

**XII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIAS PARA A  
COMPETITIVIDADE E O DESENVOLVIMENTO  
27 A 29 DE MAIO DE 1999**

**TEMA: ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIAS PARA O  
DESENVOLVIMENTO**

**TITULO: EMPRESAS DE GESTÃO EMPRESARIAL -- ALTERNATIVA  
PARA A REDUÇÃO DE CUSTOS E AUMENTO DA QUALIDADE  
DOS SERVIÇOS INTERNOS**

**AUTORES: PROF. DR. ALBERTO BORGES MATIAS - FEA/USP  
E FERNANDO RODRIGUES VICENTE - FEA/USP  
PERLA CALIL PONGELUPPE VICENTE - FEA/USP  
THIAGO ZANON PELIÇÃO - FEA/USP**

**IDIOMA: PORTUGUÊS**

**No. PAG.: 11**

**ABSTRACT: The paper introduces business management offices, or outsourced management offices, as an idea towards cost reduction and improvement in the information quality within the firm. Such offices would be formed by teams of highly specialized professionals in the side-functions of the firm, i.e. - human resources and personal, cost accounting, fiscal accounting, managerial accounting, treasury, systems and TI, tax planning, liabilities renegotiation and others. Thus allowing the firm to focus on its core business.**

**The offices would become profitable by providing this service to a number of firms alike. The paper also explores the fundamentals of strategy (Porter), strategic alliances, traditional organizational structures and regular outsourcing.**

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	3
2. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	4
3. ESTRATÉGIAS BÁSICAS.....	5
4. TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS.....	6
5. EMPRESA DE GESTÃO EMPRESARIAL.....	7
6. CONCLUSÃO.....	10.
7. BIBLIOGRAFIA.....	11

## 1. INTRODUÇÃO

Na criação da visão do líder o seu grande desafio é obter o alinhamento às suas idéias dos seus colaboradores. Esse alinhamento, traduzido em entendimento e comprometimento com a visão do líder, é retratado quando as pessoas envolvidas descobrem que não estão apenas "passando o tempo" na execução das atividades orientadas ao processo de realização da visão do líder, mas fazendo o trabalho das suas vidas. Em outras palavras há um compartilhamento da visão do líder entre todos os envolvidos.

Em HAMMER e CHAMPY<sup>1</sup>, há a definição de que processo é "um conjunto de atividades que, tomadas em conjunto, produzem um resultado de valor para o cliente", e defendem claramente os três pontos principais a serem considerados: as relações com os clientes, a concorrência e as mudanças internas. Há em PORTER<sup>2</sup>, a abordagem de que o valor do produto não é apenas o preço efetivamente pago pelo cliente, mas uma composição que pode ser chamada de valor econômico para o cliente.

Surge então um grande desafio: como gerar valor para o cliente?

Este artigo propõe a geração de valor para o cliente através do estudo dos componentes relacionados com o ambiente interno das organizações e desenvolve a idéia de implantação de empresas de gestão empresarial - ou escritórios de administração terceirizada como estratégia de redução de custos, aumento da qualidade da informação dentro da organização e, principalmente, motivação dos trabalhadores de serviços a investirem em suas carreiras<sup>3</sup>.

A empresa de gestão empresarial aqui proposta é composta por equipes altamente especializadas nas funções administrativas que não compõem o negócio (core business) das empresas, principalmente na áreas de: recursos humanos (desenvolvimento e departamento pessoal); contabilidade de custos; contabilidade gerencial; contabilidade fiscal; tesouraria; sistemas e informática: assessoria e planejamento tributário; renegociação de dívidas com bancos e outros credores. Às áreas aqui descritas são, na visão dos autores, as que menos proporcionam oportunidades de carreira às pessoas.

Principais benefícios para o contratante e para o contratado

- **organizações contratantes**
  1. podem aumentar substancialmente seus resultados, obtidos pela realização dos seus serviços e produtos focados em sua missão;
  2. não há desvio do foco de geração de valor para o cliente;
- **organizações contratadas:**
  1. oferecem oportunidade de carreira, pois os executivos envolvidos na prestação dos serviços estão dispostos a investir seu tempo para melhorar a produtividade;
  2. menores custos, pois podem fornecer o serviço especializado a vários clientes, rentabilizando a organização pela economias de escala.

---

1 HAMMER, MICHAEL, CHAMPY, James. 1994.

2 PORTER, Michael E. 1986.

3 DRUCKER, Peter. 1993.

## 2. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Com o objetivo de melhorar o desempenho de suas funções, as empresas criaram estruturas organizacionais nas quais a responsabilidade é distribuída, as atividades em todos os níveis hierárquicos são especificadas e os mecanismos de comunicação: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização do processo de trabalho, padronização das saídas ou padronização das atividades; são delineados de forma a permitir que as pessoas envolvidas realizem as suas tarefas e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos da organização.

Dessa maneira, Mintzberg<sup>4</sup> apresentou cinco classificações para as estruturas organizacionais, as quais vamos descrever a seguir.

As estruturas simples, são pequenas empresas recém-formadas ou, se visto do ponto de vista do ciclo de vida das organizações, podemos dizer que as antigas grandes organizações em fase maturadas, apresentam um sistema técnico sem sofisticação. Tendo uma estrutura enxuta, o trabalho ainda não é formalizado e possuem ambiente dinâmico, o que lhes permite maior flexibilidade perante as exigências de mercado. Elas são extremamente hostis e têm necessidade de líderes na coordenação dos trabalhos. Pelo fato de terem poucos anos de vida e possuírem características próprias, não acompanham as novas tendências. Não tem condições de sustentar uma estrutura, onde carecem de sistemas de planejamento, treinamento das pessoas e modelagem do fluxo operacional.

Apresentando uma pequena hierarquia, quase inexistente divisão do trabalho e diferenciação das áreas, sendo assim uma parte do trabalho acaba sendo formalizado. Os problemas apresentados por essas estruturas são a centralização, através do grande conhecimento do núcleo operacional e o surgimento de conflitos entre os problemas estratégicos e operacionais. Esse tipo de estrutura é que necessita de mais apoio para o desenvolvimento e crescimento por estarem em fase de implantação, pois os analistas, quando operantes, estariam desenvolvendo atividades no nível operacional, na linha média e ápice estratégico. No nível mais baixo há necessidade de padronização do fluxo de trabalho, estudo de tempos e métodos, e instituição de sistemas de controle de qualidade, que na ausência dos analistas, distingui-se das organizações de melhor desempenho. Na linha média, a estrutura padronizaria o trabalho intelectual com treinamento, estudos de operações e pesquisas de tarefas e informações. E por fim na Diretoria estariam desenhando o planejamento do sistema de estratégia e desenvolveriam sistemas para controlar as metas das unidades.

No segundo tipo das estruturas de Mintzberg, a Burocracia Mecânica apresenta como característica a formalização do comportamento. A centralização vertical faz com que haja um agrupamento funcional e especialização do trabalho. São organizações de porte maior e geralmente maduras. O ambiente em que estão inseridas é simples e estável. Próprio desta estrutura, as tarefas para serem tão especializadas, precisam ser simples para se tornarem rotineiras.

Um outro tipo de estrutura é a Burocracia Profissional, que tem como característica de existência o acompanhamento de lançamentos de moda. Possuem maior uma estrutura de apoio, permitindo o treinamento e especialização do trabalho horizontal, onde um indivíduo acaba assumindo outros compromissos. Essa flexibilidade é possível dado o ambiente que possuem para aperfeiçoar as próprias habilidades. Apesar de utilizarem tecnologia sofisticada, o sistema técnico não é

---

4 MINTZBERG, Henry. 1985.

A quarta estrutura é a Divisionalizada, que segundo Mintzberg, encorajam a diversificação e fazem agrupamento por mercado. Possuem sistema de controle de desempenho, que são liderados pelos gerentes intermediários e possuem poder para tanto. São empresas mais velhas e com um porte maior, que acompanham a moda. As vantagens desta estrutura é que alocam de maneira eficaz o capital, auxiliam no treinamento de gerentes num espectro mais amplo, expande os riscos ao longo dos diferentes mercados em função da diversificação e respondem às ações estrategicamente.

E por fim, temos a Adhocracia, que são as empresas jovens e possuem ambiente complexo e dinâmico. Produzem ações matriciais ao efetuarem um agrupamento por função e por produto. São estruturas orgânicas, com instrumentos de interligação e acompanham os lançamentos dos produtos, fazendo alterações no próprio portfólio. A dificuldade se encontra quando é necessário burocratizar os serviços envolvidos.

A determinação da estrutura escolhida tem como ponto preponderante o próprio sistema de produção, segundo Woodward<sup>5</sup> e as condições do meio, no qual estão inseridas. Um outro estudo<sup>6</sup> aponta que devemos levar em consideração alguns grupos de valores como:

- Grau de diversificação de produtos e clientes;
- Ênfase dos planos e objetivos; e
- Alocação dos recursos.

Dest a maneira, imaginamos que a utilização dos serviços de uma empresa de gestão empresarial suscitaria em uma nova estrutura organizacional, com enfoque no seu core business e ausente de áreas hierárquicas relacionadas a serviços unicamente administrativos.

### 3. ESTRATÉGIAS BÁSICAS

Entre as estratégias apresentadas por Porter<sup>7</sup>, liderança no custo, diferenciação e enfoque, priorizamos a de custo como forma da empresa tornar seu produto competitivo em diferentes indústrias e com um maior retorno.

A estratégia focada em custo tem fontes de vantagem que dependem da estrutura adotada, e podem ser obtidas através da economia de escala, tecnologia patenteadas, facilidade a matérias-primas, localização geográfica. Para se conseguir a liderança neste aspecto, a empresa tem que disputar o maior market share, pois a concorrência acirrada força os competidores a correrem o risco ao discutir e oferecer os menores preços.

A outra estratégia é a diferenciação em que a empresa determina o atributo que estará utilizando para atrair os consumidores. Essa diferenciação pode ocorrer na definição do produto, na seleção dos canais de distribuição, na própria abordagem institucional da empresa. O cuidado deve estar voltado para que o atributo definido para o produto/serviço não seja compensado em altos custos.

E a última estratégia apresentada por Porter é o enfoque. A empresa escolhe um segmento de atuação e busca atender os consumidores de forma a se diferenciar dos concorrentes, entretanto não deve buscar um alvo com similares, ou mesmo atentar-se para os substitutos.

A empresa de gestão empresarial propõe redução de custo, pelo fato de estar minimizando despesas indiretas e buscando economia de escala, no entanto nada impede que seja utilizada estratégia de enfoque como alternativa mercadológica para atender consumidores de um determinado segmento, e com diferencial de custo.

---

5 **WOODWARD**, John. 1984.

6 **INDÚSTRIAS GESSY**. Developments in company organization structure, s.d.

7 **PORTER**, Michael E. 1947.

#### 4. TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

Quinn, Doorley & Paquette<sup>8</sup> apud Quinn concluem que para uma empresa sustentar vantagens competitivas, alguns pontos devem ser observados, entre eles:

- "Cada empresa deveria concentrar seus investimentos estratégicos e atenção administrativa naquelas competências centrais, em geral atividades intelectuais ou de serviços, em que possa alcançar e manter a condição de melhor do mundo, isto é, uma vantagem competitiva significativa a longo prazo
- A escala, as capacidades especializadas e a eficiência dos prestadores de serviço externos mudaram tanto os limites industriais e as capacidades dos fornecedores, que diminuíram substancialmente de integração mais vertical.
- Estrategicamente abordado, isto não esvazia uma corporação. Diminui as burocracias internas, achata a organização, dá companhia um enfoque estratégico aprimorado, aumentando em muito sua capacidade de resposta competitiva."

Quinn defende, assim como Porter que as empresas devem concentrar-se nas atividades centrais de sua cadeia de valor. Os serviços de staff, ou apoio administrativo, não pertencem a esta categoria, e portanto devem ser terceirizados. A terceirização deve proporcionar um estado de "melhor do mundo" na queles serviços a que se propõe, seja ele parte do processo produtivo ou atividade de staff.

Em alguns casos, as economias de escala moveram-se para o fornecedor (Quinn 1992). e nos serviços administrativos isto também é verdade. A necessidade de se reduzir custos para uma competição efetiva, em parte para fora da empresa estruturas administrativas pesadas, seja em termos de folha de pagamento, área ocupada ou ineficiência no serviço.

Segundo Quinn (1992), todos os elos não produtivos da cadeia de valor deveriam ser revistos como serviços, que seriam melhor realizados por terceiros. Posteriormente no texto, Quinn explicita "... observe que virtualmente todas as atividades de staff são atividades que um órgão externo, através de especialistas e tecnologia na área, pode realizar melhor...".

A terceirização das atividades administrativas pode, como já foi dito, promover economia de três formas diferentes: financeira, espaço físico e qualidade. A economia financeira refere-se à parcela que seria poupada ao se dispensar todo um setor gerador de despesas, alocando para um terceiro a responsabilidade de contratos de trabalho, custos de folha de pagamento, manutenção etc. Isto tendo em vista que a parcela cobrada pelo serviço da empresa de gestão seria menor do que o gasto individualmente por cada uma das empresas. O segundo ponto de economia é a liberação do espaço anteriormente tomado pela área administrativa, este espaço pode passar a ser utilizado para atividades geradoras de receita, ou dispensar um aluguel. Por fim entra o aumento da qualidade nos processos. Uma empresa especializada está melhor preparada para exercer funções administrativas do que a organização contratante, através do já mencionada tecnologia e dedicação à função. Outro benefício relativo à qualidade é a clareza nas definições de responsabilidades que passa a vigorar na organização.

Um detalhamento das atividades de uma empresa específica de gestão empresarial são assunto do próximo tópico.

---

QUINN, James B. 1992.

PORTER, Michael E. 1947.

## 5. EMPRESA DE GESTÃO EMPRESARIAL

Pode-se definir a empresa de gestão empresarial como uma organização profissional, que trabalha em equipes com competências técnicas específicas e desempenha funções administrativas para outras organizações. Estas funções administrativas não fazem parte do core business, e portanto são melhor realizadas por terceiros.

A empresa de gestão é viabilizada através da escala conseguida por prestar o mesmo tipo de serviços a várias outras organizações, cobrando um valor competitivo para tanto, mas que de forma agregada lhe garante a remuneração do capital investido.

A empresa de gestão empresarial é uma idéia nova, mesmo no âmbito do estudo de terceirização, e muito mais nas aplicações práticas. A idéia por detrás do conceito é "liberar recursos" para atividades geradoras de crescimento. Esses recursos podem ser tempo, pessoas, espaço físico ou mesmo recursos financeiros.

Neste modelo de estruturação da organização, as atividades de suporte são transferidas para as empresas de gestão, que se encarrega de realizar todos os procedimentos burocráticos e operacionais que a empresa opere no seu dia a dia. São exemplos de atividades terceirizáveis: tesouraria, departamento pessoal, recursos humanos, contabilidade, controladoria, manutenção do edifício, secretariado e outros que eventualmente façam parte da estrutura.

Não há espaço para que departamentos estratégicos sejam terceirizados, pelo menos não em um modelo convencional, isto quer dizer que áreas como compras, vendas e produção devem ficar sob a responsabilidade da empresa, pois constituem o core business. Na área de produção, a idéia de terceirização pode ser desenvolvida, mas a empresa contratada teria que possuir os mesmos equipamentos da contratante, ou então trabalhar no mesmo padrão que a NIKE trabalha com suas produtoras de sapatos. Em ambos os casos, terceirizar a produção é um passo adiante e pode ser caracterizado como uma forma de aliança estratégica, o objetivo deste estudo é apontar a terceirização dos sistemas administrativos como algo viável.

O conceito que se tem acerca dos serviços administrativos, é que eles representam uma carga de custo e trabalho que nada gera de positivo. Como dizem os profissionais de marketing "marketing é tudo, o resto é despesa". Apesar de tal afirmação conter altos níveis de prepotência, não podemos deixar de negar que muito do "resto" é apenas despesa, e desta forma pode ser otimizado. Entretanto, dentro deste conjunto de despesas terceirizáveis existe um setor que ainda é considerado por muitos como "estratégico", quando na verdade é tão operacional quanto cuidar do jardim, trata-se da tesouraria. Em uma empresa cujo produto não seja nenhum tipo de ativo financeiro, a tesouraria apenas opera entradas e saídas. Certo é que a maior resistência em se terceirizar o setor provém do receio de que informações internas seja divulgadas no mercado. Essa abertura de informações não é mais perigosa do que a que um empregado da tesouraria poderia fazer.

Conclui-se portanto que a única coisa realmente estratégica para uma empresa é sua linha de produtos. Tendo em vista que terceirizar é bom, como fazê-lo? Para quem confiar o dia a dia da empresa?

As empresas especializadas em gestão empresarial, surgem geralmente de consultorias estabelecidas, inicialmente como um serviço oferecido. É exemplo a PriceWaterhouse Coopers, que vem disponibilizando esse serviço a alguns clientes.

Outro método de geração de empresas de gestão é através do formato tradicional dos escritórios de contabilidade. Estes escritórios dispõem de intimidade com as empresas clientes, o que facilita o processo de integração e principalmente, cria sinergia. As empresas de contabilidade têm grande vantagem sobre outras, no

estabelecimento de serviços de gestão, mas aparentemente não dispõem dos recursos humanos necessários para a consecução de tarefas mais diferenciadas.

As empresas de gestão propõem-se a realizar tarefas rotineiras de forma mais econômica para seus clientes. Entretanto não é possível conceber uma empresa de gestão com

procedimentos simples e recursos muito limitados, isto porque o nível de informação e a qualidade da informação que a empresa tem que disponibilizar, não é simples nem imediata, mas sim produto de estudos e customizações, de técnicas elaboradas e pessoas qualificadas.

Como exemplo podemos imaginar a terceirização de um departamento financeiro. Além de realizar pagamentos e recebimentos, a empresa deve implantar um sistema de fluxo de caixa e controladoria, incluindo aí contabilidade de custos. Como fazê-lo sem as qualificações corretas? Não há como. A empresa deve suprir também um sistema administrativo, rever e

redesenhar fluxo e processos e tomar decisões de demissão e contratação. Não se trata portanto de algo que pode ser facilmente agregado a um escritório de contabilidade convencional, trata-se de uma mudança de estrutura organizacional.

Do ponto de vista de estrutura física da empresa de gestão, existem duas alternativas: realizar as tarefas dentro da empresa ou na empresa de gestão.

Ambas apresentam vantagens e desvantagens. Realizar as tarefas dentro do próprio ambiente do cliente tem os seguintes pontos positivos:

- Proximidade com o centro de decisões;
- Supervisão direta da empresa nos serviços efetuados.
- Realizar os trabalhos no local da empresa de gestão empresarial trás vantagens que superam as de realizar as tarefas na empresa:
- Liberação de espaço físico para ser utilizado em atividades produtivas;
- Possibilidade de maior diminuição de gastos devido às economias de escala conseguidas pela empresa de gestão,

Em ambos os casos, muitas das atividades desenvolvidas pela empresa de gestão, teriam que ser essencialmente realizadas em seus escritórios, tais como a preparação de relatórios especiais e as análises realizadas pelas equipes de serviços especializados.

A definição da realocação dos serviços para outro espaço físico também é traumática para a empresa, que pode ter a sensação de estar perdendo o controle, na verdade, ela estará ganhando espaço para crescimento e melhorando a qualidade das informações que recebe. Em um caso de terceirização do departamento financeiro, certas operações não devem ser retiradas de dentro da empresa, tais como a emissão de cheques assinatura de cheques, caixa pequeno e quaisquer outras atividades que envolvam decisões de dinheiro. A empresa mantém toda e qualquer responsabilidade pela gestão do disponível, enquanto a gestora apenas operacionaliza o que foi decidido. Estes controles são feitos através de processos especialmente desenhados para atender ao fim específico. Dependendo do tipo de empresa, esses processos serão diferentes, tendendo a ser mais ou menos burocráticos. A empresa gestora não decide, apenas operacionaliza, salvo casos em que o contrário seja combinado de antemão.

O limite para o que pode ser terceirizado em uma empresa é a criatividade do gestor e as vantagens para a empresa. Assim, atividades mais elementares de terceirização, como manutenção do edifício, são tão terceirizáveis quanto a controladoria, o treinamento de pessoal, a tesouraria ou o acompanhamento de marketing, Também não existe limite para o tamanho da empresa que adota gestão terceirizada. A estratégia cabe tanto para pequenas e médias empresas quanto para grandes grupos. Na verdade, é estimado que as vantagens da



terceirização administrativa sejam maiores tanto quanto maior for a empresa, pois os custos de manutenção e as despesas associadas a uma esquema de administração próprias são mais elevados, e portanto a possibilidade de economias é maior. Como as competências centrais são mantidas em poder da empresa, qualquer ramo pode aderir à terceirização, independente das especificidades de seu negócio. Evidentemente que várias adaptações têm que ser feitas para que se obtenha um desempenho excelente, uma empresa de construção civil tem um departamento pessoal diferente de um laboratório médico, assim como um perfil de receitas e despesas também diferente, mas basicamente o serviço não difere em sua essência. Seguindo essa tendência, podem surgir empresas de gestão especializadas em determinados mercados, mas isso não é fator limitador da ascensão dessa nova estrutura organizacional em ambientes mais gerais

As atividades de suporte, especificamente as atividades administrativas, objeto das empresas de gestão, são carreiras que ficam relegadas ao segundo plano dentro da organização. Os recursos humanos, contabilidade, tesouraria não proporcionam aos profissionais que a esses trabalhos se dedicam, possibilidades reais de ganhos e ascensão. Isso desencoraja que as pessoas se especializem e enxerguem tais departamentos como objetivos em suas carreiras, fazendo com que a área administrativa seja uma passagem apenas, um caminho para funções mais "importantes", como marketing e vendas, planejamento estratégico ou aspectos mais glamourosos da função financeira. Evidentemente existe um número limitado de posições para essas funções, permanecendo a maior parte dos profissionais em funções administrativas.

As empresas de gestão empresarial têm esses profissionais como seu pessoal de linha, e não de staff o que confere à carreira um aspecto mais interessante e permite que haja um desenvolvimento contínuo dos envolvidos, que passam a encontrar satisfação neste tipo de trabalho.

## 6. CONCLUSÃO

As Empresas de Gestão Empresarial constituem-se em alternativa para redução de custos, melhoria da qualidade dos serviços internos e da competitividade da empresa que a escolhe ao permitir-lhe a dedicação ao foco nas atividades geradoras de valor, suas competências centrais. Insere-se, assim, como estratégia de custo em três áreas: financeira, espaço físico e qualidade. A integração de estruturas organizacionais induz a uma nova forma de organização.

A viabilidade das Empresas de Gestão Empresarial ocorre por economia de escala na prestação de serviços a diversas empresas, sendo que parte das tarefas poderá ser realizada junto ao cliente, desde que dependentes de agilidade no processamento dos serviços. Tais empresas não tomam decisões pelo contratante, apenas operacionalizam serviços, exceto se previamente ajustado. Dado que o contratante mantém suas competências centrais, podem operar para qualquer ramo de atividade. Seu surgimento natural ocorre a partir de estruturas de consultorias especializadas ou de escritórios de contabilidade.

## **7.BIBLIOGRAFIA**

**DRUCKER.** Peter. A sociedade pós-capitalista. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São

Paulo:Pioneira, 1993.

HAMMER Michael, CHAMPY, James. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994. Introdução.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Editora Campos, 1997.

QUINN, James B. Empresas muito mais inteligentes. São Paulo, Makron Books. 1992.