos empresariais, reduzindo os custos totais de operação e, como conseqüência, melhorando as suas condições de competição.

A redução dos custos dos serviços é a parte tangível mais expressiva. Existem benefícios intangíveis importantes relacionados com a melhoria do gerenciamento e da capacidade da empresa em expandir mais rapidamente os seus negócios, considerando uma área de suporte já estruturada e o aumento do poder de barganha junto aos fornecedores. Uma USC é uma vantagem competitiva na implantação de novas unidades de negócio. A AMBEV (2003) registra que a unidade de serviços compartilhados foi fundamental para a sua expansão na América do Sul.

Os ganhos relatados, principalmente pelas grandes empresas, e a estratégia de comunicação das empresas de consultoria, das organizações que estudam o compartilhamento de serviços e das instituições de países que fomentam a implantação de unidades de serviços em seus territórios – têm alavancado novas implantações do modelo, bem como a difusão das estratégias utilizadas e das melhores práticas, ajudando a reduzir os erros já experimentados.

O compartilhamento de serviços é um assunto que deve merecer a atenção dos poderes públicos no Brasil para, a exemplo da Holanda, Reino Unido e Dinamarca, fomentar a implantação de centros de serviços compartilhados, criando a infraestrutura necessária para a abertura de postos de trabalho na área de prestação de serviços, atividade que usa intensivamente o capital humano.

Este modelo constitui, portanto, uma nova forma de organizar as empresas, permitindo-lhes obter as vantagens das economias de escala no arranjo dos fatores de produção e do gerenciamento focado na produção dos serviços de apoio com um melhor desempenho em custos e qualidade.

Apresentamos como recomendações para a utilização do modelo de compartilhamento de serviços:

- A implantação de uma USC requer o planejamento adequado, determinando as etapas e os objetivos a serem alcançados, além de uma forte estratégia de comunicação patrocinada pela alta direção da empresa.

- A comunicação do planejamento e durante o processo de implantação de uma USC é de fundamental importância para a concretização da mudança para um novo modelo que tem características diferentes da forma tradicional da execução dos serviços de apoio. A comunicação influencia positivamente na motivação dos envolvidos e reduz as naturais resistências às mudanças
- Os recursos e competências existentes deverão ser mapeados de forma a considerar na montagem das equipes. O conhecimento acumulado e preexistente é de grande importância no projeto dos serviços e a sua operação no novo modelo de organização.
- A fase de planejamento da mudança requer uma avaliação econômica baseada nos investimentos que terão que ser feitos, no arranjo e custos operacionais da nova estrutura e na taxa de retorno a ser obtida. Por isso, os custos dos serviços na situação anterior à transferência dos serviços para a USC devem ser objeto de determinação precisa. Isso fornecerá a base para aferir o sucesso do novo modelo e verificar o retorno do investimento, confrontando com o que foi planejado.
- O escopo de atuação da USC deve ter seus limites estabelecidos no nível corporativo. Esta definição orienta a negociação entre as unidades de negócio e a USC sobre o conteúdo dos serviços a serem transferidos, o que reduz os possíveis conflitos de interesses no processo de mudança.
- O resultado das negociações realizadas entre as unidades de Negócio e a USC sobre os requisitos dos serviços e os métodos de aferição da qualidade deve ser formalizado. Essa formalização dará a base para a avaliação periódica dos serviços fornecidos.
- A padronização das atividades, utilizando as técnicas de análise de valor e o conhecimento acumulado, é fundamental para se estabelecer novos métodos de execução com aumento no nível de qualidade do serviço, considerando os

fatores que poderão proporcionar economias de escala.

- A tecnologia da informação tem uma contribuição fundamental tanto no provimento de sistemas de suporte para a produção dos serviços quanto nos meios que permitam o fluxo de informações entre as USC e unidades de negócio.
- A realização de encontros periódicos entre as unidades tomadoras e as prestadoras de serviços é uma prática essencial para o ajuste periódico dos requisitos e para a apresentação da prestação de contas da USC sobre a qualidade dos serviços produzidos e recursos utilizados. Nessa oportunidade, devem ser explicitados os resultados obtidos com o compartilhamento dos serviços tanto em qualidade intrínseca quanto em custos.
- Um canal de comunicação para registro de sugestões e reclamações e um sistema de controle e tratamento das demandas são elementos constituintes da sistemática de atendimento e melhorias dos serviços. O aprendizado decorrente das soluções de problemas gera conhecimento que pode ser disseminado, causando a redução e até a eliminação de não conformidades operacionais. É fundamental para a melhoria contínua dos serviços a realização de pesquisas de satisfação sobre a prestação dos serviços, com dois focos: os gerentes das unidades de negócio e os usuários diretos dos serviços.

Contudo, a literatura ainda é escassa e os trabalhos acadêmicos produzidos sobre o assunto são raros. Com base na tendência atual de crescimento do uso do modelo de serviços compartilhados pelas organizações, sugere-se que o modelo seja estudado com mais detalhes na universidade, de forma a gerar conhecimento para disseminá-lo nacionalmente como contribuição para a melhoria do desempenho das organizações.

REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, André Ambrosio. **Os relacionamentos na cadeia de suprimento sob o paradigma da desintegração vertical de processos**: um estudo de caso. São Paulo: 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/pesquisa>>. Acesso em: 21 out. 2003.

ALLEN, Jeffrey G. **Surviving Corporate Downsizing**: How to Keep Your Job. New York: John Wiley & Sons Inc, 1988.

AMATO Neto, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, mar./abr. 1995. Disponível em <[http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=485&Secao=ARTIGO S&Volume=35&Numero=2&Ano=1995](http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=485&Secao=ARTIGO_S&Volume=35&Numero=2&Ano=1995)>. Acesso em: 27 mai. 2005.

AMBEV. **AmBev cria Centro de Serviços Compartilhados**, 05 abr. 2002
Disponível em: <http://www.corporate-ir.net/ireye/ir_site.zhtml?ticker=25240&script=410&layout=8&item_id=276859>. Acesso em 18 mai. 2002.

_____. **Relatório anual 2002**. Disponível em: < http://media.corporate-ir.net/media_files/priv/25240/reports/RA2002_port.pdf>. Acesso em 27 mai. 2005.

_____. **Relatório anual 2003**. Disponível em: < http://media.corporate-ir.net/media_files/priv/25240/reports/AmBev%202003%20AR%20port_final.pdf>. Acesso em 27 mai. 2005.

ABRAMAN. Associação Brasileira de Manutenção. **Documento nacional 2003**: situação da manutenção no Brasil, 2003. Disponível em <http://www.abraman.org.br/documento_nacional/resultados.asp>. Acesso em: 27 mai. 2005.

BAYLEY, E.E e FRIEDLANDER, A.F. Market structure and multiproduct industries. **Journal of Economics Literature** 20, pp.1024-48, 1982.

BOEING. Boeing Company Shared Services Group (SSG). **Overview**. Disponível em: <<http://www.boeing.com/ssg/flash.html>>. Acesso em: 03 mar. 2005.

CABRAL, Sandro. **Terceirização de processos industriais sob a ótica da economia de custos da transação**. 2002, 99 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

CAMARGO CORREA. **Outros negócios e participações**. Disponível em:

<http://www.camargocorrea.com.br/empresas/outros_negocios.asp?bc=8>. Acesso em: 05 jun. 2005.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. In: WILLIAMSON, Oliver E.; WINTER, Sidney G. (ed.) **The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development**. New York: Oxford University Press, 1991. p. 18-33.

CSILAG, João Mario. **Análise do valor: metodologia do valor**. São Paulo: Atlas, 1985.

EDITORIA ABRIL. **Relatório sobre as demonstrações contábeis em 31 de dezembro de 2000 e 1999**. Disponível em: http://www.abril.com.br/aempresa/balanco/rel_admin_00.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2002.

EXECUTIVE DIGEST. 50 conceitos e bibliografia sobre administração. Portugal, [199-?]. Disponível em http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=41. Acesso em : 28 mai. 2005.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, David, HASENCLEVER, Lia (Org). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2002. Cap.12.

EXAME. **Foco Ajustado**. Rio de Janeiro, Editora Abril, 7 ago. 2002

GAZETA MERCANTIL (org). **Shared Services – Serviços Compartilhados: Aplicações práticas e resultados**. Coletânea de apresentações do evento realizado. São Paulo: 29 mar. 2001.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2003.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.. **Competindo pelo futuro**. 14.ed. São Paulo: Editora Campus Ltda, 1995.

HENDRICKS, Charles F. **The Rightsizing Remedy: How Managers Can Respond to the Downsizing Dilemma**. Irwin Professional Pub, 1992.

INVEST IN DENMARK. **Cases by Business Solution: Shared Services Centres**. Disponível em: <http://www.investindk.com/1024/visAlleCases.asp?artikelID=8108&case=3>>. Acesso em: 08 mar. 2005.

INVEST NORTHERN IRELAND. **Shared Services**. Disponível em: <http://www.investni.com/index/locate/lc-key-business-sectors/shared_services.htm>. Acesso em: 27 mai. 2005.

IQPC International Quality & Preoductivity Center. **Top “Most Admired” Shared Services Organisations**: Most Admired SSOs list 2004. Disponível em: <http://www.iqpc.com/cgi-bin/templates/document.html?topic=240&document=46702>. acesso em 23 mai. 2005.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 10.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1997.

KUPFER, David, HASENCLEVER, Lia (Org). **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2002.

LEAVITT, Paige. Supporting the U.S. Department of Defense Through Shared Services. **American Productivity & Quality Center**, 14 out. 2002. Disponível em: <http://www.apgc.org/portal/apgc/ksn/Williams-CenterView%20DFAS.pdf?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=contentitem&docid=108839>. Acesso em: 08 mar. 2005.

LIMA, Maria Aparecida Barbosa. Economia de comunhão x custos de transação: uma visão das organizações imbuídas da cultura da partilha. **Revista Eletrônica de Administração-REAd**, ed.12, v.15, n.4, nov/dez. 1999. Disponível em : <<http://www.alfa.br/revista/pdf/6eco.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2003.

LOOTTY, Mariana; SZAPIRO, Marina. Economias de escala e escopo. In: KUPFER, David, HASENCLEVER, Lia (Org). **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2002. Cap. 3.

MEIO\$MENSAGEM. **Tempo de mudanças** Edição: nº 945 - 12 fev. 2001. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/mmonline/conteudo/conteudo/2578.html>>. Acesso em: 18 mai. 2002.

MIDAS. Manchester Investment and Development Agency Service. Disponível em: <<http://www.midas.org.uk/pages/index.asp>>. Acesso em 03 mar. 2005.

NELLIS, Joseph; PARKER, David. **Princípios de economia para negócios**. São Paulo: Futura, 2003.

PETROBRAS. **Revisão da Organização da Petrobras**: apresentação para o mercado, out. 2000. Disponível em: http://www2.petrobras.com.br/ri/portugues/apresentacoes/pdf/apr_211000.pdf. Acesso em: 18 mai. 2002.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1991.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1996.

QUEIROZ, Napoleão dos S. **A ciência organizacional pós-setenta à luz das vertentes institucionalistas da sociologia e da economia**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004. Disponível em: http://www.adm.ufba.br/Napoleão_dos_Santos_Queiroz.pdf. Acesso em: 26 mai. 2005.

QUINN, Bárbara; COOKE, Robert; KRIS, Andrew. **Shares Services: Mining for corporate gold**. London: Financial TimesPrentice Hall, 2000.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 203.

RODRIGUES, Leila Silva. Teoria dos custos de transação e sua aplicação nos complexos agroindustriais. **Revista Acadêmica Alfa**. Disponível em : <http://www.alfa.br/revista/pdf/6eco.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2005.

SAMUELSON, Paul Anthony. **Introdução à análise econômica**. 8.ed. Rio de Janeiro: Agir Editora, 1979

SAP. **Visão Geral do SAP R/3** Seção: Apresentações por Solução. Disponível em: <http://www50.sap.com/brazil/apresentacoes/apresentacoes.asp?Apresentacoes=Solue%20E3o>>. Acesso em: 01 mar. 2005.

SBPOA. Shared Services and Business Process Outsourcing Association. **The Evolution of Higher Performance**, 2004. Disponível em: <http://www.sharedxpertise.org/downloads/surveys/SSCs2004.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2004.

SCHULMAN, Donniel S. e outros. **Shared Services: Serviços Compartilhados**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

SCILAG, João Mário. **Análise do Valor**: metodologia do Valor. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

TAKESHI, T.; SCAICO, Osvaldo. **Organização Flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

_____; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial**: Tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: MAKRON Books, 2000

TOMASKO, Robert M. **Downsizing**: Reshaping the Corporation for the Future. New York: AMACOM, 1987.

_____. **Rethinking the Corporation**: The Architecture of Change. New York: AMACOM, 1993.

TEIXEIRA, F.L.C.; CAMPOS, Edna. A adoção da tecnologia da informação nas organizações: uma proposta de análise do “modelo de estruturação da tecnologia” através da implementação de sistemas de groupware no site da ANPAD. IN: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, Salvador, 2002. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2002.

TELEMAR. **Relatório Anual 2000**. Disponível em: <http://www.telemar.com.br/docs/anual_2000Telemar_port.pdf>. Acesso em: 04 MAI. 2002.

T-GESTIONA. Telefônica Gestão de Serviços Compartilhados. **Quem somos**. Disponível em: <http://www.telefonica.com.br/internas/links/link_tgestiona.htm>. Acesso em: 04 mai. 2004.

_____. Telefônica Gestão de Serviços Compartilhados. **Serviços**. Disponível em: <<http://www.t-gestiona.com.br/htm/servicios.html>>. Acesso em: 04 out. 2005.

THE NETHERLANDS FOREIGN INVESTMENT AGENCY. **Shared Services Centers**. Disponível em: <<http://www.nfia.nl/goto.php?pageid=10>>. Acesso em: 08 mar. 2005.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism**: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: the Free Press, 1985. Disponível em <[http://www.sp.uconn.edu/~langlois/Williamson%20\(1985\),%20chapter%201.pdf](http://www.sp.uconn.edu/~langlois/Williamson%20(1985),%20chapter%201.pdf)>. Acesso em: 23 mai. 2005.

_____. ; WINTER Sidney G. (ed.). **The Nature of the Firm**: Origins, Evolution, And Development. New York: Oxford University Press, 1991.

_____. The New Institutional Economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v.38, sept. 2000. Disponível em: <<http://groups.haas.berkeley.edu/bpp/oew/NewInstitutionalEconomics.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2005.

_____. **Examining economics organizations through the lens of contract**. Berkeley: University of California, aug. 2002 Disponível em < <http://www.isnie.org/ISNIE02/Papers02/williamsonoliver.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2005.

_____. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**, v.16, 2002. Disponível em: <http://groups.haas.berkeley.edu/bpp/oew/FirmAsGovernanceStructure.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2005.

_____. **The Economics of Governance**. Berkeley: University of California, jan. 2005. Disponível em: <http://groups.haas.berkeley.edu/bpp/oew/TheEconomicsOfGovernance.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2005.

ZYLBERZSTAJN, Décio. **Economia das Organizações**. Fundação Vanzolini, Projeto E, 1999. Disponível em : <http://www.projetoe.org.br/vteams/teles/tele_01/leitura_01.html >. Acesso em: 03 jun. 2005.