

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**Uma Análise das Ambigüidades do Modelo de
Gestão Descentralizado – Um Estudo de Caso.**

ALEXANDRE HENRIQUE MARINHO DUARTE

Banca:

Prof. Dr. Raimundo Nonato Souza Silva (Orientador)

Prof. Dr. Luiz Alberto Nascimento Campos Filho

Prof. Dr. Luiz Perez Zotes (UFF)

Rio de Janeiro, 06 de Abril de 2006.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Dedicatória

À minha querida família Luciana, John e Mariana pela compreensão da minha
ausência em razão dos estudos.

Aos amigos Andréa Marinho e Carlos Bastian pelo apoio e constante estímulo
desde o início do curso.

Agradecimentos

Ao Professor Raimundo Nonato (Orientador), que me acolheu em um momento difícil e teve comigo uma imensa paciência ao longo de todo o processo da pesquisa.

Ao Professor Luis Alberto pelas críticas construtivas que me ajudaram a delinear o caminho seguido nesse trabalho.

Ao caro Geovah, “Sábio da Montanha”, que esteve sempre me apontando os caminhos acadêmicos no Ibmecc.

Sumário

1. Introdução.....	10
1.1. Objetivo	12
1.2. Relevância	13
1.3. O Problema da Pesquisa	14
1.4. Metodologia.....	15
1.4.1 Limitações	17
1.5. Organização do Estudo.....	18
2. Contextualização do Problema	20
2.1. História das Empresas	22
3. Revisão de Literatura.....	25
4. Um Caso para Análise	41
4.1. Estrutura Organizacional do Grupo de Empresas Estudado.....	45
4.2. Natureza dos Centros de Responsabilidades	49
4.3. A Avaliação de Desempenho	50
4.4. As Ambigüidades do Modelo	53
5. Conclusão	55
5.1. Sugestões para Outras Pesquisas	62
6. Referências Bibliográficas.....	63
7. Anexos.....	65

Tabelas

Tabela 1: Perfis do Gestor Descentralizado e do Funcional.....	31
Tabela 2: Plano Analítico do Administrador - PAA.....	35
Tabela 3: Características das Organiz. Competitivas, Cooperativas e Colaboradoras	36
Tabela 4: Sistema de Controle em Função da Estrutura.....	40

Figuras

Figura 1: Teoria da Gestão Descentralizada.....	30
Figura 2: Perspectiva de Controle	37
Figura 3: Modelo Esquemático dos Elementos Principais de um Sistema de Controle..	39
Figura 4: Organograma da Máquinas e Motores S.A.....	45
Figura 5: Organograma da Power & Oil	46
Figura 6 – Organograma da Up Crate	47

RESUMO

Muitas vezes apontada como um dos motivos de sucesso, a descentralização carrega conflitos que consomem recursos das empresas. Esses recursos tanto são de ordem financeira como também são relativos ao tempo dos executivos. O objetivo específico deste trabalho é examinar as ambigüidades inerentes à gestão descentralizada e como certas estruturas de negócios podem potencializar os problemas dela decorrentes. Com essa finalidade, será apresentado um estudo de caso de uma empresa internacionalizada e descentralizada.

ABSTRACT

A lot of times appointed as one of the reasons of success the decentralization carries itself conflicts that spend companies' resources. Those resources are financials and relative to time of the executives. The specific objective of this study is examine the inherent ambiguities of a decentralized management as well examine how certain business structures could increase the problems. Will be present a case study of an internationalized and decentralized company.

1. Introdução

Diante das dificuldades que os gestores das empresas no final do século (?) enfrentavam na gestão de seus negócios, como a diversificação de produtos e o advento de novas tecnologias, surgiu a necessidade de descentralizar a tomada de decisões. No entanto, a complexidade dos negócios, a velocidade cada vez maior das mudanças do mercado, bem como as aquisições de outras empresas levaram a administração central a repassar a responsabilidade pelos lucros ao gestor da unidade de negócio.

Desde a teoria da administração científica de Taylor (1911), passando por Peter Drucker (1946) e por Alfred P. Sloan (1964), o processo de descentralização, no qual a responsabilidade sobre o lucro é delegada a um executivo de uma divisão (Solomons – 1965), vem sendo adotado pelas empresas. Sloan (1964), por exemplo, declara em seu livro *My years with General Motors* que o sucesso da General Motors é devido, em parte, ao processo de descentralização.

A aplicação do conceito, contudo, apesar de muito difundida, é complexa e traz de forma intrínseca ambigüidades e incertezas que podem consumir recursos das empresas e gerar conflitos. Uma vez que o gestor da unidade de negócios descentralizada necessita de autonomia para tomar decisões, é comum em diversas situações que essa unidade adote um caminho divergente daquele do grupo controlador. Brealey e Myers (1981) falam da necessidade de minimizar os conflitos de interesse entre os gestores e os acionistas:

“Gestores irão agir na defesa dos interesses dos acionistas apenas se tiverem os incentivos corretos”.

Mestrado
Administração

A autonomia também pode ser limitada quando há preços de transferência entre as unidades de negócio. Quando as discussões tendem a um impasse, normalmente a unidade central toma a decisão, podendo ir contra os interesses do gestor da divisão.

A proposta central desta dissertação é examinar as ambigüidades relativas ao modelo de gestão descentralizada, bem como estudar certos modelos que podem apresentar uma maior sensibilidade, potencializando as dificuldades da aplicação de uma gestão descentralizada. O estudo de caso de um grupo de empresas, que descentralizou uma divisão estratégica em parceria com um grupo estrangeiro, tem como finalidade ilustrar os conceitos extraídos da literatura e apurar por que alguns modelos de gestão podem potencializar os problemas de ambigüidade intrínsecos ao conceito de gestão descentralizada.

A empresa estudada apresenta certa riqueza em termos de exemplos da complexidade de adoção do conceito de descentralização, pois envolve uma organização descentralizada de um determinado grupo nacional em associação com outro grupo estrangeiro, situação que parece potencializar particularmente os conflitos decorrentes do processo de descentralização.

Solomons (1965), Dearden (1973), Vancil (1978), Eccles (1983), Flamholtz (1996), Anthony e Govindarajan (1997), Gomes e Salas (2001) são os teóricos estudados com mais profundidade. E é sob a luz dos estudiosos citados que esta pesquisa se baseia.

1.1. Objetivo

O objetivo geral desta dissertação é apresentar subsídios para uma melhor compreensão da complexidade na aplicação dos conceitos de descentralização. Por meio das definições encontradas na literatura especializada, serão apresentados aqui exemplos de como ambigüidades e incertezas decorrentes do conceito podem ser potencializadas.

O estudo de caso associado serve de exemplo, ilustrando os confrontos de interesse surgidos com o aumento da autonomia na tomada de decisões dos gestores da divisão, com a dificuldade de estabelecer uma estratégia comum para todo grupo e com a falta de *goal congruence* decorrente desses problemas.

O objetivo específico deste trabalho é examinar as ambigüidades inerentes à gestão descentralizada, bem como a possibilidade de algum modelo de gestão apresentar uma maior sensibilidade às ambigüidades e problemas relativos à adoção do conceito de gestão descentralizada. Será apresentado um estudo de caso de uma empresa descentralizada e internacionalizada.

1.2. Relevância

A relevância desta pesquisa deve-se ao número de empresas que operam com unidades descentralizadas e que convivem com as dificuldades inerentes a esse modelo de gestão, tais como dificuldades na negociação de preços de transferência e de determinação de metas comuns a todo o grupo.

Muitas vezes apontada como um dos motivos do sucesso, a descentralização carrega conflitos que consomem recursos das empresas. Esses recursos são de ordem financeira, especialmente quanto ao tempo desperdiçado nas discussões para determinação de preços de transferência e à possibilidade de preços fora do mercado. Se não houver liberdade nas negociações, pode-se não atingir o melhor preço, comprometendo assim a divisão fornecedora ou a divisão consumidora. Há também o consumo de recursos de difícil mensuração, o que tem impacto na performance da empresa, por exemplo: o clima empresarial. Se a percepção do gestor sobre a liberdade de ação que possui não for apropriada, podem surgir problemas de ordem comportamental. Uma vez que esses conflitos sejam entendidos, o primeiro passo para a mitigação deles terá sido dado.

Para as empresas, a importância recai sobre o controle gerencial, por meio do qual se procura entender melhor como as empresas lidam com a adoção do conceito de gestão pela descentralização e pelas ambigüidades que surgem, o que aumenta os conflitos. O gestor que entenda o jogo de interesses decorrentes da descentralização estará apto a propor uma estratégia global e harmônica entre as unidades de negócio, buscando o melhor desempenho das unidades e da organização como um todo.

1.3. O Problema da Pesquisa

É sabido, por literatura pertinente, que a adoção de uma gestão descentralizada é complexa, muitas vezes ambígua e consumidora de recursos. No entanto, em razão do grande número de empresas que utilizam esse modelo, as dificuldades e os custos devem compensar o investimento.

O ponto central que serve de ilustração para este trabalho é a relação entre uma grande empresa de capital inteiramente nacional (juntamente com a sua divisão descentralizada) em parceria com uma empresa norte-americana. Essa divisão enfrenta problemas que passam pela dificuldade de estabelecer um planejamento estratégico comum para todo grupo, pela determinação do preço de transferência, por atritos decorrentes das negociações, bem como pelo clima empresarial gerado por esses atritos.

Esta pesquisa se propõe examinar as seguintes questões pertinentes à aplicação do modelo de gestão descentralizada:

- a. as dificuldades da aplicação do conceito de gestão descentralizada;
- b. as características de um modelo de negócios que podem potencializar as dificuldades;
- c. as variáveis do modelo de gestão descentralizada determinantes em termos de complexidade na aplicação.

Leia-se como complexa a relação entre benefício e dificuldades de convivência com esse modelo.

1.4. Metodologia

O método utilizado será uma pesquisa explanatória associada a um estudo de caso único. A opção por esse tipo de pesquisa deve-se à possibilidade de ir além de um estudo descritivo (Cooper e Schindler, 2001). Esse tipo de pesquisa procura explicar as razões do fenômeno causal, apenas observado em um estudo descritivo. Cooper e Schindler (2001) apresentam quatro tipos de estudos:

1. **Relatório:** Tem como objetivo fornecer uma compilação de dados numéricos e requer do pesquisador conhecimento técnico sobre o tema. Apesar do cuidado com a coleta dos dados e de seu valor intrínseco, não é reconhecido como pesquisa científica.
2. **Descritivo:** Tem como objetivo obter respostas para questões do tipo quem, o que, quando, onde e como. É determinada uma variável de pesquisa e estuda-se o comportamento dessa variável em relação às outras variáveis.
3. **Explanatório:** Vai além do estudo descritivo, já que tenta explicar as razões do fenômeno apenas observado no trabalho descritivo. O pesquisador deve se basear em teorias ou hipóteses para explicar as razões do fenômeno estudado.
4. **Preditivo:** Se no estudo explanatório explica-se o porquê de ocorrer determinado fenômeno observado no estudo descritivo, no estudo preditivo desenvolve-se um modelo que possa ser aplicado de forma mais genérica.

Mestrado
Administração

Os dados primários serão coletados por meio de questionários e entrevistas.

Desse modo, serão consultados executivos de algumas áreas estratégicas da empresa, visando obter informações sobre a decisão de descentralizar, o tipo de controle gerencial, as métricas utilizadas, o modelo de recompensas, os aspectos culturais da empresa, os problemas de preço de transferência, além de notas do dia-a-dia da operação, que já vem sendo coletadas, algumas *ex post facto*. A utilização de exemplos reais coletados na operação de uma grande empresa tem como objetivo ilustrar os conceitos extraídos da literatura e apurar as ambigüidades e os problemas inerentes à aplicação do conceito de gestão descentralizada.

1.4.1 Limitações

Esta pesquisa tem as seguintes limitações:

- a. Escopo: Não faz parte do escopo deste trabalho um estudo mais aprofundado sobre política de preços de transferência nem sugestões sobre um modelo de gestão exclusivo para empresas descentralizadas. O objetivo deste é tão somente examinar as incongruências e ambigüidades decorrentes da aplicação do método.
- b. Divulgação de informações: Por não ter-se obtido a autorização para a divulgação de nomes, alguns cuidados serão tomados para não revelar fontes e dados reais. Nesse caso, os dados serão alterados, mas o objetivo acadêmico da pesquisa será preservado.
- c. Mitigação de conflitos: Serão apontados aqui alguns processos que poderão amenizar conflitos porém, sem nunca ter a pretensão de apresentar um modelo de gestão.
- d. Clima organizacional: Este trabalho não visa examinar com mais profundidade o impacto que uma percepção de liberdade do gestor de uma divisão pode gerar no clima organizacional nem as conseqüências nos resultados do grupo ou da própria divisão. No entanto, Vancil (1978) ressalta a importância dessa e de outra variável, igualmente não examinada com mais profundidade: o sistema de recompensas. Ghoshal e Bartlett (2000), por sua vez, destacam a importância do chamado “contexto comportamental” na criatividade e no empreendedorismo nas organizações.

1.5. Organização do Estudo

Esta pesquisa foi estruturada em sete capítulos. No primeiro deles, o de introdução, procura-se expor, de forma genérica, os problemas que podem ser encontrados em uma gestão descentralizada, a proposta da pesquisa e um perfil resumido da empresa estudada. O primeiro capítulo está dividido em cinco subcapítulos. Nestes são descritos os objetivos da pesquisa, a relevância do estudo, o problema da pesquisa, a metodologia, as limitações e a organização do estudo. No segundo capítulo, no qual o problema é contextualizado, apresentamos a empresa estudada, contando a sua história desde o nascimento até as profundas mudanças pelas quais passou nos mais de sessenta anos de operação, como a criação de uma divisão de negócios descentralizada, da qual a empresa possui todas as ações, e de uma outra divisão em parceria com um sócio estrangeiro, que serviu de estudo de caso.

No terceiro capítulo, foi elaborada uma revisão de literatura, consultando para isso uma gama bastante expressiva de autores. Nesse ponto, apresentamos um painel geral a respeito da evolução de conceitos de vários teóricos importantes sobre o processo de descentralização e as ambigüidades e dificuldades inerentes a esse tipo de gestão. No quarto capítulo, a pesquisa descreve o modelo de gestão descentralizado da empresa estudada, contrapondo-o à literatura. Nesse momento, o objetivo principal da pesquisa, qual seja, examinar as ambigüidades inerentes à gestão descentralizada, bem como estudar as possíveis sensibilidades que potencializam as dificuldades, encontra a sua exposição máxima. No quinto capítulo, a pesquisa apresenta as suas conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

Mestrado***Administração***

No sexto capítulo, é apresentada a referência bibliográfica utilizada na pesquisa, em ordem alfabética. Por fim, no sétimo capítulo, apresentamos as entrevistas, em forma de anexo, que serviram de coleta de dados para este trabalho.

2. Contextualização do Problema

Nos últimos cem anos, aproximadamente, as empresas começaram a enfrentar mudanças no cenário externo e interno, fato que demandou uma pronta reação dos gestores, que, até então, estavam focados na operação e nos números internos. Conforme Dearden (1973), antes da ocorrência dessas mudanças, enfatizava-se mais os procedimentos de controle, ao passo que o uso de centros de lucro era exceção. No entanto, a partir da década de 1950, o uso de centros de lucros passou a ser regra entre as empresas norte-americanas, o que delineou um novo ambiente externo, cada vez mais dinâmico. Dearden (1973) aponta duas mudanças fundamentais. A primeira delas foi a revolução causada pelo uso mais extensivo dos computadores, o que fez com que, com a aceleração do processo de coleta e processamento de dados, que se tornaram operações automáticas, houvesse um aumento da quantidade de informações disponíveis para análise. A segunda alteração foi ainda mais dinâmica, pois, com a vida dos produtos se tornando mais curta, os negócios ficaram mais ágeis e houve um rápido crescimento no número de novos produtos. Paralelamente às mudanças observadas na demanda por informações da contabilidade de custos, o controle financeiro também começou a enfrentar mudanças cada vez mais profundas, com os negócios se tornando maiores, mais complexos e mais dinâmicos, impulsionando a descentralização da gestão (Dearden, 1973).

A literatura pertinente vem apresentando as complexidades da adoção de uma gestão descentralizada, que, além de ser ambígua, muitas vezes, consome os recursos das empresas.

Essas dificuldades acarretam conflitos que devem ser entendidos e minimizados.

Mestrado
Administração

A descentralização, segundo Solomons (1965), prevê poder ao gestor nas tomadas de decisões, tendo total responsabilidade sobre o lucro. Essa liberdade, que, ao mesmo tempo, é necessária, deve ser dosada para que a divisão não desvie do objetivo comum de todo o grupo.

Solomons (1965) determina três condições para alcançar o sucesso na descentralização:

- a. independência nas decisões;
- b. independência nas operações;
- c. objetivo focado na lucratividade de todo o grupo.

Ora, a ambigüidade entre os itens a. e c. é absolutamente clara, pois o que se observa é que quanto mais liberdade um grupo concede a uma de suas divisões, mais difícil é ter os objetivos alinhados com uma única direção (*goal congruence*).

A dificuldade de alinhar objetivos, de obter um modelo de controle que permita liberdade ao gestor e ao mesmo tempo mantenha o controle dos acionistas, bem como de determinar os preços de transferência entre unidade central e respectivas divisões, delineiam o cenário em que a empresa que serve de estudo de caso se encontra.

2.1. História das Empresas

O presente trabalho terá como base de análise a divisão de uma grande empresa, revendedora de equipamentos industriais para a área de mineração, energia e petróleo, que são, em sua maioria, importados de um único fabricante. Como contraponto, será examinado uma outra divisão do mesmo grupo.

Por não ter-se obtido autorização formal, será empregado aqui nomes fictícios para designar todas as empresas relacionadas ao caso. Desse modo, o grupo estudado é composto pela empresa Máquinas e Motores S.A., pela Up Crate S.A., divisão de negócios descentralizada, da qual a Máquinas e Motores S.A. detém a totalidade das ações, e pela Power & Oil Co., divisão atuante nas áreas de energia, petróleo e marítimo, formada em sociedade com a empresa Power, Inc., sócia estrangeira da Máquinas e Motores S.A.. Por fim, o fabricante estrangeiro dos equipamentos vendidos por essas empresas no Brasil será nomeado como IE - Industrial Equipments.

A Power & Oil Co. possui dois sócios: a Máquinas e Motores S.A., de capital nacional, detentora de metade das ações, e a empresa norte-americana Power Inc., que detém a outra metade. A Power & Oil Co. atua em um segmento de mercado dominado pela Máquinas e Motores S.A., sob a autorização desta.

A empresa Máquinas e Motores S.A. quando foi fundada em 1941 por um grupo de empresários ocupava um pequeno escritório no centro do Rio de Janeiro e tinha como principal acionista uma tradicional família brasileira, cujo negócio principal se concentrava na área financeira. Era uma revendedora exclusiva de produtos importados dos Estados Unidos, e seu território de atuação compreendia Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo e sul de Goiás. No entanto, além das máquinas importadas, a empresa

Mestrado**Administração**

vendia uma variedade de outros equipamentos e produtos: locomotivas, barcaças, cabos de aço, etc.

Logo após o fim da 2ª. Guerra Mundial, a Máquinas e Motores S.A. já ocupava três espaços diferentes no Rio de Janeiro e enfrentava o seu primeiro desafio: consolidar os seus escritórios e galpões em um único endereço. Desse modo, o local escolhido foi a Avenida Brasil, ligação entre Rio de Janeiro e São Paulo, e a consolidação foi concluída em 1949.

Entre 1946 e 1952, paralelamente à consolidação de suas operações, a empresa abria filiais em Belo Horizonte e Uberlândia, em Minas Gerais, e em Vitória, no Espírito Santo.

As duas décadas seguintes, porém, não foram muito boas para o negócio. Como não era o principal negócio dos acionistas, a atenção necessária pode ter sido canalizada para outras empresas do grupo.

A IE tinha como cultura conceder licença para revenda de equipamentos, peças e serviços a empresas familiares. Naquele tempo, acreditava-se que o “olho do dono” fazia a diferença. Mesmo hoje, a grande maioria dos revendedores da IE é composta por empresas familiares, ou seja, empresas nas quais a figura do dono está sempre muito presente.

Em 1971, porém, os acionistas contrataram dois consultores, que eram irmãos, para fazerem uma análise do negócio. Esses consultores, então, vislumbraram o potencial do negócio e fizeram uma oferta para a compra da empresa, e, em 1972, com o apoio até mesmo financeiro da IE, assumiram o controle da empresa.

No final de 1978, a Máquinas e Motores S.A. incorporou ao seu território de atuação o Pará e o (então) território do Amapá, consolidando assim a nova empresa, que,

Mestrado**Administração**

agora, ao completar sessenta e cinco anos de existência, conta com trinta e cinco estabelecimentos comerciais e de serviços.

A Máquinas e Motores S.A. é um dos duzentos e sete revendedores autorizados da IE, cuja rede congrega cerca de oitenta mil funcionários, que trabalham em mil e quinhentas filiais distribuídas por todo o mundo.

A IE está presente em duzentos países, com setenta e quatro fábricas, quatorze centros de distribuição de peças, doze centros de remanufatura, quinze centros de treinamento de serviço e um centro técnico de pesquisas com mais de três mil especialistas.

Criada em 2002, a Up Crate S.A. atua no segmento de empilhadeiras. Os principais negócios da empresa são a venda, o aluguel, a manutenção e a operação de equipamentos para movimentação de materiais. Em vendas, a área de atuação da Up Crate é restrita e equivale ao território da Máquinas e Motores S.A., que, como visto anteriormente, abrange o Sudeste, o Centro-Oeste e o Norte do Brasil. Já em outros segmentos, a empresa está livre para atuar em qualquer parte do território brasileiro.

As divisões Power & Oil e Up Crate S.A. vêm sofrendo preconceito por parte dos funcionários da Máquinas e Motores S.A. desde que foram criadas. No processo de descentralização da Power & Oil Co. e da Up Crate S.A., alguns processos foram terceirizados, conforme sugere Solomons (1965), com a Máquinas e Motores S.A., como recursos humanos, jurídico, contabilidade, tesouraria e informática. Provavelmente, as pessoas que atuam nessas áreas receberam uma carga maior de trabalho sem a devida informação e preparação.

A Power & Oil Co. consome peças e serviços da Máquinas e Motores S.A., sendo a maior compradora de peças da Máquinas e Motores S.A. no Norte do País, embora não seja tratada como um grande cliente, o que dificulta a determinação de um preço de transferência. A Up Crate S.A., por sua vez, consome apenas serviços administrativos.

3. Revisão de Literatura

Das bases teóricas que podem ser utilizadas para analisar problemas de gestão em empresas, decidiu-se utilizar neste trabalho o controle gerencial em vez de conceitos de estratégia ou contabilidade de custos, apesar de eventualmente recorrer a alguma base teórica que não o controle gerencial.

Desse modo, esta pesquisa foi buscar em Taylor (1911) as primeiras noções científicas de administração de empresas. Além de ter sido citado por alguns autores estudados, Taylor quebrou paradigmas ao falar de congruência de objetivos, além de desenvolver processos.

O objetivo do autor mencionado era apresentar uma nova filosofia de administração, calcada em experimentos científicos, visando o aumento de produtividade.

Para desenvolver a sua teoria, Taylor utilizou a própria experiência como engenheiro de uma empresa siderúrgica, onde buscou o aumento de produtividade por meio da revisão dos processos fabris. Como relata Sloan (1964), ao final do século 19, as grandes empresas já utilizavam ferramentas avançadas de controle gerencial como o retorno sobre o investimento, o retorno sobre patrimônio líquido, as projeções financeiras, o orçamento flexível, os controles de caixa, inventário e produção.

Postas em ordem questões de produção, os estudiosos passaram a olhar para o interior da empresa e repensar na estrutura organizacional que observavam. Isso ocorreu, por exemplo, com Peter Drucker (1946), em seu estudo sobre a GM, bem como com Sloan (1964), quando relatou a sua experiência na estruturação da General Motors.

O livro de Sloan *My Years With General Motors* (1964) surge após *Concept of the Corporation* de Peter Drucker, (1946), mas é o primeiro que praticamente cria a

Mestrado

Administração

cadeira acadêmica da administração de empresas. Em seguida, Sloan cria a figura profissional do gerente.

Segundo Peter Drucker, ao prefaciando um dos livros de Sloan, as principais lições tiradas da referida obra são as seguintes:

- a. a administração é uma profissão e o gerente, um profissional;
- b. a empresa em que trabalha o gerente deve ser tratada como cliente;
- c. as decisões profissionais não são tomadas em razão de opiniões ou preferências, mas baseadas em fatos;
- d. a função do gerente não é gostar das pessoas nem mudá-las, mas canalizar a força delas para o trabalho, exercendo, portanto, um papel de incentivador;
- e. em vez de carisma ou de boa relação pública, a liderança é performance, comportamento coerente e consistente e confiabilidade;
- f. o gerente é um servo, ou seja, ocupar uma posição hierárquica alta significa assumir responsabilidades em vez de ter privilégios.

No entanto, além dos conceitos básicos do papel do gerente, o trabalho de Sloan (1964) enriquece a revisão teórica, pois traz o relato da possível raiz de aplicação profissional e racional de gestão descentralizada e de como esse modelo já nasceu ambíguo.

No início do século XX, a GM tinha como forte concorrente a Ford, companhia na qual o fundador (Henry Ford) concebeu tanto o processo industrial conhecido como “linha de produção”, como o célebre Ford T, veículo que, vendido a baixo custo, dominava o mercado automobilístico na época.

Mestrado
Administração

Em seu livro, Sloan conta que a GM passa a liderar o mercado de veículos não só pelas estratégias de marketing que adota, mas também pela estruturação da empresa, o que permite maior controle e informações mais precisas para a tomada de decisões.

Em 1920, a GM enfrentava duas crises: a renúncia de seu fundador, William C. Durant, e as conseqüências catastróficas da 1ª. Guerra Mundial, evento que praticamente acabou com o mercado de automóveis. Nessa época, portanto, a empresa procura dar prioridade a sua reestruturação. Nesse sentido, o primeiro passo foi nomear Pierre S. Dupont como o novo presidente da empresa. Embora Dupont não fosse profissional do mercado automobilístico, era alguém que inspirava confiança naquele momento tão turbulento.

A segunda medida tomada foi a criação de uma nova estrutura organizacional para a empresa, mais descentralizada, que partiu de uma estrutura básica na indústria, com os departamentos de engenharia, produção, vendas e financeiro. Além disso, houve a ampliação da diretoria e a criação de um departamento de pesquisa.

A empresa, porém, ainda demandava processos e estruturação. Desse modo, como terceiro passo, decidiu-se pela criação de comitês, objetivando coordenar as diversas divisões e empresas coligadas, o que constituiu uma marca registrada da gestão Sloan na GM. Assim, a GM continuava o processo de descentralização iniciado, mas reconhecia que o sucesso dele dependia de coordenação (e os comitês foram os recursos utilizados para continuar com a descentralização, mantendo o controle).

Nessa época, já percebendo a formação de “feudos” em departamentos e divisões da GM, Sloan chegou à conclusão de que uma coordenação com uma visão mais holística se fazia necessária para manter o rumo da organização na trajetória almejada. E ele tinha uma clara visão de que essa coordenação deveria ser conduzida por executivos da

Mestrado

Administração

alta gerência, que também seriam responsáveis pelo desenvolvimento e pela criação de políticas internas.

Após a crise de 1920, Brown e Raskob, executivos vindos da empresa Dupont, ajudaram a desenvolver os controles financeiros na GM, marcando o quarto passo rumo à estruturação.

Com essa finalidade, os dois conceberam ferramentas que foram largamente utilizadas por empresas norte-americanas durante vários anos como o retorno sobre o investimento, o retorno sobre o patrimônio líquido, as projeções financeiras e o orçamento flexível.

A reestruturação dos controles financeiros passou pelos seguintes pontos:

- a. Apropriação das despesas: Além de criadas premissas para a alocação de despesas, também foi criada uma hierarquia para aprovações de despesas.
- b. Controle de caixa: Desenvolveu-se um controle centralizado de caixa. Em 1922, por meio do telégrafo e de um sistema de contas bancárias, a GM conseguia prover créditos para suas controladas em até três dias.
- c. Controle de inventário e da produção: A combinação de projeções eficientes de vendas em relação à produção permitiu uma drástica redução de estoques.

Foi nas premissas utilizadas por Sloan (1920) no processo de reestruturação da General Motors, que Vancil (1978) buscou a inspiração para o subtítulo de um de seus livros (*Ambiguity by design*). Ao mesmo tempo em que Sloan preconizava que o gestor da divisão deveria ter total liberdade de ação, também defendia um certo controle central para que o sucesso e o controle do negócio fossem obtidos.

Mestrado
Administração

Como alicerce central, esta pesquisa utilizará os estudos que Vancil (1978) desenvolveu por meio de pesquisa exploratória, o que ampliou o número de empresas pesquisadas sobre esse tema, até então.

O trabalho de Vancil (1978) tem como base teórica três estudos anteriores, quais sejam:

- a. *Divisional performance: measurement and control*, de David Solomons (1965): A obra em questão tem como objetivo investigar as relações financeiras entre a administração central e a administração das divisões.
- b. *Managing the resource allocation process*, de Joseph L. Bower (1970): Na obra citada, estuda-se o impacto da estrutura corporativa no processo de tomada de decisões em grandes empresas descentralizadas.
- c. *Managing diversity and interdependence*, de Lorsch e Allen (1973): No livro em referência, os autores estudaram a interdependência entre a estrutura organizacional, o controle gerencial e o sistema de recompensa em empresas descentralizadas.

Vancil (1978) consolida os três estudos anteriores em um *framework*, que visa facilitar os estudos de gestão em empresas descentralizadas. Utiliza-se para isso dos três conceitos primários de administração descentralizada: autoridade funcional, que é a responsabilidade do gestor da divisão sobre os recursos disponibilizados; responsabilidade financeira, que é o conjunto de métricas utilizadas para avaliar o desempenho do negócio; a autonomia percebida, que é o que impacta o processo de tomada de decisões.

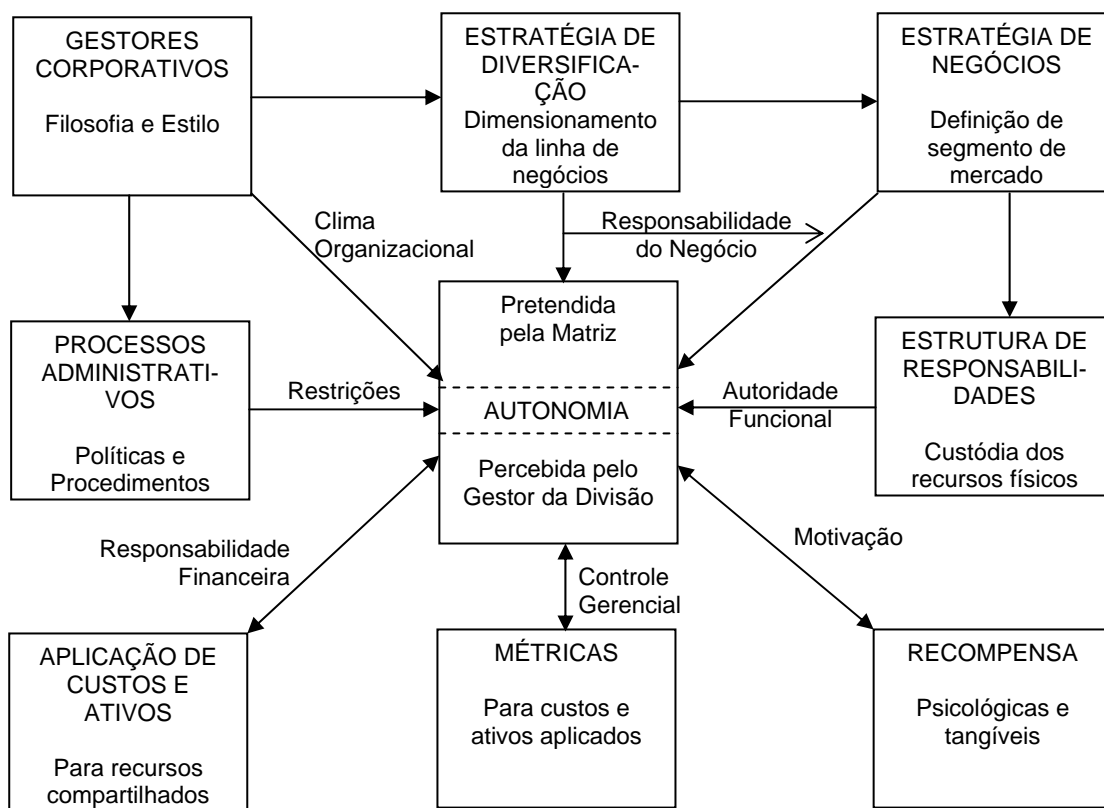
Para tanto, por meio de uma pesquisa, o autor buscou informações sobre a interdependência entre as divisões, a percepção dos gestores dessas divisões sobre sua

Mestrado
Administração

autonomia para decisões estratégicas e o desenho de seu controle gerencial. A relação entre essas três variáveis determinará o grau de ambigüidade.

Como conclusão de seu trabalho, Vancil (1978) apresenta a chamada “teoria de gestão descentralizada”, representada na figura 1, que relaciona esses conceitos entre si e com outros também importantes como a estratégia corporativa, a filosofia da gestão, os processos administrativos e a recompensa.

Figura 1 – Teoria da Gestão Descentralizada



Fonte: Decentralization – Managerial Ambiguity by Design (1978) - VANCIL, Richard F

Como o foco do trabalho de Vancil (1978) é o gestor da divisão, o autor relaciona as diferenças entre o gestor de uma estrutura funcional e o gestor de um centro de custo descentralizado (tabela 1).

Outro ponto ressaltado por Vancil (1978) é o chamado “clima organizacional”, que ele considera chave na descentralização. Ou seja, a administração

Mestrado

Administração

central deve encorajar o gestor de divisão, deixando claro para ele qual é o papel que desempenha na organização. O autor relaciona três variáveis de clima organizacional que impactam a percepção de autonomia do gestor da divisão: 1. restrições estruturais (por exemplo, comitês); 2. processos formais aplicados nas rotinas gerenciais; 3. interações pessoais, ou seja, como o gestor da divisão se relaciona com os representantes da matriz.

Tabela 1 – Perfis do Gestor Descentralizado e do Funcional

Dimensões	Gestor Descentralizado	Gestor Funcional
Estratégica		
Orientação	Empreendedor	Profissional Técnico
Meio ambiente relevante	Externo	Interno
Objetivo da Tarefa	Adaptabilidade	Eficiência
Ambigüidade da Tarefa	Alta	Baixa
Operacional		
Responsabilidade	Ampla, multifuncional	Especializada, função única.
Autoridade	Menos que responsabilidade	Igual a responsabilidade
Interdependência	Pode ser alta	Normalmente baixa
Avaliação de Desempenho		
Métricas	Lucro, crescimento, ROI.	Custos, real x orçado.
Qualidade da resposta	Lenta, deturpada	Rápida, precisa
Riscos e Recompensas		
Risco de falha	Alto	Baixa
Recompensa em potencial	Alta	Baixa

Fonte: *Descentralization – Managerial Ambiguity by Design* (1978) - VANCIL, Richard F

Com relação aos três autores, citados por Vancil (1978), que tiveram influência em seu trabalho, David Solomons (1965) investiga as relações tanto financeiras como gerenciais entre a administração central de uma empresa e as suas divisões.

Além disso, Solomons (1965) recomenda práticas que podem melhorar a coordenação e o controle gerencial das operações, visando à congruência de objetivos e à maximização de resultados para o grupo.

Mestrado
Administração

Seu trabalho foi resultado de uma pesquisa exploratória em vinte e cinco grandes grupos, cujas operações levaram à criação de divisões. O autor levanta prós e contras das práticas adotadas, não deixando de lado seu julgamento.

Como premissa para todo o trabalho desta pesquisa de dissertação, cabe aqui uma separação entre os conceitos de divisionalização e descentralização.

A essência da descentralização é o poder de tomar decisões. Ou seja, empresas que não são divisionalizadas podem adotar o conceito da descentralização, permitindo que os responsáveis pelos departamentos ou pelas áreas de negócios possam tomar decisões, de acordo com a alçada que têm, sem consultar a alta administração. É a alçada, portanto, que determinará o grau de descentralização da empresa como a sinalização necessária para esta poder se manter no caminho de um objetivo comum.

Já a divisionalização adiciona à descentralização o conceito de delegar responsabilidade sobre o lucro.

Solomons (1965) considera incentivos à opção pela divisionalização as três situações abaixo:

- a. quando a empresa procura diversificar, é indicado o uso da divisionalização, já que ela permite diferentes processos e comercialização;
- b. desenvolvimento de talentos e treinamentos para os futuros gestores;
- c. o lucro é uma boa métrica para avaliar a divisão e conseqüentemente para afrouxar ou apertar o controle sobre ela.

Solomons (1965) aponta algumas condições básicas que uma divisão deve respeitar para alcançar o sucesso. A primeira, e a mais importante para o autor, é a independência que cada divisão deve manter em relação a outras divisões, ressaltando o

Mestrado**Administração**

tipo de negócio. Essa independência não significa que a divisão seja auto-suficiente, pois, na verdade, até a terceirização de serviços de apoio básicos com a matriz é possível.

Outra condição é que o lucro de uma divisão ocorra sem que isso implique o comprometimento do lucro de outra divisão, uma vez que as decisões devem ser tomadas sempre considerando a lucratividade de todo o grupo.

A terceira condição para o sucesso na divisionalização é o papel da administração central, que deve tentar persuadir, sem ordenar, porém, as divisões a seguirem o caminho desejado. Ou seja, a empresa deve conter-se nas políticas criadas quando se tratar de uma divisão.

Quanto a preços de transferência, esta pesquisa utilizou como base teórica os estudos de Dearden (1973) e Eccles (1983). Dearden (1973) publica um estudo visando atender a crescente demanda das empresas por informações sobre contabilidade de custos e em processo de descentralização e problemas de conflitos nas discussões sobre o preço de transferência.

Dearden (1973) explica o surgimento do preço de transferência como decorrência de duas atividades: a transferência de bens e serviços entre centros de lucros e a centralização de certos tipos de serviços oferecidos a vários centros de lucro.

O autor considera satisfatório um sistema de relacionamento entre centros de lucros quando esse sistema garante os três pontos seguintes:

- a. que as decisões do gestor levem em consideração os interesses do grupo (e não só os de sua própria divisão);
- b. que a avaliação de desempenho do gestor seja precisa e não sofra muita influência de outras divisões;
- c. que a contribuição da divisão para o grupo seja claramente identificável.

Mestrado
Administração

Segundo Dearden (1973), a empresa deve considerar que as regras para preços de transferência devem ter como propósito “estabelecer preços no mesmo nível que as divisões teriam se fossem negociar livremente no mercado”.

O autor sugere ainda que os produtos e/ou serviços sejam classificados em uma das quatro classes abaixo:

1. Produtos que nunca serão fabricados por outras empresas.
2. Produtos que poderão ser adquiridos de outras empresas, mas somente a longo prazo.
3. Produtos para uso geral que poderão ser fabricados fora da empresa.
4. Produtos que tanto serão vendidos pela empresa e por fornecedores externos como comprados de outros fornecedores ou fabricados internamente.

Eccles (1983), por sua vez, escreveu um *paper* chamado *Controle com justiça nos preços de transferência*, que tinha como objetivo trazer à luz como as empresas lidam efetivamente com a questão do preço de transferência, além de desenvolver uma teoria que pudesse ser aplicada na prática.

Desse modo, Eccles (1983) concebeu o PAA, Plano Analítico do Administrador, que é um quadro em que se deve posicionar a empresa de acordo com duas dimensões e com qual caminho a empresa deseja seguir.

Ou seja, Eccles (1983) tem a estratégia como ponto chave na determinação dos preços de transferência, e as duas dimensões básicas do PAA são a integração vertical e a interdependência entre as divisões. As áreas nos quatro vértices dessa matriz seriam os quatro tipos de empresas: competitiva, cooperativa, colaboradora e coletiva.

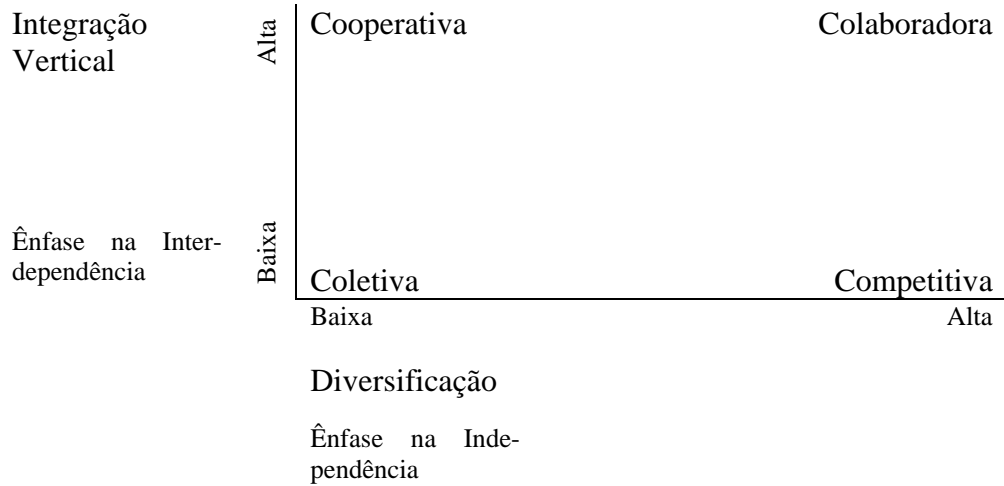
No PAA (tabela 2), o autor propõe uma metodologia para determinar o preço de transferência de acordo com a posição da empresa e com a direção que ela deseja

Mestrado

Administração

tomar, oferecendo com isso uma ferramenta útil ao administrador, que pode alinhar a política de preços de transferência com a estratégia da empresa.

Tabela 2 – Plano Analítico do Administrador – PAA



Fonte: *Controle com Justiça nos Preços de Transferência* (1983) - ECCLES, R. G.

Para utilizar o PAA, deve-se primeiramente posicionar a empresa estudada no quadro acima quanto a sua estratégia e a sua estrutura organizacional. A tabela 3 consolida as características dos três tipos, uma vez que a empresa coletiva não possui preços de transferência.

Tabela 3 – Características das Organizações Competitivas, Cooperativas e Colaboradoras.

Característica	Cooperativa	Colaboradora	Competitiva
Estratégia	Estratégia para toda empresa	Estratégia geral mutuamente definida	Estratégia para cada divisão
Estrutura	Funcional	Matriz	Multidivisional
Sistemas	Custos comparados ao orçado e dados históricos	Combinação de custos, lucros e ROI, orçado x real	Lucros e ROI, orçado x real
Processos	De cima para baixo; negociações integrativas	Iterativos; negociação o modo misto	De baixo para cima; negociações distributivas
Método de avaliação da justiça dos administradores	Destino compartilhado	Confirmação racional	Expectador imparcial
Controle da alta direção	Através da estrutura sobre ações	Balanceamento entre estrutura e sistemas	Através de sistemas sobre resultados

Fonte: *Controle com Justiça nos Preços de Transferência* (1983) - ECCLES, R. G.

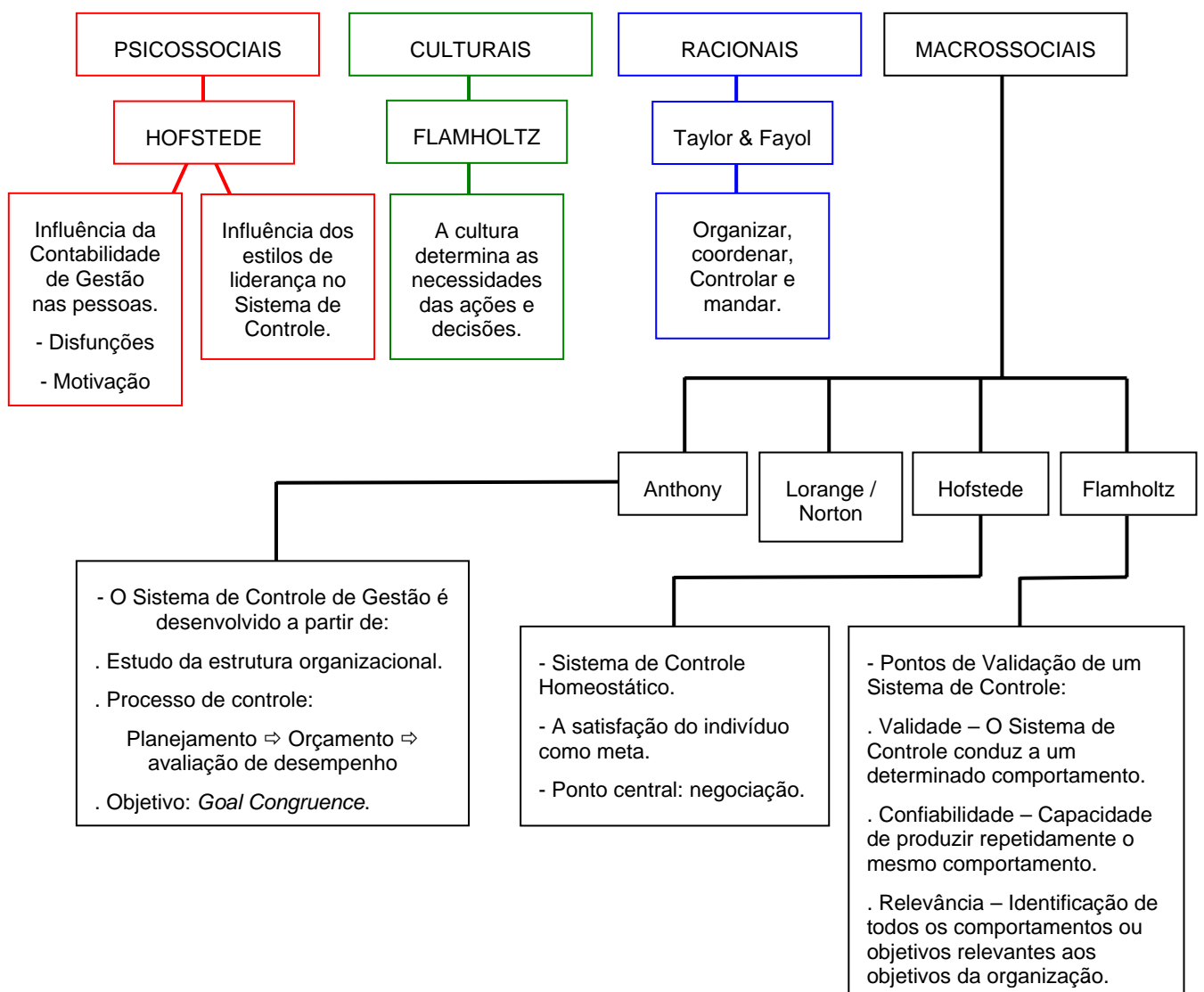
Eccles (1983) propõe sete tipos de política de preços de transferência de acordo com a posição ocupada pela empresa no PAA:

1. custo total real
2. custo total padrão
3. custo mais investimento
4. baseado no mercado
5. preços duplos
6. fontes restritas, baseadas no mercado
7. ausência de política de preços de transferência

Gomes e Salas (2001) destacam as limitações dos sistemas de controle usuais que utilizam apenas métricas financeiras e defendem a necessidade das novas métricas captarem ameaças e oportunidades.

As correntes teóricas apontadas pelos autores que balizam os estudos atuais foram baseadas em quatro grandes correntes. A figura 2 exibe um resumo dessas correntes.

Figura 2 – Perspectivas de Controle



Fonte: Controle de Gestão – Uma Abordagem Contextual e Organizacional (2001) - GOMES, J. Simeone, SALAS, Joan M. Amat.

Flamholtz (1996), por exemplo, propõe um *framework* desenvolvido a partir de três perspectivas: sociológica, administrativa e psicológica. O autor considera como papel do controle gerencial:

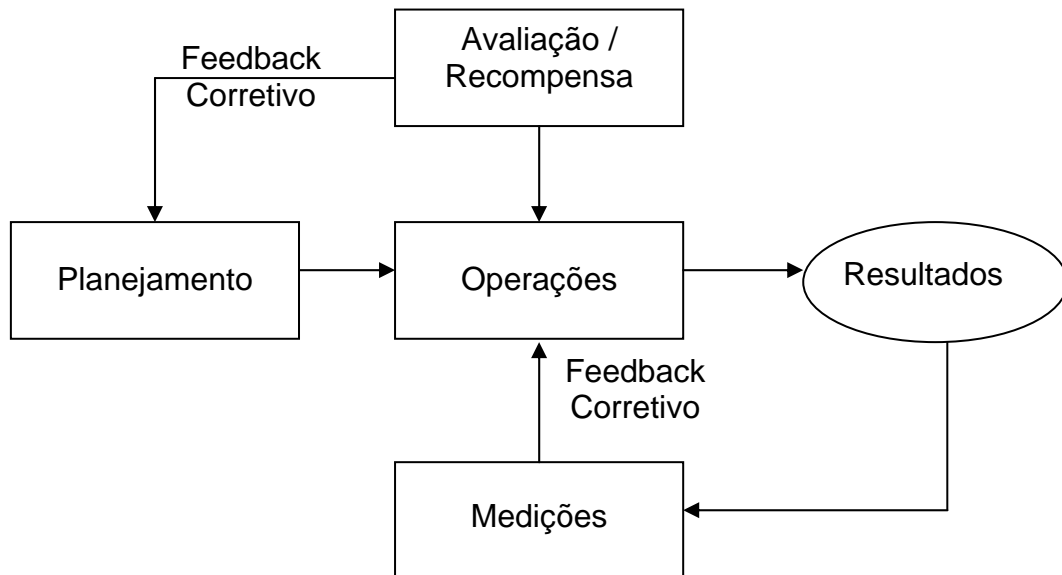
1. Motivar pessoas a tomarem decisões que sejam consistentes com os objetivos organizacionais (*goal congruence*).
2. Um sistema de controle deve juntar esforços de vários departamentos da empresa (*organizational integration*).
3. Fornecer informações sobre os resultados da operação e sobre o desempenho das pessoas (ex.: análise do ROI).
4. Facilitar a implementação de planos estratégicos.

Nesse framework, os principais componentes de um sistema de controle são:

- a. sistema de controle central;
- b. estrutura organizacional;
- c. cultura organizacional.

Todos os componentes indicados acima devem ser interligados (conforme mostra o diagrama da figura 3).

Figura 3 – Modelo Esquemático dos Elementos Principais de um Sistema de Controle.



Fonte: *Effective Organizational Control: A Framework Applications and Implications* (1996). FLAMHOLTZ, Eric.

A empresa estudada foi classificada, quanto ao tipo de controle organizacional, de acordo com os seguintes critérios estabelecidos por Gomes e Salas:

1. Familiar: Centralizada, empresa pequena, pouca ênfase em métricas financeiras, controle informal inadequado a ambientes competitivos.
2. Burocrático: Empresas grandes, fechadas, muito centralizadas, normas rígidas, estrutura funcional, controle formais, cultura avessa a mudanças.
3. Por resultados: Ambientes competitivos, empresas grandes, internacionalizadas, descentralização, técnicas padronizadas de controle.
4. Ad hoc: Mecanismos informais, autocontrole, empresas pequenas, ambientes muito dinâmicos, busca de consenso.

**Mestrado
Administração**

Espera-se que o sistema de controle permita atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos estratégicos desde que o sistema esteja coadunado com a estratégia geral da empresa.

Será identificada qual estratégia básica a empresa estudada adota:

- liderança em custos: indicadores quantitativos
- liderança por diferenciação: indicadores qualitativos e externos

A empresa estudada também terá o seu sistema de controle classificado quanto à estrutura organizacional (conforme mostra a tabela 4).

Tabela 4 – Sistema de Controle em Função da Estrutura

	Funcional	Divisional	Matricial
Sistema de Controle	Burocrático	Resultados	Ad-Hoc / Resultados
Indicadores	Quantitativos / Eficiência	Quantitativos / Eficácia	Qualitativos / Quantitativos
Sistema de Informação	Mensuração de Gastos	Resultados dos Centros	Não financeiro
Planejamento	Alocação de Recursos	Fundamental	Para garantir coordenação.
Avaliação	Importância limitada.	Resultados dos Centros	Resultado Global

Fonte: Controle de Gestão – Uma Abordagem Contextual e Organizacional (2001) - GOMES, J. Simeone, SALAS, Joan M. Amat.

4. Um Caso para Análise

A gestão descentralizada surge como um recurso necessário ao acionista de expandir seus negócios ou, no caso de aquisições, de manter o controle do negócio remotamente. Sloan (1964) atribui à descentralização um dos motivos do sucesso da GM.

Vancil (1978) teoriza dizendo que, em razão das dificuldades de uso de um modelo de gestão descentralizada e pelo grande número de empresas que se utilizam desse modelo, os benefícios devem superar os custos.

Esta pesquisa propõe-se a identificar as ambigüidades inerentes à gestão descentralizada, bem como a examinar como certas estruturas de negócios podem potencializar os problemas decorrentes. Conforme visto antes, esta pesquisa examina um caso de descentralização de duas unidades de negócios. Uma unidade descentralizada foi denominada Power & Oil, cujos sócios são as empresas (brasileira) Máquinas e Motores S.A. e (a norte-americana) Power, Inc., cada uma detentora de metade das ações da Power & Oil. Todas as empresas citadas são representantes em seus respectivos países de uma indústria norte-americana de máquinas e motores: a IE - Industrial Equipments. A outra unidade foi denominada Up Crate S.A., da qual a Máquinas e Motores S.A. possui a totalidade das ações. O modelo adotado para a divisão Power & Oil sugere uma sensibilidade maior ao processo de descentralização, uma vez que o futuro da parceria tornou-se incerto após cinco anos de vida. Um possível sinal de que certas estruturas são mais sensíveis às dificuldades do processo é o fato de a outra divisão da Máquinas & Motores S.A., a Up Crate, também passar por dificuldades decorrentes do processo de descentralização. No entanto, o futuro da empresa não está em jogo, excetuando o risco natural que é atuar em um mercado competitivo.

Mestrado
Administração

A empresa estudada resolveu descentralizar uma fatia pouco explorada do seu negócio, em parceria com uma empresa americana com expertise em montagem de usinas termoelétricas. Nesse caso, a motivação, segundo os conceitos de Solomons (1965), foi diversificar o negócio de motores da empresa, cujo negócio principal era, até então, a comercialização de máquinas e peças. Foi essa, provavelmente, a mesma motivação para a descentralização da Up Crate S.A., que atua no ramo de empilhadeiras. Além da procura por diversificação, o processo de descentralização em questão procurou alcançar uma flexibilidade organizacional que, de acordo com Motta (2004), é um propulsor de inovações.

A discussão sobre preços de transferência no grupo estudado possui certas características que consomem tempo e recursos, merecendo certa atenção. Quanto à estratégia sugerida por Dearden (1973), a Máquinas e Motores em relação à empresa Power & Oil adota a estratégia de custo mais margem, que está relacionada aos produtos de classe 1, conforme abordado na revisão da literatura. Os produtos negociados são basicamente peças e consumíveis fabricados, ou que levam a marca IE, que são distribuídos única e exclusivamente por revendedores autorizados. No caso, a Máquinas e Motores S.A. tem a autorização para revender esses produtos nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Norte do Brasil. A divisão estudada, a Power & Oil, possui uma frota de grupos geradores para atender clientes em geral de forma contínua, gerando energia em usinas termoelétricas, e para atender clientes da área de petróleo e energia.

O gerente de suporte ao produto da Power & Oil declarou na entrevista concedida a esta pesquisa como foram definidos os mercados e os produtos que couberam à divisão Power & Oil desenvolver e comercializar. A divisão de mercado de motores negociada com a Power, Inc. estabeleceu primeiramente os produtos que seriam comercializados entre Máquinas e Motores S.A. e Power & Oil. Desse modo, ficou

Mestrado**Administração**

definido que com a Power & Oil ficaria a família de motores e geradores de média rotação, ao passo que com a Máquinas e Motores S.A., a família dos motores e geradores de alta rotação, que, por sinal, têm aplicações distintas, as quais variam de acordo com tamanho, rendimento, custo de manutenção, durabilidade, etc.

Em seguida, os segmentos de atividade foram distribuídos entre as empresas da seguinte forma: energia, marítimo e petróleo couberam à Power & Oil, sendo que no segmento de energia as usinas que utilizam motores de alta rotação (acima de 10MW) seriam exploradas pela Power & Oil, enquanto no segmento de petróleo e marítimo, a Power & Oil poderia também negociar os motores de alta rotação. O posicionamento estratégico seguiu os conceitos condensados por Mintzberg (2003), quais sejam: uma estratégia de diferenciação de qualidade associada a uma estratégia de diferenciação de suporte (aproveitando a grande rede autorizada da Máquinas e Motores S.A.).

Outro produto da Power & Oil é o serviço de manutenção e de operação.

Com relação a esse aspecto, o gerente de suporte ao produto declarou o seguinte:

“No caso de serviços de manutenção, a Power & Oil possui pessoal próprio para execução de serviços em motores de média rotação e contrata a Máquinas e Motores S.A. para execução dos serviços em motores de alta rotação.”

Outro negócio da divisão é a venda de peças. Quanto a esse aspecto, o gerente de suporte ao produto esclareceu:

“No caso de peças, o fornecedor será sempre a Máquinas e Motores S.A., com um repasse de margem de 5% para os motores de alta rotação e 20% para os motores de média rotação.”

Uma característica dos revendedores da IE é o respeito pelo território. Na verdade, o revendedor recebe autorização da IE para atuar em determinada região, sendo que a Power & Oil tem uma autorização especial para operar em qualquer parte do território nacional, uma vez que o negócio principal da empresa são projetos que oferecem

Mestrado

Administração

soluções específicas. Mesmo assim, quando o negócio é desenvolvido em algum território em que a Máquinas e Motores S.A. não está autorizada a atuar, há o pagamento de *claim* (taxa) ao revendedor local.

Talvez seja por esse motivo que a Máquinas e Motores S.A. exija que peças (principalmente) sejam adquiridas de seu estoque. A Power & Oil está apta a colocar ordens de motores diretamente na IE. No entanto, peças e serviços em motores e grupos geradores de alta rotação devem ser adquiridos da Máquinas e Motores S.A..

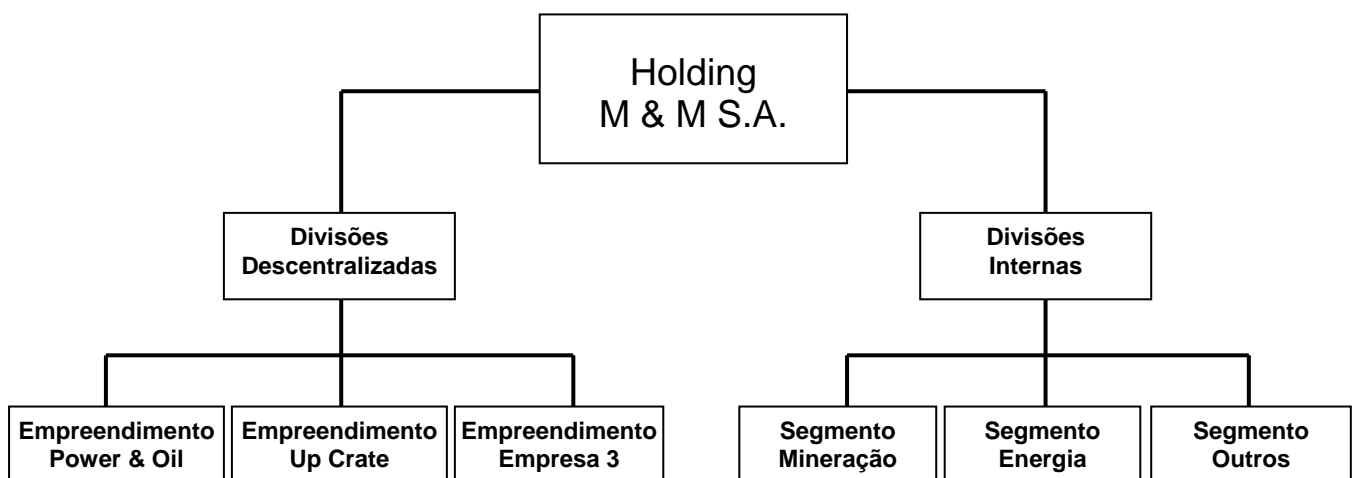
4.1. Estrutura Organizacional do Grupo de Empresas Estudado

Com relação à estrutura organizacional, Gomes e Salas (2001) utilizam três tipos básicos: funcional, divisional e matricial. O grupo estudado possui na Máquinas e Motores S.A. uma estrutura típica divisional, ao passo que a divisão na Power & Oil caracteriza-se por ser um misto de divisional e matricial.

Na figura 4, que exhibe um organograma geral dos negócios da Máquinas e Motores S.A, pode-se ver claramente a estrutura divisional da referida empresa, que, além de ter uma forte tendência vertical, apresenta as seguintes características, identificadas por Daft (2002) em uma estrutura verticalizada focada na eficiência:

- a. tarefas especializadas;
- b. hierarquia rígida com muitas regras;
- c. poucas equipes;
- d. tomada de decisões centralizada.

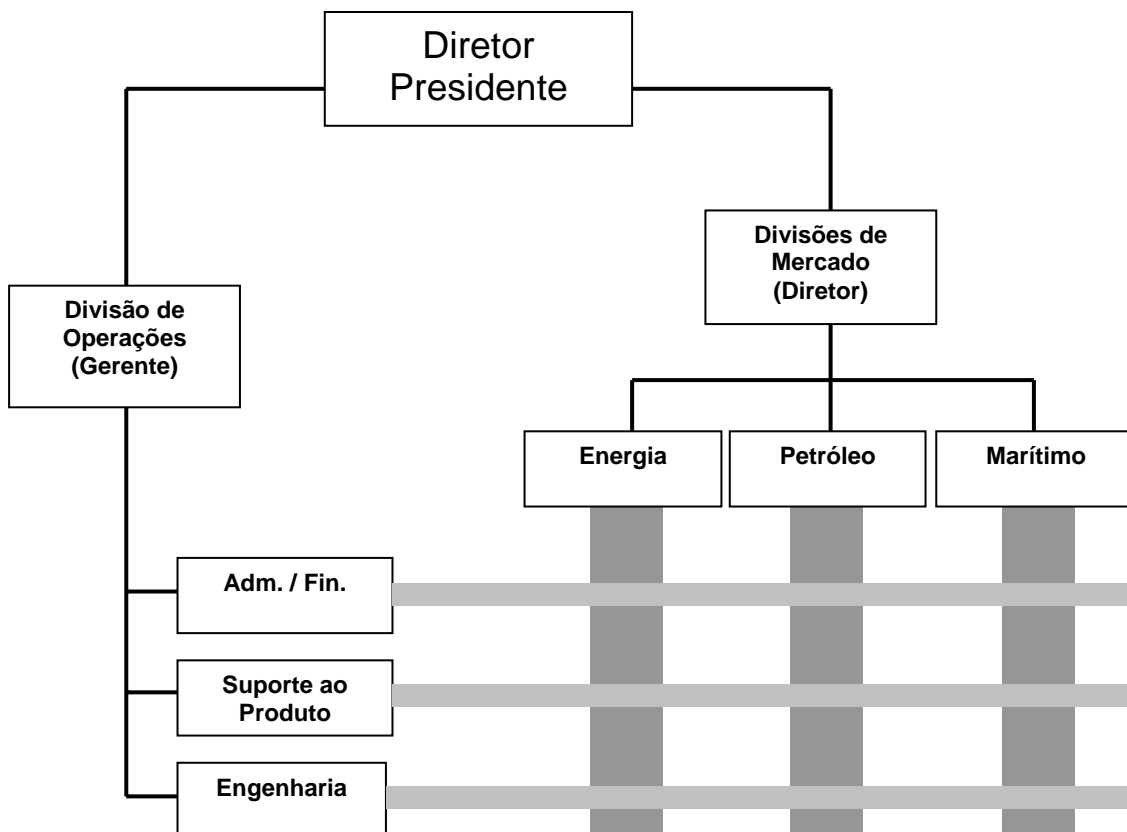
Figura 4 – Organograma da Máquinas e Motores S.A.



Fonte: Entrevista com o gerente de Operações – Anexo I

A divisão Power & Oil, por sua vez, caracteriza-se por um formato híbrido, no qual são observados tanto traços do tipo divisional como do tipo matricial. Além disso, trata-se de uma estrutura mais horizontalizada, conforme mostra a figura 5.

Figura 5 – Organograma da Power & Oil



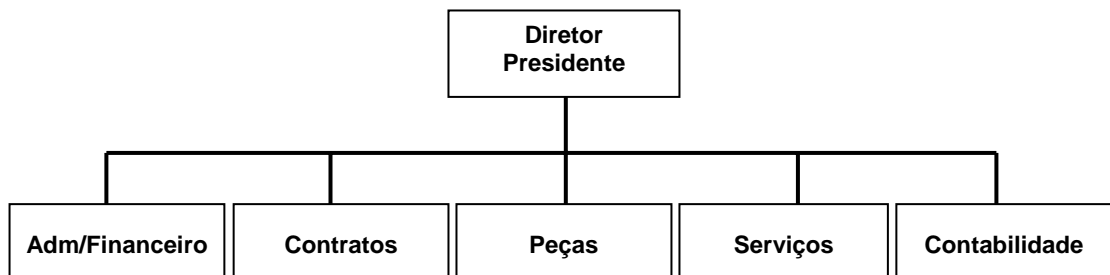
Fonte: Entrevista com o gerente de Operações – Anexo I

Na estrutura apresentada acima predominam as seguintes características, identificadas por Daft (2002) em uma estrutura horizontal focada na aprendizagem:

- a. tarefas compartilhadas;
- b. hierarquia relaxada, poucas regras;
- c. comunicação facilitada;
- d. tomada de decisões descentralizadas.

Por fim, a divisão Up Crate S.A. possui uma estrutura claramente divisional, destacando cada unidade de negócios da empresa (no caso, contrato, peças e serviços), como pode ser visto na figura 6.

Figura 6 – Organograma da Up Crate



Fonte: Entrevista com o gerente de Operações – Anexo I

Utilizando-se a tabela PAA, de Eccles (1983), foi verificado que a empresa Máquinas e Motores S.A. se enquadra em um categoria entre cooperativa e colaboradora, embora esteja bem mais próxima do tipo colaboradora. Para a Máquina e Motores S.A., a política sugerida seria a de fontes restritas baseadas no mercado. No entanto, provavelmente em razão da característica conservadora de seus gestores, a política adotada, segundo o critério adotado por Eccles (1983), é a do tipo custo total padrão. Ou seja, essa pequena distorção em relação à literatura técnica não parece ser suficiente para o descontentamento do gerente de suporte ao produto da Power & Oil, que respondeu negativamente a pergunta sobre satisfação, após as negociações de preços de transferência de peças e serviços com a Máquinas e Motores S.A..

A Up Crate, por sua vez, enfrenta dificuldades típicas de uma gestão descentralizada. Eis algumas delas:

1. Sistema inadequado: Tal qual a Power & Oil, a Up Crate herdou o sistema corporativo da Máquinas e Motores, que é inadequado ao seu negócio.

Mestrado

Administração

2. Mau atendimento nos serviços terceirizados: A Up Crate utiliza-se de serviços de apoio da Máquinas e Motores S.A. como jurídico, recursos humanos e tecnologia da informação, e similarmente à Power & Oil também reclama do atendimento, já que nunca se considera prioritária para o pessoal da Máquinas e Motores S.A..

3. Liberdade de ação: A Máquinas e Motores S.A. exerce um controle bastante rígido sobre as suas divisões, tanto as descentralizadas quanto os segmentos de negócios internos. Nem mesmo uma passagem aérea internacional pode ser adquirida sem o consentimento da matriz.

4.2. Natureza dos Centros de Responsabilidades

Conforme a concepção de Dearden (1973), a principal razão da utilização de centros de responsabilidades talvez seja medir a contribuição de cada unidade de negócios nos lucros de toda a empresa. Os centros de responsabilidade podem ser centros de lucro ou centros de custo. Conceitualmente, segundo Haim Mendelson (1999), professor da Stanford Business School, uma unidade de negócios é considerada um centro de lucro quando “é projetada como um pequeno negócio possui suas próprias receitas e metas de lucratividade”. No caso da Power & Oil, os centros de lucros são os três segmentos de mercado citados anteriormente, quais sejam: energia, petróleo e marítimo. Os centros de custo absorvem as despesas das áreas de apoio, como no caso estudado são as áreas administrativo-financeira, suporte ao produto e engenharia.

Adicionalmente, os sócios da Power & Oil segmentaram as divisões de negócios por produto. Com isso, cada centro de lucro possui quatro subcentros de lucros, quais sejam: serviços, peças, motores e aluguel.

O projeto de centros de lucro e custo está diretamente relacionado ao sistema de controle, que, por sua vez, tem forte influência nos problemas decorrentes do processo de descentralização. Gomes e Salas (2001) utilizam três tipos básicos, conforme mostra a tabela 4: burocrático, resultados e ad hoc. A Máquinas e Motores S.A., por ser uma empresa maior do que a sua divisão Power & Oil e por ter uma estrutura organizacional do tipo divisional, adota, de acordo com a literatura, um tipo de sistema de controle por resultados.

Já a sua divisão Power & Oil, por ter sua estrutura organizacional divisional com fortes traços matriciais, adota um sistema de controle do tipo ad hoc e resultados.

4.3. A Avaliação de Desempenho

As empresas do grupo estudado empregam indicadores financeiros com foco na eficácia, que são utilizados na tomada de decisões, no planejamento e na avaliação de desempenho dos responsáveis pelos centros de lucros. Também são utilizados indicadores qualitativos como a probabilidade de sucesso em futuros projetos e a participação de mercado. Esses indicadores qualitativos não influenciam, porém, a avaliação dos responsáveis pelos centros de lucros e não têm impacto direto na distribuição da participação nos lucros. Nesse caso, portanto, o critério está de acordo com a proposta de Gomes e Salas (2001). No caso da avaliação na Power & Oil, segundo informações do gerente de operações, durante a entrevista realizada com ele, são utilizados dois indicadores: a margem de contribuição e o comparativo real em relação ao orçado. Já no caso da Máquinas e Motores S.A., a avaliação de suas divisões se baseia no ROI e no montante transferido como equivalência patrimonial.

Diferentemente da cultura da Máquinas e Motores S.A., onde os responsáveis pelos centros de lucro e custo os defendem de forma muito vigorosa, na Power & Oil não há uma defesa ostensiva dos centros de lucro e custo pelos seus responsáveis. Isso talvez seja uma consequência das frustrações das negociações de preços de transferência. Uma vez que a Power & Oil não consegue obter um preço de transferência satisfatório aos seus negócios, por imposição da Máquinas e Motores, os gestores não podem cobrar com rigor os resultados dos responsáveis pelos centros de lucro, o que resulta em um relaxamento com as despesas, tanto no controle orçamentário quanto na alocação nos centros de lucro.

Mestrado
Administração

Para que essa massa de dados seja convertida em informação para a tomada de decisões, é necessário um sistema eficiente de informação.

Com relação ao sistema de informação utilizado pelo grupo, houve uma grande evolução no último ano e meio. Antes de agosto de 2004, a Máquinas e Motores S.A. utilizava um conjunto de sistemas que compreendia um sistema interno, desenvolvido “em casa”, por assim dizer, com a parte de contabilidade, tesouraria e fluxo de aprovações, e um sistema importado da IE, que complementava o sistema de informação com controle de estoque, ordem de serviço, controle da oficina e emissão de notas fiscais. Quando foi descentralizada a divisão de motores, em parceria com a Power, Inc., a Power & Oil “herdou” esses sistemas. No entanto, como o conjunto de programas havia sido desenvolvido ou sob medida ou adaptado para atender as necessidades da Máquinas e Motores S.A., era esperado que não satisfizesse as expectativas da Power & Oil. Afinal, não só o negócio da Power & Oil era bem diferente do negócio da Máquinas e Motores S.A., como também a estrutura de centros de custo e plano de contas da primeira diferia daquela da segunda.

O negócio da Máquinas e Motores S.A. é típico de um revendedor, ou seja, muita venda de balcão de peças e produtos chamados “de prateleira”, além da oferta de serviços. A Power & Oil, por sua vez, nasceu com o propósito de alavancar novos negócios e de oferecer soluções nas áreas de petróleo, energia e marítima, o que implica projetos de longo prazo, além da venda de energia elétrica e de motores específicos para determinada utilização. Em outras palavras: fins bastante específicos, bastante personalizados, e, portanto, fora do padrão.

Ao longo de quase quatro anos, alguns executivos da Power & Oil tentaram implementar um sistema que correspondesse às expectativas da empresa. Em poucos meses de vida, a Power & Oil esgotou a possibilidade do sistema corporativo da Máquinas e

Mestrado**Administração**

Motores S.A. de lidar com centros de custos. Ressalte-se aqui que o sistema foi projetado para atender o modelo de negócios da Máquinas e Motores S.A., que não utilizava de forma extensiva o recurso de centros de lucro, e a troca de sistema foi apoiada pelo sócio norte-americano, a Power, Inc.. No entanto, a vontade do sócio local prevaleceu. Por isso, somente no segundo semestre de 2003, por pressão do fabricante americano (IE), deu-se o início da implementação de um novo sistema baseado na tecnologia (da) SAP, sistema corporativo robusto e muito utilizado por grandes empresas. Em agosto de 2004, o referido sistema passou a ser compartilhado por ambas as empresas.

Essa troca, apesar de o novo sistema implementado conviver em harmonia com os outros sistemas legados, significou uma evolução, pois, além de permitir uma ampla utilização de centros de custos e centros de lucros, influenciou a maneira de a Máquinas e Motores S.A. avaliar o seu negócio, já que a empresa passou a adotar com mais frequência os centros de custos e lucros. Outro ponto a favor do sistema da SAP é a rapidez no fechamento contábil e a velocidade de processamento da informação que proporciona. Por meio de recursos de *business intelligence* e *business warehouse*, o processamento dos relatórios gerenciais ganharam em velocidade, e estes, em precisão.

4.4. As Ambigüidades do Modelo

Vancil (1978) extraiu das declarações de Sloan (1964) a essência das ambigüidades de um modelo de gestão descentralizado. Ao mesmo tempo em que o gestor necessita de liberdade para tomar decisões, essa liberdade pode conduzir a divisão a um afastamento das metas esperadas pela administração central. E, para evitar que isso aconteça, a administração central pode criar mecanismos de controle para inibir o gestor da divisão. Um princípio básico do controle gerencial é que o gestor só poderá ser responsável por um centro de lucro se tiver pleno controle dos próprios atos. Nesse sentido, a Máquinas e Motores S.A. exerce o seu controle com mão-de-ferro, uma vez que, além de restrições, impostas por alçadas de aprovação, para valores relativamente baixos, os investimentos têm de passar pelo crivo da matriz.

Além dessas ambigüidades, existem dificuldades inerentes ao modelo descentralizado como a discussão de preços de transferência. Conforme proposta de Solomons (1965), apesar de uma independência nas operações ser fundamental, a troca de produtos e serviços entre divisões é necessária para otimizar despesas, sendo por isso muitas vezes fundamental para a sobrevivência do negócio. No caso estudado, os preços de transferência tanto são relativos a peças e serviços vendidos pela Máquinas e Motores S.A. à sua divisão Power & Oil como ao custo dos serviços de suporte administrativo da Máquinas e Motores S.A. prestados tanto à Power & Oil como à Up Crate S.A.. Entre esses serviços, são oferecidos os seguintes: gestão de recursos humanos, apoio jurídico, administração central do caixa e suporte em algumas funções de tecnologia da informação.

Nesse ponto, Eccles (1983) associa a estratégia do grupo ao método de determinação de preços de transferência. A sua tabela mostra que empresas competitivas

Mestrado**Administração**

devem adotar o critério de preços de mercado, mas sem nenhuma regra básica de determinação de preços de transferência. No entanto, isso parece trazer uma ambigüidade intrínseca. Desse modo, voltamos à percepção de Vancil (1978), que defende que quanto mais liberdade houver mais o caminho da divisão se desviará do caminho idealizado para o grupo como um todo. No grupo estudado, a Power & Oil, se tivesse liberdade de escolha, poderia adquirir, por exemplo, óleo lubrificante até 25% mais barato do que consome, comprando da Máquinas e Motores S.A., além de aumentar as chances de alavancar novos negócios com peças. Um exemplo disso é o que a Power & Oil conseguiu prospectar no mercado de petróleo. As operadoras *offshore*, que possuem motores da IE em suas plataformas de extração e armazenamento de petróleo, costumam comprar peças nos revendedores estrangeiros. Essas empresas gozam de isenção de impostos de importação, o que torna as peças comercializadas pela Máquinas e Motores S.A. inviáveis. No entanto, a Power & Oil descobriu que as empresas de petróleo prefeririam comprar as peças no mercado brasileiro sem ter de arcar com os custos de logística, canalizando os seus esforços para o objetivo fim do seu negócio. Como a negociação de mercado manteve as vendas de peças de motores a cargo da Máquinas e Motores S.A., o custo de impostos no refaturamento pela Power & Oil inviabiliza o negócio.

5. Conclusão

Os benefícios de uma gestão descentralizada devem, segundo Vancil (1978), superar os custos. No entanto, as dificuldades da aplicação do conceito de gestão descentralizada desafiam os gestores. Especificamente no grupo estudado, as dificuldades encontradas, que refletem aquelas apontadas na literatura, são as seguintes:

1. Motivar as pessoas da matriz a absorverem o trabalho extra gerado pela terceirização de alguns serviços prestados à unidade de negócios descentralizada.
2. Estabelecer um sistema de controle que cumpra com o papel de manter os objetivos da unidade descentralizada alinhados com os objetivos do grupo.
3. O sistema em questão também deve permitir liberdade de ação ao gestor da unidade descentralizada.
4. Estabelecer os indicadores financeiros ou não-financeiros, quantitativos e/ou qualitativos, que permitam avaliar corretamente a performance da unidade descentralizada.
5. Estabelecer métodos de determinação de preços de transferência justos e que agreguem valor a todo o grupo.

A exposição dos preceitos teóricos vis à vis o estudo de caso teve como objetivo tentar anular alguma possibilidade de as empresas estudadas, não seguirem as melhores práticas propostas pelos acadêmicos, além de examinar se realmente um modelo de negócio pode potencializar os problemas inerentes a uma gestão descentralizada.

Mestrado
Administração

Ou seja, se fosse possível traçar uma curva de dispersão em relação a uma curva normal, o desvio padrão do grupo estudado seria muito pequeno, com apenas alguns pontos fora dessa curva normal hipotética. Tendo em vista os fundamentos teóricos, percebemos, portanto, que a ameaça que paira sobre o futuro da Power & Oil não está no mercado, nos erros de estrutura, nos sistemas de controle e de informação, na utilização de indicadores nem no perfil do gestor. Com relação ao grupo estudado, essas dificuldades parecem ser ampliadas em razão do modelo adotado e do tipo do negócio, no qual uma forte noção territorial de atuação é característica básica dos revendedores da IE. Se a divisão Power & Oil tivesse liberdade de escolha, a empresa poderia, por exemplo, adquirir no mercado óleo lubrificante em torno de 25% mais barato do que o consumido pela empresa, comprando da Máquina e Motores S.A. As decisões sobre o preço de transferência não ocorrem livremente, gerando uma percepção de injustiça ou de que esses preços poderiam ser mais bem definidos.

A confirmação de uma das questões que esta pesquisa se propôs a examinar se revela na opinião do gerente de operações, que, após doze anos de serviços prestados à Máquinas e Motores S.A., foi cedido à Power & Oil durante um processo de transição. Após a saída do gerente administrativo financeiro, a área mudou de nome, reforçando a sua característica de apoio às operações. Em nossa entrevista, fizemos a seguinte pergunta ao gerente de operações: em razão de sua experiência anterior na matriz da Máquinas e Motores S.A., você acha que a Power & Oil é mais sensível aos problemas inerentes ao processo de descentralização do que, por exemplo, a divisão Up Crate S.A.? Em caso afirmativo, a que atribui essa maior sensibilidade? Esta foi a resposta:

“Parece-me que sim. Há uma maior sensibilidade na Power & Oil a todas essas questões. Ela aumenta em função da divisão final do lucro, quando a participação da Power, Inc. entra em discussão, em função do mercado, defesa territorial. Uma vez que a Máquinas e Motores S.A. tem de dividir seu lucro com outro sócio, ela (a Máquinas e Motores S.A.) não cede nas negociações de peças e serviços.”

Mestrado
Administração

Desse modo, além de não ceder e de impor critérios, a Power & Oil fica tolhida no seu crescimento, não compartilhando das mesmas metas do grupo da Máquinas e Motores S.A..

O que se percebe no negócio do grupo estudado é que aparentemente o modelo de descentralização pode exacerbar conflitos. O grupo escolhido para o estudo de caso associado a esta pesquisa traz uma certa riqueza de informações, o que pode sugerir um cuidado especial dos gestores com as incertezas e dificuldades da gestão descentralizada, impondo ao negócio sérios riscos, os quais poderiam abreviar a vida da divisão.

Tomando por base os fundamentos teóricos, a pesquisa indica as seguintes características do modelo de negócio estudado, que podem potencializar as dificuldades e o entendimento dos processos relacionados com uma gestão descentralizada:

1. Participação de um sócio pertencente a um grupo maior: O sócio da Máquinas e Motores S.A. é a Power, Inc.. O fato de se tratar de uma empresa estrangeira não parece ter influência direta nos problemas relacionados com a gestão descentralizada..
2. Forte noção de território: Esse pode ser considerado um fator importante na disputa de divisão de mercado. Ou seja, o fato de a Power, Inc. pertencer a um grupo poderoso pode ameaçar a posição de líder da Máquinas e Motores S.A..
3. Revendedora exclusiva: Como a Máquinas e Motores S.A. atua sob a autorização da IE – Industrial Equipments, a empresa não concede liberdade à Power & Oil para negociar preços de transferência e

insumos, o que muitas vezes obriga a Power & Oil ou a diminuir muito a sua margem ou a perder o negócio.

4. Divisão final do lucro entre a Máquinas e Motores S.A. e a Power, Inc.: Talvez seja esse o motivo mais forte que amplia a sensibilidade da Power & Oil aos problemas inerentes a uma gestão descentralizada. É em razão dessa divisão de lucros, que o futuro da empresa está sendo discutido pelos sócios.

Não se pode negar que ao longo de aproximadamente seis anos a Power & Oil proporcionou excelentes negócios para ambos os sócios. Muitas vezes, os resultados da empresa apontavam índices de lucratividade por funcionário iguais aos de empresas do mercado de capitais ou consultorias. Este trabalho destaca, em seguida, algumas variáveis determinantes do modelo de gestão descentralizada, que apresentam mais complexidade, no sentido da relação entre benefício e dificuldades de convivência. Eis algumas delas:

1. Preços de transferência: No caso estudado, a complexa divisão de mercado e as idiossincrasias do modelo adotado ampliam em demasia a discussão sobre a determinação de preços de transferência. Apesar de a discussão ser benéfica, pelo menos, até certo nível, a Power & Oil já perdeu excelentes negócios por causa de uma certa inflexibilidade da Máquinas e Motores S.A. na negociação dos preços de transferência de peças e serviços, fato que tem gerado um clima ruim, uma vez que os negociadores da Power & Oil sempre saem das negociações com uma sensação de derrota. Além disso, o outro sócio da Power & Oil, a Power, Inc., vem exigindo mudanças, o que tem gerado atritos potencialmente perigosos com o outro sócio.

2. Estabelecimento de uma estratégia comum: Um dos benefícios de descentralizar uma unidade de negócios seria obter uma estrutura mais enxuta, que pudesse se adaptar mais rapidamente às mudanças de mercado. No entanto, quanto mais liberdade essa unidade tiver mais distante poderá estar do rumo pretendido pela unidade central. Esse relacionamento é conflitante no caso estudado, uma vez que a presença de outro sócio, que poderia ameaçar o território da Máquinas e Motores S.A., tolhe o crescimento da Power & Oil. Ou seja, a Power & Oil não compartilha efetivamente planos expansionistas com a Máquinas e Motores S.A..
3. Terceirização das áreas de apoio entre a divisão e a unidade central: É um outro ponto de conflito, pois tem gerado desgastes e recursos na empresa estudada. Como os negócios da Máquinas e Motores S.A. e da Power & Oil são intrinsecamente diferentes, toda a estrutura contábil, expertise dos profissionais da área jurídica e política de recursos humanos que Máquinas e Motores S.A. disponibiliza não são totalmente adequados para a Power & Oil. Além disso, observa-se uma insatisfação dos funcionários da Power & Oil quanto ao atendimento da Máquinas e Motores S.A.. Com relação à estrutura contábil, a Máquinas e Motores S.A. atua como uma empresa essencialmente comercial, com um horizonte de curto prazo, tendo por essa razão uma estrutura contábil voltada para essa finalidade. Na Power & Oil, por sua vez, o negócio é mais parecido com uma indústria, o que demanda uma contabilidade de custos.

O que se percebe é que mesmo enfrentando as dificuldades de uma gestão descentralizada, os outros segmentos de negócios dos quais a Máquinas e Motores detêm

Mestrado***Administração***

100% do controle, não estão com seu futuro incerto. Já na Power & Oil, a incerteza quanto ao futuro é visível por causa da pressão que o outro sócio exerce para que os problemas relacionados acima sejam mitigados. Além disso, aparentemente, não há disposição da Máquinas e Motores S.A. para cooperar nas soluções.

Esta pesquisa se propôs a buscar sugestões que pudessem amenizar tais dificuldades. No entanto, não se teve a pretensão de propor um modelo de gestão. Na verdade, a proposta foca a divisão de mercado entre as empresas, uma vez que, desde o início, a Power & Oil sempre esteve voltada para a área de energia. A partir daí, foi firmada a parceria entre a Power, Inc. e a Máquinas e Motores, o que acabou gerando o embrião da Power & Oil. No início dessa parceria, a Máquinas e Motores cedeu os mercados marítimo e de petróleo para ajudar na estruturação da Power & Oil. No entanto, com o decréscimo do mercado de energia nos últimos três anos e o crescimento, no mesmo período, dos mercados de petróleo e marítimo, a Power & Oil concentrou esforços nestes dois últimos, nos quais obteve sucesso, por sinal, já que em 2004 e 2005 a maior parte dos lucros veio exatamente daí. A sugestão desta pesquisa, portanto, é dividir o mercado novamente, fazendo os segmentos marítimo e de petróleo retornarem para a Máquinas e Motores S.A.. A Power & Oil, por sua vez, voltaria o seu foco para a área de energia, na qual teria total liberdade para agir, comprando e vendendo qualquer marca que não só IE, utilizando o próprio sistema de informação e atuando com autonomia financeira e contábil. A atenção voltada para o mercado de energia seria uma questão de sobrevivência para a Power & Oil, pois, com uma maior agressividade comercial por parte do sócio norte-americano, a Power, Inc., a empresa teria uma boa probabilidade de sucesso, além de uma distribuição de lucros provavelmente maior, evitando, desse modo, os atritos e os desgastes que o modelo atual tem gerado.

Mestrado
Administração

Como contraponto, porém, têm-se a Up Crate S.A., que, embora enfrente as mesmas dificuldades inerentes ao processo de descentralização da Power & Oil, não passa por uma crise forte o suficiente para colocar o futuro da empresa em jogo. Fica claro, portanto, que o modelo utilizado na gestão da Power & Oil parece potencializar as já difíceis questões apontadas na literatura técnica, e examinadas nesta pesquisa.

Outra sugestão, mais adequada ao tipo de negócio da Power & Oil, é a utilização de conceitos de rede organizacionais em projetos específicos, aproveitando as características do ciclo de vida de uma empresa virtual (Neto, 2005 apud Zimmermann, 1997):

- 1º. busca de parceiros;
- 2º. contratação;
- 3º. operação;
- 4º. dissolução e reconfiguração.

5.1. Sugestões para Outras Pesquisas

O campo de controle gerencial é vasto e permite várias pesquisas, focando diferentes aspectos da gestão.

Uma questão que tentou-se examinar neste trabalho foi a possibilidade de alguns modelos apresentarem maior sensibilidade às dificuldades inerentes à gestão descentralizada. A conclusão alcançada foi a seguinte: em razão do tipo de parceria, e considerando que a divisão de mercado é negociada, existe, sim, no modelo estudado, uma tendência de potencializar os problemas e as ambigüidades de uma gestão descentralizada.

Desse modo, uma sugestão seria estudar uma maneira de medir essa sensibilidade, o que em um planejamento de descentralização serviria de alerta para os empreendedores, pois pudemos perceber que essa sensibilidade não só pode consumir mais recursos como pode pôr em risco o futuro da empresa descentralizada.

Uma outra sugestão seria desenvolver estudos mais específicos sobre um modelo de gestão que contemple novas estruturas administrativas e parcerias surgidas após a globalização e principalmente focadas nas questões de controle gerencial.

Vale ainda sugerir aqui um estudo mais aprofundado sobre dois temas: clima empresarial e políticas de recompensa. No caso do clima empresarial, poder-se-ia avaliar o impacto que este pode ter nos resultados de uma empresa descentralizada., Já com relação à política de recompensas, poder-se-ia examinar com mais profundidade um modelo que consiga associar métricas tanto da divisão como também de todo o grupo, diminuindo o risco de divergência de metas ou decisões que favoreçam a divisão em detrimento dos resultados do grupo.

ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de Controle Gerencial*. 1ª. Ed. Editora Atlas, 2002, capítulo 4.

BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C. *Principles of Corporate Finance*, 7ª. Ed. McGraw-Hill Irwin, 2003.

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S. *Business Research Methods*. 7ª. Ed. McGraw-Hill Irwin, 2000.

DAFT, Richard L.. *Organizações – Teoria e Projetos*. 7ª. Ed. Editors Thompson Pioneira, 2002.

DEARDEN, John. *Cost Accounting and Financial Control Systems*. 2ª. Ed. Addison Wesley, 1976.

DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. 1ª. Ed. Pioneira Thompson, São Paulo, 2001, capítulo 4.

ECCLES, Robert G. *Controle com Justiça nos Preços de Transferência*. *Harvard Business Review*, v.61, n.6, p.149-61, nov./dez. 1983.

FLAMHOLTZ, Eric. *Effective Organizational Control: A Framework Applications and Implications*.

GHOSHAL, Sumantra, BARTLETT, Christopher A. *A Organização Individualizada*. 1ª. Ed. Campus, 2000.

GOMES, J. Simeone, SALAS, J.M. *Controle de Gestão – Uma Abordagem Contextual e Organizacional*. 3ª. Ed. Editora Atlas, 2001, capítulos 3 e 4.

Mestrado

Administração

ISKANDAR, Jamil I. Normas da ABNT – Comentadas para Trabalhos Científicos. 2ª. Ed.

Juruá Editora, 2003.

LORSCH, Jay W., ALLEN, Stephen A. III. Managing Diversity and Interdependence. 1ª.

Ed. Harvard University Graduate School of Business Administration – Division of

Research, 1973.

MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph, QUINN, James B., GHOSHAL, Sumantra. O

Processo da Estratégia. 4ª. Ed. Bookman, 2003.

MOTTA, Paulo R. Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. 15ª. Ed.

Record, 2004.

NETO, João Amato. Redes Entre Organizações. 1ª. Ed. Atlas, 2005.

SLOAN, Alfred P. Jr. My Years With General Motors. Ed. Especial 1990. Doubleday

Currency, 1963.

SOLOMONS, David. Divisional performance: Measurement and Control. 1a. Ed.

Financial Executives Research Foundation, Inc., NY, 1965.

TAYLOR, F. Winslow. The Principles of Scientific Management.

VANCIL, Richard F. Decentralization – Managerial Ambiguity by Design. 1a. Ed.

Financial Executives Research Foundation, Inc., NY, 1979.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman,

2001.

7. Anexos**ANEXO I**

Entrevista, realizada em 10 de janeiro de 2005, com o diretor presidente da Power & Oil, economista que trabalha na empresa desde o início de suas atividades. Oriundo da Máquinas e Motores S.A., sob sua responsabilidade está a área comercial da empresa, composta dos seguintes centros de lucros: energia, petróleo, gás e marítimo, além das áreas de apoio, operação, suporte ao produto e engenharia.

Pergunta 1:

O que levou a Máquinas e Motores S.A. a se associar à Power, Inc.?

Resposta:

- Desde 1998, 1999, a Máquinas e Motores S.A. pensava em expandir suas atividades de um *dealer* típico da IE. A primeira oportunidade surgiu com o projeto de uma usina emergencial na Região Norte do País. Desse modo, para participarmos da empreitada, foi convidada a Power, Inc. pela sua expertise em usinas termelétricas. No ano seguinte, mais um projeto surgiu, e de novo a Power, Inc. foi convidada a participar. Em ambas as situações, fomos bem-sucedidos. A partir daí, resolvemos dividir os riscos, unindo a expertise da Power, Inc. e o conhecimento operacional, da Máquinas e Motores S.A. o conhecimento comercial e suporte a nível nacional.

Pergunta 2:

O que isso impactou o sistema de controle e de informação dessas empresas?

Mestrado
Administração

Resposta:

Em termos de Máquinas e Motores S.A., absolutamente nada. No entanto, a Power & Oil nascia com uma proposta nova de negócios. É interessante observar que a Power, Inc. apenas exigiu relatórios gerenciais trimestrais. A Máquinas e Motores S.A., por sua vez, participa mais intensamente do negócio, até mesmo compartilhando um único sistema corporativo.

Pergunta 3:

Os sistemas de controle e de informações da Power & Oil, Power, Inc. e Máquinas e Motores S.A. são integrados? São baseados em custos, lucro ou investimentos?

Resposta:

Sim. São parcialmente integrados. O sistema é baseado em lucro líquido e participação de mercado.

Pergunta 4:

Como se dá a tomada de decisão? É um processo centralizado ou descentralizado?

Resposta:

Ambas as coisas. Os diretores e gerentes têm poderes delimitados por alçada. Decisões estratégicas são tomadas pelo conselho.

Pergunta 5:

Existe alguma forma de avaliação de desempenho? Qual?

Resposta:

- A avaliação é feita por lucro líquido e pelo resultado do valor real versus o valor orçado. Estamos aos poucos inserindo indicadores qualitativos em nossa avaliação de performance.

Mestrado**Administração**

Entrevista com o gerente de suporte ao produto, realizada às 15 horas de 20 de dezembro de 2005.

Pergunta 1

Qual é a sua formação e quais são as suas atribuições na empresa Power & Oil?

Resposta:

Sou engenheiro mecânico por formação. Quanto a minhas atribuições, sou responsável pelas operações de pós-venda como operação, manutenção e venda de peças.

A área de suporte ao produto não é um centro de lucro.

Pergunta 2

Como é a divisão de mercado estabelecida pelos sócios para o mercado de peças e serviços?

Resposta:

Primeiramente, a divisão de mercado foi feita considerando a família de motores e de grupos de geradores utilizados. Coube à Power & Oil, o mercado de Energia, utilizando os motores de média rotação (*medium speed*) e os de alta rotação, mas os últimos apenas em projetos acima de 10MW. Também ficaram com a Power & Oil os mercados de petróleo e marítimo, tanto com motores de alta como também os de média rotação.

No caso de peças, o fornecedor será sempre a Máquinas e Motores S.A., com um repasse de margem de 5% para os motores de alta rotação e de 20% para os motores de média rotação.

No caso de serviços de manutenção, a Power & Oil possui pessoal próprio para a prestação de serviços em motores de média rotação e contrata a Máquinas e Motores S.A. para prestação de serviços em motores de alta rotação.

Pergunta 3

Quem são os clientes de peças e serviços da Power & Oil?

Resposta:

Empresas que operam no mercado de petróleo e que exploram óleo na bacia de Campos e estaleiros que utilizam motores de propulsão marítimos. No caso de energia, a Power & Oil tanto vende equipamentos como monta pequenas usinas termoelétricas para fornecimento local ou para as concessionárias distribuírem via rede elétrica.

Pergunta 4

Como você percebe o grau de liberdade de negociação entre as divisões para a definição dos preços de transferência?

Resposta:

Não há opção de fornecimento fora do grupo. O que se discute são os custos e as margens. Não há muita liberdade, pois a Máquinas e Motores S.A. acaba sempre impondo as suas condições.

Mestrado***Administração*****Pergunta 5**

Como você estima o resultado final das negociações quanto ao mercado ou à possibilidade de executar internamente os serviços? Não satisfatório, pouco satisfatório, satisfatório ou muito satisfatório?

Resposta:

Pouco satisfatório..

Entrevista com o gerente de operações, realizada às 11 horas de 7 de dezembro de 2005.

Pergunta 1

Qual é a sua formação e quais são as suas atribuições na empresa Power & Oil?

Resposta:

Minha formação é em administração e ciências contábeis. Minhas atribuições básicas são dar suporte administrativo, financeiro e fiscal às áreas de negócios. Além disso, estão sob minha responsabilidade as áreas de TI e logística.

Pergunta 2

Como se avalia a performance dos responsáveis pelos centros de lucros e quais indicadores são utilizados?

Resposta:

No caso da Power & Oil, a avaliação dos responsáveis pelos centros de lucro é feita por meio da margem de contribuição e do resultado da comparação entre valor orçado e valor real. No caso da Máquinas e Motores S.A., a avaliação de suas divisões de negócios recai sobre o ROI e sobre o valor de equivalência patrimonial. Ambas utilizam-se de indicadores financeiros. Nenhum responsável por centro de lucro é avaliado em relação ao exterior, como participação de mercado ou satisfação do cliente.

Pergunta 3

Como define o sistema de informações utilizado pela Máquinas e Motores S.A. e Power & Oil? Não satisfatório, pouco satisfatório, satisfatório ou muito satisfatório?

Resposta:

Se compararmos com o que tínhamos antes, é satisfatório. No entanto, para a Power & Oil, alguns tipos de projetos, como a venda de energia elétrica ou o aluguel de geradores a longo prazo, ainda não encontram no SAP uma ferramenta adequada para o controle.

Pergunta 4

Pode falar um pouco sobre o sistema de informação utilizado pelo grupo, antes e depois do SAP?

Mestrado**Administração**

Antes do SAP, a Máquinas e Motores S.A. utilizava um sistema caseiro, desenvolvido em conjunto com um outro, importado da IE. Eles funcionavam segundo a filosofia de controle da época para atender as necessidades da Máquinas e Motores S.A.. No entanto, não atendiam os negócios da Power & Oil. Com a implementação do SAP, porém, especialmente em razão da estrutura do programa, não só a Power & Oil encontrou um ambiente mais propício ao seu negócio, como a Máquinas e Motores S.A. mudou até mesmo a sua estrutura de centros de custos, adotando, a partir daquele momento, o conceito dos centros de lucros.

Pergunta 5

Como você percebe o grau de liberdade de negociação entre as divisões para definição dos preços de transferência?

Resposta:

Praticamente não há liberdade nas negociações. O desejo da Máquinas e Motores S.A. se impõe. Da parte da Power, Inc., por sua vez, há muito pouca representatividade nessa área.

Pergunta 6

Em razão de sua experiência anterior na matriz da Máquinas e Motores S.A., acha que a Power & Oil é mais sensível aos problemas decorrentes do processo de descentralização do que, por exemplo, a divisão Up Crate S.A.? Se a resposta for sim, a que atribui essa maior sensibilidade?

Resposta:

Parece-me que sim. Há uma maior sensibilidade na Power & Oil. Ela aumenta em decorrência da divisão final do lucro. Quando a participação da Power, Inc. entra em discussão, em função mercado, defesa territorial. Uma vez que a Máquinas e Motores S.A. tem de dividir o seu lucro com outro sócio, ela (a Máquinas e Motores S.A.) não cede nas negociações de peças e serviços.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)