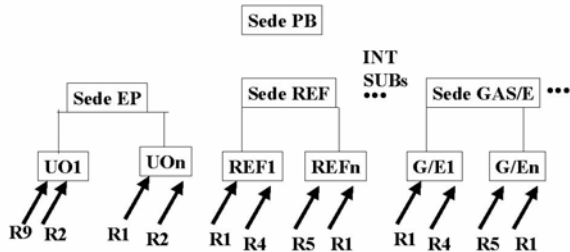


Descentralizar e Compartilhar em Serviços

Uma definição possível do termo descentralizar é a seguinte: “quem necessita de um recurso para produzir algo deve obtê-lo, com autonomia”. O nível mais simples da organização produtiva, considerada e medida como Unidade de Negócio, deve adquirir os recursos de que necessita para gerar os seus produtos. Como



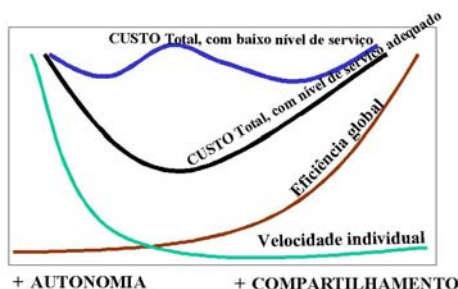
recurso pode se entender um serviço, material ou informação. Afinal, responderá, esta Unidade, pelos resultados e sua sobrevivência, devendo ter autonomia para adquirir de quem seja, pelo preço que entender ajustado, no tempo que julgar conveniente, dentro de limites éticos e práticas aceitáveis do ambiente. Como exemplo, da figura ao lado, as unidades UO1, ...UOn, REF1, ...REFn, G/E1,... G/En, utilizam recursos R1, R2, Rn. No caso de serem recursos específicos, de uso isolado, como exemplo R9, deveriam obtê-los, cada unidade, de forma autônoma. Quando há recursos comuns entre unidades, por exemplo R2, em mais de uma unidade, poderiam compartilhar a sua obtenção por um dos atores (nó de rede logística), que o faria pelos outros; ou por um nível organizacional imediatamente superior, contando com a existência de contratos de serviços para regulação

das interfaces. Para adquirir R2, existente apenas nas unidades de EP, ou a UO1 adquire por todos, ou a UO2 adquire por todos, ou a sede EP adquire, otimizando a obtenção do recurso. Já para R1, comum em UOs, REFs e ...GAS/E, evidencia-se a capacidade de realização mais ampla, podendo uma unidade de REF, ou EP, ou GAS/E executar, ou mesmo a sede PB realizar a obtenção em nome de todos. Este enfoque se dá sobre a especificação do item.

Mas há outra abordagem, distinta da anterior, não menos importante, que não trata da especificação de item, mas da similaridade do processo de adquirir. Quer dizer, todos os itens são R, ou seja, são recursos, e são obtidos de forma similar, portanto poderiam, independentemente de sua especificação, serem adquiridos por concentradores de serviços, otimizando o processo de obtenção. Neste caso, além dos acordos de serviço, ocorre a necessidade de acordo de competência, pois adquirir recursos diferencialmente sofisticados pode requerer conhecimento mínimo da composição de cada recurso, adicionalmente às técnicas de aquisição. Pela ótica de *procurement*, dominante no ambiente internacional, contratar serviços, compras ou recursos para empreendimentos são atividades conjugadas que equivalem, em média, a 30% do faturamento de uma unidade produtiva. Adquirir recursos possui atributos de tempo de resposta, prazo de entrega, custo de processar, preço do recurso e qualidade intrínseca, variáveis que interferem diretamente na rentabilidade da Unidade de Negócio.

Não há regra fixa para descentralizar, nem compartilhar, mas há resultados de negócio que devem dirigir as ações dos que decidem sobre autonomia máxima com multiplicação de recursos, ou

concentração/compartilhamento máximo com redução de autonomia; ou, ainda, algo intermediário e inteligível por todos, que proporcione a suficiente autonomia negocial de unidades independentes, com a necessária redução de custos pela otimização de recursos processuais de obtenção que sejam comuns. A falta de acordo consistente de níveis de serviço pode desfazer os ganhos do compartilhamento. Não há extremos vencedores. Indefinições de responsabilidades podem inibir a redução de custos. No gráfico ao lado, a curva de CUSTO Total côncava representa o custo total ideal levando em conta um bom balanceamento entre AUTONOMIA e COMPARTILHAMENTO. A concavidade de valor mínimo é perdida caso não existam níveis de serviço perfeitamente assegurados ou sejam ineficientes as regras de interface entre atores (parceiros internos, número de vezes que se



consulta o mercado e quantidade de “caras” que a corporação possui em relação ao mercado fornecedor). Se uma função objetivo é a descentralização com compartilhamento, são necessárias funções de restrição, que devem circunscrever as características políticas, regionais, de cultura e elasticidade de mercado fornecedor, visando permitir um modelo o mais próximo possível da realidade empresarial do momento. A busca de solução do conjunto função objetivo e funções de restrição leva ao ponto ótimo entre descentralizar e compartilhar por um lado e autonomia por outro, sendo necessária uma escolha estratégica prévia explícita de foco, quer seja sobre a especificação do item ou sobre o processo de adquirir.