

Correspondência para/
Correspondência para/
Correspondence to
Eduardo Damiano da Silva
Av. Sete de Setembro, 4753
Ap. 602 - Bairro: Batel
Curitiba - Paraná
CEP: 80240-000
eduardo.damiao@pucpr.br
edudamiao@hotmail.com

Artigo recebido em: 05/05/04
Aprovado em: 22/07/04

CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS E A GESTÃO DE VÍNCULOS: UMA ANÁLISE INTEGRADA

CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS Y LA GESTIÓN DE VÍNCULOS: UN ANÁLISIS INTEGRADO

SHARED SERVICE CENTERS AND THE MANAGEMENT OF LINKS: AN INTEGRATED ANALYSIS

Eduardo Damiano da Silva, Dr.
Programa de Pós-Graduação em
Administração - PPAD/PUCPR
eduardo.damiao@pucpr.br

Neuri Amabile FrigottoPereira, MSc.
Diretora Financeira e de Sistema de
Informação da SPAIPA S.A.
neuri@spaipa.com.br

Palavras-chave:
Serviços compartilhados;
Alianças Estratégicas;
Estratégia.

RESUMO: Um tema emergente nos meios empresariais e de consultoria é a implantação do *Shared Services* (Serviços Compartilhados), uma nova técnica adotada pelas organizações para aumentar o ganho de eficiência e eficácia empresarial, facilitando a competição em um mundo cada vez mais globalizado. Trata-se de uma aliança estratégica para obter redução de custos e liberação de competências e recursos para aplicação nas atividades essenciais do negócio. Um novo meio de reorganizar os processos para obter ganho em escala e maior capacidade competitiva. Considerando o fator de inovação desta nova prática empresarial, o objetivo deste artigo é verificar, através de um ensaio teórico sobre o assunto, qual a relação da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (*Shared Services*) e o ganho de valor que as empresas podem obter através da gestão de vínculos entre atividades internas e externas, principalmente com a opção estratégica que a integração horizontal pode representar. O que se pretende é despertar a atenção da comunidade acadêmica para a promoção de estudos sobre este tipo de parceira. Neste sentido, o trabalho mostra o conceito de serviços compartilhados, que é a concentração em uma organização prestadora de serviços das atividades de suporte, liberando as unidades de negócio para atuarem nas atividades foco.

Palabras-clave:
Servicios compartidos;
Alianzas estratégicas;
Estrategia.

RESUMEN: Un tema emergente en los medios empresariales y de consultoría es la implantación del *Shared Services* (Servicios Compartidos), una nueva técnica adoptada por las organizaciones para incrementar el grado de eficiencia y eficacia empresarial, facilitando la competitividad en un mundo cada vez más globalizado. Se trata de una alianza estratégica para obtener reducción de costes y liberalización de competencias y recursos para aplicación en las actividades esenciales del negocio. Un nuevo medio de organizar los procesos para obtener logros en escala y mayor capacidad competitiva. Considerando el factor de innovación de esta nueva práctica empresarial, el objetivo de este artículo es verificar, a través de un ensayo teórico sobre el asunto, cuál es la relación de implantación de un Centro de Servicios Compartidos (*Shared Services*) y el incremento de valor que las empresas pueden obtener a través de la gestión de vínculos entre actividades internas y externas, principalmente con la opción estratégica que la integración horizontal puede representar. Lo que se pretende es despertar la atención de la comunidad académica para la promoción de estudios sobre este tipo de sociedad. En este sentido, el trabajo demuestra el concepto de servicios compartidos, que es la concentración en una organización proveedora de servicios de las actividades de soporte, liberando las unidades de negocio para que actúen en las actividades foco.

Key words:
Shared services;
Strategic Alliances;
Strategy.

ABSTRACT: An emerging theme in business and consultancy circles is the implementation of shared services, a new technique adopted by organizations to increase gains in business efficiency, and facilitate competitiveness in an increasingly globalized world. It deals with a strategic alliance aimed at obtaining cost reductions and liberating skills and resources for

application in the essential business activities, as a new means of reorganizing processes to obtain economies of scale and greater competitive capacity. Considering the innovative nature of this new business practice, the aim of this article is to confirm, through a theoretical essay on the subject, the relation of the introduction of a Shared Services Center and an increase in value which the companies can obtain through the management of links between internal and external activities, particularly with the strategic option that horizontal integration can represent. The aim is to attract attention from the academic community, in order to promote studies on this type of partnership. The work therefore shows the concept of shared services, which is the focus of an organization that provides services in the activities of support, liberating the business units to concentrate on their core activities.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a conquista e manutenção de uma posição vantajosa requerem das empresas uma capacidade de constante adaptação e aprendizado. O surgimento de consumidores cada vez mais exigentes, demandando produtos diferenciados e de baixo custo, aliado às constantes evoluções tecnológicas, conduz as empresas a uma necessidade de reavaliação contínua de seus produtos, mercados e formas de atuação.

Este novo cenário exige que as decisões empresariais sejam tomadas por meio de profunda reflexão e análise, tomando o planejamento estratégico uma disciplina fundamental a ser resgatada no ambiente empresarial. Entre as diversas linhas de ação propostas no campo do planejamento estratégico, a otimização dos recursos é, muitas vezes, um dos poucos caminhos para ganhar competitividade para as empresas quando a lucratividade e as vendas estão declinando. Competências humanas e recursos materiais escassos, ou mesmo a ameaça aos produtos por substitutos, incentivam administradores a buscar soluções diferentes. Nesta situação, uma das questões essenciais à empresa refere-se ao estabelecimento de formas de organizar os negócios que permitam o sucesso das metas estratégicas e a liberação de recursos para as atividades essenciais.

As alianças estratégicas têm sido utilizadas amplamente pelas organizações nas atividades primárias, tais como: cadeia de suprimento, logística, produção e outras; por meio das mais diversas formas de parcerias para fazer face a uma intensa concorrência global. A contribuição destas alianças para o sucesso das organizações tem sido objeto de inúmeros estudos e está consagrada tanto no meio acadêmico quanto no empresarial. Os resultados obtidos alavancaram a expansão deste conceito para as atividades de suporte ao negócio, através do compartilhamento dos serviços. Na última década, significativa parcela das maiores corporações na Europa e Estados Unidos implantaram algum tipo de iniciativa de compartilhamento de serviços (finanças, contabilidade, tecnologia da informação ou outra área de suporte), permitindo que as corporações ganhassem vantagem competitiva por meio da redução de custos. No Brasil, este conceito começa a ser desenvolvido e já pode ser percebido um crescente interesse pelo assunto.

As alianças estratégicas por meio de "serviços compartilhados" têm como pilar o compartilhamento de serviços de apoio ao negócio liberando as

organizações para aplicarem recursos nas suas "competências essenciais".

O presente trabalho pretende despertar o interesse da comunidade acadêmica e de administradores para este tema emergente. Inicialmente serão abordados os aspectos conceituais da estratégia empresarial e alianças estratégicas para, na seqüência, abordar como os serviços compartilhados podem contribuir para atingir metas estratégicas das organizações.

O objetivo deste artigo é verificar, através de um ensaio teórico sobre o assunto, qual a relação da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (*Shared Services*) e o ganho de valor que as empresas podem obter através da gestão de vínculos entre atividades internas e externas, principalmente com a opção estratégica que a integração horizontal pode representar. O que se pretende é despertar a atenção da comunidade acadêmica para a promoção de estudos sobre este tipo de parceira. Neste sentido, o trabalho mostra o conceito de serviços compartilhados, que é a concentração em uma organização prestadora de serviços das atividades de suporte, liberando as unidades de negócio para atuarem nas atividades foco.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No sentido de corretamente posicionar o campo de atuação do trabalho serão examinadas a seguir diversas dimensões do tema estratégia, alianças estratégicas e um início de discussão sobre o tema "Centro de Serviços Compartilhados".

2.1 AS DIVERSAS CORRENTES ESTRATÉGICAS E DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nas visões de Ansoff (1977) e Andrews (1971) o planejamento estratégico empresarial envolve, em sua essência, a definição dos negócios nos quais a empresa se torna competitiva e as formas pelas quais ela se posicionará diante desta competitividade, preferencialmente de um modo que enfatize os seus recursos para transformar competências distintivas em vantagens competitivas.

Em Wright, Kroll e Parnell (2000) é apresentado um modelo, ainda preponderantemente processual, que permite discutir e analisar o sistema organizacional (formas de operar) como elemento valioso na busca da vantagem competitiva sustentada. Esta análise está alicerçada em três fatores determinantes: a gestão de talentos humanos, a gestão dos recursos organizacionais e a gestão dos recursos físicos. Para os autores o planejamento estratégico de longo prazo busca compatibilizar a demanda de recursos e a disponibilidade de fluxo de fundos como um consenso da Alta Administração.

A contribuição de Wright, Kroll e Parnell (2000) vem no sentido de se analisar pontos fortes e fracos das organizações a partir:

- da experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento do conjunto dos funcionários da empresa ao se proceder a análise dos talentos humanos;
- dos sistemas e processos organizacionais, incluindo as estratégias em uso, a estrutura, a cultura, a administração de compra e de materiais e a de produção e operações, a base financeira, de pesquisa e desenvolvimento, as ações de marketing, o sistema de informações e o sistema de controle na parte referente à análise dos recursos organizacionais;
- das instalações e equipamentos, a localização geográfica, o acesso privilegiado a matérias-primas, a rede de distribuição e a tecnologia em uso na análise dos recursos físicos.

A condução da análise interna a partir da visão de processo permite uma visão mais aproximada da sistêmica a respeito do ambiente interno da organização, e não a visão de "silos", que a análise funcional (de departamentos, setores) fornece, sem desenvolver os aspectos de integração (relações) uns com os outros e para com o sucesso das estratégias definidas para a organização. A partir deste conceito, muitas organizações passaram a implementar ferramentas de gestão que permitissem um maior entendimento das atividades e um redesenho delas, visando redução de custos. Processos de reengenharia, custeio por atividade, *downsizing*, *outsourcing* e serviços compartilhados nasceram desta vertente pragmática.

Enquanto as correntes anteriores deram foco para o ambiente interno, Porter (1985) se referiu à indústria como ente do sistema foco (estrutura e dinâmica da concorrência) exercendo forte influência na determinação das regras competitivas, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa, caracterizando esta corrente em sua orientação para o ambiente externo da empresa.

As ameaças representadas pelos novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores e compradores, bem como a intensidade da rivalidade dos integrantes da indústria podem determinar a lucratividade (retornos) do negócio. Estas são as forças (relações dinâmicas) que dependendo de sua intensidade, em diferentes momentos, influem na rentabilidade da indústria como um todo, além de influir no desempenho dos concorrentes que a integram.

Porter (1989) sustenta que para lidar adequadamente com as cinco forças (relações de inter-influência), existem somente dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação. Estes combinados com o escopo resultam em três estratégias genéricas para alcançar um desempenho superior: liderança em custo, diferenciação e foco.

Segundo Porter (1989), uma empresa pode ser entendida como um conjunto de nove atividades, divididas em atividades primárias, envolvidas diretamente no fluxo de produtos até o cliente e atividades de suporte, que existem para apoiar as atividades primárias. As atividades primárias são logística

de entrada, operação ou transformação; logística de saída; marketing e vendas e serviços. As atividades de suporte são suprimento; desenvolvimento de tecnologia; gerenciamento de recursos humanos e infra-estrutura; além de serem o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e intensificá-la.

O conceito central é de que a vantagem competitiva da empresa se origina no reflexo da contribuição de cada uma das atividades para a formação do custo total, além de criar uma base para a diferenciação. Entender as relações (método sistêmico) ou, como denominadas, os elos entre cada atividade é de vital importância para a empresa obter e sustentar uma vantagem competitiva.

A subdivisão destas atividades até o nível relevante para análise de seus custos ou pelo potencial para diferenciação possibilita o esforço de identificar elos entre atividades que possam ser modificados para gerar vantagem competitiva. Embora o foco de toda a doutrina defendida por Porter seja externo à organização, corrobora com a corrente anterior na importância atribuída às atividades como meio para obtenção de vantagem competitiva. Estabelece uma relação entre a forma de organizar estas atividades e seu valor de contribuição para a organização.

Uma terceira corrente, a arquitetura estratégica, da obra de Hamel e Prahalad (1995) traz contribuições que partem da relevante questão das adaptações organizacionais (reconstrução estrutural das organizações multinegócios), envolvendo a definição de mercado atendido, a proposição de valor formulada aos clientes, a estrutura das margens e valor agregado, a configuração específica de ativos e; principalmente, das habilidades (fonte criativa interna) que promovem essas margens dos sistemas administrativos de suporte que, sinergicamente, constituirão a força motriz necessária para a geração de lucros no futuro.

Por arquitetura estratégica deve-se interpretar uma organização de alto nível de emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes, capaz de gerar permanentemente uma reconfiguração na interface com os clientes.

As principais contribuições desta corrente estão na dimensão flexibilidade que evoluiu da ênfase inicial no nível operacional para uma utilização competitiva muito mais poderosa, na qual as empresas desenvolvem uma condição de flexibilidade coordenada em toda a sua estrutura, atingindo não só os seus recursos de produção, mas também os seus recursos de marketing, tecnológicos e humanos. Adquirem, assim, uma condição de "equilíbrio dinâmico", que as torna capazes de adaptar constantemente a sua estrutura, superando os concorrentes em ambientes de acelerada substituição de produtos e tecnologias, como os que se apresentam atualmente (Sanchez,1995).

Independente da corrente estratégica que seja adotada, percebe-se que os processos internos de uma organização e a forma como estes são estruturados influenciam nos resultados obtidos pela organização no processo de

implementação estratégica. A complementaridade dos pensamentos de Ansoff (1977), a forma como a empresa focaliza os recursos; Wright, Kroll e Parnell (2000), as formas de operar e gestão de recursos e, Porter (1989), as atividades como suporte para atingir os objetivos estratégicos traçados para concorrer no ambiente externo é dada por Hamel e Prahalad (1998) quando tratam as atividades como força motriz necessária para a geração de lucros futuros.

Há convergência no sentido de que as atividades suporte devem dar apoio à estratégia com pouca alocação de recursos.

A liberação dos recursos internos da organização para atuarem em suas competências essenciais, do inglês "*core competencies*", bem como a segregação do que é essencial e o que é apoio, suporte, constituem um importante reforço à estratégia empresarial e um recurso adicional para a competitividade empresarial. O compartilhamento dos serviços das atividades de suporte libera a organização para focar as atividades chaves para o negócio. Prahalad e Hamel (1995) definem "*core competencies*" como uma combinação de tecnologias individuais e habilidades de produção que possibilitam a uma empresa sustentar uma variada linha de produtos. Para eles uma "*core competence*" deve proporcionar acesso a uma ampla variedade de mercados, fazer uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor final e não ser suscetível a imitações.

Sintetizam que para a alavancagem de recursos será necessário o emprego de cinco formas fundamentais através :

- da concentração mais eficaz dos recursos nos principais objetivos estratégicos,
- do acúmulo mais eficaz de recursos
- da complementação de um tipo de recurso com outro a fim de criar uma ordem de maior valor
- da conservação de recursos, quando possível.
- da recuperação de recursos, minimizando-se o tempo entre o investimento e as recompensas.

Na colocação dos autores, a falta de percepção do valor estratégico de uma "*core competence*", conduzindo ao investimento em recursos não estratégicos, pode representar a perda definitiva do ingresso em oportunidades futuras.

Compreende-se, então, que o conceito de "*core competence*" adquire relevância ao proporcionar um enfoque disciplinador e direcionado ao planejamento estratégico, tornando-se, assim, de extrema valia no gerenciamento dos esforços de qualquer estratégia que venha a ser adotada.

As atividades de suporte se não bem desenhadas e sem cumprirem seu papel, *funcionam como uma distração e concorrem em recursos com as atividades necessárias para o foco nas "core competencies"*.

Para liberar recursos e investir nos objetivos estratégicos é preciso inovar; e as práticas (acordos) tradicionais de negócios entre duas ou mais empresas vêm

sendo progressivamente substituídas pelo desenvolvimento de alianças interorganizacionais sofisticadas, conhecidas muitas vezes por alianças estratégicas, das mais variadas formas e nas diversas atividades corporativas.

2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A crescente inter e multidisciplinaridade do conhecimento, aliada à velocidade com que as mudanças se sucedem, se, por um lado, abrem perspectivas inovadoras no que tange ao encaminhamento das soluções para os problemas contemporâneos, por outro, também representam maiores riscos e ameaças para a ação individual, cujos recursos e competências são limitados. Estas seriam, pois, as razões que justificariam a proliferação dos empreendimentos cooperativos. Lamming (1993), por exemplo, destaca que "num mundo complexo, e incerto, o melhor é não ir sozinho" (pág. 82). 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-se, de forma favorável, a relação custo/benefício do empreendimento conjunto. Desta forma, as soluções para os desafios contemporâneos surgiriam, de forma mais eficiente e eficaz, a partir de arranjos cooperativos entre pessoas, empresas, governos e instituições em geral.

Para Yoshino e Rangan (1996) aliança estratégica é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benefício de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas.

Identificam alianças estratégicas por três características necessárias e suficientes:

- as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- as 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;
- as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Para Barlow e outros (1977) 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.

Lamming (1993) citando pesquisa de Contractor e Lorange ilustra as expectativas mais frequentemente mencionadas pelas empresas que buscam na constituição de alianças a superação dos problemas que enfrentavam:

- **redução de risco** - obtido mediante diversificação do mix de produtos, diluição e/ou redução dos custos fixos, do capital inicial necessário para o investimento (de cada empresa), bem como do *payback* mais acelerado;
- **obtenção de economias de escala e/ou racionalização** - seja pelo aumento dos volumes (reduzindo os custos médios unitários), seja pelo compartilhamento das vantagens comparativas individuais - marketing, produção, projetos, etc. A racionalização pode ainda ser obtida como resultado de uma estrutura mais verticalizada a partir da união dos recursos individuais: matéria-prima, canais de distribuição, tecnologia, mão-de-obra, logística, etc.;
- **obtenção de complementaridade tecnológica** - considerada tanto do ponto de vista operacional (aplicada a produtos-processos), quanto territorial, se protegida por direito de patente;
- **reduzir a ameaça competitiva** - uma *joint venture* defensiva afasta o risco da concorrência imediata; enquanto que uma ofensiva, tem por objetivo criar barreiras a um terceiro concorrente;
- **superar as barreiras de ingresso** - sejam as impostas pelos governos (aos investidores externos) ou devido às condições locais de funcionamento dos mercados. Associações com parceiros locais possibilitam melhor atendimento às especificidades dos clientes, bem como, torna o entrante externo equivalente, perante a legislação, às organizações locais;
- **beneficiar-se do 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.

No caso do compartilhamento de serviços os objetivos são a redução de custos fixos, a obtenção de economias de escala e de racionalização, a complementaridade tecnológica e beneficiar-se do conhecimento associado.

O entendimento de onde se configura este tipo de aliança, serviços compartilhados, vem de Yoshino e Rangan (1996) que separam as associações entre empresas em dois grandes grupos e a partir deles estabelecem quais sub-grupos configuram-se como alianças estratégicas.

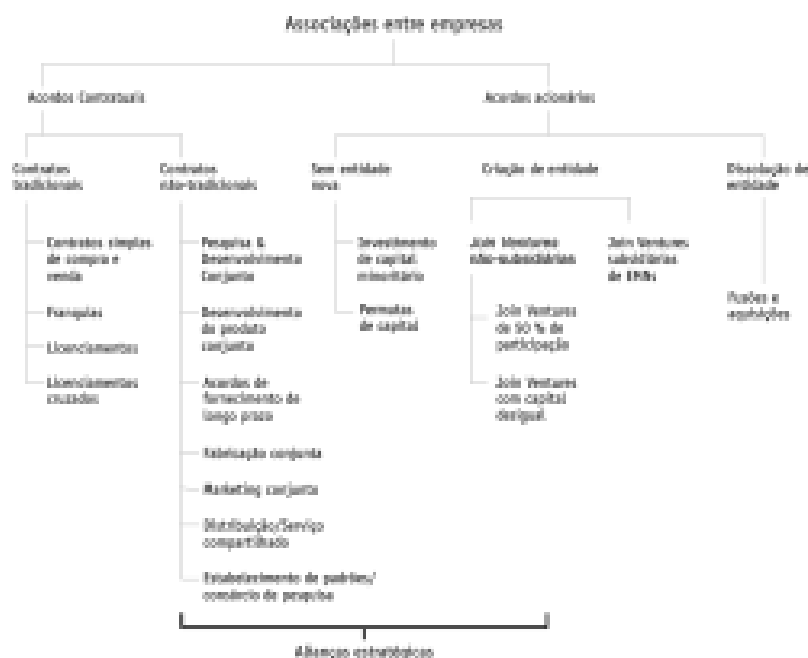
Serviços compartilhados são um tipo de aliança estratégica do grupo acordos contratuais, como contratos não tradicionais, ao lado de fabricação conjunta, como par de *Joint Ventures* e outras, que evidenciam contratos construídos sob medida para objetivos específicos.

As alianças 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, possibilitaram aos fabricantes americanos aprender e internalizar abordagens como a do trabalho estreito com fornecedores, no sentido de projetar novos componentes; reduzir os custos e melhorar a qualidade. As empresas americanas aprenderam também a acelerar seus ciclos de desenvolvimento de produto valendo-se de práticas japonesas.

Embora recente, pouco mais de uma década de aplicação, o compartilhamento de serviços, este novo tipo de aliança estratégica, vem ganhando adeptos no mundo inteiro, consolidado como uma nova ferramenta para aumentar o retorno sobre investimento das companhias e liberar recursos para serem aplicados às competências essenciais das organizações.

Figura 1 -Tipos de associação entre empresas



Fonte: YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa – Alianças Estratégicas, 1996, p.8.

3. SHARED SERVICES - SERVIÇOS COMPARTILHADOS

No ambiente cada vez mais competitivo de hoje, há uma constante pressão para que os líderes empresariais agreguem valor às suas empresas por meio da minimização de processos que não sejam centrais para as operações da empresa e que se concentrem em processos estratégicos ou principais. Os presidentes das empresas estão se confrontando com múltiplas unidades de negócio que têm processos de suporte e pessoal duplicados. Eles têm que encarar a necessidade de modernizar seus sistemas de computadores e de telecomunicações, sendo também confrontados com crescentes pressões globais, devendo apresentar resultados(retornos) para seus acionistas.

Eles têm autoridade para reduzir custos com vendas, despesas gerais e administrativas como uma porcentagem da receita. Estão buscando um meio de permitir que as operações estratégicas cresçam mais rapidamente sem serem sobrecarregados por distrações ou cargas extras do suporte.

Uma das formas que as empresas estão procurando cada vez mais para resolver este dilema é por meio da junção de alguns desses processos de suporte e atividades não estratégicas numa organização separada, que, por sua vez, tratará esses processos como o centro de seus próprios negócios. Esse conceito é conhecido como serviços compartilhados.

Os serviços de suporte da empresa são de natureza tática, são necessários, e fazê-los funcionar bem apóia a estratégia da empresa. Entretanto, por si só eles não são estratégicos. Ao juntar estes processos e atividades não estratégicas numa organização comum, sob seu próprio gerenciamento, todas as unidades de negócio individuais estarão liberadas para lidar com suas metas. Isso, por sua vez, permite que a gerência das unidades de negócios foque a solução dos problemas de negócios através da melhoria dos processos principais das unidades, aumentando, assim, a cadeia de valor e, como resultado, o crescimento.

Juntar os serviços numa organização independente também permite que os funcionários e gerentes que trabalham na unidade de serviços percebam diretamente como eles dirigem a linha das receitas.

Por outro lado, a implantação de um centro de serviços compartilhados gera oposições dentro da empresa. Esta resistência surge porque para muitos, especialmente os gerentes de unidades de negócios, tem o sabor de centralização e controle da empresa. Estes fatores provocam uma mudança cultural nas empresas que implantam os serviços e ao mesmo tempo geram um desafio para que os benefícios possam ser alcançados.

O foco deste estudo é despertar o interesse para a matéria trazendo dados já publicados por empresas que implantaram serviços compartilhados, servindo de base referencial para os empresários que pensam em reduzir custos operacionais através desta ferramenta. Para a sociedade acadêmica como um todo, o principal elemento motivador da escolha do tema é o desenvolvimento de um assunto praticamente inexplorado na análise organizacional e nos estudos de administração até o presente momento permitindo o início de um novo caminho.

Segundo Bob Clausen, Presidente da Monsanto -

Estávamos atarefados demais, nossos custos muito altos comparados com 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.

"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", afirma o

representante de Bryant no Brasil, o sócio da filial brasileira da Ernst e Young, Saul Blan K.

Centro de Serviços Compartilhados é a concentração dos recursos da empresa atuando com atividades, difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa; (SCHULMAN et al., 2001). Para Arthur Andersen (2000) são entidades organizacionais independentes que fornecem serviços bem definidos para mais de uma unidade da corporação (divisão, unidade de negócio, etc) ou empresa. São responsáveis por gerenciar seus próprios custos, a qualidade e o cronograma do serviço e geralmente têm acordos contratuais com seus clientes (parceiros).

As principais razões pelas quais as empresas adotam Centros de Serviços Compartilhados, segundo Schulman e outros (2001) 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 e criar uma plataforma para o crescimento e a mudança.

Neste conceito, uma empresa puxa atividades que apóiam os principais processos do negócio para fora de cada unidade de negócio e as consolida numa unidade de operação separada, que opera esses processos de suporte como seu processo de operação principal. De acordo com a pesquisa *The Shared Services Survey 2000* realizada por akris.com em associação com Arthur Andersen, as empresas pesquisadas apontaram uma redução de 35% dos custos operacionais com a implantação dos Serviços Compartilhados (AKRIS BULLETIN, 2001).

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

Os excelentes resultados divulgados por empresas multinacionais, através de suas subsidiárias e filiais no Brasil, têm incentivado muitas organizações locais a também tomar parte do crescente número de companhias que estão alcançando uma vantagem competitiva a partir da implementação de Serviços Compartilhados.

Alguns resultados efetivos já divulgados em seminários e boletins sobre o assunto indicam a magnitude dos benefícios alcançados. No quadro a seguir sintetizamos alguns resultados apresentados. Por questões de confidencialidade os nomes das corporações estrangeiras foram omitidos.

A divulgação dos resultados alcançados por empresas que adotaram esta tática indicam como principais benefícios:

- Melhoria da Eficiência
- Economias de escala para minimizar custos operacionais.
- Aproveitamento da tecnologia.
- Padronização / coordenação.
- Aplicação de melhores práticas nos processos.
- Redução de custos e incremento de benefícios.
- Melhoria de Eficácia:
- Foco no serviço ao cliente.
- Concentração de "expertise" em áreas de serviço/melhoria da qualidade.
- Flexibilidade.
- Produtividade.
- Aproveitamento da especialização.
- Liberação de tempo na unidade de negócio para concentrar-se no "core business".
- Relação cliente-fornecedor.
- Especialização.
- Aumento da competitividade.

Figura 2 - Benefícios auferidos com implantação de **Shared Services** (serviços compartilhados)

EMPRESA	ESCOPO	BENEFÍCIOS OBTIDOS
Companhia líder em Tecnologia	Empenamento, Contabilidade Geral, Contas a Pagar, Contas a Receber, Compras e Logística	Payback de 3 anos Redução de custos de aproximadamente 35% Benefícios acumulados de US\$ 4,2 B.
Líder mundial em Pesquisa, Informações e análise de mercado	Sistemas	Payback 1 ano Redução de custos de aproximadamente 38%
Companhia de Produtos Cosméticos	Contabilidade Geral e Sistemas	Payback de 3 anos Redução de custos de aproximadamente 30% Benefícios acumulados de US\$ 1,1 B.
Produtor Mundial de Alimentos e Embalagens	Contabilidade Geral, Contas a Pagar, Tesouraria, Importar, Compras e Logística	Economias anuais de custos de aproximadamente 30%
Grupo de Alimentos e Bebidas	Contabilidade Geral, Contas a Pagar, Contas a Receber, Tesouraria, Importar, Recursos Humanos, Sistemas, Compras, Logística e Serviços Gerais	Economias anuais de custos de aproximadamente 25%
Grupo de Mídia Americano	Funções de Administração e Finanças (contabilidade, ativos fixos, orçamento, compras, contas a pagar), Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Activity Based Costing, Gestão de Desempenho.	Redução de custos de aproximadamente 50% Taxa interna de retorno superior a 300% Redução de US\$ 1,7 – 2,8 bilhões anuais em custos dos processos.

Fonte - Arthur Andersen - 2000 (Boletim sobre **Shared Services**) empresas americanas e européias.

De acordo com o Seminário da Gazeta Mercantil (2001), os resultados já comprovados no Brasil são:

Votorantin Metais:

ganhos anuais de R\$ 24,0 a R\$ 38,0 milhões (7 à 11%)

Usina São Martinho:

redução de custos de:

- 46% nas atividades de controladoria;
 - 47% no financeiro,
 - 33% em Informática,
 - 55% no jurídico,
 - 22% em Logística e
 - 35% em Recursos Humanos
- com um benefício médio de 40%.

Telemar:

ganhos na ordem de U\$ 8 milhões com um *payback* de 2 anos.

Petrobras:

não indicou o volume de benefícios obtidos, entretanto, enfatizou um *payback* de 4 anos.

As empresas que apresentaram seus resultados no seminário corroboraram com os tópicos anteriormente listados como benefícios das parcerias - serviços compartilhados.

Segundo Schulman e outros (1999) empresas que criam uma organização de serviços compartilhados como parte de uma estratégia empresarial global obtêm um nível alto 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 estas empresas a eficiência das transações e a eficácia dos processos de suporte são cada vez mais importantes nesse ambiente.

A chave para o sucesso na obtenção dos resultados esperados é uma implementação correta que pressupõe três componentes chaves: pessoas e cultura; sistemas e tecnologia e comprometimento da alta administração - Seminário Gazeta mercantil (Mar 2001).

De acordo com Schulman e outros (1999) a evolução tecnológica através dos softwares de gestão integrada (ERP) fornecem uma oportunidade para fazer isso a partir de uma perspectiva técnica. As empresas promovem reengenharia dos processos e estruturas de organização que as capacite a responder globalmente às demandas atuais de mercado.

A implantação dos serviços compartilhados, feita adequadamente, permite a concentração de foco necessária, a redução de custos que os clientes demandam e facilidade de apoio aos clientes da empresa em face das unidades. Serviços compartilhados não apenas produzem eficiência na redução de custos, como os clientes estão exigindo, mas também fornecem a uniformidade e o foco que é preciso para servi-los bem (SCHULMAN et al., 1999).

O componente pessoas e cultura demanda um processo de Gerenciamento do projeto e da Mudança que envolve vários aspectos do relacionamento pessoal tais como: resistência a mudanças, confiança, motivação, redução de pessoal, engajamento, relação sindical, multitudine de culturas, entre outros. - Seminário Gazeta Mercantil (Mar 2001)

O comprometimento da Alta Administração é imprescindível para o sucesso do projeto. Sem este patrocínio os resultados não são obtidos e a iniciativa tende a cair no vazio com altos riscos financeiros e políticos. Este comprometimento se traduz na disposição da liderança em participar ativamente da mudança e gerenciar a transformação cultural (SCHULMAN et al., 1999).

4 GESTÃO DE VÍNCULOS

As competências nucleares nas distintas atividades podem gerar uma vantagem competitiva para uma organização, mas, com o tempo, poderá ser imitada pelos competidores. As competências nucleares serão mais sólidas e difíceis de imitar se estiverem relacionadas com a capacidade de controlar os vínculos na cadeia de valor da organização e os vínculos com as cadeias de fornecedores e de distribuição. É o controle destes vínculos que gera a agregação de valor e o grau de desempenho difíceis de igualar (ver Quadro 1).

Quadro 1 - Competências nucleares mediante a gestão de vínculos

TIPO DE VÍNCULO	Tipo de atividade	Exemplo
VÍNCULO INTERNO	Primário - primária Primário - apoio Apoio - apoio	Coordenação entre departamentos Sistemas operativos informatizados Gestão da inovação com o pessoal.
VÍNCULO EXTERNO	Integração vertical Especificação e controle Gestão da qualidade total Atividades de comercialização Reconfiguração da cadeia de valor Alianças estratégicas	Extender a propriedade a outras atividades nas cadeias de fornecedores/distribuição ... de fornecedores/distribuição Colaboração com fornecedores/distribuição para melhorar seus resultados ... eliminando atividades ... criação de sinergias entre atividades

Fonte: baseado em JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.. Dirección Estratégica. 5ª ed. - Pearson Educación, S. A., Madrid, 2001.

Esta agregação de valor é a medida da melhoria de resultados conseguidos mediante o controle dos vínculos entre os distintos recursos e atividades. Por exemplo:

- A capacidade de coordenar atividades de equipes especializadas ou de departamentos, pode gerar uma vantagem competitiva graças à melhora do valor dos produtos ou serviços.
- Além da gestão de vínculos internos, a vantagem competitiva também se pode alcançar mediante a capacidade de complementar ou coordenar

as atividades próprias da organização com as dos fornecedores, os canais ou os consumidores.

- A maioria dos exemplos, nos quais são melhorados os resultados da empresa graças ao controle de vínculos, destacam as vantagens que se podem obter através do desenvolvimento de competências nos distintos tipos de coordenação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A concorrência global, ao introduzir a necessidade de transferência de algumas atividades de valor para outras empresas, por meio de acordos contratuais, propicia a razão de ser da divisão global do trabalho alcançada através da desintegração seletiva das atividades. As empresas não podem esperar conquistar em um só lugar todas as vantagens competitivas indispensáveis. As alianças estão estreitamente vinculadas às estratégias corporativas das empresas que devem concorrer no mercado global.

Com efeito, as alianças estratégicas tornam-se um meio de vida para algumas empresas e chegaram a transformar indústrias inteiras. A revolução provocada pelas alianças, que se proliferam nos últimos anos, nas indústrias de automação fabril, na biotecnologia e computadores já começa a ser notada nas atividades de suporte aos negócios e fornece uma fonte substancial de redução de custos por meio do compartilhamento de serviços.

A complexidade deste tipo de aliança oferece um desafio à administração, demandando novas qualificações entre os administradores e profissionais. Ainda evocam toda uma variedade de situações e problemas organizacionais, tais como: gestão de parcerias, acordo de serviços prestados, a complexidade do ambiente, a segurança dos serviços, o clima organizacional, a relação cliente fornecedor, transferência de conhecimento, tecnologia e a mudança cultural.

O sistema de Serviços Compartilhados centraliza as atividades operacionais e libera seus executivos para pensar a estratégia dos negócios. Por outro lado, exige a adição de competências de gestão de parceria e administração de conflitos.

A implantação deste tipo de sistema de Serviços Compartilhados pode provocar mudanças na gestão de vínculos, uma vez que novas atividades são introduzidas, ao mesmo tempo que atividades antigas são eliminadas ou modificadas de forma considerável, sejam elas primárias ou de apoio. As relações externas também podem ser alteradas, pois o relacionamento com fornecedores e distribuidores podem ser melhorados com os resultados que os Serviços Compartilhados podem gerar para a empresa participante.

O tema é abrangente e permite uma série de estudos. O objetivo do presente trabalho é despertar o interesse acadêmico para o assunto, assim como possíveis pesquisas relacionadas às áreas envolvidas.

REFERÊNCIAS

- ANDRESEN, Arthur, *Articles: Shared Services*, Março 2000.
- ANDREWS, K.R. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL, Irwin, 1971.
- ACKOFF, K. R. *Redesigning the Future - A Systems Approach to Societal Problems*. New York: John Wiley & Sons, 1974.
- ANSOFF, H.IGOR. *Estratégia Empresarial*. São Paulo, McGraw Hill do Brasil, 1977.
- AKRIS BULLETIN, *Independent news & commentary on Shared Services* - volume 4, Issue 2. On-line. Disponível em www.akris.com/subscribe.htm
- BARLOW, J.; COHEN, M.; JASHAPARA, A; SIMPSON, Y. *Partenering: revealing the realities in the construction industry*. Policy Press, 1997 - University of Bristol;
- GAZETA MERCANTIL, Seminário "*Shared Services - Serviços Compartilhados aplicações, práticas e resultados*". São Paulo - 29/03/2001.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Dirección Estratégica*. 5ª ed. - Pearson Educación, S. A., Madrid, 2001.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, G.K. "*A Competência Essencial da Corporação*". in Montgomery, C.A., Porter M.E. *Estratégia - A Busca da Vantagem Competitiva*. São Paulo: Campus, 1998.
- HAMEL, G. *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, 2000.
- LAMMING, RICHARD. *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply*. Great Britain: Prentice Hall Europe, 1993.
- LORANGE, PETER, ROOS, JOHAN. *Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, D.PR. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. São Paulo: Atlas, 1986.
- OLIVEIRA, D.PR. *Estratégia Empresarial: Uma Abordagem Empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1991.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. São Paulo: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. São Paulo: Campus, 1989.
- PORTER, M E. "*What Is Strategy?*" Harvard Business Review, 1985.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.. *Competindo pelo Futuro*. São Paulo: Campus, 1995.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, p.79-91 , may/june, 1990.
- 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*. São Paulo: Makron, 1999.
- WHEELWRIGHT, Steven C.. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. *Strategic Management Journal*, v.5, p.77-91, 1984.
- WRIGHT, P, KROLL, M.J., PARNELL J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 1998.
- WRIGHT, P; KROLL, M.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- YOSHINO, MICHAEL Y; RANGAN, U. SRINIVASA *Alianças Estratégicas*. São Paulo, Makron, 1996