

COMPATILHAMENTO DE RECURSOS ORGANIZACIONAIS (SINERGIAS) ENTRE EMPRESA E SUAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS – ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Carlos Alberto Serra Negra

Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste

RESUMO

No Brasil não há nenhum livro específico sobre Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) ou simplesmente Unidade de Negócio (UN). Entretanto, Passados quarenta anos da experiência pioneira da General Electric Company (GE) que criou as primeiras unidades estratégicas de negócios, há de se considerar que a adoção por empresas de todo o mundo UENs foi bem sucedida e, de certa forma, consolidada, ainda que as informações disponíveis sobre as experiências individuais das organizações sejam poucas. Constitui objetivo da pesquisa identificar a forma de compartilhamento de recursos entre a empresas e suas unidades estratégicas de negócios. Trata-se de uma pesquisa classificada como Exploratória, com procedimentos bibliográficos e de estudo de caso múltiplo em três empresas brasileiras que são ou tem unidades de negócios. Como técnica de pesquisa utilizou-se a entrevista estruturada para cada unidade organizacional compartilhada. Os resultados, de forma qualitativa, estão expressos em quadros sinóticos. Conclui-se que as UENs compartilham recursos de forma diferenciada e com limitações de atuação e decisões.

Palavras-Chave: Administração. Unidade Estratégica de Negócio. Recursos Organizacionais.

COMPATILHAMENTO DE RECURSOS ORGANIZACIONAIS (SINERGIAS) ENTRE EMPRESA E SUAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS – ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

1 INTRODUÇÃO

Conforme as organizações crescem, seus negócios (ou áreas de atuação) tendem a diversificar-se, fazendo aumentar a necessidade de descentralizar as atividades e a autoridade. Quando isso ocorre, algumas organizações adotam o modelo das unidades de negócios, ou Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) (MAXIMIANO, 2004, p. 246).

A Estrutura administrativa das grandes empresas por serem mais centralizadoras e terem um número maior de executivos os processos de tomada de decisões acabam prejudicando a operacionalidade de suas atividades. Uma UEN tem, também, por finalidade, diminuir a carga de responsabilidade da alta direção, desviando para um grupo menor de pessoas, e mais altamente qualificados, a coordenar, dirigir e controlar atividades relacionadas a um negócio específico.

Percebe-se a complexidade das UEN tanto nos aspectos organizacionais quanto de mercado (atuação do negócio) e que estas se constituíram, primeiramente, sob a forma de prática empresarial para depois ganhar uma fundamentação teórica que suportasse as experiências das empresas. Por conseguinte o problema de pesquisa está assim explicitado: como se apresenta a forma de compartilhamento de recursos organizacionais (sinergias) entre a empresa e suas unidades estratégicas de negócios?

A pesquisa se justifica na medida em que as restrições que afetam a criação e manutenção de uma UEN são fundamentais para que corra um mínimo de risco possível. A organização que adota a filosofia de UEN deve sempre atuar em segmentos sobre os quais tenha alguma experiência. Isso pode evitar uma interpretação errada acerca de determinada situação de não saber conduzir negócios/produtos que não agrega valor a empresa (RESUMO, 2011). Um dos grandes problemas e, ao mesmo tempo, solução para as UEN são os compartilhamentos de recursos organizacionais (sinergias) que há entre a empresa e suas unidades estratégicas de negócios.

Constitui objetivo da pesquisa identificar a forma de compartilhamento de recursos (Sinergia) entre a empresa e suas Unidades Estratégicas de Negócios (UEN).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de unidade de negócio provocou mudanças na concepção de funcionamento e de planejamento das grandes corporações. No primeiro caso, alterou as estruturas divisionais com a criação das unidades independentes, no segundo, distinguiu dois níveis estratégicos: um afetando todo o empreendimento (corporativo) e o outro, apenas as UEN.

Esse conceito, contudo, apresentou algumas limitações na época. Uma delas foi a impossibilidade de certas unidades da empresa fazerem uso comum dos seus recursos organizacionais, especialmente aqueles que poderiam ser desenvolvidos com sinergia, como vendas, fabricação, contabilidade, financeiro, compras, tecnologia, etc., essas

funções/atividades ficaram sensivelmente prejudicadas com a adoção das UEN (TAVARES, 2007, p. 37). Pouco tempo depois as sinergias ou compartilhamento de recursos organizacionais entre a empresa e suas unidades de negócio ganharam força por atenderem aos princípios de custos baixos, ganhos de escala e escopo.

No Brasil não há nenhum livro específico sobre Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) ou simplesmente Unidade de Negócio (UN). Oliveira (2010, p. 90-136) possui um capítulo de sua obra dedicado ao tema. É o que existe de mais consistente no país, cobrindo aspectos relacionados a conceitos, características, estrutura organizacional, autoridade funcional, amplitude de controle, interação entre administração centralizada e unidade e as estratégias da empresa.

Nos demais livros existentes no país em termos de Estratégia ou Marketing há apenas fragmentos de textos, dos quais se pode destacar: Wrigth, Kroll e Parmell (2000, p. 185-220) que trata ao mesmo tempo de estratégias genéricas para pequenas unidades de negócios e tipos de estratégias para grandes empresas.

Casarotto Filho (202, p. 36-51) mostra a importância das UEN como forma de gestão estratégica da empresa quanto a competitividade de produto e de mercado. No seu texto tenta interligar (de certa forma confusa) UEN com a noção de empresas em redes.

O tratamento ao tema dado por Tavares (2007, p. 36-37) não passa de uma conceituação genérica e quando se aplicou (em tempo passado) esse tipo de estrutura. Não dá ênfase em nenhum aspecto organizacional e o item de sua obra só serve para mostrar que as UEN estão interligadas com estratégias das empresas.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 77-123) amplia o conceito de Unidade Estratégica de Negócio (UEN) para Área Estratégica de Negócio (AEN) e dá mais importância a esta última como medida e força da competitividade das empresas do ponto de vista da estratégia de mercado. Suas principais análises estão voltadas para segmentação estratégica, ciclo de vida de produto e tecnologia, monitoramento do ambiente, e o posicionamento competitivo pelas Matrizes BCG e GE-McKINSEY.

Rocha e Christensen (1999, p. 265) dedicam apenas uma página sobre o tema mostrando apenas as principais características de uma UEN e tenta relacioná-la com o Marketing.

Wright, Kroll e Parmell (2000, p. 185) definem Unidade de Negócio como um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão diferente de outros subsistemas organizacionais da empresa.

Não há uma definição de Unidade Estratégica de Negócio que proporcione entendimento dessa estrutura organizacional, quer como empresa, unidade organizacional ou como estratégia de Marketing. Desde a primeira definição em 1973 as mais contemporâneas, temos alguns elementos observáveis em comum.

Para Springer (1973), uma UEN é uma divisão, linha de produtos ou outro centro de lucro de uma empresa que:

- Produz e comercializa um conjunto bem definido de produtos ou serviços correlatos.

- Serve um conjunto claramente definido de clientes, numa área geográfica razoavelmente bem delimitada.
- Compete com um conjunto bem definido de concorrentes

Uma UEN constitui um instrumento básico do processo de direção estratégica das empresas multiatividades. É um instrumento que surge como unidade de análise intermediária entre o nível global e o nível funcional das estratégias para facilitar o planejamento estratégico das distintas atividades do negócio de uma empresa.

Nas opiniões de Certo e Peter (1993), uma UEN é um subsistema organizacional com mercado, conjunto de concorrentes e missão diferente de outros subsistemas organizacionais da empresa.

Oliveira (2010) afirma que uma UEN é um agrupamento de atividades que tenham amplitude de um negócio e atuem com perfeita interação com o ambiente empresarial.

Nos últimos anos, vem crescendo o número de empresas no Brasil que estão dando início a processos de reestruturação, que incluem a criação de unidades descentralizadas de negócios. A finalidade é dar maior autonomia aos executivos do nível tático, permitindo que a alta administração priorize assuntos estratégicos que envolvem a organização de maneira geral. Simultaneamente, as decisões operacionais tendem a ganhar agilidade, podendo ocorrer redução de custos administrativos e melhoria no atendimento a clientes, reforçando a posição competitiva.

As UEN podem e devem compartilhar recursos de toda ordem entre si, pois como afirma Hall (1978), idealmente uma UEN deve ter primariamente responsabilidade e autoridade para gerenciar suas funções de negócios: engenharia, fabricação, marketing e distribuição. Logicamente que essas funções não são realizadas sem os aportes de pessoas (recursos humanos) e dinheiro (financeiro).

Quanto aos aportes de capital financeiro e humanos Neaver e Deck (1988) afirmam que cada UEN deve receber recursos alocados com suas necessidades. O problema, porém, são identificar quais são essas necessidades.

Nesta mesma linha de pensamento, Maromonte (1998), Segev (2000) e Eikelenboom (2005), garantem que cada UEN tem que ter ordens precisas no que se refere aos recursos humanos e financeiros necessários para a realização de sua missão. Tem que haver ligações de recursos com outras UEN, pois isto permite a empresa/corporação se beneficiar-se não somente com ganhos de escala, mas também com ganhos de escopo.

O conceito de parentesco concentra-se sobre as relações de compartilhamento das atividades entre unidades de negócios como fornecedora significativa de insumos dentro de uma determinada e subjacente lógica de uma estratégia da organização. Para Rumelt, (1974, p. 54) quando uma estratégia da organização é causa de vários negócios, a simples noção de criar vantagens competitivas para negócios separados por meio de sinergias é o desafio central das organizações multinegócios.

Parentesco refere-se o grau em que a UEN busca apoio ou aproveita de compartilhamento de recursos para aumentar sua vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Isto porque parentesco aumenta o nível de sinergia entre as unidades de negócios, constituindo em

maiores potenciais de vantagem competitiva para os negócios das unidades. Unidades de negócios que efetivamente capitalizar parentesco podem ser capazes de usar inter-relações organizacionais para superar seus concorrentes. (PORTER, 1985, DAVIS et al. 1992).

A natureza da unidade de negócios faz com que a autonomia gerencial fosse a maior possível dentro do escopo corporativo. Entretanto, estudo de Davis et al. (1992, p. 358), concluíram que parentesco e autonomia estão muito relacionados, mas são inversamente proporcionais. Em outras palavras, gestores de unidades de negócio relataram que negociar compartilhamento de recursos, e na maioria das vezes somente no ambiente interno, reduz a autonomia deles.

Foi encontrado na literatura três formas de constituição organizacional de unidades estratégicas de negócios, quais sejam: como empresa isolada pertencente a um grupo corporativo; como empresa comandada por uma holding ou como uma unidade organizativa de uma empresa (GOVINDARAJAN; GUPTA, 1985, GOVINDARAJAN, 1986, GUPTA, 1987, CORONADO, 1995).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada é classificada como Exploratória, pois vem mostrar sobre um assunto pouco tratado na administração que são as UEN, esse tipo de trabalho tem como objetivo estudar, procurar padrões, ideais ou hipóteses. De acordo com Nicolau (2013) a pesquisa exploratória avaliará quais teorias ou conceitos existentes podem ser aplicados a um determinado problema ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos. A característica do estudo é transversal, pois vem descrever em tempo atual o comportamento das empresas pesquisadas no que diz respeito a determinadas variáveis ou padrões a serem estudados.

O presente estudo se orienta na direção de pesquisa qualitativa, ou seja, “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo assim a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendência de comportamento etc.” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 269). A escolha do estudo de caso qualitativo como estratégia de pesquisa é por causa do interesse na descoberta e na interpretação de fenômenos reais. Por isso, o estudo de caso qualitativo tem como feições mais características o fato de ser particularista, descritivo e heurístico.

Para realização da pesquisa foi utilizados os seguintes procedimentos:

- a) Pesquisa bibliográfica: São pesquisas realizadas em livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anuais de eventos científicos, para elaboração do referencial teórico do trabalho.
- b) Estudo de Caso Múltiplo: Utilização de três empresas reais para servir de unidade de análise na identificação da forma de sinergia de recursos entre UEN.
- c) Pesquisa de campo: realizada por meio de entrevista aos gestores das UEN para obtenção dos padrões utilizados em cada uma delas

De acordo com Yin (2010) o Estudo de Caso não é exatamente uma metodologia, e sim uma estratégia de pesquisa. Não basta que você tenha um objeto empírico para que tenha “um

estudo de caso”. Para que este assim se configure, deve cumprir certas exigências:

- ser um estudo intensivo;
- preservar o caráter único do objeto investigado;
- ocorrer no ambiente natural do objeto;
- ser limitado quanto a tempo, eventos ou processos.

O Estudo de Caso pode trabalhar com um caso, ou dois, ou três. No caso de comparações, deve ter um foco bastante específico, geralmente em um processo que seja comum aos casos investigados.

Os sujeitos da pesquisa são as unidades de negócio: Belmont Mineração Ltda. Votorantim Metais S/A e Hospital Márcio Cunha.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Compartilhamento de Recursos Organizacionais (Sinergias)

A construção teórico-prática para verificação de compartilhamento de recurso (sinergias) entre empresa e unidade estratégica de negócio tem como formulações básicas a confrontação entre teoria e prática dos seguintes elementos: recursos humanos, produção, finanças, marketing, contabilidade e preços de transferência.

a) Sinergia de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos da empresa ou da unidade de negócios possui uma divisão entre setor de pessoal e gestão de pessoas.

O setor de pessoal cuida da parte operacional que compreende todas as atividades legais desde a entrada (admissão) do empregado até sua saída (demissão), abarca as seguintes funções:

a) Função de Admissão de Pessoal → cuida de toda formalidade de registro de empregados atendendo a todos os procedimentos legais.

b) Função de Manutenção de Pessoal → cuida do processo de registro e controle de ponto, elaboração de folhas de pagamento, pagamentos de férias, aumentos salariais, atualização de carteiras de trabalho, controle e pagamento de benefícios, fiscalização de órgãos trabalhistas e elaboração de guias de recolhimento de encargos trabalhistas e previdenciários.

c) Função de Demissão de Pessoal → cuida do processo de desligamento do empregado por meio do cálculo e elaboração da Rescisão de Contrato de Trabalho e baixa na carteira de trabalho.

A área de gestão de pessoas tem como funções: recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, avaliação de desempenho do empregado, plano de carreira, plano de cargos e salários e desenvolvimento gerencial. Estas funções são complementadas pela higiene, saúde e segurança do trabalho.

As UEN constituídas sob a forma de unidade organizativa não possuem setor de pessoal (obrigatoriamente o setor tem que ser para toda a empresa) e poderá ter ou não a função de gestão de pessoas em conformidade com o grau de autonomia de sua gestão.

b) Sinergia de Produção

Produção ou fabricação, de forma específica, relaciona-se com as atividades fabris das empresas industriais. Entretanto, de forma ampla, entende-se, também, como produção a prestação de serviços.

A área de produção ocupa-se do projeto do produto ou serviço, layout da fábrica/escritório, planejamento e controle da produção, inspeção de qualidade, certificação de produto ou serviço e manutenção de máquinas e equipamentos.

As sinergias entre as UEN, constituídas sob qualquer forma, estabelece a forma de utilização de mesmo maquinário para a produção de produtos/serviços de diferentes UEN.

c) Sinergia de Finanças

Finanças é um conjunto de atividades que tem por finalidade maximizar o valor da empresa ou maximizar o valor do proprietário (ou acionista). Isto leva a principal decisão financeira que é a distribuição de lucros. Se a empresa deixa seu lucro internamente ela maximiza o valor da empresa (torna a empresa mais rica) e minimiza o valor dos proprietários. Por outro lado, se a empresa distribui muito do seu lucro ao proprietário, maximiza o valor dos acionistas e minimiza o valor da empresa (torna a empresa mais pobre). Não existe modelagem matemática para um processo de decisão de como equilibrar esta distribuição de lucro. Cada organização, UEN ou não, deve achar seu próprio equilíbrio em cada exercício financeiro.

As principais atividades da área financeira de uma empresa ou UEN são: tesouraria, contas a receber, contas a pagar, aplicações financeiras (de sobras de caixa) e a contratação de empréstimos e financiamentos.

Como principais instrumentos de gestão financeira se destacam o Fluxo de Caixa e o Orçamento Empresarial.

As UEN podem compartilhar no todo ou em parte as atividades financeiras dependendo do seu nível autonomia de gestão.

d) Sinergia de Marketing

A função de Marketing tem como atividades: a elaboração e implantação de campanhas publicitárias, estabelecimento em conjunto com outros setores dos preços dos produtos ou serviços, cuidam dos pontos de distribuição, criação de logomarcas e propagandas, análise mercadológica e pesquisa de opinião.

Nas UEN constituídas sob a forma de unidade organizativas, toda a função de Marketing é de competência da empresa utilizando pessoal próprio ou terceirizando serviços.

Nas UEN constituídas sob a forma de empresa descentralizada, cada uma delas cuida do seu próprio marketing ou utiliza serviços de marketing de outra empresa na forma de compartilhamento de recursos.

Nas UEN constituídas sob a forma de empresa corporativa centralizada com uma holding, a empresa holding assume e executa todas as funções de marketing.

e) Sinergia de Contabilidade

A contabilidade é um setor da empresa ou da UEN que cuida dos registros e demonstrações de todas as suas operações, além de recolhimento dos impostos sobre vendas e sobre atividades nos âmbitos municipais, estaduais ou federal. Pelo que se sabem, em todos os países do mundo as empresas são obrigadas a manterem sua escrituração contábil e fiscal em conformidade com as técnicas contabilísticas e as legislações de cada país.

Os serviços contábeis incluem o registro das operações (livro diário e livros fiscais), balancete de verificação, apuração de resultado por período ou segmento, apuração de custos (por qualquer forma de custeamento), elaboração e análise das demonstrações financeiras: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Demonstração de Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos, Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração do Valor Adicionado, Demonstração do Imobilizado, bem como a auditoria de seus registros e demonstrações.

Dessa forma, a UEN constituída sob a forma de unidade organizativa não possui serviços contábeis, pois estes são de responsabilidade das empresas.

Para as UEN constituídas sob a forma de empresa descentralizada ou centralizada, cada uma deles deve ter sua contabilidade em separado. Pode acontecer da empresa holding na forma de constituição centralizada realizar os serviços contábeis para as demais empresas (UEN), mas cada uma terá sua contabilidade distinta das demais. Pode haver apenas compartilhamento de recursos na execução dos serviços contábeis.

f) Preços de Transferências

O termo 'preço de transferência' pode se entendido: 1) como que utilizado para identificar os controles a que estão sujeitas as operações comerciais ou financeiras realizadas entre partes relacionadas, sediadas em diferentes jurisdições tributárias; ou quando uma das partes está sediada em paraíso fiscal; 2) pelo estabelecimento de valor (precificação) de materiais e serviços entre empresas ou unidades organizacionais.

Em termos mais específicos, preço de transferência é o valor cobrado por uma unidade de negócio da organização por um produto, serviço por ela fornecido ou prestado a outra unidade de negócios da mesma organização. Seu objetivo é avaliar corretamente o desempenho econômico das unidades de negócios e otimizar o resultado da organização como um todo (CARNEIRO, 2001).

Tem que existir um determinado preço cobrado pelas sinergias da UEN e empresa para que seja possível avaliar desempenhos e conhecer resultados mais realísticos.

Os preços de transferências apesar do termo ‘cobrado’ de uma UEN para outra, não há o pagamento em dinheiro efetivo, mas simplesmente rateios e transferências internas.

De acordo com Carneiro (2001) o preço de transferência deve atender aos seguintes critérios:

- a) direcionar as metas com harmonização dos interesses de cada UEN com o interesse da organização como um todo.
- b) possibilitar o cálculo do desempenho da UEN para os seguintes objetivos: fazer previsão orçamentária com intuito de tomar decisões; avaliar o desempenho gerencial e mensurar a contribuição de cada unidade de negócio no resultado da empresa.
- c) assegurar a independência de cada unidade de negócio e cuidar que seus resultados não sejam influenciados, nem influenciem outras unidades.

4.2 Empresas do Estudo de Caso Múltiplo

Votorantim Metais S/A

A Votorantim Metais S/A foi criada em 1996, a partir de uma reorganização do modelo de gestão do Grupo Votorantim, que agrupou as unidades de negócio conforme a linha de atuação no mercado. Desde então, a VM passou a gerir todo o controle estratégico de quatro Unidades de Negócio – Alumínio, Aço, Níquel, Zinco. Dois anos depois, a Unidade de Negócio Aço desmembrou-se da Votorantim Metais e passou para a gestão da Votorantim Siderurgia (VOTORANTIM, 2014).

Desde sua fundação, a VM vem colecionando conquistas e resultados expressivos. Um dos fatores é que, a partir de 2009, todas as unidades da companhia passaram a operar a plena capacidade. Hoje, a VM é uma das cinco maiores produtoras mundiais de zinco, maior fabricante de níquel eletrolítico da América Latina e líder brasileira na produção de alumínio primário. Com a sinergia nas operações entre as diversas unidades de negócio, a Votorantim Metais consolidou-se como segunda maior empresa brasileira de metais não-ferrosos (VOTORANTIM, 2014).

Belmont Mineração Ltda

O Grupo Belmont (corporativo) é constituído de seis empresas com mercado-produto-clientes diferenciados, comandados por uma empresa holding. As empresas são: Belmont Engenharia Ltda., Itamix Ltda., Belmont Agropecuária Ltda., Belmont Construções Ltda., Perfil Ltda. e BSB Ltda., A empresa holding é a MR Participações S/A. A Unidade Estratégica de Negócios estudada é a Belmont Mineração Ltda. Está situada na cidade brasileira de Itabira, no Estado de Minas Gerais.

É considerada como sendo uma das maiores e mais bem equipada minas de esmeralda do mundo. Desde 1978, quando foi descoberta a jazida, a Belmont investe em tecnologia para extração da esmeralda, utiliza os mais modernos equipamentos que trabalham em perfeita sintonia com a preservação do meio ambiente. Na perspectiva de futuro e de expansão da produção, a empresa mantém maciço investimento em pesquisa geológica de novas áreas, visa a descoberta de novos depósitos esmeraldíferos (BELMONT, 2014).

Hospital Márcio Cunha

Quando foi inaugurado em 1º de maio de 1965, o Hospital Márcio Cunha era estruturado para atender urgências e internações em seus 50 leitos. Contava apenas com as unidades básicas, como serviços de raios X e laboratório, bloco cirúrgico, centro obstétrico e duas alas de internação - geral e maternidade. Hoje, o Hospital é referência regional para todo o Leste de Minas, atendendo pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS), de convênios e particulares e é uma Unidade Estratégica de Negócios da Fundação São Francisco Xavier (HMC, 2014).

A moderna concepção arquitetônica tem em sua estrutura Unidade de Apoio Diagnóstico, Unidade de Tratamento Intensivo, Centro de Terapia Renal Substitutiva, Hemoterapia, Centro Cirúrgico, Centro Obstétrico, Unidade de Internação e Consultórios com Médicos Especializados capazes de oferecer condições para atendimento médico e hospitalar, com segurança e qualidade.

4.3 Resultados Encontrados

Faz parte do escopo da autonomia de gestão delegar algumas atividades e decisões de recursos humanos aos gestores das UEN. Obviamente que para administrar uma UEN tem-se que administrar pessoas (empregados).

As UEN possuem um efetivo de trabalhadores que tem que ser acompanhados, treinados e avaliados de forma contínua. Estas funções são aquelas de recursos humanos mais compartilhados com outras unidades de negócio.

O quadro 1 mostra um panorama da situação de recursos humanos no âmbito das unidades de negócios estudadas.

Quadro 1 – Fator Sinergias – Recursos Humanos

Votorantim Metais	Belmont Mineração	Hospital Márcio Cunha
A SUEN possui plano de cargos e salários, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e treinamento. Não possui plano de carreira.	O recrutamento de pessoal é realizado pela empresa holding. O sistema de avaliação de desempenho esta em fase de implantação e prevê avaliações setoriais e individuais. Não há plano de carreira e nem de Cargos e Salários	O recrutamento de pessoal operacional é realizado pela UEN e o recrutamento de médicos e chefias pela FSFX. A UEN realiza processo de treinamento. A UEN conta com processo anual de avaliação de desempenho de empregados.
<p>Teoria</p> <p>As UEN constituídas sob a forma de unidade organizativa não possuem setor de pessoal (obrigatoriamente o setor tem que ser para toda a empresa) e poderá ter ou não a função de gestão de pessoas em conformidade com o grau de autonomia de sua gestão.</p>		

Sinergias de produção (ou fabricação) são mais comuns em indústrias que possuem varias unidades estratégicas de negócios e, geralmente, compartilham máquinas e equipamentos.

Tem-se ainda que considerar que as atividades de engenharia de produto, manutenção, planejamento e controle da produção são recursos que devem ser compartilhados. De forma idêntica acontece com prestação de serviços, onde se utilizam processos comuns a dois ou mais serviços.

O quadro 2 evidencia as situações gerais de cada UEN que permite verificar a relação entre elas e delas para com a base teórica com relação à sinergia de produção.

Quadro 2 – Fator Sinergias – Produção

Votorantim Metais	Belmont Mineração	Hospital Márcio Cunha
A principal sinergia de produção é a remessa do concentrado de zinco ser enviado a SUEN de Três Marias para beneficiamento.	A mineração é considerada um processo único que envolve, ao mesmo tempo, a retirada de esmeralda e de agregados para a construção civil. A logística, Engenharia e a Geologia atuam no conjunto das duas áreas.	As sinergias de produção são estabelecidas da UEN-Hospital, com as UEN-Usisaúde, UEN-Coi e UEN-Cesmet e relacionadas com a área médica e de saúde.
Teoria		
As sinergias entre as UEN, constituídas sob qualquer forma, estabelece a forma de utilização de mesmo maquinário para a produção de produtos/serviços de diferentes UEN.		

Autor

A administração financeira de um UEN ou empresa envolve uma gama grande de decisões, registros, controles e movimentação de recursos (dinheiro).

Da mesma forma que dizem que o bolso é a parte mais sensível do homem, o dinheiro é a parte mais sensível da empresa. As autonomias de gestão e orçamentaria são bem restritas neste quesito.

É muito difícil para o corporativo abrir mão de decisões estratégicas com relações a finanças, principalmente aquelas relacionadas com aplicações financeiras, investimentos e contratação de empréstimos.

As UEN podem até operacionalizar a gestão de capital de giro, mas dificilmente terão autonomias mais amplas com relação a finanças. O quadro 3 mostra a situação de cada caso estudado com relação a sinergias de finanças.

Quadro 3 – Fator Sinergias – Finanças

Votorantim Metais	Belmont Mineração	Hospital Márcio Cunha
Parte das finanças é realizada pela própria SUEN (pagamentos e recebimentos), mas não tem autoridade para realizar aplicações financeiras com sobras de caixa nem contrair empréstimos já que esta atividade é exclusiva do corporativo.	Todo aparato de controle financeiro está em poder da empresa holding, que atua financeiramente em termos de tesouraria, contas a receber, contas a pagar, gastos de investimentos, aplicação de sobra de caixa e contratação de empréstimos.	As sinergias de finanças estão relacionadas com serviços de gestão financeira que são realizadas pelas UEN, tais como: tesouraria, contas a receber e contas a pagar.
<p>Teoria</p> <p>As UEN podem compartilhar no todo ou em parte as atividades financeiras dependendo do seu nível autonomia de gestão.</p>		

Autor

A área de Marketing assume importância fundamental no êxito das UEN a partir do momento em que influencia a relação mercado-produto-cliente. A função de Marketing vai muito além de propaganda e publicidade ou vendas. É responsável pelo acompanhamento do produto em termos de mercado e cliente. O quadro 4 mostra a situação de cada UEN pesquisada com relação a aspectos de marketing

Quadro 4 – Fator Sinergias – Marketing

Votorantim Metais	Belmont Mineração	Hospital Márcio Cunha
A SUEN possui apenas propaganda para o produto calcário agrícola que tem marca registrada e é totalmente vendido no mercado nacional. Os gastos de propaganda e publicidade já estão previsto no orçamento e quando preciso é autorizado pelo corporativo.	Há pouca propaganda de produtos e a publicidade acaba sendo realizada em função do corporativo. Os gastos de Marketing estão previstos no orçamento da UEN, aprovados pela empresa holding e são executados por empresas terceirizadas.	A FSFX se encarrega de realizar todas as peças publicitárias da UEN com elaboração própria ou com contratação de agencias especializada. Sua diretoria executiva é que aprova os valores a serem gastos com Marketing.
<p>Teoria</p> <p>Nas UEN constituídas sob a forma de unidade organizativas, toda a função de Marketing é de competência da empresa utilizando pessoal próprio ou terceirizando serviços.</p> <p>Nas UEN constituídas sob a forma de empresa descentralizada, cada uma delas cuida do seu próprio marketing ou utiliza serviços de marketing de outra empresa na forma</p>		

de compartilhamento de recursos.

Nas UEN constituídas sob a forma de empresa corporativa centralizada com uma empresa holding, a empresa holding assume e executa todas as funções de marketing.

Autor

O quadro 5 apresenta os resultados dos levantamentos das UEN pesquisadas com relação a contabilidade como recurso compartilhado.

Como visto os serviços contábeis são obrigatórios para todas as empresas. Informações contábeis especificamente de unidades de negócio só são evidenciadas quando a UEN for constituída sob a forma de unidade organizativa e for tratada como um centro de resultados, ou centro de investimentos, ou centro de lucro ou centro de custos.

Para as UEN constituídas sob a forma de empresas centralizadas ou descentralizadas, o sistema de informações contábeis trata a empresa como um todo e leva em consideração rateios de recursos compartilhados entre elas.

Quadro 5 – Fator Sinergias – Contabilidade

Votorantim Metais	Belmont Mineração	Hospital Márcio Cunha
Não existe sinergia com a contabilidade. Esta é realizada pelo corporativo incluindo os resultados econômicos da SUEN	Os serviços contábeis da UEN são realizados pela empresa holding do grupo. Como cada UEN do corporativo se constitui em uma empresa juridicamente autônoma, suas demonstrações contábeis são elaboradas isoladas e em consolidadas no grupo.	A UEN-Hospital realiza os serviços contábeis para a FSFX e para as outras unidades de negócio. Por ser uma empresa filantrópica a FSFX tratam, contabilmente, as unidades de negócios como grandes centros de resultados (Receita, custos, despesas e lucro).
Teoria A UEN constituída sob a forma de unidade organizativa não possui serviços contábeis, pois estes são de responsabilidade das empresas. Para as UEN constituídas sob a forma de empresa descentralizada ou centralizada, cada uma deles deve ter sua contabilidade em separado.		

Autor

Se há geração de recursos a serem compartilhados, logicamente que há custos destes recursos que também necessitam ser compartilhados. Essa é a ideia de preço de transferência quando pensamos na situação interna da empresa ou entre empresas.

Os preços de transferências são valores de recursos compartilhados que não necessitam de pagamento e recebimento em dinheiro, mas de ajustes financeiros e contábeis entre as UEN. O quadro 6 evidencia como são tratados os preços de transferências nas UEN pesquisadas.

Quadro 6 – Fator Sinergias – Preços de Transferências

Votorantim Metais	Belmont Mineração	Hospital Márcio Cunha
O sistema utilizado para distribuição dos preços de transferências são rateios entre as SUEN e rateio com o corporativo.	A UEN trabalha com preço de transferência interna. A empresa holding arca com todas as despesas e custos relativos aos setores administrativos (contabilidade, finanças, pessoal, recursos humanos, Tecnologia da Informação, etc.) e rateia para as empresas do grupo por critério de faturamento.	A UEN utiliza os seguintes serviços: Recursos Humanos, Planejamento e Controle, Logística e Serviços de Apoio (processamento de roupa, higienização, nutrição e dietética). Trabalham com custos recirculados. Como a UEN é uma unidade organizativa da FSFX o sistema de preços de transferência é por rateio entre os centros de custos.
<p>Teoria</p> <p>Os preços de transferências apesar do termo ‘cobrado’ de uma UEN para outra, não há o pagamento em dinheiro efetivo, mas simplesmente rateios e transferências internas.</p>		

Autor

5 CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa que era o de identificar a forma de compartilhamento de recursos entre a empresa e suas Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) foi alcançado pelas respostas das entrevistas aos gestores das unidades de negócios analisadas.

As Unidades Estratégicas de Negócios tanto pela evidenciação teórica quanto pela evidenciação empírica deste e de outros trabalhos tem mostrado que a UEN é mais aplicada no setor industrial, seguido de prestação de serviços altamente especializados. Há raros relatos de UEN em empresas comerciais.

Até que ponto há realmente um compartilhamento de recursos (sinergias) entre as Unidades Estratégicas de Negócios? Esta é sem dúvida uma questão que sempre merecerá uma maior discussão quando se trata de UEN. Teoria e prática estabelecem, de forma geral, dois tipos de autonomia: primeira a de gestão e a segunda orçamentária. É como se quisesse separar decisões operacionais de decisões de dinheiro. Não há como haver essa separação na prática. De alguma forma a maioria das decisões tomadas pela UEN terá influencia no seu recurso monetário. Mesmo que as UEN são negócios altamente especializados a separação da autonomia de gestão fica desagregada da autonomia orçamentária.

O estudo revela as formas de compartilhamento (sinergia) de recursos organizacionais entre as unidades de negócio pesquisadas nos contextos de recursos humanos, produção, finanças, marketing, contabilidade e preços de transferências. Evidencia como UEN trata desse

compartilhamento e, ao mesmo tempo, comprova o campo teórico existente para que as UEN tenham ganhos de redução de custos, escala e escopo.

REFERENCIAS

ANSOFF, H.I., MCDONNELL, E.J. *Implantando a Administração Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BELMONT ENGENHARIA LTDA. *Informações Institucionais*. Entrevista em 22 abr. 2014

CASAROTTO FILHO, N. *Projeto de Negócio*. São Paulo: Atlas, 2002.

CERTO, S. C; PETER, J. P. *Administração Estratégica*. São Paulo, Makron Books, 1993.

CORONADO, F. J. M. Unidades Estratégicas de Negócio. *Revista Estratégia Financiera*, Madrid, n. 108, 1995.

DAVIS, P. S. et al. Business Unit Relatedness and Performance: A Look at the Pulp and Paper Industry. *Strategic Management Journal*. n. 13, p. 349-361, 1992.

EIKELENBOOM, B. *Organizational Capabilities and Bottom Line Performance*. Amsterdam, Eburon Delf, 2005..

GOVINDARAJAN, V. Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Unit in Multibusiness Organizations. *Academy of Management Review*. v. 11, n. 4, p. 844-856, 1986.

GOVINDARAJAN, V; GUPTA, A. K. Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*, n. 10, p. 51-66, 1985.

GUPTA, A. K. SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*. n. 30, p. 477-500, 1987.

HALL, W.K. SBUs: Hot New Topic in the Management of Diversification. *Business Horizons*, p. 17-25, febrero 1978.

HMC – Hospital Márcio Cunha (2014). *Informações Institucionais*. Disponível em: <<http://www.fsfx.com.br/hospital-marcio-cunha/>>. Acesso em: 20 maio. 2014.

MARCONI M. A.; LAKATOS E. M. *Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAROMONTE, K. R. *Corporate Strategic Business Sourcing*. Westport, Quorum Books, 1998.

MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à Administração*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NEVAER, L. E. V.; DECK, S. A. *The Management of Corporate Business Units*. Westport, Quorum Books, 1988.

NICOLAU, M. *Pesquisa Aplicada à Comunicação em Mídias Digitais*. Disponível em: <www.insite.pro.br/elivre/pesquisa_exporatoria_tcco.pdf>. Acesso em: 13. set. 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. *Holding, Administração Corporativa e Unidade Estratégica de Negócio*. 4. ed.. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.

RESUMO sobre Unidades Estratégicas de Negócios. Disponível em: <<http://www.edsouza.net/resumo-sobre-uen-unidade-estrategica-de-negocios>>. Acesso em 8 fev. 2011.

RUMELT, R. P. *Strategy, structure, and economic performance*. Boston: Harvard Business School, 1974.

SEGEV, E. *Business Unit Strategy*. West Sussex, John Wily & Sons, 2000.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SPRINGER, C. H. Strategic Management in General Eletric. *Operations Research*, v. 21, n. 6, p. 1177-1182, 1973.

VOTORATIM METAIS S/A (2014). *Informações institucionais*. Disponível em: <<http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

WRIGHT, P., KROLL, M. J; PARNELL, J. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de Caso*. 4. ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.