

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS SOBRE SISTEMAS DE CONTROLES
- ESTUDO DE CASO -**

CURITIBA

2004

NEURI AMABILE FRIGOTTO PEREIRA

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS SOBRE SISTEMAS DE CONTROLE
- ESTUDO DE CASO -**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC PR.

Orientador:
Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva.

CURITIBA

2004

NEURI AMABILE FRIGOTTO PEREIRA

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADOR	PROF.DR. EDUARDO DAMIÃO DA SILVA – PUC/PR
MEMBROS	PROF.DR. FLÁVIO CARVALHO DE VASCONCELOS – FGV/SP
	PROF.DR. HEITOR TAKASHI KATO – PUC/PR
SUPLENTE	PROF ^A .VALÉRIA SILVA DA FONSECA – PUC/PR

CURITIBA

2004

A meu pai
in memorium
pela lição de nunca desistir dos ideais
por mais árduos que parecessem.

AGRADECIMENTOS

O desafio é uma virtude inerente ao ser humano
E nos traz a possibilidade de conquista e superação.
Foi assim que me entreguei a este projeto e me dediquei a cada momento,
Enfrentei toda barreira buscando cumprir esta jornada
Rompendo as fronteiras do conhecimento.

Nada disto teria sido possível sem o apoio, o carinho e o empenho
Daqueles que me são queridos e me cercam dia após dia
A quem não posso deixar de envolver em um abraço de agradecimento.

A Deus pela oportunidade de lutar.

A meus colegas de trabalho, de mestrado e de profissão,
pelo apoio, paciência e estímulo nas horas em que precisei deles.
Ao amigo e colega Ricardo Pimentel, em especial, pela convivência e
conhecimento compartilhados.

À compreensão do meu filho Lucas,
ao apoio silencioso da minha mãe,
ao companheirismo dos meus familiares,
pelo amor, carinho e constante incentivo,
nesse período de abdicação em troca dos estudos.

Aos amigos e amigas
pela compreensão quanto à, aparente, preferência
aos livros, às pesquisas e às intermináveis horas de isolamento.

Aos diretores e funcionários
das empresas Accenture (Curitiba), Panamco, Remil e Spaipa,
pela espontânea e sincera colaboração
e pelas ricas oportunidades de aprendizagem *in loco*.

A meu orientador Professor Eduardo Damião da Silva,
pela amizade e indicação de caminhos
nessa busca de equilíbrio dinâmico entre a teoria e a prática do aprendizado.

Ao Professor Heitor Kato
pela dedicação, colaboração e preciosas observações.

A todos meus professores,
pela valiosa contribuição no meu processo de aperfeiçoamento
e aos demais colaboradores do Curso de Mestrado em Administração
pelo apoio e simpatia no atendimento.

À Karime e Silmara
pelo exemplo de dedicação, gentileza e alto astral,
nos momentos em que nada parecia funcionar.

SUMÁRIO

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA.....	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	6
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	7
2 BASE TEÓRICA/ EMPÍRICA.....	9
2.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	10
2.1.1 <i>Shared Services Centers</i> – Centros de Serviços Compartilhados (CSC) e <i>Business Process Outsourcing (BPO)</i>	18
2.2 ESTRATÉGIA	30
2.2.1 Definições do conceito.....	30
2.2.2 Escola do Posicionamento	39
2.2.3 Escola Cultural	49
2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS – VBR OU TEORIA BASEADA NOS RECURSOS – TBR	51
2.4 CONTROLES GERENCIAIS : CONTROLES INTERNOS E PROCEDIMENTOS	56
2.4.1 Perspectivas de Controle.....	60
2.4.2 Estudos de SIMONS	65
2.5 SISTEMAS DE CRENÇAS (BELIEFS SYSTEMS).....	69
2.6 SISTEMAS DE LIMITES OU CRIAÇÃO DE FRONTEIRAS	72
2.7 SISTEMAS DE CONTROLE DIAGNÓSTICO.....	73
2.8 SISTEMAS DE CONTROLE INTERATIVOS.....	75
2.8.1 Controles nos Moldes da Escolha Estratégica.....	79
2.9 RESUMO DA BASE TEÓRICA	81
3 METODOLOGIA.....	83
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	83
3.2 VARIÁVEIS DEPENDENTES E INDEPENDENTES	84
3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS VARIÁVEIS.....	85
3.3.1 Centro de Serviços Compartilhados	85
3.3.2 Sistema de Controle Gerencial	86
3.3.3 Sistema de Crenças	86
3.3.4 Sistema de Limites	86
3.3.5 Sistema de Controle de Diagnóstico.....	87
3.3.6 Sistema de Controle Interativo.....	87
3.4 DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	88
3.5 DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA.....	90
3.5.1 População e Amostragem	91

3.5.2	Dados: tipos, coleta e tratamento	92
3.5.3	Coleta dos Dados	93
3.5.4	Tratamento dos Dados	96
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	107
4	ESTUDO EMPÍRICO	109
4.1	AMBIENTE COMPETITIVO E FRANQUIAS.....	110
4.1.1	Mercado de Refrigerantes no Brasil.....	110
4.1.2	Sistema de Franquias.....	114
4.1.3	Sistema de Franquia Coca-Cola.....	116
4.2	SISTEMA COCA-COLA NO BRASIL	117
4.3	EMPRESAS QUE COMPÕE O ESTUDO DE CASO.....	120
4.3.1	Panamco S/A Brasil (SPAL)	120
4.3.2	Remil.....	121
4.3.3	Spaipa S/A	122
4.3.4	Accenture	123
5	O ESTUDO DO CASO OBJETO DE PESQUISA	125
5.1	ASPECTOS MOTIVADORES DA BUSCA DE ALTERNATIVA	125
5.2	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO.....	136
5.2.1	Como as Organizações Trataram o Assunto Internamente	136
5.2.2	Definição do Escopo.....	151
5.2.3	Etapas do Projeto	155
5.3	SISTEMAS DE CONTROLES.....	156
5.4	SISTEMA DE CRENÇAS E IMPACTOS VERIFICADOS	157
5.4.1	Panamco	163
5.4.2	Remil.....	167
5.4.3	Spaipa	170
5.5	SISTEMA DE LIMITES E IMPACTOS VERIFICADOS	174
5.5.1	Panamco	174
5.5.2	Remil.....	177
5.5.3	Spaipa	182
5.6	SISTEMA DE DIAGNÓSTICO E IMPACTOS VERIFICADOS	185
5.6.1	Panamco	186
5.6.2	Remil.....	193
5.6.3	Spaipa	198
5.7	SISTEMA INTERATIVO E IMPACTOS VERIFICADOS	207
5.7.1	Panamco	208
5.7.2	Remil.....	210
5.7.3	Spaipa	214
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	223
6.1	CONCLUSÕES.....	223
6.2	RECOMENDAÇÕES.....	241
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	244

ANEXOS

ANEXO Nº 1 – GUIA PARA AS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS	1
ANEXO Nº 2 – TABELA DE CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	8
ANEXO Nº3 – DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	10
ANEXO Nº4 – LISTAGEM DE DOCUMENTOS ANALISADOS.....	11
ANEXO Nº5 – EXTRATOS DAS RESPOSTAS DE PESQUISA – SISTEMA DE CRENÇAS	12
ANEXO Nº6 – EXTRATOS DAS RESPOSTAS DE PESQUISA – SISTEMA DE LIMITES	23
ANEXO Nº7 – EXTRATOS DAS RESPOSTAS DE PESQUISA – SISTEMA DE DIAGNÓSTICO.....	33
ANEXO Nº8 – EXTRATOS DAS RESPOSTAS DE PESQUISA – SISTEMA INTERATIVO	49
ANEXO Nº9 – PROCESSOS DE DESDOBRAMENTO E <i>FEED BACK</i>	62

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – AMPLITUDE DAS ASSOCIAÇÕES ENTRE EMPRESAS.....	17
FIGURA 2 – CADEIA DE VALOR	20
FIGURA 3 - CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DETERMINANTES DA RENTABILIDADE DA INDÚSTRIA (PORTER, 1980).....	41
FIGURA 4 - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	43
FIGURA 5 - SISTEMAS DE CONTROLE.....	67
FIGURA 6 - MODELO DO PROCESSO DE RELAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E SISTEMA DE CONTROLES GERENCIAIS	68
FIGURA 7 – CENÁRIO EXTERNO DO SEGMENTO.....	111
FIGURA 8 – FRANQUIAS DO SISTEMA COCA-COLA.....	119
FIGURA 9 – CONTROLE GERENCIAL	153
FIGURA 10 – RELATÓRIOS CONTAS A RECEBER	202
FIGURA 11 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	216

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA ALIANÇA ESTRATÉGICA.....	25
QUADRO 2 – ALGUMAS DESIGNAÇÕES DE ESTRATÉGIA NA LITERATURA DE GESTÃO EMPRESARIAL	36
QUADRO 3 – REQUISITOS ORGANIZACIONAIS	46
QUADRO 4 - PERSPECTIVAS DE CONTROLE	61
QUADRO 5 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES.....	84

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFS.....	<i>Accenture Finance Solutions</i>
BPO.....	<i>Business Process Outsourcing</i>
BSC.....	<i>Balance Score Card</i>
CEO.....	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO.....	<i>Chief Financial Officer</i>
CSC.....	Centro de Serviços Compartilhados
EBTIDA.....	<i>Earnings Before, Tax, Interest, Depreciation, and Amortization</i> , traduzido para a língua portuguesa como Lucro Antes de Impostos Juros, Depreciação e Amortização
ERP.....	<i>Enterprise Resource Process</i>
GPD	Gestão por Diretrizes
KCDs	<i>Key Cost Drivers</i>
KPIs	<i>Key Process Indicators</i>
SAP.....	<i>Systemanalyse and Programmentwicklung</i>
SPR.....	<i>Service Progress Report</i> – Relatório Mensal de Desempenho Operacional
SQCC	Sistema de Qualidade Coca-Cola
TCCCo	<i>The Coca-Cola Company Ltda.</i>

RESUMO

A motivação central desta pesquisa é o interesse em investigar e entender um novo conceito de parceria, denominada Centro de Serviços Compartilhados, que tem apresentado forte crescimento mundial e começa a despontar no Brasil.

Tipo diferente de aliança, essa é uma estratégia que abrange relações comerciais sofisticadas, de complexa administração e controles, principalmente, quando inclui empresas de grupos econômicos distintos e a operação é terceirizada.

O ambiente de serviços compartilhados provoca mudanças na forma de trabalhar, nos relacionamentos, nos controles e, fundamentalmente, na rotina diária das corporações. Como resultado desse compartilhamento, eclodem impactos que podem variar de acordo com a abrangência das áreas atingidas, da cultura da organização e da forma como o processo é conduzido.

Verificar os impactos provocados pelo centro de serviços compartilhados de atividades de suporte ao negócio sobre os controles internos das empresas participantes foi o objetivo principal desta pesquisa, aplicando-se estudo eminentemente exploratório, a partir de análise descritiva/qualitativa.

Com o desenvolvimento da parte empírica da investigação, realizando um estudo de caso em três empresas do segmento de bebidas, pôde-se avançar na compreensão desses impactos nos Sistemas de Crenças, de Limites, de Diagnóstico e Interativo das empresas pesquisadas.

Os principais deles podem ser resumidos em maior confiabilidade e aplicação das informações; padronização; metodologia de trabalho; maior rigor na exigência do cumprimento de limites, normas e procedimentos; aumento da capacidade de implementação de idéias, além de possibilitar a criação de um clima de aprendizado.

Nesse sentido, afirma-se que a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados pode gerar impactos nos mecanismos de controle nos quatro níveis, sugeridos por Simons, citados acima, através de um processo que gera transparência, consistência e eficiência.

Palavras-chave: Alianças Estratégicas, Centro de Serviços Compartilhados, Impactos, Controles Gerenciais.

ABSTRACT

The core motivation for this research is the interest to investigate and understand a new concept of partnership called Shared Service Center, which has shown strong worldwide growth, and it starts to come to view in Brazil as well.

It is a different sort of alliance. It is a strategy that entails sophisticated commercial relations, with complex controls and management, mainly when it includes companies that are from distinct outfits and have outsourced operations.

The shared service environment brings about changes in the way people work, in relationships, in controls, and especially, in the daily routine of corporations. As a result of this sharing, impacts arise. These may vary according to the range of the area involved, the culture of the organization and the way the process is conducted.

Verifying the impacts generated by the Shared Service Center of supporting activities to the business over the internal controls of the participating companies was the main objective of this research, applying to it an eminently exploratory study based on qualitative/descriptive analysis.

With the development of the empirical part of the investigation, carrying out a case study on three companies in the beverage sector, it was possible to advance in the understanding of the impacts of the system of beliefs, limits, diagnosis, and interaction of the researched businesses.

The principal impacts might be summarized in terms of more reliability and better use of information; standardization; work methodology; higher strictness in demands when complying with limits, rules and procedures; higher capability of implementing ideas; besides making it possible to create a learning atmosphere.

In this sense, it is said that the implanting of a Shared Service Center can generate impacts in the control mechanisms in the four levels suggested by Simons, cited above, through a process that produces transparency, consistency, and efficiency.

Key-words: Strategic Alliances, Shared Service Centers, Impacts, Managerial Controls.

1 INTRODUÇÃO

A disponibilização de novas tecnologias, o aumento da concorrência propiciado pela abertura de mercados, a globalização e a facilidade de copiar obras realizadas por outrem têm obrigado as empresas a buscar alternativas para redução de custos e formas mais dinâmicas de trabalho.

A obtenção de vantagens competitivas, ainda que de curta duração, passa a ser estratégia de sobrevivência e não de distinção para as empresas. Quanto mais flexíveis forem em relação a mudanças ou adaptações ao ambiente externo, mais rapidamente poderão se adequar às novas necessidades.

Esse novo cenário exige que as estratégias empresariais sejam elaboradas com profunda reflexão e análise de toda cadeia de valor, priorizando a alocação dos recursos nas atividades com maior potencial de retorno, de lucro.

LYNCH (1994) postula que as alianças constituem forma de expansão do capital pelo compartilhamento de recursos e maior aproveitamento dos investimentos realizados.

Nessa situação, o estabelecimento de formas de organizar os negócios, que permitam o sucesso das metas estratégicas e a liberação de recursos para as atividades fundamentais, é uma das questões essenciais para a empresa .

Alianças estratégicas, tais como cadeia de suprimento, logística, produção e outras, por meio das mais diversas formas de parcerias, têm sido amplamente utilizadas pelas organizações nas atividades primárias. A contribuição dessas alianças para o sucesso das organizações tem sido objeto de inúmeros estudos cuja consagração, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, despertou o interesse das corporações na expansão desse conceito para as atividades de “suporte ao negócio”.

Estas, embora integrantes da cadeia de valor corporativo e imprescindíveis para a realização dos objetivos estratégicos, não agregam valor direto ao produto, nem serviço prestado pela organização.

Pelo contrário, podem desviar recursos materiais e financeiros daquelas atividades denominadas essenciais, vindo, inclusive, a competir com escassos recursos necessários para a realização da estratégia empresarial.

Na última década (anos 90), aproximadamente sessenta por cento das maiores corporações da Europa e dos Estados Unidos implantaram algum tipo de iniciativa de compartilhamento de serviços de finanças, contabilidade, tecnologia da informação ou outra área de suporte, permitindo, com o cumprimento dos objetivos dessas parcerias, que as empresas ganhassem vantagem competitiva. No Brasil, esse conceito começa a ser desenvolvido, apresentando crescente interesse em várias áreas, principalmente, nos segmentos de indústrias em que a concorrência é de alta intensidade (AKRIS BULLETIN, 2001).

Alianças estratégicas, por meio de “serviços compartilhados”, têm como pilar o compartilhamento de serviços de apoio ao negócio, com redução de custos, melhoria na qualidade dos serviços, liberação de recursos materiais (dada a menor necessidade de investimentos em tecnologia / infra-estrutura) e de recursos humanos (treinamento, desenvolvimento de habilidades para atividades de suporte), além da alocação de melhores talentos a serviço das atividades essenciais.

Uma aliança estratégica somente pode ser vista como bem sucedida quando as empresas participantes conseguem obter os resultados planejados. No entanto, parece tarefa difícil implementar controles, procedimentos e cultura que assegurem atingir os objetivos, principalmente, num horizonte de prazo mais longo.

A gestão de uma aliança é o esforço organizado desde o primeiro instante de sua implementação para que os parceiros consigam manter, ao longo do tempo, o objetivo maior da relação: a mútua sobrevivência competitiva. As metas básicas no gerenciamento de uma aliança incluem a obtenção dos retornos estratégicos desejados e a manutenção de uma relação ganha/ganha para todos os participantes.

Para LYNCH (1994), o gerenciamento de uma aliança bem sucedida requer domínio de seis fatores diferenciadores, que impõem mudanças nas organizações participantes da parceria: conjunto de técnicas e sistemas de controles; papel do gerente médio; flexibilidade; diferenças entre forças, metas e estilos dos parceiros; cooperação e governo de interesses mútuos dos parceiros.

Os impactos gerados pela parceria não se restringem aos resultados proporcionados, mas incluem mudanças na maneira como é conduzido o processo dos negócios e como são controladas as operações que interagem com a organização compartilhada.

O sistema de controle gerencial auxilia a administração na condução da organização rumo à consecução de seus propósitos, por meio de instrumentos que permitam mensurar, acompanhar e redirecionar esforços.

Considerando que os controles gerenciais são importantes para a estratégia da cooperação, o presente trabalho abordará os impactos causados nos controles das organizações pela implantação de alianças estratégicas do tipo centro de serviços compartilhados para atividades de suporte ao negócio.

1.1 TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com LYNCH (1994), aliança estratégica não é um novo modelo de negócios a ser seguido, um modismo, ao contrário, é uma estratégia adotada há muitos séculos. Grandes empreendimentos mundiais dos séculos XVIII e XIX são reportados por Lynch (1994) para ilustrar esse fato. Segundo o pesquisador referido neste parágrafo, suas raízes remetem ao setor naval, em expedições comerciais dos Estados Unidos da América a destinos longínquos como a China, cujos gerenciamento de risco, compartilhamento de investimentos e empreendedorismo foram essenciais para colher as compensações lucrativas.

A primeira *joint venture* documentada ocorreu justamente entre comerciantes da Filadélfia e Nova York, nos Estados Unidos, com comerciantes da China, estabelecida para troca de mercadorias. Na aliança criada, os americanos enviariam raiz de ginseng, usada como erva medicinal, aos chineses, que em troca lhes enviariam sedas, especiarias, chás e porcelana. Essa mesma aliança fez nascer outra *joint venture*, um consórcio de 41 seguradoras individuais realizado para compartilhar o risco de seguro do navio *Empress*, construído especialmente para servir ao comércio entre os dois países citados.

Para reduzir o risco de perdas na viagem, o consórcio de seguros estabeleceu uma série de normas rígidas em relação aos portos permitidos para atracação do navio, que deveriam ser respeitadas pelo capitão da embarcação, a fim de garantir que o contrato de seguros fosse honrado.

Já na primeira aliança, fica evidente a importância dos controles criados pelas normas seguidas pelos participantes do empreendimento para que obtivessem os resultados almejados.

Com a evolução do mercado e a sofisticação das relações comerciais, diferentes tipos de alianças foram sendo desenvolvidos ao longo da história mundial, criando novas complexidades para serem controladas e administradas.

Grandes corporações, cujas unidades de negócios apresentavam estruturas de apoio próprias (finanças, planejamento, recursos humanos, contabilidade e tecnologia de informação), em decorrência da necessidade de reduzir custos, de aumentar o controle e de integrar os diferentes negócios ou unidades de negócio, criaram centros autônomos de execução dessas atividades para as outras unidades da mesma corporação, designados Centro de Serviços Compartilhados - CSC.

O ambiente de serviços compartilhados não é de fácil administração. Mudar para método de serviços compartilhados da operação acarreta, para uma organização, enorme transformação cultural em todo o contexto de negócios. De conceito predefinido de simples administração descentralizada de atividades de suporte dentro de cada unidade empresarial (ou de administração centralizada de atividades de suporte no nível da corporação), mudar para conceito predefinido de parceria entre unidades de negócios visando à consolidação de uma organização de serviços compartilhados é processo que consome tempo, esforços e energia.

Não se passaram muitas décadas para as corporações, que haviam criado centros de serviços, perceberem que poderiam terceirizá-los e, assim, liberar suas atenções para o objetivo estratégico de seus negócios, economizando energia e recursos para as atividades consideradas essenciais.

Da iniciativa de terceirização dos Centros de Serviços Compartilhados, nasceu o conceito conhecido no mercado como BPO – *Business Process*

Outsourcing, designado, no Brasil, como Unidade de Processamento de Negócios.

O BPO engloba a terceirização das funções dos setores de apoio (*back office* ou retaguarda) de uma empresa incluindo várias áreas da administração. Ao terceirizar essas funções, a empresa elimina, em termos do processo, a execução das tarefas, o controle das pessoas e da tecnologia de apoio, transferindo-os para um centro dedicado de serviços, que os fornecerão à empresa (KEEN, 2002).

Se, por um lado, o fato de terceirizar o CSC ajudou a organização a manter a atenção focalizada nas atividades principais da empresa, por outro lado, impôs mudanças na forma de operar e de controlar as atividades desenvolvidas por essas unidades, decorrentes da natureza do empreendimento. No CSC próprio, o controle continua subordinado a um mesmo comando corporativo, sujeito às mesmas normas, enquanto no BPO as normas são compartilhadas com outras corporações que têm outras crenças, outros controles e outros métodos de trabalho. Para que os objetivos comuns sejam atingidos, surge a demanda por controles diferentes dentro das organizações participantes da aliança, no sentido de garantir que os resultados almejados sejam atendidos e que o espírito de colaboração mútua seja obtido sem prejuízo das demais atividades de cada uma das empresas isoladamente.

Diante dessas breves considerações, argumenta-se que os controles gerenciais têm papel importante em todo o processo de aliança estratégica e mais especialmente nas iniciativas de BPO. Em casos em que a necessidade de balanço entre flexibilidade e controle é o diferencial entre sucesso e insucesso do empreendimento, dimensionar os impactos causados nos diferentes níveis de controle das empresas participantes da iniciativa passa a ser relevante para o entendimento do modelo BPO e dos resultados obtidos. A análise da questão dos impactos nos controles gerenciais direcionará o presente estudo, sob a orientação do seguinte problema de investigação:

“Qual o impacto da implantação de um centro de serviços compartilhados, de atividades de suporte ao negócio, sobre os

controles internos das empresas participantes da aliança estratégica?”

Com o intuito de realizar uma pesquisa que possibilite fazer avançar o conhecimento científico e que auxilie o exercício profissional, projetou-se o presente trabalho de modo a proporcionar entendimento dos fatos investigados com suporte em teorias capazes de descrevê-los e explicá-los.

Espera-se atingir os objetivos de pesquisa listados no item seguinte.

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Objetivo geral

Verificar o impacto da implantação de um centro de serviços compartilhados em atividades de suporte ao negócio sobre os controles internos de empresas participantes.

Objetivos específicos

1. Investigar os objetivos que nortearam a decisão de implantação do Centro de Serviços Compartilhados em cada organização participante.
2. Relatar o processo de implantação, identificando os passos adotados e as atividades incluídas no escopo do Centro de Serviços Compartilhados em cada empresa pesquisada.
3. Confrontar os controles internos adotados antes da implantação do Centro de Serviços Compartilhados com os controles adotados após essa implantação nas empresas participantes do processo.
4. Verificar os controles internos utilizados pelas empresas para garantir a realização das atividades na qualidade e no prazo contratados.

5. Identificar impactos quantitativos e qualitativos nos controles internos das empresas, decorrentes da implantação do Centro de Serviços Compartilhados.
6. Avaliar, sob a ótica dos executivos das empresas participantes, o grau de sucesso atribuído ao empreendimento.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O sistema de controle gerencial apresenta-se como importante instrumento de gestão, impulsionador e monitorador dos resultados das estratégias escolhidas pela organização. Evidencia-se, neste contexto, a importância de seu estudo e de sua adequação para alcançar os objetivos definidos pela empresa. O tema controle gerencial é complexo, dinâmico e apresenta variações entre as organizações, sendo, ao longo do tempo, suscetível a diversas interpretações, ensejando novas abordagens para adaptar-se ao ambiente interno e externo da empresa.

Controles gerenciais têm de ser flexíveis o suficiente para medir e corrigir o curso das ações em busca dos resultados planejados, devendo servir como bússola, por mais complexa que seja a alternativa estratégica selecionada.

As atividades decorrentes das relações contratuais tradicionais entre as empresas requerem um padrão de controle, enquanto as demais relações contratuais, justamente por seu caráter não usual, demandam controles gerenciais desenhados com o objetivo específico de controlar tais relações e seus impactos nas organizações (controle *ad hoc*).

Cada vez mais, empresas situadas em indústria de concorrência de alta intensidade e com posicionamento em diferenciação buscam otimizar seus processos lançando mão de alternativas, entre elas as mais variadas formas de alianças estratégicas, a fim de não permitir que a estratégia de baixo custo dos concorrentes seja forte o suficiente para se transformar em vantagem competitiva.

Assim, o tema aliança estratégica tem recebido grande atenção na área gerencial e acadêmica da Administração. Muitas pesquisas acadêmicas têm sido desenvolvidas nessa área, principalmente nos tipos de alianças chamadas *joint*

ventures, acordos comerciais, franquias e, mais recentemente, redes de empresas e empresas estendidas. Todos os estudos reportam fenômenos observados em alianças estratégicas focadas em atividades denominadas essenciais, demonstrando as diversas abordagens sobre o tema. Apesar da expansão e popularização desse conceito para as atividades de suporte realizadas por meio de parcerias chamadas Centro de Serviços Compartilhados – CSC (do inglês *Shared Service Centers*, e, atualmente, *Business Process Outsourcing – BPO*), conhecidas no Brasil por Unidades de Processamento de Negócio, poucos trabalhos acadêmicos têm sido desenvolvidos para investigar os impactos que esses acordos podem causar nas organizações participantes.

Essa aliança vem sendo utilizada como estratégia para redução de custo dos processos, melhoria da qualidade dos serviços de apoio, redução de investimento e treinamento / desenvolvimento de recursos humanos para atividades- suporte em grandes corporações do mundo inteiro. Mais de 60% das 500 da *Fortune* (500 empresas listadas no *ranking* da revista Fortune) têm reconhecido e informado publicamente a contribuição desse tipo de aliança na criação de valor para seus acionistas (SAMUEL, 2001).

Para as organizações interessadas no fenômeno *Shared Services Centers* – terceirizado, a contribuição do presente trabalho reside justamente no objetivo de verificar o impacto provocado pelo processo de implantação de uma aliança estratégica nos moldes de um Centro de Serviços Compartilhados, na organização e, mais especificamente, nos sistemas de controles gerenciais de uma empresa.

Para a sociedade acadêmica de um modo geral, o principal elemento motivador da escolha do tema é a exploração de assunto praticamente desconhecido na análise organizacional e nos estudos de administração, até o presente momento. O tema é novo e a abordagem será focada no tomador do serviço, abrindo caminho para diversidade de temas futuros na área sob perspectiva antes não adotada.

2 BASE TEÓRICA/ EMPÍRICA

Se o crescente desenvolvimento da interdisciplinaridade e da multidisciplinaridade do conhecimento e a velocidade com que as mudanças se sucedem abrem, por um lado, inovadoras perspectivas relacionadas ao encaminhamento das soluções para os problemas contemporâneos, por outro, também representam maiores riscos e ameaças para as corporações que atuam em mercados de alta concorrência e de produtos de massa.

A busca por vantagens competitivas sustentáveis demanda monitoramento do ambiente externo e adequação do ambiente interno e/ou desenvolvimento de competências que permitam posição estratégica única. Recursos e competências limitados justificariam a proliferação dos empreendimentos cooperativos, mais habitualmente chamados de alianças estratégicas. Esse estabelecimento de parcerias entre organizações tem imposto mudanças na forma de as empresas operarem, nos seus relacionamentos, na estrutura, bem como na maneira com que controlam as atividades desenvolvidas.

Alianças estratégicas causam impacto nos sistemas de controles das organizações participantes da cooperação, em maior ou menor grau, dependendo de cada organização e das razões individuais que as impulsionaram para tal iniciativa.

Na primeira parte deste projeto, foram apresentados os objetivos e a justificativa da pesquisa. Neste capítulo, pretende-se desenvolver o quadro teórico de referência capaz de dar sustentabilidade à proposta, dividindo-o em cinco partes: conceituação de alianças estratégicas e mais especificamente o centro de serviços compartilhados; conceituação de estratégia com breve retrospectiva sobre as diversas linhas de pensamento, explorando a abordagem porteriana da estratégia e complementando a visão estratégica com a visão baseada em recursos; conceituação e categorização dos controles gerenciais, finalizando com a inter-relação dos conceitos e abordagens teóricas propostas.

2.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A realização de acordos de cooperação, antes de ser alternativa operacional coletiva eficiente (a aliança), é opção individual e, por isto, estratégica. Assim, por ser estratégia individual, está assentada no objetivo de fortalecer posicionamentos individuais ampliando as possibilidades de vantagem competitiva. Nesse sentido, as empresas têm como objetivo um posicionamento estratégico superior (a competitividade) a partir da aliança, desde que guardados os interesses singulares de cada organização. Não se trata, portanto, de relação desinteressada, desprendida. Na verdade, a aliança é não apenas conveniência, mas também necessidade de uma organização que, circunstancialmente e por razões muito específicas, acaba por beneficiar outra(s) organização(ões).

Pode ser, dessa forma, entendida como associação entre várias empresas que juntam recursos, competência e meios para desenvolver atividade específica ou criar sinergias de grupo. Para conquistar novo mercado ou ampliar participação de mercado (geográfico ou setorial), adquirir novas competências ou ganhar dimensão crítica, as empresas têm, em regra, três opções: a fusão ou a aquisição, a internacionalização e a celebração de alianças estratégicas com um ou vários parceiros. As alianças tanto podem efetuar-se entre empresas em ramos de atividades semelhantes, complementares, diferentes ou mesmo entre concorrentes; e distinguem-se das *joint ventures*, nas quais os parceiros partilham a propriedade de novo empreendimento.

Aliança estratégica é qualquer relacionamento voluntário entre empresas incluindo a junção ou transação de recursos; podendo ser formal, interorganizacional e colaborativo (GULATI; ZAJAC, 2000).

Com um conceito mais detalhado, CONTRACTOR & LORANGE (1988) definem a realização de acordos de cooperação entre duas ou mais organizações como forma de negociação em que os parceiros compartilham esforços em áreas como administração, transferência de tecnologia, fontes de financiamento e mercado, de forma que ambas as partes sejam beneficiadas.

Em um artigo de 1994, *A Practical Guide to Alliances: Leapfrogging the Learning Curve* (Um guia prático para formar alianças: pulando etapas na curva

de aprendizado) , dois antigos sócios da Booz Allen, John R. Harbison e Peter Pekar Jr., definiram aliança estratégica como acordo de cooperação entre duas ou mais empresas em que “é desenvolvida uma estratégia comum em uníssono e as partes adotam uma política em que todos ganham”. Além do mais, a aliança é recíproca, pois cada parceiro está preparado para compartilhar determinados pontos fortes com o outro e as partes dispostas a associar recursos, investimentos e riscos para obterem vantagens mútuas. Uma aliança estratégica “preenche o espaço intermediário entre acordos transacionais e aquisições”, diz o artigo.

Uma aliança estratégica vincula facetas específicas de atividades de duas ou mais empresas, é o elo comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações, produtos ou serviços nela baseados, adaptação dos conceitos de HERGET E MORRIS (1988).

YOSHINO E RANGAN (1996) caracterizam alianças estratégicas por três fatores necessários e suficientes: a) duas ou mais empresas se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas e permanecem independentes depois da formação da aliança; b) empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta a gestão; c) empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Para BARLOW *et al.* (1997), parceria é definida como “um compromisso de longa duração entre duas ou mais organizações com o propósito de alcançar objetivos comuns do negócio para com isto maximizar a eficiência dos recursos de cada participante. Isto implica em mudar os relacionamentos tradicionais para uma cultura compartilhada sem considerar fronteiras organizacionais.”

Adicionalmente, parceria ou aliança significa processo de gerenciamento que ajuda o planejamento estratégico a melhorar a eficiência das organizações e forma um time com objetivos comuns, BARLOW *et al.* (1997).

Se por um lado parcerias demandam espírito de colaboração mútua para perdurarem, por outro, também requerem um processo de negociação entre as

partes com todos saindo de um posicionamento individual para outro cooperativo. Negociações , que englobam muitas partes, em que cada um procura atingir um objetivo comum e ao mesmo tempo manter a autonomia de ação para que esse empreendimento não prejudique seus outros objetivos individuais, demandam tempo, paciência e flexibilidade. Exatamente por causa dessas complexidades é que a cooperação não elimina a necessidade de acordos formais, “contratos”, para que o relacionamento possa transcorrer de maneira mais segura e transparente ao longo do tempo convencionado.

Em se tratando de acordo negociado com obrigações (direitos e deveres) claramente definidos, a figura do contrato formal serve de referencial e garantia aos participantes de que, enquanto perdurar a relação, os objetivos individuais não prejudiquem o objetivo comum. Em outras palavras, o contrato visa reduzir o oportunismo (característica *a priori* individual) e dar sustentação à confiança entre as partes, essência da cooperação. Nesse sentido, o contrato é substituto à confiabilidade, já que, de acordo com a teoria do custo das transações, quanto menor a confiança, mais formais as estruturas demandadas para a cooperação entre as empresas. A falta de confiança é derivada de um comportamento oportunístico das empresas e de informações imperfeitas, WILLIAMSON (1985).

Com isso, é necessário deixar claro que não estão sendo eliminados os interesses estratégicos individuais de cada organização. Muito pelo contrário, eles continuam sempre ativos, servindo o contrato para mantê-los “inofensivos” um em relação aos outros.

Para LEWIS (1992), as parcerias entre empresas freqüentemente são desenvolvidas como base de cooperação para a aquisição de competências baseadas na confiança. Para BARROS (2001), soma-se a confiança, o comprometimento, para o sustentamento dessas relações.

LAMMING (1993), citando pesquisa de Contractor e Lorange, ilustra as expectativas mais freqüentemente mencionadas pelas empresas que buscaram na constituição de alianças a superação de problemas por elas enfrentados:

- redução de risco : obtida mediante diversificação do *mix* de produtos, diluição e/ou redução dos custos fixos, do capital inicial (individualmente) necessário para o investimento, bem como do *pay-back* mais acelerado;

- obtenção de economias de escala e/ou racionalização : pelo aumento dos volumes (reduzindo os custos médios unitários), ou pelo compartilhamento das vantagens comparativas individuais, *marketing*, produção, projetos e outros. A racionalização pode ainda ser obtida de estrutura mais verticalizada com a união dos recursos individuais: matéria-prima, canais de distribuição, tecnologia, mão-de-obra, logística e outros;
- obtenção da complementaridade tecnológica : considerada tanto do ponto de vista operacional (aplicada a produtos/processos), quanto territorial, se protegida por direito de patente;
- redução da ameaça competitiva : uma *joint venture* defensiva afasta o risco da concorrência imediata, enquanto uma ofensiva tem por objetivo criar barreiras a um terceiro concorrente;
- superação de barreiras de ingresso : sejam as impostas pelos governos (aos investidores externos) ou as causadas por condições locais de funcionamento dos mercados. Associações com parceiros locais possibilitam melhor atendimento às especificidades dos clientes, bem como, tornam o entrante externo equivalente, perante a legislação, às organizações locais;
- aquisição de conhecimento do associado : numa estratégia expansionista, a associação com um parceiro externo pode abreviar o tempo necessário para conhecer as particularidades do mercado local, reduzindo, também, o risco.

As alianças estratégicas combinam, com frequência, elementos competitivos e cooperativos em ambiente de controle compartilhado, no qual o termo compartilhado serve de fator diferenciador entre o que se definiu aqui como alianças estratégicas e outros tipos de união entre empresas. Um bom início para se distinguir o tipo de união que se pretende analisar é conhecer o quanto as partes estão dispostas em dividir os resultados, riscos e desafios decorrentes da futura união. Se o grau de sinergia entre as empresas for máximo entre esses quesitos, ter-se-á um bom indicador para que essa união seja rotulada como aliança estratégica.

No ambiente atual de alta competição e disputa por escassos recursos, as alianças têm papel fundamental, permitindo às empresas reagirem rapidamente às necessidades do mercado. À medida que a concorrência de base tempo se

torna mais importante, o papel das alianças na gestão do elemento tempo se torna crítico. Um exemplo histórico da alavancagem de recursos e ao mesmo tempo da importância dos controles no estabelecimento das parcerias são a rapidez e a força com que a IBM reagiu ao emergente mercado dos computadores pessoais, aberto pela Apple; e ao mesmo tempo a constatação de que ao final não lograram os objetivos traçados, por minimizarem a importância dos controles na parceria. Se por um lado a reação só foi possível por causa do uso extensivo que a IBM fez das alianças com diferentes empresas como a Intel, Microsoft e Epson; por outro o esforço acabou não logrando os resultados esperados pela falta de controle do projeto.

As alianças também permitem às empresas enfrentar as questões ligadas aos diferentes sistemas gerenciais e possibilitam aos administradores a iniciativa de aprender a conviver com esses sistemas e deles extrair aprendizados. As alianças com os fabricantes de carros japoneses, por exemplo, possibilitou aos fabricantes americanos aprender e internalizar abordagens como a do trabalho estreito com fornecedores, no sentido de projetar novos componentes, reduzir custos e melhorar a qualidade. As empresas americanas aprenderam também a acelerar seus ciclos de desenvolvimento de produto valendo-se de práticas japonesas.

LAMMING (1993, p.82), por exemplo, destaca que *"num mundo complexo e incerto, o melhor é não ir sozinho"*. A cooperação, ao conectar fluxos de conhecimentos de domínios funcionalmente especializados, possibilita a superação das limitações individuais. Ademais, ao ampliar a escala de atuação (pela soma de esforços), modifica, de forma favorável, a relação custo/benefício do empreendimento conjunto.

Nos anos 90, alianças estratégicas despontaram como opção estratégica de grande utilidade. A formação de alianças foi favorecida por alguns fatores :

- Terreno político-legal dos anos 80 : estímulo de práticas integradas de serviços (exemplos: desregulamentação do transporte e das comunicações).
- Explosão da tecnologia da informação: criação de computadores e sistemas mais baratos como ferramental de apoio.

- Ênfase em organizações mais enxutas : promoção de gerentes como especialistas para problemas e desempenho de tarefas fora da esfera de habilidade da organização.
- Ambiente competitivo: indução de todos os esforços por menores custos de operacionalização.
- Recursos financeiros escassos e mais caros.

Mais recentemente, as parcerias incorporaram o cotidiano empresarial e passaram à forma de acompanhamento das condições de um mercado em constante mutação, provocada pela economia globalizada em transformação, menores barreiras para o ingresso, redução do tempo para imitar as diferenciações entre as empresas, redução do custo de tecnologia e a necessidade de automatizar atividades repetitivas.

Segundo LEWIS (1992), o mundo dos negócios passou, repentinamente, a viver uma transformação ao mesmo tempo fundamental e maciça. Enquanto a concorrência global eleva os padrões de qualidade, inovação, produtividade e valor para o cliente (as chaves de ouro para o sucesso), o alcance daquilo que uma empresa pode fazer sozinha está diminuindo drasticamente. As empresas estão descobrindo que o aperfeiçoamento da qualidade exige cooperação estreita com os fornecedores e que o valor para o cliente provém do relacionamento próximo com os usuários.

Para LEWIS (1992), as alianças podem se realizar por diversos motivos, sejam eles econômicos, políticos ou tecnológicos e sob as mais diferentes configurações. Reforça esse conceito propondo quatro maneiras pelas quais uma empresa pode aumentar sua força:

1. Com atividades internas;
2. Com aquisições;
3. Por meio de transações formais;
4. Com alianças estratégicas.

Para YOSHINO E RANGAN (1996), as associações entre empresas distinguem-se em dois grandes grupos divididos em subgrupos dentre os quais

alguns configuram-se como alianças estratégicas. Esses grupos são formados da visão de investimento de capital acionário no empreendimento. O primeiro grupo, denominados acordos contratuais, engloba as parcerias em que ocorre algum tipo de acordo contratual sem participação acionária: contratos tradicionais e contratos não tradicionais, caracterizados por formar acordos de negócios com propósitos específicos quase confundidos com acordos de projeto. O segundo grupo, denominados acordos acionários, caracteriza-se pela participação de capital por meio de investimento em entidades, em três diferentes configurações: sem criar entidade nova; criando nova entidade ou dissolvendo entidade.

Para YOSHINO E RANGAN (1996), as alianças estratégicas podem ocorrer tanto nas associações entre empresas do tipo acordo contratual como do tipo acordo acionário, conforme se verifica na figura 1: amplitude das associações entre empresas.

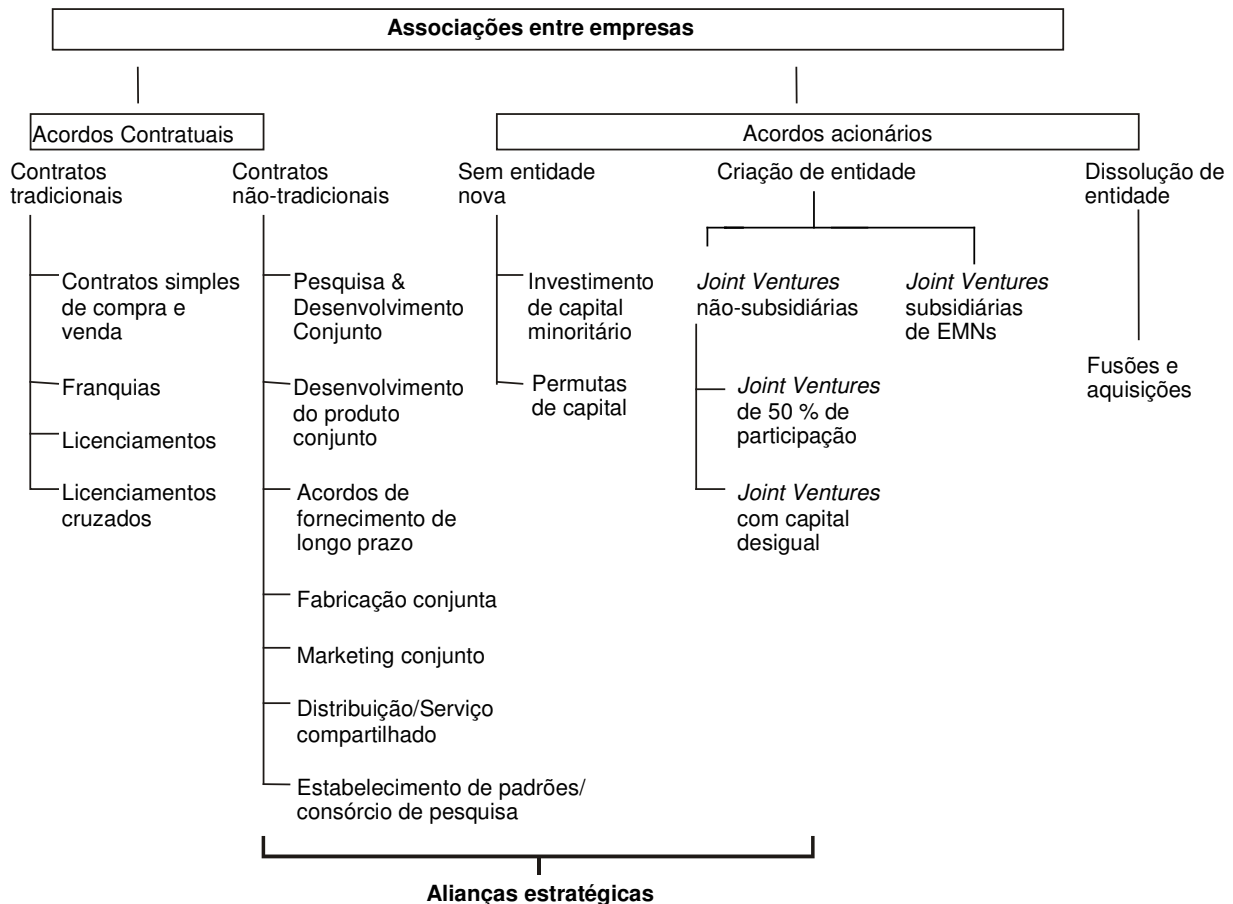
As diferenças entre os grupos não se dá apenas pelo investimento de capital, mas também pelas características de impactos que um ou outro grupo provoca nas empresas participantes tanto no modo de relacionamento, no planejamento, nos controles como na forma de operacionalizá-las.

No primeiro grupo, as regras são definidas por meio de instrumentos formais, usualmente definidos como operar, controlar e trocar direitos e responsabilidades, permitindo, em cada empresa, planejamento independente e coordenado naquelas atividades que recebem a intercessão das empresas. O segundo grupo pode ser mais complexo principalmente quando cria entidades e/ou dissolve empresas. As *joint ventures* requerem maior integração em planejamento, maior rigidez nos controles, especialmente na mensuração dos resultados e na coordenação de culturas. Nas fusões e aquisições, a complexidade atinge todas as áreas da organização podendo até configurar uma transformação.

O interesse deste projeto recai sobre o tipo de aliança compreendido no grupo contratos não-tradicionais, mais especificamente o tipo “serviços compartilhados”, caracterizado mais adiante.

Embora recente, pouco mais de uma década de aplicação, o compartilhamento de serviços vem ganhando adeptos no mundo inteiro como nova forma de aumentar a capacidade competitiva das empresas.

FIGURA 1 – AMPLITUDE DAS ASSOCIAÇÕES ENTRE EMPRESAS



Fonte: YOSHINO, RANGAN (1996) – Alianças Estratégicas, p.8

Apesar da complexidade de elementos desse tipo de relação interorganizacional de parceria e da vasta lista de empresas utilizando esses serviços no mundo inteiro, a literatura disponível ainda é esparsa e mais focada na perspectiva do prestador do serviço.

2.1.1 *Shared Services Centers* – Centros de Serviços Compartilhados (CSC) e *Business Process Outsourcing* (BPO)

Para a Consultoria Arthur Andersen (GAZETA MERCANTIL, 2000), Centros de Serviços Compartilhados – CSC, do inglês *Shared Services Centers* (SSC), são entidades organizacionais independentes que fornecem serviços bem definidos para mais de uma unidade da corporação (divisão, unidade de negócio e outros) ou empresa. São responsáveis por gerenciar os próprios custos, a qualidade e o cronograma do serviço e, geralmente, têm acordos contratuais com seus clientes (parceiros).

É relevante para o sucesso empresarial a utilização das mais variadas opções operacionais em ambientes de constante pressão para que seus líderes agreguem valor às empresas. Isto pode ocorrer por meio da minimização de processos que não sejam centrais para as operações, da necessidade de concentração em processos estratégicos ou principais e da busca de estratégias diferenciadoras. Essas opções incluem as parcerias, a terceirização ou a combinação dessas duas formas.

Para que executivos pudessem dar respostas a acionistas ansiosos por expectativas de melhora nos seus investimentos, várias ferramentas de apoio aos estrategistas têm sido largamente aplicadas nas últimas décadas. Essa busca de novos caminhos levou à proliferação de consultorias na área de administração e fez crescer uma indústria de serviços que movimenta bilhões de dólares anualmente.

Essas ferramentas estratégicas, de algum modo, levaram administradores a repensar a organização. Algumas sobreviveram: revisão de processo, reengenharia, sistemas de qualidade total, terceirização, alianças; mas outras fracassaram. As sobreviventes são aquelas que, de alguma forma, passam pela análise da cadeia de valor, pela discussão da correta alocação de recursos entre as diversas atividades e pelo aumento da qualidade de cada etapa do processo, evitando retrabalhos ou atividades desnecessárias.

A análise de valor é metodologia de gestão criada nos anos 50 pelo americano Lawrence Miles e consiste em decompor um produto ou serviço em uma seqüência de atividades. Essa metodologia fornece uma estrutura para

identificação e avaliação de recursos e capacidades da empresa. Em parte, por enfatizar a interligação de diferentes atividades e, também, por facilitar as comparações entre as empresas. Implica uma análise detalhada do valor criado pela empresa com a distribuição dos custos totais de um produto ou de serviço pelas suas diferentes etapas: concepção, fabrico, venda, distribuição e serviço aos clientes. Esse conceito deu origem às noções de cadeia de valor, de valor acrescentado ao produto ou serviço e de *shareholder value* (valor para o acionista), cuja autoria pertence a Alfred Rappaport.

Cadeia de valor designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer às necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores, ciclos de produção e venda, até à fase da distribuição para o consumidor final. Cada atividade é como um elo de corrente e está ligada à seguinte formando uma cadeia. Essa é uma metodologia usada pela consultoria McKinsey, sistematizada e popularizada por Michael Porter, que permite decompor as atividades (divididas em primárias e de suporte) que formam a cadeia de valor (MINTZBERG, 2000).

Segundo PORTER (1985), há dois tipos possíveis de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação em cada etapa da cadeia de valor.

A Figura 2, exemplo da cadeia de valor associada à estratégia de liderança e custos, demonstra a que nível é feito o detalhamento do conjunto das atividades de suporte (na horizontal) e as primárias (vertical). Quando combinadas estas atividades definem o custo final do produto ou serviço oferecido, permitindo que em sua análise sejam identificadas oportunidades de criar vantagem competitiva.

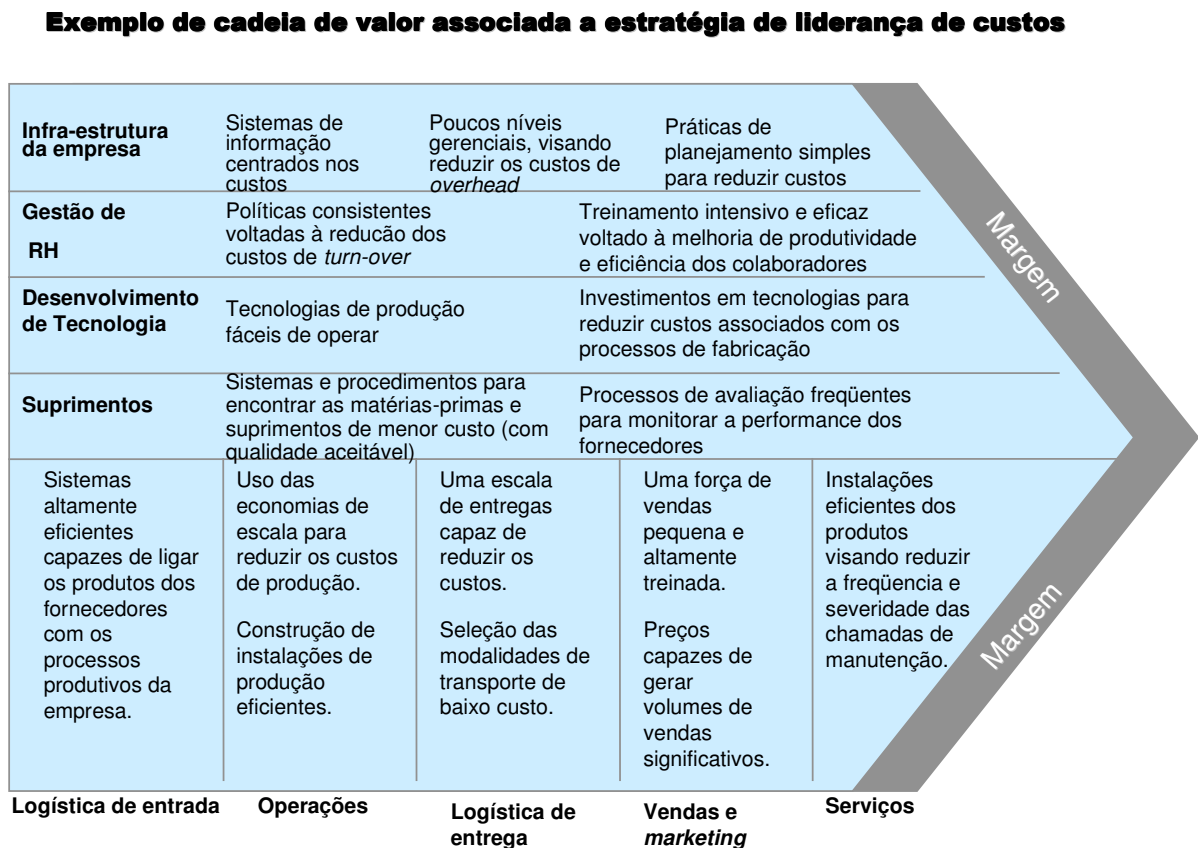
Assim, PORTER (1985) equipara cada ciclo de atividade a um produto ou serviço, fazendo analogia com sua análise estratégica da indústria.

Considerando que as empresas precisam desenvolver estratégias que ofereçam vantagem competitiva sustentável, o entendimento da cadeia de valor é de fundamental importância para solução do dilema de concorrência, principalmente, em relação ao custo de cada elo da cadeia.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais: atividades primárias (logística interna e externa, operações, serviço, *marketing* e vendas) e atividades de apoio (infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e compras).

As primárias são as atividades executadas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência pós-venda. As atividades de apoio são aquelas que sustentam as atividades primárias, suportam as decisões gerenciais e a si mesmas (PORTER, 1985).

FIGURA 2 – CADEIA DE VALOR



A maneira de execução de cada atividade aliada à sua economia determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica possibilitando a compreensão do comportamento dos custos e das fontes de potenciais de diferenciação. São, portanto, os determinantes da Vantagem Competitiva.

PORTER (1985) propôs a cadeia de valor como ferramenta para a empresa identificar maneiras de criar mais valor para o consumidor. "É uma seqüência de atividades que vai desde as fontes primárias de matérias-primas até o consumidor final, inclusive, com a manutenção pós-venda, respeitados os limites de garantias".

Apesar das atividades de valor serem pontos fundamentalmente importantes para a identificação da cadeia de valor de uma empresa, para determinada indústria, estas não são independentes, mas, interdependentes. Como afirma PORTER (1989), as atividades de valor estão relacionadas por meio de elos que são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra atividade. Os elos são numerosos e alguns são comuns a várias empresas, estando os mais óbvios entre as atividades de apoio e as primárias. Quanto mais eficiente for o elo, menor o custo das atividades correlacionadas.

A Cadeia de Valor exhibe o valor total, entendido como Margem e Atividade de Valor. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassar os custos realizados na criação do produto (PORTER, 1985, p.34).

Outro pressuposto utilizado por PORTER (1989) são os condutores de custos, tais como: "Causas estruturais do custo de uma atividade, podendo estar mais ou menos sob o controle de uma empresa." Esse conceito é relevante para a determinação das ações que uma empresa tomará frente às empresas concorrentes.

SHANK e GOVINDARAJAN (1997) preferem trabalhar com a lista de Riley, porque a consideram melhor do que a de Porter, em que os determinantes de custos são divididos em estruturais e operacionais.

Para SHANK e GOVINDARAJAN (1997): determinantes estruturais são: a) Escala; b) Escopo; c) Experiência; d) Tecnologia; f) Complexidade; e amplitude da linha de produtos e determinantes operacionais são: a) Envolvimento da força de trabalho; b) Gestão da qualidade total; c) Utilização da capacidade produtiva; d) Eficiência do *layout* das instalações; f) Configuração do produto; g) Exploração das ligações com clientes e fornecedores.

Os direcionadores de custo vão indicar o montante de recursos utilizado na realização de determinada atividade. O claro entendimento desses direcionadores permitirá uma análise e redesenho das atividades de forma que a alocação de recursos possa ser minimizada e o custo final reduzido. Quão melhor a empresa conseguir identificar os custos embutidos em cada atividade e eliminar os custos desnecessários, tão maior será sua vantagem sobre concorrentes de mercado.

Com o desenvolvimento da teoria e da prática do planejamento estratégico, outros elementos começaram a ser adicionados com o objetivo de garantir vantagem sobre concorrentes. Com a ocorrência dessas evoluções no planejamento formal, o conceito de sinergia passou a ser considerado antiquado. A idéia de que a combinação de negócios diferentes, porém relacionados, poderia criar valor por meio da sinergia era amplamente aceita e usada como justificativa para a intensa diversificação ocorrida nos Estados Unidos da América na década de sessenta e início de setenta. A utilização em massa do conceito sem o claro entendimento e desenvolvimento de instrumentos de aplicação prática acabou esbarrando em fracassos de implementação na obtenção das sinergias tão almejadas.

A situação atual de aprendizado empresarial e maior disponibilidade tecnológica, associadas a melhor entendimento da cadeia de valor, permitem revisitar o tema e construir vantagem competitiva a ser ganha pelas empresas capazes de identificar e explorar inter-relações de negócios distintos. Essas inter-relações não são as noções vagas de “ajuste” que fundamentam a maioria das discussões sobre sinergia, mas sim oportunidades tangíveis de redução dos custos ou de aumento da diferenciação em quase todas atividades na cadeia de

valor. Além disso, a busca de inter-relações por alguns concorrentes está compelindo outros a fazerem o mesmo para não perder sua posição competitiva.

PORTER (1985) classifica as inter-relações em três categorias, que podem ocorrer simultaneamente e não são excludentes entre si:

1) Inter-relações tangíveis: surgem de oportunidades para compartilhamento de atividades na cadeia de valor entre unidades empresariais relacionadas, causada pela presença de tecnologias, canais e compradores comuns e de outros fatores. Essas inter-relações resultam em vantagem competitiva, se o compartilhamento reduzir o custo ou aumentar a diferenciação o bastante para superar seus custos.

2) Inter-relações intangíveis: referem-se à transferência de *know-how* gerencial entre cadeias de valores independentes. Negócios, que não podem compartilhar atividades, podem, não obstante, ser similares em termos genéricos, como no tipo de comprador, tipo de compra pelo comprador, tipo de processo de fabricação empregado e tipo de relação com o governo. Esses tipos de inter-relação levam à vantagem competitiva pela transferência de *qualificações genéricas* ou de *know-how* sobre como gerenciar um tipo particular de atividade de uma unidade empresarial para outra.

3) Inter-relação entre concorrentes : provém de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria. Esses *concorrentes em múltiplos pontos* necessariamente ligam indústrias porque as ações tomadas em relação a eles e uma indústria podem ter implicações em outra.

PORTER (1985) defende que uma unidade empresarial pode compartilhar potencialmente qualquer atividade de valor com outra unidade da empresa, inclusive atividades primárias e de apoio, podendo resultar em vantagem competitiva sustentável, se a vantagem do ato de compartilhar for superior ao seu custo, desde que seja difícil para os concorrentes equipararem o compartilhamento.

O conceito evoluiu para o compartilhamento entre empresas de grupos econômicos diferentes que , na análise da cadeia de valor, encontram similaridade entre atividades desenvolvidas nas empresas de segmentos

similares. Quando o resultado é ganho de escala, redução de investimentos em tecnologia e acesso a melhores práticas, liberando recursos para as atividades essenciais, essas empresas formam alianças como meios de obter vantagem competitiva sustentável.

Neste trabalho, interessam particularmente as inter-relações tangíveis e intangíveis decorrentes do compartilhamento das atividades de apoio que incluem a infra-estrutura da empresa. As relações tangíveis são decorrentes da inter-relação de atividades de contabilidade, financeira, sistemas e *help desk*. As relações intangíveis decorrem do compartilhamento de melhores práticas, de gestão de recursos humanos utilizados no processo e da capacidade de gestão das áreas participantes.

A lógica de criação de valor por meio de alianças estratégicas, dependendo do âmbito da aliança proposta, pode variar do óbvio ao muito complexo. Uma aliança pode, por exemplo, trazer acesso a novos mercados a uma velocidade maior com custo e investimentos menores. Em áreas de alta tecnologia, as alianças são úteis para racionalizar a alocação de recursos em áreas bastante dispendiosas com pesquisa e desenvolvimento (P & D). Em setores em que a velocidade no lançamento de produtos é fator preponderante para o sucesso – como no setor de produtos eletrônicos – uma aliança pode promover a união de empresas concorrentes na busca de maior agilidade e rapidez no desenvolvimento de novidades.

Parece ser imperativo em uma aliança de sucesso, que a criação de valor seja equilibrada para cada uma das partes e, mais do que isso, que o valor criado esteja sempre em função da aliança, não existindo independentemente. Dessa forma, as partes passam a ter mais do que apenas interesse, passam a ter necessidade de alimentar, permanentemente, o fortalecimento da aliança.

Ressalta-se, também, que a mera complementação de atividades entre duas organizações não constitui aliança efetiva, sendo fundamental uma clara relação de interdependência das partes e que o resultado seja percebido como alavancagem dos negócios em direção aos objetivos preestabelecidos.

As alianças estratégicas podem ser reforço organizacional por meio do aprendizado com outras organizações, ajudando-a a se concentrar em suas

atividades básicas. As forças mais profundas de uma empresa estão nos valores comuns do seu pessoal e no conhecimento coletivo. São esses os alicerces das habilidades para inovar e melhorar continuamente o desempenho. O aprendizado, que poderá ser adquirido via alianças, tem valor estratégico.

Os conceitos aqui expostos estão sintetizados no quadro 1.

O compartilhamento de serviços mediante junção de alguns desses processos de suporte e atividades não estratégicas numa organização separada, que, por sua vez, os tem como o próprio negócio, pode representar um ganho na cadeia de valor e no aprendizado corporativo.

QUADRO 1 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA ALIANÇA ESTRATÉGICA

Objetivos Específicos	Como conseguir?
Aprender com os outros	- fazendo observações; - estudando as práticas do parceiro.
Concentrar a organização	- compartilhando atividades não essenciais; - fazendo cisão parcial; - fazendo fusão virtual; - compartilhando atividades comuns com outras empresas.

Fonte: Elaboração própria com base em informações do livro PGA Programa de Gestão Avançada, da Fundação Dom Cabral - INSEAD, 1998.

A partir de SCHULMAN *et al.* (1999), definem-se serviços compartilhados: “A concentração dos recursos atuando com atividades, difundidas através da organização ou organizações similares, a fim de servir múltiplos parceiros internos ou externos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes e acrescentar valor à empresa”. São, assim, abordagens de negócios que assumem de cada unidade de negócio, ou empresa, muitas das atividades dos processos de suporte e as reúnem em único centro para obter massa crítica.

Juntar os serviços numa organização independente permite concentração no foco estratégico da organização e transforma aquelas atividades de suporte, antes consideradas secundárias pelos executivos das empresas de origem, em

atividades principais *core*, também chamadas de *core activities*, na nova organização.

Alguns dos atributos de uma operação de serviços compartilhados são:

- Operar como organização autônoma.
- Estar orientada para processos e focalizar atividades específicas dentro dos mesmos.
- Ser dirigida pela competitividade de mercado, cujos serviços são os “produtos” da organização.
- Alavancar investimentos tecnológicos.
- Focalizar o serviço e o suporte aos “parceiros de negócio”, indo além até mesmo da noção tradicional de “serviço ao cliente” ou “suporte ao cliente”.
- Focalizar melhoria contínua.

As principais razões por que as empresas adotam Centros de Serviços Compartilhados são: diferenciar as competências centrais da organização das atividades de serviços de apoio; reduzir custos; aumentar a confiança e a consistência das informações; melhorar o nível de qualidade do serviço; criar plataforma para o crescimento e a mudança.

Segundo Bob Clausen, Presidente da Monsanto: “Estávamos atarefados demais, nossos custos eram muito altos comparados aos nossos concorrentes, e éramos muito lentos para dar respostas aos nossos clientes internos. Precisávamos fazer alguma coisa: economizamos US\$ 80 milhões na implantação do Centro de Serviços Compartilhados” (GAZETA MERCANTIL, 2001).

“Hoje o executivo de finanças está preocupado com o fechamento contábil e com a burocracia e não tem tempo para se preocupar com o negócio”, afirmou o representante de Bryant no Brasil, ao sócio da filial brasileira da Ernst & Young, SAUL BLANK (AKRIS BULLETIN, 2001).

De acordo com a pesquisa *The Shared Services Survey 2000*, realizada por Akris, em associação com Arthur Andersen, as empresas pesquisadas apontaram redução de 35% dos custos operacionais com a implantação dos Serviços Compartilhados. Constam da lista das organizações pesquisadas

empresas como : AlliedSignal – Monsanto – Amoco – Baxter International – Tenneco – Johnson & Johnson – General Electric – IBM – Hewlett Packard – Lockheed Martin – Bristh Petroleum – Cargil – Rhodia (AKRIS BULLETIN, 2001).

Segundo SCHULMAN *et al.* (1999), empresas que criam uma organização de serviços compartilhados como parte de estratégia empresarial global obtêm alto nível de resultados tangíveis em comparação com os intangíveis.

Os motivos alegados pelas corporações que buscaram serviços compartilhados são: a exigência dos clientes, o ambiente de negócios, a competição global e a necessidade de serem mais competitivas e flexíveis. Segundo essas empresas, a eficiência das transações e a eficácia dos processos de suporte são cada vez mais importantes nesse ambiente.

Nesse contexto, a implantação dos serviços compartilhados permite a concentração de foco necessária à redução de custos que o mercado demanda e facilita o apoio aos clientes da empresa. Serviços compartilhados não apenas produzem eficiência na redução de custos, como os clientes exigem, mas também fornecem a uniformidade e o foco que é preciso para servi-los bem (SCHULMAN *et al.*, 1999).

Embora não bem sucedidos no passado, serviços compartilhados e *outsourcing* são vistos como estratégias de baixo risco. Em muitos dos casos, não têm relação com o *core business* das empresas e seus índices de performance têm se mantido em constante elevação (TRENDS CEO, SUMMIT, 2003)

A evolução tecnológica pelos *softwares* de gestão integrada, conhecidos por ERP – *Enterprise Resource Planning*, fornece oportunidade para fazer isso a partir de uma perspectiva técnica. No entanto, as empresas realocam processos e estruturas da organização que as capacitam a responder globalmente às demandas atuais de mercado.

Muitas companhias têm optado pela parceria centro de serviços compartilhados juntando-a a outra iniciativa: a terceirização. Os BPO – *Business Process Outsourcing* (Centros de Serviços Compartilhados, administrados por terceiros não participantes do compartilhamento das atividades) nascem para

reduzir ainda mais a alocação diária de recurso gerencial das compartilhantes nas atividades de suporte.

BPO, por definição, consiste em delegar a um terceiro um processo de negócios intensivos administrado e gerenciado de acordo com um conjunto de métricas preestabelecidas. Dessa forma, as empresas se beneficiam por melhorias na qualidade, obtêm vantagens pela utilização de melhores práticas e tempo disponível para o mercado, alcançando significativa redução de custos ao mesmo tempo em que potencializam suas *core competencies* (GATEWAY TECHNOLOGIES –institucional, 2003)

A utilização do BPO permite a agregação de valor estratégico pela análise do processo e eventuais mudanças com a diferenciação de práticas usualmente utilizadas (SHULMAN *et al*, 1999).

Negócios estabelecidos em segmentos de mercados considerados maduros, precisam concentrar-se nos elementos estratégicos e terceirizar outros, não essenciais para obter menores custos e atender mais eficazmente às necessidades dos clientes. (QUINN, DOORLEY & PAQUETTE, 1990).

Quando as companhias avaliam uma opção de compartilhamento de recursos consideram as mudanças organizacionais decorrentes dessa parceria; os impactos provocados por essa iniciativa nas atividades principais e como podem, além da simples redução de custos, agregar valor ao seu negócio (OUTSOURCING-JOURNAL, DEC 2001).

Considerando que nesse tipo de empreendimento o planejamento dos objetivos, metas e controles estratégicos de cada um dos membros afetará os demais, fazem-se necessárias coordenação e negociação conjunta para que todos obtenham resultados positivos a longo prazo.

De acordo com LORANGE E ROOS (1996), “a necessidade de metas congruentes, informações simétricas, consenso em relação às prioridades, ações corretivas e ainda conciliar interesses entre os parceiros, adicionam um grau de complexidade ao processo de planejamento”. Para LORANGE E ROOS (1996), quatro aspectos são importantes para o processo de planejamento e controle nas alianças estratégicas:

- a) fixação de objetivos para a aliança estratégica como um todo;

- b) desenvolvimento de programas estratégicos para implementação de objetivos específicos;
- c) delineamento de táticas para orçamentos relevantes;
- d) monitoramento contínuo dos resultados, desenvolvimento estratégico a prazos mais longos e proteção das competências principais da empresa.

A implantação de um centro de serviços compartilhados modifica a forma da empresa operar e gera oposições. Essa resistência surge porque, para muitos, especialmente gerentes de unidades de negócios, o compartilhamento tem o sabor de centralização e de controle da empresa e isso poderia causar perda de poder. Esses fatores provocam mudança cultural nas empresas que implantam o compartilhamento dos serviços e, ao mesmo tempo, geram uma barreira para que os benefícios possam ser alcançados. Esses fatores podem provocar impacto nos controles internos das organizações participantes do processo e comprometer a estratégia operacional planejada.

Os elementos citados no parágrafo anterior serão complementados em seção especial, ainda na base teórica, com a conceituação e categorização de controles de gestão. A abordagem adotada é a de ANTHONY E GOVINDARAJAN (1991), ou seja, do controle gerencial como o instrumento utilizado para assegurar que os membros da organização estejam alinhados e busquem os mesmos resultados que os idealizadores da estratégia almejem.

GOMES E SALAS (1999) reforçam que o controle é fundamental para assegurar que as atividades de uma organização estejam indo ao encontro dos objetivos traçados por ela, além de contribuir para a manutenção e melhoria da sua posição competitiva e para a consecução de suas estratégias, planos, programas e operações.

A presente pesquisa abordará o assunto cooperação pelo compartilhamento de recursos esclarecendo a importância dos controles gerenciais e dos controles internos para o sucesso desse tipo de empreendimento na implementação da estratégia escolhida. Faz-se, igualmente, necessário abordar aspectos gerais acerca da teoria sobre a estratégia, o que passa a ser feito na próxima seção.

2.2. ESTRATÉGIA

2.2.1 Definições do conceito

As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Embora haja convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas assentadas na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. Como afirma HAMBRICK (1980), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional, o que dificulta uma definição de consenso.

Há duas correntes básicas nessa conceituação : a que estabelece claras distinções entre metas (ou objetivos) e estratégias e a que inclui metas (ou objetivos) como partes da estratégia (SILVA, 2002).

Da primeira corrente, destacam-se:

ANDREWS (1971) ,que considera a estratégia como as ações por meio das quais as organizações tentam a consecução de seus objetivos estratégicos e JOHNSON, SCHOLLES (1997), para quem as estratégias são categorias amplas ou tipos de ações para alcançar objetivos estratégicos *apud* SILVA (2002).

Da segunda corrente, destacam-se:

ANDREWS (1971), que considera a estratégia corporativa como o conjunto dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas e planos essenciais para conseguir tais metas, estabelecidos de tal maneira que definam em que classe de negócio está a empresa, ou deseja estar.

CHANDLER (1962), que vê a estratégia como a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa além da adoção de linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

Algumas definições elaboradas ao longo de três décadas revelam, implícita ou explicitamente, pontos de convergência e também algumas divergências ou for-mas específicas de abordagem do problema.

Convergências

Todas as definições de estratégia assentam na inseparabilidade da organização de seu meio, o que, por um lado, representa uma condicionante à sua atividade e, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar. É essa relação entre organização e ambiente que dá sentido ao conceito de estratégia.

Não é objeto de controvérsia a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações, nem o papel que, por esse fato, os responsáveis desempenham na sua concepção e elaboração.

Concorda-se também, em geral, que as estratégias podem ser estabelecidas no nível da organização ou no nível de atividades específicas desenvolvidas no seu seio, uma vez que todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita. Contudo, estratégias planejadas diferem de estratégias realizadas. Para além desses aspectos gerais, a convergência é reduzida.

Divergências

O conjunto de definições referido revela, explicitamente, algumas diferenças quanto ao conteúdo do conceito de estratégia, mais freqüentemente utilizado no sentido militar. Sentido que exclui a escolha dos fins pertencentes ao domínio político de mais alto nível e dos planos detalhados para os atingir (tática). Próximo desse sentido, em gestão empresarial, alguns autores separam a definição dos objetivos e a formulação da estratégia.

Essa é, então, "a principal ligação entre fins e objetivos e políticas funcionais de vários setores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias" (HOFER, SCHENDEL, 1978, p. 13), isto é, compreende a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objetivos (HOFER, SCHENDEL, 1978; THIÉTART, 1984), pode tomar a forma de um "plano unificado, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente" (JAUCH E GLUECK, 1988, p. 12).

Um ponto de vista mais amplo do conceito é compartilhado por outros autores, que consideram os objetivos inseparáveis da definição de políticas e das ações organizadas com vista a atingi-los. Nesse sentido, estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo, das políticas e ações adequadas para os atingir e a correspondente alocação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios, conforme CHANDLER (1962); LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS E GUTH (1965); ANSOFF (1965); KATZ (1970); ANDREWS (1971); STEINER E MINER (1977), HAX E MAJLUF (1988); QUINN (1980).

As definições de estratégia revelam, ainda, diversidade nos aspectos a que cada autor dá ênfase especial. Assim, o processo de tomada de decisão, isto é, a definição de regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, a mudança periódica e incremental são particularmente acentuados por ANSOFF (1965); a alocação de recursos constitui o centro do problema para RAMANANTSOA (1984), enquanto a indústria, área principal em que a concorrência ocorre, é fundamental em PORTER (1985).

Na década de 80, consolida-se a abordagem para entendimento da questão estratégica proposta por PORTER (1980), na qual é sistematizado um modelo articulado de análise de ambiente para a tomada de decisão de como competir; isto é, para definição da posição competitiva mais favorável a ser então ocupada. Portanto, nessa “Escola do Posicionamento” (MINTZBERG, 2000), a “estratégia” é uma posição, a partir da qual o empreendimento resiste às forças da competição e atende a demandas particulares da sociedade.

Numa perspectiva diferente, THIÉTART (1984) e MARTINET (1984) dão relevo aos atores participantes, preocupando-se com quem define a estratégia.

Preconizando uma atitude ativa de constante adaptação aos desafios externos, MINTZBERG(1987,1988,1988a, 1990a, 1990b) centra-se nas decisões e ações que se vão desenvolvendo para fazer face ao meio em sua volta.

Considerando os diversos conceitos e abordagens listadas nos parágrafos anteriores pode-se resumir que uma estratégia é um padrão coerente de decisões de aplicação de recursos da empresa e exploração das condições de mercado visando aos objetivos de longo prazo da empresa.

Essa diversidade de definições, umas mais restritas outras mais abrangentes, centradas ou não em certos aspectos particulares, levantam a questão de decidir sobre a perspectiva considerada mais pertinente ao presente estudo.

Alguns aspectos são particularmente importantes:

- a) primeiro: a estratégia, já referido, diz respeito ao futuro da empresa;
- b) segundo: na gestão das organizações, os processos de definição dos objetivos, dos meios e das formas de os atingir, bem como sua concretização na prática, não podem ser desligados, mas devem ser pensados como conjunto de processos integrados e coerentes.
- c) terceiro: os movimentos econômicos e os da concorrência são relevantes.

Uma definição mais abrangente como a de CHANDLER (1962), ou de LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS e GUTH (1965) e de ANDREWS(1971) parece mais apropriada quando a perspectiva é de abordagem interligada da formulação com a implantação da estratégia. Para ANDREWS (1971), palavras-chave na disciplina estratégia são: congruência/encaixe, competências definitivas, pontos fortes e fracos (ambiente interno); oportunidades e ameaças (ambiente externo). Para esse pesquisador, estratégia é uma perspectiva planejada, única.

As abordagens de PORTER (1980, 1985, 1989) são apropriadas quando se analisa o contexto externo em que estão inseridas as companhias objeto do estudo cuja análise do mercado (indústria) é um dos determinantes da estratégia.

No quadro 2, são delineadas as diferentes definições sobre estratégia de acordo com a literatura disponível. Para facilitar o entendimento e a evolução do conceito, foram listados os autores em ordem cronológica, e de forma sumária, a definição de estratégia desenvolvida por eles, os componentes utilizados para a formação da estratégia, que tipo de processo / abordagem é dado e, por fim, de quem é a responsabilidade da decisão.

MINTZBERG (2000, p. 14) separa os conceitos de estratégia em dez escolas, segregando-as em três agrupamentos. As três primeiras escolas do primeiro grupo são de natureza prescritiva, mais preocupadas com o modo como as estratégias devem ser formuladas do que como foram concebidas. Seis

escolas do segundo grupo são de natureza descritiva, mais preocupadas com aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. O terceiro grupo é um concentrado dos outros dois grupos e contém apenas uma escola de pensamento, de configuração. Além disso, as quatro últimas escolas do segundo grupo abriram o processo de formulação para além do indivíduo, para outras forças e agentes.

Escola do *Design*: a primeira escola de formulação de estratégias focaliza-a como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção. Também conhecida como escola da concepção, lançou, em 1960, a base das outras duas escolas prescritivas.

Escola do Planejamento: atingindo seu auge na década de 70, essa escola vê a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal, separado e sistemático.

Escola de Posicionamento: desenvolvida nos anos 80, essa terceira tendência focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado, preocupando-se mais com o conteúdo real das estratégias do que com o processo de formulação dessas.

Escola Empreendedora: associando estratégia ao espírito empreendedor, essa escola caracteriza-se por descrever o processo em termos da criação da visão pelo grande líder.

Escola Cognitiva: desenvolveu a linha do conhecimento que busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

Escola de Aprendizado: considera o mundo demasiadamente complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos e visões claros. Assim, a estratégia deve emergir em passos curtos, conforme a adaptação da empresa.

Escola do Poder: a formulação da estratégia é um processo de negociação, tanto por conflitos dentro da empresa quanto por conflitos de natureza externa.

Escola Cultural: considera a formulação de estratégia estando enraizada na cultura organizacional, vendo o processo como coletivo e cooperativo.

Escola Ambiental: considera a formulação de estratégias processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da empresa, mas em seu âmbito externo e nas pressões.

Escola de Configuração: combinação das outras escolas, considera o processo com os vários elementos da formulação de estratégias agrupados em estágios distintos, procurando, assim, integrar várias partes: gênese, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos, em função de estágios de vida diferentes.

QUADRO 2 – ALGUMAS DESIGNAÇÕES DE ESTRATÉGIA NA LITERATURA DE GESTÃO EMPRESARIAL

Autores	Definição de estratégia	Componentes	Processo racional/analítico, Processo Racional /Analítico, Processo Aprendizagem	Responsabilidade da decisão
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação de recursos para atingir esses objetivos.	Objetivos; meios; alocação de recursos	Processo racional/analítico	Ao mais alto nível da gestão
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou será	Objetivos; meios;	Processo racional/analítico Nem sempre existe formalização do processo	A estratégia emerge da liderança formal da empresa.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial . As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	Meios; produtos/ mercado; vetor crescimento; vantagem competitiva; sinergia	Processo racional/analítico	Conselho de Administração
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (Plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações para atingir esses objetivos).	definição do negócio; características da "performance"; alocação de recursos; sinergia	Processo racional/analítico Todas as empresas têm estratégias passadas ou presentes, mas só algumas tem planos explícitos para o futuro.	Administração
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz da forças internas e externas , formulação de políticas especificadas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implementação de forma a que os fins e objetivos	objetivos, meios	Processo racional/analítico	Ponto de vista do dirigente máximo
Hofer & Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a conjunto de restrições ao meio envolvente. Supõe a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição mais importante com o meio envolvido	definição do negócio; vetor de crescimento; vantagem competitiva; alocação de recursos; sinergia	Processo racional/analítico Algumas organizações não têm estratégias explícitas	Administração

Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.	meios; produtos/ mercado; vetor crescimento; vantagem competitiva; sinergia	Processo racional/ analítico	
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.		Processo racional/analítico	Administração
Quinn (1980)	Estratégia é o modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente	objetivos, meios	Processo racional/analítico	
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com a visão atingir um objetivo.	meios, alocação de recursos	Processo racional técnico - económico Processo Político de identificação dos atores internos e externos em presença e avaliação do seu poder de influência.	
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e configuração da empresa.		Processo racional/analítico e Processo político de negociação	Núcleo estatégico ligado pelo poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade
Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema de alocação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa	alocação de recursos	Processo racional/analítico	
Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.		Processo de aprendizagem	
Hax e Mjluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na alocação de recursos	objetivos; meios; alocação de recursos	Processo racional/analítico	

Fonte: Adaptado do artigo de NICOLAU (2001) - ISCTE, setembro de 2001

É muito difícil encontrar qualquer uma das escolas em forma pura. Na realidade, as diferenças situam-se em termos de qual abordagem é preponderante em cada situação. Já a combinação das escolas pode refletir certas características ou necessidades de cada empresa. O próprio MINTZBERG

(2000, p.13) faz uma crítica das escolas, alegando que, apesar de interessantes e criteriosas, elas apresentam, em certo sentido, uma visão estreita e exagerada.

Assim, o ponto de equilíbrio de qualquer estratégia deve combinar aspectos de diferentes escolas de pensamento de acordo com seus fundamentos, conteúdos e processos aplicados à conveniência e à realidade de cada contexto estratégico.

Pode-se notar que a estratégia deve acompanhar as variáveis que influenciam o ambiente empresarial, a empresa e as suas metas. A estratégia precisa ser dinâmica. Para manter-se válida, deve ser sempre revista de modo a incorporar o reflexo das mudanças do ambiente que caracteriza o contexto estratégico em que foi concebida.

Entre as muitas definições de Estratégia Empresarial em todas as escolas que pesquisam o assunto, pode-se admitir uma simplificação que conduz a certo grau de concordância em relação à finalidade da elaboração de um planejamento estratégico, a saber: a geração de vantagens competitivas atuais e sustentáveis para o futuro, que proporcionem rentabilidade superior no longo prazo.

Também é notória a divergência de opiniões sobre o modo como o processo se estabelece, isto é, o caminho que dá forma à Estratégia.

Considerando os conceitos das diversas escolas pela classificação de MINTZBERG (2000), serão adotados, neste trabalho, com maior profundidade os conceitos das Escolas de Posicionamento por abordarem com maior precisão os ambientes de concorrência externa que respaldam a estratégia das empresas no mercado e da Escola Cultural por abordarem os aspectos internos das organizações englobando a sua cultura e o ambiente cooperativo. Entretanto, em algumas análises, enfoques de outras escolas podem ser adotados, sempre em caráter complementar e facilitador, nunca preponderante.

Diante dessa discussão, cabe sistematizar conceitos pela colocação de, pelo menos, duas visões diferentes, mas que admitem certo grau de complementaridade: do posicionamento (formação de estratégia como um processo analítico) e da escola cultural e sua base em recursos (formação da estratégia como um processo coletivo), (MINTZBERG, 2000, ps. 67 e 193).

Ambas as escolas têm papel importante neste projeto, por darem subsídios teóricos capazes de sustentar as análises quanto à implicação da ligação entre decisões estratégicas que conduzem a alianças estratégicas buscando a redução de custos e a melhor alocação dos recursos organizacionais, bem como a qualidade.

2.2.2 Escola do Posicionamento

As premissas básicas dessa escola, de acordo com MINTZBERG (2000, p. 69), são:

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.
- O mercado (contexto) é econômico e competitivo.
- O processo de formação de estratégia é de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.
- Os analistas desempenham um papel importante nesse processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes, que oficialmente controlam as opções.
- Assim, as estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

MINTZBERG (2000), em uma das suas críticas, aborda o aspecto comercial da escola, a quem chama “butikues de estratégia”, considerando-a sob medida para consultores, pois, com base nessa linha de pensamento muitas consultorias floresceram.

Um dos seus mais notórios representantes, o professor da *Harvard School* , Michael E. Porter, define estratégia competitiva como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e

sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (PORTER, 1980,1985).

De acordo com a teoria de PORTER (1985), duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva: a primeira é composta pela atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e fatores que determinam essa atratividade; a segunda são os determinantes de posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Para PORTER (1985), nenhuma questão é suficiente *per si* para orientar a escolha da estratégia competitiva: tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa e é isto que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante.

Além disso, na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas por meio dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes na respectiva economia subjacente. Há forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular (PORTER, 1989).

Já em 1985, Porter apresentava a vantagem competitiva como decorrência da coordenação superior das atividades da empresa, enfatizando assim a eficiência em relação aos concorrentes e as barreiras de imitação das suas fontes (*drivers* de custo ou diferenciação) como forma de mantê-las sustentáveis. Visão essa reforçada em 1996, quando Porter afirma que a vantagem competitiva sustentável provém do modo como as atividades se ajustam entre si e se reforçam mutuamente, fazendo com que a configuração de uma atividade aumente o valor competitivo de outras atividades.

Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, que produza um produto ou serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuantes.

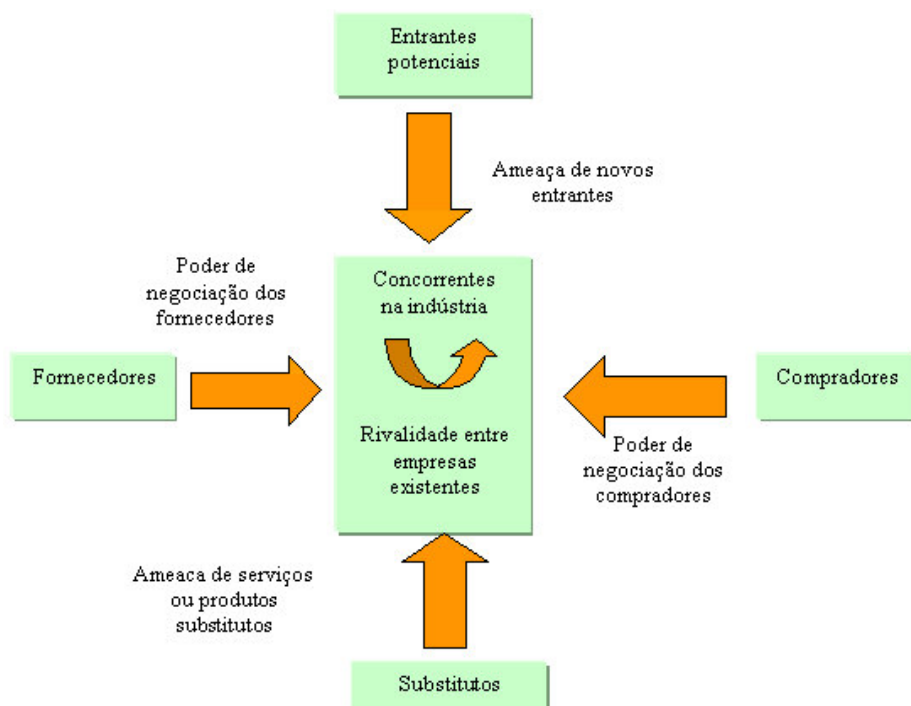
O conjunto dessas forças, na Figura 3, determina o potencial de lucro final na indústria, medido em termos de retorno de longo prazo sobre o capital investido. A estratégia competitiva surge de uma compreensão das regras de

concorrência, nem sempre de mesma igualdade, que determinam a atratividade de uma indústria. Estas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final, à medida que o conjunto das forças difere no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido em relação à taxa competitiva básica de retorno, aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo, ajustados para mais, pelo risco do negócio e da perda de capital (PORTER, 1996).

A abordagem das cinco forças permite a uma empresa perceber a complexidade e apontar os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite identificar inovações estratégicas que melhorem a rentabilidade do negócio.

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque, conforme apresentado na figura 4.

FIGURA 3 - CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DETERMINANTES DA RENTABILIDADE DA INDÚSTRIA (PORTER, 1980)



Fonte: PORTER, M. – Estratégia Competitiva, Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, 1980, p. 23

- Liderança de custo: a empresa parte para tornar-se o produto de mais baixo custo em sua indústria. A base de um líder de baixos custos, para a vantagem competitiva, são os custos gerais menores que os custos de seus concorrentes (THOMPSEN JR., A.A., STRICKLAND III, A.J., 2000). Esse conceito está bastante alinhado com o preconizado por PORTER (1980,1985) ao defender que empresas com essa estratégia são aquelas que têm o custo total menor que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente, no tocante à guerra de preços.
- Diferenciação: a empresa procura ser única em uma indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. A base do diferenciador, para a vantagem competitiva, é um produto cujos atributos são significativamente diferentes dos produtos dos rivais (THOMPSEN JR., A.A., STRICKLAND III, A.J., 2000). PORTER (1980,1985) define diferenciação como a capacidade de a empresa oferecer, no âmbito de todas as indústrias, produtos considerados únicos pelos seus clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência.
- Foco: a empresa escolhe ambiente competitivo restrito dentro de uma indústria, associado a uma estratégia de baixo custo ou de diferenciação. O que destaca a estratégia do enfoque é a atenção concentrada em um pequeno segmento de todo o mercado (THOMPSEN JR., A.A., STRICKLAND III, A.J., 2000). Está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. A empresa seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. A estratégia de enfoque pode adotar a variante enfoque no custo ou enfoque na diferenciação (PORTER, 1985).

FIGURA 4 - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS



Fonte: Adaptado de Michael E. Porter, *Vantagem Competitiva*, (1985), 23ª Ed., 2000, p.10.

GHEMAWAT (1998), por outro lado, aconselha um gerenciamento no sentido de atingir uma singularidade que desenvolva uma competência que o distinga dos concorrentes.

Outros acadêmicos se juntam a Mintzberg e criticam a contaminação geral provocada pelas estratégias genéricas propostas por Porter, que, na realidade, é uma questão semântica. Enquanto a liderança em custo e diferenciação se referem a **como** competir, enfoque se refere a **onde** competir (MINTZBERG, 1988; BOWMAN, 1992). A principal crítica à liderança em custo é que uma estratégia de custo baixo, acoplada com paridade em preços e nos atributos do produto, não constituiria vantagem sustentável, uma vez que o cliente

não perceberia diferença alguma entre a oferta da empresa e outros produtos similares, não produzindo escala para nenhum dos competidores e a crítica à diferenciação está relacionada ao fato de ele (PORTER 1980,1985) não distinguir se o retorno pela diferenciação advém de preço prêmio ou de aumento da parcela de mercado, a preços médios (MINTZBERG, 1988).

O processo competitivo é dinâmico, os padrões de competição sofrem alterações demandando adequação das estratégias competitivas. Consequentemente, a empresa deve estar constantemente analisando sua indústria para compreender a concorrência e a evolução dos fatores de competição do seu setor para então formular estratégias que possibilitem construir vantagens competitivas e conquistar uma posição sólida e sustentável em relação a seus concorrentes (PORTER, 1992).

Pela análise das abordagens dos dois pesquisadores, não se identifica grande antagonismo, mas sim uma abordagem em níveis diferentes, sendo que Porter fica num grau mais superficial enquanto Mintzberg desce a um nível mais analítico, o que, em alguns casos, pode ajudar o planejador a estabelecer uma estratégia com maior precisão.

Outros autores confirmam tal relação entre estratégias e padrão de concorrência e, cada vez mais, se percebe a relação entre padrão de competição e os novos negócios ou os novos investimentos.

"Para garantir a viabilidade a longo prazo, a concepção do negócio de uma empresa deve ser reinventada à medida que as necessidades e as prioridades dos clientes se modificam {...}. Assim como os produtos se tornam economicamente obsoletos, as concepções do negócio se tornam economicamente obsoletas. Ao longo do tempo, devido à natureza competitiva do negócio, a maioria das concepções perde a capacidade de gerar lucro" (SLYWOTZKY E MORRISON, 1998, p.13).

Dentro do raciocínio de liderança de custos de Porter, é necessário, por exemplo, saber se a empresa líder pode sustentar essa vantagem em caso de mudanças no ambiente competitivo, mesmo que, a princípio ou circunstancialmente, essa empresa obtenha vantagens em decorrência dos lucros acumulados serem maiores. Essa é a base da teoria dos recursos e capacidade

da empresa, que critica o enfoque direcionado aos fatores externos e sustenta que, tendo em vista a volatilidade das preferências dos consumidores e, conseqüentemente, as mudanças contínuas dos padrões de competição (fatores externos), os recursos e as capacidades da organização (fatores internos) representam base mais estável e segura para a formulação das estratégias competitivas (GRANT, 1991).

Portanto, os recursos e as capacidades organizacionais devem ser a base para definição de estratégias competitivas sustentáveis a longo prazo, por serem mais eficientes do que as estratégias sustentadas nos fatores externos. Para tal, as empresas devem estar internamente bem articuladas e estarem cientes de que é o nível de recursos (meios físicos, financeiros, tecnológicos e a reputação da empresa) e o clima organizacional (habilidades organizacionais) que definirão a capacidade de a empresa adaptar-se às mudanças do padrão de concorrência (GRANT, 1991).

Nesse sentido, KOTLER (1991) afirma que a empresa, com o propósito de construir vantagens sustentáveis em longo prazo, deve desenvolver as suas estratégias com a finalidade de explorar as características ou peculiaridades da sua base de recursos e capacidades. Para PETERAF (1993), quanto maior a dificuldade da concorrência em imitar os recursos ou capacidades que proporcionaram vantagem competitiva para a empresa, mais sólida será essa vantagem.

No entanto, a ênfase excessiva nos custos (fatores internos) não deve conduzir à busca de soluções no ambiente da organização e a descuidos em relação ao ambiente externo, especialmente, no que se refere às expectativas e necessidades dos clientes, componentes fundamentais para que a empresa atinja uma posição competitiva sustentável (DAY, 1990).

Por outro lado, os atributos de preço e desempenho dos produtos apenas definem vantagens competitivas a curto prazo. Considerando-se as constantes evoluções da tecnologia e a volatilidade das preferências dos clientes, a longo prazo, as vantagens competitivas resultam da capacidade de desenvolver e criar da empresa, rapidamente e a menor custo, produtos novos, isto é, a competitividade efetiva reside na capacidade da empresa em desenvolver

produtos que criam ou identificam novas necessidades (PRAHALAD E HAMEL, 1990).

Cada escolha estratégica pressupõe uma análise completa da indústria em que a organização está inserida e das atividades desempenhadas procurando entender os recursos e habilidades requeridos bem como os requisitos organizacionais, apresentados no quadro 3.

QUADRO 3 – REQUISITOS ORGANIZACIONAIS

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDAS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	*Investimento de capital sustentando e acesso ao capital. *Boa capacidade de engenharia de processo. *Supervisão intensa de mão-de-obra. *Produtos projetados para facilitar a fabricação. *Sistema de distribuição com baixo custo. *Controle de custo rígido.	*Controle de custo rígido. *Relatórios de controles freqüentes e detalhados. *Organização e responsabilidade estruturadas. *Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
Diferenciação	*Grande habilidade de <i>marketing</i>. *Engenharia do produto. *Tino Criativo.	*Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i>. *Avaliação e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas.

	*Grande capacidade em pesquisa básica. *Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia. *Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios. *Forte cooperação dos canais.	*Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
Enfoque	*Combinação das políticas acima, dirigidas para a meta estratégica em particular.	*Combinação das políticas acima, dirigidas para a meta estratégica em particular.

Fonte: Estratégias genéricas , segundo PORTER (1992).

DAY (1990) salienta que as empresas usualmente apresentam opções exclusivas, optando apenas por diferenciação ou por baixo custo, usam o argumento de que a alta qualidade requer altos investimentos, enquanto o baixo custo exige das empresas redução no custo do produto, possibilitando a venda em grande escala. Contudo, DAY (1990) confronta parcialmente a corrente de Porter quando defende que essas duas estratégias, diferenciação e baixo custo, podem freqüentemente caminhar juntas. Uma das razões para essa ocorrência é que um produto de qualidade pode indiretamente diminuir custos. Nesse sentido, é visto que os produtos de alta qualidade guiam altas parcelas do mercado, reduzindo o custo total como efeito de experiência e economias de escala.

Outra diferença na abordagem de MINTZBERG (1988) e PORTER (1980, 1985) é quanto à não diferenciação ou “meio-termo”. Para o primeiro, a estratégia de não diferenciação ou meio-termo pode ser desenvolvida explicitamente, enquanto para o segundo é um tipo residual, resultante da implementação inadequada ou ineficiente de uma das estratégias genéricas puras.

Segundo PROENÇA (1999), considerando a ocorrência de movimentos longitudinais ainda por realizar, torna-se necessário desenvolver uma abordagem analítica do processo estratégico, migrando de perspectiva estática, pontual, para perspectiva dinâmica, em que está em jogo a construção hoje da vantagem competitiva *perene*.

Observando-se o sentido epistemológico da palavra *perene*, conclui-se que não é adequada para esta análise. Assim, foi convencionado adotar a expressão “*perene*” para designar algo de prazo mais longo, com maiores chances de sobreviver por um período de tempo mais dilatado.

A Vantagem Competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo, pois, tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, além de criar base para a diferenciação.

No centro do livro *Vantagem Competitiva* (PORTER, 1985), encontra-se a teoria da análise empresarial baseada nas atividades, sob a visão de que toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. O nível relevante para a construção de uma cadeia de valores são as atividades de uma unidade empresarial mais limitadas do que as funções tradicionais como *marketing* ou P&D, que geram custos e criam valor para o comprador. São essas atividades as unidades básicas da Vantagem Competitiva, constituindo-se em sua ferramenta essencial. A estratégia da empresa torna-se o conjunto específico de atividades alinhadas com o objetivo de proporcionar determinado produto de valor a um grupo específico de clientes.

Para PORTER (1989), as Atividades de Valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas por meio das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores, ampliando sua visão anterior que atribuía exclusivamente à estrutura da indústria o desempenho da empresa (meio externo).

Aquelas atividades de suporte, que não estão bem desenhadas ou não cumprem seu papel, funcionam como distração e concorrem com escassos recursos necessários para reforçar o cumprimento das atividades essenciais.

O contexto anteriormente descrito sobre a cadeia de valor, traduzindo a importância de cada atividade e do inter-relacionamento das mesmas, é relevante para a categorização dos recursos e capacidades da empresa, pois, de acordo com BARNEY (1989), o valor estratégico reside na força de ligação desses fatores organizacionais. Dentro desse contexto, torna-se relevante a colocação de outra vertente teórica desenvolvida mais recentemente para o tratamento da questão da dinâmica em Estratégia Empresarial: a chamada “Visão Baseada em Recursos” (VBR) do inglês *Resources Based View* – RBV, ou Teoria Baseada em Recursos (TBR).

2.2.3 Escola Cultural

A cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas. A cultura é a “mente da organização, se você preferir, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos” (PETTIGREW, 1985, *apud* MINTZBERG, 2000).

A cultura da organização abrange convicções, atitudes, normas, relacionamentos e presunções comuns aceitas implícita ou explicitamente e evidenciados em toda a organização (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002). As normas culturais são extremamente importantes, são uma espécie de impressão digital da empresa, são únicas, formadas a partir de uma história com atores únicos e que não há como se repetir. Por essa razão, alguns estudiosos como ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002) consideram que a cultura de uma organização raramente é exposta por escrito e que as tentativas de fazê-lo quase sempre resultam em frases expostas sem muito sentido prático. Postulam ainda que cultura não muda com muita frequência e que algumas práticas são rituais;

são praticadas quase que automaticamente, pois estão incorporadas na vida das pessoas.

Os fundamentos básicos da estratégia, segundo esta escola, são de que a formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, assumindo a forma de uma perspectiva acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) (MINTZBERG, 2000).

Esta escola fornece subsídios para alguns temas que podem causar interferência nos resultados esperados por alianças estratégicas e mais especificamente, para a implantação de Centro de Serviços Compartilhados; são estes:

O estilo de Gerenciamento - reflete a forma como um gestor dirige as atividades, coordena e lidera as pessoas que estão vinculadas diretamente a ele, conceito próprio desenvolvido a partir de idéias de ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002), e MINTZBERG (2000).

Valores Dominantes - são os valores que dominam o pensamento da organização, aqueles utilizados para alavancar as companhias (MINTZBERG, 2000 p.199).

Choque de Culturas em alianças – As diferenças culturais significativas entre empresas provocam o confronto, podendo servir para desfazer a união, ainda que as mesmas se justifiquem do ponto de vista “racional” (MINTZBERG, 2000, p.199).

2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS – VBR OU TEORIA BASEADA NOS RECURSOS – TBR

Essa abordagem, cujos fundamentos remontam aos estudos de SELZNICK (1957) e PENROSE (1959), compreende as empresas como diferentes amálgamas de recursos produtivos e estratégicos conduzindo a diferentes potenciais de desempenho. Assim, empresas com recursos raros, (inimitáveis, complexos, complementares ou ainda ambíguos para os concorrentes) podem utilizá-los como elementos de sustentação de suas estratégias competitivas.

Posicionar a empresa para uma vantagem competitiva sustentável mediante a correta compreensão de seus pontos fortes e fracos (ambiente interno) tem sido uma das prescrições básicas desde os desenvolvimentos de ANSOFF (1965) e ANDREWS (1971).

Recursos ou capacidades são todos os atributos de uma firma que possibilitem conceber e implementar estratégias ou, em outras palavras, tudo aquilo que ela utiliza para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços para seus consumidores (BARNEY E HERSTERLY, 1997; BARNEY, 1995).

A VBR postula que as empresas com estruturas e sistemas superiores são lucrativas não porque investem em mecanismos capazes de melhorar ou sustentar sua posição estrutural, mas sim porque elas se apropriam das rendas oriundas da escassez dos recursos específicos da firma. O foco está no que é interno à firma, nos seus "recursos". Na linguagem de seus fundadores, trata-se de postular que rendimentos excepcionais (*rents*) fluam de ativos únicos, específicos da firma, que não podem ser imediatamente replicados (PROENÇA, 1999).

A teoria ou visão baseada nos recursos foi desenvolvida com base na preocupação dos pesquisadores em compreender as causas que permitem a determinadas empresas sustentarem sistematicamente desempenho superior nos mercados em que atuam. A resposta estaria não apenas em adequado posicionamento no ambiente competitivo, premissa central da proposta de

PORTER (1980), mas também no fato de que essas empresas teriam recursos mais apropriados às demandas desses mercados.

Tais recursos seriam fonte de vantagem competitiva sustentável, quando, além de escassos, viessem a satisfazer uma demanda de clientes tendo seus rendimentos passíveis de apropriação interna pela empresa em questão (COLLIS e MONTGOMERY, 1997).

PENROSE (1959) e BARNEY (1991) citam três categorias principais de recursos: recursos físicos, como plantas e equipamentos; recursos humanos, incluindo a equipe técnica e gerencial da empresa e recursos organizacionais, formados pelas rotinas que coordenam os recursos humanos e físicos de modo produtivo. GRANT (1991) classifica-os em recursos tangíveis, os quais podem ser observados e avaliados com clareza, e recursos intangíveis, os quais não podem ser diretamente observados e quantificados.

Estudos mais recentes de AMIT e SCHOEMAKER (1993) complementam as categorias definidas por BARNEY (1991) conferindo atributos ou características aos recursos, que devem ser :

- **valiosos**, permitindo que a empresa explore as oportunidades do ambiente neutralizando suas ameaças;
- **raros**, ou pouco comuns, de maneira que os concorrentes não tenham facilidade de acesso a eles;
- **difíceis de imitar** ou substituir, evitando que outras empresas utilizem outros recursos que possam produzir o mesmo efeito.

Vale ressaltar que os três critérios para valoração dos recursos considerados chaves têm embutidos em sua natureza uma percepção de análise dinâmica, isto é, colocam na análise da zona chave de criação de valor não só a configuração atual, mas também a possibilidade de incidência de mudança. Por exemplo, a discussão de “imitabilidade” deve ser percebida num sentido longitudinal, quando discutido o critério de escassez.

Para PETERAF (1993), o que sustenta a vantagem competitiva da empresa são fatores como heterogeneidade dos recursos, referente à “quantidade de atributos” dos recursos específicos da organização; ao grau de superioridade desses

recursos quando comparados com os que a concorrência tem e com a dificuldade de imitação desses recursos.

Outra corrente de estudiosos, como PRALAHAD e HAMEL (1990), GRANT (1991) e JUTTNER e WEHRLI (1994), abordam a distinção entre recursos e competências. Para eles, recursos seriam elementos básicos, não específicos, que podem ser adquiridos ou imitados em certo grau (equipamentos, recursos financeiros, tecnologia, marca, habilidade de empregados individuais e outros.) e competências seriam elementos de nível superior, específicos da empresa, resultantes do aprendizado organizacional e da combinação única de vários recursos.

PRAHALAD e HAMEL (1995) definem *core competencies* como combinação de tecnologias individuais e habilidades de produção que possibilitam a uma empresa sustentar variada linha de produtos. Para eles, uma *core competence* deve proporcionar acesso a ampla variedade de mercados, fazer contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor final e deve ser difícil de ser imitada. Consideram essas competências essenciais para o aprendizado coletivo da organização especialmente de como coordenar diversos recursos e tecnologias, decorrentes do aprendizado único e histórico de cada organização.

GRANT (1991) conceitua capacidade como rotina organizacional, no sentido de ser capacidade que compreende um padrão complexo de coordenação de pessoas com pessoas e pessoas com tarefas. A perfeição de tal coordenação requer aprendizado por meio de repetição do que chama de rotina. Define, ainda, rotinas organizacionais como padrões de atividades previsíveis e regulares executadas em seqüência de ações coordenadas por indivíduos. A capacidade é, em essência, a rotina ou o número de interações de rotinas, decorrendo dessa visão sua definição da organização como “uma rede volumosa de rotinas”.

Para GRANT (1991), são iluminadores para a relação entre recursos, capacidades e vantagem competitiva:

- a) a relação entre recursos e capacidades: habilidade que uma organização tem de obter cooperação e coordenação entre os times de trabalho;

- b) a troca *trade-off* entre eficiência e flexibilidade : rotina está para organização assim como habilidade está para o indivíduo (habilidades acima da média necessitam de repetição, podendo, com isso, gerar perda de flexibilidade);
- c) economia da experiência: assim como indivíduos adquirem habilidades pela prática, as habilidades da organização são desenvolvidas e sustentadas somente pela experiência (aprendizado);
- d) a complexidade das capacidades organizacionais: apresentam diferenças em suas complexidades.

Algumas capacidades podem derivar da contribuição de recursos singulares (pessoas talentosas em alguma área especial) e outras podem ser adquiridas por meio de complexa interação incluindo cooperação de muitos recursos diferentes (exemplifica com a capacidade criativa da equipe Walt Disney).

Quatro características dos recursos e capacidades são importantes para sustentar vantagem competitiva: a) durabilidade : capacidade da empresa de manter e renovar uma capacidade ou habilidade; b) transparência: habilidade que a empresa tem em deixar os concorrentes copiarem suas capacidades; c) transferência: capacidade da empresa de copiar ou buscar de outras empresas capacidades que os outros adquiriram e d) reaplicabilidade: definida como a habilidade para a empresa recriar internamente, capacidade disponível no mercado mas que não pode ser adquirida.

Dessa forma, pode-se considerar que, apesar do antagonismo pregado por muitos dos defensores das vertentes teóricas estratégicas apresentadas, esse quadro conceitual admite caráter de complementaridade à análise “porteriana” externa, com posicionamento no ambiente competitivo, seja pelo foco na análise interna dos recursos-chave da empresa, seja pelo papel da dinâmica representada pela necessidade de se pensar em um eixo de tempo.

Para QUINN (1991, p. 5), a estratégia “é o padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüência de ações da organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da

organização em única e viável postura, baseada nas suas próprias competências e defeitos, na antecipação de mudanças do ambiente e em possíveis movimentos dos oponentes”.

A liberação dos recursos internos para as organizações atuarem em suas competências essenciais, bem como a segregação do que é essencial e o que é apoio e suporte constituem importante reforço à estratégia empresarial e recurso adicional para a competitividade empresarial, além de importante diferencial estratégico. Na perspectiva financeira, afeta o retorno do investimento e da base do capital.

Essa coesão é peculiarmente interessante quando se analisam as decisões estratégicas sob a ótica econômica e financeira, que passam necessariamente pelas seguintes questões: (a) como a decisão afeta retornos; (b) como a decisão afeta risco; (c) como a decisão afeta a liquidez de ativos; (d) como a decisão afeta a base do capital.

As decisões estratégicas, essência do processo de planejamento, estão na definição sobre o melhor curso de ação a ser empreendido para que a empresa possa atingir os resultados que conduzem ao futuro desejado. As estratégias podem ser traduzidas em objetivos de curto e de longo prazo, quantitativos e qualitativos. Sendo, os objetivos de curto prazo, aqueles que traduzem as metas que a organização tenta alcançar dentro de um a dois anos e, os de longo prazo, aqueles que ilustram as metas que a organização tenta alcançar nos próximos três a cinco anos (ARANTES, 1998).

As organizações focam seus objetivos em algumas áreas: posição de mercado; inovação; produtividade; níveis de recursos; lucratividade; desempenho e desenvolvimento do administrador; desempenho e atitude do empregado; responsabilidade social.

Nem sempre é possível garantir que todos os objetivos recebam os recursos necessários para que possam ser realizados. Nessas ocasiões, é necessário que, ao projetar e hierarquizar os objetivos organizacionais, a administração projete formas de garantir que os recursos disponibilizados nas diversas partes da organização não sejam usados em atividades não

diretamente relacionadas com a realização dos objetivos organizacionais selecionados (ARANTES, 1998).

O processo de assegurar que os recursos obtidos sejam usados, efetiva e eficientemente, para o atendimento dos objetivos da organização é denominado controle gerencial (ANTHONY, 1972).

A montagem de processos de coleta, tratamento e interpretação de informações de controle em seus diferentes enfoques (variáveis ambientais externas e internas, estratégicas, táticas e operacionais, por exemplo) pode ser trabalho extremamente penoso. Assim, essa montagem deve preceder ou ser simultânea às outras etapas, pois os dados de controle constituem poderoso auxiliar no processo de aprendizado coletivo que é o planejamento empresarial. (SILVA, 2002).

Criar processos de controle periódico, nos quais tais informações sejam apresentadas e discutidas com a alta administração dos eventos ocorridos e das alternativas de solução possíveis é um dos desafios das organizações, principalmente, em ambientes de recursos escassos e com muitos objetivos competindo por eles.

A utilização de iniciativas de cooperação entre empresas visa liberar recursos para objetivos ligados à implementação da estratégia de mercado (concorrência). As alianças estratégicas englobam uma série de questões organizacionais de que resultam impactos na maneira de pensar e agir das pessoas da organização. O controle adequado das variáveis contidas no planejamento e na execução dos objetivos pode ser fator crítico no sucesso empresarial.

2.4 CONTROLES GERENCIAIS : CONTROLES INTERNOS E PROCEDIMENTOS

As organizações desenvolvem-se em contexto social caracterizado por mudanças constantes, competitividade acirrada e informações externas e internas de fundamental importância para facilitar a adaptação da estratégia às mudanças

do meio ambiente. O controle estratégico é aquele orientado à manutenção e à melhoria contínua da posição competitiva da empresa (GOMES, AMAT, 1999).

O sistema de controle gerencial é definido por MACIARIELLO e KIRBY (1994) como "um conjunto de sistemas formais e informais que é elaborado para auxiliar a administração na condução da organização rumo à consecução de seus propósitos, por meio do surgimento da unidade, a partir dos diversos esforços das sub-unidades e dos indivíduos".

Ainda de acordo com MACIARIELLO e KIRBY (1994), os sistemas informais permeiam todas as organizações complementando os formais, sendo peça fundamental em ambientes de grande instabilidade, nos quais a expectativa e os valores-chave da organização passam a guiar o comportamento de todos, em substituição à delegação de autoridade e à especificação de políticas e procedimentos a serem seguidos.

Para TANNENBAUM (1975), a concepção do termo controle é qualquer processo no qual uma pessoa, grupo de pessoas ou organizações de pessoas determinam e, intencionalmente, afetam o comportamento de outra pessoa, grupo ou organização.

As visões de Maciariello e de Tannenbaum diferem na abordagem dada a controles. O primeiro vê como estrutura (visão estruturalista), enquanto o segundo amplia para uma perspectiva mais social, estabelecendo relações de influência e poder.

TANNENBAUM (1975) discorda da visão de que autoridade se refere, em geral, ao direito formal de exercer controle. Embora reconhecendo a distinção feita por alguns autores que preferem distinguir poder como aptidão ou capacidade para exercer controle, não endossa tal corrente, preferindo trabalhar com conceito de controle como ciclo, iniciando-se com a intenção de uma pessoa, seguida de tentativa de influência dirigida a outra pessoa que, de algum modo, executa a intenção da primeira.

O controle é atributo que possibilita à organização o alcance dos seus objetivos, ao viabilizar, por exemplo, o cumprimento dos padrões de conduta das atividades e, além disso, auxilia a promover ajustes quando há desvios organizacionais. Por meio desse atributo, as organizações procuram garantir que

as atividades planejadas sejam efetivamente operacionalizadas. Nessa perspectiva, o controle visa ao alcance geral das finalidades organizacionais, ou, como descreve LITTERER (1977, p.271), visa "manter a organização numa condição em que possa funcionar adequadamente".

Na visão de GOMES e SALAS (1999), o processo controle deve considerar três elementos: o sistema de controle propriamente dito (estrutura e processo de controle); o contexto organizacional e o contexto social, devendo a determinação de um ou outro sistema de controle ser influenciada em decorrência das características peculiares a cada organização e a seu contexto social.

A estrutura de controle desenvolvida em função do contexto social da estratégia da empresa e da responsabilidade de cada gestor compreende o sistema de medidas, o sistema de informações e o sistema de incentivos. Já o processo de controle engloba a formulação de objetivos, o orçamento e a avaliação do desempenho.

O contexto organizacional compreende a estrutura da organização, a estratégia, as pessoas e as relações interpessoais, assim como a cultura organizacional, enquanto o contexto social compreende o mercado e o setor competitivo, o país e sua sociedade com todos seus valores, aspectos culturais e políticos.

Percebe-se, nesse contexto, que muitas são as variáveis determinantes do sistema de controle a ser utilizado pela organização. Com base nessa diversificação, GOMES e SALAS (1999) propõem diferentes tipos de controles organizacionais adequáveis segundo a dimensão (pequena ou grande) e o contexto social (local ou internacional) em que se encontram inseridas as organizações. Para esses autores, o sistema de controle gerencial pode ser classificado em :

- Controle familiar: utilizado em empresas em que a pequena dimensão ou um contexto social estável facilitam controle mais informal e cuja estrutura organizacional é muito centralizada e a estratégia é traçada pelo líder. Nesse tipo de controle, há pequeno grau de delegação, mas, de forma geral, a gerência centraliza grande parte das decisões e ações, reduzindo a

necessidade de fortes controles. Quando há delegação de autoridade, esta baseia-se na amizade pessoal e no desenvolvimento de uma cultura que promova a lealdade e a confiança. Dessa forma, esse modelo é condicionado às características do líder (normalmente o fundador).

- Controle burocrático: próprio de ambientes pouco competitivos, de organizações de grande porte, centralizadas e normalmente fechadas para o exterior, em que predomina acentuada distância hierárquica entre os diversos níveis, limitada orientação para o mercado e ênfase na estabilidade, sobressaindo-se os sistemas formais, baseados em controles financeiros.
- Controle por resultados: também baseado em sistemas de controles financeiros, ocorre em ambientes muito competitivos, com elevado grau de descentralização, mediante utilização de centros de responsabilidades avaliados com base nos resultados apresentados. Tal descentralização, unida à grande dimensão da empresa, obriga à adoção de sistemas formais de procedimentos para facilitar o controle. Normalmente, a organização que adota esse tipo de controle tem estratégia com ênfase no curto prazo e no mercado.
- Controle *ad hoc* : utiliza mecanismos não-formais, promovendo o autocontrole em ambientes muito dinâmicos e de grande complexidade, que dificultam a formalização de procedimentos, além de basear-se em estruturas descentralizadas.

Apesar dessa distinção, em muitos casos, os sistemas de controle de gestão adotados pelas empresas apresentam, simultaneamente, mais de uma dessas características apresentadas por Gomes e Salas.

A necessidade de adaptação dos sistemas de controle de gestão por parte das empresas é intensificada pelas grandes mudanças que vêm ocorrendo no contexto social e organizacional, influenciando diretamente o desempenho da organização. Dentro dessa visão, também se enquadram as empresas que passaram por processo de intensa concorrência de mercado.

Desse modo, o controle é maior à medida que comportamentos mais importantes são afetados (TANNENBAUM, 1975).

O ciclo de controle é unidade básica da estrutura das organizações que são constituídas de grande número deles em conexão. Se o ciclo romper em qualquer ponto, por qualquer motivo, não pode haver controle.

TANNENBAUM (1975) define ciclo de controle como o ciclo de alimentação e retroalimentação de intenções entre pessoas. Ilustra com o exemplo de ciclos que se repetem entre pessoas diferentes e com relações interdependentes iniciados com a intenção da pessoa A de conduzir a tentativa de influência resultando em comportamento da pessoa B, que cumpre a intenção da pessoa A, e assim sucessivamente .

2.4.1 Perspectivas de Controle

Do conceito de controle, podem-se distinguir duas perspectivas claramente diferenciadas. Inicialmente, uma perspectiva limitada do que significa o controle da organização, baseado normalmente em aspectos financeiros e, em segundo lugar, perspectiva mais ampla do controle considerando-se também o contexto em que ocorrem as atividades e, em particular, os aspectos ligados à estratégia, à estrutura organizacional, ao comportamento individual, à cultura organizacional e ao contexto social competitivo, quadro 4.

Baseando-se em uma perspectiva mais ampla, pode-se considerar o controle organizacional exercido por meio de diferentes mecanismos que tratam de motivar, orientar e influir para que o comportamento individual e organizacional seja o mais conveniente para alcançar os objetivos a longo prazo dos membros da organização (GOMES e SALAS, 1999).

QUADRO 4 - PERSPECTIVAS DE CONTROLE

Aspectos	Perspectiva limitada	Perspectiva ampla
Filosofia	Controle de cima para baixo. Controle como sistema.	Controle realizado por todos. Controle como atitude.
Ênfase	Cumprimento	Motivação, autocontrole.
Conceito de controle	Medição de resultado baseada na análise de desvios e geração de relatórios. Desenho, técnicas de gestão.	Desenvolvimento de consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo. Melhora da posição competitiva.
Consideração do contexto social, organizacional e humano.	Ênfase no desenho de aspectos técnicos. Normas rígidas, padrões/ valores monetários.	Contexto social, sociedade, cultura, emoções, valores.
Fundamento teórico	Economia, Engenharia.	Antropologia, Sociologia, Psicologia.
Mecanismos de controle	Controle baseado no resultado da Contabilidade de Gestão.	Formal e informal. Outras variáveis, aprendizado.

Fonte: GOMES E SALAS – Evolução do Conceito de Controle de Gestão (1999, p.25).

A grande maioria das organizações tende a focar seus esforços na primeira perspectiva, em que as ciências estão mais desenvolvidas e os mecanismos de controle consolidados (contabilidade financeira, contabilidade gerencial e outros instrumentos). Só mais recentemente as organizações voltaram sua atenção para a segunda perspectiva, na qual o controle:

- é realizado pela gerência mas também por todas e cada uma das pessoas que fazem parte da mesma;
- é realizado *a posteriori*, mas permanentemente;
- não se limita aos aspectos técnicos de seu desenho mas apresenta adequação tanto com a cultura da organização quanto com pessoas que fazem parte da entidade;
- é utilizado de modo flexível, considerando seu processo um instrumento orientado ao aperfeiçoamento contínuo das pessoas e dos próprios processos;
- não se volta exclusivamente para resultados.

Outra abordagem trazida por GOMES e SALAS (1999) é da perspectiva de controle de gestão, dividido pelos autores em três grandes correntes: a) perspectiva racional; b) perspectiva psicossocial e c) perspectiva cultural do controle.

Perspectiva Racional

Nesse primeiro grupo, encontra-se a escola clássica de administração de Taylor e Fayol, que desenvolveram uma visão racional e científica da empresa e dos sistemas administrativos e tiveram grande influência na concepção dominante do controle.

A perspectiva racional do controle encontra-se centrada no estudo dos sistemas de controle e, em especial, da contabilidade de gestão, como instrumentos explícitos e formalizados, cuja implantação permite alcançar por si mesma a eficácia e a eficiência da organização (GOMES e SALAS, 1999).

Eficácia: comportamento inovador, ou seja, a inovação que produz como resultado a conquista e manutenção da vantagem competitiva. (MINTZBERG, 1991).

Eficiência: escolha da alternativa que produz o melhor resultado para uma determinada aplicação de recursos (MINTZBERG, 1991).

Também pertence a esse agrupamento o conceito de controles de gestão de ANTHONY (1972), para quem, controle de gestão engloba toda a organização incluindo as partes da organização em que os custos são significativos e altamente dependentes de fatores humanos requerendo julgamento subjetivo. Separando-o do conceito de “controle técnico” , em que são consideradas somente as atividades sem custos significativos, análogo a um termostato. Para ANTHONY (1972), os controles técnicos são processos pelos quais se assegura a aquisição eficiente de recursos a serem usados, podendo ser determinada ótima relação entre a alocação de recursos e os resultados das atividades.

Segundo GOMES e SALAS (1999), “esta abordagem baseia-se na premissa de que nenhum sistema de controle tem um caráter universal para todas

as organizações, mas que é dependente das circunstâncias específicas em que se encontrem. Em geral, esta corrente destaca três variáveis contingentes que influenciam no desenho de um sistema de contabilidade de gestão: a tecnologia, a dimensão e o contexto social. Assim, a eficácia do sistema de controle dependerá de seu ajuste com a organização e, especialmente, com as três variáveis”.

Apesar de haver crítica quanto a essa corrente de pensamento estar muito centrada nos resultados e tarefas, ela continua a de maior predominância nas empresas, pois, a grande maioria das técnicas administrativas ainda em uso (contabilidade de custos, controle orçamentário) tem a racionalidade como pilar central.

Perspectiva psicossocial do controle

Em oposição à perspectiva racional, as contribuições psicossociais ao conceito de controle encontram-se associadas à influência das teorias de relações humanas, processamento humano da informação e teoria de sistemas abertos. Essa corrente, ligada ao desenvolvimento da Psicologia Social e da Sociologia e ao impacto da Escola de Relações Humanas nos anos cinquenta, está baseada no estudo da influência das pessoas no exercício do controle organizacional (GOMES e SALAS, 1999).

A crença básica dessa corrente é a de que atribuir maior ênfase às pessoas contribui para tornar compatíveis os objetivos individuais com os objetivos organizacionais e, como consequência, aumenta a motivação e a capacidade de autocontrole das próprias pessoas.

As características dos modelos de controles nessa perspectiva são:

- sistemas de controle influenciando e sofrendo a influência das pessoas, de forma que o desenho formal e técnico do sistema é influenciado e influencia as pessoas e a organização;
- pessoa limitadamente racional sem intentar maximizar totalmente seus objetivos, satisfazendo-se com nível inferior;

- objetivos globais da organização muitas vezes sem compartilhamento e, assim, podendo apresentar conflitos com objetivos individuais;
- controle do comportamento individual alcançado com a utilização de técnicas quantitativas e por meio de aspectos psicossociais: a motivação, a participação e a formulação de objetivos;
- a motivação, subordinada a fatores intrínsecos.

As principais críticas sobre esse enfoque devem-se ao fato de trabalhar com visão fragmentada do processo de decisão, ao centrar-se exclusivamente no indivíduo e no papel representado pela informação sobre ele.

Perspectiva cultural do controle

Com base em estudos antropológicos e sociológicos, utiliza o sentido mais amplo de cultura, entendida como mecanismo de depuração (filtro), refletindo o meio ambiente e, quando combinado com personalidade, estabelecendo premissas de ação e decisão para os indivíduos dentro de determinado grupo cultural (GOMES e SALAS, 1999).

SCHEIN (1985), *apud* GOMES e SALAS (1999), definiu cultura organizacional como conjunto de crenças básicas inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um grupo à medida que aprende a defrontar-se com sua necessidade de adaptação ao contexto social e de alcance da integração interna.

A crença básica dessa corrente é a de que um controle baseado no compromisso pessoal e na identificação com os valores e objetivos da organização aumenta a probabilidade de atingir os objetivos propostos.

A crítica a essa corrente baseia-se na simplificação da complexidade organizacional e no fato de deixar de fora aspectos relacionados ao contexto social.

Ainda que possa haver críticas a esta corrente e que não possa ser utilizada a simplificação que sugere, estudos mais recentes desenvolvidos por ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002), postulam que os sistemas de controle influenciam o comportamento das pessoas e para que esses logrem resultados

devem ser feitos com congruência aos objetivos da empresa. Esses estudiosos alertam para a necessidade dos sistemas de controles gerencial serem desenvolvidos com o propósito central de assegurar, na medida do possível, aquilo que chamam de congruência de objetivos, pois consideram que as atitudes dos membros componentes da organização são direcionadas no sentido de atingir objetivos pessoais, que nem sempre são inteiramente compatíveis com os objetivos da organização.

“A congruência de objetivos de um processo significa que os atos e as atitudes que este leva as pessoas a adotar, de conformidade com seus próprios interesses, são também do próprio interesse da organização” (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002, p.141).

Alianças estratégicas englobam organizações com diferentes pessoas, culturas e sistemas de controle formais. Dessa forma, qualquer uma das três perspectivas, isoladamente, não seria suficiente para responder às perguntas de pesquisa propostas, tornando necessária a consideração isolada das três, ou combinadas, dependendo do ambiente empresarial encontrado nas empresas participantes da parceria.

2.4.2 Estudos de SIMONS

Esses estudos são interessantes, particularmente, pelos tipos de sistemas de controle estabelecidos. A tipificação dada por ele é suficiente para se analisar os controles gerenciais considerando as três perspectivas antes descritas.

Nos estudos de SIMONS (1994) com os *Top Managers* de algumas organizações, definem-se operacionalmente controles gerenciais como as rotinas e procedimentos formais e informais utilizados pelos gerentes para manter ou alterar padrões em atividades organizacionais, sendo que, nesse estudo, o autor se concentrou apenas em rotinas e procedimentos formais. Foram considerados sistemas de controle gerencial aqueles baseados em informação. Para o autor, os sistemas de controle formal devem contemplar tanto estratégias deliberadas, quanto estratégias emergentes.

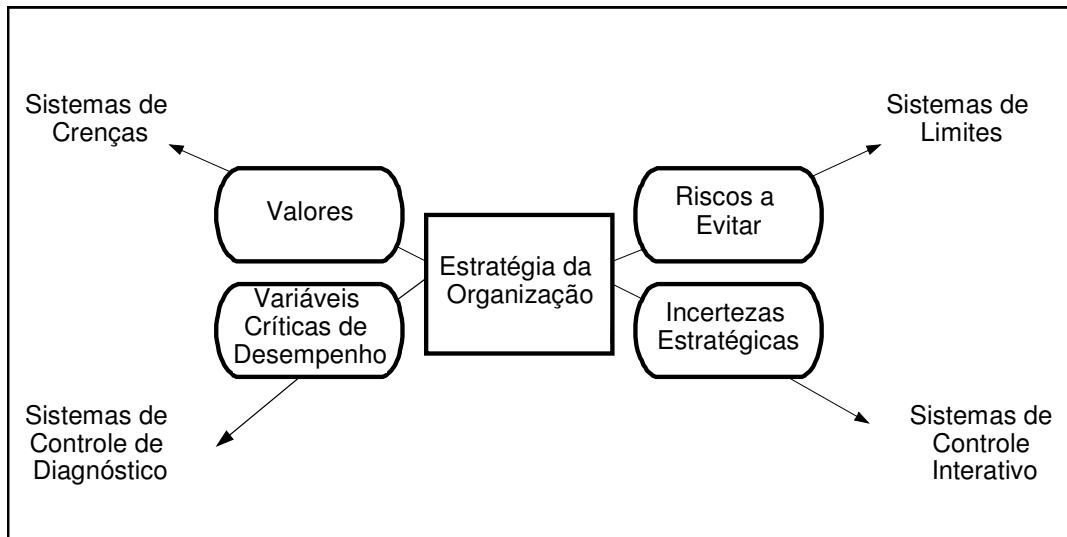
SIMONS (1994), nesse estudo, busca, ainda, entender como e porque novos gerentes usam sistemas de controle formal como maneiras de implementar estratégia. Essa tendência de novos gerentes fazerem mudanças nos sistemas de controle formal foi notada inicialmente em um estudo de Gabarro, revelando que as mudanças nos sistemas de controle estão entre as categorias de mudança mais comuns.

Já em pesquisas anteriores, reconfirmada na pesquisa de 1994, Simons categoriza os sistemas de controle gerencial em quatro tipos:

- Sistemas de crenças: para definir, comunicar e reforçar valores, propósitos e objetivos organizacionais.
- Sistemas de limites: para estabelecer limites e regras a serem respeitadas.
- Sistemas de controle de diagnóstico: para monitorar, supervisionar e corrigir desvios em relação ao padrão de *performance*.
- Sistemas de controle interativo: para estimular a aprendizagem organizacional e o surgimento de novas estratégias, mediante a participação dos gerentes nas atividades de decisão dos subordinados.

O autor (SIMONS,1994) justifica sua pesquisa, apontando haver poucos estudos mostrando o potencial significativo dos sistemas de controle gerencial como alavancas para mudança organizacional. Resume demonstrando os controles, conforme o *framework* apresentado na Figura 5.

FIGURA 5 - SISTEMAS DE CONTROLE

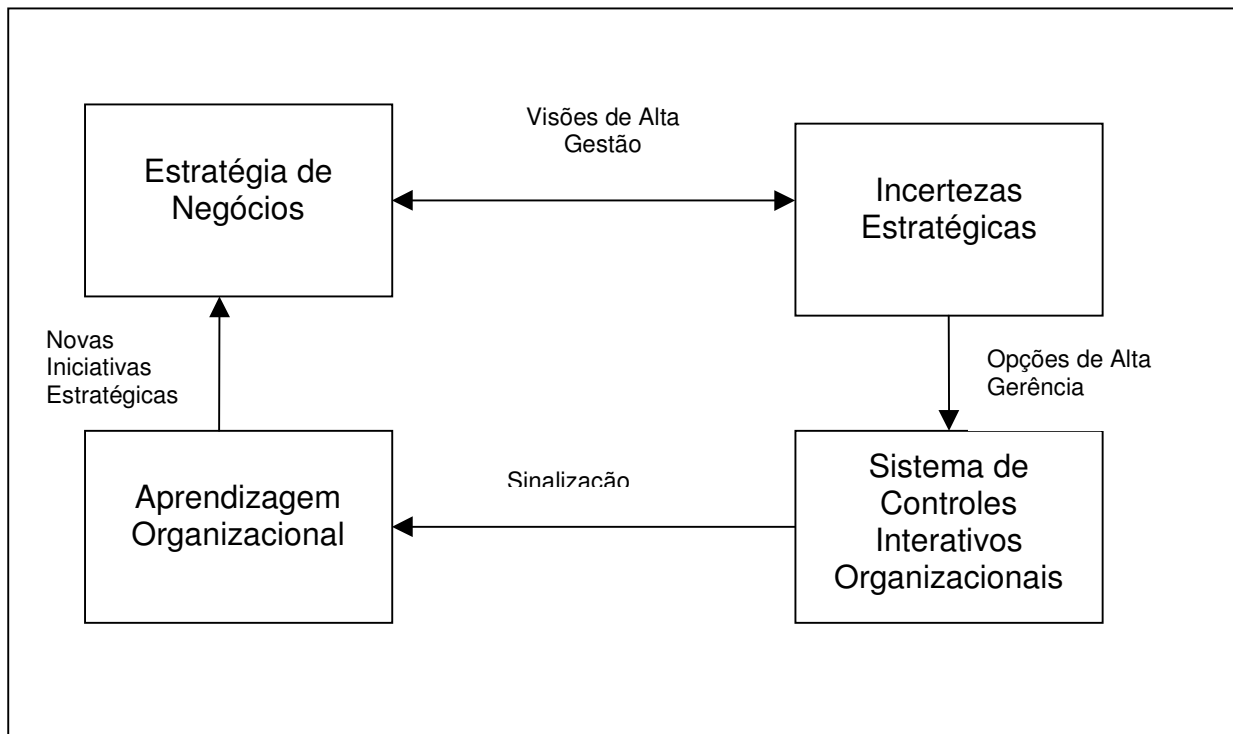


Estratégia de controle de negócios: *Framework* para análise

Fonte : SIMONS, 1994 – *Strategic Management Journal*, vol.15, p. 169-189.

O sistema de controles interativos é desenhado para ajudar os administradores a interpretar e avaliarem as várias incertezas estratégicas que podem impactar a implementação da estratégia de negócios. Os controles interativos também sinalizam como a organização pode se adaptar ou responder às incertezas estratégicas e subseqüentemente reformular as estratégias adotadas. Assim, num modelo interativo, os controles permitem monitorar as incertezas sinalizando a necessidade de novos aprendizados e permitindo a criação de iniciativas estratégicas. A interação de controles e estratégia é demonstrada na figura 6.

FIGURA 6 - MODELO DO PROCESSO DE RELAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E SISTEMA DE CONTROLES GERENCIAIS



Fonte : SIMONS, R.- Levers of Control How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal (1995, p.102).

O sistema de limites e crenças é estabelecido para criar cultura organizacional que projete interna e externamente a maneira como a organização quer ser percebida e como seus membros devem interagir. As regras de conduta formais e informais, limites de atuação, políticas de conflito de interesse transformam-se em rotinas e procedimentos usados pelos gestores para manter ou alterar padrões das atividades da organização. Entretanto, muitas corporações acabam por estabelecer esses elementos de controles somente depois da ocorrência de incidentes ou crises. Isto ocorre devido à dificuldade de quantificação econômica ou estratégica dos benefícios que podem trazer para as corporações.

O controle de estratégias de negócios é atingido pela integração dos quatro níveis: sistemas de crenças, sistemas de limites / fronteiras, sistemas de controle diagnóstico, sistemas de controle integrados. O poder destes sistemas na

implantação de estratégias não se caracteriza por como cada um deles é usado individualmente, mas como eles se complementam quando são usados juntos.

2.5 SISTEMAS DE CRENÇAS (*BELIEFS SYSTEMS*)

Ligada à perspectiva cultural do controle que estabelece como um dos seus pilares, a cultura, em seu sentido mais amplo, pode ser entendida como mecanismo de depuração (filtro) que reflete o meio ambiente estabelecendo, quando combinado com personalidade, premissas de ação e decisões para os indivíduos dentro de determinado grupo cultura, servindo como condutor na tomada de decisão, em um escopo mais amplo. Essa noção de cultura organizacional representa o conjunto de valores, crenças ou normas que as pessoas desenvolvem no ambiente de trabalho, podendo, ou não, serem diferentes do conjunto de valores que o indivíduo carrega consigo, que lhe é intrínseco (BIRNBERG e SNODGRASS, 1988).

Segundo BEER, EISENSTAT e SPECTOR (1995), a introdução de mudanças em uma organização exige mudanças de comportamento das pessoas participantes, mudanças que, por sua vez, resultam da atuação dessas pessoas em novos contextos, assumindo novos papéis, responsabilidades e relacionamentos.

Com base no estudo de diversas organizações que implantaram programas para mudança cultural, de processo e de estrutura, os autores (BEER, EISENSTAT e SPECTOR, 1995) concluíram que o enfoque da mudança deve ser o trabalho em si, uma vez que conhecimento, atitudes, posturas e crenças são moldados pelos padrões recorrentes de interações comportamentais e não pela introdução de conceitos abstratos como “participação”, “cultura” e “missão”. Para os autores, a forma mais eficaz de introduzir mudanças é iniciar pelas unidades periféricas mais distantes da diretoria, ou seja, no caso da construção, pela ação do gerente de produção.

Missão

Define a razão de ser da organização. Como não há fórmulas preestabelecidas para definição de missão, esta tem de ser específica para cada organização e não genérica a ponto de servir para qualquer instituição.

Visão

Pode ser definida como macro objetivo, não quantificável, de longo prazo que expresse onde e como a organização espera estar no futuro. É o sonho de uma pessoa ou de um grupo que tem de ser socializado para servir de linha mestra para o conjunto de partícipes e para ser o ponto de convergência da energia de todos os elementos da instituição.

Entender os processos de definição ou disseminação de visão ou missão como ferramentas extremamente importantes para implementar ações e realizar transformações é fato determinante em uma organização já instalada.

Para definição de visão ou missão, exige-se:

- visão imaginativa do futuro, retrato realista do presente, descrição seletiva do passado, emoções, identidade pessoal, flexibilidade, risco.

Valores Permanentes

Conjuntos de doutrinas, padrões éticos e princípios que orientam as ações da organização ao longo do tempo e independente das metas, dos objetivos e das estratégias por ela adotados, são ideologia, valores a que a organização não está predisposta a prescindir na consecução da missão/visão.

Os gerentes precisam inspirar comprometimento dos funcionários com um número claro de valores-base, para assegurar que não se envolvam em atividades ilícitas, alheias ao interesse da empresa. Valores-base (*core values*) são crenças que definem os princípios básicos, objetivos e direções, promovendo

direcionamento a funcionários, quando as regras de procedimentos operacionais não forem por si só suficientes.

Nas pequenas empresas, a comunicação desses valores pode ser alcançada informalmente, mas, em empresas de médio a grande porte, os gerentes precisam formalizar esse processo articulando e comunicando aos funcionários Sistemas de Crença / Valores Formais.

Sistemas de Valores (*Beliefs Systems*) formam o conjunto específico de definições que os gerentes seniores comunicam formalmente aos funcionários, reforçando-os sistematicamente para promoverem valores básicos, propósitos e direcionamento para a organização repassando, dessa forma, a todos os funcionários da empresa um senso de orgulho e objetivo.

Gerentes nunca devem delegar a preparação de missões de credos, devendo utilizar cada oportunidade, escrita ou falada, para pessoalmente reforçar os Valores- Base e sua importância. Esses valores são delineados para atingir todos os níveis da empresa, da administração ao operacional, devendo, portanto, serem escritos com alto nível de abstração e generalização, a fim de não serem suficientemente específicos ao ponto de dizer para as pessoas o que fazer em situações difíceis, ou as ações apropriadas para determinadas situações.

Como evitar, então, que um funcionário tenha postura inadequada ? Há duas formas: dizer-lhes o que fazer , no estilo militar (o que inibiria seu espírito inovador reduzindo sua capacidade de criação), ou dizer-lhes claramente o que não fazer e, assim, incentivar os funcionários a inovar e procurar todas as oportunidades possíveis a partir dessas premissas.

Os sistemas de valores da organização inspiram tanto as estratégias emergentes quanto as estratégias intencionais. A visão gerencial estimula os participantes a procurar e criar oportunidades para alcançar os objetivos gerais da empresa, sistemas relacionados com estratégias como perspectivas. Esses sistemas de valores servem de apelo aos desejos internalizados desses participantes de pertencer e contribuir em organizações que tenham finalidades, metas a alcançar; criam impulso e direcionamento para fundir as estratégias emergentes e intencionais e prover luz e inspiração para procura de oportunidades, individualmente.

Os gerentes de grandes empresas sabem que as pessoas são a chave para o sucesso, portanto, identificar profissionais aptos, estimulando corretamente suas características de personalidade, fraquezas, princípios, limitações, pontos fortes e estabelecer metas claras podem ser fatores decisivos para o sucesso da empresa e forma única de atingir e manter a vantagem competitiva em mercados dinâmicos.

2.6 SISTEMAS DE LIMITES OU CRIAÇÃO DE FRONTEIRAS

A idéia de impor limites, estabelecer fronteiras não é nova e está diretamente relacionada aos dez mandamentos cristãos. Estes não dizem às pessoas o que elas devem fazer, mas sim o que elas **não** devem fazer, criando fronteiras que marcam claramente comportamentos fora dos limites permitidos.

Fundamentados em estratégia única de negócios, os sistemas de limitação comunicam os riscos específicos a serem evitados, por meio de regras básicas que definem e comunicam padrões de conduta nos negócios para todos os funcionários. Isto se faz com padrões comportamentais que geralmente incluem pontos como: conflitos de interesse; atividades que agridem leis antitrustes; liberação de informações confidenciais da empresa; venda de ações da empresa baseada em informações ainda não públicas; pagamentos ilegais (propina) a fiscais dos respectivos setores governamentais.

À semelhança dos sistemas de freios automotivos, os Sistemas de Limitação / Fronteiras em grandes empresas podem ser vistos como constrangedores (fazem o carro parar) ou liberadores (permitem ao motorista dirigir em alta velocidade com segurança). Regras de conduta de negócios efetivas são com frequência bastante simples e constituem poderoso meio para gerentes comunicarem suas crenças sobre a importância da integridade.

Sistemas de Limitação e Sistemas de Crenças delineiam valores centrais e comportamentos esperados, mas a gerência ainda precisa ficar atenta quanto a violações propositais e erros não intencionais nos processos empresariais.

Esses sistemas e os controles internos trabalham, primeiramente, com o risco de pessoas cometerem erros ou fazerem escolhas erradas no balanceamento dos lucros, crescimento e controle.

No entanto, também se faz necessário estabelecer fronteiras estratégicas para que os recursos da empresa não sejam utilizados para o desenvolvimento de idéias não representativas do interesse da organização. Se os subordinados forem encorajados a procurar novas oportunidades no mercado, como assegurar-se de que não vão perder tempo investindo em iniciativas que não receberão o suporte da gerência? Para tanto, os gerentes seniores devem estabelecer os tipos de oportunidade de negócios a serem evitados, delineando uma lista clara com as oportunidades que devem ser exploradas. Em outras palavras, definem claramente limites para as oportunidades consideradas aceitáveis e não aceitáveis para a organização.

Sistemas de Limitação asseguram que estratégias realizadas estejam dentro do domínio aceitável da atividade; controlam a estratégia como posição, garantindo que as atividades de negócio aconteçam em mercados de produtos definidos e dentro de níveis de risco aceitáveis. Sem esses sistemas, a procura de oportunidades criativas e a experimentação podem dissipar os recursos da empresa, enquanto que, com eles, podem ficar esclarecidos os custos impostos aos participantes que se arrisquem fora das fronteiras estabelecidas.

2.7 SISTEMAS DE CONTROLE DIAGNÓSTICO

Muitos dos sistemas de controle diagnóstico também propiciam, como o sistema velocímetro de um carro que compara a velocidade desenvolvida, acompanhar o resultado que a empresa está obtendo com o limite de velocidade permitido, ou com o projetado, em determinado momento do ano. Se há variantes, o motorista pode ajustar a velocidade e, no caso do gerente, ele pode adotar medidas corretivas para retomar o caminho do crescimento.

Para os efeitos deste trabalho, Sistemas de Controle de Diagnóstico definem-se como sistema formal de informações usadas pelos gerentes para

monitorar os resultados organizacionais e corrigir diferenças entre os padrões previamente estabelecidos e a *performance* resultante.

Qualquer sistema de informação pode ser usado para diagnóstico, desde que seja possível:

- a) estabelecer meta antecipadamente;
- b) medir resultados;
- c) computar ou calcular variantes de *performance*;
- d) usar a informação de variação como *feedback* para alterar o processo e levar a *performance* de volta ao padrão esperado.

Em essência, os sistemas de controle diagnóstico são ferramentas de controle utilizáveis do topo à base da empresa para implantação de estratégias como um plano, ligando-as com os objetivos de *performance* críticos e monitorando-as para que sejam implantadas com sucesso.

Sem esses sistemas de controle, os gerentes não poderiam assegurar que:

- a) variantes críticas de *performance* tenham sido analisadas e identificadas;
- b) objetivos apropriados tenham sido estabelecidos;
- c) sistemas de *feedback* estejam adequados para acompanhar a *performance*.

Para operar os sistemas de controle diagnóstico, efetivamente, os gerentes necessitam devotar atenção suficiente a cinco áreas: estabelecimento de metas; alinhamento de medidas de *performance*; delineamento de incentivos; revisão de relatórios de exceções e acompanhamento de exceções significativas.

Há alguns riscos na utilização de sistemas de controle diagnóstico e todos os gerentes que os utilizam devem estar atentos para não incorrerem nos seguintes erros: medir as variantes erradas, transformar *slacks* em metas, jogar com o sistema.

Ferramentas essenciais para transformação de estratégias pretendidas em estratégias realizadas, os Sistemas de Controle Diagnóstico concentram a atenção na realização de metas para a empresa e para cada indivíduo dentro dela. Eles se reportam à estratégia como um plano, permitindo aos gerentes

medir resultados e compará-los com os planos de lucro e *performance* previamente estabelecidos. Sem esses controles, os gerentes não teriam como conhecer se as estratégias pretendidas estão sendo alcançadas.

Algumas estratégias, no entanto, podem não ser atingidas, ou os objetivos podem ter sido estabelecidos de forma inapropriada, ou as circunstâncias podem ter mudado, fazendo com que a realização das metas fique impossível ou menos satisfatória. Além dessas ocorrências, algumas estratégias planejadas nunca são implantadas porque obstáculos não previstos acontecem e os recursos se demonstram insuficientes. Daí, a necessidade de sistemas de controle diagnóstico para monitorar essas situações.

2.8 SISTEMAS DE CONTROLE INTERATIVOS

Embora o conceito convencional de gerente indique planejamento, organização, coordenação e controle como atividades essenciais, estudos realizados por MINTZBERG (1995) em diversos tipos de organizações (empresas, órgãos governamentais, gangues de rua, instituições religiosas e outras) mostram que tais atividades consomem mínimo tempo da jornada de trabalho desse líder. Segundo esses estudos, cerca de 70% do tempo do gerente é tomado por atividades relacionadas à comunicação, as quais incluem tomada de decisões e resolução de problemas em meio a recebimento, fornecimento, análise e retenção de informações.

Segundo SIMONS (1995), o sistema interativo é usado para estimular o aprendizado organizacional, o aparecimento e o afloramento de novas idéias e estratégias. Dependem de dados gerados por sistemas de base assegurando que se tornem parte importante e recorrente de utilização pelos gerentes dentro da organização. Mecanismos de discussão dos desvios de *performance* na busca por opções de aperfeiçoamento identificadas nos processos pelos sistemas de controle de diagnóstico, as melhorias emergem das discussões do grupo, permitindo o processo de aprendizagem e gerando informações para corrigir os

planos de ação. O modo de comunicação aqui está face a face e as discussões podem ser marcadas por um desafio contínuo de “presunções” e planos de ação.

Esses sistemas permitem identificar incertezas estratégicas, ameaças e oportunidades que possam invalidar a estratégia de negócios da Companhia, em aplicação, constituindo o objetivo central desse tipo de controle.

Para gerentes de qualquer empresa, incertezas estratégicas são riscos e oportunidades emergentes que podem invalidar as premissas sobre as quais as estratégias de negócio foram formuladas, por definição, desconhecidas, surgindo, inesperadamente, com o tempo. O desafio para gerentes de qualquer empresa de médio ou grande porte é encontrar maneiras de fazer com que todos na organização se concentrem nessas incertezas estratégicas. Para isto, eles contam com fato simples, mas universal: todos olham o que o chefe olha. Para sinalizar a direção em que a atenção deve ser conduzida, os gerentes optam por mais de um sistema de controle de forma altamente interativa.

São os sistemas formais de informação utilizados pelos gerentes para participar pessoalmente nas atividades de tomada de decisões dos subordinados (os botões vermelhos sinalizadores para os gerentes seniores), que suprem as informações às quais o chefe presta muita atenção e são por ele empregadas para criar contínuo diálogo entre os participantes.

Esses sistemas não são definidos pelas características técnicas, mas sim pela forma como os gerentes os realizam. Gerentes seniores empregam esses sistemas ativamente para pesquisar informação por toda a empresa. As discussões decorrentes de sistemas de controles interativos são sempre face a face e envolvem gerentes que estão diretamente na operação. Reuniões são feitas para discutir (*brainstorm*) informações novas, premissas e planos de ações, aplicando cada pedaço de informação para chegar ao consenso sobre as circunstâncias em mudança.

Focalizando a atenção nas incertezas estratégicas, os gerentes podem utilizar o processo de controles interativos para guiar a pesquisa para novas oportunidades, estimular experimentação e respostas rápidas e manter o controle sobre o que poderia, de outra forma, ser um processo caótico.

Sistema de Controle Interativo não é sistema de tipo único, pois, qualquer sistema de controle, tendo certos requisitos, pode ser usado interativamente por gerentes seniores e há inúmeros deles de que os gerentes podem se valer para escolher e usar dessa forma interativa. Por exemplo: gerentes podem escolher o sistema de planejamento de lucros para essa finalidade.

Diferentes de sistemas de controle diagnóstico, os Sistemas de Controle Interativo dão aos gerentes ferramentas para influenciar a experimentação e a procura por oportunidades iminentes em estratégias que podem surgir a qualquer momento (estratégias emergentes). No nível de negócios, mesmo com a ausência de planos formais e objetivos, gerentes, que desenvolvem sistemas de controles selecionados interativamente, são capazes de impor consistência e guiar processos de pesquisa criativos. Esses sistemas são relacionados com estratégia como modelos de ação. Ações táticas do dia-a-dia e experiências criativas podem transformar-se em padrão coeso que responde a incertezas estratégicas e podem, com o tempo, tornar-se estratégia realizada.

Quatro fatores influenciam a escolha pelos gestores de sistemas a utilizar como controle interativo, ou como foco de maior atenção:

- Dependência tecnológica : quanto maior a dependência de um negócio a uma tecnologia de base específica (por exemplo, indústria de aeronaves) mais crítico se torna para seus gestores proteger suas vantagens competitivas focando a atenção em novos meios de aplicar essa tecnologia. Assim, os sistemas nessa indústria devem permitir acompanhar a obsolescência da tecnologia de que são usuários. Inversamente, quando a dependência tecnológica for baixa (exemplo: utensílios para limpeza doméstica), os consumidores não estarão apegados a produto específico ou a conceito de produto. Nesses casos, os gerentes direcionam sua atenção na busca de opções para atender às necessidades dos consumidores, por meio do produto ou do *marketing*.

- Indústrias reguladas : gerentes operando nesse segmento, devem estar atentos a pressões políticas, a novas regulamentações, governamentais ou não, que podem afetar o negócio. Os sistemas interativos, nesses casos, devem continuamente capturar do ambiente sinais de eventos políticos, regulamentações, regras e/ou restrições que possam advir e afetar a estratégia de negócios.
- Cadeia de valor complexa : gestores de negócio como mercados de produtos que competem por inovação devem monitorar redes complexas de *trade-offs* entre linhas de produtos ou mercados. Nesses negócios, pesquisa e desenvolvimento, produção, distribuição e *marketing* tendem a estar complexamente ligados de forma dinâmica. Nesses casos, usualmente, controles de planejamento de resultados costumam ser ferramentas muito usadas para construção do negócio.

Em contraste, gestores de negócios estáveis, com cadeias de valor bastante conhecidas, de marcas maduras no mercado (por exemplo: Coca-Cola) têm poucas complexidades de *trade-off* para administrar. O negócio é relativamente simples e seu foco de atenção tende a se dirigir para medidas de *input* e *output* : volume por marca e participação de mercado. Entretanto, esses negócios freqüentemente usam o orçamento de receita / faturamento por marcas como sistemas de gestão interativa.

- Respostas curtas a táticas do concorrente: finalmente, se copiar uma tática do competidor é relativamente fácil (exemplo guerra das “colas” entre Pepsi e Coca-Cola), o horizonte de planejamento é extremamente curto. A rapidez na resposta é a chave para o sucesso, circunstâncias em que um sistema interativo de gestão de receitas por marca provê rápido *feedback* sobre os efeitos de planos de preços, promoções e embalagens. Opostamente, se copiar as iniciativas do concorrente é difícil por causa de restrições tecnológicas de mercado, (exemplo: indústria automobilística), o horizonte de planejamento é substancialmente mais longo e o sistema interativo tem sua base na gestão de projetos ou no sistema de planejamento de resultados.

Os quatro níveis de controle em parceria com as técnicas de medida de *performance*: planejamento de lucro, variações de análise, medidas de *performance* corporativas, *Balance Score Card* e sistema de alocação de recursos permitem a um gerente assumir e gerenciar efetivamente um negócio.

2.8.1 Controles nos Moldes da Escolha Estratégica

Se a firma compete em meios identificáveis, mas diferentes (ex.: custo baixo ou exclusividade de produto), as oportunidades de desenhar sistemas de controle gerencial de acordo com a estratégia da empresa, para que eles se prestem a instrumentos de medição do sucesso e sinalizadores dos desvios do curso previsto, são objeto de discussão em estudos realizados por três pesquisadores de estratégia, MILES e SNOW (1978), e PORTER (1985). Concordam, por exemplo, que *Overall Cost Leadership* e *Defender* são estratégias que requerem controles de custo mais sofisticados. Fora essa observação simples, os estudos estratégicos, que identificaram os tipos de estratégias, comparativamente com o delineamento dos sistemas de controles gerenciais em situações estratégicas diferentes, oferecem pouca informação.

Estudos em outras áreas, no entanto, estão começando a ilustrar como esses sistemas podem divergir entre firmas seguindo estratégias diferentes. KHANDWALLA (1972, 1973), no primeiro estudo desse tipo, concentrou-se no relacionamento entre sistemas de controle baseados em contabilidade formal e o tipo de competição em uma indústria. Concluiu que o aumento da competição leva ao aumento do uso de procedimentos de controle gerencial. Esse relacionamento tornou-se mais forte para a competição de produtos, moderado para a competição de *marketing* e mais fraco para competição de preços. Como outros estudos enfocando o relacionamento entre sistemas de controle mais formais e ambientes externos da firma (ex. GORDON e NARAYANAN, 1984; EWUSI-MENSAH, 1981; HEDBERG e JONSSON, 1978, *apud* SIMONS, R., 1990), esse não considerou as estratégias da empresa, mas sugeriu que o

delineamento do sistema de controle era sensível à forma como a empresa competia.

GOVINDARAJAN e GUPTA (1985) estudaram o relacionamento entre estratégia corporativa e um aspecto do controle gerencial – remuneração por bonificação. A pesquisa centrou-se em nível corporativo nas estratégias de *portfolio* em diversas empresas (ex.: criar participação no mercado, maximizar fluxo de caixa, preparar para liquidar o negócio). Concluíram que critérios de avaliação a longo prazo e cálculo de bonificação subjetiva sem fórmula são efetivos para negócios seguindo uma estratégia construída / desenhada (estratégia de desenvolvimento), mas não o são em unidades de negócios com uma *harvest strategy*, (estratégia de colheita) ou equiparadas à implementação.

O principal objetivo dos controles gerenciais é auxiliar a execução de estratégias, quanto a esse aspecto não se encontra divergência na respectiva literatura. Assim, para que se possa controlar uma estratégia é necessário, ao ser planejada, que sejam estabelecidos parâmetros críticos para o sucesso, que se tornam o ponto focal da estrutura e da operação do sistema de controle gerencial, para que o resultado final seja a implementação, com sucesso, da estratégia adotada (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002, p.571).

O modelo de SIMONS (1994) busca incorporar a perspectiva cognitiva por meio de sistema de crença e sistema de limite, além da perspectiva de controle estratégico com níveis de sistema de controle de diagnóstico e de sistema de controles interativos. A amplitude do conceito permite entender a perspectiva racional e emocional das relações no ambiente interno da organização transformando-se ao longo do tempo em cultura organizacional.

Na visão antropológica e sociológica abordada no trabalho de SIMONS (1994), cultura é o conjunto de leis, regras, modelos de comportamento, que ditam o que as pessoas da organização devem e não devem fazer.

Os diferentes graus de maturidade organizacional, os diferentes objetivos de cada uma das empresas podem levá-las a ter controles mais desenvolvidos em uma das vertentes e menos em outras e vice-versa, o que não significa que os controles não sejam efetivos.

Na realidade, as empresas que fazem a adequação de suas funções financeira/contábil ao *outsourcing* tendem a atingir grau de controle maior do que aquele obtido anteriormente. Segundo Richard P B Smith, sócio da PWC, “estes serviços geram a disciplina necessária e sistemas para introduzir processos de classe mundial que operam melhor, mais rápido, mais barato e que possuem mais controles de gerenciamento integrados” (PWC GLOBAL, 1998).

2.9 RESUMO DA BASE TEÓRICA

Vale ressaltar que o quadro teórico apresentado no item 2.2 – Estratégia e os diversos componentes abordados pelos pesquisadores citados estão voltados para o objetivo central do texto e não pretendem esgotar ou fazer convergir os modelos de pensamento associados ao próprio processo de planejamento estratégico, que inclui outras variáveis como a cultura, a política e a oportunidade de aprendizado.

Considerando o objetivo geral proposto neste trabalho, adota-se o conceito de estratégia como posição única na qual a empresa deve centrar suas ações executando-as de diferentes formas para alcançar seus objetivos. Somente assentando a estratégia em rentabilidade sustentada se consegue gerar o verdadeiro valor econômico.

Em ambientes de concorrência acirrada, a atenção dos executivos volta-se para as atividades em que possam se destacar dos demais participantes das indústrias. Assim, a utilização de técnicas e ferramentas de apoio passam a integrar o cotidiano organizacional.

O repensar dos modelos de gestão organizacional e os critérios para a valorização de recursos-chave ampliam a vantagem competitiva constituindo um dos grandes desafios da atualidade.

Essa busca conduz as empresas às mais variadas opções de diferenciar seu negócio. Como forma de melhorar a eficiência, dentre essas opções, os conceitos de parceria ou aliança possibilitam economias em escala pelo compartilhamento de tecnologias e aquisição de novos conhecimentos,

permitindo conectar fluxos de informações e processos e obter a superação das limitações individuais. Essa iniciativa de cooperação entre empresas resulta em liberar recursos para as atividades estratégicas.

Com o intuito de garantir que as atividades planejadas sejam realizadas e que as transformações pretendidas sejam alcançadas, as empresas implementam controles gerenciais.

Embora vários autores se utilizem de perspectivas diferentes, para este estudo serão empregadas as perspectivas de Simons, cuja abordagem caracteriza tanto a perspectiva de controles estratégicos quanto a perspectiva interna de controle, poder e cultura.

3 METODOLOGIA

A metodologia a ser utilizada é coerente com o problema de pesquisa apresentado na introdução, com o objetivo geral e os objetivos específicos e com o quadro de referência conceitual estabelecidos na fundamentação teórico-empírica.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A literatura sobre alianças estratégicas, nas suas mais variadas formas, conforme abordado no item 2.1 deste trabalho, indica que esse tipo de empreendimento provoca impactos nos sistemas de controles das companhias, em menor ou maior intensidade dependendo de uma série de fatores ocorrentes em cada caso. Por outro lado, controles gerenciais prestam-se ao auxílio da administração na condução da organização para a obtenção dos resultados esperados (MACIARIELLO e KIRBY, 1994) ou da estratégia planejada.

Levando em conta a revisão teórica explanada na parte 2, considera-se, para este estudo, a premissa de que a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados em atividades de suporte provoca impactos nos controles internos da organização, promovendo modificações na forma de condução das rotinas, na relação entre as pessoas e na demanda sobre a mensuração de atividades compartilhadas e das atividades inter-relacionadas àquelas.

Partindo dessas considerações, pretende-se verificar no projeto de Centro de Serviços Compartilhados terceirizado, criado para atender, inicialmente, três empresas engarrafadoras franqueadas das marcas pertencentes à Coca-Cola, **os impactos da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados sobre os sistemas de controle.**

Para operacionalizar essa verificação, o pesquisador utiliza os elementos considerados nas perspectivas de controles abordadas no capítulo 2.4.1, com a segregação em tipos conforme estudos de SIMONS (1991, 1994, 1995) considerando a perspectiva ampla abordada nos estudos de GOMES e SALAS

(1999). Abordagem adotada por se entender necessária a avaliação dos impactos nos controles considerando o contexto organizacional de cada uma das empresas objeto de estudo.

Para conseguir a comprovação dos impactos antes mencionados, a investigação buscou nortear-se pelas seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais os impactos provocados no sistema de crenças existentes nas organizações que implantaram o centro de serviços compartilhados?
- Quais as alterações nos limites e regras existentes nas organizações antes da implantação do centro de serviços compartilhados?
- Quais as alterações provocadas nos sistemas de monitoramento, supervisão e correção de desvios das atividades que passaram a ser executadas pelo centro de serviços compartilhados?
- Qual o impacto provocado pela implantação do centro de serviços compartilhados no sistema de controle interativo das organizações participantes da parceria?

3.2 VARIÁVEIS DEPENDENTES E INDEPENDENTES

As perguntas de pesquisa definidas anteriormente relacionam estes sistemas de controle: crenças, limites, diagnóstico (monitoramento) e *feedback* (interativo), variáveis dependentes, com a implantação do Centro de Serviços Compartilhados, variável independente, demonstradas no quadro 5.

QUADRO 5 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES

Variável independente	Variáveis dependentes
Centro de Serviços Compartilhados	Sistemas de controle gerencial: - Sistema de Crenças - Sistema de Limites - Sistema de Controle de Diagnóstico - Sistema de Controle Interativo

Fonte: criação própria com utilização dos conceitos de SIMONS (1994).

As variáveis independentes são aquelas que afetam as outras variáveis, sem necessariamente estarem relacionadas a elas, sendo consideradas a(s) causa(s) (RICHARDSON, 1999 p.129).

As variáveis dependentes são aquelas afetadas ou explicadas pelas variáveis independentes, sofrendo as consequências provocadas pela(s) causa(s) (RICHARDSON, 1999 p.129).

Neste estudo, não se verifica a intensidade dos impactos provocados pela variável independente (CSC) nas variáveis dependentes (Sistemas de Controles) mas somente a ocorrência do fato e como os impactos são percebidos nas organizações em cada um dos níveis de controles. Procura-se eliminar dessas análises os impactos provocados por outros fatores que não aquele objeto do estudo.

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS VARIÁVEIS

Para o desenvolvimento do estudo de campo, consideraram-se as seguintes definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das variáveis.

3.3.1 Centro de Serviços Compartilhados

D.C.: Entidades organizacionais independentes que fornecem serviços bem definidos para mais de uma unidade da corporação (divisão, unidade de negócio e outras) ou empresa. São responsáveis por gerenciar os próprios custos, a qualidade e o cronograma do serviço e geralmente têm acordos contratuais com seus clientes (parceiros) (Arthur Andersen- seminário, 2000).

D.O.: Verificação do compartilhamento dos serviços de controladoria, finanças, sistemas e *help desk*, entre empresas do mesmo segmento da indústria, executados por uma equipe numa organização independente.

3.3.2 Sistema de Controle Gerencial

D.C.: Conjunto de sistemas formais e informais elaborado para auxiliar a administração na condução da organização rumo à consecução de seus propósitos, por meio do surgimento da unidade a partir dos diversos esforços das sub-unidades e dos indivíduos (MACIARIELLO e KIRBY, 1994).

D.O.: Verificação do sistema de controle gerencial por meio de documentos que indiquem a adoção de normas, procedimentos, regras, limites operacionais, relatórios de auditorias e fluxos de processos, ou a presença de mecanismos de controles, conforme definido por SIMONS (1994).

3.3.3 Sistema de Crenças

D.C.: Sistema de missão, visão e valores da organização utilizados para comunicar e reforçar valores, propósitos e objetivos organizacionais (SIMONS, 1994).

D.O.: Operacionalização por meio da análise de documentos que evidenciem a presença do sistema de crenças, a identificação da missão, visão e valores, nas organizações participantes da aliança estratégica.

3.3.4 Sistema de Limites

D.C.: Sistema formal utilizado pela administração para estabelecer limites e regras explícitas que devem ser respeitadas (SIMONS, 1994).

D.O.: Operacionalização por meio da análise de documentos que evidenciem a presença de normas de procedimentos, diretrizes gerais, código de conduta, regras de operação das atividades, limites de autonomia dos indivíduos, política de conflito de interesses, política de proteção a informações e

conhecimentos / propriedade intelectual, sistema de orçamento de capital, perfil de acesso a sistemas de informações nas organizações participantes.

3.3.5 Sistema de Controle de Diagnóstico

D.C.: Sistema formal de *feedback* empregado para monitorar os resultados da organização e corrigir desvios da *performance* presente da organização, comparando com os objetivos traçados (SIMONS, 1994).

D.O.: Operacionalização por meio da análise de documentos que evidenciem a presença de sistema de medição das variáveis de *performance* tais como: planos de negócio, orçamento, sistemas de planejamento e acompanhamento de ação e sistema de acompanhamento das variações apuradas entre esses planos e o realizado, bem como sistemas de recompensas pela *performance* atingida (bônus, incentivos e outros).

3.3.6 Sistema de Controle Interativo

D.C.: Sistema formal utilizado pela alta administração consistindo, regularmente, da participação pessoal nas atividades de decisão dos subordinados, para estimular a aprendizagem organizacional (SIMONS, 1994).

D.O.: Operacionalização por meio da análise de documentos que evidenciem a presença de metas individuais ligadas às metas estratégicas da organização; ferramentas de acompanhamento das métricas tais como: *balance score card*, ou similares; documentos que evidenciem a realização de reuniões sobre atividades dos subordinados e revisão dos resultados; reuniões de discussão dos resultados das áreas, discussão de planos de ação para corrigir desvios e soluções de problemas; presença de sistemas de *feedback* e orientação na busca dos resultados almejados.

3.4 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Para facilitar o entendimento da operacionalização do trabalho de campo, alguns termos são expostos na seqüência, alguns deles definidos na parte de fundamentação teórica e outros surgidos durante o processo de entrevistas definidos nesta etapa do trabalho.

Aliança estratégica - a associação entre várias empresas que juntam recursos, competência e meios para desenvolver atividade específica ou criar sinergias de grupo.

Ambiente competitivo – meio concorrencial em que está inserida a organização. Compreende os aspectos relacionados ao segmento de mercado em que a empresa está inserida, comportamento do consumidor, regulamentação / legislação e fornecimento dos insumos.

Ambiente da empresa – geralmente chamado de clima organizacional. Reflete o ânimo das pessoas que convivem no ambiente de trabalho, a forma com que se relacionam e interagem.

Controle – o processo de utilização de informações para assegurar que os *inputs* (processos) e *outputs* estejam alinhados para atingir os objetivos organizacionais.

Cultura - numa perspectiva comportamental, a cultura é a assunção de valores e crenças compartilhados por um grupo de pessoas que resulta em características de comportamento.

Custo - valor econômico dos recursos materiais, humanos e insumos empregados num processo.

Estrutura organizacional – numa organização formal, estrutura hierárquica da autoridade, geralmente expressa na forma de organograma.

Feedback / interação – processo de troca de informações e conhecimentos que permite o aprendizado acerca de um fato.

Indicadores – medida agregada e completa que permite descrever ou avaliar um fenômeno, sua natureza, estado e evolução; articula ou correlaciona variáveis e suas unidades de medidas.

Limites – Linha de demarcação de fronteiras de ações permitidas e proibidas. Ponto que não se deve ou não se pode ultrapassar.

Melhoria de processo – mudanças organizacionais coordenadas de modo a melhorar o desempenho dos processos.

Métricas – Sistema de verificação de medidas particular, específico, medida de desempenho.

Normas – Aquilo que se estabelece como base ou medida para a realização ou a avaliação de alguma coisa. Princípio, preceito, regra, lei.

Performance – desempenho obtido em alguma atividade. Resultado de uma operação ou projeto.

Prestação de contas - ato pelo qual alguém cumpre a obrigação que lhe cabe, na forma combinada. Processo de verificação do desempenho das obrigações pactuadas.

Projeto - Atividade ou conjunto coordenado de atividades dirigida para alcançar objetivos explícitos e justificados, segundo uma metodologia definida e empregando recursos humanos e materiais durante certo período de tempo.

3.5 DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA

O delineamento desta pesquisa configura um estudo de caso, cuja unidade de análise é formada pelas três empresas fundadoras do Centro de Serviços Compartilhados (Panamco, Remil e Spaipa). São utilizadas as perspectivas seccionais descritas considerando o contexto com avaliação longitudinal, cuja observação dos impactos nos controles internos das organizações irá ocorrer ao longo do tempo, antes, durante e após a implantação do Centro de Serviços Compartilhados.

O método de estudo de caso longitudinal, que considera as conexões estabelecidas durante todo o processo de implantação do CSC, foi escolhido por permitir a verificação do processo integral do projeto “caso”, desde sua concepção, elaboração até sua implantação e funcionamento. A escolha considera as observações feitas nos estudos de VAN DE VEN (1992) e PETIGREW (1992), que sugerem ser esse o melhor método para os estudos que pretendem verificar processos estratégicos das organizações uma vez que só podem ser contextualizados durante longo período de tempo de forma a permitir o acompanhamento da execução do planejado formalmente.

Optou-se pelo uso do estudo de caso por ser o mais adequado para responder a perguntas do tipo “como” ou “por que”, mais explanatórias, que exigem “lidar com *links* operacionais que precisam ser traçados sobre o tempo, ao contrário do que fossem meramente freqüências ou incidências” (YIN, 1987, p.18). O estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real da vida; quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes; onde múltiplas fontes de evidências são usadas” (YIN, 1987, p.23).

Mostrou-se justificável a metodologia de estudo de caso e preferível em relação às demais metodologias de pesquisa (experimentos, questionários e outros), pois:

- o contexto teórico ainda é fraco ou parece uma abordagem não adequada para o objeto analisado (EISENHARDT, 1989; BONACHE, 1999);

- a intenção é fornecer respostas a questões relativas ao “por que” e ao “como” de certos aspectos ou fenômenos, (YIN, 1994) ;
- o fenômeno sob estudo não pode ser separado do seu contexto.

Em razão dos fatores listados anteriormente, o estudo elaborado foi eminentemente exploratório por não haver estudos ou pesquisas sobre o tema que sejam do conhecimento público em geral. Ainda que se possam localizar teorias expostas em *sites* específicos, ou artigos científicos sobre o assunto, todas as informações estão centradas no enfoque do prestador de serviços e não no tomador do serviço (cliente), como é o caso da presente pesquisa.

O procedimento metodológico aplicado será do tipo descritivo-qualitativo, procedimento de acordo com a fenomenologia (BRUYNE, JAKUES e SCHOUTHEETE, 1991).

Nos reportamos aos estudos de Roberto Jarry Richardson, na obra, “Pesquisa Social” (1999), que afirma:

“Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999, p. 80)”.

Assim, devido às características acima descritas, o estudo utilizará pesquisa qualitativa.

3.5.1 População e Amostragem

A população estudada é composta pelas empresas Panamco S/A, da cidade de São Paulo, estado de São Paulo; Remil S/A, da cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais; e Spaipa S/A, da cidade de Curitiba, estado do Paraná.

A definição da população deu-se pela seleção de amostra que assegurava a presença do sujeito-tipo, representativo do universo, sendo, portanto, do tipo intencional ou de seleção racional (RICHARDSON, 1999).

Destacam-se, a seguir, as características requeridas para selecionar a população:

- a) Grupo de empresas a cujos dados o pesquisador tivesse acesso desde a concepção do estudo de viabilidade até a implantação efetiva.
- b) Empresas em que o Centro de Serviços foi implantado com sucesso e estivessem operando no mês de fevereiro de 2003.
- c) Empresas que houvessem optado pelo compartilhamento de mais de uma área de suporte ao negócio, compreendendo áreas tais como: controladoria, finanças, fiscais e sistemas.
- d) Empresas que participassem de uma indústria de alta competitividade.
- e) Empresas que representassem um caso de serviços compartilhados terceirizado.

A amostra será formada por grupo de dirigentes de nível estratégico das empresas, alguns gerentes das áreas inseridas no processo de compartilhamento e usuários dos serviços (independentemente do nível hierárquico), que fazem parte do escopo da iniciativa de compartilhamento de serviços. Para validação das informações, serão incluídos os gerentes e diretores da empresa prestadora de serviços de BPO e gerente da auditoria interna de uma das organizações.

3.5.2 Dados: tipos, coleta e tratamento

A pesquisa será realizada com dados de fontes primárias e secundárias e a coleta deles será feita conforme descrito a seguir.

Fontes primárias

Dados recolhidos pelo pesquisador por meio de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das empresas de enfoque do “caso” e questionários coletados dos usuários dos serviços prestados pelo CSC independente do nível hierárquico ocupado na organização.

Fontes secundárias

Serão utilizados:

a) Documentos internos da organização

Dados disponíveis em documentos internos das companhias, considerados relevantes para o objetivo da pesquisa, definidos *a priori*, tais como: manuais de procedimentos, regras de conduta, documento que evidencie o estabelecimento da missão, visão e valores das companhias, atas de reunião do processo de implantação do Centro de Serviços Compartilhados, atas de reuniões de acompanhamento dos trabalhos do Centro de Serviços Compartilhados, contratos de prestação de serviços, fluxos de processos, relatórios e orçamentos, ou ainda outros documentos, que no decorrer da pesquisa se mostrarem relevantes para esclarecimento das análises a serem realizadas.

b) Documentos externos

Documentos obtidos junto ao prestador de serviços referentes ao processo de implantação do Centro de Serviços, revistas e periódicos sobre o assunto, publicações de seminários, informações disponíveis na internet em *sites* especializados em pesquisas de serviços compartilhados.

3.5.3 Coleta dos Dados

Considerando a complexidade do tema abordado e as variáveis selecionadas para estudo, foram utilizadas entrevistas, observações, análises de documentos e a própria experiência da pesquisadora. O procedimento para aplicação das técnicas utilizadas será o descrito a seguir.

a) Documentos – dados secundários

Os dados secundários foram recolhidos utilizando-se a investigação dos documentos disponibilizados pelas companhias constantes do estudo, tais como: apresentações elaboradas pelas consultorias sobre o projeto, normas publicadas, código de conduta, documentos que estabelecem a missão, visão e valores, fluxos de processos, lista de relatórios e de sistemas informatizados utilizados como sistemas de controles.

Devido à complexidade do tema em questão, para a seleção dos documentos a serem analisados, utilizar-se-á processo de amostragem em acordo com os quatro princípios básicos abordados por RICHARDSON (1999, p.232): exaustividade, representatividade, homogeneidade e adequação.

b) Questionários

Os questionários de perguntas fechadas, elaborados a partir do roteiro de entrevista, com sugestão de respostas fixas e preestabelecidas, encaminhar-se-á para uma amostra de usuários dos serviços prestados pelo CSC, que devem responder com a opção que mais se ajuste à sua avaliação, considerada uma escala de valor dada. O objetivo dos questionários foi estabelecer correlação entre a percepção das pessoas inseridas na concepção do projeto e dos principais usuários e, dessa forma, poder validar a ocorrência de impacto no nível operacional das organizações.

c) Entrevistas

Essa é uma estratégia pela qual, intencionalmente, o pesquisador recolhe informações dos atores sociais (MISHIMA, 1995).

Neste estudo, foi escolhida a entrevista semi-estruturada, entendida como aquela que parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes (TRIVIÑOS, 1995).

A sua realização pressupõe roteiro que serve de orientação para o pesquisador e não de cerceamento da fala dos entrevistados.

Segundo MINAYO (1996), a ordem dos assuntos abordados não obedece a uma seqüência rígida, sendo, sim, determinada freqüentemente pelas próprias preocupações e ênfases que os entrevistados dão aos assuntos em pauta.

Os dados obtidos permitem entender o processo desde a concepção até a fase pós-implantação por meio da percepção dos executivos entrevistados; coletar indícios para a verificação documental, além de tornar possível reconhecer outras informações relevantes para o entendimento do “caso”.

A elaboração das entrevistas foi orientada pela base teórica desenvolvida no capítulo 2 e pelos objetivos específicos da pesquisa, definidos no capítulo 1.2. Optou-se pela utilização de questões abertas com um guia de pergunta que permitisse a exploração de conceitos, idéias e comportamentos surgidos no decorrer da conversa.

Os objetivos da entrevista foram estabelecidos considerando as colocações de MAISONNEUVE e MARGOT-DUCLOT (1964, *apud* Richardson, 1999, p.209):

- ♦ Obter do entrevistado informações sobre fatos que ele conhece, do seu comportamento.
- ♦ Conhecer a opinião do entrevistado, explorando suas atividades, motivações e papel no processo.

Adicionalmente, a pesquisadora busca entender:

- ♦ A presença de subculturas na organização que permitam julgar a validade do discurso e os dados coletados sobre a cultura vigente.
- ♦ A forma como o entrevistado foi afetado pelo evento caracterizado como variável independente na pesquisa e se esse fator poderia interferir na análise do conteúdo obtido na entrevista .
- ♦ Ainda, se o “estado de ânimo” do entrevistado influenciou os resultados obtidos no projeto, considerando o aspecto de cultura formal e informal na organização.

O roteiro preliminar de entrevistas semi-estruturadas (Anexo n.º 1) foi aplicado em um entrevistado na empresa Spaipa S/A, no sentido de verificar se o mesmo permitiria respostas dentro das hipóteses previamente construídas, as

categorias analíticas, cujas adequações pertinentes foram feitas ainda nessa fase.

As entrevistas e questionários foram elaborados de forma a permitir a obtenção de dados para posterior análise, em torno das seguintes categorias:

- Centro de Serviços Compartilhados;
- Sistemas de Crenças (valores);
- Sistema de Limites (riscos a evitar);
- Sistema de Controle Interativo (incertezas estratégicas);
- Sistemas de Controle de Diagnóstico (variáveis críticas de desempenho).

Com o processo descrito anteriormente, a pesquisadora entende ser possível verificar se as empresas estudadas sofreram algum tipo de impacto nos seus sistemas de controles em decorrência da implantação do CSC.

3.5.4 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados foi realizado por meio de análise descritivo-qualitativa das informações obtidas.

Os dados secundários, já anteriormente caracterizados, serão tratados na forma de análise documental, que pode ser vista como “uma operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estudo ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN, 1979, p.45).

Na investigação documental, os dados secundários são analisados de forma qualitativa. Foram utilizados em várias etapas do trabalho, sempre que a pesquisadora buscou maior entendimento das organizações, do projeto de CSC e dos dados coletados nas entrevistas. Por meio dessas análises, busca-se revelar as razões, as trajetórias e os movimentos de continuidade e de mudanças ocorridas ao longo do processo. Foi considerada a abrangência sugerida por estudiosos como PETTIGREW (1992) e CHAKRAVARTHY e DOZ (1992), mais adequada para o caso em análise.

Da visão abrangente do assunto, realizou-se seleção, síntese e julgamento dos dados e das informações com base nas técnicas de análise documental e de análise de conteúdo. A análise documental supõe o estudo dos manifestos que registram a ocorrência dos fenômenos e as idéias motivadas por estes. O método histórico norteou a análise deste material que, conforme RICHARDSON (1999, p. 230), “consiste em estudar os documentos visando investigar os fatos sociais e suas relações com o tempo sócio-cultural-cronológico”

As entrevistas semi-estruturadas, com guia apresentado no Anexo n.º 1, foram analisadas de forma qualitativa em cada categoria, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo (texto). Segundo BARDIN (1979, p.42), análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

BARDIN (1979, p.95) divide a análise de conteúdo em três fases:

- pré-análise;
- análise do material;
- tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A etapa de entrevistas foi conduzida pela pesquisadora nas empresas REMIL, PANAMCO e ACCENTURE. Na empresa SPAIPA, em virtude de a pesquisadora ser membro da organização, ocupante de função hierárquica que eventualmente poderia causar interferência no processo, as entrevistas foram realizadas por pesquisador especialmente contratado e treinado. Essa medida foi tomada para conferir maior confiabilidade / fidedignidade às informações recolhidas, permitindo aos entrevistados a espontaneidade necessária para a expressão de suas idéias e opiniões ao entrevistador.

As entrevistas gravadas eletronicamente em micro-cassetes numerados de 01 a 20, foram transcritas literalmente por especialista contratado, sendo, posteriormente, revisados pela pesquisadora.

Quanto à técnica de análise de conteúdo, dedica-se, neste estudo, um item especial, com o objetivo de esclarecer a definição, o funcionamento, as características e, principalmente, a forma de aplicação.

3.5.4.1 A Técnica da Análise de Conteúdo

Essa análise é uma técnica de pesquisa que torna reaplicáveis e válidas as inferências de dados de um contexto que inclui procedimentos especializados para processamento de dados de forma científica. Seu propósito é prover conhecimento e novos *insights* obtidos com base nesses dados (KRIPPENDORFF, 1980 – *apud* FREITAS e JANISSEK, 2000).

A análise de conteúdo possibilita analisar as entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente, mas também àquelas que estão subentendidas no discurso, fala ou resposta de um respondente (PERRIEN, CHÉRON e ZINS, 1984, p.27, *apud* FREITAS e JANISSEK, 2000).

“A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.” (BARDIN, 1979, p.31).

As definições de análise de conteúdo têm evoluído ao longo do tempo aperfeiçoando-se a partir do aprendizado empírico. Foram sintetizadas por RICHARDSON (1999) como um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos diversos.

Reverendo as definições apresentadas, considera-se a análise de conteúdo uma técnica que permite estudo detalhado das comunicações feitas de diversas formas, podendo ser escrita ou falada, explícita ou implicitamente, consideradas a partir de processo sistemático e objetivo de interpretação lógica dessas mensagens.

Anteriormente, comentou-se sobre as fases da análise de conteúdo, que se organizam cronologicamente, das quais, neste momento, se faz o detalhamento necessário:

a) Pré-análise

Essa é a etapa em que a organização propriamente dita acontece, operacionalizando e sistematizando idéias e elaborando um esquema preciso de desenvolvimento do trabalho. É fase bastante flexível, em que podem ocorrer a eliminação, substituição e introdução de novos elementos que contribuam para melhor explicação do fenômeno estudado. Geralmente, abrange três aspectos: a escolha do material, a formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores para interpretação dos resultados (RICHARDSON, 1999).

b) Análise do material

Nesta etapa, ocorrem a organização e sistematização do material (codificado, categorizado e referenciado de acordo com regras previamente formuladas) para permitir a tomada de decisões administrativas (RICHARDSON, 1999).

A codificação é a fase em que os dados brutos são transformados de forma organizada e "agregados em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes do conteúdo", segundo HOLSTI, *apud* BARDIN (1979, p.104).

Essa fase compreende:

- I- escolha de unidades de registro (recorte);
- II- seleção de regras de contagem (enumeração);
- III- escolha de categorias (classificação e agregação).

Utilizando-se as sintetizações promovidas por FERREIRA (2000), em seu trabalho sobre as considerações da técnica de análise de conteúdo de Bardin, detalha-se, adiante, cada possibilidade de definições da codificação, para, na sequência, estabelecer o método aplicado neste trabalho.

I- Escolha de unidades de registro

Refere-se à unidade de significação a codificar (tema, palavra ou frase) e em função da qual se recorta o texto.

Tema é a afirmação de um assunto e uma unidade de registro, ou seja, é a unidade que se liberta naturalmente do texto analisado.

Todas as palavras podem ser levadas em consideração como unidades de registro: palavras-chave; palavras-tema; palavras plenas ou vazias; classes de palavras: substantivos, adjetivos, verbos e outras.

O personagem pode ser escolhido como unidade de registro, ressaltando-se traços de caráter, *status* social, papel, etc.

Às vezes, ao se estabelecer essas unidades, é necessário fazer referência ao contexto daquela que se quer registrar propiciando compreender a unidade de registro em destaque. Por exemplo, as palavras “liberdade” e “democracia” devem ser contextualizadas, pois seu verdadeiro sentido pode variar segundo diferentes mensagens políticas a que se referem. (BARDIN, 1979, p.107).

II- Seleção de regras de contagem e escolha de categorias

Forma geral de conceito, uma forma de pensamento, as categorias constituem-se reflexos da realidade, sínteses, em determinado momento, do saber, modificando-se constantemente como a realidade espelhada.

Na análise de conteúdo, as categorias são rubricas que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) em razão de características comuns.

Para selecionar categorias, há vários critérios:

- semântico (temas);
- sintático;
- léxico (juntar pelo sentido das palavras);
- expressivo.

A categorização permite reunir maior número de informações à custa de esquematização e, assim, correlacionar classes de acontecimentos ordenando-os e permitindo acesso a um mundo mais simples, mais previsível e possível de ser explicado.

Na atividade de agrupar elementos comuns no processo de categorização, observam-se dois estágios:

- inventário : isolando os elementos comuns ;
- classificação: repartindo os elementos e impondo certa organização à mensagem.

O que se pretende com isto é "fornecer, por condensação, uma representação significativa dos dados brutos", como afirma BARDIN (1979, p.119), pois a categorização representa a passagem dos dados brutos para dados organizados.

Para categorizar, pode-se empregar dois processos inversos:

- repartição dos elementos à medida em que são encontrados, após o estabelecimento do sistema de categorias com base em hipóteses teóricas. É o procedimento de "caixas", conforme BARDIN (1979, p.119);
- emersão das categorias da classificação analógica dos elementos, resultado da análise do trabalho. É o procedimento por "milha", para Bardin.

Assim, buscar-se-á agrupar as idéias manifestas em torno de conceitos mais amplos de tal modo a compreender melhor a percepção dos entrevistados com a observação dos critérios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, produtividade, objetividade e fidelidade, conforme comenta BARDIN (1979, p.120).

Para abordar os dados à luz do método da análise de conteúdo, será escolhida a categorização definida como operação de classificação dos elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento, segundo o gênero, com critérios previamente definidos (BARDIN, 1979, p.117).

Segundo BARDIN (1979), a análise categorial pretende tomar em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento. A finalidade da categoria é deduzir certos dados e classificá-los. As categorias são rubricas reunindo um grupo de elementos sob título genérico, em razão de seus caracteres comuns. Entretanto, toda escolha da regra de enumeração baseia-se na sistematização que facilite a obtenção de resultados para as questões de pesquisa, evidenciando a realidade estudada.

Na seqüência da categorização, as unidades de análises foram estabelecidas em temas, podendo ser definidas como a unidade mais manipulável (subcategorias), por compreender proposições ou afirmações de um

sujeito e em características espaciais ou temporais, que implicam relacionar e medir certo número de especificidades dos textos, evidenciando o conjunto total das idéias apresentadas. Isto conforme definidas por PERRIEN, CHÉRON e ZINS (1984, *apud* FREITAS E JANISSEK, 2000): em temas e em características espaciais ou temporais.

Para os efeitos deste trabalho, adotam-se os critérios de Bardin antes descritos.

III- Aplicação prática no estudo de caso pesquisado

Um estudo exploratório e uma busca de aumentar o conhecimento sobre o fenômeno para próximos estudos e também o compartilhamento da experiência das pessoas participantes desse fenômeno e dos documentos levantados formam as bases características do estudo de caso pesquisado.

A análise de conteúdo é definida por L. Bardin, na obra, *Análise de Conteúdo* (1988), como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1988, p. 31).

MINAYO (1996) afirma que, do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo parte de literatura de primeiro plano para atingir nível mais aprofundado: aquele que ultrapassa os significados manifestos. Para isso, a análise de conteúdo, em termos gerais, relaciona estruturas semânticas (significantes) a estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e remete para análise de conteúdo com a técnica de análise temática. A noção de tema está ligada a uma afirmação sobre determinado assunto, comportando um feixe de relações e podendo ser graficamente apresentada por meio de palavras, de uma frase, de um resumo (MINAYO, 1996).

Segundo BARDIN (1988), o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado, segundo critérios relativos à teoria que serve

de guia de leitura. Fazer análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação.

Num primeiro momento, foi realizada a transcrição das entrevistas gravadas, bem como sua digitação, para posteriormente proceder às leituras vertical (cada entrevista, uma a uma) e horizontal (conjunto das entrevistas).

A leitura inicial (leitura flutuante) do conjunto das comunicações consiste em tomar contato exaustivo com o material, deixando-se impregnar pelo seu conteúdo (MINAYO, 1996). Foi realizada no sentido de buscar maior aproximação com os temas, com os dados coletados e com a identificação de aspectos relevantes para análise, de acordo com os pressupostos colocados para o desenvolvimento deste estudo.

Considerando o que se pretende ampliar na área de conhecimento, as codificações dos textos foram elaboradas de forma a permitir fidedignidade / validade, exaustividade, concretitude e homogeneidade. As unidades de análise consideraram:

Registro: foram segregados os temas considerados relevantes para que a pesquisadora lograsse atingir os objetivos específicos traçados na pesquisa.

Contexto: atributo utilizado em maior escala na análise dos documentos, em busca da contextualização das unidades de registro numa seqüência cronológica.

O procedimento de análise foi realizado da maneira descrita a seguir.

Para os dados primários, foram adotados:

- Transcrição literal das entrevistas gravadas numerando-as e identificando os respondentes.
- Agrupamento de todas as respostas obtidas sob mesma questão, no caso, pela empresa a que o respondente está vinculado. Uma consideração adicional a ser feita é que, por ser a entrevista semi-estruturada, o entrevistador foi ampliando o roteiro original à medida que surgiram informações relevantes do respondente, que mereciam ser mais bem exploradas. Nesse momento, criou-se a primeira codificação para permitir a identificação, cujo critério será demonstrado na seqüência.

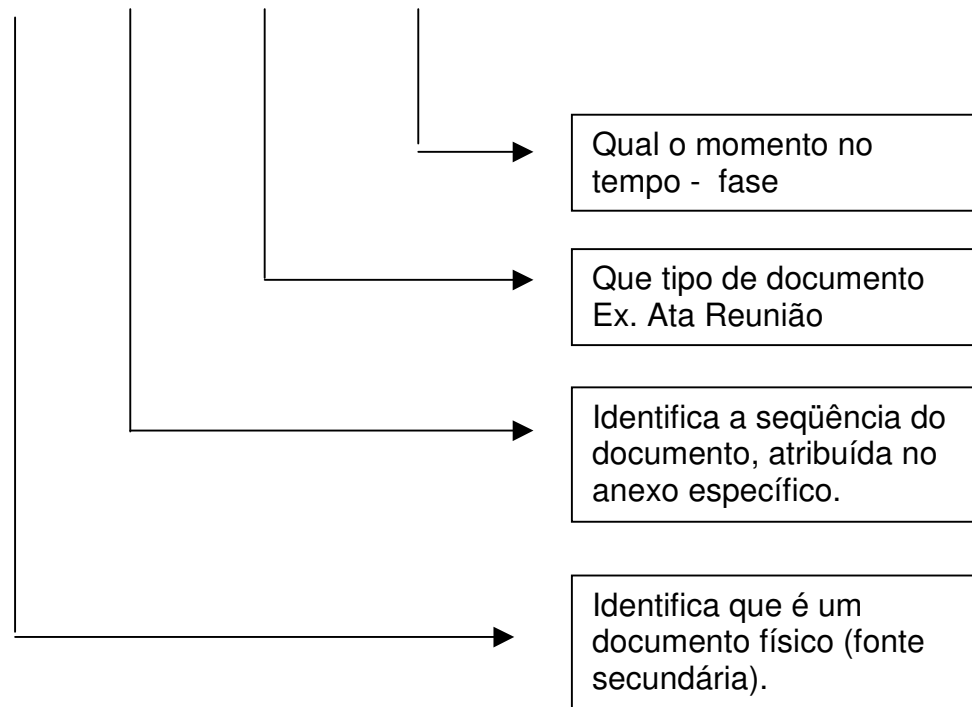
- Estabelecimento das unidades de registro, criando as categorias e subcategorias de análise, de acordo com objetivos previstos, demonstrados do Anexo nº 3.
- Recorte das principais mensagens, frases e textos agrupando-os nas unidades de registro previamente definidas. Para cada empresa analisada, foram agrupados indicando-se a origem, conforme definido acima, além da pergunta da entrevista a que se refere a extração. A partir da combinação desse tópico e do anterior, formou-se o código final utilizando-se o critério a seguir especificado. Foi criada uma tabela dessa codificação para facilitar a localização e interpretação, constante do Anexo nº 2.
- Alocação dos recortes de textos às categorias e subcategorias definidas.

Os questionários foram elaborados por simplificação, com as questões fechadas correspondendo às categorias e os quesitos às subcategorias. Considerando o volume de informações coletadas das entrevistas e da análise dos documentos e que o volume de resposta dos questionários, em uma das três empresas, não foi considerado suficiente para representar o universo selecionado (usuários dos serviços prestados pelo CSC), decidiu-se pela não utilização dos mesmos no tratamento das informações e conclusões.

Para os dados secundários, foram adotados:

- Seleção dos documentos relevantes para o entendimento do CSC e para confirmação dos dados coletados nas entrevistas, em cada categoria / subcategoria definida.
- Codificação dos documentos considerando-se a identificação de um “documento” = Doc.; a seqüência no Anexo Listagem Documentos Analisados = Anexo nº 4; o tipo de documento analisado e ordem cronológica. A partir dessas combinações, formou-se o código final, conforme ilustrado a seguir.

Doctº. seqüência. tipo . cronologia, representando:



Ilustrando por meio de modelo:

DOC.01.carta.fev/01

Documento n.º 01, carta, fevereiro de 2001.

- Lista dos principais pontos retirados dos documentos representados por atas de reunião ou apresentações feitas ao grupo de executivos participante do projeto. A análise de conteúdo foi a técnica utilizada, considerando os mesmos critérios aplicados para a análise dos dados primários (entrevistas).
- Lista dos controles coletados com indicação da forma utilizada para controle (sistema informatizado, planilha, pessoas e outros), segregados em cada tipo de sistema de controle definido no estudo como variável dependente.

c) Tratamento e interpretação dos dados

A opção por estudo de caso “histórico” sob perspectiva longitudinal procura abordar todo o processo ao longo do período compreendido entre o início dos

estudos para a avaliação da viabilidade de se implantar um Centro de Serviços Compartilhados e o processo de avaliação que subsidiou a decisão da implementação do projeto, a fase de implantação propriamente dita e a avaliação do projeto (CSC) no momento da pesquisa. Essa abordagem foi adotada para permitir a compreensão do contexto geral, das condições que levaram as organizações a tomarem a decisão, do ambiente interno em que isto foi adotado e, assim, estabelecer os impactos que o CSC causou nas organizações do ponto de vista de Sistemas de Controles.

A classificação dos dados das entrevistas foi executada com base nas categorias analíticas, elaboradas nos pressupostos deste estudo, que inclusive, subsidiaram a elaboração do roteiro de entrevista semi-estruturada e dos questionários.

Os dados das entrevistas receberam tratamento prévio para posteriormente serem realizadas as leituras de cada uma e do conjunto das mesmas, produzindo-se extratos conforme a categorização estabelecida *a priori*, o cruzamento dos temas, a leitura dos extratos e, por fim, análise, aplicando-se as técnicas já expostas neste estudo, no tópico 3.4.4.1 – III.

A partir da leitura de cada categoria, com os recortes de cada entrevista, foi possível descrever as evidências abordadas pelos entrevistados e responder às perguntas geradoras de temas, utilizando-se a análise qualitativa das mesmas.

As análises, de cunho qualitativo, como mencionadas anteriormente, consideram o entendimento do texto conforme coletado na fonte, primária ou secundária, agrupados de acordo com a categorização definida no tópico 3.5.4.1 b.III, anterior

Este trabalho desenvolve-se de maneira flexível, com a pesquisadora procurando concluir os tópicos de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, confrontando-os com as idéias discutidas na parte teórica e procurando finalizar os mesmos respondendo diretamente às perguntas de pesquisa, estabelecidas de acordo com as seguintes variáveis, que serão observadas nas conclusões:

- Centro de Serviços Compartilhados
- Sistemas de Crenças (valores)
- Sistema de Limites (riscos a evitar)
- Sistema de Controle Interativo (incertezas estratégicas)
- Sistemas de Controle de Diagnóstico (variáveis críticas de desempenho)

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Considerando a natureza dos dados que se pretende obter no presente trabalho de pesquisa, o período de análise de documentos e entrevistas, algumas limitações podem vir a ser impostas, tais como: restrição de acesso a algumas informações e documentos estratégicos; desligamento de pessoas do quadro funcional das empresas participantes do projeto e da implantação do CSC, dificultando ou impossibilitando a coleta dos dados referentes.

Outras limitações deliberadas que podem afetar o desenvolvimento do trabalho:

- período de análise considerado tem como data final o mês de julho de 2003, tendo sido estendido em três meses *versus* o tempo previsto no projeto de pesquisa;
- participação da pesquisadora no quadro diretivo de uma das empresas componentes do estudo de caso.

Especificamente, com relação à ligação da pesquisadora com uma das organizações da população pesquisada, pode-se aduzir que tal fato trará como vantagem a facilidade ao acesso de documentos estratégicos permitindo melhor compreensão do fenômeno estudado. Para evitar interferência no papel da pesquisadora, as informações referentes à área de possível conflito de interesses foram trianguladas com entrevistas semi-estruturadas obtidas do prestador do serviço. Não tendo sido possível obter informações dos auditores independentes, conforme planejado na fase do projeto de pesquisa, optou-se por utilizar empresa

(pesquisador) independente nas entrevistas realizadas com dirigentes da empresa em questão.

Embora a aplicação dos questionários tenha sido feita nas três companhias (quarenta questionários para cada empresa), os níveis de respostas foram de: quatro respostas, representando dez por cento, na Panamco; onze respostas, representando vinte e oito por cento na Remil e trinta e oito respostas, representando noventa e cinco por cento na Spaipa. O volume de respostas obtidas na empresa Panamco (dez por cento) foi considerado não representativo do universo, tendo a pesquisadora optado por não utilizar os dados obtidos neste processo. Essa opção considerou, além da não representatividade das respostas obtidas da Panamco, o fato de ter conseguido, nas entrevistas e documentos analisados, dados considerados suficientes para obter as conclusões sobre as perguntas de pesquisa.

4 ESTUDO EMPÍRICO

O estudo em referência segue os procedimentos descritos no tópico 3 (Metodologia), deste trabalho. Com a exploração de um assunto praticamente desconhecido na análise organizacional, buscar-se-á descobrir idéias acerca do fenômeno Centro de Serviços Compartilhados e a constatação das teorias encontradas sobre os grupos de variáveis, os sistemas de controle e Centro de Serviços Compartilhados – aliança estratégica, com base na fundamentação teórica, tópico 2. Nesse caso, conforme mencionado anteriormente, formado por três empresas engarrafadoras de refrigerantes do Sistema Coca- Cola.

A grande maioria das variáveis será analisada no conjunto das três empresas, exceto as definidas como sistemas de controles, que serão analisadas individualmente para permitir maior aprofundamento nas questões abordadas.

A fim de facilitar a compreensão do leitor da presente pesquisa, sobre o contexto de negócios e das próprias organizações, será feita rápida abordagem de alguns temas considerados relevantes para o estudo. Inicialmente, contextualiza-se o mercado de refrigerantes no Brasil com o objetivo demonstrar o ambiente competitivo em que estão inseridas as organizações. Na seqüência, faz-se breve relato sobre franquias para permitir o conhecimento das restrições impostas por esse tipo de negócio e dos benefícios concorrenciais que proporcionam e, finalmente, faz-se rápida abordagem sobre o sistema de franquias Coca-Cola, que representa o contexto de negócio das empresas componentes do estudo.

4.1 AMBIENTE COMPETITIVO E FRANQUIAS

4.1.1 Mercado de Refrigerantes no Brasil

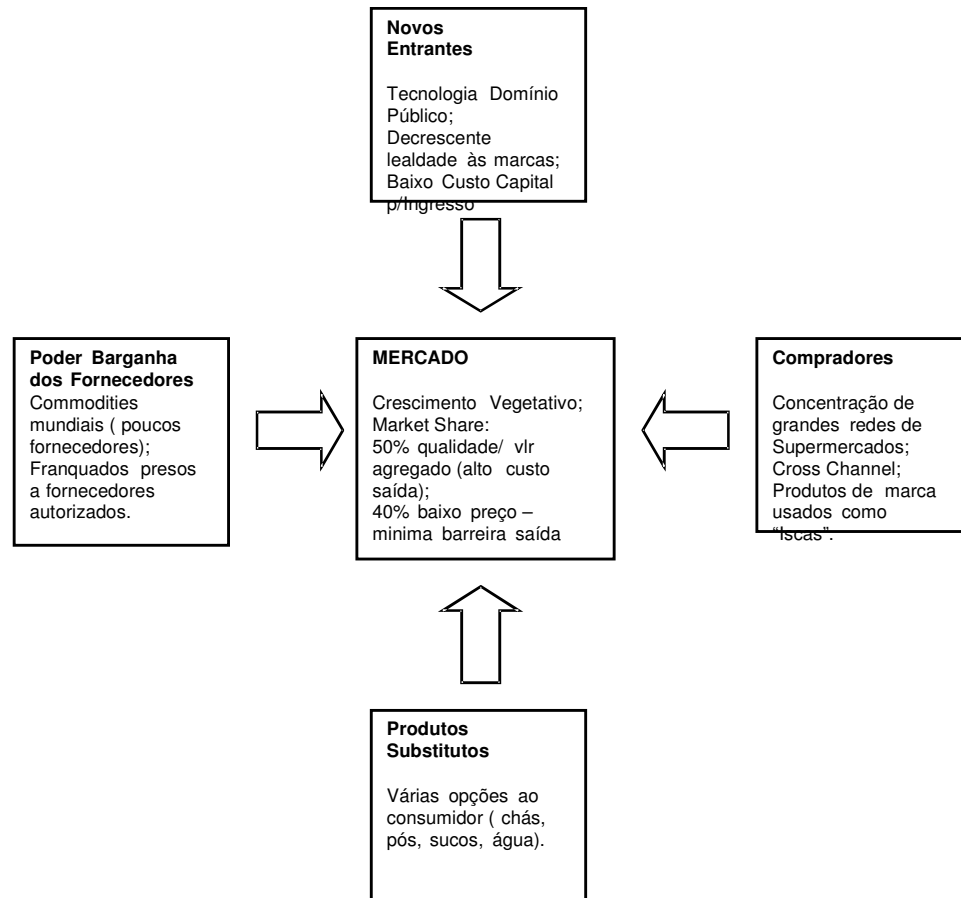
O segmento da indústria de refrigerantes no Brasil caracteriza-se por concorrência configurada basicamente em dois extremos. De um lado, a indústria representada pelas marcas da TCCCo - Coca-Cola apresenta um sistema que garante a presença física do produto em todos os locais do país, investimentos massivos em *marketing*, imagem e qualidade com integração e coordenação de atividades e planos de mercado. De outro lado, um conjunto de centenas de pequenas indústrias que atuam em micro-regiões, usualmente com abrangência limitada e concentração de vendas em canais de distribuição de fácil acesso.

A fim de se conhecer as empresas integrantes da pesquisa e facilitar a compreensão da relevância do projeto – CSC como fator de contribuição para a estratégia corporativa, faz-se breve análise do cenário externo recorrendo-se à revisão teórica visitada no capítulo 2, mais especificamente ao modelo PORTER (1985), referente às Cinco Forças, considerando:

- a. Rivalidade entre competidores estabelecidos.
- b. Pressão competitiva dos entrantes e barreiras à entrada.
- c. Pressão competitiva exercida por produtos/serviços substitutos.
- d. Poder de barganha exercido pelos fornecedores-chave.
- e. Poder de barganha exercido pelos compradores.

A análise do cenário externo do segmento foi elaborada com base nas informações disponíveis na Spaipa S/A sobre pesquisas Nielsen (Instituto Nielsen) e nos modelos de análise da indústria elaborados no planejamento estratégico da Companhia no ano 2002, demonstrada na Figura 7 - Cenário Externo do Segmento, no modelo das Cinco Forças de PORTER (1985).

FIGURA 7 – CENÁRIO EXTERNO DO SEGMENTO



Fonte: Elaboração própria, com base no material da Reunião Planejamento Estratégico Spaipa ano 2002.

O comportamento das cinco forças de mercado encontra-se ilustrado de forma sumária na figura 7, Cenário Externo do Segmento, cuja abordagem é retomada em maior nível de detalhe na seqüência.

Rivalidade entre Competidores Estabelecidos

Quanto a esse aspecto, observam-se:

- Elevado número de competidores estabelecidos com capacidades tecnológicas e organizacionais semelhantes.
- Lento crescimento do mercado nos últimos anos (taxa vegetativa).
- Mercado baseado em duas estratégias competitivas : Concorrentes extremamente agressivas em termos de política de preço com preços ao consumidor até 50% mais baratos por litro de bebida e concorrentes com alto valor agregado e atributos de qualidade de marca, ambas disputando e forçando o aumento de volume.
- Irrelevante custo de troca considerado por clientes / consumidores.
- Possibilidade remota de algum concorrente tornar obsoleta as práticas dos demais com inovação tecnológica no *core business*, considerando que o setor pode ser considerado maduro com inovações incrementais.
- Ocorrência de fusões e aquisições nos últimos anos e em menor intensidade nos próximos vindouros.
- Estratégias e táticas de atuação semelhantes entre os concorrentes, que estão no mesmo enfoque de mercado.
- Baixos custos de “saída” ou transformação do negócio motivados por mudança do negócio, nos últimos anos, com a utilização de produtos com embalagens descartáveis. Empresas vinculadas à decisão de terceiros: franquias, por força de contrato, enfrentam elevadas barreiras para sair do negócio em função do elevado investimento em ativos físicos.

B) Pressão Competitiva dos Entrantes e Barreiras à Entrada

Quanto a esse aspecto, observam-se:

- Economias de escala pouco significativas.
- Utilização de tecnologias de domínio público e de fácil assimilação.
- Experiência e aprendizagem importantes, porém, não decisivas em termos competitivos.

- Decrescente lealdade às marcas líderes em detrimento às de menores preços com sensível redução da importância do atributo “marca” na percepção dos consumidores.
- Falta de necessidade de grande aporte de recursos financeiros para se estabelecer no negócio, considerando a característica de atuação regional da maioria dos concorrentes.
- Tamanho não é determinante para obtenção de vantagens competitivas em termos de custos de matérias-primas.
- Dificuldade de acesso aos canais de distribuição em decorrência da necessidade de experiência logística na operação.
- Barreiras tarifárias, ou ambientais, praticamente inexistentes no setor.

C) Pressão Competitiva Exercida por Produtos e Serviços Substitutos

Quanto a esse aspecto, observam-se:

- Muitas opções de produtos como substitutos (sucos, chás, isotônicos, água mineral, sucos em pó) à disposição do consumidor apresentando crescimento notoriamente superior, ainda que no Brasil essa cultura não seja desenvolvida nos demais segmentos.
- Atributos como qualidade e preço dos substitutos não representam fator de restrição por parte dos clientes e consumidores.
- Custos de troca na escolha dos substitutos, em termos de hábitos, de conveniência para os clientes e consumidores, são de natureza moderada.

D) Poder de Barganha Exercido pelos Fornecedores- Chave

Quanto a esse aspecto, observam-se:

- Poucos fornecedores qualificados para o atendimento de grande número de empresas, principalmente, em termos de embalagens.
- Insumos tratados como *commodities* mundiais, na sua maior parte.
- Poucas alternativas de fornecedores dotados de qualidade e pontualidade, no segmento “diferenciação”.

- Grande oferta de insumos para produtos do segmento de baixo preço operando com agilidade e variedade de opções, tornando irrelevante no processo o atributo qualidade do produto final .
- Troca de fornecedores sem custos elevados para a maior parte dos fabricantes regionais.
- Impactos significativos sobre a lucratividade do produto decorrentes dos insumos dos fornecedores.
- Nula tendência de entrada dos fornecedores no negócio de seus clientes (integração vertical).

E) Poder de Barganha Exercido pelos Compradores

Quanto a esse aspecto, observam-se:

- Concentração do número de compradores (grandes redes) com tendência de aumento das vendas entre canais (*cross channel*).
- Inexpressiva participação dos compradores na produção dos próprios insumos.
- Utilização de produtos com marcas valorizadas pelo consumidor como “iscas” para geração de tráfego nas lojas, prejudicando a estratégia global das Companhias.
- Mínimos custos de troca por parte do comprador, ou inexistentes.
- Elevado impacto sobre a lucratividade do comprador causado pelo custo do produto.
- Tendência nula de ingresso dos fornecedores no negócio dos compradores.

4.1.2 Sistema de Franquias

Estratégias para o comércio e para a distribuição de produtos e serviços são constantemente estudadas e desenvolvidas. Entre essas, tem-se tornado relevante o sistema de franquias (*franchising*), método seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento,

representando, por outro lado, grande oportunidade para quem quer ser dono do próprio negócio. O franqueador é a empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao franqueado, pessoa física ou jurídica, que adere a essa rede. Nesse sistema, o franqueado investe recursos no próprio negócio, operado com a marca do franqueador e de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados pelo mesmo. A essência da *franchising* está na parceria, motivo pelo qual o sistema tem alcançado elevados índices de êxito nos mais diversos ramos de atividade.

Dentre os vários tipos de alianças conhecidos, as franquias, provavelmente, foram as que, através dos tempos, apresentaram maior mudança, em termos de visão de seus implementadores. Passaram de uma quase bem sucedida estratégia de venda de fabricantes, para a constituição de verdadeiros sócios com papel definido e imprescindível dentro desse grande negócio.

O surgimento da aliança de franquia (*franchising*) também foi resultado natural do empreendimento de cooperação, que possibilita a parceria entre uma empresa maior e mais desenvolvida (franqueador) e várias empresas menores independentes (franqueados), porém, administradas de perto pelo franqueador. Dessa evolução, surgiram vários tipos de franquias e a que interessa, particularmente, neste estudo, é aquela em que a franqueadora [(detentora da(s) marca(s)] concede o direito a franqueado(s) de operar em território designado e especialmente demarcado.

4.1.2.1 História das franquias

Há quem diga que a *franchising* surgiu após a Segunda Guerra Mundial, mas, no século XIX, nos Estados Unidos, a Singer Sewing Machine Company já concedia o direito de comercialização de seus produtos a comerciantes independentes. Depois, já no século XX, a General Motors e a Coca-Cola passaram a adotar a *franchising*. A primeira com a finalidade de expandir sua rede de distribuidores e a segunda, o engarrafamento de seus produtos. A explosão da *franchising* ocorreu mesmo apenas a partir dos anos 50, quando

milhares de ex-combatentes, da segunda guerra mundial, que voltaram para os Estados Unidos realizaram o sonho de abrir os próprios negócios. O fato histórico, considerado responsável pelo crescimento do sistema, foi o surgimento do McDonald's, em 1954, hoje o maior franqueador do mundo.

4.1.2.2 A Evolução da Aliança de Franquia

Um dos elementos mais importantes na construção e manutenção de um sistema de *franchising* de sucesso consiste em estabelecer, criar e manter uma relação positiva com os franqueados. Muitos deles, bem intencionados, encontram dificuldades na expansão, visto que, para se estabelecer relações positivas com os franqueados, requer-se atenção constante aos princípios, métodos e técnicas administrativas .

4.1.3 Sistema de Franquia Coca-Cola

A The Coca-Cola Company Limited (TCCCo), empresa americana com sede em Atlanta, Geórgia, proprietária de aproximadamente 1000 marcas de bebidas, concede o direito de exploração de suas marcas a franqueados selecionados. Essas empresas denominadas franqueadas, ou fabricantes, em função de contrato formal assinado, com tempo pre-estabelecido, comprometem-se ao cumprimento de uma série de requisitos, para, entre outros objetivos, garantir a integridade das marcas exploradas e os benefícios decorrentes do sistema.

Entre os requisitos compromissados, listam-se aqueles referentes a obrigações e direitos que de alguma forma aparecem durante as análises objeto do presente estudo:

a) Respeito ao território designado no contrato de franquia : os fabricantes não podem vender os produtos que produzem para clientes fora da área que lhes foi concedida (território).

b) Insumos de produção atendendo às especificações de qualidade determinadas: o principal “insumo” para a fabricação das bebidas é o “concentrado” adquirido do franqueador que detém a fórmula do mesmo (o famoso segredo dos produtos Coca-Cola). Todos os demais insumos constantes da formulação dos produtos devem ser obrigatoriamente adquiridos de fornecedores tecnicamente aprovados pela franqueadora. Essa aprovação atinge não só a qualidade da matéria-prima desses fornecedores, mas também a capacidade e idoneidade no fornecimento.

c) Qualidade: todo o processo de produção, acondicionamento e entrega dos produtos deve ser uniforme e atender às normas estabelecidas pela franqueadora. Periodicamente, são feitas auditorias nas instalações dos franqueados e respectiva coleta dos produtos no mercado / território da empresa franqueada, para posterior análise nos laboratórios da franqueadora na sua sede daquele país, cujos resultados comparativos com os níveis esperados são enviados para os franqueados.

d) Certificação dos indicadores de qualidade: todo o material de *marketing*, logotipos das marcas e imagens é desenvolvido pela franqueadora, que define a utilização e inspeciona a correta aplicação dos mesmos, vedando a utilização fora dos padrões aprovados. Os filmes e outros meios de comunicação são definidos e elaborados pela proprietária das marcas, que, posteriormente, cobra parte desse custo dos franqueados.

e) Atributos dos produtos: todos os quesitos antes abordados conferem atributos únicos, mundialmente conhecidos e reconhecidos e inimitáveis até a presente data, que se traduzem numa vantagem competitiva significativa para os que recebem o direito de explorar essas marcas.

4.2 SISTEMA COCA-COLA NO BRASIL

Esse sistema é integrado pela Divisão Brasil da The Coca-Cola Company (TCCCo), que abrange a Coca-Cola Indústrias Ltda , a Recofarma Indústrias do Amazonas Ltda e 39 fábricas engarrafadoras, operadas por 16 grupos

empresariais independentes, que atuam em regime de franquia. Essa estrutura absorve aproximadamente 25 mil pessoas, além de gerar cerca de 250 mil empregos indiretos.

As empresas franqueadas mantêm um contrato de fabricação no qual se comprometem a produzir, engarrafar e distribuir todos os produtos da Coca-Cola dentro do rigoroso padrão de qualidade da The Coca-Cola Company. As fábricas engarrafadoras do Sistema Coca-Cola estão localizadas em distintos pontos do território nacional.

Presente em mais de duzentos países, a Coca-Cola iniciou suas operações no Brasil em 1942 e conta hoje com a maior frota privada do país (aproximadamente sete mil veículos) para abastecer cerca de um milhão de pontos de compra espalhados por todo o território nacional. A Coca-Cola Indústrias Ltda, sediada na cidade do Rio de Janeiro, coordena o grupo de franquias, as estratégias promocionais e de *marketing* nacionais e regionais, atuando como consultora exclusiva do Sistema Coca-Cola no Brasil. A Recofarma Indústrias do Amazonas Ltda, localizada na Zona Franca de Manaus, produz e distribui concentrados e bases de bebidas para a fabricação de todos os seus produtos.

O Sistema Coca-Cola do Brasil, líder no mercado brasileiro de refrigerantes com mais de 50% de participação, responde pela terceira maior operação da Coca-Cola em todo o mundo, superada apenas pelos EUA e pelo México. A produção das bebidas de suas marcas, em 2002, foi de seis bilhões de litros (equivalente a um consumo anual *per capita* de produtos da Coca-Cola de 34,2 litros, entre refrigerantes, águas, sucos e energéticos) apresentando crescimento de 2,6% em relação ao ano anterior. É um dos maiores contribuintes do Brasil, com o recolhimento de R\$ 1,9 bilhão em impostos federais, estaduais e municipais, em 2002, além de apoiar diversos programas sociais, culturais e esportivos.

Esse sistema compreende 16 grupos; 2 CBOs (Companhias Engarrafadoras de propriedade da franqueadora e operadas por ela); 39 fábricas; aproximadamente 1 milhão de pontos de venda em todo o País; mais de 238.000

equipamentos (*coolers*, *vending machines* e *post-mix*) no mercado; uma frota de aproximadamente sete mil veículos.

As franquias estudadas são apresentadas em destaque na Figura 8, a seguir.

FIGURA 8 – FRANQUIAS DO SISTEMA COCA-COLA



FONTE: Elaboração própria com base nas informações colhidas na pesquisa.

4.3 EMPRESAS QUE COMPÕE O ESTUDO DE CASO

Além das empresas objeto de análise no estudo de caso, identificadas na figura n.º 8, participa da pesquisa a empresa de consultoria que opera o Centro de Serviços Compartilhados.

Considerando que as empresas objeto do estudo optaram por terceirizar a operação do Centro de Serviços Compartilhados efetuando a contratação de empresa especializada, para essa finalidade e que, no decorrer do processo, fez-se necessário ouvir os executivos dessa prestadora de serviços, procede-se a breve descrição dessas quatro empresas a seguir.

4.3.1 Panamco S/A Brasil (SPAL)

A Panamco começou a operar em 1941, no Panamá, e fez a abertura de capital, na Bolsa de Nova York, Estados Unidos da América, em 1993. Essa estratégia permitiu a expansão das operações da Panamco por intermédio de aquisições de engarrafadores na América Latina (México, Venezuela, Colômbia, Costa Rica, Panamá, Brasil, Guatemala e Nicarágua). As operações da Panamco, uma das maiores engarrafadoras licenciadas das marcas Coca-Cola, no mundo, em cada um dos países, tinha plataforma única de sistemas de informações através do SAP, com sistemas para as operações de faturamento e distribuição desenvolvidas internamente.

Do ponto de vista operacional, as Companhias agem com bastante independência, sendo que, mais recentemente, ocorreu a iniciativa (em andamento) já aprovada da criação de um consórcio entre os países ou Centros de Serviços Compartilhados, interligando todos os países (de língua espanhola) de atuação da Panamco, estando fora, a princípio, apenas o Brasil (único de língua portuguesa) .

No Brasil, a Panamco atende a região da Grande São Paulo, litoral Paulista e o estado do Mato Grosso do Sul. Responsável por aproximadamente 26% do volume dos produtos Coca-Cola vendidos, atende a uma população de

mais de 20 milhões de consumidores e aproximadamente 110 mil pontos de vendas.

As operações do Grupo Panamco foram vendidas para a Coca-Cola Femsa (KOF), do México, em maio de 2003, que passou a operar em todos os países agregando-se aos territórios por que já respondia, tornando-se o maior grupo engarrafador do mundo.

A KOF Brasil opera em dois territórios não contínuos: São Paulo, Campinas e Santos (SPAL) e Mato Grosso do Sul (ROSA). Para tal empreendimento, conta com uma estrutura de três fábricas: Jundiaí (1.5 bilhão de litros/ano), a maior do mundo em capacidade de produção; Campo Grande (100 milhões de litros/ano) e Mogi das Cruzes - Fonte de Água Mineral (42 milhões de litros/ano). A operação Brasil conta ainda com sete Centros de Distribuição localizados no estado de São Paulo: dois na capital e o restante nas cidades: Jundiaí; Caraguatatuba; Santos; Cosmópolis; Osasco (Macro CD), maior Centro de Distribuição do Sistema Coca-Cola na América Latina.

4.3.2 Remil

Pouco tempo depois da instalação da primeira fábrica de Coca Cola no Brasil, que se deu em 1942 na cidade do Rio de Janeiro – RJ., seria aberta a segunda fábrica, em Juiz de Fora (MG) e, em 20 de setembro de 1948, a fábrica de Belo Horizonte, cujo capital pertencia ao grupo Financeiro Banco da Lavoura, por intermédio do Armazém Geral Cruzeiro do Sul, pulverizado entre dezenas de acionistas. Em 1953, a fábrica de Belo Horizonte da Coca-Cola mudaria de mãos, assumindo o controle as famílias Gonçalves, Cerqueira, Noronha Guarany e Loureiro, dentre outros. Começava o desenvolvimento da Refrigerantes Minas Gerais Ltda.

Em maio de 2000, a Remil passou a ser operada diretamente pela Coca-Cola Indústria Ltda (CCIL). Em março 2002, assumiu, as operações dos territórios da região da Zona da Mata e parte do estado do Rio de Janeiro, e expandiu-se, inaugurando mais uma linha de produção. A empresa investiu na

nova planta, aumentando a produção para 400 milhões de litros de refrigerante por ano.

Os investimentos sucessivos em modernização de produção e no mercado permitiram que a participação no segmento de refrigerantes, na sua região, ultrapassasse os 50%. A Refrigerantes Minas Gerais Ltda atende hoje a 10,35 milhões de consumidores através de 71,5 mil clientes, incluindo parte do estado do Rio de Janeiro.

Atualmente, a Remil fabrica e comercializa os refrigerantes das marcas da TCCCo - Coca-Cola e Guarapan (marca totalmente mineira). Além disso, distribui a água mineral Bonaqua, os sucos Kapo, o chá Nestea, o energético Burn, a tônica Schweppes e as cervejas das marcas Kaiser, Bavária e Heineken. Em relação ao mercado de cervejas, a Remil faz a distribuição da marca Kaiser no mercado mineiro, com a comercialização de 95 milhões de litros de cerveja em suas áreas de atuação.

4.3.3 Spaipa S/A

Em 1995, foi formado o Grupo Spaipa pela união de três franquias de Coca-Cola: Paraná Refrigerantes, Refrigerantes Bauru e Rio Preto Refrigerantes, todas companhias pioneiras do Sistema Coca-Cola. Os acionistas são os donos das três franquias fusionadas, contando também com a participação dos antigos proprietários da Refrigerantes de Santos. A fusão nasceu da necessidade de se integrar territórios que pudessem operar em conjunto, com menor custo, maior competitividade, melhor utilização e maximização dos ativos disponíveis. Na época da fusão, os três grupos tinham 10 unidades produtoras e 28 centros de distribuição, que operavam de diferentes formas com uma estrutura que empregava diretamente mais de 5.500 pessoas.

Para ganhar mercado e melhor atender a seus 14 milhões de consumidores, o grupo dessas franquias não só investiu no mercado e modernizou o parque fabril, como também modificou completamente os sistemas de informática, tecnologia de informação, sistemas de controles. Promoveu

também o desenvolvimento de indivíduos capacitados e um programa de mudança cultural que atingiu todos os níveis da corporação (incluindo operários de chão de fábrica a membros do Conselho de Administração). Essas modificações permitiram que a nova empresa mudasse completamente a antiga estrutura logística e administrativa promovendo avanço em programas que possibilitaram o atendimento a um mercado bem maior e mais exigente, fazendo da Spaipa o maior fabricante independente com capital brasileiro, representando 11% das vendas de produtos Coca-Cola do Brasil.

Atualmente, o grupo é composto de quatro fábricas (três de refrigerante e uma de água mineral), cinco depósitos, sete *crossdocking*, além de escritórios de vendas atendendo ao território geográfico compreendido pelo estado do Paraná e interior de São Paulo.

Contando com uma equipe formada por 1600 funcionários diretos, a Spaipa obteve faturamento anual de R\$ 850 milhões, em 2003, com um crescimento de 14,75% sobre o ano anterior.

4.3.4 Accenture

A Accenture é uma empresa mundial de consultoria e tecnologia para os serviços de integração, capacitação e terceirização de operação de unidades de negócio; alianças para garantir o comprometimento de parceiros e *ventures* para avaliar o negócio e traçar a melhor estratégia de aporte de recursos com indicadores de relevante expressão nacional e internacional.

Dispõe de receita de US\$ 10.8 bilhões, mais de 75.000 profissionais e presença em 48 países; 146 escritórios em todo mundo, sendo seis na América Latina e dois no Brasil. Vem atendendo a mais de 4.000 clientes em cerca de 18.000 projetos nos últimos cinco anos fiscais (85% das 100 maiores empresas da Revista Fortune). Apresenta crescimento anual sempre na casa de dois dígitos.

- Na América Latina

Escritórios no Brasil: São Paulo (incluindo um Centro de Soluções) e Rio de Janeiro; na Argentina: Buenos Aires ; na Venezuela: Caracas e no México: Cidade do México .

- No Brasil

Consultoria líder no Brasil de acordo com os Institutos de Pesquisa de Consultoria; mais de 2.100 profissionais nos escritórios do Rio de Janeiro e de São Paulo; faturamento no ano 2000: US\$ 208,2 milhões; 44% das empresas, constantes do *Ranking* 500 Maiores da Revista Exame, fazem parte da carteira de clientes da Accenture.

5 O ESTUDO DO CASO OBJETO DE PESQUISA

O presente estudo abordará a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados para atividades de *back-office* (atividades de suporte).

Inicialmente, serão abordados aspectos relacionados ao processo de criação e implantação do projeto, os objetivos norteadores da decisão e os próprios processos da decisão. A análise desses aspectos preliminares visa contextualizar o ambiente das organizações (clima organizacional) servindo de base para a análise dos dados recolhidos no campo.

5.1 ASPECTOS MOTIVADORES DA BUSCA DE ALTERNATIVA

As empresas encontravam-se num ambiente de competição agressivo, vivenciando cenário econômico de recessão, restrições impostas pelo próprio sistema de territórios, necessidade de criar formas novas de operar e de aumentar a capacidade de concorrer. Na busca por alternativas que permitissem, ao mesmo tempo, alavancar os atributos diferenciadores disponíveis, diminuir o custo dos elos da cadeia de valor, realizar maior integração com outros franqueados, as empresas deduziram que o empreendimento do tipo Centro de Serviços Compartilhados seria alternativa exeqüível, como um ponto inicial para projetos maiores.

Das entrevistas com os executivos responsáveis pelo nível estratégico das organizações, surge a crença da importância estratégica do projeto para a consecução dos objetivos corporativos com a participação do pessoal, ao tomarem para si mesmos a decisão de ir em frente e de fazer acontecer.

As três organizações mostraram comportamentos distintos na condução do projeto, como será explorado adiante, dos quais resultaram impactos diferentes em cada empresa.

Os discursos, descritos em seqüência, traduzem de forma clara a importância atribuída ao projeto pelos principais executivos das três corporações, no nível da estratégia. Trazem em si mesmos uma carga de expectativa futura em

relação ao que se objetivava atingir em decorrência do Centro de Serviços Compartilhados, não apenas das atividades que seriam desenvolvidas no CSC, mas em função da oportunidade de iniciar uma aliança estratégica, que poderia ser um marco para projetos mais ambiciosos.

a) Objetivos reais no nível estratégico (nem sempre declarados) :

a.1) Aliança Estratégica entre Fabricantes de Coca-Cola (objetivo de longo prazo).

Para a Panamco, a motivação estava na visão da necessidade de integrar as franquias, quebrando algumas barreiras, permitindo a criação de sinergias , considerados os aspectos de respeito ao território estabelecido no sistema de franquia, limitando- se à atuação no mercado, mas facilitando a integração e as economias de escala nas demais atividades.

O principal executivo da corporação afirmava:

“Tínhamos uma visão de que era necessário integrar as franquias de Coca-Cola do Brasil, do ponto de vista econômico, do ponto de vista de sinergias e do ponto de vista de maior confiança entre as empresas. O conceito do CSC, trabalhando em conjunto, mostrando que se poderia obter benefícios com o trabalho integrado, seria um passo importante. Eu visualizava este objetivo como sendo o principal para ter entrado realmente no centro (PA.1.2-P9).”

“A delimitação do sistema de franquias, como eu disse, não me parece sustentável a longo prazo, não será possível garantir esse tipo de sistema, a razão então para que o sistema único, homogêneo, acabe acontecendo passaria também pela unificação de sistemas, de controles, de procedimentos na área administrativa financeira, e está poderia ser uma área aonde as coisas aconteceriam com maior facilidade (PA.1.1-P2).”

O executivo tinha expectativas que transcendiam o escopo do projeto CSC, com meta mais centrada no atendimento de uma série de quesitos de qualidade e preço dos serviços que estão no escopo.

Para a Remil, conclui-se da análise dos documentos e das entrevistas, haver , além daqueles primários do projeto, um objetivo maior: a integração do Sistema Coca-Cola no Brasil. A proprietária do negócio e também franqueadora, representada pelo seu executivo Presidente de Finanças, que participou

ativamente das reuniões e da discussão, impulsionou o projeto e o fez de fato acontecer. Percebe-se que as figuras do acionista da empresa e da franqueadora se misturam, quando, através do seu representante, defende a união do sistema, somando forças, ganhando sinergia, tendo como objetivo principal o CSC. Para a franqueadora, esse projeto poderia ser um meio, para uma sinergia maior entre os fabricantes tomar corpo.

Esse objetivo “subliminar” estava alinhado com o que a Panamco esperava do projeto e também com o que a Spaipa vislumbrava ser o resultado em decorrência da iniciativa, como se verá adiante. Fica evidente essa manifestação de vontade, no discurso colhido do executivo de finanças da Remil (que se reporta hierarquicamente ao executivo mencionado no início deste parágrafo), ainda que ele não vislumbrasse tal benefício e que o Diretor Superintendente da Remil tenha tido de se empenhar pessoalmente, para garantir credibilidade ao processo.

“O CFO da TCCCo (meu chefe) acreditava e, ainda acredita, que os fabricantes precisam se unir, somar forças, ganhar sinergias naquilo que dá. (RE.1.UN-P5). “

“A alta administração, o nosso Superintendente, na sua comunicação sobre o projeto, mostrou que era um projeto de vanguarda, que era uma tendência mundial, e que nós estávamos entrando nesse projeto prá que nos tornássemos mais competitivos ... (RE.2.UN-P50)”.

Essa conclusão pode ser constatada no documento Doc.03.prop.mai/01, no qual, pela análise, tem-se que:

“Os executivos, CFOs, dos 5 grupos participantes e o CFO da acionista da Remil, fecham com a Consultoria e definem “start up” . Grupos participantes: Panamco; Refrigerantes Guararapes; Spaipa; Remil, e Rio de Janeiro Refrescos e a acionista da Remil TCCCo. Sendo todos o maior nível hierárquico nas empresas – na área de Finanças.”

A Spaipa tratou o projeto como algo importante para toda a organização, embora na maioria das reuniões fosse representada por um dos diretores, denominado *sponsor* do projeto. Restou evidenciado das entrevistas que todos os diretores participaram da decisão e compartilharam do mesmo interesse na oportunidade de alavancar a estrutura de aliança, aproveitando a própria estrutura

de franquia como impulsionador do processo. Tanto na análise dos discursos, como dos documentos do projeto, pôde ser constatado que, no nível estratégico das organizações, havia clara sintonia entre os três fabricantes.

“O sistema de franquia de Coca-Cola é o desenho ideal para esse tipo de serviço, que é o serviço compartilhado, pelo fato de ser mesmo negócio, os mesmos procedimentos, temos muitas coisas em comum.... somos, como uma irmandade. Inicialmente, Spaipa, Remil, Panamco/Spal e futuramente a Norsa. Somos uma grande família e como tal nossa força virá desta união para um objetivo maior no futuro (SP.1.2-P1).”

“O sistema Coca-Cola, os cabeças de franquia, viam a necessidade de fusões, de compartilhar serviços, reduzir custos e o CSC funciona como uma fusão “virtual” (SP.1.1-P3).”

As conclusões acima, coerentes entre as três organizações, ficam evidenciadas na transcrição de algumas definições encontradas na análise dos documentos Doc.08.apres.nov/01, que, entre outras matérias, define a missão e a visão para o projeto CSC e, no Doc.11atas.ago/02, sela a decisão de dar continuidade ao projeto.

Ficaram estabelecidas, claramente, quais seriam a missão e visão do CSC:

Missão

Explorar ao máximo, oportunidades de sinergias entre as operações administrativas de suporte das engarrafadoras, para que as empresas possam se beneficiar do custo mais eficiente, de serviço eficaz disponível, sendo uma vitrine para a integração do Sistema Coca-Cola, não só nestas atividades, mas em outras que podem ser compartilhadas.

Visão

Ser o provedor de serviços administrativos mais eficientes para as empresas, para que possa atrair novas operações e tornar-se um gerador de valor para os acionistas das engarrafadoras.”

As razões para prosseguir:

No documento Doc.11 atas.jul/ago/02, registram-se estas constatações:

- “Remil e Spaipa se recusam em dar prosseguimento ao projeto com os novos parâmetros econômicos apresentados. Longos debates se desenrolam para aclarar a revisão desses parâmetros sugerida pelo pessoal da Panamco.
- Os participantes decidem seguir com o projeto assumindo as regras iniciais convencionadas. O principal executivo da Panamco esclarece que seu objetivo principal não é custo e que, por essa razão, fica confortável em decidir continuar, ainda que seus gestores não concordem com os referidos parâmetros econômicos. Todos concordam que a velocidade da decisão, naquele momento, é fundamental, pois o cronograma está atrasado em 45 dias. – Neste ponto representam as empresas: o CEO pela Panamco; CFO da TCCCo pela Remil e CFO pela Spaipa.
- O grupo decide flexibilizar . Todos cedem para viabilizar o projeto e são definidas as regras para continuidade em próximas etapas. É entendimento do grupo de executivos que há objetivos maiores de longo prazo a serem obtidos e que o projeto não é simplesmente “serviço”.

a.2) Vantagem Competitiva

No nível estratégico, primeiro nível, os executivos percebem o CSC como algo necessário para competir no mercado, quer seja para não aumentar a vantagem dos concorrentes, quer seja para buscar ser mais competitivo por si próprio. Embora apareça com menor volume de citação e, usualmente, no primeiro nível hierárquico das três organizações, fica evidenciado o entendimento de que através do empreendimento as organizações poderiam estar obtendo algum tipo de vantagem competitiva, pelos discursos coletados:

“O negócio de refrigerantes hoje no Brasil: ele não tem barreiras, não tem limites, não tem fronteiras, o sistema de transporte proporciona ao comércio uma rapidez de decisão na verificação de vantagens econômicas e estratégicas às vezes na compra de produtos em locais diferentes (PA.1.1-P2).”

“Poderia ser quase que uma necessidade, uma obrigação de ao invés de até ser uma vantagem competitiva... Como eu dizia, o nosso concorrente mais forte no mercado chama-se Ambev (forte = com mais poder econômico, recursos financeiros). A Ambev é uma empresa única e está implantando um sistema de serviços compartilhados. O sistema Coca-Cola em não o fazendo estará numa desvantagem competitiva ao invés de estar saindo na frente. (PA.1.1-P3).”

“Já tinha falado no passado, mas nunca chegou a se encaminhar neste sentido, em função da empresa vivenciar nos últimos anos uma situação financeira difícil no país, e dentro especialmente do nosso mercado, nós estávamos sempre buscando alguma forma de tentar reduzir custos, nossos concorrentes trabalham com baixo preço, e não temos conseguido sustentar só pelo reconhecido valor das nossas marcas a posição de mercado que definimos como objetivo (PA.1.2-P6).”

“Estar melhorando os nossos controles,... a gente está trazendo benefício para casa, melhorando a nossa operação, e ficando mais competitivo (RE.2.UN-P49). “

“A alta administração, o nosso Superintendente, na sua comunicação sobre o projeto, mostrou que era um projeto de vanguarda, que era uma tendência mundial, e que nós estávamos entrando nesse projeto para que nos tornássemos mais competitivos.... (RE.2.UN-P50).”

“E no momento outras empresas se encontram na mesma situação, com o tipo de serviço igual, e criou a idéia com objetivo único de ser mais competitivo no mercado (SP.1.1-P3).”

“Isso nos libera energia para nos preocuparmos com as estratégias do nosso negócio. (SP.1.2-P10).”

a.3) *Link* com a estratégia - integrar o sistema de fabricantes

A interpretação das mensagens recebidas nas entrevistas permite concluir que não só na luta por participação de mercado, mas também na liberação de recursos materiais e humanos que possam ser redirecionados para a consecução dos objetivos de mercado, há uma expectativa de integração e ganho de competitividade.

“Está em andamento uma iniciativa já aprovada da criação de um centro, de um consórcio entre os países, ou centros de serviços compartilhados, interligando todos os países da Panamco. Pena que o Brasil eventualmente ficaria de fora uma vez que tem como língua oficial o português, e os demais países são todos de língua espanhola, Mas

o Brasil tinha a característica especial, na visão da Panamco, que era ser mais importante ter o Brasil integrado com os demais fabricantes brasileiros, do que se que ele passasse a integrar aos demais países da América Latina. (PA.1.1-P7 interpretada)."

"A tomada de decisão, foi uma decisão Brasil com autorização do corporativo. A integração maior com o sistema de fabricantes brasileiros era muito mais importante para o negócio da Panamco total do que uma associação de Panamco Brasil com os demais países da Panamco. (PA.1.1-P8)."

"Então, como a situação do mercado de todos os franqueados Coca Cola, você conhece, então isso gera nas pessoas, a necessidade de estar criando coisas novas pra assim transpor obstáculos. A empresa tem vivido num ambiente de mercado, bastante complicado, nossos concorrentes trabalham com baixo preço. (PA.2.1-P2)."

"Outros fabricantes: acho que assim que eles começarem a enxergar isso, os ganhos que nos estamos tendo. Eu entendo que esse projeto, nosso projeto possa tomar corpo, ser aí um compartilhamento de operações de back office no sistema como um todo ... (RE.2.UN-P47)."

"Como você sabe, o nosso mercado esta muito difícil, os concorrentes conseguem praticar preços que não temos condições de concorrer, e os "gaps" de preço ao consumidor já são grandes, não dando espaço para repasse dos aumentos de matérias-primas. A Companhia (Coca-Cola) acha que temos que reduzir todos os custos que não forem essenciais, ela mesmo já fez a terceirização das atividades de suporte (RE.1.UN-P5) "

"O mercado altamente agressivo, em termos de competitividade, isso fez com que as opções: formas diferentes de operar surgissem (SP.1.1-P3)."

"O CSC é uma solução de padrões únicos, de versatilidade, flexibilidade, de custos baixos e hoje com os custos do jeito que estão... (SP.1.2-P34)".

As condições de pertencerem a um mesmo sistema de indústrias, de operarem num sistema de franquias com necessidades e desafios semelhantes funcionou como fator impulsionador da iniciativa. A caracterização do Centro de Serviços Compartilhados como uma aliança estratégica nos conceitos definidos por GULATI; ZAJAC (2000) fica evidenciada pelo relacionamento voluntário entre as empresas participantes para, de forma colaborativa, compartilharem recursos e buscarem sinergias.

b) Objetivos declarados

b.1) Redução de custos, melhoria de processos e foco no *Core Business*

Ainda que houvesse uma diferença na ênfase dada aos aspectos relacionados aos objetivos a serem alcançados no empreendimento, todas as três empresas buscavam: redução de custo, aumento da sinergia e melhoria dos processos. Pelas entrevistas e análise dos documentos, a que a pesquisadora teve acesso, concluiu-se que esses eram os objetivos mais latentes, no nível operacional, pois eram relevantes para que os executivos pudessem atingir as metas individuais acordadas com a organização, os quais, em última instância, acabariam por afetar a avaliação da *performance* deles.

A importância dada para redução de custos e melhoria dos processos é mais citada na empresa Panamco, em que a gerência de nível intermediário visualizava oportunidade de melhorar os processos, sem precisar defender junto ao corporativo um aumento de quadro. A Panamco vinha em processo contínuo de redução de despesas e as áreas de suporte foram as que mais sofreram, o que acabava por fragilizar os controles. A opção dos executivos havia sido: manter os controles considerados essenciais e deixar os demais em *stand by*.

Essa conclusão foi possível pela análise dos discursos dos gestores da Panamco, comparada com as do prestador de serviço contratado e com os documentos analisados. Transcrevem-se, a seguir, as principais declarações obtidas nos discursos extraídos de documentos.

“E nós buscamos como prioridade redução de custos, mas também tendo como objetivo importante, a liberação de maior tempo para atividades que agregam maior valor (PA.1.2-P6).”

“Na realidade nós fizemos um trabalho forte de redução de despesas em 1999, na companhia, em diversas áreas, incluindo área administrativa. Isso continuou um pouco em 2000, nós fizemos aí mais uma redução de pessoal, aí provavelmente no final de 2000, começo de 2001, em função da empresa vivenciar nos últimos anos uma situação financeira difícil no país e dentro especialmente do nosso mercado, nós estávamos sempre buscando alguma forma de tentar reduzir custos, aí acho que surgiram discussões no meu grupo de gerentes de buscar a alternativa de CSC (PA.1.2-P6)”

“Mesmo que custasse mais, eu queria alguém que fizesse o meu trabalho melhor. Então, o primeiro objetivo de redução de custos, por uma série de razões: pessoas que iriam ser demitidas, aluguel que iria ser cortado, o processo como ele estava aqui, eu imaginava, eu desejava mais do que imaginava, que o processo de terceirização fosse: alguém fazendo algo prá mim, melhor do que eu sou capaz de fazer, nós estávamos com uma equipe muito reduzida.... tinha muito a ser feito (PA.2.2.P9).”

“O próprio C.F.O. tinha uma posição de que para ele não tinha vantagem financeira, o foco dele era, só a redução de custos, ele não estava preocupado com o serviço, até porque na percepção dele o serviço era muito bom (AC.1.1.P12).”

“Eu o alertei de que o serviço não era o mais adequado, e que na minha opinião eles tinham passado o corte na redução de despesas, “o facão”, tinha batido no coração; e que eles estavam numa situação de asfixia operacional, cobrando das pessoas um volume de trabalho que era inaceitável. Essa empresa tinha processos extremamente frágeis no contas a pagar, no contas a receber, na área fiscal ... (AC.1.1.P12).”

No documento Doc.10apres.mar/02, constatou-se a preocupação do grupo em relação à forma de condução das atividades que vinham sendo desenvolvidas na empresa.

- “Spaipa mostra-se intranquã com os resultados. Panamco e Remil discutem os indicadores dos seus grupos vs Spaipa. Durante o *due diligence*, apareceram algumas diferenças significativas em processos (ex. fechamento de custeio / produção / sistemas). Nesta etapa, a Panamco já havia reduzido mais pessoas e questionava a manutenção da data base de outubro de 2001. Spaipa e Remil duvidavam de que o volume de pessoas apresentado pela Panamco pudesse garantir a integridade de controle dos processos, principalmente no contas a receber.
- O grupo solicita revisão dos processos e os gestores do nível médio passam cada um a comparar os processos com maior nível de detalhes, para entender as diferenças.”

Considerando os benefícios almejados, principalmente pelas empresas Remil e Spaipa, com maior ou menor amplitude, ficou caracterizado que os participantes, buscavam compartilhar esforços em áreas de gestão, pela transferência de tecnologia, sinergias e melhores práticas, de forma que as partes envolvidas fossem beneficiadas, confirmando a teoria de CONTRACTOR e

LORANGE (1988), sobre a motivação dos acordos de cooperação. Essas evidências são corroboradas com os registros de documentos das diversas etapas do projeto e, nas entrevistas, os respondentes ressaltam a importância da melhoria de processos e da liberação dos executivos para enfocar o negócio principal.

“Para que possamos estar focados mais no negócio e fazer com que as atividades do dia-a-dia sejam trabalhadas pelo Centro, como a gente desenhou lá atrás na fase inicial. (RE.2.UN-P9).”

“A empresa pensa em competitividade, redução de despesas, é muito simples, sinergia, melhoria de processos (SP.1.1-P33).”

“isso nos libera energia para nós nos preocuparmos com as estratégias do nosso negócio. (SP.1.2-P10).”

“Por mais que nós estivéssemos fazendo reduções e tudo mais, a gente ainda percebia que existiam empresas no mercado que estavam mais competitivas que a Spaipa e que maiores ganhos só poderiam vir pelo acesso de novas técnicas e melhorias e que isso seria possível através do compartilhamento (SP.2.1-P9).”

“Eu acho isso muito importante (o CSC), para que os diretores e gestores tenham tempo de se dedicar ao negócio da companhia que é definir estratégias de negócios, definir as táticas operacionais, (SP.2.5-P7).”

“A busca de uma solução ideal, aonde aumenta sua eficiência, sua eficácia, qualidade das soluções, com a vantagem que os custos são compartilhados, (SP.2.2-P9).”

Os participantes externam os objetivos de suas Companhias de praticar redução dos custos de *back office* e atividades associadas; de melhorar os serviços de suporte, informações de maior qualidade e utilidade para auxiliarem o processo de tomada de decisão dos gestores, tendência de consolidação do sistema de engarrafadores no Brasil, com apoio da Coca-Cola, com o objetivo principal de torná-las mais competitivas. (Doc.03prop.mai/01).

A teoria respalda plenamente a conclusão obtida, no presente estudo empírico, sobre a criação de um Centro de Serviços Compartilhados como fator contributivo para o alcance de objetivos estratégicos :

"Para garantir a viabilidade a longo prazo, a concepção do negócio de uma empresa deve ser reinventada à medida que as necessidades e as prioridades dos clientes se modificam {...}. Assim como os produtos se tornam

economicamente obsoletos, as concepções do negócio se tornam economicamente obsoletas. Ao longo do tempo, devido à natureza competitiva do negócio, a maioria das concepções perde a capacidade de gerar lucro" (SLYWOTZKY e MORRISON, 1998, p.13).

Para QUINN (1991, p.5), a estratégia "é o padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüência de ações da organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização em uma única e viável postura, baseada nas suas próprias competências e defeitos, na antecipação de mudanças do ambiente e em possíveis movimentos dos oponentes".

A liberação dos recursos internos da organização para atuarem em suas competências essenciais, bem como a segregação do que é essencial e o que é apoio / suporte, constitui importante reforço à estratégia empresarial e recurso adicional para a competitividade empresarial podendo ser importante diferencial estratégico. Na perspectiva financeira, afeta o retorno do investimento e a base de capital.

Foi possível concluir pela análise dos textos das entrevistas e dos documentos do projeto objeto do estudo, que as três Companhias, apoiadas pela Coca-Cola (franqueadora), buscavam os mesmos objetivos: aumentar a competitividade, por meio de uma aliança que possibilitasse a criação de um Centro de Serviços Compartilhados, para atividades de *back-office*, reduzindo custos, promovendo melhoria nos sistemas de controles e atividades liberando os gestores para trabalharem mais focados no negócio principal.

Conclusão geral do quesito formulado

Considerando as expectativas que impulsionam as empresas a constituírem alianças estratégicas, listadas no trabalho de LAMMING (1993), referentes à pesquisa de Contractor e Lorange, pode-se constatar na formação do CSC, ao menos, as que seguem:

- obtenção de economia de escala e/ou racionalização :seja pelo aumento dos volumes (reduzindo os custos médios unitários), seja pelo compartilhamento

das vantagens comparativas individuais (caso estudado) de melhores práticas de controles de atividades de *back-office*;

- obtenção da complementaridade tecnológica : considerada do ponto de vista operacional aplicada a processos e sistemas de controles.
- beneficiar-se do conhecimento do associado : numa estratégia de melhoria contínua, pela associação com um parceiro que tenha *expertise* em processos de Centro de Serviços Compartilhados, com metodologia própria já testada e validada abreviando o tempo necessário para conhecer as particularidades do tipo de empreendimento, reduzindo, também, o risco.

“Então algumas decisões eu tomei aqui no Centro à revelia da empresa, apenas comuniquei, vou fazer as alterações porque você está exposto a um risco que você desconhecia, e hoje como eu opero esse negócio, não tenho seguro prá isso eu estou fazendo isto (AC.1.1-P2).”

5.2 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

O processo de implantação do CSC, desde sua concepção até a implementação, pode ser verificado nas entrevistas e nos documentos que relatam longo processo, trabalhoso, com nível de detalhamento e sofisticação bastante acentuados. O processo de viabilização e implantação de um Centro de Serviços Compartilhados é, naturalmente, pelo que se apreende das declarações colhidas, um processo complexo, que, entretanto, acabou por apresentar algumas singularidades adicionais.

Inicialmente, eram cinco companhias, permanecendo ao final três com uma quarta comprometendo-se a entrar em médio prazo.

5.2.1 Como as Organizações Trataram o Assunto Internamente

Talvez o fator mais relevante para o entendimento do estudo de caso seja a forma com que cada uma das três fundadoras do CSC buscou a alternativa,

estudou, administrou o projeto e tomou a decisão de dar seguimento. Através das entrevistas, dos documentos e outras evidências o que pôde ser constatado foi :

a) A Panamco

A idéia do projeto nasceu dos gerentes subordinados ao CFO que, pressionados pelos sucessivos cortes de despesas e pela redução do quadro de pessoal, sentiam suas atividades serem desenvolvidas com menor qualidade, os controles se fragilizando e a carência do necessário suporte da chefia para interromper o ciclo. Viam no CSC a oportunidade de melhorar a qualidade dos serviços, ainda que aumentasse o custo. Isto parecia ser uma agenda particular desses executivos, já que, na expectativa do CFO, o CSC deveria trazer redução de custos, pois entendia que os controles estavam bons.

“Essa idéia do projeto é uma coisa que eu tinha vivido antes na HP (empresa HP), tinha muitas áreas terceirizadas, para cá, eu e o CFO, a gente começou a discutir que esses projetos seriam interessantes. A princípio eu pensava só para minha área, e aí foi tomando proporção. O CFO já tinha isso como uma idéia, aí eu conversei com ele um pouco sobre a minha experiência, sobre aquilo que a gente imaginava e nós começamos a ouvir Companhias que poderiam prestar o serviço. (PA.2.2-P4).”

“A companhia tinha dois objetivos e eu tinha alguns outros, que nem sempre eram os mesmos. A Companhia tinha, claramente, o objetivo de redução de custos e de ganhar sinergia das melhores práticas das Franquias. Eu já tinha um escopo diferente,...queria ter uma área organizada, que tivesse foco de especialistas mesmo; fazer o trabalho melhor do que eu fazia internamente, mesmo que me custasse mais.... eu... meu objetivo: de normatizar muita coisa, de regularizar muita coisa, que eu achava, ... e continuo achando, que na Companhia funciona muito na informalidade ... para passar para alguém tem que ter..... uma série de regras. ...eu sou obrigado a passar a limpo, não tem como eu passar para alguém um problema que eu estou carregando há algum tempo.(PA.2.2-P9).“

“E nós buscamos como prioridade redução de custos, mas também tendo como objetivo importante, a liberação de maior tempo para atividades que agregam maior valor ... (PA.1.2-P6).”

Ainda que houvesse uma agenda particular não coesa com a da empresa, a adesão do Diretor Financeiro foi obtida através da promessa de redução de custo, porém, durante o processo de *due diligence*, a aparente eficiência é questionada. As atividades que haviam sido abandonadas para viabilizar o corte

de pessoal ficaram evidentes. As outras empresas, que participam do consórcio, não aceitaram a revisão da base que faria incorporar ao projeto um quadro de pessoal reduzido e que não seria suficiente para garantir os controles. A consultoria contratada para conduzir o CSC se recusa a levar as atividades de algumas áreas da forma que se apresentavam naquele momento exigindo que a empresa “coloque a casa em dia”.

“e) A base para toda a análise é definida para outubro de 2001. Os recursos e atividades seriam considerados a partir de um levantamento de dados que demonstrasse os volumes de atividades por processo e os recursos utilizados. Seriam 12 meses, tomando-se como base o mês de outubro 2001 ajustado, quando fosse o caso, pela média dos últimos seis meses. (Doc.04apres.Jul/01).”

“6. Cálculo do dimensionamento

O dimensionamento do CSC seria definido utilizando-se como parâmetro o(s) indicador(es) de desempenho identificados para cada área, através do melhor índice obtido no *benchmarking* interno (entre as empresas) para identificação da melhor prática interna:

Área	Indicador de desempenho identificado:
Contas a Pagar	Quantidade anual de notas fiscais de fornecedores processadas.
Contas a Receber	Quantidade anual de faturas emitidas aos clientes.
Contabilidade	Número de funcionários por (contabilidade).
Compras não estratégicas	Quantidade anual de pedidos de compras processados.

Informação extraída do documento (Doc.06apres.out/01).”

- “Spaipa mostra-se intranquila com os resultados. Panamco e Remil discutem os indicadores dos seus grupos vs Spaipa. Durante o *due*

diligence apareceram algumas diferenças significativas em processos (ex. fechamento de custeio / produção / sistemas). Nesta etapa, a Panamco já havia reduzido mais pessoas e questionava a manutenção da data base de outubro de 2001. Spaipa e Remil duvidavam que o volume de pessoas apresentado pela Panamco pudesse garantir a integridade de controle dos processos principalmente de contas a receber.

- Grupo solicita revisão dos processos e os gestores do nível médio passam a comparar os processos com maior nível de detalhe para entender as diferenças com o auxílio da consultoria. Chegam à conclusão de que os controles das companhias são distintos: na Panamco , na área de contas a receber, muitos controles deixaram de ser feitos e há uma lista de atividades pendentes e a consultoria diz que não levará para o CSC o processo da forma como está. Tanto na Panamco como na Remil, há na área de fechamento de custos, no processo contábil, um processo de apuração de “*spool* de erros” , feito mensalmente, que demanda muito trabalho braçal, sendo que na Spaipa isso não ocorre, pois os problemas são resolvidos na origem – o grupo concorda que as duas companhias devem solucionar a questão antes de levar para o CSC. (Doc.10apres.mar/02).”

“Uma cultura que ,na Panamco, a gente não tinha é essa área de controles internos, controle de crédito, para gestão de crédito e para gestão de recebíveis... (PA.2.2-P1).”

“Internamente, na Panamco, tem uma série de informalidades, as pessoas, umas falam com as outras, às vezes resolvem determinadas situações de maneira informal, pela intimidade, pelo conhecimento, pelo relacionamento que têm. (PA.2.3-P1).”

A partir desse momento, os gestores que, originalmente, defendiam a criação do Centro, pela visualização de que isto poderia trazer-lhes benefícios, sentem que não poderão mais utilizar isto como alavanca da *performance* deles, passando a questionar a validade do projeto e trabalhando para sua não aprovação. O principal executivo do grupo, que sempre buscou do projeto um objetivo maior, decide dar continuidade, à revelia dos objetivos dos subordinados

e isso gera maior resistência do grupo acabando por prejudicar a viabilização prática do projeto e passa a buscar razões para não operar daquela forma.

“(desafios / conflitos) no meu caso particular tem a companhia, e tem a pessoa do CFO (eu). Entrei no projeto pensando em ter retorno financeiro e redução de custos, com uma qualidade mínima desejada e outros benefícios seriam sub-produtos; não seriam foco principal em função de diversas razões: no meu caso, foi mais difícil levar isto adiante, tendo este limitante de retorno, tendo uma empresa (Panamco) que tinha como o seu principal objetivo “integrar as franquias”, abrindo mão do retorno, e talvez lá na frente buscando este retorno num futuro um pouco mais distante. O meu maior desafio foi no final ter conseguido gerenciar as minhas expectativas, com as expectativas da companhia.(PA.1.2-P13).”

“Entrei quando já havia praticamente uma decisão, tanto é que eu tenho uma lista enorme de pontos, {...} mas esta lista eu não cheguei nem a apresentar, quero dizer já era um fato consumado, era uma questão de aderir e trabalhar prá que a coisa desse certo, já que a decisão havia sido tomada pela direção...! (PA.2.1-P6).”

“As áreas funcionais que estavam afetadas pelo projeto, já não estavam mais com o mesmo ardor que eu enxerguei oito meses atrás quando eu cheguei, e havia aparentemente no grupo funcional um apoio bastante forte em direção a ir no projeto, mas uma vez que o retorno econômico se mostrava cada vez mais discutível as áreas funcionais também se colocaram numa posição mais defensiva, como é uma decisão muito difícil de tomar, por ser uma decisão bastante grande, não é uma decisão pequena, não é uma coisa que é reversível facilmente, talvez até os profissionais pudessem estar incomodados em ter a coragem de encaminhar-se para uma solução dessa, e aí o presidente teve que fazer valer sua decisão. (PA.1.1-P10).”

“Sem dúvidas, basicamente as três áreas que tiveram maior contato que foi finanças, recursos humanos e a área legal, e eu diria que durante a fase inicial e todo o desenvolvimento desse projeto eles tiveram bastante sólidos, em encaminhar o projeto e em verificar se essa alternativa era uma alternativa que agregava valor para a companhia. Na fase final, de novo, olhando os aspectos econômicos basicamente fez com que a posição deles não fosse tão pró, em integrar-se no projeto aí o aspecto estratégico prevaleceu. (PA.1.1-P11).”

Tomada a decisão, sendo fato irreversível, a equipe passa a operar dentro da nova configuração e, aparentemente, voltava a dar apoio à iniciativa, como evidenciado em atas de reunião (Doc.13atas.set/02).

- “Panamco mostra preocupação em relação aos problemas que ocorreram na Remil. O gerente financeiro, representante da Panamco - abriu espaço para flexibilizar em termos de pessoal definido para a transição em termos de tempo e volume de recursos”.
- Panamco coloca mais profissionais à disposição e contrata temporários, para garantir transição.”

Apesar da aparente colaboração na primeira oportunidade, os gestores voltam a bloquear o andamento normal do projeto e essa oportunidade surge quando o grupo é vendido para outro grupo de fabricantes, uma empresa mexicana, Femsa. A incorporação da Panamco pela Femsa, cuja cultura é claramente adepta da verticalização, aumenta o conflito, criando choque de culturas e crenças. O cenário fica mais confuso, os gestores ficam mais inseguros ainda na maneira de se comportar (como se comportar com a nova chefia?), agora com mais uma variável para administrar.¹

“Do ponto de vista anterior, falando só de Panamco, existia uma resistência muito grande, de muita gente, além de algumas áreas que também entraram no escopo da discussão e que tinham resistências muito grande do conceito, porque iam perder funcionários. Entendiam que iam perder poder, e que talvez no futuro, do mesmo jeito que a gente eliminou alguns líderes, para frente alguém poderia ter a idéia de eliminar diretores ou alguns gerentes, e compartilhar até este tipo de nível da estrutura. (PA.1.2-P16).”

“Medo de uma coisa desconhecida, medo do que possa acontecer com eles, o que aconteceu com as pessoas mais operacionais... da perda de controle e de poder (AC.1.1-P8).”

“Nessa empresa, quando começamos a operar e vimos a falta de comprometimento da liderança da organização. Somente o C.E.O queria fazer esse negócio. A gente nunca teve apoio para fazer uma transição bem feita, e chegou um determinado momento, quando foi feito um anúncio no mercado, de que a empresa estava num processo de fusão/venda, a partir daí ,então, o projeto passou a não ser prioridade. As pessoas não atendiam mais a gente e o processo de transição dessa empresa foi um negócio completamente atípico. O C.F.O. tinha uma posição de que para ele não tinha vantagem financeira, o foco dele era só a redução de custos, ele não estava preocupado com o serviço, até porque na percepção dele o serviço era muito bom (AC.1.1-P12).”

A postura / comportamento das pessoas dessa companhia saiu de um processo de alavancadora da idéia para bloqueadora do andamento do CSC, totalmente antagônica. Essas conclusões reafirmam as preocupações manifestadas por ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002, P.140) acerca da congruência dos objetivos da organização e dos membros (pessoas) que a compõem.

¹ Choque de culturas – ver MINTZBERG (2000, P.199).

Os fatores internos (cultura informal, jogo de poder, choque cultural com a nova empresa) causaram dificuldades para as demais empresas, pela instabilidade gerada no próprio CSC (as pessoas questionavam – novamente demissões). Esse processo acabou afetando as outras duas empresas, a confiança foi abalada, pois elas haviam confiado na parceria com a Panamco. Sentiam o consórcio ameaçado e ficaram inseguras em relação aos desdobramentos futuros da iniciativa que foi projetada, inicialmente, para operar pelo menos por sete anos.

b) Remil

A partir de um convite da Panamco, feito à Coca-Cola sobre a possibilidade de, através das franquias de que ela franqueadora e proprietária participasse da iniciativa de criação de um Centro de Serviços Compartilhados, a Remil foi incluída no projeto. Essa inclusão se deu através do executivo financeiro da investidora que via na ideia da Panamco uma oportunidade para implementar a iniciativa estratégica de integrar os fabricantes, que a própria Coca-Cola buscava, sem sucesso.

A participação ocorreu, inicialmente, mais pela figura do próprio acionista e, na sequência, com a participação de gerentes indicados pela própria Remil, que representavam os processos em discussão. A adesão da Remil era aparentemente “amistosa” embora, internamente, não houvesse percepção de que a iniciativa seria interessante para a empresa.

“No começo, eu não me envolvi muito diretamente, foi mais o meu chefe e inicialmente o nosso gerente de Tecnologia da Informação, depois o *Controller*. (RE.2.UN-P5).”

“O Gerente de Tecnologia é a pessoa da Remil que mais se envolveu no projeto, em todas as fases discussões, reuniões, enfim... tudo. (RE.2.UN-P5).”

A postura dos executivos da Remil nas reuniões, durante o projeto, foi sempre muito questionadora e, ao mesmo tempo, de obediência às determinações da Coca-Cola, não sendo um processo em que os executivos haviam comprado a ideia.

“O CFO da Coca-Cola determinou e logo depois da definição do nosso CFO como executivo principal responsável pelo projeto e da gente iniciar um projeto junto às outras associadas, de na verdade um estudo para verificar a possibilidade de criação de um centro de serviços compartilhados ou de uma empresa para gerir esses processos comuns {...} Daí a gente passou pela fase de levantamento de dados, mais detalhado desta vez, quando obtivemos todos os volumes, custos e transações entre cada uma das empresas , {...} esse projeto, ele passou por um processo de maturação de aproximadamente um ano... discutimos muito esse processo, porque nossos controles eram bons, nós tínhamos sistemas bem feitos e não havia razão para continuarmos, isso só iria gerar problemas. Mas, o representante do nosso acionista queria que a coisa andasse e ... (RE.02.UN.P6 à P9).”

Nesse grupo, a decisão foi imposta pela acionista com a adesão compulsória da diretoria e gerentes, que, apesar de acatarem a decisão “pró-forma”, “boicotaram” o projeto durante a fase de transição para tentar demonstrar não era viável e que a consultoria não tinha condições de prestar o serviço.

O comportamento constatado nessa fase confirma o que estudiosos da cultura afirmam ser o fenômeno da resistência. MINTZBERG (2000) elabora uma lista resumida de ligações entre os conceitos de cultura e estratégia e entre elas foi possível encontrar o que se verificou na Remil, nessa fase: resistência à mudança estratégica.²

“Mas o pessoal mais operacional, principalmente nas áreas que estavam no escopo, bem eles estão trabalhando aqui faz muitos anos.... tem gente com mais de 20 anos de casa. É um pessoal muito enraizado ..., já teve mudanças quando a Coca-Cola comprou, outra mudança é sempre complicado. As coisas funcionavam do jeito Remil ... as pessoas precisavam resolver, então resolviam. O nosso pessoal estava sempre disposto a resolver os problemas, e vem alguém de fora que nem conhece os problemas e diz que vai fazer melhor ... difícil. Nosso pessoal sempre se orgulhou do que fez, dos controles que a gente tinha (RE.2.UN-P5).”

“Foi uma fase muito tumultuada, já estávamos no Centro com sistemas, mas algumas pessoas ficaram aqui, coordenadas por eles, ... gerou confusão na cabeça de todo mundo, as pessoas eram as mesmas de antes. Na área das operações, do que eles chamam de transacional ... foi difícil: os fechamentos dando problemas, eles diziam que nosso pessoal não tinha feito a parte que deveria, nosso pessoal dizia que isto não acontecia antes. Foi uma confusão ... (RE.2.UN-P5).”

² ‘Um compromisso comum com as crenças encoraja a consistência no comportamento de uma organização, desencorajando assim mudanças na estratégia.’ MINTZBERG (2000, P.198).

O documento (Doc.13atas.jan/03) evidencia claramente os fatos que ocorrem no processo de transição.

- “O grupo discute os problemas que a Remil apresenta. A consultoria apresenta seus dados comprovando que os problemas não são exatamente como estão sendo colocados. Que as pessoas não estão colaborando na solução e sim boicotando, coisas que poderiam ser resolvidas não são”.
- O Diretor do CSC alerta para o risco das pessoas que estão resolvendo os problemas não atacarem as causas (origens).
- São discutidos os problemas que apareceram na Remil e o encaminhamento que será dado. As principais conclusões são que as situações não se resolvem, pois o uso e costume são de solucionar os problemas e não de sanar as causas.
- Foi designada uma força tarefa para resolver pendências na Remil.

Apesar dos esforços empreendidos pela consultoria para resolução dos problemas, a melhora no comportamento não aparecia e a decisão do prestador de serviços foi fazer uma reunião, dessa vez com o representante do acionista e com o Diretor Financeiro da Remil, juntos, quando muitas coisas ficaram esclarecidas e o executivo da Coca-Cola impôs a solução.

“Depois de muitas reuniões entre o meu pessoal e o do Centro, eu acabei participando de uma reunião, e finalmente tivemos uma reunião no Rio, já com o CFO da TCCCo – meu chefe, onde ajustamos algumas coisas, a mensagem que recebi foi clara: Isso é prá valer, tem que funcionar, com você ou com outra pessoa. Resolvi me envolver mais diretamente, foi necessário envolver outras áreas, mas as coisas começaram a dar certo. A Companhia inteira entendeu que era para valer.(RE.1.UN-P5).”

“A gente passou por uma situação em que a gente era taxado de incompetente, nada funcionava, e tudo estava ruim, e numa reunião aqui, ficou evidente que os problemas não eram do tamanho que estavam sendo colocados. A partir de então a organização da empresa ficou muito evidente, de que a informação correta não estava chegando, então, esse cliente passou a tomar conhecimento de como era a operação e o principal executivo adotou uma posição no sentido de que tinha que fazer esse negócio dar certo. Houve uma mudança de atitude muito grande dentro da organização, foi um processo total e as pessoas que eram resistentes ao nosso trabalho, passaram a ser nossos principais parceiros lá dentro, o relacionamento não está mais de atirar pedras, tá todo mundo de mãos dadas. (AC.1.1-P11).”

“Na Remil, até acho que foi uma situação mais imposta, a gente teve mais resistência, mais uma decisão de cima para baixo, mas com o passar do tempo eles

começaram a perceber as melhorias e que o Centro de Serviços dava conta de fazer o trabalho. (AC.2.1-P12).”

O que se percebe nessa fase confirma as afirmações, encontradas em ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002, P.143), de que a cultura é fortemente influenciada pela personalidade e pelas políticas do executivo-chefe. Esta pesquisadora, pela vivência prática em empresas, sugere sejam considerados pelo menos outros dois fatores para confirmar a afirmação anterior: verificar se a cultura é de “obediência” à hierarquia formal e conhecer o estilo pessoal do gestor.

Passada a fase de “medir forças”, em que os executivos da Remil decidiram que o melhor seria cooperar, eles percebem os benefícios da iniciativa e passam a apoiar genuinamente a iniciativa.

“Hoje não tem nada escondido, não tem quem seja dependente das pessoas que operam, exclusivamente da transferência de conhecimentos pessoais, é só pegar a documentação, ler e entender como funciona (RE.2.UN-P41).”

“Foi a empresa que no meu ponto de vista teve a maior transformação, dentro da organização, as coisas foram disciplinando a gente foi atuando de uma forma responsável, é espantoso como de novembro para cá a gente conseguiu progressos. (AC.1.1-P11).”

“Eu entendo que para Remil esse projeto em si foi bastante positivo, muito favorável: mudamos cultura, quebramos paradigmas e agora vamos trabalhar para que a gente consiga atingir os objetivos, porque foi um projeto duro, longo, com impactos bastante significativos para as pessoas, ou seja, traumático para a organização (RE.2.UN-P40).”

“Eu vou confessar, eu me surpreendi ... passada a primeira fase, aquela em que falei da confusão ... normal, deve ser, né! As coisas começaram a dar muitos resultados, eu não acreditava no projeto ... hoje defendo, não quero mais estas atividades aqui. Meu pessoal já tem mais tempo para fazer outras coisas, me ajudar em outros projetos ... me liberou mais recursos, e mais eles conseguiram fazer coisas que nós nem pensávamos, em termos de melhorias de processos. Acho que todo mundo do sistema deveria fazer, é um sucesso, é um sucesso mesmo. (RE.2.UN-P5).”

Os executivos da Remil entraram no projeto numa posição totalmente contrária e acabaram “comprando” a idéia, de forma imposta, mas perceberam a importância e reagiram positivamente alavancando os benefícios que já se materializavam.

As contribuições de MINTZBERG (2000, p.207), quando relata a Escola Cultural da Estratégia, traduzem, de certa forma, o que foi encontrado na Remil, neste histórico:

“A escola cultural também parece mais aplicável a determinados períodos nas vidas das organizações. Isto inclui um período de *reforço*, no qual uma rica perspectiva estratégica é seguida vigorosamente, talvez até a estagnação. Isto em geral conduz a um período de *resistência a mudanças*, no qual as adaptações estratégicas necessárias são bloqueadas pela inércia da cultura estabelecida, inclusive a perspectiva estratégica. E talvez esta escola também possa nos ajudar a compreender um período de *recomposição*, durante o qual uma nova perspectiva é desenvolvida coletivamente e até mesmo um período de revolução cultural que tende a acompanhar as *reformulações estratégicas*”.

c) Spaipa

Nas duas companhias anteriores, percebe-se um antagonismo de postura gerencial em relação ao projeto. O que pode ser concluído é que na Spaipa o projeto foi tratado de uma terceira maneira, totalmente diferente das outras duas companhias.

O projeto nasce com a aprovação do grupo de diretores e compartilhado com os gestores das áreas envolvidas, que participam ativamente dele, manifestando seus objetivos com congruência àqueles externados pelos diretores, denotando sintonia entre o nível estratégico e o nível operacional, bem como a preocupação do nível operacional de que o projeto fosse de acordo com o que havia sido planejado.

No nível estratégico:

“Apoio tive uma humilde participação, apoiei a idéia ... (SP.1.1-P26).”

“Atuei diretamente nas discussões em alguns desenhos de projeto, atuei na área do *change management*, na área de comunicação interna e na discussão de viabilização do projeto como diretor da organização ... (SP.1.2-P28).”

No nível operacional:

“A idéia de *Shared Service*, a diretora de finanças começou a conhecer mais essa nova forma de trabalhar, e eu lembro que eu participei de dois seminários sobre *Shared Service*, onde começou a germinar essa idéia, e fui tomando conhecimento do que era um *shared service*, do que se esperava, ... a gente esteve envolvido em outras duas tentativas, as duas primeiras frustradas, e a terceira é que realmente caminhou para frente, e daí em conjunto com os outros fabricantes. (SP.2.1-P3).”

“Desde a implantação do R-3 SAP, no começo de 1999, aonde nós implantamos novos processos, a diretora financeira, já começou a conceber a idéia de, eu comecei a trabalhar com ela, no processo de viabilizar um conceito de Centro de Serviço Compartilhado ... então tive a oportunidade participar do processo, com duas ou três companhias até viabilizar efetivamente com a Accenture. Então, é um assunto que eu também sou meio que entusiasta ... ou seja, já era uma meta antiga (SP.2.2-P2).”

A exigência da qualidade de migração:

“Eu te diria que houve as duas coisas: o descrédito inicial, a partir do momento que as pessoas perceberam que isso era uma realidade, a preocupação de como seria, de como isso vai me impactar {... } porque hoje é acessível, é fácil, eu sei quem é; eu sei que é você, eu tenho, eu já te conheço, quais são as tuas atitudes e lá eu não vou saber, lá eu não sei quem ... como é que isso vai funcionar. A preocupação por atraso, por tempo, por não fazer adequadamente, por não confiar, não só nos profissionais que vão estar do outro lado, mas na empresa que vai estar gerindo as coisas do outro lado. Então eu lembro que nesta fase muitos gerentes me procuravam externando essas preocupações e trabalhamos para acalmá-los “do mesmo jeito é um profissional, que vai trabalhar, vai fazer.” (SP.2.1-P18).”

“Entender claramente todos os processos da companhia que vão fazer parte do CSC, ... isso já tem que ter sido discutido e claramente mapeado na Companhia, identificar o software os aplicativos, os aspectos de infra-estrutura, os *skills* necessários, a capacitação desses *skills*, ou um plano de retenção do capital intelectual, e o processo de migração deve ser “estressado” durante um período que possa garantir que se cumpra aquilo que foi desenhado, por um outro lado precisa que os gestores que permanecem na Companhia a clareza de qual o caminho que se está adotando, do que esta correndo no prestador de serviços ... (SP.2.2-P15).”

“Você tem que estar consciente da organização, dos seus controles, das suas necessidades..... (SP.2.4-P19).”

“Foi a processo de convencimento e a construção dos processos.... detalhamento dos processos com os fabricantes, principalmente a Spaipa foi talvez o mais difícil de fazer. Não porque não soubéssemos fazer, é porque o nível de detalhes que tinham, a preocupação de ter, relacionado com a realidade do que a gente deveria executar, foi complicada. (AC.2.2-P9 condensada).”

“A gente tem um cliente que tem um tipo de gerência participativa, dura na cobrança, mas dá condição para que a cobrança seja feita, é a empresa que a gente tem,

eu diria que se não é o melhor relacionamento, mas as coisas são resolvidas muito profissionalmente, sem emoção, tudo preto no branco então no modelo de *outsourcing*, este tipo de coisa facilita muito, quando você já vem com uma cultura de disciplina muito forte. (AC.1.1.P11).”

O projeto foi conduzido de forma participativa com transparência não somente entre os gestores dos processos envolvidos, mas também com todos os funcionários que seriam afetados pela decisão. Nesta empresa, fica mais claro, através das declarações dos entrevistados, como esse tipo de projeto afeta o “clima organizacional”, em que as pessoas ficam inseguras em relação ao novo e aos seus destinos.

“O consenso de ser transparente sempre esteve presente nas nossas reuniões, durante toda a fase de projeto, os funcionários tinham as informações, tal qual o projeto ia evoluindo, mais inclusive do que nos outros fabricantes que também participaram, etc. (SP.2.3-P5).”

“O comportamento, a reação dessas pessoas, você tem num primeiro momento, acho que uma não aceitação, até natural por qualquer mudança na empresa, uma primeira reação que é isso não vai funcionar, isso não vai ser bom, é algo que eu senti, nesta fase de início. Esse passo é agravado no início da operação, as pessoas olham como bicho estranho, se ressentem do que está do outro lado, isso não funciona, eles não me entendem, ele não me atende, “o serviço não é igual”. antes mesmo de deixar o projeto caminhar e entrar num ritmo normal.... (SP.2.1-P8).”

“Aceitação... pode dizer de uma aceitação tranqüila, por que quando parte para um projeto desse a primeira coisa que acontece dentro da organização pensando pelo lado dos colaboradores, e a preocupação com o emprego (SP.2.2-P16).”

“Até que o projeto fosse implementado, por mais transparente que a gente tivesse sido, havia um pouco de insegurança dos funcionários, pelo fato de quase todos os funcionários terem sido aproveitados, eu diria que a dor da mudança não ficou muito forte, naqueles que continuaram aqui na empresa, quem está aqui hoje viu que as pessoas foram aproveitadas e levadas lá em condições iguais ou melhores, o trauma dos colegas perderem o emprego, não foi uma herança que ficou aqui na empresa. (SP.2.3-P11).”

“Na implantação... você acaba vendo resistência, há sim um certo receio da mudança, do novo, e quando você vê que não é mais nenhum “bicho papão”, e que é bom, que você pode ir conduzindo as coisas, vê que vai funcionando, mas com o tempo as pessoas vão se acostumando. Eu acho que existe uma aceitação boa de todos, eu mesmo comecei ver algumas coisas que antes, algumas cobranças que não tinha antes e hoje está tendo. Isso volta na questão, estamos nos disciplinando. (SP.2.4-P14 e P15 combinadas).”

“A primeira impressão: gerou insegurança, logo no primeiro momento a gente ficou naquela expectativa”, como é que vai ser o fechamento do mês?”, ou “será que a gente vai conseguir fechar o mês no período curto, será que não vai ter nenhum

problema de comunicação”. Enfim, houve essa desconfiança, e principalmente nos recursos mais operacionais, tipo de liberação de crédito, recebimento de clientes, preferência dos recursos, enfim, tudo gerou um pouco de expectativa. Mas, no nosso caso esse sentimento foi muito quebrado, porque as pessoas que realizavam essa atividade dentro da companhia passaram a executar dentro do Centro de Serviços, então, esse impacto foi minimizado (SP.2.5-P12).”

“Conscientização interna muito grande dos gestores dos processos de *back-office*, ou seja, as pessoas que estão dentro da companhia e que têm gestão sobre estão envolvidas no processo, ... Talvez antes disso, a própria diretoria da companhia, ...cientes de que isso é uma mudança grande e que isso vai afetar e muito o relacionamento (SP.2.5-P11).”

A empresa como um todo se uniu e trabalhou para que o projeto funcionasse e que o menor nível de problemas fosse percebido pelos usuários dos serviços transferidos. Ainda que mostrassem compreensão aos problemas que surgiram, procurou-se definir um gestor do contrato para garantir que nada fosse perdido no processo de migração e que, na continuidade, os benefícios esperados fossem efetivamente colhidos.

“Até que ponto nós conseguiríamos terceirizar uma atividade tão importante para a empresa, como é o contas a pagar e a receber, toda a parte de controladoria e contabilidade. Isso foi um desafio que a Spaipa resolveu assumir e junto com outras empresas do sistema Coca-Cola do Brasil, então, o Centro surgiu,... eu não posso te dizer que foi uma simples, que foi uma coisa fácil, não, até hoje nós temos ainda algumas arestas, algumas coisas que estamos fazendo, até por que é o preço que se paga pelo pioneirismo, pela inovação. Você tem que dar um tempo para que esse processo amadureça e que ambas as partes aprendam a lidar com isso,....., mas toda a parte de controle de serviço tem sido muito bem feita, e eu entendo que a tendência desse processo é só evoluir com certeza. (SP.2.5-P8).”

“Eu diria que foi normal, com todos os percalços e expectativas e ansiedade, que aconteceria em qualquer lugar. A transparência com que o assunto foi tratado trouxe menos *stress*, apesar de ter surgido receios, algumas resistências, o processo foi bem, com pouco trauma; (SP.2.7-P13).”

“Eu não participei diretamente na definição de como o CSC está trabalhando, ou deve trabalhar. A minha função foi de garantir internamente algumas atividades, que continuaram conosco, então, algumas atividades ficaram na minha área, para garantir que continuassem existindo (SP.3.5-P5).”

A Spaipa busca objetivos de longo prazo e trabalha com o projeto no nível mais estratégico, sempre envolvendo e conectando com o nível operacional de forma a garantir a continuidade daquilo que foi planejado. Pode ser constatado

esse aspecto pela declaração de um dos seus executivos sobre a entrada de mais um processo no CSC, já no ano de 2003, com outras empresas.

“Nós tivemos dois momentos com o Centro de Serviço Compartilhado, tivemos a primeira onda que abrangeu a parte de contabilidade, contas a pagar e receber, que acredito que seja o foco principal do trabalho, e uma segunda onda , que aconteceu agora em julho, que foi o processo de administração de pessoal de folha de pagamento , nós tivemos também passando para o Centro de Serviço Compartilhado as atividades de administração de pessoal , folha de pagamento a partir de julho desse ano. (SP.2.3.P1).”

A relevância do processo para o sucesso do empreendimento é relatada pelo prestador dos serviços, que conduz o CSC, cuja entrevista reforça as conclusões sobre as três companhias.

“Totalmente diferentes, eu acho que a grande similaridade deles é que vendiam Coca-Cola (AC.1.1.P11)”.

“... aquelas empresas que cujas pessoas, em que esse negócio é muito importante, e que eles participaram da decisão convictos de que este é o modelo adequado a gente não tem problema, empresas cujo apetite de ir para um negócio desse vem muito mais do executivo principal da organização a gente tem encontrado situações bastante críticas... (AC.1.1-P2).”

“O ciclo desse negócio é muito demorado porque derrubar crenças e valores dentro de uma organização em que você convence um CEO ou um CFO de que esse é um projeto interessante, já é difícil, mas o mais difícil é você convencer a gerência média na compra desse projeto, se a gerência média não comprar... é como você construir uma casa na areia... porque os pilares que sustentam esse negócio são os gerentes que são responsáveis pela operação, são os espelhos nossos aqui do centro. (AC.1.1-P2)”.

Conclusões e aprendizados obtidos no processo ocorrido desde a concepção até a implantação propriamente dita, podem ser resumidas como a seguir:

- a) O comportamento dos principais executivos das organizações é fator de forte influência nas atitudes dos subordinados.
- b) As pessoas na vida privada ou na empresa tendem a agir em favor das coisas que lhes tragam algum tipo de benefício particular (*status*, poder, retorno financeiro ou outros).
- c) Não é possível dizer que as organizações estudadas utilizam uma ou outra abordagem estratégica específica, isoladamente, verifica-se

uma mistura de algumas delas e que a resultante é diferente para cada uma delas.

- d) O ambiente interno propício ao aprendizado e às mudanças é fator crítico para o sucesso desse tipo de empreendimento.

5.2.2 Definição do Escopo

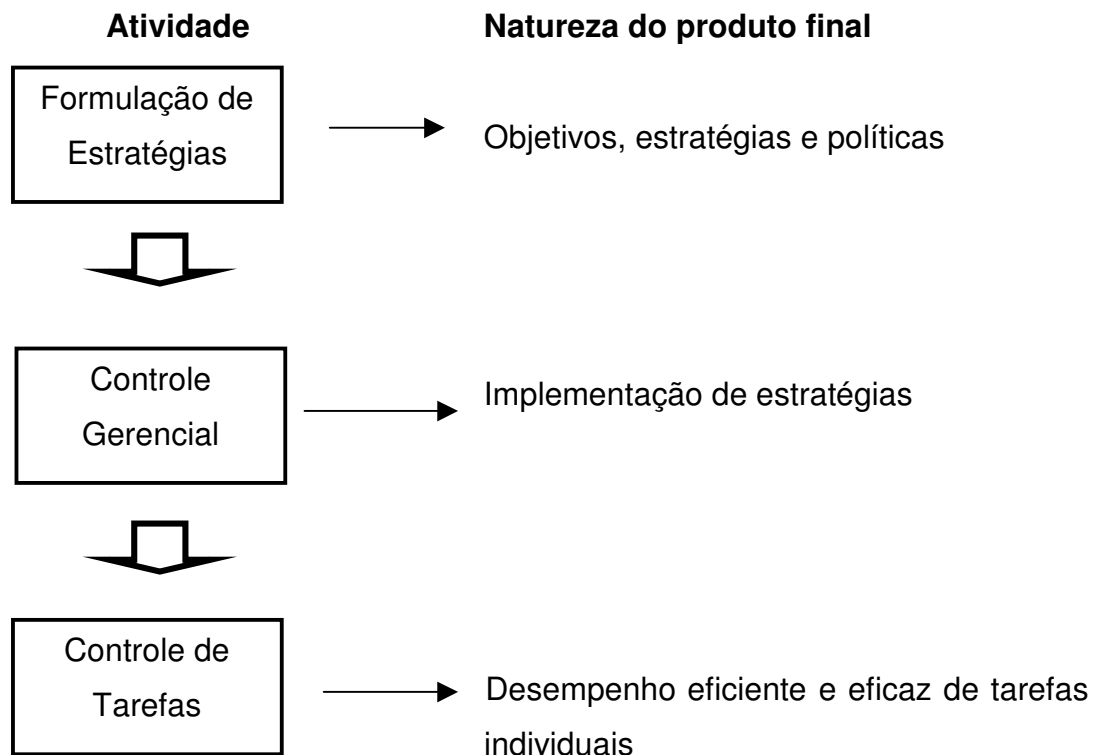
O entendimento do escopo será abordado neste trabalho com o propósito de evidenciar que as atividades que foram terceirizadas são todas transacionais e refletem operações repetitivas, usualmente objeto de controles gerenciais e controles de tarefas.

O controle gerencial é o responsável por fazer o *link* entre o controle estratégico (menos sistemático) e o controle de tarefas (mais sistemático). O controle de tarefas concentra-se nas atividades operacionais em curto prazo; o controle gerencial situa-se no meio. A formulação de estratégia baseia-se em aproximações imprecisas do futuro; o controle de tarefas baseia-se em acurados dados reais; o controle gerencial situa-se no meio. Cada atividade exige planejamento e controle, mas a ênfase varia com o tipo de atividade. O processo de planejamento é muito mais importante na formulação de estratégias; o processo de controle é muito mais importante no controle de tarefas; o planejamento e o controle têm importância aproximadamente igual, no controle gerencial (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002).

O controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam às estratégias adotadas. Na figura 9, ilustra-se o papel de cada um dos componentes do controle gerencial, nos níveis da formulação de estratégias (estratégico); controle gerencial (implementação de estratégias); e controle de tarefas (desempenho das atividades). Os controles em que o CSC estará agindo diretamente, estão ligados aos níveis operacional no nível de controle gerencial, e tático, no nível de controle de tarefas, fornecendo informações para o nível estratégico.

Considera-se que o controle gerencial, responsável por controlar a implementação de estratégias, geralmente utiliza os registros contábeis para aferir o grau de sucesso obtido. O grau de sucesso no segmento de indústria, em que atuam as empresas inseridas na presente pesquisa, é medido pelo nível de lucratividade. O controle de tarefas, nas atividades desenvolvidas pelo CSC, permitem controlar o desempenho eficiente e eficaz de várias áreas, traduzido em métricas, uso adequado dos recursos e /ou atendimento às normas, políticas e limites definidos pela organização.

FIGURA 9 – CONTROLE GERENCIAL



Fonte: ANTHONY, GOVINDARAJAN – Sistema de Controle Gerencial, 2002 – Relações gerais entre as funções de planejamento e controle, p.34.

No projeto, as atividades incorporadas como escopo final são ilustradas nas entrevistas abaixo:

“O *shared service*, o pré-requisito dele também é uma formatação ideal, é uma linha de produção. Então, as áreas que não têm essa característica de metodologia pré-definida, numa linha de produção de serviços administrativos, não se encaixariam dentro do escopo. (SP.1.2-P5).”

“... eu sempre quis que o escopo fosse contas a pagar, e contas a receber e parte operacional da tesouraria; em relação ao escopo, nós nunca tivemos dificuldades em definir. (PA.2.2-P7).”

“Acabamos ficando basicamente com o escopo atual: contabilidade, área fiscal, contas a pagar, contas a receber, parte da tesouraria e sistemas.(RE.2.UN-P6).”

“Optamos por iniciar com as primeiras atividades: contabilidade, fiscal, contas a pagar, contas a receber e depois, a administração do pessoal (que fizemos em julho). (SP.1.1.P3).”

“...tivemos a primeira onda que abrangeu a parte de contabilidade, contas a pagar e receber, atividades ligadas à área de finanças e TI, e uma segunda onda, que aconteceu agora em julho, que foi o processo de administração de pessoal, folha de pagamento (SP.2.3-P1).”

“Atividades de *back-office*, as atividades que foram passadas para o CSC: contas a pagar, contas a receber, contabilidade, parte de tributos, daí alguma coisa da área de informática.... (SP.2.5-P4).”

“Se refere basicamente a processos financeiros, incluindo contabilidade, contas a receber, contas a pagar, parte da tesouraria, e área fiscal.(AC.1.1-P1).”

Da análise dos documentos (Doc.06.apres.out/01) e das entrevistas, algumas conclusões podem ser extraídas:

- a) As expectativas relativas à abrangência do Centro de Serviços não eram coincidentes com o que deveria ser compartilhado ou não. Isto ficou evidente na área de sistemas, em que a opinião dos participantes era de que o escopo deveria ser focado apenas nas soluções que estavam no sistema SAP.
- b) O escopo corretamente definido é fundamental para os resultados do projeto, tanto no nível financeiro quanto no nível de clima organizacional. Percebe-se que as áreas onde havia restrição em relação à inclusão de certas atividades, foram as que mais criticaram, ainda que os resultados apresentados fossem bons.
- c) O processo completo do Centro de Serviços Compartilhados, desde o convite original efetuado, até a última empresa realizar a migração de suas atividades, coincidentemente a Panamco, nas duas pontas, foi 24 meses entre análises, levantamentos, negociações e investimentos de recursos.
- d) O envolvimento direto e comprometido dos líderes é fator diferencial nos resultados.
- e) As principais etapas evidenciadas e resultados de cada uma estão listados a seguir.

5.2.3 Etapas do Projeto

FASE I ESTUDO DE VIABILIDADE

Consiste das etapas:

Organizar Projeto; alinhar o Conceito de CSC com a estratégia dos participantes; desenhar modelo conceitual de operação; analisar a localização (*site location*); analisar magnitude da mudança e resistência; desenvolver o *business case*; desenvolver o plano para a fase II.

Resultados obtidos nessa fase:

Macrodesenho do modelo conceitual (macro- processos, escopo); estrutura organizacional proposta para o CSC; estrutura organizacional proposta para o CSC; análise dos investimentos necessários; análise das economias potenciais após o início da operação do CSC; opções para localização do Centro; definição da magnitude da mudança e resiliência das pessoas.

FASE II DESENHO DETALHADO

Consiste das etapas :

Reconfirmar definições do projeto, *due diligence* (investigação detalhada); desenhar processos padrão e definir sistemas; definir estrutura organizacional, procedimentos, indicadores, métricas; realizar piloto e fazer ajustes.

Resultados obtidos nessa fase:

Business Case revisado; definição de processos (metas, indicadores e outros); desenho do CSC; entendimento das barreiras à mudança e facilitadores da mesma; identificação de riscos e plano de mitigação; decisão.

FASE III IMPLEMENTAÇÃO

Consiste das etapas:

Definição do cronograma de implementação; implementação do programa de mudança nas organizações (*change management*); definição de níveis de serviços, indicadores de *performance* e indicadores de custos; obtenção das infra-estruturas (física, sistemas/tecnologia, pessoas); detalhamento do plano de migração e fase; testagem de infra-estrutura; testagem do clima organizacional para migração (definir *stakeholders*); definição do plano de migração detalhado (forma, datas, pontos de atenção e riscos potenciais); elaboração de plano de mitigação de riscos; elaboração de plano de contingências.

Resultados obtidos nessa fase:

Planos de ação de migração, de contingência, de mitigação de riscos e facilitador da mudança; mudança efetiva.

FASE IV OTIMIZAÇÃO

Consiste das fases:

Otimização dos processos; reavaliação da organização, funções e responsabilidades (*benchmarking*); otimização / padronização de sistemas; indicadores de *performance* na avaliação de implementação de melhorias.

Resultados obtidos nessa fase:

Ganhos de sinergia; melhoria contínua; retornos financeiros perceptíveis.

5.3 SISTEMAS DE CONTROLES

Os sistemas de controle devem ser congruentes porque influenciam o comportamento das pessoas. A congruência de objetivos é afetada tanto por processos informais (externos à organização e internos) como por sistemas formais. A alta administração deseja que a organização atinja seus objetivos, no entanto, alguns de seus membros têm objetivos pessoais que nem sempre são inteiramente compatíveis com os objetivos da organização.

Como a atitude dos membros componentes da organização é direcionada para atingir esses objetivos pessoais, o propósito central de um sistema de controle gerencial, portanto, deve assegurar, na medida do possível, aquilo que é chamado “congruência de objetivos”. Isto significa que os atos e as atitudes que esses membros levam as pessoas a adotar, de conformidade com interesses próprios, devem ser também do próprio interesse da organização para assegurar a congruência de objetivos de um processo (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002).

Para a análise dos sistemas de controles, utilizar-se-á o modelo criado por SIMONS (1995), Sistema de Crenças, Sistema de Limites, Sistema de Diagnóstico e Sistema Interativo.

5.4 SISTEMA DE CRENÇAS E IMPACTOS VERIFICADOS

Cada empresa desenvolve cultura organizacional própria, filosofia e princípios de negócio, maneira de abordar problemas e tomar decisões, padrões próprios de “como fazemos as coisas por aqui”, tabus, seus “nãos” políticos, repertório próprio de histórias contadas repetidamente para ilustrar os valores da empresa e seu significado. Essas crenças, comportamentos e pensamentos arraigados, padrões de pensamento, práticas comerciais e personalidade definem a cultura de uma organização. Assim, a cultura corporativa refere-se aos valores internos da empresa, suas crenças, rituais, estilo operacional e atmosfera de trabalho (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

Para SIMONS (1995), é a inspiração carregada de valores, propósitos e crenças que estabelece a base de como a organização irá criar valor. Eles tipicamente incluem programas de interação humana. Empresas estabelecidas podem usar o sistema de crenças para fixar a direção ; fazer mudança estratégica para energizar a força de trabalho; realizar comunicação formal ou informal de valores, crenças, formas de relacionamento entre áreas e com parceiros externos.

O aspecto de clima organizacional como contexto será abordado, em conjunto com o item Processo de Implantação 5.2, de forma a dimensionar como

o sistema de crenças e valores das organizações funcionava na prática e como foi afetado pelo Centro de Serviços Compartilhados.

A missão, visão e valores formais das três companhias, ilustrados no Anexo nº 5, guardam pontos em comum, que podem ser percebidos e estão descritos a seguir.

♦ **Na missão**

Panamco

Satisfazer com excelência clientes e consumidores, oferecendo bebidas refrescantes prontas para beber, ao alcance da mão, em todo lugar e ocasião de consumo, gerando no processo valor para nossos clientes, colaboradores, acionistas e comunidades.

Remil

Beneficiar e refrescar todos aqueles que toquem nossos produtos.

Spaipa

Conquistar todos os dias com emoção e conhecimento, o desejo das pessoas de beber nossos produtos.

As três companhias declaram seu ramo de atuação como sendo “bebidas” e cujo foco é atender, agradar e encantar ao consumidor.

♦ **Na missão**

Panamco

Satisfazer com excelência clientes e consumidores, oferecendo bebidas refrescantes prontas para beber, ao

alcance da mão, em todo lugar e ocasião de consumo, gerando no processo valor para nossos clientes, colaboradores, acionistas e comunidades.

Remil

Beneficiar e refrescar todos aqueles que toquem nossos produtos.

Spaipa

Conquistar todos os dias com emoção e conhecimento, o desejo das pessoas de beber nossos produtos.

As três companhias declaram seu ramo de atuação como sendo “bebidas” e que seu foco é atender, agradar e encantar ao consumidor.

♦ Na visão

Panamco

Ser líder absoluta da indústria de bebidas na América Latina... Comercializando uma linha completa de bebidas, baseada principalmente em produtos The Coca-Cola Company... Com uma equipe talentosa, profissional e capaz, comprometida e identificada com a cultura e valores corporativos... Com um conhecimento profundo dos nossos clientes e consumidores ... Com foco no crescimento rentável e sustentável da receita ... Reconhecidos no mundo pela nossa geração de valor, pela qualidade dos nossos produtos, processos e gestão ... e pelo compromisso que temos com as comunidades onde atuamos e o meio ambiente.

Remil

Comprometimento pessoal e profissional, agindo com honestidade, responsabilidade, integridade e respeito em todos os assuntos.

Spaipa

Ser uma empresa de excelência, fazendo crescer a sua participação no consumo de bebidas, agregando valor às marcas, gerando satisfação e orgulho a todos que com ela se relacionam.

As três companhias manifestam claramente a estratégia de crescimento de mercado, agregando valor às marcas, com excelência e satisfação para os que com elas se relacionem (funcionários, comunidade, consumidor). Fica evidente também, a importância estratégica dos relacionamentos e principalmente do cliente e do consumidor.

♦ Nos Valores

Consumidor

Panamco	Com um conhecimento profundo dos nossos clientes e consumidores (contido na mensagem da visão).
Remil	Conquistaremos confiança com transparência.
Spaipa	Paixão pelo consumidor - Os consumidores são a razão do nosso negócio.

Colaboradores

Panamco	Com uma equipe talentosa, profissional e capaz, comprometida e identificada com a cultura e
---------	---

valores corporativos (contido na mensagem da visão).

Remil Todas as atividades do sistema estarão regidas pela integridade, respeito mútuo, ética, transparência e lealdade.

Spaipa Valorizamos e reconhecemos o respeito mútuo, a ética, o senso de justiça, a iniciativa e a criatividade.

Qualidade

Panamco Reconhecidos no mundo pela qualidade dos nossos produtos, processos e gestão (contido na mensagem da visão).

Remil Para o Sistema Coca-Cola, Qualidade é mais do que algo que provamos medimos ou gerenciamos. A Qualidade está presente em todas as ações, englobando tudo o que fazemos. Os nossos consumidores e clientes merecem produtos e serviços com os mais altos padrões de qualidade. SEMPRE.

Spaipa Compromisso com a qualidade - É nosso compromisso fazer bem feito todas as nossas tarefas.

Comunidade

Panamco Reconhecidos no mundo pelo compromisso que temos com as comunidades onde atuamos e o meio ambiente (contido na mensagem da visão).

Remil Não identificado diretamente.

Spaipa Relação com a comunidade - O relacionamento da nossa Empresa com a comunidade é participativo, íntegro e consciente.

Valor Econômico

Panamco	Com foco no crescimento rentável e sustentável da receita... Reconhecidos no mundo pela nossa geração de valor (contido na mensagem da visão).
Remil	Inovar sempre, com sensibilidade, flexibilidade e agilidade, objetivando liderança de mercado e agregação de valor ao nosso negócio.
Spaipa	Agregar valor econômico - As nossas atividades devem agregar valor econômico, garantindo o crescimento e a rentabilidade.

Outros

Panamco	Respeito aos demais Proatividade Comunicação Aberta e Efetiva Integridade Pessoal Responsabilidade e Confiabilidade Melhoria Contínua
Remil	Seremos líderes comprometidos com o sucesso e com o crescimento contínuo do Sistema. A credibilidade entre a Companhia e os fabricantes, assim como entre os Fabricantes, é essencial para a construção de um relacionamento produtivo e duradouro. A comunicação no nosso negócio é precisa, integrada e oportuna. Nós falamos como um único Sistema. Respeitamos a confidencialidade da comunicação quando o negócio assim o exige.

	Todas as atividades do sistema estarão regidas pela integridade, respeito mútuo, ética, transparência e lealdade.
	Tudo que fizermos será com paixão.
	A força do sistema está em nossa integração.
Spaipa	Parceria de negócios - Acreditamos num relacionamento ético, saudável e mutuamente benéfico com nossos parceiros.

Há uma convergência em termos gerais dos principais valores declarados pelas três companhias, destacando-se: a ética dos relacionamentos com as comunidades interna (colaboradores) e externas (consumidor, comunidade); a preocupação com a qualidade ³.

As análises feitas na seqüência, a partir dos discursos obtidos nas entrevistas das três companhias, procuram evidenciar a prática das crenças e da filosofia das companhias externadas acima, para, na seqüência, verificar se a implantação do CSC resulta em impacto nesses credos. As considerações são feitas para cada empresa individualmente.

5.4.1 Panamco

As características organizacionais refletidas nos níveis estratégico e operacional, bem como na visão da consultoria, são apresentadas no Anexo nº 5, pela extração de textos das entrevistas, considerando-se o período anterior (antes) e posterior (depois) à implantação do CSC.

CONSTATAÇÕES

³ A preocupação com a qualidade é mais que uma crença é uma necessidade de sobrevivência do negócio determinada pelo Contrato de Franquia – ver item 4.1.3 c)

A missão, visão e os valores da Panamco, divulgados formalmente para toda a organização, encontram-se expostos em quadros, nos corredores e nas salas estabelecendo um conjunto específico de definições que promovem valores básicos, propósitos e direcionamento para a organização dando, dessa forma, a todos os funcionários da empresa um senso de orgulho e objetivo. Esse conjunto de diretivas indica claramente posturas esperadas dos seus profissionais, que podem ser lidas na visão da empresa “uma equipe talentosa, profissional e capaz, comprometida e identificada com a cultura e valores corporativos ... Com foco no crescimento rentável e sustentável da receita ... Reconhecidos no mundo pela nossa geração de valor, pela qualidade dos nossos produtos, processos e gestão” . Constataram-se, entretanto, atitudes dos funcionários e dos executivos no dia-a-dia da empresa nem sempre coerentes com esses atributos.

A cultura corrente aparenta ser, antes da implantação do CSC, focada mais na busca dos objetivos “informais” do que naqueles declarados pela corporação. O compromisso com aquilo que estava formalizado pela empresa era superficial de certa forma “político”. A pró-atividade buscada pela organização ocorria de forma desorganizada, causando perda de esforços e recursos, “tempestivamente”, conforme pôde ser verificado nas declarações colhidas nas entrevistas. Essa forma de conduzir as operações mostra incoerência com princípios de geração de valor e responsabilidade.

Quanto aos valores (respeito aos demais, comunicação aberta e efetiva, integridade pessoal, responsabilidade e confiabilidade, melhoria contínua), aparentemente, não houve tradução dos mesmos em ações durante a condução do processo de que resultou a criação do CSC. Alguns entrevistados, que gostariam de ter contribuído com a ponderação de aspectos relevantes para a tomada de decisão, dizem ter sido “informados” desse processo depois dele finalizado. Com medo das conseqüências, as pessoas “abandonaram o barco”, por falta de apoio ou por receio de que fosse apenas “mais uma idéia”. Essas afirmativas repetidas por vários entrevistados e verificadas na análise dos documentos demonstram a saída (demissão) de diversas pessoas importantes para o processo (*controller*, encarregados, especialistas de negócio).

A forma como ocorreu a transferência das atividades para o CSC e a resistência dos executivos agravaram esses desequilíbrios, ficando evidente a mudança de postura dos executivos que, no início, apoiavam o projeto. Estes, quando viram que não lhes traria benefícios esperados e seus argumentos “desmontados”, passaram a utilizar as atividades criando necessidades de limites que justificassem a permanência de atividades na Companhia. Percebe-se desse fato a importância dos controles para garantir a congruência de objetivos como defendida por alguns estudiosos.⁴

A cultura e a motivação das pessoas foram abaladas pelo temor do desconhecido, de aprender como lidar com a divisão de responsabilidades, de solução efetiva dos problemas e não imediata por colega “quebra-galho”, ou por sistemas paralelos de controle. A necessidade de respeitar a hierarquia formal de poder na tomada de decisões, ou na resolução dos problemas, fez com que as atitudes precisassem ser adaptadas com a abertura para uma nova organização, forçando a aprendizagem da rotina de trabalho, como disciplina / respeito às normas e regras.

Essa nova forma de agir desencadeou forte resistência nos gestores, maneira que encontraram para reforçar ainda mais a cultura “informal” vigente. Por meio de atitudes de aparente colaboração, operavam com “agendas secretas” e jogos de poder para não perder espaço. Observou-se que o ambiente interno da organização, os dilemas particulares dos membros da organização e outros fatores interferiram na implementação do projeto impedindo que a aplicação do “credo” formal pudesse ocorrer efetivamente. Essas atitudes são coerentes com estudos disponíveis sobre contexto e ação nas transformações das organizações.⁵

Algumas frases extraídas das respostas às entrevistas revelam:

⁴ Sobre congruência de objetivos ver ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002).

⁵ A transformação da empresa é vista como algo interativo, um processo em vários níveis, com resultados surgindo não apenas como meramente um produto da racionalidade, mas também modelado pelo interesse e comprometimento dos indivíduos e do grupo, da força da burocracia do momento, das grandes mudanças no ambiente, e da manipulação estrutural no contexto da decisão.” PETTIGREW (1987) – *Context and Action in the Transformation of the Firm*.

- a) Na dificuldade, considerava um fardo pesado levar em frente algo de que “ele” executivo não estava convencido, algo que já não atendia a seus anseios pessoais:

“Depois que a decisão foi tomada, você tem que comunicar as pessoas isso gera um período de perda de produtividade, de perda de motivação, e você começa a ter que pensar ... gerenciar comunicação, sendo que você não tem uma decisão tomada, ... é um segundo momento bem desgastante.. (PA.1.2-P12).”

“Objetivo da corporação de integrar as franquias, abrindo mão do retorno, ... buscando este retorno num futuro um pouco mais distante. O meu maior desafio foi no final ter conseguido gerenciar as minhas expectativas às expectativas da companhia.(PA.1.2-P13).”

- b) O sentimento de “ não pertencer a” gera falta de comprometimento com os objetivos da corporação, abala a confiabilidade e a responsabilidade pelas ações e conseqüências. Atitudes do tipo: “você decidiu, as pessoas foram embora, agora ... perdemos o conhecimento” geram desconforto e permitem que se instaure a instabilidade interna.

“Era uma questão de aderir e trabalhar para que a coisa desse certo ... (PA.2.1-P6). Você perdeu um conhecimento que você tinha na área, tiraram as pessoas (eles) quer dizer nosso conhecimento foi embora, e não foi embora para o Centro, foi embora para o mercado. (PA.2.1-P15)”

“Na mão de um terceiro, e ele só faz as coisas se você autorizar; então eu imaginava, ... que o processo de terceirização fosse: alguém fazendo algo para mim, melhor do que eu sou capaz de fazer... (PA.2.2-P9).”

“Hoje o cenário é um pouco diferente, porque a partir de maio, pedimos que o Centro desativasse os Comitês, e área de sistemas voltou a ser subordinada a nós, novamente.(PA.2.1-P19).”

Em razão de não se ter como objetivo o estudo dos aspectos culturais da empresa ou do contexto de decisões, não foi feita uma análise dos resultados, causas ou efeitos, no presente trabalho. Entretanto, as análises das respostas permitem concluir que: o ambiente interno da organização, os momentos históricos de ocorrência da tomada de decisão de ir para o CSC e o da implantação efetiva são diferentes; a organização sofreu impactos significativos

de fatores alheios à decisão tomada , podendo isso ter gerado impacto nos resultados decorrentes da decisão de compartilhar serviços.

5.4.2 Remil

As características organizacionais correspondentes ao sistema de crenças, de acordo com as entrevistas feitas nos níveis estratégico e operacional, bem como na visão da consultoria, são apresentadas no Anexo nº 5 considerando-se os períodos antes e depois da implantação do CSC. Os extratos obtidos das entrevistas permitiram as conclusões (observações, constatações) descritas a seguir.

CONSTATAÇÕES

A missão, visão e os valores da Remil estavam colocados à vista, mas não faziam parte da organização, como algo vivido e experimentado em todas as ações e nas atitudes das pessoas que compõem a organização, como afirma um dos entrevistados:

“Missão, visão, valores ... Bem – isso daí, nos temos sim ... está aí, na parede. A verdade é que isso ... veio da Coca-Cola, mas aqui não pegou muito ... todo mundo sabe que tem, mas acho que muito poucas pessoas sabem o que tá escrito. Não – não teve nenhuma influência do Centro, nada mudou ... (RE.1.UN-P5)”

A frase acima traduz claramente o que pode ser observado na comparação das inspirações da organização e das atitudes e práticas utilizadas pelas pessoas que compõem a organização. A cultura de orgulho do que foi construído na organização, criava um mundo, “o ideal Remil”, ainda que houvesse outras variáveis a serem levadas em conta. Essa visão era compartilhada tanto no nível estratégico quanto no nível operacional.

“A Companhia (a acionista) acha que temos que reduzir todos os custos que não forem essenciais, ela mesmo já fez a terceirização das atividades de suporte. Eu estava

envolvido em outras coisas ... eu achava que esse negócio ia ser bom para a Remil. Mas o meu chefe (CFO do acionista) tomou a decisão de continuar, então nós fomos. Quando eu conversava com meu pessoal sobre isso, eles me diziam que a coisa era complicada, que a consultoria apontava ganhos que eles não acreditavam. Eu participei em algumas reuniões e as discussões sempre foram muito "acaloradas", eram horas de discussão sobre parâmetros, volumes de transações, de como um trabalhava, como o outro grupo fazia, de custo de pessoal e um monte de coisas desta natureza (RE.1.UN-P5)."

"Nosso pessoal sempre se orgulhou do que fez, dos controles que a gente tinha (RE.1.UN-P5)."

As observações acima coincidem com as elaboradas por ANTHONY e GOVINDARAJAN (2002, P.143) sobre o comportamento das pessoas pertencentes à organização em relação à exposição da cultura, em documentos escritos, como fatores que requerem controle e monitoramento.⁶

A visão pretendida pela organização de um pessoal comprometido e profissional, agindo com honestidade, responsabilidade, integridade e respeito em todos os assuntos e na forma como os colaboradores deveriam ser tratados ("todas as atividades do sistema estarão regidas pela integridade, respeito mútuo, ética, transparência e lealdade") é apreendida das afirmações acima como de obediência e não de transparência e lealdade.

Entretanto, outras atitudes e comportamentos podem ser encontrados como valores praticados: sistema de ajuda mútua para resolver problemas; maior agilidade proporcionada pela soma de recursos, pelo ato de "dar as mãos". Embora isso possa ser considerada uma forma prática de exercer alguns aspectos dos valores contidos na visão e na forma de se relacionar com os colaboradores, a execução se torna conflitiva em busca de agregação de valor ao negócio. Como eram exercidos a qualquer "custo", valia mais a busca da solução do que o custo da solução, como pode ser traduzido das afirmações abaixo:

"As coisas funcionavam do jeito Remil ... as pessoas precisavam resolver, então resolviam. O nosso pessoal estava sempre disposto a resolver os problemas, e vem alguém de fora que nem conhece os problemas e diz que vai fazer melhor ... difícil. (RE.2.UN-P5)."

⁶ "Algumas práticas são rituais; são levadas a efeito quase automaticamente porque "esta é a maneira pela qual as coisas são feitas aqui". Outras práticas são tabus; "aqui não fazemos isso", embora ninguém saiba por quê." (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002 p.143).

“a nossa área resolvia os problemas, não resolvia a causa ... então, o pessoal estava mal acostumado, dizendo que a gente sempre fazia , não entendiam que precisava ser mudado (RE.2.UN-P5).”

“A forma de gestão da Remil, de estar sempre discutindo, as decisões são tomadas em conjunto, quando temos um problema damos a mão e vamos todos juntos resolvê-lo. (RE.2.UN-P18).”

“A nossa cultura, de que esse problema tem que ser solucionado o mais rápido possível, não interessa quem você tem que acionar, ou envolver, arregaçamos as mangas e vamos todo mundo juntos para resolver, mas a coisa tem que sair. (RE.2.UN-P18).”

O CSC causa um choque na cultura vigente na Remil, chamada por eles de “jeito Remil”, ao expor uma série de problemas que os próprios gestores desconheciam, com o uso do corporativismo como instrumento de autoproteção, visto pelos membros da organização como ajuda, lealdade. Esse choque faz com que a organização cresça e fique mais próxima dos valores que “estão aí na parede”, embora, aparentemente, os gestores não se dêem conta disso. As afirmações abaixo permitem detectar algumas dessas alterações:

“..ficou evidente que na organização existe sempre aquele companheirismo, que muitas vezes escondem as coisas, tem uma série de custos escondidos que estão registrados e que são poucas empresas que os diretores estão realmente interessados em colocar o dedo na ferida (AC.1.1-P8).”

“A Companhia inteira entendeu que era para valer. (RE.1.UN-P5).”

Ainda que forçado, o comprometimento acontece. Aquilo que estava truncado começa a fluir, a se tornar realidade e, naturalmente, a transparência aflora gerando genuína busca de valor agregado. Percebe-se que a mudança é, em última instância, um processo decorrente da legitimação da idéia, modelado pelas considerações políticas (obediência ao poder estabelecido) e pela relação de poder. Evoluiu a partir de um desafio à cultura “informal existente.” ⁷

“Hoje não tem nada escondido, não tem quem seja dependente das pessoas que operam, exclusivamente da transferência de conhecimentos pessoais, é só pegar a documentação ler e entender como funciona ... (RE.2.UN-P41).”

⁷ ver PETTIGREW (1987, p.659) – *Context and Action in the Transformation of the Firm*.

5.4.3 Spaipa

As variáveis consideradas no sistema de crenças foram obtidas das entrevistas, cujos extratos mais significativos, mencionados nos níveis estratégico e operacional, bem como na visão da consultoria, são apresentados no Anexo nº 5, considerando-se o período anterior e o posterior à implantação do CSC. A análise das entrevistas foi feita em conjunto com as declarações que constam dos documentos da organização (resumidos no item 5.4, desta pesquisa).

CONSTATAÇÕES

A missão, visão e os valores declarados e formalizados pela empresa estão amplamente divulgados pelos corredores em painéis e murais dispostos em vários pontos da organização, inclusive nos cartões de visita. Os entrevistados conhecem o sentido de cada afirmativa constante do credo organizacional e reportam em suas entrevistas como isso se manifesta na prática.

“a feição cultural da Spaipa: sempre ser uma empresa de vanguarda, de inovação, de buscar o novo, então, de certa forma isso já é um valor que as pessoas dentro da Spaipa vão cultivando desde a alta gerência até todos os colaboradores, (SP.2.5-P14).”

“a busca constante por melhorias, isso é uma característica muito interessante é um diferencial favorável a ela e aos colaboradores. (SP.2.7-P1).”

“Recentemente estabelecemos um sistema de qualidade total, o SQCC, consolidando ainda mais o nosso sistema de missão, visão e valores. (SP.1.1-P6).”

Na visão estabelecida pela empresa, há estímulo para a busca da excelência, pela valorização das marcas e para a geração de orgulho. As afirmativas transcritas acima refletem o sentimento e o clima interno observados nas entrevistas tanto no nível operacional quanto no nível estratégico.

Pode ser observado, também, que, entre os valores declarados, há preocupação bastante acentuada na forma de relacionamento da empresa com o público interno e o externo e com demais colaboradores. Os respondentes enfatizaram, em diversas oportunidades, como praticaram os valores da

companhia durante o processo de análise, estudos e implementação do Centro de Serviços Compartilhados.

“visões, seus valores, e isso passou ser nosso esquema, nossa estrutura dentro da companhia, transparência, linha de trabalho, e cada vez nós estamos renovando de várias formas, mas nunca saindo do princípio no conceito de justiça. É criado um conjunto, uma metodologia, de forma muito consolidada dentro da empresa, sempre se atualizando (SP.1.1-P5).”

“transparência, ... mostrando o projeto a todos inclusive àqueles que seriam afetados , explanando para a empresa de modo geral todo o projeto, (SP.1.1-P17).”

“e vender o conceito , mostrar claramente quais são os objetivos, onde queremos chegar, (SP.1.1-P17).”

“e procurar fazer as coisas com bastante justiça, (SP.1.1-P17).”

Valor estabelecido (formalizado) “Valorizamos e reconhecemos o respeito mútuo, a ética, o senso de justiça, a iniciativa e a criatividade” é refletido nas afirmações listadas pelos gestores da Spaipa.

O compromisso com a qualidade, em fazer bem feito todas as tarefas, pode ser validado nas declarações da consultoria, que demonstrou preocupação durante as entrevistas, em relação ao alto nível de exigência dos prepostos da empresa em relação aos serviços e controles prestados pelo CSC.

“um cliente que tem um tipo de gerência participativa, dura na cobrança, mas dá condição para que a cobrança seja feita é a empresa que a gente tem se não é o melhor relacionamento mas as coisas são resolvidas muito profissionalmente, sem emoção, tudo preto no branco, então, no modelo de *outsourcing* este tipo de coisa facilita muito, quando você já vem com uma cultura de disciplina muito forte, então, essa foi uma característica (AC.1.1-P11).”

“Na Spaipa, a gente encontrou uma área de sistema organizada, qualidade no que se tinha implementado, ... Então, você acaba tendo que se desdobrar mais para poder mostrar o valor (AC.2.2-P5).”

Os respondentes, no nível estratégico ressaltam a importância que esses credos têm para a organização e a integração dos mesmos no dia-a-dia da empresa. A afirmação abaixo retrata de forma bastante clara o que pôde ser observado durante o processo de pesquisa.

“Nós temos nossa missão, visão e valores, todos eles estão sendo trabalhados com sinceridade e objetividade. Mas a relação da organização, no que diz respeito aos seus funcionários, a ética, reconhecimento, oportunidades de evolução, isso é cumprido com um certo rigor. Por exemplo: a Spaipa preza por uma relação com os seus colaboradores: acima de tudo ética, isso é indiscutível “o relacionamento ético”, com relacionamento moral, onde haja uma reciprocidade de direitos e obrigações. {...} todos nossos colaboradores, do mais humilde ao mais esclarecido ... os valores éticos e morais que a organização permeia na sua relação interna e na sua relação externa, ... as pessoas sabem que isso é percebível, é acompanhado, e isso é punido no caso de não praticado (SP.1.2-P8).”

Pode-se assim, afirmar que a implantação do Centro de Serviços Compartilhados não causou impactos significativos na prática vigente na empresa. Essa conclusão encontra-se expressa nas respostas obtidas dos principais executivos da empresa:

“Eu não vejo grandes mudanças nas características do antes e depois, a empresa continua trabalhando, as coisas aconteceram, teve um pouco de *stress* no meio do caminho por perder um pouco a cultura na forma de resolver as coisas (SP.1.1-P5).”

“Não sinto que o impacto foi tão grande, foi muito bem estruturado, ... talvez por a grande parte das pessoas que migraram para o outro lado (pessoas que trabalhavam na Spaipa), passaram um pouquinho do sangue ... , (SP.1.1-P24 e P23, agrupadas/interpretadas).”

“Não causou maior impacto... a cultura organizacional, vem sendo trabalhada desde a fusão transformou, limpou com a raiz, limpou uma outra série de travas que todas as organizações têm ao longo de sua história. Nosso processo de desenvolvimento organizacional criou e facilitou muita assimilação. (SP.1.2-P23).”

A cordialidade e o profissionalismo com que as coisas são tratadas são pontos marcantes no relacionamento interno e esses fatores acabaram causando certa sensação de “perda” na organização. Isto pode ser percebido quando as pessoas comentam esse fato com certa “nostalgia”, pois, muitos funcionários que trabalhavam na Spaipa foram contratados pela empresa prestadora de serviço. A sensação descrita pelos executivos da Spaipa pode ser verificada também no CSC, exemplificadas nas declarações abaixo:

“... foi um impacto nos nossos hábitos diários, de ver as pessoas, de cumprimentar as pessoas, a sensação de ... “cadê o meu prestador de serviços?”... com um excelente relacionamento, ...então hoje você perdeu ... entre aspas, essa praticidade.aconteceu mas, no curto prazo foi superado. Foi mais o lado pessoal ... (amizade, aquela coisa do cafezinho).(SP.1.2-P24).”

“...o pessoal que foi para o Centro, comenta que hoje eles são solicitados com mais formalidade e com uma posição mais de fornecedores (SP.2.3-P12).”

“... então, existe um certo tempo em que as pessoas internamente, elas têm que aprenderem a lidar com isso e é uma mudança cultural porque antes você se relacionava com colegas seus de departamento e agora você se relaciona com um novo fornecedor, ainda que as pessoas do relacionamento sejam as mesmas, há um processo de mudança... (SP.2.5-P5).”

Apesar da sensação referente ao aspecto social do relacionamento, acima descrita, há uma compreensão quanto à utilidade da mudança na atitude e à utilidade dessas mudanças para a organização.

“Isso está mudando alguns comportamentos e algumas atitudes, as pessoas estão ficando mais formais, mais disciplinadas, nas solicitações de serviços, por exemplo ... (SP.2.4-P5).”

As alterações não podem ser consideradas “impacto” efetivo no sistema de crenças da organização, uma vez que não ocorreram na sua forma de agir e de buscar o destino traçado, procurando a organização, por meio do CSC, reforçar conceitos, servindo de *benchmarking* para a cultura do próprio Centro.

“Isso é uma cultura a que não são todas as pessoas que se adaptam. Muitas pessoas já vieram falar comigo, querendo saber porque tudo tem que ser controlado, e registrado; são pessoas que vieram de culturas diferente. Exceto pelos funcionários que contratamos de uma das empresas que migrou as atividades para o Centro, e que tinha uma cultura de controles muito forte, uns 70% dos outros funcionários que a gente contratou aqui na cidade (de outras empresas), tinham vícios de uma cultura de controles internos muito frouxa. Isso está exigindo um investimento grande em formação para que elas possam entender os impactos de não fazer essas atividades, das consequências para o processo ... (AC.1.1-P12)”

Pode, portanto, ser concluído que a Spaipa já utilizava (antes do CSC), de fato, o sistema de crenças como nível de controle para superar barreiras que, eventualmente, pudessem emergir e dificultar, ou impedir, a implementação de seus objetivos. Deixava, assim, para seus gerentes, claras as premissas que a organização adota sobre os comportamentos na organização.⁸

⁸ Ver SIMONS (1999, p.306) – *Performance Measurement e Control Systems for Implementing Strategy*.

5.5 SISTEMA DE LIMITES E IMPACTOS VERIFICADOS

De acordo com SIMONS (1995), o sistema de limites é usado para determinar, justamente, limites no comportamento dos componentes da organização em busca de oportunidades. Dessa forma, estabelece o domínio da escolha estratégica e da conduta de negócios; restrições nos limites de liberdade que os gerentes podem buscar e o domínio da criatividade. Pode, também, ajudar as empresas a evitar dispersão de recursos, quando a busca excessiva e a experimentação forem custosas. Dentre outros, constituem-se mecanismos desse sistema: definição de limites de autonomia para aprovação de atividades; restrições de acesso a sistemas e informações; estabelecimento de datas limites; orçamentos; normas de procedimento; políticas de ação e níveis de criticidade das ações.

As conclusões sobre o sistema de limites e sobre os impactos causados pela implantação do CSC nesse sistema são elaboradas com base nas respostas obtidas nas entrevistas e nos documentos disponibilizados pelas empresas. Os extratos contendo as respostas mais relevantes para o estudo encontram-se no Anexo nº 6 e as conclusões obtidas são apresentadas por empresa, na seqüência.

5.5.1 Panamco

CONSTATAÇÕES

A Panamco tinha limites de aprovação claramente estabelecidos para todas as atividades terceirizadas, contas a receber, contas a pagar, impostos e outras. Juntamente com as normas de conduta esperada dos profissionais da empresa, esse contexto (ambiente) transparece em trechos de entrevistas :

“Existem níveis hierárquicos de aprovação, investimentos, um orçamento anual. Isso funciona para qualquer tipo de gasto, é por valor. (PA.1.2-P2).”

“Existe todo um conjunto de regras, que é obedecido por todos os executivos da companhia {...} e está relacionado diretamente ao nível hierárquico, isso tem que ser observado, se alguma atividade for feita sem aprovação do nível hierárquico, é considerado uma falta grave. (PA.1.2-P2)”.

Por outro lado, o *modus vivendi* da organização não era congruente com os limites estabelecidos para exploração das oportunidades, com as transações comerciais realizadas e com a visão da empresa, pois, ocorriam numa sistemática “não planejada e não controlada”. Essa incoerência aparece mais claramente nas áreas de sistemas e contas a receber, cuja busca por “fazer acontecer e por novas alternativas” nem sempre respeitava o que as determinações formais apregoavam ou o que seria mais adequado para a estratégia empresarial. Tal situação pode ser observada nestas declarações :

“A Panamco é uma empresa muito dinâmica, as coisas acontecem muito rapidamente, projetos surgem do nada. Quase todos os meses nós temos uma idéia, é uma mistura de ser ágil, criativo com as coisas, meio com bagunça. Como a situação do mercado é muito competitiva, isso gera nas pessoas, a necessidade de estar criando coisas novas prá assim transpor obstáculos. Então, a chegada de projetos, na quantidade que chega e a nossa capacidade de estar conduzindo esses projetos, entram em conflito, com certeza. Muitas idéias que chegam como forte hoje, daqui dois meses não se fala mais nelas, e às vezes algumas iniciativas muito boas que poderiam conduzir os negócios da companhia a um novo patamar, também não são implementadas, por conta de vários projetos que tentam ser conduzidos ao mesmo tempo (PA.2.1-P3).”

“Vendas: eles nunca tiveram muitas regras, o cliente não pagou; antes, ele pegava, ligava,” aqui não pode cortar o crédito, eu não quero, eu não aceito”. A pessoa ia lá pegava cheque, na área de sistemas, não era diferente, com essa história de: “ah! eu preciso de um relatório, para agora; faz isso aí, tem prioridade”. Dependendo do poder a pessoa consegue o que quer - o limite era o cargo hierárquico (PA.2.2-P17).”

O Centro de Serviços, por conceito, regras de segurança e de controle, opera com estrito respeito ao que estiver “contratado” para ser feito, respeitando os limites fixados, as determinações dos processos e adotando procedimentos ajustados entre as partes. Esse rigor e disciplina impõem mudança no Sistema de Limites empregado, sem necessariamente impor mudanças no que estava escrito e determinado. Entretanto, por não serem objeto desta pesquisa, não se investigou além das modificações decorrentes do “fazer respeitar” as normas vigentes decorrentes da implantação do CSC, outros impactos que eventualmente possam ter sido causados pelo fenômeno CSC.

A própria organização decidiu alterar alguns limites, reduzindo a autonomia dos operadores das tarefas, o que impôs restrições ainda maiores às áreas que trabalhavam até aquela data com limites bastante “frouxos” e, na palavra dos próprios executivos, “havia liberdade para agir”. A combinação desses fatores causou significativo impacto no dia-a-dia da organização.

Os trechos abaixo, extraídos das entrevistas realizadas, demonstram as restrições impostas pela nova forma de operar:

“Nós temos um modelo que tem uma forma de entradas e de executar chamadas, se vai mudar uma operação, temos que documentar, porque a gente trabalha *by the book*, tem uma partitura musical que temos que seguir, nem mais nem menos (AC.1.1-P13).”

“O Centro não toma atitude nenhuma, em relação à tomada de decisão, sobre até coisas bastantes insignificantes, reportando sempre por *e-mail*, prá que ela (pessoa designada no processo) tome uma decisão, ou prá que a empresa tome uma decisão. Falta estabelecer determinados limites, determinados parâmetros, o Centro, em função dessa falta de definição, acaba reportando e pedindo uma definição formal para juros, renegociação de títulos, coisas desse tipo (PA.2.3-P3).”

“Na prática, área transacional ficou sem limite nenhum (PA.2.3-P4).”

“Vendas: a partir do Centro é que eles tiveram regras; várias reuniões foram feitas com eles e hoje o cliente não pagou; ele vai ter o crédito cortado e para a companhia em geral. Acho que mais pesou foi a área de sistemas, com essa história de abrir chamado, de ter as coisas um dia antes, de ter prioridade para atender chamado (PA.2.2-P17).”

“As pessoas que hoje estão dirigindo a Companhia não aceitam controles externos de nenhum tipo, tudo tem que ser feito dentro de casa, hoje todos os pagamentos têm que vir de lá (CSC) para cá, para que a gente aprove aqui tudo de novo, não importa se está aprovado no sistema ou não. O contas a receber é a mesma coisa, o diretor de vendas não se sente confortável de ter alguém de fora da empresa lidando com os clientes que são da companhia, (PA.2.2-P17).”

O conceito de determinar limites está ligado ao estabelecimento de fronteiras de atuação, da determinação “do que não fazer”, criando fronteiras que marcam claramente os comportamentos fora do que é permitido. Os limites na execução de atividades, ou de tarefas, nas áreas de apoio, buscam comunicar os riscos específicos a serem evitados, as condutas esperadas dos indivíduos da organização. Pode ser observado na empresa que essas fronteiras nem sempre eram respeitadas, havendo até “conivência” dentro da organização em permitir

essas transgressões em prol de maior agilidade. O Centro de Serviços, por não pertencer ao grupo do sistema vigente, não recebeu a mesma condescendência e acabou por causar impactos nas áreas que prestavam serviços diretamente às áreas *core*, ou que representavam maior poder na organização gerando conflitos e aumentando a rejeição ao projeto, “uma não aceitação”.

Conclui-se que os principais impactos decorrentes da implantação do CSC na Panamco foram: maior disciplina e rigor no cumprimento do que já estava formalizado nos manuais e políticas; revisão dos limites de autonomia para os operadores das atividades; instituição de limites na área de contas a receber e formalização das exceções e concessões.

5.5.2 Remil

CONSTATAÇÕES

A Remil estabelece claramente as políticas de investimentos e os limites operacionais são definidos pelo orçamento aprovado, ou por suas atualizações, chamadas *rollings*. Tanto o orçamento quanto as atualizações são aprovados pela matriz da acionista, da qual adotam também o código de conduta dos negócios. Essas evidências podem ser retiradas da declaração abaixo:

“... nós temos normas para gastos, as mesmas da Coca-Cola, os gerentes e os diretores têm limites para aprovar as coisas. Os clientes têm limites de crédito definidos, e nós controlamos, no financeiro ... se a área comercial que conceder mais valor, ela tem que falar conosco, comigo ou com o gerente financeiro. Fazemos controles de investimentos no mercado e coisas assim. (RE.1.UN-P5).”

O código de conduta de negócios adotado tem seus principais limites definidos de forma clara e precisa e são amplamente divulgados na organização. Os extratos abaixo (obtidos do documento DOC.15.Código.perm) ilustram como isso se opera dentro da empresa:

1. Todos os registros contábeis da Companhia (inclusive cartão ponto, registros de vendas e registros de despesas) carecem de precisão, de serem tempestivos e de estarem em conformidade com a Lei. Esses

registros constituem a base para a administração dos negócios da Companhia e para comprovação do cumprimento das obrigações referentes diante dos acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e autoridades reguladoras.

2. A definição das atividades e das relações pessoais não podem conflitar (nem parecer conflitar) com os interesses da Companhia.
3. Deve-se seguir as leis onde quer que se esteja.
4. Não deverão ser reveladas informações não públicas, a quem quer que seja de fora da Companhia, exceto quando tal for exigido para fins comerciais e tenham sido tomadas medidas apropriadas para impedir seu mau uso. Quaisquer esclarecimentos sobre obtenção ou uso de informações não públicas deverão ser obtidos de contato com o Consultor Jurídico.

O código de conduta no caso Remil é indicativo e funciona como “conselheiro”, como pode ser observado nas recomendações abaixo:

- Tenha em mente que o Código não pode abordar especificamente cada conflito potencial e, portanto, use consciência e bom senso. Quando surgirem dúvidas, procure orientação.
- Muitas vezes, costuma-se trocar presentes e entretenimento com clientes e fornecedores. A chave é manter uma relação comercial normal.

Além do Código de Conduta, observado com bastante rigor, a organização determina limites de aprovação de despesas, investimentos e aprovações claramente definidos por níveis hierárquicos e também por tipo de matéria (por exemplo: liberações de juros, atrasos de pagamento de clientes e outros).

Durante o processo de entrevistas, algumas observações sugerindo que o nível de controles sobre essas diretrizes careciam de maior acuracidade para serem exercidos de fato, foram anotadas e transcritas :

“Posso estar enganado, mas eu acho que não tinha esse tipo de visibilidade, do quanto e como se gastava dinheiro com sistema..... (AC.2.2-P8).”

“Reiterando; nós já tínhamos no código de conduta, todas as normas já desenhadas, todos os limites pré-estabelecidos, por exemplo limites para negociar com clientes, para pagamentos, etc. (RE.01.UN-P22)”.

“Na área fiscal, onde a deficiência era maior, no sentido de controles e registros adequados, conseguimos os ganhos mais rápido do que eu imaginava. (RE.2.UN-P38).”

O impacto provocado pela implantação do CSC no sistema de limites da Remil decorre de maior exercício de controle, cobrança e respeito aos limites definidos. Nota-se que, apesar do estabelecimento das diretrizes, muitas vezes, a sua observância ficava relegada a segundo plano. Com a implantação do CSC, tudo precisou ser mais bem esclarecido, enfatizado e cobrado, além da definição de limites para o próprio Centro operar. Os extratos das respostas abaixo ilustram claramente o que se observa:

“... as regras de conduta de negócio, isso é diferente; nos temos um código de conduta, o mesmo da Coca-Cola, e esse é bem exigido, é cobrado, esse está relacionado até com a prestação de contas na SEC, ... a Coca-Cola é uma empresa pública⁹, então, o comportamento do pessoal que trabalha tem que ser padrão ... Influência do Centro nisso ... não nenhuma.(RE.2.UN-P5).”

“Bem, isso não mudou muito depois do Centro ... o que mudou foi que precisamos definir melhor limite para aprovação de coisas, liberação de juros de clientes, (RE.1.UN-P5).”

“Em relação aos limites, tendo em vista a implementação do CSC, nós tivemos que efetuar algumas alterações, principalmente em relação a delegação de poderes para que o próprio Centro pudesse efetuar algumas transações, por exemplo: liberação de juros para alguns clientes; em outras atividades, em relação a limites, não houve grandes modificações porque a própria aprovação continuou na empresa.(RE.2.UN-P22).”

“Hoje as pessoas sabem que as coisas fora daquilo que está escrito, só pode ser autorizado com o preenchimento de alguns requisitos, que devem ser autorizados pelas pessoas autorizadas no contrato, senão o Centro não vai executar (RE.UN-P22)”.

Outra modificação decorrente da implantação do CSC foi a formalização da necessidade de usar certos recursos de demandar trabalhos em outras áreas, que acabam por gerar custo. Ainda que não possa ser considerado, claramente, limite ou fronteira operacional, o fato de haver necessidade de documentar e justificar provoca no indivíduo uma reflexão

⁹ Empresa Pública, empresa que tem ações comercializadas na Bolsa de Valores, no presente caso, na Bolsa de Valores de Nova York, Estados Unidos da América.

sobre a demanda criada e automaticamente se impõe um limitador a solicitações sem embasamento. A reflexão a que se refere decorre da própria metodologia implantada pelo CSC, relativa a esclarecimentos sobre a natureza da solicitação, a problema que se pretende solucionar e a resultados que se esperam obter.

“... claro que no começo há um impacto do pessoal, que eles não estavam acostumados a esse tipo de formalização, documentar, justificar ... (RE.2.UN-P22).”

“Isso funciona hoje de uma forma bastante razoável, a gente tem *back log* de sistemas, o que está aguardando uma definição de prioridade, prá que a gente possa aí conseguir fazer um planejamento efetivo do ano nosso. (RE.2.UN-P22)”.

Percebe-se que a implantação do CSC provocou maior conscientização da organização sobre as fronteiras de atuação, sobre a determinação “do que não fazer”, de comportamentos fora dos limites permitidos. Estes, nas áreas de execução de atividades ou de tarefas nas áreas de apoio, evoluíram para o estágio de proteger a empresa de riscos operacionais. As condutas esperadas dos indivíduos da organização continuam sendo fortemente cobradas, até porque há na Remil preocupação bastante acentuada em relação à repercussão das atitudes dos seus participantes no valor das ações da sua acionista (Coca-Cola), inserida nas regras da SEC (*Security Exchange Commission* – órgão regulador das empresas de capital aberto nas bolsas dos EUA). Em relação à confidencialidade das informações e dados, a consultoria contratada para operar o CSC obriga-se, contratualmente, por si, seus funcionários, diretores e sócios a respeitar uma série de regras estabelecidas, havendo inclusive, sobre esse tópico, anexo específico no contrato de prestação de serviços (DOC.13contr.abr/03), transcrito em parte na seqüência:

Extrato do Documento de Confidencialidade

“Eu, **(nome do funcionário)**, **DECLARO** estar ciente que a xxxxxxxxx celebrou um Contrato com a XXXX, e que, em tal contrato, a xxx se compromete a manter a confidencialidade de informações que foram passadas a cada um de seus empregados e a xxxx, como um todo.

Dessa forma, **DECLARO**, sob pena de responsabilizar-me por eventuais perdas e danos causados, que mantereí a confidencialidade das informações que me forem passadas e que estou ciente das seguintes obrigações:

1. Todas as informações recebidas ou obtidas na XXXX devem ser encaradas como confidenciais sendo sua divulgação vedada seja a que título for.
2. Tais informações devem ser protegidas e guardadas da mesma forma com a qual a xxxx protege a própria informação confidencial.
3. É absolutamente proibida qualquer divulgação, por mínima que seja, a qualquer pessoa, de quaisquer informações confidenciais da XXX acessadas durante minha relação com a xxx. A divulgação de tais informações internamente para pessoal da xxxx só poderá ocorrer mediante autorização por escrito do Diretor do CSC.
4. Ao fim da prestação de serviços, qualquer informação confidencial da XXX que esteja em meu poder, em meio tangível, deve ser destruída ou devolvida imediatamente ao cliente.
5. Situações, conversas, troca de correspondências, *fax*, *e-mail* e outros meios, em que informações confidenciais da XXX possam estar em risco, devem ser evitadas.
6. Tais obrigações de confidencialidade permanecerão em vigor ainda que rescindido meu contrato de trabalho com a xxxx.”

Percebe-se que os principais impactos estão relacionados com a maior exigência e rigor no cumprimento das normas estabelecidas, bem como na criação de limites para o próprio CSC operar e na formalização das solicitações de exceções. Da mesma forma, o maior rigor no exercício dos limites permitiu aos administradores a redução dos riscos do negócio, principalmente no contas a receber, pela gestão de forma mais independente (menor influência da área comercial) dos limites de clientes.

5.5.3 Spaipa

CONSTATAÇÕES

A empresa conta com um sistema de definição de limites, através de Códigos de Conduta, Políticas, Normas de Conduta e de Operações, Limites de Autonomia, por níveis hierárquicos (orçamento). Encontra-se traduzido no chamado SQCC (Sistema de Qualidade Coca-Cola), que serve de “guarda-chuva” para todos os processos da empresa, em todas as áreas.

Durante o processo de pesquisa, pôde ser identificado, pelas respostas obtidas dos entrevistados, um certo orgulho na coerência da aplicação desses parâmetros. As declarações obtidas indicam forte cultura de respeito aos limites, normas e preceitos definidos na empresa, havendo uma conscientização em todos os níveis. Essas afirmações dos itens de controle apareceram com frequência bastante acentuada e delas se reproduzem extratos de textos mais significativos:

No nível estratégico (diretoria):

“A gente vem há algum tempo, dentro do trabalho do sistema da qualidade, e não só a qualidade do produto, isto é a qualidade de gestão, temos o trabalho de gerenciamento pelas diretrizes (GPD), que é um acultramento de todos os líderes da empresa num processo de gestão avançada. (SP.1.2-P6 interpretada).”

“... possui política formal sobre política de conflito de interesses, regras de controles, confiabilidade de informações...e acessos restritos... (SP.1.2-P32).”

No nível operacional (gerência):

“A Spaipa tem limites pré-estabelecidos para aprovação de compras, de despesas, gastos, contratação de pessoas, acesso a sistemas, etc.....dependendo do nível hierárquico tem um valor, investimentos por exemplo: independe o valor, devem ser aprovados pela diretoria..(SP.2.2-P26).”

“... aprovação de despesas, o próprio sistema o SAP ele foi previamente configurado para que as aprovações sejam feitas nos limites estabelecidos, isso é bem conhecido, também responsabilidades, temos também definições para autorizar uma contratação de funcionário, um aumento de salários.....(SP.2.3-P3).”

“A Spaipa tem política formal de conflito de interesses e restrição a divulgação de processos e informações.....não acredito que o CSC tenha trazido algum impacto.(SP.2.3-P15).”

“Pelo que nós vemos da parte societária, de documentação societária da empresa, essas designações (de limites) existem. Isso acaba se transferindo de Conselho, diretoria para o nível gerencial. (SP.2.4-P2).”

“Existe o limite de aprovação, que é distribuído entre atividades e valores, diretores , gerentes de divisão e gerentes de departamento, política formal sobre conflito de interesses, regras de conduta, confidencialidade de informações, e acesso a sistemas... Existem definidos esses procedimentos.. (SP.2.6-P2 e P3).”

“os limites sempre existiram, limites de aprovação, em termos de liberação de créditos, enfim todo esse tipo de coisa sempre existiu dentro da companhia. (SP.2.5-P19).”

Essas afirmativas são corroboradas pela empresa de consultoria que operacionaliza o CSC, indicando o sistema vigente na Spaipa possibilitou a identificação de riscos e a implementação de soluções na outras companhias que fazem parte do CSC.

“Até porque uma das empresas que a gente está operando tinha o nível de controle interno completamente diferente das outras duas, e que ajudou a gente a levantar potenciais problemas em função da solução que eles adotavam (AC.1.1-P4).”

“Tem um dos nossos clientes que praticamente a gente não teve problemas com isso porque a cultura da empresa e extremamente transparente, e com um conceito de que errar pode mas má conduta não pode. Errar pode mas repetir o mesmo erro é difícil de aceitar (AC.1.1-P8).”

Não foi possível constatar impactos significativos, em decorrência da implantação do CSC, no sistema de limites em vigor. Houve necessidade de adaptação nos sistemas empregados, para permitir a delegação e a definição de limites e as fronteiras de procedimentos para que o CSC pudesse operar. Essas observações puderam ser feitas durante a verificação dos fluxos dos processos ajustados entre as partes (DOC.13,contr.abr/03) nos seus anexos. Essas ocorrências podem ser verificadas nas declarações abaixo, que retratam a concentração das respostas:

No nível estratégico (diretoria):

“Não ... de forma alguma, metodologia é muito importante, não são excludentes, os relacionamentos são muito importantes para que se tenha fluidez, empatia, adesões para solução de problemas organizacionais. (SP.1.2-P25). “

“Os limites de aprovações... mudaram..., absolutamente não. Exemplo? O sistema SAP R 3 foi mantido como o formato original.. (SP.1.2-P27).”

“As políticas de conflito de interesses e outras do mesmo gênero... não houve impacto nenhum nisso. (SP.1.2-P32).”

No nível operacional (gerência):

“Nenhuma. Tudo segue da mesma forma, em relação aos limites formais... mudamos sim em pequenos pontos, as pessoas (funções) que foram para o Centro, nós revisamos todos os perfis para garantir que eles estejam exercendo só aquelas atividades delegadas e extraímos objetos e transações.(SP.2.2-P26 e P28).”

“ ... requerimentos que são feitos são endereçados para o CSC, tudo tem tempo preestabelecido para ser atendido, conforme a criticidade ¹⁰... O CSC não pode fazer nada independente que o solicitante seja o usuário, sem que eu aprove e eventualmente envolva mais pessoas para tomada de decisão, para garantir a integridade da solução sistêmica, (SP.2.2-P21).”

“A Spaipa tem regras sobre conflitos de interesses, tem um código de ética. São regras claras e específicas e a mudança para o centro não atrapalhou isso não, até porque atrapalhar não faz sentido. (SP.2.4-P6).”

“As definições de limites, regras de conduta em geral não sofreram impactos, o que mudou um pouco em termos de autonomia de quem executa os processos que foram para o CSC, por exemplo: antes o pessoal da área contábil poderia, decidir uma reclassificação contábil, um ajuste contábil e fazer com a própria autorização do contador ou do sub-contador, hoje a Accenture não faz nenhum ajuste contábil sem ter uma autorização da empresa, na sua devida linha de hierarquia de processo. (SP.2.6-P3 e P10 combinadas).”

Apesar de não haver sido possível identificar eventos que refletissem tolerância em relação aos limites estabelecidos para as atividades antes da implantação do CSC, os gestores de nível médio da organização declaram que se sentem mais tranquilos em relação ao estreito cumprimento dos limites e à maior disciplina no processo, após a transferência para o CSC.

¹⁰ Criticidade – palavra técnica utilizada para designar o nível de prioridade que deve ser dado a uma determinada ação, segundo o impacto que pode gerar – em que nível é crítico para a empresa.

“O que percebo é uma maior disciplina no processo, quando você vai solicitar alguma coisa tem que dizer o que você precisa, como você precisa, o porquê e o que você espera, então, eu tenho uma regra para pedir isso daqui, alguns procedimentos formais. É claro que depois tem aquela coisa do emergencial, (SP.2.4-P4).”

“A partir do momento que uma gestão profissionalizada (terceirizada), você tem maior garantia de que esses limites são exercidos, até porque acaba aquela eventual “camaradagem”. Se essa liberação precisar ser feita, será feita de uma forma mais profissional, até porque o terceiro, que está fazendo isso, não tem autoridade e nem condição para liberar por si só, então você garante que você inibe um pouco esse informalismo no caso dos limites. (SP.2.5-P19).”

Na Spaipa, verificou-se que os impactos são decorrentes do estabelecimento de um nível adicional de aprovação de tarefas, para permitir que o CSC pudesse operar. Aumentou a tranquilidade dos gestores em relação ao estreito cumprimento das normas vigentes.

5.6 SISTEMA DE DIAGNÓSTICO E IMPACTOS VERIFICADOS

Para obter sucesso nos objetivos financeiros e não financeiros, gestores contam com o esforço e a iniciativa dos empregados. Em toda organização, empregados devem entender a estratégia de negócios da empresa e o papel deles na implementação dos objetivos. Para garantir que isso ocorra, os executivos contam com sistemas de controles para que a mensuração de *performance* seja executada.

Nesse contexto, o Sistema de Diagnóstico é utilizado para comunicar variáveis de *performance* cruciais para o sucesso da estratégia e também para monitorar uma estratégia desejada. SIMONS (1999) compara o sistema de diagnóstico ao velocímetro de um carro, que serve de parâmetro de controle para quem está dirigindo saber se está acima ou abaixo do limite de velocidade permitido, podendo acelerar mais ou reduzir a velocidade.

Na vida da organização, o propósito de qualquer sistema de mensuração de *performance* é juntar informações. Esses sistemas centram-se em informações financeiras e não financeiras, que influenciam a tomada de decisão e a ação gerencial. De um modo geral, são rotinas formais e procedimentos escritos ou contidos em sistemas de computação e capturados em formato padrão, em papel

ou por sistemas de informação e controle. Os gestores usam esses sistemas para manter ou alterar seqüências das atividades organizacionais.

Nos estudos de SIMONS (1995), o sistema de diagnóstico é usado para motivar e premiar o sucesso em objetivos específicos. Trata-se, primariamente, de um mecanismo de *feedback* e monitoramento dos resultados organizacionais e de correção de desvios de padrão de *performance* previamente estabelecidos. São opções óbvias para ajudar os gestores a direcionar as ações corretivas e permitir o processo de avaliação.

No caso do Centro de Serviços Compartilhados, a visão de controle compreende as áreas em que atuam, diretamente, sistemas formais de informação, indicadores de *performance* de processos e atividades, comparativos entre padrão desejável e obtido, indicadores de tendência (KPIs - key process indicators) e outras métricas definidas contratualmente para monitorar as atividades executadas e também o próprio CSC.

As conclusões listadas a seguir, por empresa, foram obtidas da análise das entrevistas e dos documentos disponibilizados. Os principais textos colhidos nas entrevistas são agrupados de acordo com as categorias de análise selecionadas neste trabalho, transcritos no Anexo nº 7.

5.6.1 Panamco

CONSTATAÇÕES

Os sistemas de diagnóstico utilizados pela Panamco, antes do CSC, nas áreas que faziam parte do escopo, estavam centrados em sistemas informatizados que atendiam basicamente a duas grandes áreas: o sistema GX Coke (que suporta todas as transações das áreas de vendas e distribuição) e as demais áreas (através do SAP R-3). O orçamento era desenvolvido em planilha eletrônica e apresentado anualmente ao Corporativo da Panamco, em Miami, traduzindo as estratégias desenhadas pela Companhia. As metas eram definidas basicamente no nível de volume, receita líquida e EBTIDA (*Earnings Before, Tax,*

Interest, Depreciation, and Amortization, ou Lucro Antes de Impostos Juros, Depreciação e Amortização). Não havia preocupação muito acentuada com os controles, quer seja dos componentes do orçamento, quer seja da maneira de geração dessas componentes, sempre que o resultado final fosse o projetado.

Observou-se que isso era traduzido nos diversos níveis da organização, como única componente: o resultado. Dessa forma, os controles não eram exercidos de forma regular e os recursos nem sempre usados com consideração do retorno que proporcionariam, muitas vezes por finalidade de atender a desejo de uma área ou de clientes internos ou externos, que eram passageiros e poderiam não estar agregando valor ao negócio.

“Era mais uma cobrança informal, onde não ficam muito claros talvez; o prazo, o cumprimento ou não também desses prazos, a qualidade do serviço (PA.1.2-P4).

“O custo relacionado aos serviços, custos muitas vezes para quem é o fornecedor (a área que executa a tarefa), dependendo da prioridade do que foi solicitado, ou de quem solicitou acaba tendo que fazer num espaço de tempo que não é factível no tempo normal e acaba incorrendo em custos adicionais, tais como: horas extras, e outros custos que são absorvidos, e isso acaba não aparecendo para a empresa, ou para a área solicitante. (PA.1.2-P4).”

“A área comercial tinha uma idéia na sexta-feira cinco horas da tarde (isso era o comum), para sair vendendo na segunda-feira, a gente se reunia e resolvia, dávamos um jeito (PA.2.1-P11).”

O controle formal adotado na Panamco, ainda que desenvolvido para monitorar desvios de *performance* ou de resultados esperados, acabava sendo “burlado” (no sentido de considerado irrelevante frente à urgência em atender ao solicitante) pela necessidade que as áreas de suporte viam de atender prioritariamente à área de vendas e distribuição, a qualquer custo. Isto acabava funcionando como incentivo para os gestores de nível médio fazerem concessões não previstas ou não se aterem a detalhes que poderiam revelar sinais de risco ao sucesso da estratégia ou do resultado final.

“Essa empresa tinha processos extremamente frágeis, no contas a pagar, no contas a receber, na área fiscal ... você pode imaginar uma área fiscal, em que não exista conciliação entre o registro fiscal e os livros da contabilidade, onde ajustes eram feitos todos os meses para fechar essa posição e sem conhecimento das pessoas que precisavam ter conhecimento disto. (AC.1.1-P12).”

“Na realidade, nós nunca trabalhamos com métricas (PA.2.1-P18).”

As métricas, na situação anterior, a Panamco não tinha uma política muito clara, não tinha definido estes propósitos, eram sempre de maneira tempestiva, não aferiam isso internamente.... (PA.2.3-P4).

A implantação do Centro gera insegurança nos gestores, habituados a fazer a gestão através das pessoas da confiança deles e não pelos sistemas existentes. Assim, passam a exigir um nível de controles a que a equipe de usuários não está habituada para identificar o custo de solicitações de serviços. Ora, isto impõe maiores dificuldades de operar e muita resistência, principalmente, nas áreas de sistemas e contas a receber, que eram vocacionadas a atender às demandas da área comercial sem questionamento.

“A solicitação de uma área, de um cliente, você acaba alocando esses custos, que estão mais abertos (identificados) diretamente para a área que solicitou e o serviço acaba muitas vezes não acontecendo porque de antemão, a pessoa sabe que vai ter um custo adicional, e limita-se ao necessário(PA.1.2-P5).”

“Nós acabávamos dando prioridades a coisas, que não agregam maior valor, e no dia-a-dia, as pessoas estão fazendo coisas que você nem sabe o quê. Eles (os funcionários) entendem que têm prioridade, mas que no conjunto não está agregando muito valor (PA.1.2-P-5).”

“Nas contas a receber: além dos controles normais que você tem daquilo que está em aberto, de ter esses controles diariamente, tem que colocar tanta regra para o que tem que ser feito que fica um negócio meio amarrado. A gente estipulou alguns clientes-chave, que tem que ser olhado todo dia, estabeleceu prazos de cobrança, que tem que ser feito todo dia mas, se você não ficar no pé todo dia, dá problema. (PA.2.2-P12).”

“Com a entrada do Centro isto ficou muito mais claro, ficou tudo muito mais definido métricas, codificações, mesmo porque elas são necessárias para definir os níveis de serviços praticados (PA.2.3-P4).”

As declarações dos respondentes são antagônicas quanto à melhoria decorrente de maior controle, entretanto, há concordância, no sentido de que o CSC aumentou o nível de controles; que as regras precisam ser atendidas e que se deve definir priorização de atividades e definição de métricas.

“Eu diria que hoje, em muitos dos processos, a gente tem um nível de controle maior do que existia antes, porque como a gente não tem seguro para erro, eu tenho que me impor controles aqui para mitigar ao máximo eventuais erros que venham a acontecer na operação. (AC.1.1-P12).”

“Panamco, a gente conseguiu na área fiscal, em contato com a pessoa que era responsável, discutir, fazer melhorias que foram boas prá nós, que nos deram mais controle no Centro, e que deram mais controle, mais credibilidade, mais confiança para as informações que iam para eles. (AC.2.1-P10).”

“Nos serviços executados pelo Centro, ocorreu melhora: a qualidade dos controles, no sentido que os problemas são bem mais identificados, reportados, e até cobrado uma certa atitude da Panamco, na solução desses problemas, a formalização é melhor (PA.2.3-P5).”

A principal mudança ocorrida com a implantação do CSC foi a sistematização de procedimentos de controle e cobrança, buscando *feedback* e atitude dos gestores. Aquilo que havia nos sistemas, que as pessoas ignoravam ou “davam um jeito”, passou a ser reportado e evidenciado, alertando à organização sobre riscos e/ou desvios na *performance* esperada. As concessões precisaram ser registradas para que o CSC processasse. Esses fatores provocaram um repensar nos solicitantes, quer em relação a mudar e incorporar melhorias (como foi exemplificado na área fiscal), quer a questionar a utilidade e boicotar (como ocorrido no contas a receber).

O processo de mudança na área de contas a receber acabou gerando a necessidade de controles diários sobre clientes relevantes, com monitoramento de exposição de risco, pois as concessões que eram feitas passaram a ficar evidentes e muitos clientes considerados “prioritários” tiveram suas facilidades “cortadas”.

“Algumas deficiências que nós tínhamos de controle, {...} acabamos identificando deficiências antes de ir, uma parte, e conseguimos implementar controles, porque a empresa nova não poderia estar assumindo riscos que nós estávamos assumindo antes... {...}, e depois de ter ido para lá também identificamos algumas deficiências, que já foram sanadas principalmente na parte de contas a receber. Na parte de contas a receber realmente existe um *gap* muito grande e na parte de contas a pagar: alguma coisa ..., nós acabamos postergando até a ida para o Centro, e aí conseguimos atualizar quando fomos, trabalhamos com isso lá, então isso até possibilitou agilizar algumas coisas que estavam pendentes há algum tempo. (PA.1.2-P14).”

Não foi observado, antes ou após a implantação do CSC, um processo de negociação de metas nas áreas de abrangência deste estudo. A não ser a menção do gestor de sistemas de que antes do CSC estabelecia um “contrato” entre ele e o responsável pelo projeto (ou atividade) desenvolvido na área,

passando após o CSC a operar pelo Comitê em que eram priorizados os desenvolvimentos a realizar, os prazos e a qualidade dos serviços.

“Uma coisa que eu fazia muito com minha equipe, eu recebia uma série de projetos para desenvolver para o próximo mês, chamava minha equipe, falava: por experiência, isso demora tanto, isso tanto, fazemos aqui um histórico. Todo mundo dava idéia, ah! eu não concordo isso, vai demorar mais tempo, menos tempo; com a equipe nós chegávamos a um consenso de tarefas a serem executadas dentro do mês, se o analista conseguisse desenvolver tudo aquilo lá dos trinta dias, em vinte dias, .. (com a qualidade, com os testes, e tudo mais) ... ele não precisaria vir os dez últimos dias do mês; ele ficaria em casa e ao contrário, se ele não conseguisse concluir nos prazos devidos, ele teria que vir nos sábados, domingos, feriados, de madrugada prá concluir. Então, o nosso trato com as atividades era dessa forma. (PA.2.1-P18).”

Tampouco, pôde ser observado qualquer tipo de alinhamento dos sistemas de *performance* ou de incentivos (bônus) com as estratégias da Companhia. No entanto, ficou evidenciado que a meta direcionadora dos gestores era e continuou sendo o resultado geral da empresa (refletido no EBITDA) e que todos buscavam dar sua parcela de contribuição para que o mesmo ocorresse. Não havia, entretanto, qualquer sistema de mensuração denotando que as ações e/ou atividades desenvolvidas conduziram para os resultados almejados. Isso pôde ser observado em alguns setores: área comercial através de alta criatividade, de novas idéias, sem mensurar resultado efetivo ou apenas trabalho adicional e custos para a área de sistemas. Esta se sentia útil e contribuindo, uma vez que ficava de prontidão para atender a qualquer demanda surgida do principal cliente. Algumas áreas a exemplo da fiscal (que procedia lançamentos para ajustar diferenças identificadas entre a área fiscal e a área contábil, sem apurar causas, sua correção ou não, ocorrência ou não de um desvio do comportamento esperado) ou a área de contas a pagar (que pagava juros sem reportar para a organização) com gestores retendo faturas já vencidas, porque o processo de compra não estava de acordo com os procedimentos desenhados.

Não foi identificada, igualmente, a presença, antes do CSC, de sistema consistente para reportar desvios ou exceções significativas entre o resultado obtido e o esperado, ou mesmo um sistema de revisão desses desvios nas áreas do escopo do CSC.

Nessas atividades, entretanto, observou-se a criação de uma série de controles, por iniciativa do prestador de serviços, mesmo à revelia da empresa Cliente, visando obter simultaneamente: redução de riscos da operação; redução de custos de operação; padronização de procedimentos com as outras empresas participantes do empreendimento. Os desvios apurados, em relação ao que havia sido acordado em termos de regras e comportamentos esperados, passaram a ser reportados e cobrados da Panamco mediante relatórios, correspondências e reuniões presenciais.

Pela análise dos documentos dos processos e de atas de reunião DOC.16ata.mai/03, foi possível detectar que, em diversos processos, a consultoria implementou procedimentos já adotados em outra empresa participante do CSC, possibilitando melhorias significativas, das quais estas são as principais :

- ♦ Relatório mensal de desempenho da operação (SPR) contendo informações sobre todos os indicadores de serviços contratados; os *key cost drivers* - KCDs (indicadores de custos) e os indicadores reversos (tarefas que a empresa precisa cumprir para que o CSC cumpra os prazos contratados).
- ♦ Controle da demanda de serviços / otimização dos recursos utilizados.
- ♦ Melhorias de controles que permitiram a redução de riscos de operação da área fiscal.
- ♦ Desenvolvimento e implantação de sistema de conciliação diária dos livros fiscais *versus* livros contábeis, por unidade.
- ♦ Criação de sistema de travamento, via sistema de origem, de lançamentos de notas fiscais fora do período de apuração dos impostos, disciplinando o processo.
- ♦ Identificação e correção dos lançamentos contábeis dos impostos referentes a documentos de concessões aos clientes (brindes, amostras e descontos).
- ♦ Criação e implantação de sistema de conciliação mensal de contas contábeis e automatização dos processos de interface de estoques, implantação dos controles de depósitos judiciais, controle de vendas de itens a funcionários.

- ♦ Implementações da cultura de interface do CSC com as áreas envolvidas, através de comunicação tempestiva com as áreas de compras, de gestão de materiais, de fornecedores e bancos, possibilitando melhor gestão dos processos de contas a pagar e obtendo os seguintes resultados:
 - a) Redução da rejeição de pagamentos em 70%, reduzindo o índice de rejeição de 14% para 4%.
 - b) Redução do índice de pagamentos de última hora de 2,5% para 0,3%.
 - c) Implementação do pagamento eletrônico de tributos para as unidades do Mato Grosso.

Algumas das mudanças que o CSC logrou implementar no processo de contas a receber permitiram a obtenção de melhorias, tais como:

- a) Aumento do índice de cobrança ativa de clientes inadimplentes de 15% para 95%.
- b) Criação do relatório unificado das ações de cobrança adotadas.
- c) Criação do relatório de acompanhamento de clientes-chave.
- d) Sistema de efetivação das cobranças de reembolsos de despesas de *marketing* compartilháveis com as empresas proprietárias das marcas, reduzindo o prazo de cobrança de decendial para semanal.
- e) Automatização do processo do operador logístico da unidade chave, aumentando a produtividade de logística e a acuracidade das informações.

5.6.2 Remil

CONSTATAÇÕES

As constatações nessa Companhia precisam ser desdobradas em duas fases. A primeira consiste da etapa de “resistência”, quando ocorreu o processo de transição em que os executivos trabalhavam para reverter a decisão de ir para o CSC. A percepção deles era de que tinham controles bastante bons, considerados suficientes e não mostravam interesse em conhecer outras idéias.

Na segunda fase, que a pesquisadora nomeia de “adesão”, quando os executivos decidem colaborar, percebendo, a partir dessa abertura, as melhorias possíveis de alcançar com o novo sistema e as possibilidades de localizar as ocorrências de impactos.

As frases abaixo, extraídas das entrevistas, refletem a visão que os executivos tinham dos controles adotados na organização e a maneira como operacionalizavam o monitoramento dos resultados organizacionais e de correção de desvios de padrão de *performance* previamente estabelecido.

Fase “resistência” :

“ ... a gente tinha um orçamento, que era aprovado pela Coca-Cola, vai até para Atlanta na consolidação e a gente acompanhava todo mês e fazia *rollings* mensais ...(revisões). (RE.1.UN-P5).”

“A gente, no caso da Remil específico, a gente tem uma empresa com nível de controle razoável ... (RE.2.UN-P41).”

“O *checkpoint* que nós fazíamos no fechamento, e nos demais processos, nós visualizávamos isso lá, a gente via *in loco* o pessoal fechando, conferindo, analisando as contas e eu tinha certeza que se naquele momento falasse “acabou, encerrou o mês, fechamos”, não tinha mais nada para fazer. (RE.2.UN-P34).”

“...não existia a menor percepção dentro da organização de como isso funcionava, era a empresa do “jeitinho”, em que as pessoas da área contábil, contas a receber, contas a pagar, no escopo que a gente atua, problemas totalmente desconhecidos, problemas assim que deveriam ser tratados imediatamente, não tinham prioridades (AC.1.1-P11).”

“Eu recordo que em fevereiro a gente passou por uma situação que a gente era taxado de incompetente e nada funcionava e tudo estava ruim e numa reunião aqui que

estavam inclusive os outros fabricantes junto conosco ficou evidente que tem problema, não dá para dizer que não tem problema, mas não do tamanho que estavam sendo colocados (AC.1.1-P11).”

Fase de “aceitação”:

Nessa fase, os gestores declaram a fragilidade nos sistemas de controles, a insuficiência dos procedimentos utilizados para corrigir desvios e apurar indicadores. A percepção de melhoria nos controles fica evidente, principalmente, no que concerne à área de sistemas. Os textos abaixo identificam os principais pontos em que houve transformação de visão dos executivos e em que, após a implantação do CSC, houve impacto.

“Remil, a alta diretoria, a gerência assumiu que houve uma mudança de trabalho, que isso estava indo para um terceiro, que isso ia ser administrado por esse terceiro e eu diria endossou isto, então as coisas aconteceram... (AC.2.1-P10).”

“... eu me lembro de uma coisa que já dava discussão antes de ir para o Centro, era uma coisa no fechamento de materiais, “*spool* de erros”, que nosso pessoal aqui resolvia todo mês, eles diziam que isso eles não queriam no Centro, que tinha que ser resolvido antes. Diziam que na Spaipa isso não acontecia..... (RE.1.UN-P5).”

“A área de sistemas não possuía um fluxo detalhado, não era 100% formalizado. A gestão da área era feita de uma forma, na verdade ela era informal, sem ordem de prioridade, ou mensuração de onde eram alocados os recursos.. (RE.2.UN-P22).”

“Em relação à área de controladoria, contabilidade, finanças, antes do CSC, nós não tínhamos medições das áreas, ou seja, basicamente todas as atividades operacionais que eram efetuadas, eu não sabia qual era o nível de eficiência, qual era a quantidade que vinha sendo efetuada por todo o pessoal da área, e volume de transações, quantos pagamentos, o que era efetuado operacionalmente por cada setor. (RE.2.UN-P22).”

“Na verdade, o meu cliente interno antes da migração, ele não tinha noção de quanto tempo se gastaria para fazer uma coisa para ele, ou sequer se iríamos conseguir. Ele registrava informalmente sua demanda e ficava por isso mesmo, dependendo da pressão exercida a solicitação era desenterrada, e muitas vezes até ressuscitada, porque ninguém mexia mais. (RE.2.UN-P29).”

“... área fiscal, no caso da Remil, algumas etapas ela era muito manual, que ela era completamente manual, os processos não tinham consistência, dependia muito das pessoas e do conhecimento delas..... não tinha padrão, um sistema mesmo. (RE.2.UN-P38) .”

“A impressão que eu tenho é que a Remil, antes do Centro, ela era gerida mais por impulso e por eventuais problemas do que por acompanhamento da operação. E hoje

a gente encaminha muito mais relatórios, que acabaram sendo criados no centro, até para controle nosso e que acabam servindo de controle, de apoio para eles. Por exemplo: contas a receber – não existia um relatório de acompanhamento diário de clientes, nos fizemos para nosso controle para saber se o trabalho executado pelas pessoas de cobrança estava sendo bem executado, e hoje é um trabalho ... é o relatório que eles reconhecem, e já nos agradeceram por ter. (AC.2.1-P6).”

São nas rotinas formais e procedimentos, escritos ou contidos em sistemas de computação, capturados em formato padrão, através de papel ou de sistemas de informação e controle, que se percebe o maior impacto ocorrido na Remil. Esses impactos ocorrem após a fase que chamamos de “aceitação”, quando a organização, através dos seus executivos, abriu espaço para modificações nessas atividades e para a implantação de controles adicionais. Os gestores passaram a ter instrumentos de gestão mais adequados para motivar e de monitoramento dos resultados organizacionais, bem como de correção de desvios identificados. As declarações listadas abaixo identificam alguns dos impactos observados.

Na forma de trabalhar:

- a) formalização: os processos passaram a ser documentados;
- b) métrica : foram definidas métricas para cada atividade;
- c) controle dos serviços : as solicitações passaram a ser controladas e a resposta da solicitação a ser reportada.

“Quando se iniciou o processo de documentação, claro que a gente percebe uma melhora significativa nisso, e uma adaptação gradual dos funcionários (RE.2.UN-P22).”

“A forma de trabalhar também mudou, porque como ele hoje não cuida da operação, ele passou a fazer uma gestão em cima daquelas operações, exemplo: contas a receber, toda área de fechamento de caixa da empresa, com isso que a gente conseguiu uma consolidação de atividades, as métricas e medições do desempenho foram também ajustadas na mesma linha.(RE.2.UN-P21).”

“Hoje o que acontece, apesar de ainda termos alguns ajustes, meu cliente interno, ele sabe que chamado/solicitação foi aberto, ele sabe o porquê quer, sabe que vai ser atendido ou que não, em que e quando vai ser. A solicitação dele entra numa fila de um *back-log*, não tem previsão inicialmente, então, meu cliente interno hoje ele está mais bem informado do que antes.(RE.2.UN-P29).”

“A gestão anterior à atual não era uma gestão tão voltada a métricas, à formalização e à documentação, o que o Centro de Serviços fez, hoje a gente mede, sabemos o que está acontecendo, temos tudo documentado, nós temos melhorias significativas em equalização de ambiente de sistemas, em documentação de todos os processos, de finanças, de contabilidade, de fiscal.(RE.2.UN-P41).”

Na forma de monitorar :

- a) Cobrança: foram definidos prazos e procedimentos.
- b) Consistência: foram incorporadas técnicas de checagem para garantir a acuracidade das informações.
- c) Revisão de fluxo : foram revisados e documentados fluxos, incluindo incluindo pontos de checagem das atividades.

“Regras de cobrança, antes a gente tinha mas não eram muito detalhadas, agora tudo tem que ter um prazo para fazer. Para eles entregarem o fechamento em tal dia, nós temos que fazer os procedimentos até “x” dias anteriores, se não acontece eles cobram. Tudo é medido, (RE.2.UN-P5).”

“A área fiscal, com a automação, os controles melhoraram muito, não está terminado ainda, tem algumas coisas em andamento ... mas, o que já está funcionando, antes não tinha consistência automática, era tudo manual, tinha muito erro, todo mundo gerava erros no sistema e o pessoal daqui consertava, agora não, as coisas têm que entrar no sistema corretamente ... (RE.2.UN-P38).”

“Durante a revisão do fluxo, identificamos que existiam oportunidades que poderiam ser aproveitadas, iniciou-se o processo de revisão e desenhos dos fluxos, foi quando identificamos oportunidades e pudemos aí melhorar os processos. (RE.2.UN-P22). “

“Quanto à área de sistemas, nós tivemos alguns impactos significativos e diversas mudanças no fluxo de operações, o que a gente fez com a migração para o centro foi desenhar, formalizar e documentar todas as ações efetivas da área de sistemas, ou seja, foi uma melhoria expressiva e com impacto geral na companhia (RE.2.UN-P22).”

“... eu acho que a gente melhorou a qualidade da informação, a gente melhorou o nível de controle que eles tinham, eu diria, às vezes até de pequenas coisas (AC.2.1-P7).”

Na forma de prestar contas :

- a) Priorização : definição das prioridades de acordo com critérios acordados no grupo.

- b) Desempenho: incorporou-se ao processo formas de mensurar o desempenho obtido *versus* o esperado.
- c) Interação : criou-se um fórum de discussão dos resultados para possibilitar a busca de melhoria nos processos.

“Eu também acho que em relação a sistemas, efetivamente melhorou, havia uma relação muito informal com a informática em relação aos projetos, a todos os trabalhos que vinham sendo efetuados, quando se iniciou o processo de documentação, claro que a gente percebe uma melhora significativa nisso (RE.2.UN-P22).”

“Um outro ponto bastante vantajoso nessa migração é que nós começamos a medir o desempenho da área de sistemas, hoje a gente possui uma reunião mensal onde a gente avalia todos os chamados, o esforço da área de sistemas, o que foi realizado, o que aconteceu, temos aí uma série de indicadores para que a gente possa estar entendendo o que aconteceu durante o mês e se programando para ações futuras. (RE.2.UN-P22).”

“Isso funciona hoje de uma forma bastante razoável porém, a gente tem *back log* de sistemas, o que a gente tem de demanda que está aguardando uma solução, ou uma definição de prioridade, para que fazer um planejamento mais adequado. (RE.2.UN-P22).”

“Hoje como tem uma parte do trabalho no Centro, uma parte tá aqui, quando encerra o mês a gente sempre verifica se tem alguma coisa a mais que tá faltando acertar, então, eu diria que ainda vai demorar alguns meses até a gente ter uma plena confiança nos *checkpoints*, do fechamento e da parte fiscal. (RE.2.UN-P34).”

- d) As metas dos executivos foram adaptadas reduzindo a importância das atividades operacionais passando para outras atividades.

“Com a maioria das atividades transferidas, nós tivemos que fazer aí uma adequação de metas, ou seja, o recurso que eu aproveitei, o percentual do tempo em outra atividade o plano de metas dele para o ano foi modificado, e ele agora é monitorado em função das novas atividades também que ele vem exercendo.(RE.1.UN-P19).”

“Os executivos que respondiam pela gestão e também pelo operacional, nas áreas que foram para o Centro, ele continua tendo sua meta de *performance* ligada ao resultado daquela atividade, porém, com peso menor, porque esse executivo continua hoje respondendo pela gestão por exemplo do contas a receber porém, não pela operação ... (RE.1.UN-P20).”

As declarações abaixo resumem de alguma forma o que pôde ser percebido como maiores impactos nessa organização.

“... aí vou confessar, eu me surpreendi ... passada a primeira fase, aquela que falei da confusão. As coisas começaram a dar muitos resultados, eu não acreditava no projeto hoje defendo, não quero mais estas atividades aqui. Meu pessoal já tem mais tempo para fazer outras coisas, me ajudar em outros projetos ... me liberou mais recursos e, mais, eles conseguiram fazer coisas que nós nem pensávamos, em termos de melhoria de processos. Acho que todo mundo do sistema deveria fazer, entrar ... É um sucesso, ... é um sucesso mesmo (RE.1.UN-P4).”

“Foi a empresa que no meu ponto de vista teve a maior transformação, dentro da organização, as coisas foram disciplinando a gente foi atuando de uma forma responsável, é espantoso como que de novembro para cá a gente conseguiu progressos ... (AC.1.1-P11).”

5.6.3 Spaipa

CONSTATAÇÕES

O Centro de Serviços Compartilhados, pelo escopo definido, tem sua abrangência centrada nos controles definidos no item 5.2.2, acima, e apoio nos demais itens. As atividades transferidas fornecem informações para que os gestores possam melhorar a tomada de decisão; avaliar e motivar os esforços dos subordinados; identificar riscos operacionais; identificar oportunidades de melhoria; identificar necessidade de treinamento e oportunidades de aprendizado, bem como avaliar o andamento da companhia nas operações diárias.

No nível estratégico e no nível operacional, observa-se a maturidade do processo de gestão dos objetivos estratégicos da Companhia, bem como o conhecimento dos mesmos, pela importância dada ao processo de desdobramento dessas metas, que estão refletidas em painéis contidos em todas as áreas da empresa, com gráficos que demonstram o andamento das metas *versus* objetivos desenhados, com setas indicativas sinalizando se o desempenho está bom ou ruim. As declarações, abaixo, refletem um pouco do que pôde ser observado na organização:

“... as metas estratégicas da organização, discutidas dentro de um Comitê, a gente tem o norte da Companhia, toda a organização, a grande maioria das pessoas da organização sabem quais são as nossas metas estratégicas. Dentro dessas estratégias, você tem um desdobramento de metas por áreas, as equipes sabem qual é o seu papel para atingir as metas estratégicas da organização. (SP.1.2-P6).”

“ ... não temos implantado ainda o *Balance Score Card* - BSC na sua concepção final, mas o GPD é um BSC dentro de outra formatação. Uma de nossas metas é implantar o BSC (SP.1.2-P7).”

“ ... o nosso sistema de métricas e indicadores, todas as áreas têm indicadores, .. registrado e à vista, o que chamamos de gestão à vista, (SP.1.2-P7).”

“ ... havia controle de métrica de desempenho por área desde de 1988, a Spaipa evoluiu para o GPD – que é gestão por diretrizes, onde cada área tinha suas metas, métricas, ou goals e eram acompanhadas mensalmente; todas as áreas: área de produção tinha suas metas de produção, a área demesmo a área financeira, que às vezes é difícil de se mensurar, mas por exemplo o contas a receber tinha o índice de inadimplência, a parte contábil tinha metas definidas para melhoria (SP.2.1-P14).”

“... temos o que nós chamamos de GPD, que parte das metas da organização. Cada diretor pega a parte que lhe cabe, como ele pode contribuir para aquelas metas sejam atingidas, e aí os gestores ligados àquele diretor, como ele pode contribuir para que aquele diretor consiga alcançar suas metas e assim vai o desdobramento das metas até os últimos níveis da organização. Então, nós temos o sistema formal, nós começamos a implementar nos últimos três anos, e a gente vem se aprimorando nessa metodologia ao longo do tempo. (SP.2.3-P21).”

A organização, como um todo, tem consciência das ferramentas de monitoramento das atividades e objetivos da empresa. Já havia, antes da implantação do CSC, uma cultura sedimentada em controles, na busca por melhorias, e na elaboração de sistemas de controle gerencial dentro do contexto estratégico em que vão ser aplicados, como pode ser observado nas declarações abaixo:

“Tinha um orçamento que era acompanhado que era seguido, então, a empresa já era e é extremamente focada em métricas, em acompanhamento por ... baseada em objetivos, em definições. (SP.2.1-P14).”

“Todo o orçamento da empresa (por regional, centro de custo), custeio ABC; análise de investimentos, análise de projetos, como a gente tem a área de planejamento de *marketing* junto conosco nós fazemos um *link* da área financeira com a área de *marketing*, nós damos todo o suporte financeiro ao *marketing* em termos de preços, elaboração de projetos, lançamentos de produtos, campanhas, definição das metas de vendas e receita, via SAP-APO. (SP.2.5-P1 e P2 combinadas). “

“ ... todos os gestores da companhia são meus clientes, no sentido que a gente faz o acompanhamento, a elaboração e o acompanhamento orçamentário, ..., são justamente as áreas comerciais no sentido que nós definimos em conjunto com eles, todas as metas de vendas, todas as metas que impactam diretamente na remuneração, os preços que serão praticados, e acompanhamento desses preços, eventuais ações de mercado, projetos e atividades de *marketing* que nós fazemos, em toda a área comercial, ..(SP.2.5-P15).”

“... os controles, ... tínhamos internamente e os indicadores dentro do SAP R3 e internamente nós sempre tivemos dentro de cada área os seus principais indicadores que normalmente eram avaliados, eram encaminhados para a diretoria, de forma que a gente tivesse a gestão da companhia, ... sempre procurou primar que esses controles, de alguma forma, fossem incluídos dentro do próprio sistema do SAP. (SP.2.5-P16).”

As conclusões acima puderam ser confirmadas com a verificação dos itens constantes do Contrato (DOC.13.contrato.abr/03) evidenciados na figura 10, onde estão ilustrados os relatórios da área de contas a receber, como um exemplo do tipo de controles executados na Companhia. Na lista de relatórios que consta da figura mencionada, destaca-se em amarelo os relatórios utilizados para monitorar as metas estratégicas, os demais, sem destaque de cor, são utilizados para monitorar a execução da política de contas a receber; os desvios da *performance* da área comercial; permitir correção de curso de ação; subsidiar a tomada de decisão ou avaliar tendências de risco de negócio. Alguns trechos de entrevistas listados abaixo permitem constatar, na opinião da consultoria, as afirmações feitas pelos executivos da Companhia.

“... o cliente que eu estava mencionando, eles tinham uma percepção muito boa dos serviços deles, por exemplo: tinha uma área de contas a receber com uma série de indicadores, que eles apontavam, e que passaram à ser indicadores que a gente apontou aqui (AC.1.1-P12).”

“A gente tem um cliente que tem um tipo de gerência participativa, dura na cobrança, mas dá condição para que a cobrança seja feita, é a empresa que a gente tem, eu diria que se não é o melhor relacionamento mas as coisas são resolvidas muito profissionalmente, sem emoção, tudo preto no branco, então, no modelo de *outsourcing* este tipo de coisa facilita muito quando você já vem com uma cultura de disciplina muito forte (AC.1.1-P11).”

Embora a cultura da empresa (usos e costumes) fosse a organização dos processos centrados em controles e em métricas, a área de sistemas foi a que demonstrou maior oportunidade para melhorias com a transferência para o CSC, mais especificamente na parte de documentação das operações e das tarefas executadas. Essas constatações foram obtidas das respostas fornecidas pelo gestor de sistemas da Spaipa e a validação da qualidade das soluções foi informada pela consultoria, que não se pronunciou na fase antes

do CSC sobre o aspecto do processo mencionado pelo representante da empresa.

Gestor de sistemas:

“ ... controles que antes de implementar o CSC, para controlar, monitorar e corrigir desvios de *performance*, internamente na área de TI, era mais por cronogramas de tarefas, por indivíduo. O nosso *back log* também , onde nos fazíamos o controle dele, não tínhamos um padrão, a metodologia do CSC, por exemplo, das metas que temos no GPD (gestão por diretrizes)e era um misto de formal/informal, a partir da especificação, uma ata era gerada. O próprio programador que fazia a análise, saía desenvolvendo e toda a documentação do programa era inserida nos próprios programas, não havia duas ou três bases de conhecimento que norteavam para um desenvolvimento. (SP.2.2-P23).”

“ ... as métricas que eram utilizadas pela área de sistemas para acompanhar a *performance* das atividades, nós tínhamos nosso sistema de *help-desk* e dentro deles nós tirávamos uma série de indicadores, em função do *back log* das atividades desenvolvidas, livro de chamadas, demais atividades quais eram os pontos de atenção e administrávamos isso muito bem, (SP.2.2-P24).”

FIGURA 10 – RELATÓRIOS CONTAS A RECEBER

2.7.1 Contas a Receber

Relatório	Conteúdo dos Relatórios	Cliente (destino)	Freqüência	Prazo / Data / Hora de geração
Tarifas Bancárias	Comparativo de volumes e valores	Dir. Financeira/Ger. Tesouraria	Mensal	Até 5º dia útil mês
Controle Prorrogação de Títulos	Volumes e valores por regional	Dir. Financeira/ Gtes. Regionais de Vendas	Mensal	Até 5º dia útil do mês
Grandes Redes	Monitorar motivos e inadimplência	Dir. Financeira Ger. Key Account	Quinzenal	Até 2º dia fech. quinzena
Inadimplência na Kaiser	Monitorar risco clientes cerveja	Dir. Financeira/ Gtes. Regionais de Vendas	Quinzenal	Até 2º dia fech. quinzena
Distribuidores	Monitorar inadimplência	Dir. Financeira/ Gtes. Regionais de Vendas	Semanal	Todas as sextas
Inadimplência Cia.	Análise meta evolução do % de inadimpl. ano	Diretorias Financeira / Vendas	Mensal	Até 5º dia útil do mês
Títulos, cheques custódia, vendas	Previsto vs realizado	Diretoria Financeira	Mensal	Até dia 15 do mês
Gestão da Receita empresa (Faturamento, meios pagamento, aging list, etc)	Acompanhamento indicadores receita, inadimplência, perdas, riscos, garantias, e custos	Diretorias Financeira / Vendas, Gtes. Regionais de Vendas e Tesouraria	Mensal	Até o dia 10 do mês subsequente
Clientes não traváveis	Gestão de risco	Gtes. Regionais Vendas Gtes Vendas – Dir.Fin.	Semanal	Toda sexta
Cobrança	Monitorar carteira	Dir. Financeira	Mensal	Até 5º dia útil
Incobráveis	Gestão Perdas / PDD	Dirs. Fin. e de Vendas	Mensal	Até dia 30
Cheques Devolvidos/terceiros	Controle da Política de aceite cheques	Dir. Financeira/ Gtes. Regionais de Vendas	Mensal	Até 5º dia útil
Clientes c/ crédito não Recomendado	Avaliação da gestão de exceções	Dir. Financeira/ Gtes. Regionais de Vendas	Mensal	Até 5º dia útil
Clientes bloqueados após JOB inandim.	Gestão atividades diárias de vendas – via SAP	Gerentes de Vendas e Supervisores Vendas	Diário	Até às 08:00 manhã
Erros bloqueios	Gestão risco e erros	G. C. Receber/D. Finan.	Mensal	Até 5º dia útil

Fonte: Elaboração própria com base nos anexos do contrato
Doc.14Contr.abr/03

Consultoria:

“... a gente encontrou uma área de sistema organizada, qualidade no que se tinha implementado. Algumas soluções com defeitos de construção, mas todas funcionam, todas estão organizadas, você não tem muito o que transformar, ou fazer muito melhor, ou resolver problemas crônicos, ou porque talvez não exista problemas crônicos. Você acaba tendo que se desdobrar mais para poder mostrar o valor. (AC.2.2-P4)”.

No nível estratégico os únicos impactos que puderam ser identificados estão relacionados com: a forma de obter a informação, a maior padronização, a menor flexibilidade no envio de informação que será processada, bem como na acuracidade do que é fornecido como “input” para garantir a qualidade do “output”. Não há indícios de impactos na forma de controle das metas ou objetivos vigentes antes da implantação do CSC, continuaram sendo apuradas da mesma forma e imputadas aos responsáveis pelas áreas de resultado ou processo.

As afirmativas obtidas nos textos abaixo identificam os principais pontos abordados durante o processo de entrevistas:

Impactos na forma:

“toda uma função com base na companhia..., as pessoas estão dentro da companhia, de repente é retirado essa atividade de suma importância, e passa para outra empresa, aonde são....., formas diferentes de trabalhar, essa chave é bastante complexa, você mudou; tem as informações, mas tem que ser obtidas de uma outra forma, com características diferentes de relacionamentos ou tecnicamente (SP.1.1-P19).”

“Eu acho que passamos a ter um controle mais padronizado, se elimina o “jeitinho”, existe a flexibilização, mas não aquela grande flexibilização, então você tem que melhorar a forma de enviar a informação, e de preferência checar previamente essa informação pois nós alimentávamos essas informações,(SP.1.1-P28 e P-27 combinadas).”

Áreas / controles que não sofreram impactos :

“Para ser sincero, percebi muito pouco, foi o conhecimento de alguns relatórios que até então, o pessoal usava, acabou centralizando e vindo cópia (SP.1.1-P30).”

“...não chegou a mexer estruturalmente na empresa, as coisas são produzidas dentro de uma linha bastante comum ao que vinha sendo praticado antes. Nenhum impacto no acompanhamento das metas, etc. ... entendemos que tudo isso vem sendo

produzido exatamente da mesma maneira que era produzido a cinco metros de distância, coincidentemente ou não, sendo as mesmas pessoas ou não. (SP.1.2-P26).”

“ ... nível de controle das atividades.... os mesmos que já tínhamos, já tínhamos um belo sistemas de informações, de controles, não perdemos nada ... mantivemos o *status* original. (SP.1.2-P33).”

“ ...o sistema de controle das metas individuais que estão atreladas a metas da corporação ... o projeto ... não afetou, hoje todas as metas que os gestores tinham permanecem iguais. Não alterou absolutamente nada. (SP.1.2-P35).”

As constatações coincidem nos níveis estratégico e operacional, tanto para os aspectos em que a implantação do CSC causou interferência, como para aqueles que não sofreram impacto. Entretanto, as mudanças identificadas são mais bem qualificadas, no nível de ganhos e de perdas, na forma de trabalhar e até de controlar o que a empresa precisa executar para garantir que as atividades do CSC sejam desenvolvidas dentro da qualidade e dos prazos contratados .Observe-se:

a) metodologia de documentação na área de sistemas

“Quando você vai para o Centro, tem toda uma metodologia, é muito mais limpa, é indiscutível o ganho de qualidade em relação a documentação dos programas, sistemas e medição de tempos, hoje você tem cinco templates, que devem ser claramente preenchidos, e cumpridos antes de se fazer efetivamente o desenvolvimento. quanto às metas da área, especificamente, continuamos usando a metodologia do GPD... (SP.2.2-P23).”

b) perda de controle de consumo de horas

“ ... migramos para o CSC e, em função dos sistemas que eles utilizam para o *help desk* (que já está num processo de substituição), perdemos um pouco o controle sobre as coisas, quando eles falam como e onde gastaram as horas (“x” horas em evolutivas, e “y” em corretivas, por exemplo), manutenções e melhorias que existem, eu não tenho gestão, no sistema atual deles ainda não dá para ver isso, esse aspecto piorou ... (SP.2.2-P24).”

c) maior rigor no controle / menor flexibilidade

“ ... criou-se um rigor maior em relação a determinados controles, para determinadas prestações de contas, ... O CSC acaba monitorando os procedimentos das próprias áreas da SPAIPA ... eu acho que o que mudou no controle, acabou se criando um rigor maior de controle. (SP.2.4-P12).”

“Para a auditoria, a mudança específica diríamos, antes o auditor tanto o interno quanto o externo, eles se deslocavam, internamente, hoje necessita de uma relação de contato externo, precisamos agendar horário, definir o tempo de locomoção. (SP.2.6-P5).”

- d) maior rigor e disciplina/controle dos indicadores reversos / aumento dos itens de controle

“Modificação não, forma de atuar, sim. A gente passou a tomar alguns cuidados maiores, as diferenças, falhas, monitoramento com uma preocupação muito grande com o índice de fraude. (SP.2.7-22).”

“Hoje tudo é formalizado, você tem que ter tudo isso muito claro {...} ocorreu mais na disciplina, precisamos ainda implementar controles de indicador reverso (para que eles atendam os prazos deles, precisamos atender os nossos), ... têm indicadores ... que são monitorados diariamente. Então, existe uma rigidez no controle, nós estamos nos adaptando a isso,tudo isso está dentro do contrato. (SP.3.1-P10).”

“... a Spaipa quer me parecer, que mesmo internamente, mudou um pouco seus controles, mudou um pouco a sua forma de atuação. ... hoje na Spaipa ela adotou alguns procedimentos até para conhecer as eficiências dos processos que acontecem internamente (como contrapartida das obrigações do Centro), medindo não só a *performance* em relação à Spaipa... mede também a *performance* do Centro em relação à Spaipa... (AC.2.1-P3).”

Aspectos que não sofreram impactos :

“Não vejo uma interferência muito grande, talvez fosse a meta de alguns dos gestores, mais no geral, no sistema, na metodologia não vejo interferência (SP.2.3-P22).”

“Em termos de métricas, não houve uma mudança muito grande, porque dentro do CSC, nós implementamos aquilo que nós já tínhamos antes, que eram os controles via SAP, esses controles que nós entendíamos que deveriam ser feitos no Centro, passaram a ser feitos totalmente pelo Centro, e nós focamos efetivamente nas métricas daquilo que se refere ao nosso negócio, e aquilo que efetivamente ficou sob a nossa responsabilidade. O Centro e eles nos encaminham isso periodicamente, além dos indicadores criados para o próprio Centro de Serviços (SP.2.5-P16 e P17 combinadas).”

Pela análise dos documentos disponibilizados, observações feitas e informações colhidas no processo de entrevistas, conclui-se que na Spaipa os sistemas de diagnóstico compreendiam um conjunto de sistemas informatizados atendendo a objetivos específicos e cujos impactos causados pela implantação do CSC não foram significativos, permanecendo de maneira geral os mesmos

sistemas, atendendo às finalidades presentes antes do CSC. Foram incluídos mais itens de controle, pela criação de uma unidade de controle (gestão do contrato) e de um *site* de gerenciamento de serviços prestados pelo CSC à Spaipa. Mais adiante, são listados os principais sistemas de controle de diagnóstico adotados, identificando aqueles criados após a implantação do CSC, bem como a finalidade de cada grande bloco de controles . Observe-se:

- a) ERP na plataforma SAP R-3 permitem controlar
Orçamento de investimentos e despesas; monitorar e controlar as operações diárias; os limites de autonomia dos gestores; as aplicações das normas e procedimentos; investimentos em clientes; ativos de mercado e serviços disponibilizados aos clientes; alocação dos recursos da empresa.
- b) Margin Minder e planilhas eletrônicas
Gestão da receita e margens por marca, produto e segmento de mercado.
Controle de preços de mercado em cada segmento / cliente.
- c) Planilhas eletrônicas / sistemas auxiliares
Controle do planejamento estratégico com desdobramento das metas, GPD (Gestão por Diretrizes).

Criados após a criação do CSC:

- d) *Site* de Gerenciamento de Serviços - Spaipa
Criado com o apoio do grupo AFS - Accenture Finance Solutions, desenvolvido pela consultoria, esse *site* de Gerenciamento de Serviços – SPAIPA concentra em único local todas as informações relativas à prestação de serviços. Por esse *site*, é possível monitorar os níveis operacionais e de serviços acordados e o respectivo desempenho da operação à disposição da Spaipa, além de acessar apresentações e atas das reuniões de revisão de desempenho SPR - *Service Progress Report* já ocorridas e a agenda das reuniões vindouras.

e) Unidade de Controle de Contrato

Na área financeira foi criada a figura de um gestor de contrato, cuja responsabilidade é monitorar o relacionamento entre o prestador de serviço e as diversas áreas da empresa, desenvolvendo o papel de mediador de situações de conflito, monitorando o cumprimento dos prazos acordados de ambos os lados, bem como identificando medidas corretivas necessárias para garantir que os resultados esperados sejam obtidos.

5.7 SISTEMA INTERATIVO E IMPACTOS VERIFICADOS

Tomando-se como base os fatores da indústria obtidos a partir dos estudos de SIMONS (1999), foi possível compreender que as empresas que fazem parte da presente pesquisa têm seus sistemas interativos voltados para a gestão de receitas de vendas dos seus produtos e o horizonte de planejamento é de curto prazo. As características percebidas nestas indústrias é que demandam respostas rápidas para ações dos concorrentes, ou até mesmo para avaliar resultados das táticas que eles próprios adotam.¹¹

O critério que norteou a pesquisadora na análise dos impactos no sistema interativo foi o funcionamento do sistema de aprendizado das empresas e como o uso das informações permite, através de um monitoramento de riscos ou do relacionamento com partes externas da organização (exemplo clientes) colaborar para o atingimento dos objetivos estratégicos. Esse critério foi adotado tomando-se em consideração que as atividades transferidas para o CSC não incluem aquelas diretamente ligadas ao foco principal da atenção dos gestores neste ramo de indústria, para ativar a estratégia da Companhia.

As conclusões foram obtidas a partir da análise dos dados das entrevistas, e dos documentos disponibilizados pelas empresas. Os textos principais extraídos das entrevistas sobre os sistemas de controle interativos estão apresentados no Anexo nº 08, segregados por empresa e considerando-se os períodos antes e depois da implantação do CSC.

¹¹ Ver item 2.42 Os estudos de SIMONS.

5.7.1 Panamco

CONSTATAÇÕES

Não foi possível identificar um sistema antes da implantação do CSC, que pudesse ser equiparado ao que SIMONS (1995) define como Sistema Interativo. Na área financeira, havia uma sistema de reuniões periódicas para discussão de assuntos relevantes, idéias novas e de envolver as pessoas, mas constatou-se que essas reuniões não eram feitas no intuito de promover melhorias no sistemas, ou de aprender a partir das mensurações feitas nos sistemas de diagnóstico, não sendo utilizadas para buscar novos caminhos para uma mesma estratégia, ou até mesmo ação que estivesse sendo empreendida. Tampouco foi observado que os sistemas de controle de diagnóstico das áreas relacionadas com partes externas, (clientes e fornecedores) fosse usado para permitir algum tipo de aprendizado. As reunião tinham o objetivo principal de discutir novas alternativas, idéias e / ou projetos.

Por outro lado, foi possível constatar preocupação bastante acentuada em colocar em práticas “idéias” que surgiam, sem entretanto, haver qualquer tipo de mensuração que informasse se atingiam os objetivos a que se prestaram e se, através desse aprendizado, poder-se-ia melhorar outras atividades no futuro.

“Fazemos reuniões periódicas e discutimos os assuntos relevantes, sempre que temos uma idéia discutimos com os envolvidos (PA.1.1-P8).”

“Dentro da área financeira não existia isso, nós decidíamos os três, nós sentávamos para discutir, discutir estrutura, discutir caminhos e sempre um sabia o que o outro estava fazendo, formávamos uma opinião, discutíamos o que tinha que discutir e tínhamos o presidente prá nos dar diretrizes, se podíamos seguir em frente ou não, sempre tivemos muita liberdade de propor novidades de aceitar ou não, mas sempre com uma estrutura fechada entre nós, resolvido a gente ia e implementava. (PA.1.2-P6).”

“Muitas idéias que chegam como forte hoje, daqui dois meses não se fala mais nelas e às vezes alguma iniciativa muito boa que poderia conduzir os negócios da companhia a um novo patamar, também não vão, por conta de vários projetos que, ao mesmo tempo, são tocados. (PA.2.1-P2).”

A implantação do CSC não causou grande impacto na forma como a organização se comporta em relação ao aprendizado do sistema de *feedback*, embora a sistemática implantada permitisse isso. A resistência das pessoas em implantar completamente o modelo recomendado acabou por gerar poucos eventos dessa natureza. As áreas que diziam trabalhar com maior flexibilidade foram justamente as que poderiam obter maiores ganhos, se houvesse disciplina na medição e correção das atividades desenhadas. Conclui-se que, em alguns casos, as métricas utilizadas no sistema de diagnóstico, permitiram melhora nas atividades a partir das reuniões de discussão e correção, entretanto, até a conclusão do presente estudo significativa parcela das sugestões de melhorias apontadas não haviam sido implementadas.

“No CSC estipulou-se alguns itens, uma série de métricas, e todo mês tem uma reunião / conferência, para avaliar e otimizar esses indicadores, e para discutirmos o desempenho como funcionou, o que está sendo feito para melhorar. (PA.2.2-P16).”

“Nos fizemos uma conferência bastante produtiva, nós não estamos investindo muito nela, mas, às vezes que eu participei ela tem resultados bem interessantes, mostra claramente, isso não funcionou, aí você cita exemplos porquê. Quando eu participei, eu levei exemplos do que eu queria falar e as ações tomadas geralmente tiveram bons resultados.(PA.2.2-P16).”

“A gente tem mesmo um *feeling* do seguinte: a percepção e *feedback* de diversos usuários, é que era melhor antes de ir para o Centro por causa da burocracia. (PA.2.1-P20).”

“De forma geral, eu diria que os controles estão melhores, a empresa que está prestando o serviço vai ter um ônus financeiro de qualquer falha no processo e, em função disto, busca melhorar os controles, mas falhas ocorrem. Essas falhas às vezes são grandes e envolvem valores significativos de dinheiro e que também passam por uma discussão bem delicada de responsáveis e reembolso. (PA.1.2-P15 interpretada).”

“Não houve interação onde eu digo o que você pode melhorar e a Panamco tentava melhorar, tentava corrigir, muito pelo contrário, sempre foi: “ eu quero que continue assim, você tem que fazer como eu estou mandando, eu que estou pagando, eu que quero” (AC.2.1-P9).

A análise dos documentos e das entrevistas permite concluir que a recusa da empresa em melhorar os processos e em corrigir processos sugeridos pela própria consultoria responsável pelas atividades (que via oportunidades de redução de riscos) impõe custos adicionais para ambas empresas, para a prestadora e para a tomadora dos serviços.

Apesar da resistência do grupo de pessoas da Panamco, em todos os níveis, na implantação das sugestões apresentadas pela Consultoria, foi possível constatar, da análise dos documentos disponibilizados pelas empresas e das atas de reuniões, alguns benefícios obtidos: maior integração entre as áreas de interface das atividades do CSC e introdução de controles-chave na operação possibilitando melhor gestão e execução dos processos. Destacam-se:

- ♦ Identificação de problemas e oportunidades de melhorias com a entrada de solicitações pelo *service desk*.
- ♦ Identificação de oportunidades de melhoria dos serviços por pesquisas sistemáticas de satisfação dos usuários.
- ♦ Implementação de programa de melhoria progressiva para garantir redução de custos contínua e compartilhamento das melhores práticas.
- ♦ Sistemática de *feedback* das ações de cobrança a clientes inadimplentes.

5.7.2 Remil

CONSTATAÇÕES

A Remil utilizava sistema de metas individuais ligadas diretamente às tarefas, de forma global, sem desdobramentos em atividades ou informações vinculadas às estratégias gerais da empresa. O aprendizado organizacional estava mais focado no treinamento das pessoas, buscando aprimoramento técnico e não necessariamente aprimoramento das pessoas para o negócio.

“Existia aí uma medição das metas individuais, que estavam ligadas diretamente às tarefas designadas para as pessoas em cada processo. (RE.1.UN-P19).”

“Antes eu tinha um *staff*, com o qual eu acompanhava e monitorava o desenvolvimento de cada um, o aprendizado, o que ele está fazendo, era muito pessoal, variava de pessoa para pessoa. (RE.2.UN-P35).”

“Antes do CSC nós não tínhamos uma medição detalhada das atividades, na verdade, a gente analisava o processo como um todo, tanto em sistema, quanto em

finanças e controladoria, era uma avaliação mais global, sem muitos detalhes, informações, razões dos desvios, etc ... (RE.2.UN.P23).”

O orçamento geral da empresa, principalmente de despesas e receitas, é feito anualmente e seu acompanhamento é reportado mensalmente. As peças orçamentárias são revisadas para refletir a evolução do ambiente externo ou grandes impactos no ambiente interno. Essas atualizações orçamentárias são chamadas de *rollings*, ou atualizações.

“ ... a gente tinha um orçamento, que era aprovado pela Coca-Cola, vai até prá Atlanta na consolidação e a gente acompanhava todo mês e fazia *rollings* mensais ...(revisões). (RE.1.UN-P5).”

Pelas respostas obtidas nas entrevistas é possível deduzir que a empresa, como um todo, não tinha hábito de reuniões instituído ou outros sistemas que permitissem a discussão e o aprendizado a partir dos sistemas atuantes. O monitoramento das atividades é feito isoladamente em cada área de atuação sem que haja discussão dos aspectos que eventualmente possam interferir de uma área na outra. Percebe-se que a cultura vigente era a da colaboração para solução de problemas que apareciam, mas não havia motivação para que esses problemas servissem de indicativo de pontos a serem corrigidos ou que possibilitassem aprendizado em termos de evitar repetições do mesmo erro no futuro. Algumas declarações colhidas permitem dimensionar, por meio de exemplos, o tipo de preocupação que os executivos tinham antes da implantação do CSC nas áreas de suporte ao negócio. Observe-se:

“Na prática, uma atividade tipo contas a receber, o executivo que respondia pela área operacional, ele tinha um indicador de *performance* dele, ligada ao resultado da área – exemplo: recebíveis dentro do prazo “x” (RE.2.UN-P20).”

“A avaliação dos resultados dos processos de sistemas era muito informal, superficial, pessoal ... (RE.2.UN-P22).”

“As pessoas ligavam diretamente para as áreas, para esclarecer dúvidas, resolver problemas, reclamar, não havia registro dessas solicitações e muitas oportunidades de melhoria se perdiam por falta de registro das ocorrências. (RE.2.UN-P30).”

Ainda que as atividades transferidas para o CSC não fossem, de modo geral, aquelas às quais os gestores devotassem muita atenção como fontes de sinalização de incertezas estratégicas, elas permitiam obter indicadores sobre as mudanças de risco comercial de clientes; indicadores de desempenho da empresa pela contabilidade; ou permitiam alocar recursos para identificar indícios de *performance* aquém do esperado, quando corretamente apontados.

Observou-se que, na Remil, o impacto causado pela implantação do CSC foi justamente a criação de um sistema de controle interativo, pois, permitiu, simultaneamente que:

- a) Os gestores das áreas de apoio fossem liberados para dar apoio em atividades mais próximas do *core business*.

“Meu pessoal já tem mais tempo para fazer outras coisas, me ajudar em outros projetos..... me liberou mais recursos, e mais eles conseguiram fazer coisas que nós nem pensávamos, em termos de melhoras de processos (RE.01.UN-P4).”

- b) A criação de um fórum mensal para discussão das informações, avaliação da *performance* e identificação de melhorias.

“Temos uma reunião mensal em que a gente avalia o desempenho, temos aí uma série de indicadores para que a gente possa estar entendendo, o que aconteceu durante o mês em avaliação, discutindo oportunidades de melhoria, o que funcionou ou não, e se programando para ações futuras. (RE.2.UN-P22).”

“A identificação da necessidade de melhorar um processo é a medida em que eu esteja desconfortável com determinado relatório, ou determinados procedimentos, se alguma atividade não está adequada ... (RE.2.UN-P36).”

“Essa empresa, que praticamente não tinha percepção de como andavam as coisas, de nenhum nível deles, a partir do momento que passou a ser medido, esse negócio ficou muito transparente, e eu acho que a gente trouxe bastante valor para eles, e as discussões tem sido bastante ricas, eu não sei se o nosso cliente percebe que isso tem valor ... (AC.1.1-P12).”

- c) A disponibilização das informações para todos os interessados permitindo maior interação entre chefia e subordinados, bem como entre áreas.

“Tinha muita coisa que não chegava em mim antes. Agora eu recebo relatório de tudo e eu posso discutir melhor com meu pessoal. (RE.1.UN-P5).”

“A mudança principal foi não mais resolvendo os problemas, mas devolvendo. Nossa postura foi de: isso aqui é você que tem que resolver, não tenho tempo prá fazer isso. Foi um negócio feito a duas mãos, existia um determinado risco, mas a partir que a gerência média desta empresa aceitou esse projeto e começou a ganhar confiança na gente eles tornaram parceiros nossos internos (AC.1.1-P5).”

- d) Aumento do volume de informações disponibilizadas com maior riqueza de detalhes permitindo interação e aprendizado.

“Eu realmente senti uma modificação, hoje tenho uma avaliação detalhada que eu consigo dimensionar a parte de contas a pagar, contas a receber e nas demais. Apesar de estar requerendo alguns ajustes, a gente vai estar trabalhando isso, mas hoje a gente tem informações mais detalhadas, bem mais detalhadas do que a gente tinha antes da migração e com isso podemos discutir com as áreas, e entre nós e o Centro e aprendendo... (RE.2.UN-P23).”

“Nós conseguimos com isso (os controles e documentos implantados pelo CSC) fazer com que um número maior de pessoas conheçam a operação no detalhe, tenham isso desenhado para que uma nova pessoa ou novo colaborador possa pegar e entender como a coisa funciona... (RE.UN.1-P36).

“Em algumas áreas ... tentavam arrumar uma situação que a outra área não fez adequadamente no lugar de chegar lá discutir e acertar o processo, ficavam remendando. Por exemplo: a área fiscal ... se estava errado um processo lá na ponta, no lugar de ir lá e acertar ... não, ficavam remendando aqui no fiscal. E o que a gente fez foi mostrar que isto era um grande problema que causava impacto no trabalho. {...}. E o que a gente percebe hoje é que mudou, que as pessoas mesmo internamente, admitem isso que mudou o relacionamento entre elas, que hoje é mais fácil, pelo menos é o *feed-back* que eles nos deram nesse treinamento. (AC.2.1-P8).”

- e) As informações passaram a ser usadas como sinalizadores de problemas ou de identificação de oportunidades para aprendizado

“Hoje temos os registros feitos por um *help desk*, que faz a primeira checagem se é possível responder ali, depois ele direciona para um especialista... esses chamados são documentados e servem de base para entendermos onde temos problemas, identificamos a necessidade de treinamento, melhora de processo ou de sistemas, entre outros. (RE.2.UN-P30).”

“Identificado algum desvio nas métricas e a necessidade de treinar pessoas, da Remil ou do Centro, isso é ajustado. Por exemplo: pessoas da área de materiais de SAP - Remil, nós enviamos ao Centro para discutir alguns procedimentos que afetavam a área contábil e fiscal, gerando problemas de *performance* naqueles indicadores. (RE.2.UN-P36).”

Embora não tenha sido claramente exposto pelos entrevistados, o que pôde ser observado é que os principais ganhos obtidos pela Remil situam-se na junção de uma mudança de postura, pela quebra dos paradigmas (como afirmam os executivos da empresa) com uma metodologia de trabalho que ensina a organização a prestar atenção em pontos relevantes dos processos. Essa metodologia acaba sendo adotada quase que inconscientemente pela empresa e já se podem distinguir alguns resultados práticos, mencionados pelos gestores, tais como: identificação da necessidade de treinar as pessoas para corrigir processos; busca de eliminação das causas e não da cura das conseqüências; interação das áreas na busca da solução e maior envolvimento de todos no controle e análise das informações.

5.7.3 Spaipa

CONSTATAÇÕES

A aplicação do sistema de controles interativos é exercida de forma combinada com o sistema de crenças, operacionalizados através da ferramenta GPD (Gestão por Diretrizes), em que cada área da empresa é demandada a prestar atenção em um componente que contribui para que os objetivos estratégicos da Corporação possam ser alcançados.

Pelas informações obtidas dos documentos analisados, que não estão diretamente ligados à execução do projeto de CSC e por respostas obtidas nas entrevistas, foi possível entender o sistema de controle interativo utilizado. A figura 11 sintetiza o que a empresa utiliza em treinamentos internos, para conscientização dos colaboradores do sistema de desdobramento das metas, permitindo a compreensão do processo utilizado.

Nessa figura, pôde ser observado que o sistema de planejamento estratégico, depois de alinhado com o Conselho de Administração da empresa, é desdobrado em processo de cascadeamento de metas, do nível estratégico para os níveis operacional e tático e que, em um processo inverso, ocorre o processo

de *feedback* e retroalimentação do sistema, partindo-se dos níveis operacionais para o nível estratégico.

Os processos de desdobramento e de *feedback*, mencionados acima, são documentados em um conjunto de formulários específicos, que auxiliam a concentração das ações nos pontos relevantes para que as metas possam ser obtidas com sucesso (Anexo nº 9), composto dos seguintes formulários.

1. Folha de Diretrizes

Documento matriz que contém a meta principal a ser desdobrada, naquele nível hierárquico.

2. Folha Auxiliar de Desdobramento

Permite estabelecer a ligação completa da meta do nível hierárquico superior, do cargo em análise e dos subordinados vinculados a ele(a).

3. Plano de Ação Padrão

Permite detalhar cada meta em plano de ação específico, identificando: o que; quem é responsável; quando (data limite); porquê (justificativa); como (método, procedimento, ritmo, estilo); quanto (custo / investimento) e *status*.

4. Ponto de Controle

Disciplina os pontos de checagem para facilitar a verificação do andamento *versus* planejamento executado. Para cada meta / medida, é definido: item de controle; formula de cálculo; responsável pela medição; frequência da medição e método de cálculo.

5. Relatório de Anomalia

Documenta as anomalias (desvios) verificados em cada meta. O gestor deve identificar: a meta que está apresentando anomalia; as medidas e ações adotadas; a situação atual das medidas; as causas prováveis da anomalia; as contramedidas adicionais adotadas; o responsável e os prazos.

6. Relatório de Três Gerações

Documenta, para cada meta, o processo de aferição dos resultados, os pontos problemáticos e as proposições para correção da ação.

FIGURA 11 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: Documento interno da empresa disponibilizado durante a pesquisa – DOC.17BP.anual.

Periodicamente, são realizadas reuniões de avaliação e discussão dessas metas abrangendo diretoria, gerentes de divisão e gerentes de departamento, durante as quais todos apresentam e discutem a evolução das metas e formas de

evoluir considerando os entrelaçamentos de metas estabelecidas. Essas reuniões, pelas declarações dos respondentes, constituem um sistema de *feedback*, um sistema interativo entre as áreas, e os indivíduos da organização. A oportunidade também é utilizada para informar sobre o andamento de projeto, vender novas idéias, negociar objetivos, e indicar alternativas para corrigir os desvios apurados *versus* os objetivos previstos, ou ainda, novas alternativas para atingir os objetivos.

Esse processo encontra-se bastante desenvolvido dentro da companhia e vem sendo aplicado há mais de três anos. As declarações obtidas nas entrevistas, tanto no nível estratégico quanto no nível operacional, confirmam o que a pesquisadora observou nos documentos.

Além das reuniões entre as áreas dos diversos processos, ocorre um sistema similar em cada diretoria e seus gerentes, e esses com seus subordinados, também fazem os acompanhamentos e discutem as metas em uma seqüência do trabalho feito com as demais áreas. Esse sistema tem como pilar básico o que a organização denomina de “gestão à vista”.

De acordo com os esclarecimentos obtidos nas entrevistas, e pela análise dos documentos, obteve-se o entendimento de que “gestão à vista” é o sistema pelo qual todas as áreas explicitam, e publicam, deixando expostas nas salas que ocupam, em quadros (painéis expositores), suas metas, por escrito, para conhecimento de todos, gráficos dos itens de controles (das métricas) referente às metas, devidamente desenhado, com dados que evidenciam o acompanhamento, incluindo: ponto de partida, aonde se pretende chegar (objetivos), em que ponto se encontra (a evolução das mesmas), indicando através de setas se a tendência esta a favor ou contra a obtenção dos resultados esperados, e quais os desvios. Esse processo incentiva que todos participem e discutam abertamente como atingir os objetivos, de uma maneira sistemática e organizada.¹²

¹² Os conceitos aplicados pela empresa podem ser encontrados na obra de Vicente Falconi Campos, Gerenciamento pelas Diretrizes, Ed. Littera Maciel Ltda, 1996.

No nível estratégico:

“Cada diretor dá uma diretriz a sua equipe, nós temos grande projetos nos quais você tem um envolvimento em equipes, em que se busca informações de todas as áreas, criando uma equipe multifuncional. Uma forma moderna e bastante eficiente (SP.1.1-P11).”

“...é muito fácil negociar, vender a idéia dos projetos, da implantação (SP.1.1-P21).”

“Então, a gente se envolve muito e incentiva os envolvimento das pessoas nas soluções dos problemas internos, para uma organização saudável, ... (SP.1.2-P25).”

No nível operacional (gerência):

“... a evolução das atividades, dos projetos, metas entre áreas, entre chefes e subordinados, sistema de *feedback*, através de reuniões do GPD, mensais ou bimensais. Cada gestor apresentava a *performance* da sua área e as individuais, o que conseguiu porque não conseguiu, o que seria feito para corrigir os desvios. Esse processo era desdobrado internamente, em cada diretoria com seus gerentes e estes com seus subordinados, como complemento do processo de gestão à vista. (SP.2.1-P15 resumida).”

“Atualmente, nós temos todo um sistema que é feito através do gerenciamento pelas diretrizes (GPD), em termos de divulgação de metas, nós temos todo um processo onde, a cada dois meses, temos uma reunião, em que todos os gestores apresentam suas metas e como está o desempenho delas. (SP.2.5-P20).”

As informações são compartilhadas também no nível de busca de soluções de desvios operacionais identificados no dia-a-dia. Há incentivo para que todos relacionados com a ação a ser tomada busquem, em conjunto, as melhores opções para desenvolvimento de projeto, idéias e soluções de problemas. O processo de planejamento está disseminado na organização e quase que, intuitivamente, as pessoas são levadas a buscar a verificação permanente de pontos que requeiram ação, servindo de aperfeiçoamento dos profissionais. A cultura da empresa vem sendo mudada gradativamente e incorpora aspectos de planejamento, controle, monitoramento, *feedback* e recompensa / aprendizado contínuo. Durante o processo de entrevistas, algumas evidências puderam ser extraídas, tais como:

Planejamento / soluções / busca de alternativas

“ ... que a área de finanças ...discute ou “briga” com a área de vendas por uma causa comum. Isso que a gente defende há anos, não é eu e ele, somos nós. ...a área de vendas procura a área de contas a receber ... temos um problema com um cliente, para nós resolvermos, então, eles se entendem, resolvem, um problema que é da nossa empresa. (SP.1.2-P25).”

“Compartilhávamos bastante as decisões (discussão), não só com a diretoria, mas também entre nós do mesmo nível hierárquico (SP.2.1-P2).”

“ ... contas a receber a gente tinha uma interação bastante grande, eram informações do dia-a-dia, era operação, aqui se faziam os créditos, se controlava as cobranças, se acionava os gerentes para ajudar numa cobrança, para cortar um crédito, buscar um cliente. (SP.2.1-P10).”

”Sempre houve muito diálogo, uma discussão muito saudável em cima dos processos dos projetos, todo mundo dizia ... ”como é que nós vamos fazer? ... (SP.2.1-P17).”

“ ... as pessoas já estão predispostas, ... , um comentário que se ouve há muito tempo, da companhia e até fora da companhia,que a Spaipa é uma companhia de aprendizado, então, existe uma predisposição, culturalmente falando, a mudanças. Inclusive a avaliação que a Accenture fez das pessoas que elas tinham interesse que fossem trabalhar com eles, na avaliação geral deles foi: que era impressionante a capacidade que a equipe Spaipa tem de inovação, de querer mudar, de buscar o novo, em resolver problemas. (Nós ficamos envaidecidos com isso) (SP.2.5-P14).”

Monitoramento, *feedback*:

“ ...dentro da própria área, com seus subordinados, com as chefias, era muito comum nós nos reunirmos: os encarregados, ou os analistas, quem estivesse mais envolvido no processo prá discutir uma melhora no sistema, E era tudo a mesma coisa com a diretoria eu tenho uma situação, na minha área, ou na empresa, que está causando algum reflexo, aprovava aquilo você estava sugerindo e muitas vezes sugeria e discutia melhorias, não era uma coisa pronta, uma caixinha preta, do tipo “tá bom..... faça se vira”., sempre dizia.... você precisa ajustar aqui, tem um problema ali (SP.2.1-P17).”

“Trabalhávamos juntos, todas as áreas, era bastante ágil a forma de se resolver problemas, pontos que precisavam ser endereçados, e para se buscar solução prá situações ... (SP.2.1-P2).”

“... a principal ferramenta que a área de TI (Tecnologia da Informação) utilizava, e ainda usa para aquilo que ficou na Spaipa, para monitorar e avaliar como estavam nossas soluções de sistemas, atendimento, etc., era o *help desk*, ... (SP.2.2-P25).”

Aprendizado

“ ... nós ajudamos as pessoas a se aperfeiçoarem e aqui ficou bem claro nesse projeto,..... mantida aqui em Curitiba, abriu o espaço das pessoas que estivesse saindo da SPAIPA continuassem o trabalho deles e dentro de uma atividade que conhecia, sabíamos que a Accenture validaria esse pessoal. (SP.1.1-P17 e P15 combinadas).”

“ ... o processo de aprendizagem dentro da empresa, se apontado um desvio, num determinado projeto, numa determinada meta .. Spaipa prá mim ... é, foi realmente um grande aprendizado, porque lá a gente vivia muito essa coisa de participar, de dividir. Então, se eu tinha um problema na área contábil: vamos fazer uma reunião com os envolvidos na causa do problema e vamos resolver. Então, todos assumiam sua parte, “é a minha área que está prejudicando a sua, o que é que eu posso fazer prá resolver, o que é que não está caminhando adequadamente prá a gente acertar”.... sempre foi muito participativo e pensando na empresa. (SP.2.1-P16).”

Recompensa / bônus

“Utiliza sistemas de benefícios e bônus. Bônus só no nível gerencial, o bônus é calculado considerando três níveis de resultados: resultado da organização como um todo, resultado da regional / processo / divisão onde ele trabalha e os resultados individuais que têm um índice de indicadores que geram o tamanho do bônus. O CSC não causou impacto nisso, só mudou local onde as coisas são medidas, processadas (SP.2.3-P23).”

“...esse trabalho de apoio basicamente a área comercial, na área de preços e desenvolvimento de projetos, na área de *marketing*, também, faz muito uso dos controles internos, controles gerenciais e toda a base da nossa informação dos sistemas que nós temos, do SAP e outros (SP.2.5-P2).”

“... nós definimos, em conjunto com eles, todas as metas de vendas, todas as metas que impactam diretamente na remuneração, os preços que serão praticados e acompanhamento desses preços, eventuais ações de mercado, projetos e atividades de *marketing* que nós fazemos, em toda a área comercial... (SP.2.5-P15).”

Pelas declarações colhidas dos entrevistados e pela análise dos sistemas presentes (sistemas de diagnóstico), pôde ser percebido, claramente, que na Spaipa a área foco do sistema de controle interativo confirma o que SIMONS (1999) define como área de atenção das indústrias maduras, isto é, a gestão da receita de vendas por marcas, produtos, tamanhos e segmentos de mercado. As áreas de apoio têm incentivo adicional, pelo sistema de bônus, nos níveis de comando, para incentivar que as metas sejam alcançadas com sucesso, mas a remuneração principal desses executivos não está vinculada à receita. No níveis

operacionais das áreas de apoio, o sistema de incentivo está ligado a oportunidades de aprendizado e promoção.

“... hoje nós temos uma política de bônus onde uma das variáveis que a compõe está atrelada ao alcance de metas individuais, que atinge somente os gestores, além disto as gerências da área comercial, e todos os colaboradores das áreas vinculadas diretamente aos nossos clientes, têm parte também da remuneração básica atrelada ao desempenho individual e às metas (SP.1.2-P36).”

A maturidade do processo e dos sistemas de controle interativo, comparativamente com as outras duas empresas que migraram para o CSC, fez com que os impactos nesse sistema não fossem relevantes, mesmo no aspecto de discussão dos desvios, na busca por soluções e na participação das pessoas afetadas pela demanda a ser discutida. Observando-se a inclusão de mais um mecanismo de controle decorrente da própria natureza do projeto.

Manutenção de sistemas

“... você fala muito de custo, a parte de fornecedores, contas a pagar, toda parte de custos, fechamentos, matéria- prima, a nossa alimentação (de informações) não foi muito afetada, temos um relacionamento direto e um uso muito forte destas informações (SP.1.1-P28).”

“Com a transferência para o Centro de Serviços... não tem mais a proximidade física do prestador de serviço ... com o cliente. Requer uma metodologia, você tem que registrar um serviço... registrar uma demanda de necessidades para o CSC ser eficaz e para produzir uma boa qualidade para os clientes, (nós) ... gerou um pouco de afastamento entre as áreas, perdeu-se o relacionamento pessoal, o relacionamento profissional não sofreu alteração (SP.1.2-P25).”

“...a Gerente lá do CSC, ela vem muito aos nossos escritórios, participa das nossas reuniões...hoje, nos serviços prestados pelo Centro você não consegue perceber essa carência, essa falta, ou quebra ... (SP.1.2-P8).”

“...na parte de sistemas onde houve perda, informações que o *help desk* nos dava, nós estamos num processo de aprendizado com eles, eles estão corrigindo e a gente reverte isso num curto espaço de tempo ... (SP.2.2-P25).”

Criação de sistema adicional

“Em termos do CSC, daqueles indicadores criados para avaliar o CSC, existem reuniões periódicas, que são mensais, entre os principais gestores do Centro de Serviços e os gestores da companhia, {...}, existe uma avaliação periódica, para discutir o que eu

contratei, o que está bom, o que está ruim, o que pode melhorar, o que eventualmente a Spaipa está também falhando, no sentido de atrasos de informação, atraso de decisões e que eventualmente atrasarão os indicadores que a CSC ... (SP.2.5-P20).”

“No meu caso, quando não se resolvem, aí eu entro, para tentar verificar quem deveria resolver, em que momento se precisa de um auxílio na cobrança de algum documento, no caso da SPAIPA ou na mudança de algum procedimento, ou fragilidade de algum processo. Nós reunimos dentro do que for necessário, mas existe uma agenda que é mensal {...} para discutir todos os procedimentos que ocorreram no mês anterior, é quando a gente detecta alguma fragilidade no processo, que precisa ser revisto, melhorado, ou até modificado ... (SP.3.1-P8 e P9 combinadas).”

A consultoria confirma as conclusões acima, conforme pode ser constatado nos textos extraídos das entrevistas efetuadas com os gestores do CSC, abaixo transcritos.

“Nessa empresa, que a gente está operando, tinha o nível de controle interno completamente diferente das outras duas, tudo era controlado e cobrado. Havia uma clara noção de todas as atividades, *dead lines*, pontos críticos, métricas e foi o que ajudou a gente a levantar potenciais problemas nas outras companhias do projeto. (AC.1.1-P4, P5 e P8 combinadas).”

“Os controles, as soluções que eles adotavam e também tinha uma cultura de controles muito forte, um pessoal muito focado na busca de melhorias e de resolver causas de problemas. Agora, essa solução (situação) ela tem, na minha visão, um componente de processo, que tem um peso relativo, mas pra mim no controle interno ele está focado (tem um forte componente) em estilo de gerência. Eu posso ter o melhor processo do mundo, o melhor controle, mas se eu não tiver uma gerência com o olho crítico em cima da operação, monitorando, exercendo gestão, não há sistema que funcione (AC.1.1-P4, P5 e P8 combinadas).”

“... na Spaipa havia muitos controles de gestão de negócio, de acompanhar, de ver resultados, de acompanhar a *performance* da empresa e que agora foram incluídos alguns controles não só de gestão de negócio, mas também de relacionamento entre o Centro e a Spaipa. Eu percebo que: por exemplo: se o fechamento não sai no dia previamente acordado, ainda que saia no dia seguinte, há questionamentos, do tipo: ... “você não me entregou, você não fez”. (AC.2.1-P4).”

“Os indicadores criados pela Spaipa para monitorar o Centro... geram questões para reavaliar os processos internos, ou seja, o Centro tem que fazer isso e isso em tal e tal hora ... ou alguma coisa assim, mas eu percebo que a Spaipa tem uma preocupação em questionar sempre, em monitorar: ... “ah! porque que o Centro não fez ? ... ah! O que houve com essa atividade, porque eu tive uma atividade interna que não se executou em tempo de dar condições do centro realizar “ ... (AC.2.1-P3 interpretada).”

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

A busca de alternativas para redução de custos, de formas mais dinâmicas de trabalho, de maior capacidade competitiva, priorizando a alocação dos recursos nas atividades com maior potencial de lucro, exige que as estratégias empresariais sejam elaboradas com profunda reflexão e análise de toda a cadeia de valor. Para esse processo, faz-se necessário conferir destaque às alternativas que possam constituir forma de expansão do capital pelo compartilhamento de recursos e maior aproveitamento dos investimentos realizados, sendo “alianças” a principal delas.

Alianças estratégicas têm sido utilizadas amplamente pelas organizações, das mais diversas formas de parcerias e nas mais diversas áreas do negócio, provocando inúmeros estudos sobre o tema nos meios acadêmicos e empresarial.

A motivação central desta pesquisa é o interesse em investigar e entender um novo conceito de parceria que tem apresentado forte crescimento mundial e começa a despontar no Brasil, denominada Centro de Serviços Compartilhados.

Tipo diferente de aliança, compartilhar serviços é uma estratégia que abrange relações comerciais sofisticadas, complexas para serem administradas e controladas, principalmente, quando inclui empresas de grupos econômicos distintos e a operação é terceirizada.

O ambiente de serviços compartilhados provoca mudanças na forma de trabalhar, nos relacionamentos, nos controles e, principalmente, na rotina diária das corporações. A implantação de um CSC consome esforços e grande quantidade de energia, provocando impactos que podem variar de acordo com a abrangência das áreas atingidas, da cultura da organização e da forma como o processo é conduzido.

Centros de Serviços Compartilhados, usualmente, tem escopo definido em áreas de atividades de suporte ao negócio, aquelas responsáveis por prover

informações necessárias para a avaliação das estratégias da empresa. As funções, geralmente, incluem geração de informações financeiras, contábeis, relatórios de desempenho e o processamento de todas as informações das organizações. Portanto, essa parceria pode provocar algum tipo de impacto nos sistemas de controles e na forma de avaliar o sucesso das estratégias.

As organizações dependem de processo sistemático de avaliação dos resultados obtidos na execução das operações, comparando com o que foi planejado ou captando do ambiente empresarial indicadores de que a estratégia planejada corre risco de não se viabilizar.

Esse processo, geralmente chamado de controle, permite que os administradores acompanhem a implementação da estratégia planejada, corrijam desvios ou ainda percebam estratégias emergentes no decorrer do processo. Os executivos necessitam de informações para controle gerencial efetivo, recebendo-as de várias fontes, inclusive, as informais, obtendo muitas delas importantes, pessoalmente. As fontes formais incluem resumos de relatórios de controle de tarefas, informações de natureza financeira dos orçamentos e outros. O objetivo principal dos controles gerenciais é assegurar obediência às estratégias (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002).

Com base nas considerações acima, foi elaborada a fundamentação teórica abordada no item 2, com a intenção de investigar e compreender o papel das alianças na cadeia de valor; a correta alocação dos recursos; a natureza dos sistemas de controle e suas relações com o processo estratégico. Foi constatado que as alianças estratégicas são criadas para aumentar a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações, ou produtos baseados nestas, permitindo a alocação de recursos mais baratos, melhores ou de difícil obtenção.

Com melhor entendimento dos conceitos de estratégia, foi possível verificar que não só o planejamento, mas também os processos de implementação e acompanhamento são fatores-chave para o êxito almejado. A implementação e acompanhamento das variáveis que influenciam o ambiente empresarial, suas metas e planos desenvolvem importante papel no sucesso corporativo.

Na ótica de QUINN (1991), estratégia é um padrão ou plano bem formulado, que integra os principais objetivos, políticas e seqüência de ações da organização num todo coeso, permitindo ordenar e alocar os recursos da organização em única e viável postura, baseada nas próprias competências e defeitos e na antecipação de mudanças do ambiente, como possíveis movimentos dos oponentes.

Capacidade organizacional é o aprendizado coletivo da organização, especialmente de como coordenar diversos recursos e tecnologias, decorrentes da repetição chamada de rotina, que está para a organização assim como habilidade está para o indivíduo (GRANT, 1991). As ações da organização num todo coeso, aplicadas repetidamente, rotineiramente, convertem-se em cultura organizacional, ou seja, conjunto de sistemas formais e informais, utilizados para conduzir a organização rumo à consecução de seus propósitos, definidos na literatura como sistemas de controles.

Os estudos teóricos, que precederam à pesquisa de campo, permitiram identificar que a abordagem de controles elaborada por SIMONS (1995) permite o acompanhamento da estratégia, em qualquer conceito abordado na literatura, bem como permite estabelecer sua conexão com as atividades desenvolvidas por um Centro de Serviços Compartilhados nas áreas de suporte ao negócio.

Com base nos fundamentos teóricos estudados, esta pesquisa teve como objetivo principal verificar o impacto da implantação de um centro de serviços compartilhados de atividades de suporte ao negócio sobre os controles internos das empresas participantes, por meio de estudo eminentemente exploratório, permitindo ampliar e aprofundar o conhecimento sobre o tema, a partir de análise descritiva/qualitativa.

Com o desenvolvimento da parte empírica da investigação, pôde-se avançar na compreensão dos impactos decorrentes da implantação do compartilhamento de serviços nos Sistemas de Crenças, de Limites, de Diagnóstico e Interativo das empresas pesquisadas.

Inicialmente, por entender relevante para o entendimento do projeto sob o ponto de vista estratégico das empresas, buscou-se identificar os objetivos que as nortearam na criação do CSC. Concluiu-se que a prática confirma a teoria.

Na base teórica pesquisada sobre as razões que justificam a formação de alianças estratégicas (LAMMING 1993), constatou-se, como coincidentes, a presença destas justificativas :

- a) Objetivos de curto prazo : redução de custos, foco no *core business* e melhorias de processos, por meio de:
 - obtenção de economias de escala e/ou racionalização, seja pelo aumento dos volumes (reduzindo custos médios unitários), seja pelo compartilhamento das vantagens comparativas individuais, no caso estudado , por melhores práticas de controles de atividades de back-office;
 - obtenção de complementaridade tecnológica com o aproveitamento de melhores práticas em processos e sistemas de controles;
 - usufruto do conhecimento do associado, uma estratégia de melhoria contínua, pela associação a um parceiro com *expertise* em processos de Centro de Serviços Compartilhados e da associação de empresas com processos de controles diferentes permitindo cópia de uma para outras;
 - acesso a metodologia já testada e validada, abreviando o tempo necessário para conhecer particularidades do tipo de empreendimento CSC, reduzindo, também, o risco.
- b) Objetivos de médio prazo : redução da desvantagem competitiva de custos pelo compartilhamento de recursos; aumento da vantagem competitiva pelo acesso a tecnologias de processos de vanguarda.
- c) Objetivos de longo prazo : integração das franquias / empresas, permitindo a exploração de outras oportunidades no futuro; quebra nas empresas de paradigmas que impedem melhor utilização dos ativos.

A percepção das condições gerais do ambiente interno das empresas, desde a concepção da idéia (plano) até a data do estudo empírico, foi feito com base na análise do processo de implantação, da identificação dos passos e fases

/ etapas, bem como das atividades terceirizadas no Centro de Serviços Compartilhados.

Desse processo, depreenderam-se algumas conclusões principais e abrangentes, importantes para entender os impactos nos sistemas de controles:

- a) O processo é longo, complexo, engloba vários fatores sociais, culturais e até legais; atinge a organização como um todo, não se restringindo às áreas afetas diretamente ao processo.
- b) As pessoas adotam posturas que vão desde o apoio e defesa do projeto até boicote, por jogos de interesses e mudanças radicais de posicionamento. O antagonismo de atitudes sugere uma série de fatores causando interferência, novas demandas do ambiente (ANSOFF, 1983), jogos de poder, entre outros, que, por não serem objeto da presente pesquisa, não foram analisados.
- c) Alguns cuidados são fundamentais para que a iniciativa obtenha os resultados esperados, sugerindo, a exemplo de qualquer estratégia corporativa, que os controles são imprescindíveis desde a fase da concepção da idéia (plano) até a operacionalização e estabilização (ação / padrão) sob o risco de não se lograr êxito.
- d) A forma com que a empresa identifica e trabalha as resistências / barreiras emergentes acaba afetando a organização e determinando os benefícios auferidos. Essas barreiras estão associadas principalmente aos seguintes temas:
 - Integração e comprometimento da alta-administração e dos gestores de nível médio. Se esses executivos não “compram” a idéia, ela não se realiza.
 - Administração dos recursos alocados ao projeto de implantação do CSC e concorrência com outros projetos mais valorizados.
 - Implantação de ritmo não contínuo, gerando instabilidade na Organização, aumentando o sentimento de insegurança.
 - Preparação, treinamento, principalmente, para os principais usuários do novo método de trabalho.

- Expectativa elevada das pessoas com relação ao tempo de resposta dos chamados (das suas solicitações), gerando frustração (vender mais do que se pode entregar).
- Forma de se trabalhar o “sentimento” de desligamentos na Organização.

É importante salientar que as empresas participantes do consórcio, como tomadoras dos serviços, passaram por processos de desenvolvimento e implantação do projeto, completamente diferentes, em termos de ambiente interno, conforme análise feita no item 5.2.1.

As empresas objeto do estudo de caso evoluíram a partir de processos de crescimento e maturidade próprios implicando ciclos de vida e de aprendizado particulares, que podem justificar ou não diferentes impactos verificados em cada uma e nos níveis de controle em vigor ou criados. Cada empresa apresenta impressão digital, única e específica, que é a cultura.

Observou-se, igualmente, que a implantação do CSC, mediante a metodologia disponível e a forma de implantar as melhores práticas, transferindo benefícios em processo evolutivo de uma Companhia para outra, permite mudanças nas culturas buscando convergência.

Em empresas em que a cultura impõe independência, que adotam abordagem de *entrepreneurial* / empreendedoras, com relacionamentos muito próximos de clientes e fornecedores, há incentivo interno muito forte para agir unilateralmente, agressivamente, em contraposição às que adotam direcionamento mais conformista. Em ambiente desse tipo, é muito difícil reforçar um conjunto de políticas e procedimentos, ao redor de processos de negócio que dependem dessas relações. Quando os relacionamentos pessoais são o maior fator na maneira pela qual o negócio é conduzido, é comum que fatores culturais encorajem atitudes radicalmente contra processos do tipo *one-size-fits-all* (expressão em inglês que define padronização), como tipicamente se defende em processos de compartilhamento de atividades (PIPER e HOFFMAN, 2003).

Concluídas as análises preliminares mencionadas, procede-se à avaliação dos impactos causados nos sistemas de controles das empresas integrantes da

pesquisa, procurando, sempre que houver convergência nos resultados, apresentá-los sintetizados. Quando as diferenças nos impactos verificados não possibilitaram conclusões similares entre as empresas, optou-se pela listagem individual dos impactos. Na seqüência, abordam-se as principais conclusões.

A. IMPACTOS NOS SISTEMAS DE CRENÇAS

As três empresas dispõem do Sistema de Crenças, como definido por SIMONS (1994,1995), formalizados e divulgados com maior ou menor ênfase, divergindo, entretanto, substancialmente na aplicação prática do estabelecido por esses sistemas e nos impactos causados pelo CSC.

Assim, foi possível depreender estas conclusões:

Primeira situação

O Sistema de Crenças não era aplicado na prática, apesar de ser de conhecimento de todos os executivos da empresa e de conter indicações claras de comportamentos desejáveis. Havia sistema de crenças, paralelo, vigente e aceito como válido e reforçado sistematicamente pelos próprios executivos, responsáveis pela divulgação e cobrança do Sistema Oficial de Crenças. Esse sistema incluía um sistema de apoio corporativista às idéias que o “grupo” desenvolvia, atendendo aos seus objetivos particulares, uma cultura de que o poder instituído oficialmente pode quebrar regras, que soluções, através de “quebrar-galhos” para colegas, conferem simpatia, poder e *status*.

O CSC, nascido da iniciativa dos gestores de nível médio que defenderam a idéia convencendo o principal executivo, acabou sendo aprovado por este, contra a recomendação dos precursores da idéia. Esse desfecho terminou frustrando os objetivos e expectativas pessoais dos gestores da empresa, estimulando uma postura de resistência e de mudança na postura dos executivos que, no início, apoiavam o projeto por entenderem que lhes traria benefícios pessoais (cabe esclarecer que não se tratam de objetivos particulares, mas de objetivos pessoais de gestores das áreas afetadas pelo CSC).

A cultura e a motivação das pessoas foram abaladas pelo temor do desconhecido, pela necessidade de aprender a lidar com a divisão de responsabilidades, de buscar solução efetiva dos problemas e não apenas de obtê-la de forma imediata por colega “quebra-galho”, ou de sistemas paralelos de controle.

A forma encontrada para reforçar ainda mais a cultura “informal” vigente foi a adoção de atitudes de aparente colaboração, operando com agendas secretas e jogos de poder para não perderem espaço. Ainda que fosse clara a importância do projeto para a estratégia da Companhia de se integrar aos demais fabricantes e de já ter demonstrado uma proposta de melhores práticas de gestão e melhoria contínua, os dilemas particulares impediram que a aplicação do credo declarado pudesse começar a ser verificado na vida organizacional.

Esses aspectos foram agravados pelo fato de a empresa (durante o processo de estabilização de operação do CSC) ter sido vendida para outro grupo de acionistas e de o principal executivo (que havia tomado a decisão de prosseguir com o empreendimento) ter saído da empresa.

Segunda situação

O CSC foi imposto pelo acionista da empresa, idealista da necessidade de mudar o *status quo*, mesmo contra a vontade dos executivos da empresa participante. Essa imposição causou um choque entre a cultura vigente, ao expor uma série de problemas desconhecidos pelos próprios gestores e um corporativismo usado como instrumento de auto-proteção e de ocultação de problemas, falsamente entendido pelos membros da organização, como ajuda e lealdade.

Depois de assimilada por falta de opção e não por convencimento, essa medida provoca benefícios fazendo com que a organização crescesse e ficasse mais próxima dos valores que “estão aí na parede”, como declarado em entrevista, ainda que não houvesse consciência do fato.

A partir do comprometimento, as mudanças se processam naturalmente. Aquilo que estava truncado passa a se materializar e a transparência acontece

espontaneamente gerando genuína busca de valor agregado e estabelecendo uma implementação não programada do “credo” declarado.

Terceira situação

O Sistema de Crenças, formalizado, divulgado e praticado em todos os níveis da corporação, funcionou como alavancador do processo de implantação do Centro de Serviços Compartilhados e como fator de proteção dos impactos verificados nas outras duas situações listadas anteriormente. O comportamento dos executivos nessa situação foi totalmente coerente, tanto no nível estratégico quanto nos níveis operacional e tático, demonstrando alinhamento organizacional nas crenças, valores e na busca de objetivos.

A forma de agir dessa organização acaba servindo de *benchmarking* para o próprio CSC, que busca desenvolver a mesma cultura com base nas pessoas importadas dessa empresa e da cópia das ferramentas de reforço do Sistema de Crenças em vigor na empresa modelo.

Os impactos no ambiente interno foram de ordem particular, caracterizados por certa sensação de “perda” na organização, certa “nostalgia” referente ao aspecto social do relacionamento das pessoas.

B. IMPACTOS NOS SISTEMAS DE LIMITES

Das similaridades

A implantação do Centro de Serviços não gerou impactos significativos no sistema de limites vigente, estabelecendo, entretanto, fronteiras claras em relação a alguns assuntos e práticas. Entre os impactos comuns observados, estão:

- a) necessidade de delegação de autonomia e definição de limites de procedimentos para que o CSC pudesse operar na liberação de juros de clientes, lançamentos contábeis / reclassificações autorizadas, perfil de acesso a sistemas por cargo função e nível de acesso.

- b) implantação de metodologia para formalização das demandas geradas pelo CSC, de esclarecimentos sobre a natureza da solicitação, do problema a solucionar e dos resultados esperados. O fato de haver necessidade de documentar e justificar provoca no indivíduo a reflexão sobre a demanda criada e, automaticamente, configura um limitador a solicitações sem embasamento.
- c) implantação de sistema de identificação do nível de criticidade e de impacto das solicitações, gerando disciplina no atendimento, de acordo com o nível prioridade contratado (acordado formalmente) para cada organização participante da parceria.

Das diferenças

Em duas das três organizações, percebe-se que a implantação do CSC fez com que houvesse maior conscientização da organização sobre as fronteiras de atuação, da determinação “do que não fazer”, dos comportamentos fora dos limites permitidos.

Na execução de atividades ou de tarefas nas áreas de apoio, esses limites evoluíram para o estágio de proteção à empresa quanto a riscos operacionais e de respeito aos limites vigentes.

O Centro de Serviços impôs maior disciplina e rigor no cumprimento das regras, normas, procedimentos e limites, operando com estrito respeito ao “contratado” para ser feito, respeitando os limites fixados, as determinações dos processos e adotando procedimentos ajustados entre as partes, inclusive, exigindo, em relação às exceções ao sistema de limites vigente, aprovação formal de pessoal com autonomia contratual para tais liberações.

Observa-se, entretanto, uma diferença entre as duas empresas, quanto à atitude das pessoas. Em uma delas, esses impactos foram assimilados, gerando resultados positivos, reduzindo o nível de risco e também os custos, enquanto na outra a insegurança gerada pelo conhecimento de riscos potenciais provocou um

processo de “fechamento”, restringindo ainda mais os limites operacionais concedidos ao CSC e às áreas transacionais, engessando a operação.

A terceira organização já operava com estrito cumprimento e conscientização dos limites definidos, com transparência no processo, cujos erros eram vistos como oportunidades de aprendizado, mas punindo-se severamente a má conduta. Nessa organização, observou-se, após a transferência para o CSC, um clima de tranquilidade em relação ao cumprimento dos limites e à maior disciplina no processo.

C. IMPACTOS NO SISTEMA DE DIAGNÓSTICO

Estão, esses impactos, diretamente ligados ao nível de controle vigente nas organizações e à relevância concedida a eles.

As três companhias apresentavam realidades completamente diferentes, quanto aos sistemas de controle de diagnóstico adotados, quanto à conscientização e uso dos mesmos como facilitadores das decisões, como indicadores de *performance* ou tendência, sofrendo, portanto, impactos diferentes com a implantação do CSC.

Há certa convergência nos impactos sofridos pelas duas empresas cujos sistemas de controles podiam ser considerados “frouxos”, demonstrando fragilidade nos sistemas de controles e nos procedimentos utilizados para corrigir desvios. Nessas companhias, os indicadores, quando presentes, ou não eram suficientes, ou não retratavam o que deveria ser medido.

Os impactos observados variam na intensidade e abrangência, de acordo com a maior ou menor aceitação do novo formato de trabalho, tendo sido possível identificar os principais:

- a) Mudança do controle de gestão através de pessoas de confiança, para sistematização de controles mediante processos e sistemas documentados e apontados regularmente.
- b) Controle, identificação e priorização de atendimento e de atividades, de acordo com escala de criticidade.

- c) Estabelecimento de métricas por processo e atividades, medidas e reportadas periodicamente com a criação de indicadores-chave e indicadores reversos.
- d) Sistematização de procedimentos de controle e cobrança, buscando *feedback* e atitude de resolução dos gestores.
- e) Geração de informações para reportar, evidenciar e alertar à organização sobre riscos e desvios na *performance* esperada.
- f) Criação e sistematização de processos de consistências, aumentando a acuracidade e aplicação das informações.
- g) Registro, documentação e autorização, antes do processamento, de concessões fora do estabelecido, regulamentado, provocando um “repensar” nos solicitantes, atitudes de maior responsabilidade e alocação mais acertada dos recursos da empresa.

A grande diferença entre as duas empresas decorre da forma como aceitaram e implantaram as sugestões e melhorias identificadas. Em uma, as mudanças foram implantadas de maneira parcial, feitas basicamente pelo CSC, por iniciativa do prestador de serviços, mesmo à revelia da empresa Cliente, visando obter simultaneamente: redução de riscos da operação, redução de custos de operação, padronização de procedimentos com as outras empresas integrantes do empreendimento.

Na outra, os gestores perceberam o ganho para a empresa e apoiaram as sugestões, criando um processo de melhorias, amplo e acelerado, incluindo ainda outros benefícios decorrentes dos impactos provocados, tais como:

- a) Revisão de fluxo: foi realizada e documentada, incluindo pontos de checagem das atividades.
- b) Desempenho: foram incorporadas ao processo formas de mensurar o desempenho obtido *versus* esperado.
- c) Interação : foi criado um fórum de discussão dos resultados para possibilitar a busca de melhoria nos processos.

- d) Adaptação de metas dos executivos: foi executada reduzindo a importância das atividades mais operacionais, transferidas para outras atividades.

Essas modificações permitiram aos executivos incorporar instrumentos de gestão mais adequados para motivar as pessoas, monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios identificados.

Na terceira organização, encontrou-se um processo de gestão e operação centrado em controles e em métricas conhecidos em todos os níveis de controle da estratégia, das operações e das táticas. Nessa empresa, suas ferramentas de monitoramento das atividades e objetivos já estavam sistematizadas, divulgadas e em pleno uso. Com essa cultura sedimentada em controles e em busca por melhorias, os impactos foram menos percebidos.

Os que puderam ser identificados estão relacionados com:

- a) Conforto na forma de obter a informação saindo de um processo passivo (o usuário buscava no sistema) para ativo (o CSC envia os relatórios via *e-mail*).
- b) Maior cuidado e rigor na acuracidade do que é fornecido como *input* para garantir a qualidade do *output*.
- c) Metodologia de documentação na área de sistemas.
- d) Maior rigor no controle / menor flexibilidade e disciplina / controle dos indicadores reversos / aumento dos itens controlados.
- e) Perda de controle do consumo de horas.
- f) Criação de controles específicos para gestão do CSC, para a gestão dos serviços, dos processos, de melhorias e atitudes das partes.

D. IMPACTOS NOS SISTEMAS DE CONTROLES INTERATIVOS

Da mesma forma que nos itens anteriores, não foi percebido similaridade nos sistemas de controles interativos entre as três empresas, tanto antes como após a implantação do CSC e, conseqüentemente, no que concerne aos impactos também não .

Na primeira organização, a preocupação maior concentrava-se na discussão de assuntos relevantes, idéias novas, no envolvimento das pessoas. Estas operavam de forma a agilizar a implementação, não com o intuito de promover melhorias, de aprender a partir das mensurações feitas nos sistemas de diagnóstico, ou de buscar novos caminhos para uma mesma estratégia ou ação que estivesse sendo empreendida, prezando mais pela inovação que pela verificação dos resultados das mesmas ou de sua continuidade.

A implantação do CSC não causou grande impacto na forma como a organização se comportava em relação ao aprendizado, ao sistema de *feedback*, embora a sistemática implantada permitisse isso. A resistência das pessoas em implantar completamente o modelo recomendado acabou por gerar poucos eventos dessa natureza. Em algumas atividades, em que as métricas foram aceitas e incorporadas como sistema de diagnóstico, foram geradas reuniões de avaliação e correção, possibilitando melhorias de processos e maior interação das áreas.

A segunda empresa utilizava os sistemas de orçamento para monitoramento e *feedback*, revisados mensalmente, para refletir a evolução do ambiente externo ou impactos significativos no ambiente interno. Usava ainda, um sistema global de metas individuais, desvinculado da estratégia da empresa, conectado com a área de *expertise* dos gestores para recompensar o desempenho. Com a implantação do CSC, vários indicadores de desempenho foram criados, reuniões mensais de avaliação foram agenciadas, estabelecendo-se, assim, um fórum de discussão de oportunidades de melhoria, de sinalização de riscos operacionais e de negócio, principalmente, nas atividades ligadas a clientes, criando-se um sistema de controle interativo.

A implantação do CSC permitiu que os gestores das áreas de apoio fossem liberados para dar apoio em atividades mais próximas do *core business* e possibilitou a disponibilização das informações a todos os envolvidos em cada uma das atividades. Dessa forma, propiciou maior interação da chefia com os subordinados, além de aumentar o volume de informações com maior riqueza de detalhes, possibilitando a interação das áreas e das atividades,

promovendo aprendizado organizacional e sua utilização como sinalizadores de oportunidades para o negócio.

A combinação da mudança de postura dos profissionais com uma metodologia de trabalho que ensina a organização a prestar atenção em pontos relevantes dos processos permite distinguir resultados práticos, mencionados pelos gestores, tais como: a identificação da necessidade de treinar pessoas para corrigir processos; a busca pela eliminação das causas e não da simples cura das conseqüências; a interação das áreas na busca da solução e maior participação de todos no controle e na análise das informações.

A terceira empresa já dispunha de um sistema de controle interativo implementado em todos os níveis, havia mais de três anos, apresentando consolidação do conceito dentro da companhia. O sistema vigente incorporava o compartilhamento de informações, a busca de soluções para os desvios apontados no dia-a-dia, havendo incentivo para todos relacionados com a ação a ser tomada e busca, em conjunto, das melhores alternativas para desenvolvimento de projeto, idéias e soluções de problemas. O processo de planejamento está permeado na organização e, quase que intuitivamente, as pessoas são levadas a buscar a verificação permanente de pontos que requeiram ação, servindo de aperfeiçoamento dos profissionais. A cultura da empresa vem sendo mudada gradativamente e incorpora aspectos de planejamento, controle, monitoramento, *feedback* e recompensa / aprendizado contínuo, bem como leitura permanente e sistemática do ambiente externo para identificação de novas oportunidades.

A maturidade do processo e dos sistemas de controle interativo, comparativamente com as outras duas empresas que migraram para o CSC, fez com que os impactos nesse sistema não fossem relevantes até mesmo no aspecto de discussão dos desvios, na busca por soluções e no envolvimento das pessoas afetas à demanda discutida, exceto pela inclusão de mais um mecanismo de controle para controlar o próprio CSC e para garantir a obtenção dos objetivos desenhados originalmente.

Nesse sistema, percebe-se um impacto inverso. O CSC acabou adotando muitas das práticas utilizadas pela terceira companhia, para garantir que a

transferência das atividades não causasse impacto negativo na Cliente e também procedeu à sua manutenção por considerá-lo benéfico para suas atividades.

Essas conclusões, resultantes dos estudos empíricos realizados, reforçam as constatações teóricas sobre a complexidade dos inter-relacionamentos das alianças estratégicas, pois englobam organizações com diferentes pessoas, culturas, sistemas de controle formais ou informais, fazendo com que cada caso seja único e os resultados verificados em um não sejam, necessariamente, reaplicáveis em outro.

A realização das análises das empresas, pela técnica de análise de conteúdo com abordagem qualitativa, permitiu compreender não só a interferência que a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados causa nos sistemas de controles das empresas estudadas, como também o tipo de impacto e as diferenças.

Alguns fatores observados durante o processo de pesquisa e identificados pelo trabalho exploratório nas empresas investigadas, permitem concluir :

- a) Quanto mais padronizados e controlados os processos e as atividades, menor o impacto nos sistemas de controle formais, tais como sistema de limites e de diagnóstico;
- b) Controle rígido: a disciplina na aplicação de sistemas de desdobramento de metas, controles de tarefas e atividades e a permanente evolução dos controles, combinada com sistemas de comunicação e *feedback* funcionam como amortecedores aos impactos causados por transferência de atividades para um CSC, ou para terceiros. Observou-se que a empresa que mantinha essa disciplina praticamente não sofreu impactos nos seus sistemas de controles.
- c) As forças dos processos informais de controle (ética de trabalho, convicções, atitudes e a cultura) influenciam o comportamento nas organizações e, portanto, afetam o grau de obtenção de congruência de objetivos. Nas organizações em que o sistema de controle gerencial não contemplava esses fatores , ou que a cultura escrita divergia da cultura informal vigente, o grande impacto foi nos sistemas de crenças;

- d) O estilo é um dos fatores com mais forte impacto no controle gerencial, pois, subordinados tendem a dar atenção ao que a chefia o fizer. O comportamento do executivo *sponsor* do CSC, em cada organização analisada, produziu comportamento idêntico nas outras pessoas afetadas pelo projeto. Esse fator pode ser considerado responsável pela ocorrência ou não de impactos, nos níveis de controles vigentes e, mais especificamente, no sistema interativo.

O CSC impõe um estilo de gerenciamento que demanda atitudes dos principais executivos das empresas em relação aos desvios nas métricas e riscos dos processos. De forma natural, a atitude dos subordinados acompanha, direcionalmente, a percepção da atitude de seus superiores, aplicada à leitura do próprio subordinado. Pôde ser observado, também, no presente estudo que, quando os executivos principais se envolvem pessoalmente, os objetivos tendem a se tornar congruentes, ainda que não o fossem originalmente e, nesses casos, os resultados esperados se materializam.

Outra constatação possível foi que as empresas, por pertencerem a um segmento de negócio considerado estável, focam muito da atenção dos executivos nos controles de mercado e no orçamento da receita, divergindo entre elas na forma de utilizar as informações e no nível de preocupação direcionado a esse foco. Duas das três empresas pesquisadas não dispunham de controles gerenciais efetivos sobre muitos dos processos transferidos para o CSC. Seus esforços estavam direcionados basicamente para métricas de “mercado / segmento de produtos” e / ou lucro total gerado. Essas variações de enfoques acabam gerando comportamentos distintos nos executivos e na forma como utilizam e cobram as informações para dar subsídios à implementação da estratégia ou possibilitarem o surgimento de outras.

Cada uma das três empresas trabalha esse quesito de forma diversa. Uma delas, por privilegiar o relacionamento com os clientes, tende a criar resistência a qualquer metodologia de sistematização, padronização ou determinação de limites rígidos para as atividades. Dessa atitude, não resulta possível criar ambiente favorável ao aproveitamento de sinergia entre empresas e, tampouco,

melhorias para ela própria. Uma segunda empresa, embora focada no mercado, controlando mais o resultado financeiro (não objeto desta pesquisa) que são de maior relevância para as estratégias do grupo econômico, permite ambiente propício para o CSC com os enfoques de melhoria de controles nas atividades e processos, de liberação dos executivos para as atividades-chave do negócio. Essa empresa apresentou o maior impacto nos quatro níveis de controle e, aparentemente, foi a que mais se beneficiou do projeto. A terceira companhia utiliza os controles para monitorar o ambiente interno e externo, para corrigir desvios de curso das ações e para promover o aprendizado, facilitando a implantação e o surgimento de estratégias. Os impactos sofridos por ela foram muito pequenos, mais por disciplina de processos e metodologia que por mudança efetiva nos controles. Como os objetivos perseguidos por essa organização são de longo prazo não foi possível dimensioná-los neste trabalho.

Esta pesquisa permite, em resumo, sejam estabelecidas, acerca dos impactos gerados pela implantação de serviços compartilhados nos sistemas de controles, os seguintes entendimentos:

- a) As três organizações afirmam que o evento possibilitou aumento da idéia de controle sobre os resultados do negócio.
- b) Duas entre as três companhias tiveram ganhos de controle e redução de custos comprovados já no primeiro ano de operação do CSC.
- c) Benefícios de médio e longo prazos, esperados pelas organizações, não puderam ser examinados durante esta pesquisa, que se encerrou antes de o CSC completar um ano de operação.
- d) A área de sistemas apresentou maior volume de menções sobre os impactos sofridos decorrentes dessa metodologia de trabalho e métricas, enquanto a área de contas a receber mostrou maior volume de citações, quando abordados os aspectos relacionados aos quatro níveis de controles.
- e) Duas das três organizações demonstram, claramente, que o CSC é compromisso de longo prazo da alta administração e que continuarão buscando mudanças na maneira como as funções operam, apoiando as medidas necessárias para a obtenção dos objetivos projetados inicialmente.

- f) Em duas das três organizações, ficou evidente a preocupação dos gestores com a redução da influência deles, causada pela redução do tamanho do orçamento que lhes é atribuído e com o número de pessoas que se reportam a eles diretamente. Esse impacto, causado, principalmente, no estilo gerencial de uma das duas, bastante visível.

Com base nessas conclusões foi possível resolver o problema de pesquisa proposto : **“Qual o impacto da implantação de um centro de serviços compartilhados, de atividades de suporte ao negócio, sobre os controles internos das empresas participantes da aliança estratégica?”**

Nesse sentido, afirma-se que a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados pode gerar impactos nos mecanismos de controle, nos seus quatro níveis, sugeridos por Simons (1995) através de um processo que gera transparência, consistência e eficiência.

Os principais impactos podem ser resumidos em maior confiabilidade e aplicação das informações; padronização; metodologia de trabalho; maior rigor na exigência do cumprimento de limites, normas e procedimentos; aumento da capacidade de implementação de idéias, além de possibilitar a criação de um clima de aprendizado.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Este estudo, eminentemente exploratório, além de comprovar os impactos decorrentes da implantação de Centro de Serviços Compartilhados nos níveis de controles, também demonstrou a necessidade de se realizar investigações para melhor compreender o impacto da cultura organizacional na obtenção dos resultados previstos na implantação de iniciativas de compartilhamento de serviços. Foi possível evidenciar, pela análise das três organizações, as diferentes formas com que o assunto foi tratado internamente e as resultantes em cada uma das empresas. Considera-se muito importante a contribuição que pesquisadores podem dar às organizações que pretendem adotar essas medidas.

A realização de estudos mais profundos abordando o clima organizacional, objetivando entender como e quais aspectos da cultura organizacional sofrerão impactos significativos pela implantação do compartilhamento de serviços, identificando pontos a serem trabalhados com a finalidade de neutralizar barreiras de implementação do projeto, todos seriam de grande valia para a comunidade empresarial e para os executivos com a incumbência de serem *sponsors* desse tipo de projeto.

Outra investigação a ser sugerida é a verificação da influência do processo de desenho e sua definição no sucesso da implementação de um CSC.

Durante a análise dos dados secundários da pesquisa, foi possível identificar, entre as três empresas, diferenças significativas nos fluxos de processos, no nível de detalhamento e definições de limites. Constatou-se que essas diferenças muitas vezes representavam *gaps* nos sistemas de controles e causas de conflitos posteriores.

Os relacionamentos estabelecidos entre prestador de serviços e clientes desenvolvem importante papel no processo de melhoria de controles. No presente estudo, não se objetivou verificar esse fenômeno, entretanto, pelas entrevistas realizadas, foi possível detectar indícios de que nas empresas que tratam o pessoal do provedor de serviços como uma extensão do próprio time, não como *outsiders*, (expressão em inglês utilizada para definir um ente estranho), os resultados são comparativamente melhores e os benefícios maiores. Pesquisas para comprovar esses indícios seriam extremamente úteis para as empresas que pretendem operar nesse tipo de segmento.

Os processos ligados à administração de pessoal e folha de pagamentos vêm sendo terceirizados há muito tempo e, hoje, fazem parte da rotina da grande maioria das empresas. A terceirização de funções transacionais do tipo contas a pagar, contas a receber, contabilidade e similares, para centros de serviços compartilhados, não tem natureza muito divergente daquelas.

Questiona-se, então: Por que no Brasil essas práticas ainda não são usuais? Por que os executivos / empresas resistem com tanta ênfase ao processo nessas funções?

Assim, o desenvolvimento de estudos para responder a questões como essas seriam de grande valia para os empresários brasileiros.

O trabalho de pesquisa foi desenvolvido durante o primeiro ano de operação do CSC, quando puderam ser constatados diferentes impactos em cada uma das companhias. Ao se considerar que esse tipo de contrato usualmente é de longo prazo, no caso estudado, seriam necessários sete anos de estudos complementares para verificar como evoluem os controles, levando-se em conta os quatro níveis sugeridos por Simons (1995).

O assunto Centro de Serviços Compartilhados é muito recente e muitas perguntas ainda necessitam de respostas, havendo grandes lacunas a serem preenchidas. Novas pesquisas sobre o tema seriam muito apropriadas, principalmente, considerando o momento de desenvolvimento do assunto no Brasil.

Esta pesquisadora confia ter ajudado a esclarecer um pouco mais sobre os impactos causados pela implantação de um Centro de Serviços Compartilhados nas empresas tomadoras dos serviços e, também, ter despertado inquietações suficientemente importantes para que surjam novos estudos sobre o assunto, que entende ser de grande importância para a comunidade empresarial.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, K. R. ***Redesigning the Future – A System Approach to Societal Problems***. New York : John Wiley & Sons, 1974.

AKRIS BULLETIN. ***Independent News & Commentary on Shared Services*** . vol. 4, Issue 2. *On-line*. Disponível em www.akris.com/subscribe.htm

AMIT, R. ; SCHOEMAKER, P. ***Strategic Assets and Organizational Rent***. In : *Strategic Management Journal*. vol. 14, 33-46, 1993.

ANDREWS, K.R. ***The Concept of Corporate Strategy***. Homewood, IL, Irwin, 1971.

ANSOFF, H.IGOR. ***Estratégia Empresarial***. S.Paulo: McGraw Hill, 1977, (Trad. ed. 1965).

_____. ***Estratégia Empresarial***. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.

ANTHONY, R. N.; DEARDEN, J. e VANCIL, R.F. ***Management Control Systems***. Richard D. Irwin, Inc., 1972., *revised in* 1975.

ANTHONY, R.N ; GOVINDARAJAN, V. ***Management Control Systems***. Irwin/ McGraw Hill, 1991.

_____. ***Sistemas de Controle Gerencial***, Ed. Atlas, São Paulo, 2002.

ARANTES, N. ***Sistemas de Gestão Empresarial***. São Paulo, Ed. Atlas, 1998.

BARDIN, L. ***Análise de Conteúdo***. Lisboa: Editora ed.70, 1988.

BARLOW, J.; COHEN, M.; JASHAPARA, A; SIMPSON, Y. ***Partnering: Revealing the Realities in the Construction Industry***. Policy Press, University of Bristol, 1997.

BARNEY, J.B. ***Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: a Comment***. Management Science, v. 35, p.1511-1513, 1989.

_____. ***Firm Resources and Sustained Competitive Advantage***. Journal of Management, vol.17, nº. 1, p.99-120, 1991.

_____. ***Looking Inside for Competitive Advantage***. In: Academy of Management Executive, vol.9, 1995.

BARNEY, J.B.; HESTERLEY, W. ***Organizational Economics – Understanding the Relationship Between Organizations and Economic Analysis***. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook of Organization Studies. London: Sage Publications, 1997.

BARROS, B.T. ***Fusões, Aquisições & Parcerias***. São Paulo: Atlas 2001.

BEER, M.; EISENSTADT, R.A.; SPECTOR, B. Why change programs don't produce change. In: KOLB, D.A.; OSLAND, J.S.; RUBIN, I.M. ***The Organizational Behaviour Reader***. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995. P.665-676.

BIRNBERG, J.; SNODGRASS, C. – ***Culture and Control: a field study*** – Accounting, Organizations and Society, vol. 13, Sept. 1988, p. 447-464.

BONACHE, J. 1999. ***El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas***. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 1 (3), 123-140.

- BORYS, B e JEMISON, D. B. ***Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations***. Academy of Management Review, 14 (2), 234-249, 1989.
- BOWMAN, C. ***Interpreting Competitive Strategy***. In: D.Faulkner & G. Johnson (eds) The Challenge of Strategic Management. London: Kogan Page Ltd., 1992.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. ***Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica***. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CAMPOS, V. F. ***Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri)***. 3ª Ed., Editora Littera Maciel Ltda, Contagem – MG, 1996.
- CHANDLER, A. ***Strategy and Structure***. Cambridge: MIT Press, MA. 17, 1962.
- COLLIS, D. e MONTGOMERY, C. ***Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm***. Chicago: Irwin, 1997.
- CONTRACTOR, F.J; LORANGE, P. ***Cooperative Strategies in International Business***. Massachusetts/Toronto: Lexington Books, 1988.
- CYERT, R. M., MARCH, J.G. ***A behavioral Theory of the Firm***. Englewood Cliffs: Prentice Hall, N.J, 1963.
- DAY, G. S. ***Estratégias Voltadas para o Mercado: processos para criação de valor dirigido aos clientes***. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DYER, J. H. ***Effective Interfirm Collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value***. Strategic Management Journal. v.18 - 7, p.535-556, 1997.

DYMENT, John J. ***Strategies and Management Controls for Global Corporations***. Journal of Business Strategy. v.7, n.º 4, p.20-26, 1987.

EISENHARDT, K.. ***Building Theories from Case Study Research***. Academy of Management Review. 14, 532-550, 1989.

ESCRIBÁ, A. ***Procesos de Generación de Confianza en los Acuerdos de Cooperación: una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes***. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas, forthcoming. 2002.

FERREIRA, B. W. , **Artigo sobre a Técnica de Análise de Conteúdo – PUCRS**, Publicado no periódico Aletheia Logos Psicologia, n.11, 2000 – Universidade Luterana do Brasil, ULBRA, disponível no site: www.ulbra.br/psicologia/aletheia11.pdf, consultado em 01/fev/2003 à 17:30

FLAMHOLTZ, E.G. ***Effective organizational control: a framework, applications and implications***. European Management Journal. v. 14, n.16, p. 64-78, dec. 1996.

FREDRICKSON, J. W. ***Harper Business***. New York : (Ed.)

_____. ***Organizational control systems as a managerial tool***. California Management Review. v.22, n.2, p.50-59, Winter, 1979.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo**. Técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, MBA. **Módulo Estratégia**. Apostila, 2002.

GATEWAY TECHNOLABS PRIVATE. **Business Process Outsourcing** (BPO) & IT – Enabled Services (ITES), disponível na internet: <http://gateway@gatewaytechonolabs.com.>, acessado em 04/ jun/ 2003 ,às 14h40.

GAZETA MERCANTIL, **Seminário Shared Service Centers**, realizado em 29/março/2001 no Auditório da Gazeta Mercantil, cidade de São Paulo, SP.

GHEMAWAT, P. **Vantagem Sustentável**. In: Montgomery e PORTER. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p 29-41, 1998.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOVINDARAJAN, V., GUPTA, A K. **Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance**, - Accounting, Organizations and Society, volume 10, issue 1, p.51-66, 1985.

GRANT, R. M. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**. California Management Review. v. 33, n.3, p.114-135, Spring. 1991.

GLUCK, F.; KAUFMAN, S. e WALLECK, A. S. **The Four Phases of Strategic Management**. The Journal of Business Strategy. vol.2, n.º 3, p. 9-21, 1982.

GULATI, R., KHANNA, T. e NOHRIA, N. **Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances**. Sloan Management Review. Spring, p.61-69, 1994.

GULATI, R., ZAJAC, E.J. **Reflections on the Study of Strategic Alliances**. Cooperative Strategy. Database: Business Source Premier, 2000.

HAMBRICK, D. C. ***Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research***. Academy of Management Review.vol. 5, n.º 4, p.567-575, 1980.

HARRIGAN, K. R.; NEWMAN, W. H. ***Bases of Interorganization Co-operation: propensity, power, persistence***. Journal of Management Studies, 27 (4), 417-434, 1990.

HAMEL, G.; PRAHALAD, G.K. **Competindo pelo Futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

HAMEL, G. ***Leading the Revolution***. Harvard Business School Press, 2000.

HARBISON, J. R.; PEKAR JR., P. ***Practical Guide to Alliances***. 1994.

HAX, A. C. e N. S. MAJLUF. ***The Concept of Strategy and Strategy Formation Process***. Interfaces, vol.18, n.º.3, p. 99-109, 1988.

HENDERSON, B. D. **As Origens da Estratégia** In: Montgomery e PORTER. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p 03-09, 1998.

HERGET, M.; MORRIS, D. ***Trends in International Collaborative Agreements***, in Contractor e P. Lorange Eds. Cooperative Strategies in International business, MA, Lexington Books, 1988.

HOFER, C. W. ; SCHENDEL, D. ***Strategy Formulation : Analytical concepts***. West Publishing Company, 1978.

----- **A Competência Essencial da Corporação. In :**
Montgomery, C.A., 1998.

JAUCH, L.R.; GLUECK, W. F. ***Business Policy and Strategic Management***. McGraw-Hill, 5ª. ed., 1988.

JOHNSON, J.C.; SCHOLLES, K. ***Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones***. Madrid: Ed. Prentice Hall, 1997.

JUTTNER, U.; WEHRLI, H.P. ***Competitive Advantage, Merging Marketing and the Competence Based Perspective***. Journal of Business & Industrial Marketing. v. 9, n.º 4, p. 42 –53, 1994.

KATZ, R. L. ***Cases and Concepts in Corporate Strategy***. New Jersey :Prentice-Hall Inc., 1970.

KEEN, P.G.W. ***Business Process Outsourcing*** – CSC, April, 2002.

KHANDWALLA, P.N. ***The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls***. Journal of Accounting Research, Autumn, p. 275-285, 1972.

_____. ***Effect of Competition on the Structure of Top Management Control***. Academy of Management Journal, p. 285-295, 1973.

KIM e LIM. ***Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach***. Academy of Management Journal.vol.31, n.º 4, pp. 802-827, 1988.

KOTLER, P. ***Marketing***. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMMING, R. ***Beyond Partnership : strategies for innovation and lean supply***. Great Britain: Prentice Hall Europe, 1993.

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R.; GUTH, W. D.
Business Policy. Text and Cases. Richard D. Irwin, 1965.

LEWIS, J.D. **Alianças Estratégicas:** estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LINDBLOOM. ***The Science of Muddling Through.*** Public Administration Review. vol. 19, n.º 2 p. 79-88, 1959.

LITTERER, J.H. **Análise das Organizações.** São Paulo : Atlas, 1977.

LORANGE, P. ***Cooperative Strategies in International Business.*** Lexington: Lexington Books, MA; 1-30, 1988.

LORANGE, P., ROOS, J. **Alianças Estratégicas:** formação, implementação e evolução. São Paulo : Atlas, 1996.

LYNCH, R. P. **Alianças de Negócios – Uma Arma Secreta, Inovadora e Oculta para Vantagens Competitivas.** Cidade Makron Books, Parte I, Parte II, caps. 6 e 8, Parte III, cap. 15, 1994.

MACIARIELLO, J. A.; KIRBY, J. C. ***Management Control Systems: using adaptative systems to attain control.*** New Jersey : Prentice Hall, 1994.

MARCHIORI, M. **Comunicação é Cultura e Cultura é Comunicação.** Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 31, p. 28-31, segundo trimestre 1999.

MARTINET, A. C. ***Managément Stratégique: Organisation et Politique.*** McGraw-Hill, 1984.

MILLER, D. ***Generic strategies: classification, combination and context.*** In: Shrivastava, P. *Advances Strategic Management*. Greenwich, Conn.: Jay Press, v.8, p.391-408, 1992.

MISHIMA, S.M. ***Constituição do Gerenciamento Local na Rede Básica de Saúde em Ribeirão Preto.*** Ribeirão Preto, 1995. Tese Doutorado – Escola de Enfermagem de R.Preto, Universidade de São Paulo.

MINAYO, M. ***O Desafio do Conhecimento*** – Pesquisa Qualitativa em Saúde, 4ª Edição. Rio de Janeiro: Ed.Hucitec-Abrasco,1996.

MINTZBERG, H. ***Crafting Strategy.*** Harvard Business Review, July-August, p. 66-75, 1987

Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: Shrivastava, P. (ed.). *Advances in strategic management*. Greenwich, Conn: Jay Press, v.5, p.1-67, 1988.

Strategy-Making in Three Modes. In :The Strategic Process-concepts, contexts and cases, QUINN, James Brian; MINTZBERG, H.; JAMES R. M., 3th Ed., Prentice-Hall Inc., 1988.

Opening up the Definition of Strategy. In: The Strategic Process – concepts, contexts and cases. QUINN,J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M., 3th Ed., Prentice-Hall Inc., 1988 a .

Strategy Formation: Schools of thought. In :Perspectives on Strategic Management, 1990 a .

The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic Management Journal. vol.11, p. 171-195, 1990b.

-
- The Manager's Job: Folklore and Fact*** – in: Kolb, D.; Osland, J.; Rubin, I. – The organizational behaviour reader – 6th ed., Prentice Hall p. 30-46, 1995.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; MAPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MILES, R.E., SNOW, C.C., *Organizational Strategy, Structure, and Process* – McGraw-Hill, 1978.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MURRAY, E. A. ***Strategic Choice as a Negotiated Outcome***. Management Science. vol. 24, n.º 9, maio, p. 961-972, 1978.
- NEVES, M.S.; CAULLIRAUX, H.M. e PROENÇA, A. **Sistemas Integrados de Produção no Brasil: Situação Atual, Causas e Perspectivas**. Revista Produção. vol.6, 1996.
- NEWMAN, H.H.; LOGAN; HEGARTY. ***Strategy: A Multi-level Integrative Approach***. South Western Publishing, Co., 1989.
- NICOLAU, I. **O Conceito da Estratégia**. artigo - INDEG/ISCTE. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial .set/2001.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico** : Conceitos, Metodologia, Práticas. Editora Atlas, 1986.
-
- Estratégia Empresarial** – Uma Abordagem Empreendedora. Editora Atlas, 1991.

OSTRENGA, M. **Guia da Ernst & Young para a Gestão Total dos Custos** / Michael Ostrenga com Terence R. Ozan, Marcus D. Harwood, Robert D. McIlhattan. Rio de Janeiro: Record, 1997.

_____. **Organização, Cultura e Comunicação**: elementos para novas relações com o público interno. São Paulo, 1995, Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

PENROSE, E. ***The Theory of the Growth of the Firm*** 3.ed, New York: Oxford University Press. 1995. Ed. Original em 1959.

PETERAF, M. A. ***The cornerstones of competitive advantage***: a resource based view. Strategic Management Journal. v.14, p.179-191, 1993.

PETTIGREW, A .M. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M., (coord.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p. 145-153.

PETTIGREW, A.M. ***The Character and Significance of Strategy Process Research***. Strategic Management Journal, v.15, p.6-10, 1992.

PIPER, T., HOFFMAN, C.J. ***Making “Red to Check” a Reality*** – IDC White Paper, 2003. Disponível no site: www.accenture.com/isc.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

_____. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

_____. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p. 317-330, 1998.

_____**Vantagem Competitiva:** Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus,1989 e 1992.

_____**What Is Strategy?** Harvard Business Review, Nov-Dez, p. 61-78, 1996.

_____. **Location, Competition and Economic Development:** Local Cluster in a Global Economy, in “Economic Development Quarterly”, nº 14, 2000.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review.p.79-91, may/june, 1990.

PROENÇA, A. **Dinâmica Estratégica sob uma Perspectiva Analítica:** Refinando o Entendimento Gerencial. Arché, n.º 23, ano VIII, pp.95-134, 1999.

PWC Special Report. **The Controller's Guide to Business Process Outsourcing.** In: Controller Magazine, june 1998, by SMITH, R.PB; HOLLOWAY, M(Stamford) Disponível na internet <http://www.pwcglobal.com/servlet/printformat?url 04/ jun/ 2003>, acessado às 14h30.

QUINN, J. B., **Strategies for Change:** Logical Incrementalism. R.D. Irwin Inc., 1980.

_____**Strategic Change-Logical Incrementalism.** In: *The Strategic Process - concepts, contexts and cases.* QUINN,J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M. 3th Ed., Prentice-Hall Inc., p. 94-104, 1988.

QUINN, J.B. ; MINTZBERG,H. **Strategic Planning – Case Studies.** 2^a ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991.

QUINN, J. B.; DOORLEY; PAQUETTE. **Além de Produtos: Estratégia Baseada em Serviços.** *In*: Montgomery, 1990.

_____. ***Strategies for Change.*** *In: The Strategic Concepts.* Ed., Prentice-Hall Inc., 1991.

RAMANANTSOA, B. ***Voyage en Stratégie.*** Revue Française de Marketing, n.º 4. p. 21-33, 1984.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social.** Ed. Atlas, 3.^a ed., 1999.

SAMUEL, P.B. ***Turning Lead into Gold The Demystification of Outsourcing.*** 2001.

SANCHEZ, R. ***Strategic Flexibility in Product Competition.*** Strategic Management Journal. v.16, p.135-159, 1995

SCHULMAN, *et al.* ***Shared Services*** – Serviços Compartilhados – Agregando Valor às Unidades de Negócio. Cidade: Makron Books, 1999.

SELZNICK, P. ***Leadership in Administration*** – *A Social Perspective.* N. York: Harper & Row, 1957.

SEMINÁRIO ARTHUR ANDERSEN (2000:São Paulo). ***Shared Service Centers CSC.*** Material base para Seminário Arthur Andersen Shared services Handbook – A Practical Guide to Implementing Shared Service in Europe. Arthur Andersen, Ago 1999.

SHANK, J.K.; GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos Custos.** 2.^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- SILVA, E.D. Anotações de aulas. Disciplina **Estratégia** - Administração. PUC-PR, 2002.
- SIMON, H. A. ***The New Science of Management Decision***. New York: Harper & Row Publishers, 1960.
- SIMONS,R. ***The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives*** – Accounting, Organizations and Society nº 15, pg. 127-143, 1990.
- SIMONS,R. ***Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems***. Strategic Management Journal, v.12.p. 49-62, 1991.
- _____ ***How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal***. Strategic Management Journal, vol.15, p. 169 – 189, 1994.
- SIMONS, R. ***Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal***. Harvard Business School Press, 1995.
- SLYWOTZKY, A.J.; MORRISON, D.J. ***A Estratégia Focada no Lucro: Desvendando os Segredos da Lucratividade***. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STEINER, G. A.; J. B. MINER. ***Management policy and strategy- Text, Readings and Cases***. New York: McMillan Publishers Inc., 1977.
- TANNENBAUM, A. S. ***O Controle nas Organizações***. Petrópolis: Ed. Vozes Ltda, 1975.
- TEECE, D.J. ***Economies of scope and the scope of the enterprise***. Journal of Economic Behavior and Organization, v.1, p.223-247, 1980.

-
- Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions.*** Interfaces. vol.18, n.º 3, p.46-61, may-june, 1988.
- THOMPSON JR., A; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico-**Elaboração, Implementação e Execução. Ed. Pioneira, 2000.
- THIETART, R.A. ***La Stratégie d'entreprise.*** McGraw-Hill, 1984. Obtido no site: www.strategie-aims.com/montreal/thietart.pdf
-
- Three Dimensions of Interfirm Cooperation.*** Babson College, 1997.
- TRENDS CEO SUMMIT, 1st Annual Survey of CEO Choices in Belgium. Disponível na internet: <http://www.fr.country.csc.com>. 04/ jun/ 2003, acessado às 14h.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.
- VAN DE VEN, A . ***Suggestions for Studying Strategy Process.*** Strategic Management Journal, 13. Summer Special Issue, p.169-188, 1992.
- YOSHINO, M.Y; RANGAN, U. S. **Alianças Estratégicas.** São Paulo: Makron, 1996.
- YIN, R. ***Case Study Research: Design and methods.*** Thousand Oaks, CA; SAGE, 1994.
- WILLIAMSON, O. E. ***The Economic Institutions of Capitalism.*** New York: Free Press, 1985.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas.** Cidade São Paulo.
Editora Saraiva, 2000.

ANEXO Nº 1 - GUIA PARA AS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

A Executivo Principal – *Sponsor do Projeto*

- Motivos que estimularam a empresa a buscar Compartilhamento de Serviços.
- Como você classifica o momento estratégico da sua companhia.
- Quais os desafios e metas para implantar esse projeto?
- Que metodologia a empresa utiliza para colocar as metas em prática e acompanhar as metas da organização?
- Que princípios e valores direcionam as atividades da empresa e como são trabalhados no dia-a-dia dos funcionários? São desenvolvidas atividades que envolvem esses princípios e valores?
- Na sua opinião, que contribuições o CSC poderá trazer para que a Companhia obtenha vantagem competitiva?
- Por que BPO – Centro de Serviços Terceirizado?
- Que objetivos a empresa pretende atingir com o compartilhamento dos serviços?
- Como você classifica o tipo de organização da sua empresa?(altamente estruturada, eminentemente hierárquica, por processo, por projeto, matricial). Você poderia esclarecer como fluem as decisões dentro da organização?
- Qual foi abordagem utilizada para o estudo do CSC (cautelosa x rápida)?
- Como se deu a escolha do escopo dos serviços? Por quê?
- Que fatores nortearam a decisão de implementar ou não o CSC?
- Como ocorreu o processo de análise e implementação do CSC (comunicação interna, envolvimento das pessoas, equipe de trabalho, definição do escopo)?
- Quais as expectativas em relação ao projeto de curto/médio e longo prazos?
- Quais os fatores considerados decisivos para uma implementação bem sucedida?
- Como foi a receptividade do projeto na organização?
- Quais as principais dificuldades enfrentadas? Vantagens e desvantagens.
- Na sua opinião, como o aspecto cultural sofre ,influencia e foi influenciado pela decisão de compartilhar os serviços de *Back Office*?

- Quais os principais impactos percebidos dentro da organização?
- Que impactos foram provocados nos sistemas internos de controles (valores, crenças, limites, processos, acompanhamento das metas individuais e sistema de *feed-back*)?

B Executivos de Finanças e Contabilidade e Sistemas

- Como você classifica o tipo de organização da sua empresa (altamente estruturada , eminentemente hierárquica, por processo, por projeto, matricial)? Você poderia esclarecer como fluem as decisões dentro da organização?
- Como se deu seu envolvimento no projeto de compartilhamento de serviços?
- Em que fase do projeto você foi envolvido?
- Dos objetivos traçados no início do projeto, quais você considera de maior impacto para o futuro?
- Quais os principais clientes dos serviços prestados pelas áreas sob seu comando?
- Quais os principais controles que a empresa utilizava antes de implementar o projeto de CSC para controlar, monitorar e corrigir desvios de *performance*? (ex.: orçamento, planos de negócio, projetos, planos, indicadores de *performance* , vendas à vista e a prazo e outros. E depois?
- Que métricas eram utilizadas por sua área para acompanhar a *performance* das atividades desenvolvidas pela sua área? Houve alguma alteração em função da implantação do CSC?
- Quais as principais métricas utilizadas por sua área para avaliar o grau de satisfação dos seus clientes internos? Houve alguma alteração em função da implantação do CSC?
- A empresa dispõe de sistema de limites formais definidos por função / posição hierárquica? Ocorreu alguma modificação nos limites e/ou formas de atuar em função da implantação do CSC?
- Como a empresa costuma reportar a evolução das atividades / projetos / metas entre as áreas e entre chefes e subordinados? O projeto causou alguma modificação nesses sistemas?

- Como era e ficou o controle de acesso a sistemas , sistemas de *logins*, limites de acesso a mudança de dados e informações?
- Houve necessidade da criação de algum tipo de controle adicional – antes não existente – para controle do CSC?
- Como é o processo de prestação de contas das atividades desenvolvidas? Como você controla? Qual seu nível de conforto?
- Na sua opinião, quais as principais contribuições que o CSC trouxe no nível de controle das atividades da empresa?
- Na sua opinião, como o CSC pode contribuir para que sua empresa obtenha vantagem competitiva?
- Como o projeto afetou as atividades desenvolvidas por sua área de coordenação?
- Como se deu o processo de implementação do projeto? Quais os principais desafios enfrentados?
- Como você avalia a aceitação e sucesso do projeto dentro da sua organização?
- Você recomendaria a outras companhias que adotassem o mesmo tipo de iniciativa que vocês adotaram (CSC)? Por quê?
- Você poderia me contar os aspectos mais relevantes s/o empreendimento cfe. sua visão. Fique à vontade para falar sobre isso.

C Executivos de Recursos Humanos

- Como você classifica o tipo de organização da sua empresa (altamente estruturada , eminentemente hierárquica, por processo, por projeto, matricial)? Você poderia esclarecer como fluem as decisões dentro da organização.
- Como se deu o seu envolvimento no projeto de compartilhamento de serviços?
- Em que fase do projeto você foi envolvido?
- Na sua visão, quais os principais impactos causados pela implantação do CSC na cultura da organização?
- Como se deu o processo de *Change Management* – antes, durante e após o processo de implantação do projeto?

- Dos objetivos traçados no início do projeto, quais você considera de maior impacto para o futuro?
- A empresa dispõe de política formal sobre conflito de interesses e regras de conduta e confiabilidade de informações e acesso a sistemas? Houve algum impacto nesses sistemas em função da implantação do CSC?
- Na sua opinião, quais as principais contribuições que o CSC trouxe ao nível de controle das atividades da empresa?
- Na sua opinião, como o CSC pode contribuir para que sua empresa obtenha vantagem competitiva?
- Como você avalia a aceitação e sucesso do projeto dentro da sua organização?
- Você recomendaria a outras companhias que adotassem o mesmo tipo de iniciativa que vocês adotaram (CSC)? Por quê?
- A empresa utiliza algum sistema de controle das metas estratégicas? As metas individuais estão atreladas às metas da corporação? Como o projeto afetou isto?
- A empresa utiliza sistemas de benefícios / bônus / recompensa atrelados ao atingimento das metas individuais?
- Como você avalia o sucesso do projeto CSC? Por quê?

D Executivos Clientes das Áreas do CSC

- Como você classifica o tipo de organização da sua empresa (altamente estruturada , eminentemente hierárquica, por processo, por projeto, matricial)? Você poderia esclarecer como fluem as decisões dentro da organização?
- Como se deu seu envolvimento no projeto de compartilhamento de serviços?
- Em que fase do projeto você foi envolvido?
- Como sua área foi afetada pelo projeto?
- De quais serviços sua área é cliente do CSC?
- Na sua opinião, quais as principais contribuições que o CSC trouxe no nível de controle das atividades da empresa?

- Como você avalia a qualidade dos serviços prestados pela empresa contratada?
- Como usuário dos serviços, quais as principais mudanças percebidas nos controles das atividades entre, antes e depois da implantação do projeto?
- Na sua opinião, como o CSC pode contribuir para que sua empresa obtenha vantagem competitiva?
- Como você avalia a aceitação e sucesso do projeto dentro da sua organização?
- Você recomendaria a outras companhias que adotassem o mesmo tipo de iniciativa que vocês adotaram (CSC)? Por quê?
- Como você avalia o sucesso do projeto CSC? Por quê?

E Advogados negociadores dos contratos e gestores do contrato

- Como você classifica o tipo de organização da sua empresa (altamente estruturada, eminentemente hierárquica, por processo, por projeto, matricial). Você poderia esclarecer como fluem as decisões dentro da organização?
- Como se deu seu envolvimento no projeto de compartilhamento de serviços?
- Em que fase do projeto você foi envolvido?
- Como sua área foi afetada pelo projeto?
- Qual seu papel no empreendimento?
- Houve necessidade da criação de algum tipo de controle adicional – antes não existente – para controle do CSC?
- Na sua opinião, quais as principais contribuições que o CSC trouxe ao nível de controle das atividades da empresa?
- Na sua opinião, como o CSC pode contribuir para que sua empresa obtenha vantagem competitiva?
- Como se deu o processo de implementação do projeto? Quais os principais desafios enfrentados?
- Como você avalia a aceitação e sucesso do projeto dentro da sua organização?

- Você recomendaria a outras companhias que adotassem o mesmo tipo de iniciativa que vocês adotaram (CSC)? Por quê?
- Sendo responsável pela negociação / condução do contrato, como você avalia o processo?
- Que tipo de disciplina / fatores são importantes para um projeto como esse?
- (gestor) Como ocorre o controle das atividades desenvolvidas pelo CSC?
- (gestor) Como interface entre o CSC e os usuários, como você avalia a satisfação dos serviços prestados?
- Fale-me do processo como um todo. Fique à vontade para expor pontos que você considera relevantes.

F Executivo responsável por auditoria interna e externa

- Como você classifica o tipo de organização da sua empresa (altamente estruturada , eminentemente hierárquica, por processo, por projeto, matricial)? Você poderia esclarecer como fluem as decisões dentro da organização?
- Como se deu seu envolvimento no projeto de compartilhamento de serviços?
- Em que fase do projeto você foi envolvido?
- Como sua área foi afetada pelo projeto?
- Qual seu papel no empreendimento?
- Houve necessidade da criação de algum tipo de controle adicional – antes não existente – para controle do CSC?
- Quais as principais áreas que passam a ser foco de atenção de risco em função da implantação do CSC? Houve alguma alteração significativa em função do empreendimento?
- Na sua opinião, quais as principais contribuições que o CSC trouxe ao nível de controle das atividades da empresa?
- Como você avalia a qualidade dos serviços prestados pela empresa contratada?
- Como responsável pela validação dos controles da empresa, quais as principais mudanças percebidas nos controles das atividades entre antes e

depois da implantação do projeto? Como você classifica isso (quanto à qualidade)?

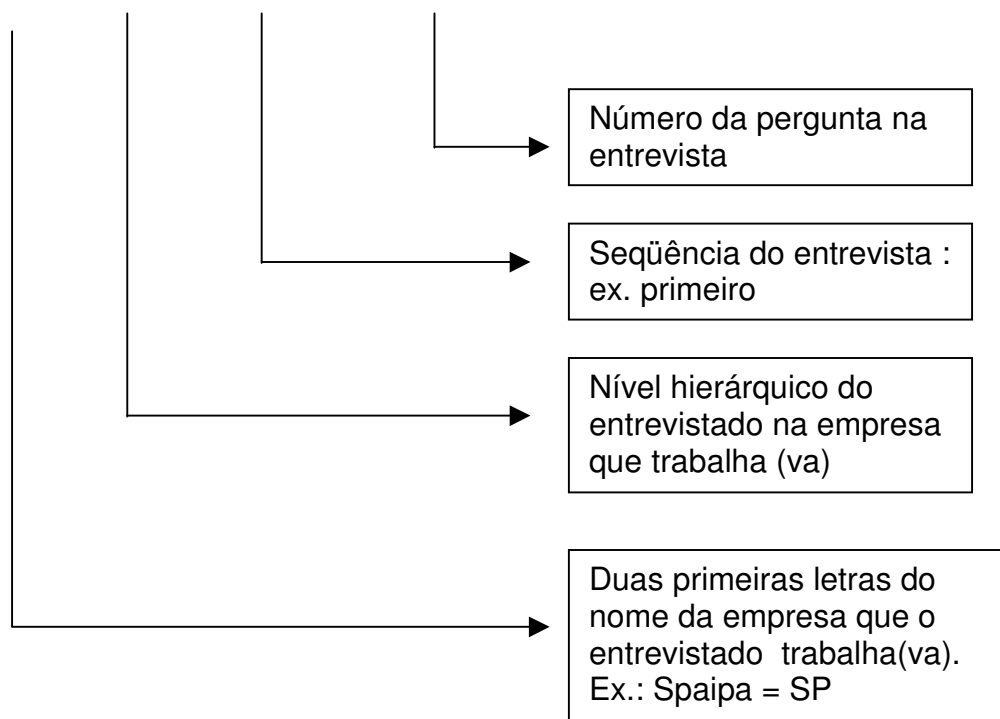
- Na sua opinião, como o CSC pode contribuir para que sua empresa obtenha vantagem competitiva?
- Como você avalia a aceitação e sucesso do projeto dentro da sua organização?
- Você recomendaria a outras companhias que adotassem o mesmo tipo de iniciativa que vocês adotaram (CSC)? Por quê?
- Como você avalia o sucesso do projeto CSC? Por quê?

ANEXO Nº 2 - TABELA DE CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Metodologia Aplicada para Estruturação de Códigos de Referência

Fita nº	Empresa	Função/Cargo	Formação do Código		CÓDIGO FINAL
01-02	Remil	Diretor-Financeiro	R.1.UN	P 1 a 54	R.2.UN-P
01-02	Remil	Assessor da Diretoria	R.2.UN	P 1 a 54	R.2.UN.P.
01-02	Remil	Gerente de Controladoria	R.2.UN	P 1 a 54	R.2.UN.P..
03-04	Panamco	Diretor-Presidente	PA.1.1	P 1 a 17	PA.1.1.P..
06	Panamco	Diretor-Financeiro	PA.1.2	P 1 a 19	PA.1.2.P..
03	Panamco	Ger.Tecn.da Inform./Sistemas	PA.2.1	P 1 a 34	PA.2.1.P..
04-05	Panamco	Gerente Financeiro	PA.2.2	P 1 a 18	PA.2.1.P..
05-06	Panamco	Gerente Projeto / Consultor	PA.2.3	P 1 a 8	PA.2.1.P..
07-08	Accenture	Diretor do CSC	AC.1.1	P 1 a 19	AC.1.1.P..
08-09	Accenture	Gerente BPO	AC.2.1	P 1 a 15	AC.2.1.P..
10	Accenture	Ger.Tecnologia / Sistemas	AC.2.2	P 1 a 1	AC.2.2.P..
11	SPAIPA	Diretor Industrial e Logística	SP.1.1	P 1 a 33	SP.1.1.P..
12-13	SPAIPA	Diretor de Desenvolvimento	SP.1.2	P 1 a 36	SP.1.2.P..
19-20	SPAIPA	Diretor de <i>Marketing</i> / Vendas	SP.1.3	P 1 a 23	SP.1.3.P..
08-09	SPAIPA	<i>Controller</i>	SP.2.1	P 1 a 18	SP.2.1.P..
16	SPAIPA	Ger.Tecnologia Informação	SP.2.2	P 1 a 4	SP.2.2.P..
17-18	SPAIPA	Ger. Recursos Humanos	SP.2.3	P 1 a 16	SP.2.3.P..
17	SPAIPA	Ger.Juridico	SP.2.4	P 1 a 18	SP.2.4.P..
15	SPAIPA	Ger. Planejamento /Custos	SP.2.5	P 1 a 26	SP.2.5.P..
14	SPAIPA	Ger. Auditoria Interna	SP.2.6	P 1 a 16	SP.2.6.P..
13-14	SPAIPA	Ger. Tesouraria	SP.2.7	P 1 a 35	SP.2.7.P..
18-19	SPAIPA	G. Contrato CSC	SP.3.1	P 1 a 18	SP.3.1.P..

2 letras. número . número . P e dois nºs, representando:



Ilustrando através de um exemplo:

SP.1.1.P-5 =

Deve ser interpretado como: A pergunta n.º 5 na entrevista do primeiro entrevistado do nível de diretoria da empresa Spaipa.

Obs.: No caso da empresa REMIL , foi utilizada a designação UM, pois, todos os elementos participaram de entrevista única.

CATEGORIA / SUB CATEGORIA	APLICAÇÃO FONTE		JUSTIFICATIVA
	PRIMÁRIA	SECUNDÁRIA	
OBJETIVOS QUE NORTEARAM A DECISÃO Médio e Longo Prazos Curto Prazo	X	X	Compreender a motivação das empresas para realização do projeto
Processo de Implantação Condução do projeto Escopo / abrangência Etapas do Projeto	x	x	Entender a Cronologia dos eventos, procedimentos adotados, sistema de poder vigente e como o projeto afetou o clima organizacional
Sistema de Crenças Antes Depois	X	X	Validar a existência, conhecimento e aplicação da visão, missão e valores das empresas antes e depois do CSC
Sistema de Limites Antes Depois	X	X	Validar a existência e a aplicação de limites de atuação, normas, procedimentos antes e depois do CSC
Sistema de Diagnóstico Antes Depois	X	X	Constatar a existência, uso e monitoramento de metas, planos, processos e atividades e as modificações decorrentes do CSC.
Sistema Interativo Antes Depois	X	X	Entender os mecanismos de aprendizagem utilizados pelas empresas antes e depois do CSC.

LISTAGEM DE DOCUMENTOS ANALISADOS

Código	Finalidade	Seq.	Tipo	Cronologia	Informações Adicionais
DOC.01.carta.fev/01	Doc.	01	Carta - via notes	7-fev-01	Convite confirmação fabricantes
DOC.02.apres.mar/01	Doc.	02	Material Apresentação em PPT	3-mar-01	Reunião contratação Consultoria fase pré
DOC.03.prop.mai/01	Doc.	03	Dossiê dos Consultores	18-mai-01	Detalhamento/fechamento proposta
DOC.04.Apres.jul/01	Doc.	04	Material Apresentação em PPT	11-jul-01	Reunião de <i>Kick off</i>
DOC.05.ata.jul/01	Doc.	05	Ata Reunião <i>Kick off</i>	11-jul-01	Tomada de decisões sobre material da apresentação do CSC
DOC.06 ^A pres.out/01	Doc.	06	Material Apresentação em PPT	1-out-01	Resultados do estudo de viabilidade do CSC
DOC.07Ata.out/01	Doc.	07	Ata de Reunião	10-out-01	Definição dos próximos passos
DOC.08apres.nov/01	Doc.	08	Material Apresentação em PPT	1-nov-01	Primeira etapa trabalho revisão
DOC.09ata.dez/01	Doc.	09	Ata de Reunião	3-dez-01	Reaberta discussão do projeto
DOC.010pres.mar/02	Doc.	10	Material Apresentação em PPT	31-mar-02	Resultados com 3 engarrafadoras
DOC.11atas.jul.ago/02	Doc.	11	Atas <i>Conference Calls</i>	14-jul à 02 ago/02	Ajustes finais no <i>Business Case</i> – decisão
DOC.12atas.set/02	Doc.	12	Atas de Reuniões	17 e 19-set-2002	Providências para iniciar as operações CSC
DOC.13atas.jan/03	Doc.	13	Ata de Reunião	28/jan/03	Avaliação / acompanhamento transição
DOC.14Contr.abr/03	Doc.	14	Contratos / anexos	2-abr-03	Formalização jurídica do CSC
DOC.15código perm.	Doc.	15	Código de Conduta	Permanente	Código de conduta obtido das empresas
DOC.16ata.mai/03	Doc.	16	Ata de Reunião	08/maio/2003	Reunião de avaliação do CSC
DOC.17BP.anual.	Doc.	17	Material treinamento.ppt	Out.02-mar.03	Material reunião planejamento/trein.

PANAMCO- MISSÃO, VISÃO E VALORES	
ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO CSC	DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO CSC
No nível estratégico (diretoria): “Eu diria que a cultura da companhia já tinha uma certa experiência com o tema de terceirização; enxergam esses processos como pragmatismo, e não tanto com aspectos emocionais, não senti nenhum momento temor dos funcionários de que esse processo não teria êxito.(PA.1.1-P12).” “Ou seja, uma crença que a Panamco tinha de que você consegue sinergias compartilhando. Femsa tem uma crença de que você deve fazer tudo sozinho, isto de certa forma causa um pouco de impacto dentro da organização.(PA.1.2-P12). “Existia uma resistência muito grande em função de uma terceirização com o prestador de serviços da informática que foi feito antes, e que não funciona muito bem; gera muito desgaste, já existia a imagem que: vamos de novo para algo semelhante ao que a gente vinha vivenciando com outro tipo de prestação de serviço.(PA.1.2-P-16).	No nível estratégico (diretoria): “Além da dificuldade de implementar pelas preocupações políticas, de poder, ou de <i>status</i> que você tem dentro de uma empresa única, com divisões diferentes, mas que quem decide é uma pessoa só, você ainda teve a preocupação de estar discutindo temas que envolviam confidencialidade de informações, com pessoas de outras companhias, isto requer revisar uma série de conceitos internos e um tema que sempre acaba vindo à tona é: como distribuir os ganhos, quem assume que custo, como garantir confidencialidade das informações entre as diferentes empresas (PA.1.2-P7interpretada).” “Então, já existia um desgaste inicial, antes da decisão ser tomada, que você tem que acabar administrando. Depois que a decisão foi tomada, você tem que comunicar as pessoas com uma certa antecedência, isso também já gera um período de perda de produtividade, de um pouco de perda de motivação, como estávamos indecisos, acabamos levando isto em “banho-maria” por um mês, ou um mês e meio e aí começa de novo todo o problema interno de gerenciar

	as expectativas, motivação. (PA.1.2-P12).” .” (desafios / conflitos)..... no meu caso particular tem a Panamco, e tem “eu” o Fogaça, que entrei no projeto pensando em ter retorno financeiro e redução de custos, com uma qualidade mínima desejada e outros benefícios seriam sub- produtos; não seriam foco principal em função de diversas razões; e a Panamco que tinha como objetivo principal integrar as franquias, abrindo mão do retorno, e talvez lá na frente buscando este retorno num futuro um pouco mais distante, no meu caso, foi mais difícil levar isto adiante, tendo este limitante de retorno (PA.1.2-P13).”
No nível operacional (gerência): “ Panamco trabalha basicamente por processo, a cultura de processo; isso aí está muito arraigado na cultura da companhia hoje, todos os processos são envolvidos, gerando até alguns problemas do tipo, envolvimento e responsabilização de pessoas que não têm a responsabilidade pelo tema especificamente, todo mundo tem livre trânsito a todas as outras áreas prá fazer a coisa acontecer. (PA.2.1-P1).” “A Panamco é uma empresa que a gente ouve muito, muito dinâmica, as coisas acontecem muito rapidamente, projetos surgem do nada. Quase todos os meses nós temos uma idéia, só que prá mim..... é uma mistura de ser ágil, criativo com as coisas,	No nível operacional (gerência): “Eu tenho uma lista enorme de pontos, de problemas, a gente pela experiência profissional e já sabe onde as coisas podem pegar, mas esta lista eu não cheguei nem a apresentar, quero dizer já era um fato consumado, era uma questão de aderir e trabalhar prá que a coisa desse certo, já que a decisão havia sido tomada pela direção, certo! (PA.2.1-P6).” “ Todo mundo foi embora, e pior foi embora, não embora para o Centro..... foi embora para o mercado. Então.... o que gerou esse problema que a gente está tendo hoje, já visualizado lá atrás. (PA.2.1-P15). “Do ponto de vista dos meus objetivos: isto também

..... meio com bagunça, bagunça é um termo forte..... mas as coisas não são feitas planejadamente e é muito aberta a inovação, só que é uma coisa meio descompassada, não há uma seqüência prá isso daí. (PA.2.1-P2).”

“Eu fui na realidade comunicado que havia um projeto neste sentido, eu sabia que estavam envolvidas algumas empresas e por até imaginação, ou até comentários de outras pessoas, é que eu fui desenhando o cenário na minha cabeça (PA.2.1-P5).”

“A própria agilidade com que a gente tinha que fazer as coisas, esbarrava em uma coisa você, ou realmente você executa e faz acontecer, ou você faz controles, documentações, etc, etc,(PA.2.1-P14)”

“Essa forma de trabalho de fazer as coisas rapidamente, tem o lado ruim, você não documenta, que você às vezes não testa..... (PA.2.1-P14).”

“Eu não sei se aconteceu com as outras franquias, pelo que a gente ouve falar, não aconteceu, mas aconteceu com a gente, realmente todas as pessoas, foi a mesma coisa que aconteceu com a EDS, quando nós precisamos, todas as pessoas saíram da companhia (PA.2.1-P15). “

“Spaipa e a Remil não fizeram, eles deixaram algumas pessoas, que são as cabeças pensantes; ficaram na companhia, que era a coisa mais correta. Só que nos falaram por várias vezes, que não precisava dessas pessoas e infelizmente eu não tive a habilidade de passar essa necessidade. E aí, realmente tiraram as pessoas.....(PA.2.1-P15).”

“De quem pode mais, chora menos”.... dependendo do

não aconteceu, eu estou me envolvendo muito mais com as atividades de contas a receber e contas a pagar agora, do que antes, quando estava aqui..... na mão de um terceiro, e ele só faz as coisas se você autorizar; então, eu imaginava,..... eu desejava mais do que imaginava,..... que o processo de terceirização fosse: alguém fazendo algo prá mim, melhor do que eu sou capaz de fazer. A premissa era repassar o problema e o risco para um terceiro que resolveria por ele (PA.2.2-P9).”

“Mudar para uma forma de ter as coisas um dia antes,..... aqui era uma padaria, ah! eu preciso de prá agora faz isso aí, agora nãotem prioridade para atenderdependendo do poder que as pessoas têm dentro da organização consegue, um pouco, bagunçar essa ordem de prioridades foi difícil mas a organização entendeu os motivos(PA.2.2-P17).”

poder que a pessoa tem dentro da organização.....(PA.2.2-P17).” “Internamente na Panamco, tem uma série de informalidades, as pessoas, umas falam com as outras, às vezes resolvem determinadas situações de maneira informal, pela intimidade, pelo conhecimento, pelo relacionamento que têm. (PA.2.3-P1).”	“Quando você cai num Centro de Serviços, tem que ter, necessariamente, uma divisão de responsabilidade, uma formalidade nos atos, isso é, os processos bem detalhados, e as funções muito bem definidas.....(acaba o informalismo, a maneira de operar de colegas quebrando o galho do outro).....(PA.2.3-P1).”
Na visão da consultoria: “Eles têm uma questão cultural que acaba aquele corporativismo de esconder determinados erros que existem dentro da organização (AC.1.1-P8).” “Sempre foi.... eu quero que continue assim, você tem que fazer como eu estou mandando, eu que estou pagando, eu que quero..... (AC.2.1-P9).” “No caso eu não senti na Panamco a percepção que isso pode ser bom para os dois lados, que o CSC vai prestar um serviço que muitas vezes que agrega valor dentro da empresa, que vai estar fazendo tão bem, ou melhor do que eu faço porque vai estar dedicado só para aquilo (AC.2.1-P12). “Eu tô fazendo isso porque eu tenho que fazer”, e não porque eu acho que vai funcionar, ou eu espero que funcione.(AC.2.1-P12).” “Na Panamco, a reunião de apresentação disso para os usuários- chave, foi muito é assim que vai funcionar, foi feita por pessoas da Panamco, não	Na visão da consultoria: “Medo de uma coisa desconhecida, medo do que possa acontecer com eles, o que aconteceu com as pessoas mais operacionais, da perda de controle e de poder (AC.1.1-P8).” “Tem até uma questão que é, que são valores, que é a mudança de atitude das pessoas em função do que seu chefe pensa, do que a nova organização pensa.....(AC.1.1-P12).” “A Panamco nunca entrou de fato, nunca disse sim, nunca assumiu que o Centro faria aquilo dali para frente.....(AC.2.1-P10).” “Na Panamco, as pessoas que faziam esse trabalho, elas continuaram naquela situação: eu faço da melhor maneira possível, vem um terceiro aqui diz que faz melhor,... eu acho que tem a ver não só com a postura da empresa, da pessoa , mas muito dessa situação de perder o poder sobre aquilo, de ter o receio de que, não estando sob o seu controle, ela não estaria na

houve até a oportunidade do Centro discutir esse assunto com eles, dialogar, ajustar o que eles não concordavam (as pessoas que operavam), vamos rever essa situação, foi muita imposição mesmo e eu acho que a gente precisa ter essas pessoas como colaboradores, como “ qual é o problema?, o que você acha que vai impactar? O que você acha que eu devo mudar? “ ... ele sentindo que está participando do processo ele vai comprar a idéia. (AC.2.1-P13).”	empresa, ou alguma situação assim. (AC.2.1-P13).”
---	--

REMIL – MISSÃO, VISÃO E VALORES	
ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO CSC	DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO CSC
No nível estratégico (diretoria): “...nós estimulamos muito, que as pessoas questionem, isso a gente estimula em todos os níveis hierárquicos, que eles questionem todo e qualquer processo e isso é muito bem recebido pelo corpo gerencial e também pela diretoria. (RE.1.UN-P3).” “Missão, visão, valores ... Bem, isso daí, nós temos sim ... está aí, na parede. A verdade é que isso ...	No nível estratégico (diretoria): “A mensagem que recebi foi clara: Isso é prá valer, tem que funcionar, com você ou com outra pessoa. Resolvi me envolver mais diretamente, foi necessário envolver outras áreas. ... mas as coisas começaram a dar certo. A Companhia inteira entendeu que era prá valer.(RE.1.UN-P5).” “Então, esse tipo de cultura nós tivemos que

veio da Coca-Cola, mas aqui não pegou muito ... todo mundo sabe que tem, mas acho que bem poucas pessoas sabem o que tá escrito. Não – não teve nenhuma influência do Centro, nada mudou ... (RE.1.UN-P5)”

“Um dos valores da Remil é justamente procurar *team building*, construir uma equipe, trabalhar em conjunto, desenvolver soluções em conjunto. Esse estímulo, a que as pessoas em qualquer nível hierárquico, questionem (RE.1.UN-P4).”

No nível operacional (gerência):

“Mas o pessoal mais operacional, esse pessoal – principalmente nas áreas que estavam no escopo, bem, eles estão trabalhando aqui faz muitos anos..... tem gente com mais de 20 anos de casa. É um pessoal muito enraizado ... , já teve mudanças quando a Coca-Cola comprou, outra mudança é sempre complicado. (RE.2.UN-P5).”

“As coisas funcionavam do jeito Remil ... as pessoas precisavam resolver, então resolviam. O nosso pessoal estava sempre disposto a resolver os problemas, e vem alguém de fora que nem conhece os problemas e diz que vai fazer melhor ... difícil. (RE.2.UN-P5). “

Nosso pessoal sempre se orgulhou do que fez, dos controles que a gente tinha (RE.UN-P5).

“...a nossa área resolvia os problemas, não resolvia a causa ... então, o pessoal estava mal acostumado, dizendo que a gente sempre fazia - não entendiam

implementar, ou seja, cultura de que é um projeto... ele é uma meta da empresa ... (RE.1.UN-P40).”

“Quanto ao código de conduta, quanto aos nossos princípios, nossa missão, isso continuou sem nenhum impacto (Fernando) não perfeito, continua funcionando e valendo os mesmos princípios. (RE.1.UN-P22). “

No nível operacional (gerência):

“Quanto ao reflexo da mudança de cultura, eu entendo que teve um efeito muito pesado, já nos primeiros problemas ocorridos no Centro, eles trataram de uma maneira cultural deles, de uma forma fria. Eles pausadamente foram pontuando, vão passar pelo nível tal ... ainda não é crítico, ... vamos discutir, aí afetou um pouco o início da fase de estabilização que foi quando ocorreram os principais problemas, mas a gente conseguiu passar um pouco dessa cultura nossa de companheirismo na solução desses problemas. (RE.2.UN-P18).”

“Hoje quando ele liga, quem atende é o *help desk*, que faz a primeira checagem se é possível ,responde ali, se não o atendente direciona para um especialista, esse especialista normalmente é uma pessoa que ele não conhece, então, ou seja acabou aquela relação pessoal direta, uma relação mais formal, mais objetiva (RE.2.UN-P30) Renato.”

que precisava ser mudado (RE.2.UN-P5)."

"A forma de gestão da Remil, de estar sempre discutindo, as decisões são tomadas em conjunto, quando temos um problema damos a mão e vamos todos juntos resolvê-lo. (RE.2.UN-P18)."

"A nossa cultura, de que esse problema tem que ser solucionado o mais rápido possível, não interessa quem você tem que acionar, ou envolver, arregaçamos as mangas e vamos todo mundo junto para resolver, mas a coisa tem que sair. (RE.2.UN-P18)."

"O relacionamento entre as áreas usuárias e os prestadores de serviços, entre as áreas era muito informal, pessoal ... (RE.2.UN-P22) Welder."

"Antes eles pegavam o telefone e já sabiam prá quem ligar, quem era a pessoa, era uma relação pessoal, já perguntava e possivelmente já teria aquela resposta imediata. Este tipo de relação era um paradigma na Companhia, o contato direto. (RE.2.UN-P30) Renato."

"Já havia uma cultura desse projeto de terceirização de área, RH era terceirizado. (RE.2.UN-P40) Renato."

"Resistência dos clientes da controladoria em função da questão de ser uma coisa mais formal, da distância, de não conhecer as pessoas ... (RE.2.UN-P40) Renato."

Na visão da consultoria:

"Além de executar as atividades eles eram os "apagadores" de incêndios de uma série de problemas, então, numa cultura de controle interno

"Hoje o Centro de Serviço já faz parte da cultura da Remil, a forma do contato e a pessoa de contato é indiferente, o importante é ele ter a resposta para suas dúvidas e questionamentos, isso aí foi um grande paradigma já quebrado. (RE.2.UN-P30)."

"Hoje não tem nada escondido, não tem quem seja dependente das pessoas que operam, exclusivamente da transferência de conhecimentos pessoais, é só pegar a documentação ler e entender como funciona ... (RE.2.UN-P41)."

Na visão da consultoria:

"Gerou-se um conflito entre gerências que não faziam parte do escopo mas por causa da prestação de

muito fácil. (AC.1.1-P11).” “Às vezes a gente poupa o principal executivo desse negócio e vai canal só pelo gestor e nesse caso não estava funcionando, porque não chegava a informação, só chegava informação filtrada (AC.1.1-P11)”	serviço, então, eu tive que gerenciar conflito entre a área de compras e área de recepção de materiais por causa de problemas do contas a pagar, um me adorando porque estava resolvendo o problema dele e outro querendo me matar na primeira esquina porque ficou evidente que aquela área tinha um problema, (...) ficou evidente que na organização existe sempre aquele companheirismo, que muitas vezes escondem as coisas, tem uma série de custos escondidos que estão registrados e que são poucas empresas que os diretores estão realmente interessados em colocar o dedo na ferida (AC.1.1-P8).” “Resolver a empresa envolve o processo inteiro e daí começa a ficar evidente onde funciona e onde não funciona, então, parte da resistência vem das pessoas passarem a ter um nível de exposição que era indesejável (AC.1.1-P8)
SPAIPA – MISSÃO, VISÃO E VALORES	
ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO CSC	DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO CSC
No nível estratégico (diretoria): Tem uma característica forte de convencimento, vamos muito pelo lado de vender a idéia.(SP.1.1-P5). Recentemente estabelecemos um sistema de qualidade total, o SQCC, consolidando ainda mais o nosso sistema de missão, visão e valores. (SP.1.1-P6).	No nível estratégico (diretoria): Eu não vejo grandes mudanças nas características do antes e depois, a empresa continua trabalhando, as coisas aconteceram, teve um pouco de <i>stress</i> no meio do caminho por perder um pouco a cultura na forma de resolver as coisas (SP.1.1-P5). ...que é delicado, que mexe com as pessoas, com

.....visões seus valores e isso passou a ser nosso esquema, nossa estrutura dentro da companhia, transparência, linha de trabalho e cada vez nós estamos renovando De várias formas, mas nunca saindo do princípio no conceito de justiça. É criado um conjunto, uma metodologia, de forma muito consolidada dentro da empresa, sempre se atualizando (SP.1.1-P5).

Transparência, mostrando o projeto a todos inclusive àqueles que seriam afetados , explanando para a empresa de modo geral todo o projeto, (SP.1.1-P17).

... e vender o conceito , mostrar claramente quais são os objetivos, onde queremos chegar, (SP.1.1-P17).

... e procurar fazer as coisas com bastante justiça, (SP.1.1-P17).

... o aspecto cultural da companhia, não é muito difícil você fazer todo mundo pular no mesmo barco, no mesmo objetivo, quando você passa a idéia obter vantagem competitiva, é muito a característica da empresacolaborar. (SP.1.1.P-21)

O principal vê uma cultura diferente, uma cultura simples que não complica as coisas, que tem características de simplificar e não complicar,você não vê arrogância , você percebe uma empresa muito voltada a trabalho de equipe, vê pessoas muito dispostas a fazer as coisas, dá para perceber que tem, bem claro a questão da justiça, e vejo como uma grande característica , um grupo honesto, bastante dignidade. (SP.1.1-P22).

A gente tem um hábito de tratar as coisas com muita

força de trabalho (SP.1.1-P17).

... toda uma função com base na companhia, e que está adaptada à cultura da companhia, as pessoas estão dentro da companhia , fala a mesma linguagem, de repente é retirada essa atividade de suma importância e passa para outra empresa, de culturas diferentes, pessoas com características diferentes de relacionamentos ou tecnicamente (SP.1.1-P19).

Não sinto que o impacto foi tão grande, foi muito bem estruturado,..... talvez por a grande parte das pessoas que migraram para o outro lado (pessoas que trabalhavam na Spaipa), passaram um pouquinho do sangue....., (SP.1.1-P24 e P23, agrupadas/interpretadas).

Não causou maior impacto ...a cultura organizacional vem sendo trabalhada, desde a fusão transformou, limpou com a raiz, limpou uma outra série de travas que todas as organizações têm ao longo de sua história. Nosso processo de desenvolvimento organizacional criou e facilitou muito a assimilação. (SP.1.2-P23).

... foi um impacto nos nossos hábitos diários, de ver as pessoas, de cumprimentar as pessoas, a sensação de..... “cadê o meu prestador de serviços?”..... com um excelente relacionamento, ...então, hoje você perdeu ... entre aspas, essa praticidade.aconteceu mas, no curto prazo foi superado. Foi mais o lado pessoal.... (amizade, aquela coisa do cafezinho).(SP.1.2-P24).

transparência, (SP.1.2-P5).

.....que aliás tudo o que se mede acontece.....
(SP.1.2-P7).

Nós temos nossa missão, visão e valores, todos eles estão sendo trabalhados com sinceridade e objetividadea relação da organização, no que diz respeito aos seus funcionários, a ética, reconhecimento , oportunidades de evolução , isso é cumprido com um certo rigor. (SP.1.2-P8).

...os valores éticos e morais que a organização permeia na sua relação interna e na sua relação externa, então, eu acho que as pessoas sabem que isso é perceptível, é acompanhado e isso é punido no caso de não praticado. (SP.1.2-P8).

... a relação com a nossa comunidade do ponto de vista de reciclagem, respeito ao meio-ambiente, então, nós temos ações efetivas e projetos de reciclagem ... (SP.1.2-P9).

No nível operacional (gerência):

... a feição cultural da Spaipa sempre ser uma empresa de vanguarda, de inovação, de buscar o novo, então, de certa forma isso já é um valor que as pessoas dentro da Spaipa vão cultivando desde a alta gerência até todos os colaboradores, (SP.2.5-P14).

...a busca constante por melhorias, isso é uma característica muito interessante é um diferencial favorável a ela e aos colaboradores. (SP.2.7-P1).

No nível operacional (gerência):

Aspecto cultural, voltado mais para a área comercial, tem alguma divergência (hábitos, costumes em relação à disponibilidade de horário de atendimento), talvez um ponto de atenção, para os demais processos eu não vejo nenhum problema (SP.2.2-P18)

o pessoal que foi para o Centro, comenta que hoje eles são solicitados com mais formalidade, e com uma posição mais de fornecedores, o que é saudável para a Spaipa a mudança de atitude e isso profissionaliza mais o processo. (SP.2.3-P12).

Na visão da consultoria:

um cliente que tem um tipo de gerência participativa, dura na cobrança, mas dá condição pra que a cobrança seja feita, é a empresa que a gente tem, eu diria que se não é o melhor relacionamento, as coisas são resolvidas muito profissionalmente, sem emoção, tudo preto no branco, então, no modelo de *outsourcing* este tipo de coisa facilita muito, quando você já vem com uma cultura de disciplina muito forte, então, essa foi uma característica (AC.1.1-P11).

Isso está mudando alguns comportamentos e algumas atitudes, as pessoas estão ficando mais formais, mais disciplinadas, nas solicitações de serviços, por exemplo..... (Sp.2.4-P5).

... então, existe um certo tempo em que as pessoas internamente, elas têm que aprenderem a lidar com isso e é uma mudança cultural porque antes você se relacionava com colegas seus de departamento, agora você se relaciona com um novo fornecedor, ainda que as pessoas do relacionamento sejam as mesmas, há um processo de mudança,..... (SP.2.5-P5).

...início como você se sente muito “dono” do processo, ...de repente elas não estão mais na sua mão, você depende de alguém para fazer e existe um período em que essa comunicação , que antes era uma comunicação muito informal, agora não, você tem que ter uma organização tipo *help desk*, de forma que você coloque o seu problema, como você colocaria para o teu fornecedor e alguém lá vai resolver, não é mais o teu colega, até que você tenha essa segurança (SP.2.5-P13).

PANAMCO – SISTEMA DE LIMITES	
ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO CSC	DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO CSC
No nível estratégico (diretoria): Existem níveis hierárquicos de aprovação, alguns estabelecidos pelo corporativo (investimentos), outros são gerenciados localmente, uma vez aprovado um orçamento anual de despesas aí cabe a gestão local. Dentro do país, a gente estabelece níveis de limites de aprovação de despesas, que passam pelos dois níveis de gerência, o diretor de cada área, para um outro nível adiciona-se a aprovação do diretor financeiro e a partir daí com aprovação do presidente. Isso funciona para qualquer tipo de gasto, é por valor. (PA.1.2-P2).” “Trabalhamos com R-3 da SAP, hoje todos esses fluxos de aprovações, ele está basicamente dentro do SAP e o que a gente não conseguiu colocar dentro do SAP está dentro do <i>Lotus Notes</i>. (PA.1.2-P3).” “Existe um conjunto de normas e procedimentos, algumas diretrizes de diretoria que são feitos na Panamco, políticas também são feitas no corporativo e normas que são mais operacionais são desenvolvidas em cada país. Essas normas que cobrem todas as áreas: procedimentos operacionais em cada unidade de conferência de produto, recebimento, inventário,	No nível estratégico (diretoria): “Essa foi uma preocupação de muitas pessoas no começo, o que vem acontecendo na prática, é que não interfere, independe de estar aqui fisicamente ou não, ou o serviço estar sendo prestado aqui ou não, a cadeia de aprovações continua sendo feita exatamente como era feita antes: é totalmente feita por sistemas, continua sendo feita pelos funcionários da companhia das áreas de direito, ou seja, gerentes, diretores e às vezes o presidente e essas informações estão interligadas com o Centro que presta serviço.(PA.1.2-P3).”

troca de produtos, na parte financeira para pagamentos, pelas ações e operações bancárias, empréstimos ou aplicações, ou seja, que passam por todas as áreas da companhia de *marketing* para promoções, área industrial para manutenção, prá novas aquisições (PA.1.2-P2)."

"Existe todo um conjunto de regras, que é obedecido por todos os executivos da companhia (...) e está relacionado diretamente ao nível hierárquico, isso tem que ser observado, se alguma atividade for feita sem aprovação do nível hierárquico, é considerado uma falta grave. (PA.1.2-P2).

"O corporativo da Panamco era a consolidação de informação de resultados, mais do que de diretrizes, não era um corporativo sinalizador, um exemplo: a tesouraria tinha liberdade no Brasil, de escolher o banco que queria trabalhar, de aplicar dinheiro internamente, de captar dinheiro, sem pedir aprovações diariamente ao corporativo.(PA.1.2-P2)."

No nível operacional (gerência):

"O Brasil iniciou esse processo de *shared service* independentemente da Panamco, só quando as negociações, as idéias já estavam mais formadas, é que eles foram envolvidos, mas, nós tivemos autonomia prá seguir, foi assim também com outros projetos, informática, prática de mercado, enfim, dava uma certa liberdade prá gente trabalhar no país (PA.2.2-P3).

No nível operacional (gerência):

"Com a entrada desse trabalho de sistemas no Centro foi criado um Comitê de Sistemas; formado por oito pessoas (usuário-chave de cada área: que traria as necessidades desta área para discussão), mais eu, como facilitador e o diretor de sistemas do Centro. Como a coisa funciona: detecta-se uma necessidade, essa pessoa tem que esperar a próxima reunião do comitê prá ser discutido, votado, prá depois retornar

“A Companhia não pode ceder procuração prá terceiros executarem pagamentos, assinar cheques, etc (PA.2.2-P8).”

“Um exemplo: negociação de clientes: o meu coordenador tinha liberdade para fazer negociação de cliente, ele conhecia o cliente, ele sabia até onde ele podia ir (PA.2.2-P9).”

“E se minha coordenadora viesse, olha tem esse problema, tem que resolver, o que eu diria prá ela: “vai lá e resolve”, “se vira prá resolver” (PA.2.2-P11).

“Vendas: eles nunca tiveram muitas regras, o cliente não pagou; antes, ele pegava, ligava, “aqui não pode cortar o crédito, eu não quero, eu não aceito”. A pessoa ia lá pegava cheque, na área de sistemas, não era diferente, com essa história de: “ah! eu preciso de um relatório, prá agora; faz isso aí, tem prioridade”. Dependendo do poder a pessoa consegue o que quer - o limite era o cargo hierárquico (PA.2.2-P17).”

“A liberação dos pagamentos tinha um processo mais particular aqui, na realidade, as pessoas assinavam todos os documentos do pagamento (PA.2.3-P2).”

para o Centro; eles estimarem o prazo prá ser feito, prá depois começar a fazer.(PA.2.1-P19). “

“Eu faço parte de um Comitê, que é soberano prá decidir o que vai ser feito, que vai prá Accenture e deveria ser entregue nas datas combinadas (PA.2.1-P23).”

“As decisões tudo aquilo que foge da regra, tudo aquilo que foge do que está escrito no processo, volta prá São Paulo está na mão de um terceiro e ele só faz as coisas se você autorizar. (PA.2.2-P9)

“Negociação de clientes - o meu coordenador tinha liberdade para fazer negociação de cliente, hoje os processos de negociação só são feitos, e executados pelo Centro, se eu aprovar. Geralmente, minha coordenadora tem que fazer, eu tenho que analisar e mandar para o Centro.(PA.2.2-P9).”

“Nós demos autonomia para o Centro, mas dentro de um padrão, se o cliente atrasar e quiser pagar daqui cinco dias, for um valor baixo, e ele quiser pagar juros e multa, tudo direitinho, o Centro pode aprovar, esses casos acontecem com uma frequência muito pequena, na maioria os casos são muito complicados.(PA.2.2-P10).”

“Os limites de aprovação do Centro existem, mas, até por um critério nosso, de controle e segurança, eles foram muito reduzidos (PA.2.2-P10).”

“O Centro está respaldado, ele não pode resolver “olha eu quero fazer essa negociação com o cliente mas, eu só faço se você autorizar” - essa barreira foi criada (PA.2.2-P11).” A pessoa que trabalha na tesouraria, ela faz aquilo que está lá (descrito no

	processo, na regra), ela faz o que está dentro do padrão, se você não estabelecer padrões... (PA.2.2-P11).” “As pessoas que hoje estão dirigindo a Companhia não aceitam controles externos de nenhum tipo, tudo tem que ser feito dentro de casa, hoje todos os pagamentos têm que vir de lá (CSC) para cá, para que a gente aprove aqui tudo de novo, não importa se está aprovado no sistema ou não, o contas a receber é a mesma coisa: o diretor de vendas não se sente confortável de ter alguém de fora da empresa lidando com os clientes que são da companhia, (PA.2.2-P17).” “Vendas: a partir do Centro que eles tiveram regras; várias reuniões foram feitas com eles, e hoje o cliente não pagou; ele vai ter o crédito cortado e para a companhia em geral. Acho que mais pesou foi a área de sistemas, com essa história de abrir chamado, de ter as coisas um dia antes, de ter prioridade para atender chamado (PA.2.2-P17).” “Ocorreram algumas modificações: na parte dos pagamentos do contas a pagar, que basicamente são liberados para o centro, há uma intervenção do gerente financeiro, no caso em função de horário, fica convencionado que o gerente financeiro tem que entrar até um determinado horário e dar uma examinada nesses pagamentos; e se ele não entrar até aquele horário os processos todos estão liberados. (PA.2.3-P2).” ”Os pagamentos manuais continuam aqui, sendo assinados pelos procuradores da empresa. A liberação dos pagamentos, cada procurador deve
--	---

Na visão da consultoria: “Eu acho que nenhuma das organizações tinha esse tipo de visibilidade: do quanto e como se gastava dinheiro em sistemas (AC.2.2-P8).”	entrar no sistema, e liberar individualmente, no banco, cada pagamento desse, essa forma permite uma conscientização maior por parte dos procuradores, quando vão assinar uma liberação de pagamento (PA.2.3-P2).” “O Centro não toma atitude nenhuma, em relação à tomada de decisão, sobre até coisas bastantes insignificantes, reportando sempre por <i>e-mail</i>, prá que ela (pessoa designada no processo) tome uma decisão, ou prá que a empresa tome uma decisão, falta estabelecer determinados limites, determinados parâmetros, o Centro em função dessa falta de definição, acaba reportando e pedindo uma definição formal para juros, renegociação de títulos, coisas desse tipo. (PA.2.3-P3).” “Na prática, área transacional ficou sem limite nenhum (PA.2.3-P4).” Na visão da consultoria: “É a única empresa que não quer funcionar no nosso modelo operacional (não funciona), nós temos uma metodologia que prevê em todos os processos, atividades, a definição clara de responsabilidades, papéis, limites de autonomia, prazos, etc., e a gente passa a ser cobrado. Essas pessoas querem cobrar coisas que não estão escritas, estamos sendo exigidos a imaginar, a ter o bom senso de tomar decisões que eles delegaram essas decisões (AC.1.1-P13).”
---	--

	“Não conseguimos fazer nada, mudar nada, esse limite eu comuniquei, a gente tem comunicações por escrito, reforçando que a gente precisa discutir estes assuntos, a gente deu visibilidade dos riscos mas eu acho que esses limites são irrelevantes para eles (AC.1.1-P16).”
--	--

REMIL – SISTEMA DE LIMITES	
ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO CSC	DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO CSC
No nível estratégico (diretoria): Nós temos normas pra gastos, as mesmas da Coca-Cola, os gerentes e os diretores têm limites para aprovar as coisas. Os clientes têm limites de crédito definidos e nós controlamos, no financeiro..... se a área comercial quer dar mais valor, ela tem que falar conosco, comigo ou com o Welder. Fazemos controles de investimentos no mercado e coisas assim. (RE.1.UN-P5). No nível operacional (gerência): ... as regras de conduta de negócio, bem, isso é diferente; nós temos um código de conduta, o mesmo da Coca-Cola e esse é bem exigido, é cobrado, esse está relacionado até com a prestação de contas na SEC, você sabe..... a Coca-Cola é uma empresa	No nível estratégico (diretoria): Bem isso não mudou muito depois do Centro..... o que mudou foi que precisamos definir melhor limites para aprovação de coisas, liberação de juros de clientes, (RE.1.UN-P5). No nível operacional (gerência): O que efetivamente mudou foi o estabelecimento de alguns limites, pra facilitar a operação, por exemplo: liberação de juros para alguns clientes, como o Centro, contata diretamente com os clientes, a relação agora é Centro/cliente, eu tinha que delegar alguma

pública, então, o comportamento do pessoal que trabalha tem que ser padrão..... é bem cobrado. Influência do Centro nisso..... não, não nenhuma.(RE.2.UN-P5).

... em resolver os problemas o mais rápido possível, não interessa quem você tem que acionar, ou se vamos resolver a quatro mãos, seis mãos, arregaçamos as mangas e vamos todo mundo juntos para resolver, mas a coisa tem que sair. (RE.2.UN-P18).

Na área fiscal, onde a deficiência era maior, no sentido de controles e registros adequados, conseguimos os ganhos mais rápido do que eu imaginava. (RE.2.UN-P38).

Reiterando; nós já tínhamos no código de conduta, todas as normas já desenhadas, todos os limites prees-tabelecidos, por exemplo, limites para negociar com clientes, para pagamentos, etc. (RE.01.UN-P22) Welder.

Na visão da consultoria:

Posso estar enganado, mas eu acho que não tinha esse tipo de visibilidade, do quanto e como se gastava dinheiro com sistema..... (AC.2.2-P8).

coisa prá ele que antes eu não delegava. (RE.2.UN-P22).

Em relação aos limites, tendo em vista a implementação do CSC, nós tivemos que efetuar algumas alterações, principalmente em relação à delegação de poderes para que o próprio Centro pudesse efetuar algumas transações, em outras atividades, em relação a limites, não houve grandes modificações porque a própria aprovação continuou na empresa.(RE.2.UN-P22).

E também na revisão, nessa melhora de processos, tivemos que efetuar algumas delegações para o CSC, principalmente em relação a limites de valores, e alguma coisa relacionada a fornecedores também.(RE.2.UN-P22).

....claro que no começo há um impacto do pessoal, que eles não estavam acostumados a esse tipo de formalização, documentar, justificar....(RE.2.UN-P22). Isso funciona hoje de uma forma bastante razoável, a gente tem *back log* de sistemas, o que está aguardando uma definição de prioridade, prá que a gente possa aí conseguir fazer um planejamento efetivo do ano nosso. (RE.2.UN-P22) Renato.

SPAIPA – SISTEMA DE LIMITES	
ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO CSC	DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO CSC
No nível estratégico (diretoria): Estruturamos a nossa companhia em função do nosso sistema de controle, somos uma empresa hoje direcionada em processos (SP.1.1-P25). A gente vem há algum tempo já, dentro do trabalho de qualidade, é o sistema da qualidade e não a qualidade do produto, isto é algo que se torna a qualidade de gestão, então, a gente tem trabalho no gerenciamento pelas diretrizes, que a sigla é o GPD tá, o que é isso: é um acultramento de todos os líderes da empresa num processo de gestão avançada. (SP.1.2-P6). Possui política formal sobre política de conflito de interesses, regras de controles, confiabilidade de informações...e acessos restritos... (SP.1.2-P32). No nível operacional (gerência): ... em todas as áreas, com base nas políticas e normas vigentes e nos objetivos e metas traçados ...e havia cobrança dos responsáveis por cada item. Exemplo: quem definia se dava crédito de 1 dia, 10 dias ou 15 dias, de limites de crédito, existia uma política e essa política era seguida (SP.2.1-P12). ... a empresa possuía sistema de limites formais, por função, por posição hierárquica, a Spaipa já tinha isso	No nível estratégico (diretoria): Não ... de forma alguma, metodologia é muito importante, não são excludentes, o relacionamento é muito importante para que se tenha fluidez, empatia, adesões para solução de problemas organizacionais. (SP.1.2-P25). Os limites de aprovações... mudaram... absolutamente não, exemplo o sistema SAP R 3, foi mantido com o formato original.. (SP.1.2-P27). ... tem que cumprir uma metodologia de contato, de ligação para o CSC.. (SP.1.2-P21). As políticas de conflito de interesses e outras do mesmo gênero.... não houve impacto nenhum nisso. (SP.1.2-P32). No nível operacional (gerência): ... requerimentos que são feitos, são endereçados para o CSC, eles retornam para mim de acordo com o tipo de prioridade , que é feito ou por tipo de ocorrência: <i>ad hoc</i>, evoluções legais (para atender Legislação), as evolutivas (vão para o Comitê).... tudo tem tempo preestabelecido para ser atendido, conforme a criticidade...., o CSC não pode fazer nada independente que o solicitante seja o usuário, sem

tudo muito bem definido: os prazos para que tipo de cliente, até que limite, gestores = volume de compras, de até que valor um gerente poderia abonar, até que valor um gerente poderia prorrogar um título, tudo isso era bem definido, tinha um “manualzinho” prá..... para gerentes de divisão, departamento, que tinham limites prá aprovar despesas, inclusive de seus funcionários, prá treinamento, prá viagens, tudo isso era bem definido, bem claro na política da empresa. (SP.2.1-P13).

A Spaipa tem limites preestabelecidos para aprovação de compras, de despesas, gastos, contratação de pessoas, acesso a sistemas, etc..... dependendo do nível hierárquico tem um valor, investimentos por exemplo: independe o valor, devem ser aprovados pela diretoria..(SP.2.2-P26).

Aprovação de despesas, o próprio sistema o SAP, ele foi previamente configurado para que as aprovações sejam feitas nos limites estabelecidos, isso é bem conhecido, também responsabilidades, temos também definições para autorizar uma contratação de funcionário, um aumento de salários.....(SP.2.3-P3).

A Spaipa tem política formal de conflito de interesses e restrição a divulgação de processos e informações.....não acredito que o CSC tenha trazido algum impacto.(SP.2.3-P15).

Pelo que nós vemos da parte societária, de documentação societária da empresa, essas designações (de limites) existem. Isso acaba se transferindo de Conselho, diretoria para o nível gerencial. (SP.2.4-P2).

que eu aprove e eventualmente envolva mais pessoas para tomada de decisão, para garantir a integridade da solução sistêmica (SP.2.2-P21).

Nenhuma, tudo segue da mesma forma, em relação aos limites formais..... mudamos sim em pequenos pontos, as pessoas (funções) que foram para o Centro, nos revisamos todos os perfis para garantir que eles estejam exercendo só aquelas atividades delegadas e extraímos objetos e transações.(SP.2.2-P26 e P28).

O que percebo é uma maior disciplina no processo, quando você vai solicitar alguma coisa tem que dizer o que você precisa, como você precisa, o porquê e o que você espera, então, eu tenho uma regra para pedir isso daqui, alguns procedimentos formais; é claro que depois tem aquela coisa do emergencial, (SP.2.4-P4).

A partir do momento que uma gestão profissionalizada (terceirizada), você tem maior garantia de que esses limites são exercidos, até porque acaba aquela eventual “camaradagem”. Se essa liberação precisar ser feita, será feita de uma forma mais profissional, até porque o terceiro, que está fazendo isso, não tem autoridade e nem condição para liberar por si só, então, você garante que você inibe um pouco esse informalismo no caso dos limites. (SP.2.5-P19).

As definições de limites, regras de conduta em geral não sofreram impactos, o que mudou um pouco em termos de autonomia de quem executa os processos que foram para o CSC, por exemplo: antes o pessoal da área contábil poderia decidir uma reclassificação

A Spaipa tem regras sobre conflitos de interesses, tem um código de ética, são regras claras e específicas e a mudança para o Centro não atrapalhou isso não, até porque atrapalhar não faz sentido. (SP.2.4-P6).

... os limites sempre existiram, limites de aprovação, em termos de liberação de créditos, enfim, todo esse tipo de coisa sempre existiu dentro da companhia. (SP.2.5-P19).

Existe o limite de aprovação, que é distribuído entre atividades e valores, diretores, gerentes de divisão e gerentes de departamento, política formal sobre conflito de interesses, regras de conduta, confidencialidade de informações e acesso a sistemas... Existe definidos esses procedimentos.. (SP.2.6-P2 e P3).

Na visão da consultoria:

Até porque uma das empresas que a gente está operando tinha o nível de controle interno completamente diferente das outras duas e que ajudou a gente a levantar potenciais problemas em função da solução que eles adotavam (AC.1.1-P4).

Tem um dos nossos clientes que praticamente a gente não teve problemas com isso porque a cultura da empresa é extremamente transparente, e com um conceito de que errar pode mas má conduta não pode. Errar pode mas repetir o mesmo erro é difícil de aceitar (AC.1.1-P8).

contábil, um ajuste contábil e fazer com a própria autorização do contador ou do sub-contador, hoje a Accenture não faz nenhum ajuste contábil sem ter uma autorização da empresa, na sua devida linha de hierarquia de processo. (SP.2.6-P3 e P10 combinadas).

Na visão da consultoria:

E é mais ou menos a cultura interna que a gente tem aqui dentro do Centro (AC.1.1-P8).

Em compensação, o primeiro cliente que eu estava mencionando, eles tinham uma percepção muito boa dos serviços deles e tinha uma área de contas a receber com uma série de indicadores, que eles apontavam e que passaram a ser indicadores que a gente apontou aqui ... (AC.1.1-P12).

PANAMCO – SISTEMA DE DIAGNÓSTICO	
ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO CSC	DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO CSC
No nível estratégico (diretoria): “Era mais uma cobrança informal, onde não fica muito claro talvez os prazos, o cumprimento ou não também desses prazos, a qualidade do serviço (PA.1.2-P4). “O custo relacionado aos serviços, custos muitas vezes prá quem é o fornecedor (a área que executa a tarefa), dependendo da prioridade do que foi solicitado, ou de quem solicitou acaba tendo que fazer num espaço de tempo que não é factível no tempo normal, e acaba incorrendo em custos adicionais tais como: horas-extras, e outros custos que são absorvidos e isso acaba não aparecendo para a empresa, ou para a área solicitante. (PA.1.2-P4).” No nível operacional (gerência): “A área comercial tinha uma idéia na sexta-feira, cinco	No nível estratégico (diretoria): “Na realidade, acho que mudou bem, você sempre arruma o que fazer, então, você está sempre querendo trabalhar com atividades, mesmo quando não justifica (PA.1.2-P5).” “Nós acabávamos dando prioridades a coisas, que não agregam maior valor, e no dia-a-dia, as pessoas estão fazendo coisas que você nem sabe o quê. Eles (os funcionários) entendem que têm prioridade, mas que no todo não está agregando muito valor (PA.1.2-P-5).” “Pessoal alocado em alguma atividade em que não seria necessário, pessoal de menos em atividade que precisaria, a partir do momento que isso vai para terceiros e estipula um custo fixo contando com isto, a partir do momento que você quer qualquer coisa, que não está dentro dessas negociações que foram feitas, você com certeza vai ter custo adicional e isso fica muito claro, porque vai ser cobrado à parte (PA.1.2-P-5).” No nível operacional (gerência): “A solicitação de uma área, de um cliente, você acaba

horas da tarde (isso era o comum), para sair vendendo na segunda-feira, a gente se reunia e resolvia, dávamos um jeito (PA.2.1-P11)."

"Trabalhava, ... como gerente responsável da área, controlava o sistema de controle dessas demandas, era uma coisa muito ... (?) própria, agilidade com que a gente tinha que fazer as coisas, demandava uma decisão: ou você executa aquilo lá e faz acontecer, ou você faz controles, documentações, etc. (PA.2.1-P14-interpretada)."

"O controle funcionava assim: a área comercial detectava uma necessidade (que quer implementar uma idéia nova), e me chamavam. Eu envolvia o nosso supervisor, pessoa que conhece profundamente o negócio e essa pessoa, fazendo uma reunião com a área comercial e de *marketing*, é o primeiro a colaborar, é o facilitador no entendimento e tradução daquilo em sistema para poder implementar. Então, a pessoa já está com tudo na cabeça, vem até o analista passa para o analista, e acompanha o desenvolvimento do sistema.. (PA.2.1-P14)."

"Na realidade, nós nunca trabalhamos com métricas prá ser bem sincero, todo final de mês lá por volta do dia 20 de cada mês eu e meu diretor, nós sentávamos, e traçávamos objetivos para o próximo mês. E o que era controlado era o seguinte: no início do mês seguinte, nós analisávamos o mês anterior, se todos os projetos, as manutenções que foram previstas foram efetuadas, mas eu pela minha experiência, eu ainda acho que é a melhor forma de trabalhar é por, não vou falar por tarefa, por projeto mesmo, o que foi

alocando esses custos, que estão mais abertos (identificados) diretamente para a área que solicitou e o serviço acaba muitas vezes não acontecendo porque, de antemão, a pessoa sabe que vai ter um custo adicional, e acaba sendo flexível no pedido em relação a tempo, no nível de detalhe do que está sendo pedido, limita-se ao necessário(PA.1.2-P5)."

"Sistemas, é indiferente que seja prá vendas e distribuição, que ficam localmente aqui com a gente, ou para SAP, que tem equipe única e fica na sede do CSC, em outra cidade, tudo passa pelo mesmo esquema de comitê, prá que se levantem as necessidades dos usuários, possa ser estabelecido prioridades de acordo com o retorno para a empresa, para depois se passar para a execução (PA.2.1-P11)."

"Hoje as necessidades são identificadas, via *help desk*, aí vai passar para o analista, que vai fazer a documentação, voltar para o usuário aprovar, o usuário assinou, prá depois começar a desenvolver, não dá, já foi , perdemos a agilidade ... (questiona se não perde a competitividade) (PA.2.1-P14)."

"É diferente, a metodologia do Centro e até da própria EDS, que trabalham muito com métricas. Nós trabalhávamos bem diferente de como o CSC trabalha (PA.2.1-P18)."

"Com a entrada do trabalho de sistemas no Centro, foram criados os Comitês que na prática é o seguinte: teríamos que estar elegendo uma pessoa, um usuário-chave de cada área, que iria fazer parte do Comitê e que traria as necessidades desta área para discussão. Esse Comitê é formado por oito pessoas, mais eu,

concluído. (PA.2.1-P18).”

“Na realidade, trabalhávamos, na área de sistemas, como se fosse por cronograma compartilhado, entre o gerente e o analista ou a pessoa responsável por aquela tarefa, em resumo: era essa a forma que você trabalhava, controlava sua equipe e dava *feedback*, isso era para cada projeto – tarefa, havia este acordo. (PA.2.1-P19).”

“Eu queria ter uma área organizada, uma área que tivesse foco de especialistas mesmo; o meu objetivo: de normatizar muita coisa, de regularizar muita coisa, que eu achava e continuo achando, que na Companhia funciona muito na informalidade. (PA.2.2-P9).”

“O contas a pagar: tem relatórios, de tudo aquilo que foi pago, que não foi pago, ele tem que cobrar do cara e fazer com que ele faça, mas, aqui, internamente, a gente não tinha nem tanto controle, mas a pessoa da área já pegava o telefone e, se fosse o caso, pegava a pessoa pelo pescoço até que o pagamento fosse efetivado. No contas a receber: além dos controles normais que você tem daquilo que está em aberto, dos clientes-chave que pelo dia-a-dia você conhece, isso leva um tempo, uma pessoa que está aqui há dez anos, já sabe quem são os vilões da história, ela sempre ficava de olho nos casos mais críticos e resolvia diretamente com os clientes; quando você está dentro de casa, ou olhando o tempo inteiro, você consegue resolver. (PA.2.2-P12).

“As métricas na situação anterior, a Panamco não tinha essa pressa (urgência) de sistematizar, de

como facilitador e o diretor de sistemas do Centro, ele tem por objetivo definir as prioridades do que será feito no CSC, de onde serão alocados os recursos (PA.2.1-P19).”

“Hoje o usuário tem que catalogar a solicitação, nós analisamos, detectamos o que é uma necessidade importante e fazemos a documentação. Então, evoluímos, quer dizer, é uma miscelânea da forma antiga com a forma atual de se registrar, de se documentar, fazer com que o usuário peça. (PA.2.1-P20).”

“No contas a receber: além dos controles normais que você tem daquilo que está em aberto, de ter esses controles diariamente, tem que colocar tanta regra para o que tem que ser feito que fica um negócio meio amarrado. A gente estipulou alguns clientes-chave, que têm que ser olhado todo dia, estabeleceu prazos de cobrança, que têm que ser feitos todo dia, mas, se você não ficar no pé todo dia, dá problema. (PA.2.2-P12).”

“Eu aumentei controles, hoje, o Centro, ele tem mais controles do que eu tinha antes, quando estava sendo feito internamente o trabalho. (PA.2.2-P13).”

“As pessoas que hoje estão dirigindo a Companhia não aceitam controles externos de nenhum tipo, primeiro ponto que eu tive problemas, foi autorização do contas a pagar: alguém que manda para o banco um pagamento que você tem que fazer, nós criamos (no Centro) todo um sistema à prova de falhas, para que não tivesse interferência manual nenhuma no processo, eles não aceitam (PA.2.2-P17).”

controlar tão bem esses níveis de serviço, aferir isso em situações internas.(PA.2.3-P4).”

Na visão da consultoria:

“Essa empresa tinha processos extremamente frágeis, no contas apagar, no contas a receber, na área fiscal ... você pode imaginar uma área fiscal, em que não exista conciliação entre o registro fiscal e os livros da contabilidade, em que ajustes eram feitos todos os meses para fechar essa posição e sem conhecimento das pessoas que precisavam ter conhecimento disso. (AC.1.1-P12).”

“De novo eu acho que, quando a nova administração assumiu, eles desconheciam o risco que eles estavam correndo na operação ... e vão descobrir os riscos que eles estão correndo na hora que acontecer a primeira “porcaria” – problema sério (AC.1.1-P16).”

A gente tem uma realidade da Panamco, em que a organização existente é uma organização de certa forma estável, em termos de soluções de sistemas implementados, mas com soluções em sistemas bastante diferentes ... (AC.2.2-P4).

“Com a entrada do Centro, isto ficou muito mais claro, ficou muito mais definido, métricas, codificações, mesmo porque elas são necessárias para definir os níveis de serviços praticados (PA.2.3-P4).”

“Nos serviços executados pelo Centro, ocorreu melhora: a qualidade dos controles, no sentido que os problemas são bem mais identificados, reportados e até cobrada uma certa atitude da Panamco, na solução desses problemas, a formalização é melhor (PA.2.3-P5).”

Na visão da consultoria:

É a única empresa que não funciona no nosso modelo operacional, nós temos um modelo que tem uma forma de executar chamadas, se vai mudar uma operação, temos que documentar, porque a gente trabalha “*by the book*” (AC.1.1-P12).”

“Nosso trabalho é como uma música, e a partitura que foi feito lá, tá faltando um monte de notinhas, de páginas e a gente passa a ser cobrado por páginas que não estão escritas (AC.1.1-P12).”

“Eu diria que hoje, em muitos dos processos, a gente tem um nível de controle maior do que existia antes, porque como a gente não tem seguro para erro, eu tenho que me impor controles aqui para mitigar ao máximo eventuais erros que venham a acontecer na operação. (AC.1.1-P12).”

“Bem, nesse cliente, a gente criou uma série de sugestões e elas não foram nem sequer discutidas (AC.1.1-P14).”

	“Panamco, a gente conseguiu na área fiscal, em contato com a pessoa que era responsável, discutir, fazer melhorias que foram boas prá nós, que nos deram mais controle no Centro e que deram mais credibilidade, mais confiança para as informações que iam para eles. (AC.2.1-P10).” “Conciliações, por exemplo, eu lembro que a gente fez três ou quatro sugestões de mudança, que não foram acatadas, continua sendo feito aqui como veio de lá, acho que está relacionado com a postura do gestor daquela área, já que na área fiscal nós conseguimos evoluções. (AC.2.1-P10).” Já em contas a receber, em contas a pagar não teve jeito, a pessoa disse “não eu não quero mudanças”, mesmo a gente mostrando os benefícios que isto traria.(AC.2.1-P10).”
--	---

REMIL – SISTEMA DE DIAGNÓSTICO	
ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO CSC	DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO CSC
No nível estratégico (diretoria): ... eu lembro de uma coisa que já dava discussão antes de ir para o Centro, era uma coisa no fechamento de materiais, “<i>spool</i> de erros”, que nosso pessoal aqui resolvia todo mês, eles diziam que isso eles não queriam no Centro, que tinha que ser resolvido antes. Diziam que na Spaipa isso não	No nível estratégico (diretoria): ...aí vou confessar, eu me surpreendi ... passada a primeira fase, aquela que falei da confusão. As coisas começaram a dar muitos resultados, eu não acreditava no projeto hoje defendo, não quero mais estas atividades aqui. Meu pessoal já tem mais tempo para fazer outras coisas, me ajudar em outros projetos ...

aconteciam..... (RE.1.UN-P5).

... a gente tinha um orçamento, que era aprovado pela Coca-Cola, vai até pra Atlanta na consolidação, e a gente acompanhava todos mês e fazia *rollings* mensais...(revisões). (RE.1.UN-P5).

No nível operacional (gerência):

“ A área de sistemas não possuía um fluxo detalhado e 100% formalizado. A gestão da área era feita de uma forma, na verdade ela era informal, sem ordem de prioridade, ou mensuração de onde eram alocados os recursos.. (RE.2.UN-P22). Renato.

Em relação à área de controladoria, contabilidade, finanças, antes do CSC nós não tínhamos medições das áreas, ou seja, basicamente todas as atividades operacionais que eram efetuadas, eu não sabia qual era o nível de eficiência, qual era a quantidade que vinha sendo efetuada por todo o pessoal da área e o volume de transações, quantos pagamentos, o que era efetuado operacionalmente por cada setor. (RE.2.UN-P22) Welder.

Na verdade, o meu cliente interno antes da migração, ele não tinha noção de quanto tempo se gastaria para fazer uma coisa pra ele, ou sequer se iríamos conseguir. Ele registrava informalmente sua demanda e ficava por isso mesmo, dependendo da pressão exercida a solicitação era desenterrada e muitas vezes até ressuscitada, porque ninguém mexia mais. (RE.2.UN-P29). Renato.

Antes o *checkpoint* que nós fazíamos no fechamento,

me liberou mais recursos e mais eles conseguiram fazer coisas que nós nem pensávamos, em termos de melhoras de processos. Acho que todo mundo do sistema deveria fazer, entrar ... É um sucesso, ... é um sucesso mesmo (RE.1.UN-P4).

No nível operacional (gerência):

“Quando iniciou-se o processo de documentação, claro que a gente percebe uma melhora significativa nisso e uma adaptação gradual dos funcionários, aí no que diz respeito a documentação de processos. (RE.2.UN-P22) Welder.”

Regras de cobrança, antes a gente tinha mas não eram muito detalhadas, agora tudo tem que ter um prazo para fazer. Para eles entregarem o fechamento em tal dia, nós temos que fazer os procedimentos até “x” dias anteriores, se não acontece eles cobram. Tudo é medido(RE.2.UN-P5).

A forma de trabalhar também mudou, porque como ele hoje não cuida da operação, ele passou a fazer uma gestão em cima daquelas operações, exemplo: contas a receber, toda área de fechamento de caixa da empresa, com isso que a gente conseguiu uma consolidação de atividades, as métricas e medições do desempenho foram também ajustadas na mesma linha(RE.2.UN-P21).

Durante a revisão do fluxo, identificamos que existiam oportunidades, que poderiam ser aproveitadas e necessidades em função de algum ciclo que não estava bem amarrado, diríamos assim, então, quando

e nos demais processos, nós visualizávamos isso lá, a gente via *in loco* o pessoal fechando, conferindo, analisando as contas e eu tinha certeza que se naquele momento falasse “acabou, encerrou o mês, fechamos”, não tinha mais nada prá fazer. (RE.2.UN-P34). Welder.

... área fiscal, no caso da Remil, algumas etapas ela era muito manual, ela era completamente manual, os processos não tinham consistência, dependia muito das pessoas e do conhecimento delas..... não tinha padrão, um sistema mesmo. (RE.2.UN-P38) Welder
A gente, no caso da Remil, específico, a gente tem uma empresa com nível de controle razoável.... (RE.2.UN-P41).

iniciou-se o processo de revisão e desenhos dos fluxos foi que identificamos oportunidades e pudemos aí melhorar os processos. (RE.2.UN-P22).

Quanto à área de sistemas, nós tivemos alguns impactos significativos e diversas mudanças no fluxo de operações, o que a gente fez com a migração para o centro foi desenhar, formalizar e documentar todas as ações efetivas da área de sistemas, ou seja, foi uma melhoria expressiva e com impacto geral na companhia. Todo mundo entendeu a necessidade de estar documentado e efetivamente era uma coisa que a gente não fazia. (RE.2.UN-P22) Renato

Eu também acho que em relação a sistemas, efetivamente, melhorou, era comum no começo do projeto você verificar algumas reclamações dos usuários tendo em vista que havia uma relação muito informal com a informática em relação aos projetos, a todos os trabalhos que vinham sendo efetuados, quando iniciou-se o processo de documentação, claro que a gente percebe uma melhora significativa nisso,.....(RE.2.UN-P22) Welder.

Um outro ponto bastante vantajoso nessa migração é que nós começamos a medir o desempenho da área de sistemas. Hoje a gente possui uma reunião mensal onde a gente avalia todos os chamados, o esforço da área de sistemas, o que foi realizado, o que aconteceu, temos aí uma série de indicadores para que a gente possa estar entendendo o que aconteceu durante o mês e se programando para ações futuras. (RE.2.UN-P22) Renato.

Isso funciona hoje de uma forma bastante razoável

	porém, a gente tem <i>back log</i> de sistemas, o que a gente tem de demanda que está aguardando uma solução, ou uma definição de prioridade, para fazer um planejamento mais adequado. (RE.2.UN-P22). Renato. Após o CSC, mensalmente, nós recebemos um relatório, onde vêm contempladas todas atividades que todas as áreas do Centro efetuam, por exemplo: pagamentos efetuados, pagamentos de impostos, um detalhamento de toda área fiscal, financeira, contábil onde eu possa visualizar a eficiência da área, qual é a <i>performance</i> de cada atividade. Isso vem sendo discutido de forma que a gente possa estar sempre melhorando internamente, não só no Centro, mas inclusive, também na Remil. (RE.2.UN-P22) Welder. Hoje o que acontece, apesar de ainda termos alguns ajustes, meu cliente interno ele sabe que chamado/solicitação foi aberto, ele sabe o porquê quer, sabe que vai ser atendido ou que não, em que e quando vai ser. A solicitação dele entra numa fila de um <i>back-log</i>, não tem previsão inicialmente, então, meu cliente interno hoje ele está mais bem informado do que antes.(RE.2.UN-P29) Renato. Hoje como tem uma parte do trabalho no Centro, uma parte tá aqui, quando encerra o mês a gente sempre verifica se tem alguma coisa a mais que tá faltando acertar.Então, eu diria que ainda vai demorar alguns meses até a gente ter uma plena confiança nos <i>checkpoints</i>, do fechamento, e da parte fiscal. (RE.2.UN-P34). Welder. A área fiscal, com a automação, os controles
--	---

Na visão da consultoria:

... não existia a menor percepção dentro da organização de como isso funcionava, era a empresa do “jeitinho”, em que as pessoas da área contábil, contas a receber, contas a pagar, no escopo que a gente atua, problemas totalmente desconhecidos, problemas assim que deveriam ser tratados imediatamente, não tinham prioridades e que passaram a ter prioridade a partir do momento que veio prá cá porque a gente levantava os problemas e cobrava lá. (AC.1.1-P11).

Eu recordo que em fevereiro a gente passou por uma situação em que a gente era taxado de incompetente

melhoraram muito, não está terminado ainda, tem algumas coisas em andamento mas o que já está funcionando, antes não tinha consistência automática, era tudo manual, tinha muito erro, todo mundo gerava erros no sistema e o pessoal daqui consertava..... agora não, as coisas têm que entrar no sistema corretamente . (RE.2.UN-P38). Welder.

A gestão anterior à atual não era uma gestão tão voltada a métricas, à formalização e à documentação. O que o Centro de Serviços fez, hoje, a gente mede, a gente sabe o que está acontecendo, faltam alguns ajustes, porém, hoje nós temos tudo documentado, nós temos melhorias significativas em equalização de ambiente de sistemas, em documentação de todos os processos, de finanças, de contabilidade, fiscal.(RE.2.UN-P41).

Na visão da consultoria:

Foi a empresa que no meu ponto de vista teve a maior transformação, dentro da organização. As coisas foram disciplinando, a gente foi atuando de uma forma responsável, é espantoso como que de novembro prá cá a gente conseguiu progressos.. (AC.1.1-P11).

A impressão que eu tenho é que a Remil, antes do Centro, ela era gerida mais por impulso e por eventuais problemas do que por acompanhamento da operação. E hoje a gente encaminha muito mais relatórios, que acabaram sendo criados no Centro, até para controle nosso e que acabam servindo de controle de apoio para eles. Por exemplo: contas a

e nada funcionava e tudo estava ruim e numa reunião aqui que estavam inclusive os outros fabricantes junto conosco ficou evidente que tem problema, não dá prá dizer que não tem problema, mas não do tamanho que estavam sendo colocados (AC.1.1-P11).

Na Remil era uma outra situação, em que a área de sistemas era bastante desorganizada, as soluções usadas eram de baixa qualidade, tinha muita improvisação, ficou bem claro isso e é muito característico da organização. Remil, uma organização confusa, não tinha controles do que era feito e uma dependência grande de pessoas ... (AC.2.2-P4).

receber – não existia um relatório de acompanhamento diário de clientes, nós fizemos prá nosso controle, prá saber se o trabalho executado pelas pessoas de cobrança estava sendo bem executado e hoje é um trabalho..... é o relatório que eles reconhecem e já nos agradeceram por ter. (AC.2.1-P6).

Eu acho que a gente melhorou a qualidade da informação, a gente melhorou o nível de controle que eles tinham, eu diria, às vezes até de pequenas coisas. Eu diria que ah! o resultado, o fechamento isso eles tinham lá no seu dia, acompanhavam, mas o nível de informação que chega lá é mais elaborado, mais preparado. (AC.2.1-P7).

Remil, a alta diretoria, a gerência assumiu que houve uma mudança de trabalho, que isso estava indo para um terceiro, que isso ia ser administrado por esse terceiro e eu diria endossou isto, então as coisas aconteceram... (AC.2.1-P10).

Nesse caso, teve uma característica bastante interessante, porque à medida que esse serviço compartilhado chegou com critérios, métodos, com forma de fazer as coisas organizadas, com exigências de validações provocou um choque. Mais que isso, passou a ser uma série de ganhos muito grande, porque qualquer coisa que você fazia transformava muito. Desde um sistema de faturamento todos os dias para pelo menos em algumas unidades, pularam do nível nota fiscal. Todo dia, durante cinco anos e você focar no negócio, não foi do dia para a noite, mas em três meses resolvemos um negócio desse. Eu

	acho que esse tipo de organização, você consegue colocar mais facilmente alguma sensação de valor. (AC.2.2-P4).
--	---

SPAIPA – SISTEMA DE DIAGNÓSTICO	
ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO CSC	DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO CSC
No nível estratégico (diretoria): As metas estratégicas da organização, discutidas dentro de um Comitê, a gente tem o norte da Companhia. Toda a organização, a grande maioria das pessoas da organização sabe quais são as nossas metas estratégicas. Dentro dessas estratégias, você tem um desdobramento de metas por áreas, onde as equipes sabem qual é seu papel para atingir as metas estratégicas da organização. (SP.1.2-P6). Não temos implantado ainda o <i>Balance Score Card</i> - BSC na sua concepção final, mas o GPD é um BSC dentro de outra formatação. Uma de nossas metas é implantar o BSC (SP.1.2-P7). O nosso sistema de métricas e indicadores, todas as áreas tem indicadores, .. Registrado e à vista, gestão à vista, (SP.1.2-P7).	No nível estratégico (diretoria): Toda uma função com base na companhia..., as pessoas estão dentro da companhia, de repente é retirada essa atividade de suma importância e passa para outra empresa, onde são....., formas diferentes de trabalhar, essa chave é bastante complexa. Você mudou, tem as informações, mas têm que ser obtidas de uma outra forma, com características diferentes de relacionamentos ou tecnicamente (SP.1.1-P19). Eu acho que passamos a ter um controle mais padronizado, se elimina o jeitinho, existe a flexibilização, mas não aquela grande flexibilização, então, você tem que melhorar a forma de enviar a informação e, de preferência, checar previamente essa informação pois nós alimentávamos essas informações,(SP.1.1-P28 e P-27 combinadas). Para ser sincero, percebi muito pouco, foi o conhecimento de alguns relatórios que até então, o

No nível operacional (gerência): Operações diárias, além dos relatórios de gestão, relatórios de controles apresentados semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente para a diretoria e para os gerentes, área de produção era muito mais informações. Você tem duas vertentes, uma mais de informações de final de mês de acompanhamento, outra de custo que não é uma informação diária, de ordens de produção, questionamentos sobre os indicadores de custeio, RH informações de final de	pessoal usava, acabou centralizando e vindo cópia (SP.1.1-P30). Não chegou a mexer estruturalmente na empresa, as coisas são produzidas dentro de uma linha bastante comum ao que vinha sendo praticado antes. Impacto no acompanhamento das metas, etc. ... entendemos que tudo isso vem sendo produzido exatamente da mesma maneira que era produzido há 5 metros de distância, coincidentemente ou não, sendo as mesmas pessoas ou não. (SP.1.2-P26). Nível de controle das atividades.... os mesmo que já tínhamos, já tínhamos um belo sistema de informações, de controles, não perdemos nada mantivemos o <i>status</i> original. (SP.1.2-P33). O sistema de controle das metas individuais que estão estreladas a metas da corporação o projeto não afetou, hoje todas as metas que os gestores tinham permanecem iguais. Não alterou absolutamente nada. (SP.1.2-P35). No nível operacional (gerência): Quando você vai para o Centro, tem toda uma metodologia, é muito mais limpa, é indiscutível o ganho de qualidade em relação à documentação dos programas, sistemas e medição de tempos, hoje você tem cinco <i>templates</i>, que devem ser claramente preenchidos, e cumpridos antes de se fazer efetivamente o desenvolvimento. Quanto às metas da área, especificamente, continuamos usando a metodologia do GPD... (SP.2.2-P23).
---	--

mês, informações de gestão mesmo de folha, de relatórios de acompanhamento. (SP.2.1-P10).

O sistema de controle e monitoramento da organização, em todas as áreas, com base nas políticas e normas vigentes e nos objetivos e metas traçados ... era o instrumento de gestão. Exemplo: a decisão de crédito ficava no contas a receber. Não que ele negasse o crédito, mas ele recomendava, ele acompanhava se o cliente não pagava, ele solicitava providências, então, ele tinha o controle, a gestão desse crédito. Existia uma política, que era seguida e comandada pelo pessoal da área de contas a receber. (SP.2.1-P12).

Havia controle de métrica de desempenho por área, desde 1988, a Spaipa evoluiu para o GPD – que é gestão por diretrizes, onde cada área tinha suas metas, métricas, ou *goals* e eram acompanhadas mensalmente; todas as áreas: área de produção tinha suas metas de produção, a área demesmo a área financeira, que às vezes é difícil de se mensurar. Mas, por exemplo, o contas a receber, tinha o índice de inadimplência, a parte contábil tinha metas definidas pra melhoria. Tinha um orçamento que era acompanhado que era seguido, então, a empresa já era e é extremamente focada em métricas, em acompanhamento por.....baseada em objetivos, em definições. (SP.2.1-P14).

Controles que antes de implementar o CSC, para controlar, monitorar e corrigir desvios de *performance*, internamente na área de TI, era mais por cronogramas de tarefas, por indivíduo, o nosso *back log* também ,

Migramos para o CSC e, em função dos sistemas que eles utilizam para o *help desk* (que já está num processo de substituição), perdemos um pouco o controle sobre as coisas. Quando eles falam como e onde gastaram as horas (“x” horas em evolutivas, e “y” em corretivas, por exemplo), manutenções e melhorias que existem, eu não tenho gestão, no sistema atual deles ainda não dá para ver isso, esses aspecto piorou..... (SP.2.2-P24).

Não vejo uma interferência muito grande, talvez fosse a meta de alguns dos gestores, mas no geral, no sistema, na metodologia não vejo interferência (SP.2.3-P22).

Criou-se um rigor maior em relação a determinados controles, para determinadas prestações de contas ...O CSC acaba monitorando os procedimentos das próprias áreas da SPAIPA ... Eu acho que o que mudou no controle, acabou se criando um rigor maior de controle. (SP.2.4-P12).

Em termos de métricas não houve uma mudança muito grande, porque dentro do CSC, nós implementamos aquilo que nós já tínhamos antes, que eram os controles via SAP. Esses controles, que nós entendíamos que deveriam ser feitos no Centro, passaram a ser feitos totalmente pelo Centro, e nós focamos efetivamente nas métricas daquilo que se refere ao nosso negócio e aquilo que efetivamente ficou sob a nossa responsabilidade. O Centro e eles nos encaminham isso periodicamente, além dos indicadores criados para o próprio Centro de Serviços (SP.2.5-P16 e P17 combinadas).

onde nos fazíamos o controle dele, não tínhamos um padrão, a metodologia do CSC, por exemplo das metas que temos no GPD (gestão por diretrizes) e era um misto de formal/informal, a partir da especificação. Uma ata era gerada, o próprio programador que fazia a análise, saía desenvolvendo e toda a documentação do programa era inserida nos próprios programas. Não havia duas ou três bases de conhecimento que norteavam para um desenvolvimento. (SP.2.2-P23).

As métricas que eram utilizadas pela área de sistemas para acompanhar a *performance* das atividades, nós tínhamos nosso sistema de *help-desk* e dentro deles nós tirávamos uma série de indicadores, em função do *back log* das atividades desenvolvidas, livro de chamadas, demais atividades quais eram os pontos de atenção e administrávamos isso muito bem, (SP.2.2-P24).

Temos o que nós chamamos de GPD, que parte das metas da organização e cada diretor pega a parte que lhe cabe. Como ele pode contribuir para que aquelas metas sejam atingidas e aí os gestores ligados àquele diretor, como eles podem contribuir para que aquele diretor consiga alcançar suas metas e assim vai o desdobramento das metas até os últimos níveis da organização. Então, nós temos o sistema formal, nós começamos a implementar nos últimos três anos, e a gente vem se aprimorando nessa metodologia ao longo do tempo. (SP.2.3-P21).

Todo o orçamento da empresa (por regional, centro de custo), custeio ABC; análise de investimentos, análise

Para a auditoria, a mudança específica diríamos, antes o auditor tanto o interno quanto o externo, eles se deslocavam, internamente. Hoje necessita de uma relação de contato externo, precisamos agendar horário, definir o tempo de locomoção. (SP.2.6-P5).

Modificação não, forma de *atuar, sim*. A gente passou a tomar alguns cuidados maiores, as diferenças, falhas, monitoramento com uma preocupação muito grande com o índice de fraude. (SP.2.7-22).

Hoje tudo é formalizado, você tem que ter tudo isso muito claro, porque muitas coisas que não estavam claras precisaram ser redefinidas, ocorreu mais na disciplina, precisamos ainda implementar controles de indicador reverso (para que eles atendam aos prazos deles, precisamos atender aos nossos), eles têm indicadores que têm que discutir conosco, que são indicadores que são monitorados diariamente. Então, existe uma rigidez no controle, nós estamos nos adaptando a isso,tudo isso está dentro do contrato. (SP.3.1-P10).

de projetos, como a gente tem a área de planejamento de *marketing* junto conosco nós fazemos um *link* da área financeira com a área de *marketing*, nós damos todo o suporte financeiro ao *marketing* em termos de preços, elaboração de projetos, lançamentos de produtos, campanhas, definição das metas de vendas e receita (via SAP-APO) (SP.2.5-P1 e P2 combinadas).

Os clientes são: todos os gestores da companhia no sentido que a gente faz o acompanhamento, a elaboração e o acompanhamento orçamentário, ..., são justamente as áreas comerciais no sentido que nós definimos em conjunto com eles, todas as metas de vendas, todas as metas que impactam diretamente na remuneração, os preços que serão praticados, e acompanhamento desses preços, eventuais ações de mercado, projetos e atividades de *marketing* que nós fazemos, em toda a área comercial. (SP.2.5-P15).

Os controles..... tínhamos internamente, e os indicadores ...dentro do SAP R3, e internamente nós sempre tivemos dentro de cada área os seus principais indicadores que normalmente eram avaliados, eram encaminhados para a diretoria, de forma que a gente tivesse a gestão da companhia.sempre procurou primar que esses controles, de alguma forma, fossem incluídos dentro do próprio sistema do SAP. (SP.2.5-P16).

Na visão da consultoria:

O cliente que eu estava mencionando, eles tinham

Na visão da consultoria:

A Spaipa quer me parecer, que mesmo internamente,

uma percepção muita boa dos serviços deles, por exemplo: tinha uma área de contas a receber com uma série de indicadores, que eles apontavam e que passaram a ser indicadores que a gente apontou aqui. (AC.1.1-P12).

“... a gente encontrou uma área de sistema organizada, qualidade no que se tinha implementado. Algumas soluções com defeitos de construção, mas todas funcionam, todas estão organizadas, você não tem muito o que transformar, ou fazer muito melhor, ou resolver problemas crônicos, ou porque talvez não existam problemas crônicos. Você acaba tendo que se desdobrar mais para poder mostrar o valor. (AC.2.2-P4).

mudou um pouco seus controles, mudou um pouco a sua forma de atuação. ... hoje na Spaipa ela adotou alguns procedimentos até para conhecer as eficiências dos processos que acontecem internamente (como contra- partida das obrigações do Centro), medindo não só a *performance* em relação à Spaipa... mede também a performance do Centro em relação à Spaipa... (AC.2.1-P3).

PANAMCO – SISTEMA INTERATIVO	
ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO CSC	DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO CSC
No nível estratégico (diretoria): Fazemos reuniões periódicas e discutimos os assuntos relevantes, sempre que temos uma idéia discutimos com os envolvidos (PA.1.1-P8). Dentro da área financeira, não existia isso, até pelo próprio relacionamento, nós decidíamos os três, então, era uma estrutura muito enxuta, mas nós sentávamos para discutir, discutir estrutura, discutir caminhos e sempre um sabia o que o outro estava fazendo. Mas, geralmente entre nós, formávamos uma opinião, discutíamos o que tinha que discutir e tínhamos o Paulo Sacchi na época, presidente, prá nos dar diretrizes, se podíamos seguir em frente ou não. Sempre tivemos muita liberdade de propor novidades de aceitar ou não, mas sempre com uma estrutura fechada entre nós, resolvido, a gente ia e implementava. (PA.1.2-P6). No nível operacional (gerência): A Panamco é uma empresa muito dinâmica, as coisas acontecem muito rapidamente, projetos surgem do	No nível estratégico (diretoria): De forma geral, eu diria que os controles estão melhores, a empresa que está prestando o serviço vai ter um ônus financeiro de qualquer falha no processo. Acredito que de forma geral o controle está maior, mas como é início de processo, tem pessoas novas e funções que talvez não estejam bem definidas. Existem algumas falhas que não acontecem dentro da companhia mesmo num ambiente de controle, talvez menor e essas falhas às vezes são grandes e envolvem valores significativos de dinheiro e que também passam por uma discussão bem delicada de responsáveis e reembolso. (PA.1.2-P15). No nível operacional (gerência): Perdi a flexibilidade, é uma coisa que eu acho terrível.

nada. Quase todos os meses nós temos uma idéia, só que prá mim é uma mistura de ser ágil, criativo com as coisas, meio com bagunça, bagunça é um termo forte mas, as coisas não são feitas planejadamente, como deveriam. (PA.2.1-P2).

Muitas idéias que chegam como forte hoje, daqui a dois meses não se fala mais nelas e às vezes alguma iniciativa muito boa que poderia conduzir os negócios da companhia a um novo patamar, também não vão, por conta de vários projetos que ao mesmo tempo são tocados. (PA.2.1-P2).

Então, a chegada de projetos, na quantidade que chega e a nossa capacidade de estar tocando esses projetos entra em conflito (PA.2.1-P2).

O que nós fazíamos, todo final de mês lá por volta do dia 20 de cada mês eu e meu diretor, nós sentávamos e traçávamos objetivos para o próximo mês. No início do mês seguinte, nós analisávamos o mês anterior, se todos os projetos, as manutenções que foram previstas foram efetuadas. (PA.2.1-P18).

Olha, nós tínhamos um sistema de que para toda solicitação de usuário, vai depois um questionário prá ele, é uma coisa meio subjetiva mas, é uma coisa prá você verificar se realmente o usuário foi atendido e, principalmente, a qualidade com que ele foi atendido. Se aquele sistema que foi desenvolvido prá ele realmente está atendendo às funcionalidades que ele necessita, então a gente fazia isso daí. (PA.2.1-P20).

O nosso usuário acaba acostumando com isso também o que é ruim prá empresa, o usuário deixa de sonhar, deixa de ter a idéia, a criatividade, porque já pensa que a área de sistemas não vai atender. A área comercial que poderia estar vindo com uma novidade na sexta-feira prá sair na segunda-feira, com certeza hoje não faz, porque não dá (PA.2.1-P12).

É na área do *core*, porque nas outras não é tão urgente, prá você fazer de sexta prá segunda, é mais a parte de vendas e distribuição, que é onde nosso vendedor está na linha de frente. Tem que ter reposta rápida do sistema prá passar para o mercado. (PA.2.1-P13).

Separando em duas áreas, naquilo que a gente chama de transacional que está no SAP, não sentimos dificuldade e em *core business*, onde acho que regredimos, o que eu faria hoje? Permaneceria, que foi o que eu falei no começo, ficaria com as pessoas que realmente conhecem, aqui. E a programação? O trabalho de programar, fazer programa fica no Centro sem problema, o que nós não podemos é que a inteligência do negócio fique no Centro, que é o que foi, erramos duas vezes, erramos com EDS e tornamos a errar com o *shared service* (PA.2.1-P16).

Nós tínhamos um sistema e o Centro desenvolveu um semelhante. Toda solicitação de usuário, vai depois um questionário prá ele, verificando se ele foi atendido. A gente tem mesmo um *feeling* do seguinte: a percepção e *feedback* de diversos usuários é que era melhor antes de ir para o Centro por causa da burocracia. De novo, não criticando o modelo do

	Centro, eu já disse é um modelo realmente interessante, quando você padroniza processos, só que tem coisas e coisas. O <i>core</i> a gente tem que deixar nas nossas mãos, porque é aí que está o diferencial nosso com o competidor. (PA.2.1-P20). Diariamente, tem o <i>report</i> padrão, na minha área: contas a pagar, contas a receber, tesouraria, sem dúvida. Caixa fechado todos os dias, além disso, mensalmente, tem uma reunião prá revisão das metas, ou seja, se ... exemplo: pagamentos em aberto têm que ficar abaixo de 90. No CSC, estipulou-se alguns itens, uma série de métricas e todo mês tem uma reunião / conferência. Para avaliar e otimizar esses indicadores e para discutirmos o desempenho como funcionou, o que está sendo feito para melhorar. (PA.2.2-P16). Nós fizemos uma conferência bastante produtiva, nós não estamos investindo muito nela, mas as vezes em que eu participei, ela tem resultados bem interessantes, mostra claramente, isso não funcionou aí você cita exemplos. Por quê ? Quando eu participei, eu levei exemplos do que eu queria falar e as ações tomadas geralmente tiveram bons resultados.(PA.2.2-P16). Os relatórios do Centro, as métricas, a Panamco, não têm feito um acompanhamento adequado das métricas, medidas pelo Centro, que deveria ser feito, até como uma forma de aprimorar o serviços, identificar onde tem problemas, atuar, consertar processos, verificar processos coisa desse tipo. (PA.2.3-P4).
--	--

A discussão das sugestões de melhorias, eu acho que em função dessa fase de mudanças, dentro da Panamco (p/Femsa).. isso ficou relevado a um segundo plano, mas, por uma falta de atuação do lado da Panamco, no sentido de acompanhamento desses problemas, eu acho que a gente poderia até cobrar uma certa evolução de parâmetros, de controles por parte do Centro (PA.2.3-P5).

“Voltamos, mas com uma melhora. Hoje o usuário tem que catalogar a solicitação e nós analisamos. Se a gente detecta que é uma necessidade importante, a gente já sai fazendo, coloca-se no cronograma, e fazemos a documentação. Evoluímos, é uma miscelânea da forma antiga com a forma atual de se registrar, de se documentar, fazer com que o usuário peça..(PA.2.1-P19).”

Na visão da consultoria:

A gente passou a executar no Centro muito mais como eles queriam e até sem as melhorias que nós sugerimos, por exemplo: sistemas, processo, não houve mudança dentro da Panamco. (AC.2.1-P9).

Não houve interação, onde eu digo o que você pode melhorar e a Panamco tentava melhorar, tentava corrigir, muito pelo contrário, sempre foi: “ eu quero que continue assim, você tem que fazer como eu estou mandando, eu que estou pagando, eu que quero” (AC.2.1-P9).

REMIL – SISTEMA INTERATIVO	
ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO CSC	DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO CSC
No nível estratégico (diretoria): Existia aí uma medição das metas individuais, que estavam ligadas diretamente às tarefas designadas para as pessoas em cada processo. (RE.1.UN-P19). ... a gente tinha um orçamento, que era aprovado pela Coca-Cola, vai até prá Atlanta na consolidação, e a gente acompanhava todo mês e fazia <i>rollings</i> mensais ...(revisões). (RE.1.UN-P5).” No nível operacional (gerência): Na prática, uma atividade tipo, contas a receber, o executivo que respondia pela área operacional, ele tinha um indicador de <i>performance</i> dele, ligada ao	No nível estratégico (diretoria): Tinha muita coisa que não chegava em mim antes. Agora, eu recebo relatório de tudo e eu posso discutir melhor com meu pessoal. (RE.1.UN-P5). Com a maioria das atividades transferidas, nós tivemos que fazer aí uma adequação de metas, ou seja, o recurso que eu aproveitei, o percentual do tempo em outra atividade, o plano de metas dele para o ano foi modificado e ele agora é monitorado em função das novas atividades também que ele vem exercendo.(RE.1.UN-P19). Os executivos que respondiam pela gestão e também pelo operacional, nas áreas que foram para o Centro, eles continuam tendo sua meta de <i>performance</i> ligada ao resultado daquela atividade, porém, com peso menor, porque esse executivo continua hoje respondendo pela gestão por exemplo do contas a receber, porém, não pela operação..... (RE.1.UN-P20). No nível operacional (gerência): Temos uma reunião mensal onde a gente avalia o desempenho, temos aí uma série de indicadores para que a gente possa estar entendendo, o que aconteceu

resultado da área – exemplo: recebíveis dentro do prazo “x”. (RE.2.UN-P20).

A avaliação dos resultados dos processos de sistemas era muito informal, superficial..... pessoal (RE.2.UN-P22).

Antes do CSC, nós não tínhamos uma medição detalhada da atividades, na verdade a gente analisava o processo como um todo, tanto em sistema, quanto finanças e controladoria, era uma avaliação mais global, sem muitos detalhes, informações, razões dos desvios, etc.... (RE.2.UN-P23) Welder.

As pessoas ligavam diretamente para as áreas, para esclarecer dúvidas, resolver problemas, reclamar, não havia registro destas solicitações e muitas oportunidades de melhoria se perdiam por falta de registro das ocorrências. (RE.2.UN-P30).

Antes eu tinha um *staff*, onde eu acompanhava e monitorava o desenvolvimento de cada um, o aprendizado, o que ele está fazendo, era muito pessoal, variava de pessoa para pessoa. (RE.2.UN-P35) Renato.

durante o mês em avaliação, discutindo oportunidades de melhoria, o que funcionou ou não, e se programando para ações futuras. (RE.2.UN-P22). Renato.

Eu realmente senti uma modificação, hoje tenho uma avaliação detalhada que eu consigo dimensionar a parte de contas a pagar, contas a receber e nas demais. Apesar de estar requerendo alguns ajustes, a gente vai estar trabalhando isso, mas hoje a gente tem informações mais detalhadas, bem mais detalhadas do que a gente tinha antes da migração e com isso podemos discutir com as áreas, e entre nós e o Centro e aprendendo(RE.2.UN-P23). Welder.

Hoje temos os registros feitos por um *help desk*, que faz a primeira checagem se é possível responder ali, depois ele direciona para um especialista,esses chamados são documentados e servem de base para entendermos onde temos problemas, identificamos a necessidade de treinamento, melhora de processo ou de sistemas, entre outros. (RE.2.UN-P30).

Hoje, eu não me importo se lá no CSC as pessoas estão fazendo um curso A, B ou C, o que me importa é que a qualidade do trabalho, a responsabilidade de monitoramento de pessoas, de acompanhamento, desenvolvimento e treinamento não é mais um foco nosso, é um foco do Centro. (RE.2.UN-P35) Renato.

A identificação da necessidade de melhorar um processo é a medida em que eu esteja desconfortável com determinado relatório, ou determinados procedimentos, se alguma atividade não está adequada.....(RE.2.UN-P36)

Identificado algum desvio nas métricas e a necessidade de treinar pessoas, da Remil ou do Centro, isso é ajustado. Por exemplo: pessoas da área de materiais de SAP - Remil, nós enviamos ao Centro para discutir alguns procedimentos que afetavam a área contábil e fiscal, gerando problemas de <i>performance</i> naqueles indicadores. (RE.2.UN-P36). Renato Nós conseguimos com isso (os controles e documentos implantados pelo CSC) fazer com que um número maior de pessoas conheça a operação no detalhe, tenha isso desenhado para que uma nova pessoa ou novo colaborador possa pegar e entender como a coisa funciona, Na visão da consultoria: A mudança principal foi não mais resolvendo os problemas, mas devolvendo. Isso aqui é você que tem que resolver, não tenho tempo prá fazer isso, foi um negócio feito a duas mãos. Existia um determinado risco, mas a partir que a gerência média desta empresa aceitou esse projeto e começou a ganhar confiança na gente, eles tornaram parceiros nossos internos,. (AC.1.1-P5) Essa empresa, que praticamente não tinha percepção de como andavam as coisas, de nenhum nível deles, a partir do momento que passou a ser medido, esse negócio ficou muito transparente e eu acho que a gente trouxe bastante valor para eles. As discussões	
--	--

	têm sido bastante ricas, eu não sei se o nosso cliente percebe que isso tem valor ... (AC.1.1-P12). Em algumas áreas..... tentavam arrumar uma situação que a outra área não fez adequadamente no lugar de, chegar lá, discutir e acertar o processo, ficavam remendando. Por exemplo, a área fiscal se estava errado um processo lá na ponta no lugar de ir lá e acertar .. não, ficavam remendando, aqui, no fiscal. E o que a gente fez foi mostrar que isto era um grande problema que impactava no trabalho. E talvez por nós sermos de fora, por nós não estarmos nesse dia-a-dia, nesse relacionamento, foi mais fácil vamos dizer assim, bater nesta tecla e tentar mudar. E o que a gente percebe hoje é que mudou, que as pessoas mesmo internamente, admitem isso, que mudou o relacionamento entre elas, que hoje é mais fácil, pelo menos é o <i>feedback</i> que eles nos deram nesse treinamento. (AC.2.1-P8).
--	---

SPAIPA- SISTEMA INTERATIVO	
ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO CSC	DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO CSC
No nível estratégico (diretoria): Cada diretor dá uma diretriz a sua equipe, nós temos grandes projetos onde você tem um envolvimento em	No nível estratégico (diretoria): Você fala muito de custo, a parte de fornecedores, contas a pagar, toda parte de custos, fechamentos,

equipes, onde se buscam informações em todas as áreas , criando uma equipe multifuncional. Uma forma moderna e bastante eficiente (SP.1.1-P11).

Nós ajudamos as pessoas a se aperfeiçoarem e aqui ficou bem claro nesse projeto,..... mantida aqui em Curitiba, abriu o espaço das pessoas que estivessem saindo da SPAIPA continuassem o trabalho deles e dentro de uma atividade que conhecia, sabíamos que a Accenture validaria esse pessoal. (SP.1.1-P17 e P15 combinadas).

É muito fácil negociar, vender a idéia dos projetos, da implantação (SP.1.1-P21).

Então, a gente se envolve muito e incentiva os envolvimento das pessoas nas soluções dos problemas internos, para uma organização saudável, ... (SP.1.2-P25).

a área de finanças ...discuta ou “brigue” com a área de vendas por uma causa comum. Isso que a gente defende há anos, não é eu e ele, somos nós. ...a área de vendas procura a área de contas a recebertemos um problema com um cliente, para nós resolvermos, então, eles se entendem, resolvem, um problema que é da nossa empresa. (SP.1.2-P25).

Com a transferência para o Centro de Serviços ...não tem mais a proximidade física do prestador de serviçocom o clienterequer uma metodologia, você ... quer registrar um serviço, ...registrar uma demanda de necessidades, para o CSC ser eficaz e para produzir uma boa qualidade para os clientes, (nós)... gerou um pouco de afastamento entre as áreas.....perdeu-se o relacionamento pessoal não profissional. (SP.1.2-

matéria-prima, a nossa alimentação (de informações) não foi muito afetada, temos um relacionamento direto e um uso muito forte destas informações (SP.1.1-P28).

P25).

Hoje nós temos uma política de bônus onde uma das variáveis que o compõe está atrelada ao alcance de metas individuais que atingem somente os gestores, além disto, as gerências da área comercial e todos os colaboradores das áreas vinculadas diretamente aos nossos clientes, têm parte também da remuneração básica atrelada ao desempenho individual e às metas. (SP.1.2-P36).

No nível operacional (gerência):

Trabalhávamos juntos, todas as áreas,.....era bastante ágil a forma de se resolver problemas, pontos que precisavam ser endereçados, e para se buscar solução prá situações....(SP.2.1-P2).

Compartilhávamos bastante as decisões, não só com a diretoria, com o nível hierárquico (SP.2.1-P2).

Contas a receber, a gente tinha uma interação bastante grande, eram informações do dia-a-dia, era operação, aqui se faziam os créditos, se controlava as cobranças, se acionava os gerentes para ajudar numa cobrança, para cortar um crédito, buscar um cliente. (SP.2.1-P10).

A evolução das atividades, dos projetos, metas entre áreas, entre chefes e subordinados, sistema de *feedback*, que funcionava através de reuniões mensais ou bimensais, onde eram apresentadas as informações, para apresentação dos resultados, das áreas, do acompanhamento. As reuniões do GPD que

No nível operacional (gerência) :

A Gerente lá do CSC, ela vem muito aos nossos escritórios, participa das nossas reuniões, hoje, nos serviços prestados pelo Centro você não consegue perceber essa carência, essa falta, ou quebra ... (SP.1.2-P8)

Na parte de sistemas onde houve perda, informações que o *help desk* nos dava, nós estamos num processo de aprendizado com eles, estamos aí, eles estão corrigindo e a gente reverte isso num curto espaço de tempo..... (SP.2.2-P25).

Em termos do CSC, daqueles indicadores criados para avaliar o CSC, existem reuniões periódicas, que são mensais, entre os principais gestores do Centro de Serviços e os gestores da companhia. Basicamente a diretoria financeira, eventualmente a minha área, e uma pessoa que temos, que está fazendo essa coordenação de todos os indicadores que o Centro nos traz, no sentido de avaliar esses processos.

a gente chamava cada gestor que apresentava a *performance* da sua área e as individuais, o que conseguiu, porque não conseguiu, o que seria feito para corrigir os desvios. Também existiam internamente, nas áreas, reuniões onde a diretoria e os gerentes também já faziam os seus acompanhamentos e discutiam o que tinha sido feito, uma espécie de gestão à vista. Em cada sala que você vai, você tem um quadro onde você tem todas as métricas, o acompanhamento, a evolução até aquele mês, como está, o que aconteceu, quais os desvios. (SP.2.1-P15).

O processo de aprendizagem dentro da empresa, se apontado um desvio, num determinado projeto, numa determinada metaSpaipa prá mim..... é , foi... realmente um grande aprendizado, porque lá a gente vivia muito essa coisa de participar, de dividir. Então, se eu tinha um problema na área contábil, vamos fazer uma reunião, com os envolvidos na causa do problema e vamos resolver. Então, todos assumiam sua parte, “é a minha área que está prejudicando a sua, o que é que eu posso fazer prá resolver, onde é que não está caminhando adequadamente prá gente acertar”.... sempre foi muito participativo e pensando na empresa. (SP.2.1-P16).

Dentro da própria área, com seus subordinados, com as chefias, era muito comum nós nos reunirmos. Os encarregados, ou os analistas, quem estivesse mais envolvido no processo prá discutir uma melhora no sistema, E era tudo a mesma coisa com a diretoria, eu tenho uma situação na minha área, ou na

Então, existe uma avaliação periódica para fazer, para discutir o que eu contratei, o que está bom, o que está ruim, o que pode melhorar, no que eventualmente a Spaipa está também falhando no sentido de atrasos de informação, atraso de decisões e que eventualmente atrasarão os indicadores que a CSC. Então, existem avaliações periódicas e isso é feito mensalmente, praticamente. (SP.2.5-P20).

No meu caso, quando não se resolvem, aí eu entro, para tentar verificar quem deveria resolver, em que momento se precisa de um auxílio, na cobrança de algum documento, no caso da SPAIPA ou na mudança de algum procedimento, ou fragilidade de algum processo. Nós nos reunimos dentro do que for necessário, mas existe uma agenda que é mensal onde nos reunimos com a Neuri, diretora do projeto como um todo, o responsável por sistemas e eu no caso, por processos, junto com a equipe do Centro para discutir todos os procedimentos que ocorreram no mês anterior. É quando a gente detecta alguma fragilidade no processo, que precisa ser revista.. (SP.3.1-P8 e P9 combinadas).

empresa, que está causando algum reflexo, aprovava aquilo. Você estava sugerindo e muitas vezes sugeria e discutia melhorias, não era uma coisa pronta, uma caixinha preta, do tipo “tá bom..... faça se vira”., sempre dizia.... você precisa ajustar aqui, tem um problema ali. Sempre houve muito diálogo, uma discussão muito saudável em cima dos processos dos projetos, todo mundo dizia”como é que nós vamos fazer?”(SP.2.1-P17).

.... a principal ferramenta que a área de TI utilizava, e ainda usa para aquilo que ficou na Spaipa, para monitorar e avaliar como estavam nossas soluções de sistemas, atendimento, etc.... era o *help desk*, (SP.2.2-P25).

Utiliza sistemas de benefícios e bônus. Bônus só no nível gerencial, o bônus é calculado considerando três níveis de resultados: Resultado da organização como um todo, resultado da regional / processo / divisão onde ele trabalha e os resultados individuais. Tem um índice de indicadores que geram o tamanho do bônus. O CSC não causou impacto nisso, só mudou local onde as coisas são medidas, processadas (SP.2.3-P23).

Esse trabalho de apoio basicamente a área comercial, na área de preços e desenvolvimento de projetos, na área de marketing também, faz muito uso dos controles internos , controles gerenciais e toda a base da nossa informação dos sistemas que nós temos, do SAP e outros (SP.2.5-P2).

....as pessoas já estão predispostas, sempre para ,ou seja, um comentário que se ouve há muito tempo, da

companhia e até fora da companhia,que a Spaipa é uma companhia de aprendizado, então, existe uma predisposição, culturalmente falando, a mudanças. Inclusive a avaliação que a Accenture fez das pessoas em quem elas tinham interesse que fossem trabalhar com eles, na avaliação geral deles foi: que era impressionante a capacidade que a equipe Spaipa tem de inovação, de querer mudar, de buscar o novo, em resolver problemas. (Nós ficamos envaidecidos com isso), (SP.2.5-P14).

Nós definimos em conjunto com eles, todas as metas de vendas, todas as metas que impactam diretamente na remuneração, os preços que serão praticados e acompanhamento desses preços, eventuais ações de mercado, projetos e atividades de *marketing* que nós fazemos, em toda a área comercial. (SP.2.5-P15).

Atualmente, nós temos todo um sistema que é feito através do gerenciamento pelas diretrizes (GPD), em termos de divulgação de metas, nós temos todo um processo onde a cada dois meses temos uma reunião, onde todos os gestores apresentam suas metas e como está o desempenho delas. (SP.2.5-P20).

Na visão da consultoria :

Na Spaipa, havia muitos controles de gestão de negócio, de acompanhar de ver resultados, de acompanhar a *performance* da empresa e agora foram incluídos alguns controles não só de gestão de negócio mas também de relacionamento entre Centro e a Spaipa. Eu percebo que se, por exemplo: se o fechamento não sai no dia previamente acordado, sai no dia seguinte, “você não me entregou, você não fez”. (AC.2.1-P4).

Os indicadores criados pela Spaipa para monitorar o Centrogeram questões para reavaliar os processos internos, ou seja, o Centro tem que fazer isso e isso em tal e tal hora,ou alguma coisa assim, mas eu percebo que a Spaipa tem uma preocupação assim..... “ah! Por que que o Centro não fez ?..... Ah! Porque eu tive uma atividade interna que não se executou em tempo de dar condições do centro realizar “(AC.2.1-P3 interpretada).

SPAIPA S.A.	FOLHA DE DIRETRIZES GPD SISTEMA DE GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES				Revisão: 00	Folha: 00/00
	NOME DO CARGO	LOTAÇÃO	NOME DA PESSOA	ASSINATURA	DATA DE APROVAÇÃO	
ESTE CARGO						
SUPERIOR HIERÁRQUICO						
NÚMEROS DAS DIRETRIZES DESDOBRADAS DO SUPERIOR		DIRETRIZES DO CARGO				
		METAS		MEDIDAS		
METAS	MEDIDAS	NÚMERO (X)	TEXTO (OBJETIVO+VALOR+PRAZO)		NÚMERO (X.Y)	TEXTO

SPAIPA S/A	FOLHA AUXILIAR DA ESTRUTURA DO DESDOBRAMENTO GPD - GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES	DATA DE ELABORAÇÃO:	PÁG:
------------	--	---------------------	------

	NOME COMPLETO	CARGO	LOTAÇÃO	TELEFONE/ RAMAL
ESTE CARGO				
SUPERIOR HIER.				
COLABORADOR 1				
COLABORADOR 2				
COLABORADOR 3				
COLABORADOR 4				
COLABORADOR 5				
COLABORADOR 6				
COLABORADOR 7				

INSTRUÇÕES: LISTAR OS DADOS DO SEU CARGO, DO SEU SUPERIOR HIERÁRQUICO E DE TODOS OS SEUS COLABORADORES DIRETOS PARA QUEM SERÃO DESDOBRADAS AS SUAS DIRETRIZES

OBSERVAÇÕES :

SPAIPA S.A		PLANO DE AÇÃO					SQCC - Sistema da Qualidade da Coca- Cola	
META:							Área /Dpto.	
Data: / / .		Nome do Elaborador:			Causa nº: (somente para o GPD)			
O QUE (DESCRIÇÃO DE AÇÕES)	QUEM (RESPONS.)	QUANDO (DATA LIMITE)	ONDE (LOCAL /OBJETO)	PORQUE (JUSTIFICATIVA / RESULTADO)	COMO (MÉTODO, PROCED.,RITMO, ESTILO)	QUANTO (CUSTO,INVES- TIMENTO)	OK STATUS	

SPAIPA S.A.	RELATÓRIO DE ANOMALIA GPD - GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES
-------------	---

ÁREA :	RESPONSÁVEL :	DATA DE EMISSÃO	FOLHA
--------	---------------	-----------------	-------

META :			
SITUAÇÃO ATUAL DA META :			
MEDIDAS / AÇÕES :		SITUAÇÃO ATUAL DAS MEDIDAS / PLANOS DE AÇÃO:	
ANÁLISE :			
	CONTRAMEDIDAS ADICIONAIS:	RESPONSÁVEL	PRAZOS

SPAIPA S.A.	RELATÓRIO DE TRÊS GERAÇÕES GPD - GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES
-------------	--

ÁREA :	RESPONSÁVEL:	DATA DE EMISSÃO:	REFERENTE AO PERÍODO:
DIRETRIZES (METAS E MEDIDAS)	RESULTADOS	PONTOS PROBLEMÁTICOS	PROPOSIÇÕES