

**Análise da Gestão de Serviços Globalmente Integrada sob a Ótica das  
Metáforas\***

Global Integrated Service Management Analyzed under Metaphors Optic

Daniel Scumparim<sup>1</sup>

Valéria Rueda Elias Spers<sup>2</sup>

Mário Sacomano Neto<sup>3</sup>

**Resumo**

Este artigo analisa a Gestão de Serviços Globalmente Integrada - GSGI sob a ótica das metáforas apresentadas por Gareth Morgan. A GSGI compreende um modelo de gestão de serviços internacional, composto por características específicas que o diferencial da multinacional clássica e as transnacionais. Foi analisada a evolução dos modelos de administração internacional de serviços e explorada a sua correlação com os diversos contextos das escolas de administração em profunda análise bibliográfica. Sendo a GSGI um modelo de gestão altamente rentável, uma vez que extrai os melhores recursos disponíveis das subsidiárias em cada país, apoiada pela abertura de mercado e flexibilidade de operações, gerando um alto aproveitamento dos recursos, controle e poder de

---

\* Artigo recebido em 12.08.2008, aprovado em 22.05.2009

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pela UNIMEP, Especialista em Gestão Empresarial, Líder de time da IBM-Itália. Endereço: Rua da Azáleas, 230, Bairro Cidade Jardim, Americana/SP, CEP: 13467-120, E-mail: d\_scumpa@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Sociais, Professora e Pesquisadora da Universidade Metodista de Piracicaba. E-mail: vrueda@unimep.br.

ação da matriz e independência das subsidiárias de forma conjugada, o seu estudo é de grande importância para a comunidade acadêmica e administradores, no sentido de consolidar conhecimentos em uma área relativamente pouco explorada, relacionada a gestão internacional de serviços, operada através das redes globais de subsidiárias.

**Palavras-chave:** Gestão de Serviços; Internacional; Competitividade; Global.

### **Abstract**

This paper analyzes the Global Integrate Service Management (GISM) under the optic of Gareth Morgan's metaphors. The GISM comprehends a international service management model, composed by specific characteristics that make it different from the classic multinational company or the Transnationals. The international management models and its evolution were analyzed and compared to the administration theories in a deep literature revision. The GISM is a high profitable management model, once that it's take advantage of best available resources from the subsidiaries in each country, supported by market openings and operations flexibility, generating best resource usage, control and actions autonomy for headquarters and subsidiary independency in a orchestrated way. Its study is important for scholars and administrators, in order to consolidate knowledge in a relatively less explored area, related to international management model for services, operated through global subsidiaries internal network.

**Key Words:** Service Management; International; Competition; Global.

### **Introdução**

Ao longo dos anos as mudanças nas políticas internacionais de comércio e evolução na tecnologia de comunicação e informação permitiram novas formas de configuração de fluxo de trabalho e formação de equipes, principalmente que diz respeito ao setor de serviços. Com a abertura de mercado dos maiores países asiáticos, Índia e China, o mundo teve à disposição dois novos fornecedores que, devido à baixa renda da população em relação aos países desenvolvidos, configuraram uma força de trabalho extremamente competitiva em termos de preços, mudando o cenário global de fabricação de bens e prestação de serviços.

O presente estudo visa fazer um levantamento bibliográfico sobre evolução dos modelos de gestão e comércio internacional de serviços. Foi decidido focar o estudo em serviços, privilegiando o levantamento dessa área já que a indústria de manufatura conta com inúmeras pesquisas desenvolvidas e há abundante material sobre gestão de processo produtivo neste meio, o que não acontece no setor de serviços (SSME, 2008; PAULSON, 2006). Em virtude, de ausência de um

---

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia da Produção, Professor e Pesquisador da Universidade Metodista de Piracicaba. E-mail: msacomano@unimep.br

número maior de produção acadêmica na área, algumas perguntas são levantadas: Seriam as teorias administrativas baseadas em produtos adequadas à aplicação em serviços? Como o comércio internacional de serviços evoluiu? Qual é a atual tendência para gestão internacional de serviços com base no cenário de tecnologia e disponibilidade de força de trabalho?

São estas perguntas que serão exploradas e analisadas neste estudo. Para tal faremos uso da análise de estrutura interna e operação das Multinacionais a partir do conceito de redes que são comumente usadas para explorar o fenômeno interorganizacional (GHOSHALL & BARTLETT, 1990, ALDRICH & WHETTEN, 1981, EVAN, 1967). Serão explorados os quatro arranjos distintos de redes internas, ou modelos de gestão de empresas internacionais: (1) Exportação de Serviços, (2) Multinacionais, (3) Transnacionais e (4) Gestão de Serviços Globalmente Integrada, conforme Scumparim & Sacomano (2008). Este estudo será um referencial analítico para o trabalho futuro de coleta de dados em entrevistas para melhor qualificar a GSGI – Gestão de Serviços Globalmente Integrada.

Este artigo está estruturado de modo a explorar brevemente estes arranjos de redes internas e detalhar a Gestão de Serviços Globalmente Integrada (GSGI), criado e adotado pela IBM a partir de 2002 (PALMISANO, 2006a), trata-se de um modelo de gestão internacional de serviços que aproveita o cenário global de tecnologia, uma força de trabalho qualifica e de baixo custo e o capital intelectual onde houver a melhor oferta destes ativos. Este modelo ainda não se encontra sistematizado na literatura, mas, vem se mostrando altamente rentável, como pode ser comprovado na Tabela 1 com o desempenho da IBM frente a seus concorrentes. Uma vez que extrai os melhores recursos disponíveis das empresas subsidiárias em cada país em que estão alocadas, apoiando-se na abertura de mercado e na flexibilidade de operações para alto aproveitamento dos recursos, controle e poder de ação da matriz e independência das subsidiárias de forma conjugada.

Tabela 1 – Comparação de Medidores de Performance e Mercado

Financeiros (em milhões de dólares)	IBM	EDS	Unisys	HP	Infosys
Indicadores de Lucro					
Renda Total 2007	98,785.00	22,134.00	5,652.50	<b>104,286.00</b>	3,090.00
Renda Total 2006	91,423.00	21,268.00	5,757.20	<b>91,658.00</b>	-
Lucro Bruto 2007	<b>41,728.00</b>	3,198.00	1,287.00	25,399.00	1,313.00
Lucro Líquido 2007	<b>10,417.00</b>	716.00	-79.10	7,264.00	850.00
Indicadores Chave					
Margem de Lucro Líquido 2007	10.55%	3.29%	-1.40%	6.97%	<b>27.66%</b>
Retorno médio por ação	<b>36.57%</b>	8.29%	-52.31%	18.95%	34.86%
Empregados	<b>386,558</b>	139,500	30,000	172,000	91,187
Valorização da ação Jun 06 2007 - Jun 06 2008	<b>20,57%</b>	-14,75%	-40,42%	5,88%	-0,84%

Fonte – Google Finance, 2008

Para facilitar a leitura, a GSGI será explorada sob a ótica das metáforas de Imagens da Organização, de Gareth Morgan (1996), fazendo-se as relações com as escolas da administração. Alguns dos principais autores referenciados serão: Motta & Vasconcelos (2006), Castells (2000), Chandler (1977), Birkinshaw (1996, 1998, 1999 e 2001), Ghoshal & Bartlett (1990 e 2003), Palmisano (2006), Stiglitz (2006) entre outros, cujas obras são baseadas nos fundamentos das escolas da administração.

### **O Papel das Metáforas na Análise Organizacional**

Organizações são complexas por natureza. Mesmo quando as enquadrarmos em uma ou outra teoria administrativa, ou quando as analisamos à luz do tempo e contexto histórico, também, mesmo em organizações caracterizada como dinâmicas, será comum encontrarmos elementos burocráticos, logo, as organizações podem ser uma e várias ao mesmo tempo. Embora teóricos administrativos estudem e analisem elementos de forma isolada, raramente este estudo conseguirá deter 100% da realidade, logo, a análise das organizações sob várias facetas, ou metáforas, mostra um meio de se estudar as organizações a partir da premissa da sua complexidade (MORGAN, 1996, p 328).

Embora a análise das organizações via metáforas seja uma abordagem epistemológica válida para se fazer com que as organizações “tenham sentido” e sugerida por vários autores (MORGAN, 1983. TSOUKAS, 1991. HILL & LAVENHAGEN, 1995. HENSMANS, 2003. WEICK & DAFT, 1984), elas não dispensam a abordagem tradicional e literal para os estudos organizacionais (MCCOURT, 1997) e não têm a pretensão de substituir a literatura administrativa clássica. Assim sendo, este estudo e conhecimento dos eventos complexos que circundam a gestão empresarial, e tomada de decisão, que passam em boa parte por processos decisórios intuitivos e emotivos assim como o mestre enxadrista que não calcula a sequência de movimentos de forma mais rápida que os jogadores comuns, mas identifica padrões de jogos que apresentem um sentido lógico e toma as decisões com um intuitivo cálculo de probabilidades de jogo (MOTTA & VASCONCELOS, 2006, p 109). Tal qual o mestre enxadrista, os gerentes e tomadores de decisão experientes, podem ter nas metáforas para compreender a organização uma forma eficiente de aprender comportamentos, análises e possíveis resultados de diferentes aspectos e comportamentos sociais que circundam as organizações e o seu ambiente.

Em sua obra, Morgan (1996) propôs o estudo das organizações sob oito diferentes metáforas arquetípicas, sendo elas: Máquina, Organismo, Inteligência, Cultura, Sistemas políticos, Prisões psíquicas, Fluxo e transformação e Instrumentos de dominação. Para adequar à proposta do estudo de compreender a GSGI como uma nova forma de se gerir empresas de serviços

internacionais, decidimos focar o estudo nas metáforas mecanicista, sistêmica, cerebral e de fluxo e transformação, que nos ajudam a compreender o seu funcionamento. Embora entendamos que as demais metáforas seriam muito úteis para compreendermos em seu funcionamento mais aprofundado, serão necessários estudos posteriores para detalhamento das mesmas.

## **Evolução do Comércio Internacional e Multinacionais**

### **Exportação de bens e serviços**

Em seus primórdios, a corporação foi uma criação do Estado. Governos compunham e formalizavam corporações para realizar obrigações específicas do Estado e dos seus governantes. Essa realidade mudou no decorrer do século XIX, quando o Reino Unido, Estados Unidos e outros países passaram a introduzir programas de garantias sociais aos trabalhadores de empresas inaugurando assim uma forma de relação de trabalho diferenciada dos padrões da época. Isto conferiu as corporações um status de independência atribuindo-lhes maior autonomia para decidirem sobre suas ações (PALMISANO, 2006).

Araújo et al. (2000), comentam que até o final do século XIX as empresas eram gerenciadas de forma paternal e familiar, o que levava os empregados à utilizar dos recursos delas em benefício próprio. Max Weber, por volta de 1890, presumiu que as organizações deveriam ser gerenciadas em bases impessoais e racionais, dando início assim, ao Modelo Burocrático na Administração (STONER & FREEMAN, 1999). Em meados do século dezenove surgiu o que se pode chamar de corporação internacional. Uma empresa organizada em *headquarter* (matriz) mais rede de distribuição e normalmente contando com as forças do Estado para proteção destas redes. Esta estrutura básica de produção nacional e distribuição internacional se aplicava a quase todos os ramos de negócios, como importação de matérias primas, transformação, e exportação de produtos acabados (tais quais importação de óleos e exportação de manteiga ou tecido e roupas, por exemplo). A quantidade de serviços que podiam ser exportados era restrita, pois dependia de um desenvolvimento básico no país de origem desta corporação e o envio de profissionais ao destino final, para a implantação.

### **Multinacionais**

Após a primeira guerra mundial e o colapso das economias nos Estados Unidos e Europa as corporações internacionais sofreram embargos e bloqueios na comercialização de seus produtos. O protecionismo que se seguiu em 1920 e 1930 levou à criação de barreiras para entradas de produtos e serviços importados, como elevação nas tarifas, controle monetário e outros. Foi para reduzir incertezas aproveitar melhor o comércio exterior com subsidiárias que pudessem atuar no país destino que surgiram as Corporações Multinacionais (CHANDLER, 1977). Este modelo de gestão fortemente baseado na relação da subsidiária com a matriz reproduzia cópias da mesma,

aplicando-as às suas unidades locais. O serviço era prestado localmente para atender às demandas da área (região, estado ou país) onde a subsidiária estava instalada, com forte dependência em processos e procedimentos oriundos da matriz. Havia pouca, ou nenhuma, flexibilidade na gestão de cada subsidiária.

### **Transnacionais**

Uma deficiência do modelo clássico de multinacional é que a transferência de conhecimento só acontecia em um sentido (da matriz para a subsidiária), fato que limitavam as possibilidades de crescimento e ganhos de eficiência, pois, como indicado por Karl Moore e Julian Birkinshaw (1998) para as empresas de serviços, os valores da cadeia produtiva ocorrem, tipicamente, replicando a toda a cadeia de valores e conhecimentos em país onde opera uma unidade, em vez de centralizar certas partes em países com mão-de-obra de menor custo. A vantagem competitiva se dá não pelo compartilhamento de atividades, mas pela transferência de bens intangíveis, ou conhecimento tácito (LASTRES, 2005) de país para país.

A expansão da concorrência e o aumento da pressão para elevar a eficiência das corporações, por volta da década de 1980, evidenciaram o esgotamento da transferência de modelo de gestão, pois, as regras definidas e ditadas pela matriz não se aplicavam competitivamente à realidade do país onde determinada subsidiária estava instalada. Essa realidade instalou uma crescente interdependência das unidades locais para com a matriz. Este novo modelo de gestão é denominado de Transnacional (BIRKINSHAW et al., 1998. MAZO et al., 2004). A empresa transnacional é construída sobre a noção de que a multinacional opera em múltiplos ambientes, cada um com características próprias, distintas e complexas. Esta perspectiva assume que os gerentes da subsidiária entendem melhor o mercado local do que a matriz, e que estão em melhor posição para decidir qual papel a subsidiária deve desempenhar.

Um "efeito colateral" da transnacional é o fato de que a matriz perdeu muito do controle que possuía sobre as subsidiárias, e algumas delas, passaram a atuar em benefício próprio, pesando sobre os resultados globais da corporação (BIRKINSHAW, 1999).

### **GSGI**

Roger (Rongxin) Chen e Mark V. Cannice (2006) indicam que a competitividade das empresas que operam internacionalmente se dá com base em duas características específicas: (1) atuar de modo independente da matriz para adequar uma solução, fornecedores e procedimentos para o mercado local, possibilitando que reduções de custo tornem o serviço mais competitivo contra adversários locais. (2) contar com os recursos da corporação para tecnologias avançadas e serviços de elite, como um diferencial para com os competidores da mesma região. É com base em uma exploração inovadora destas duas características conjugadas que opera o quarto modelo de gestão internacional de serviços, a Gestão de Serviços Globalmente Integrada. Os autores

destacam que três aspectos corroboram para a criação da GSGI, quais sejam: (1) Os avanços em TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), geraram sistemas e ferramentas integradas de colaboração possibilitando o trabalho à distância de alta produtividade; (2) Abertura de mercado e definições de regras de negócios como nunca vistos antes criaram um novo ambiente competitivo. (3) A forte concorrência com as empresas Indianas de TI, devido ao baixo custo do profissional indiano comparado com os operários estadunidenses e europeus;

A GSGI é um modelo de gestão internacional de serviços que aproveita a mão-de-obra de baixo custo e o capital intelectual onde houver a melhor oferta. Esse modelo se difere da multinacional clássica e das transnacionais em vários aspectos, mas principalmente por formar centros de prestação de serviços em locais estratégicos, e aproveitar do potencial destes centros para entregar o serviço para clientes da corporação em qualquer lugar do planeta. O trabalho também pode ser trocado de centro em centro a curto prazo (algo entre dias ou poucas semanas, dependendo das necessidades) para aproveitar as melhores condições como oferta de profissionais específicos ou variações cambiais. A GSGI também constitui uma excelente proteção contra fatores externos e incertezas, uma vez que o centro que presta serviço a um cliente específico pode ser mudado com bastante agilidade para outro país. O Quadro 1 apresenta as características dos modelos de gestão internacional e as diferenças da GSGI.

### **Diferenças de Bens e Serviços**

Devido à natureza complexa dos serviços é difícil precisar o que são serviços, sem fazer uso de exemplos e citando suas características. Alguns autores chegam a definir o que são bens duráveis e não duráveis e agricultura, deixando "o restante" como serviços. Uma definição bastante aceita é a de KOTLER (1996) de que, serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra, sendo intangível e que não resultando em propriedade de algo. A sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico. GONÇALVES (1994 - apud MAUAD et al. 2002) considera que o setor de serviços inclui todas as atividades econômicas cujo resultado não é um produto físico, que geralmente é consumido na época da produção e que apresenta valor adicionado em formas que são essencialmente intangíveis para o consumidor.

**Quadro 1 – Diferenças entre os modelos internacionais de gestão de serviços**

<b>Característica</b>	<b>Exportação de Serviços</b>	<b>Multinacional</b>	<b>Transnacional</b>	<b>GSGI</b>
Presença internacional	Majoritariamente escritórios de representação.	Majoritariamente Plantas de Suporte e Entrega de Serviços para mercado local	Majoritariamente Plantas de Suporte e Entrega de Serviços para mercado local	Majoritariamente escritórios de representação, com serviço baseado em Centros de Prestação
Autonomia das Subsidiárias	Não se aplica	Baixo (alta dependência do controle da matriz)	Alto (a subsidiária fica livre para tomar decisões estratégicas, com pequena intervenção da matriz)	Média (Alguns itens chave para operação global são controlados, e vários outros são deixados para a subsidiária)
Compartilhamento de Serviços e Recursos entre as unidades	Não há	Apenas da matriz para as subsidiárias. Apenas alguns poucos itens como P&D	Médio (se a matriz souber explorar e fomentar as iniciativas das subsidiárias)	Intenso, com políticas claras entre todas as unidades
Integração e Compartilhamento de Informações	Apenas de mercado	Apenas de mercado e da matriz para com a subsidiária	Relativo à habilidade da matriz para padronizar e incentivar uso de base de conhecimento	Intenso, com políticas claras entre todas as unidades
Distribuição de Investimentos	Não há	Majoritariamente só o necessário para operação e expansão da subsidiária no mercado local	Majoritariamente só o necessário para operação e expansão da subsidiária no mercado local, com financiamento de iniciativas	Depende de análise e planos globais, uma vez que a subsidiária fornece serviços para os clientes globais (pouca relação com o desempenho no mercado local)
Contribuição da Subsidiária para a gestão geral da empresa	Não há	Fraca, uma vez que as iniciativas não são plenamente incentivadas	Forte, uma vez que as iniciativas são incentivadas, mas pode ficar restrito apenas ao país se a matriz não souber explorar	Forte, uma vez que o controle é dividido com as subsidiárias, e uma delas pode ser a detentora de uma linha de serviço global
Dependência da Subsidiária do Mercado Local	Não se aplica	Alta, já que a subsidiária têm como final servir os clientes daquela localidade.	Alta, já que a subsidiária têm como final servir os clientes daquela localidade	Variável, uma vez que a subsidiária provê serviços para outras unidades e para clientes globais
Participação da Subsidiária no Mercado Global	Não Há	Baixa (apenas alguns serviços específicos)	Baixa (apenas alguns serviços específicos)	Alta (os clientes são globais)
Resiliência	Não Há	Baixa	Baixa	Alta (a entrega à um cliente pode realizada em um centro de serviço de outro país)
Modo de entrega do Serviço	Desenvolvido na matriz e entregue aos clientes globais	Desenvolvido na subsidiária e entregue ao cliente local	Desenvolvido na subsidiária e entregue ao cliente local	Desenvolvido no centro de prestação de serviço e entregue aos clientes globais
Modo de gestão de pessoas	Hierarquia Vertical	Hierarquia vertical entre a matriz e subsidiárias.	Hierarquia vertical entre a matriz e subsidiárias. Pode haver estrutura matricial em rede dentro da subsidiária	Predominantemente Matricial em Rede, inclusive entre as unidades e matriz

Fonte: Scumparim & Sacomano (2008)

Quando Adam Smith escreveu "Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações", em 1776, o perfil da força de trabalho estava mudando. Um número cada vez menor de pessoas estava ganhando a vida nas fazendas e mais estavam ganhando a vida em fábricas. Mas nem Smith poderia prever o grande impacto que estas mudanças causariam na sociedade. E esta mudança foi realmente massiva. Foi estimado que em 1810, 84% da força de trabalho Estadunidense estava engajada na agricultura, contra apenas 3% em manufatura. Em 1960, a manufatura havia aumentado para quase um quarto e o trabalho na agricultura decrescido para apenas 8% e hoje é menor do que 2% (US Sensus Bureau, 2008).

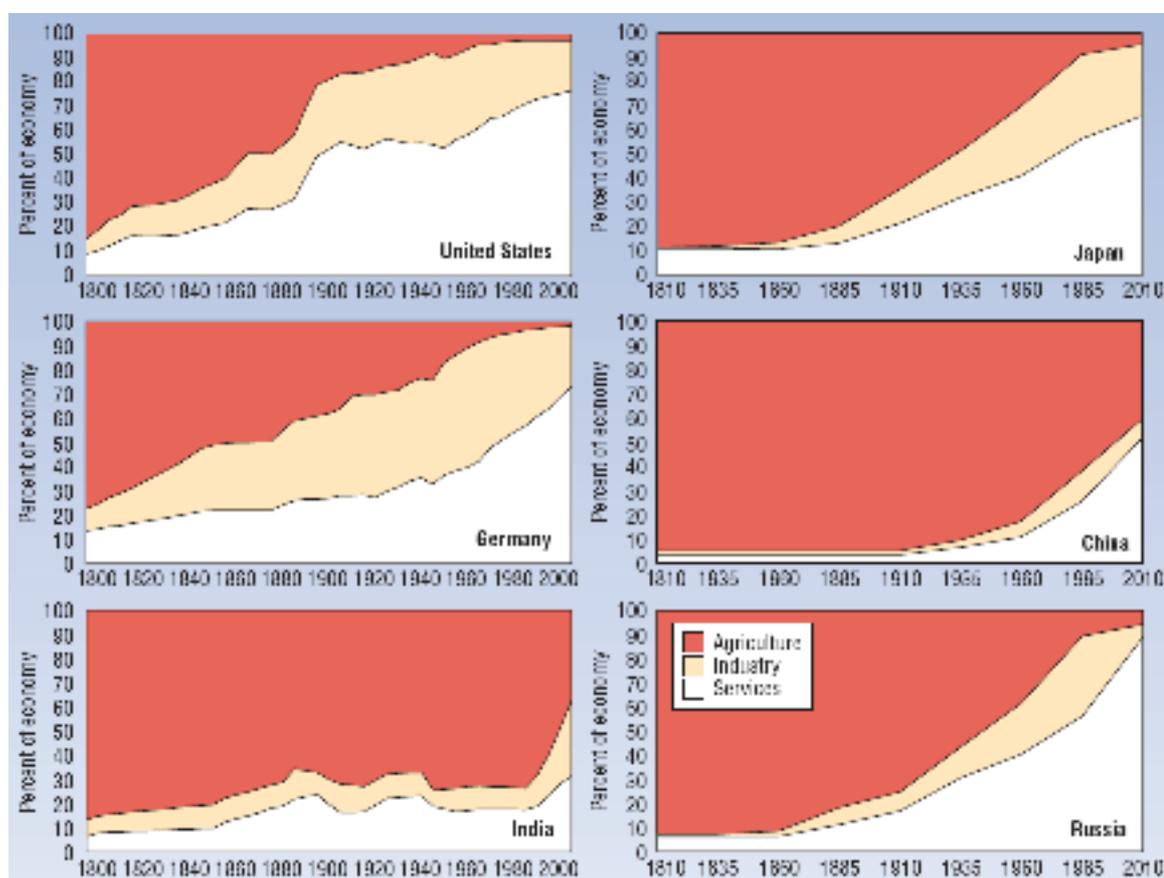
Então veio a "segunda revolução industrial" (MOKYR & STROTZ, 2003), e os trabalhos mudaram mais uma vez. Agora da manufatura para serviços, de modo mais concentrado nos países mais ricos. Em 1960, aproximadamente 35% da população americana produzia bens enquanto 65% já estavam em serviços. Em 2004 apenas um sexto dos trabalhos americanos não agrícolas estão em manufatura, enquanto que cinco sextos estão provendo serviços. E esta é uma tendência mundial, de acordo com a *Organization for Economic Co-operation and Development* - OECD (2000).

Estamos hoje na "terceira revolução industrial", ou revolução informacional (BLINDER, 2006. LOJKINE, 1995), onde os avanços em tecnologia da informação e comunicação (TIC) geraram sistemas e ferramentas integradas de colaboração tornando possível o trabalho à distância de alta produtividade, acesso a informação, mudança no perfil de especialização dos profissionais e de fluxos de trabalho e possibilidades de valor agregado (PORTER, 1989, p.39), possibilitando a criação de um novo ambiente competitivo.

É importante lembrar que, apesar destas grandes mudanças no percentual dos trabalhadores entre agricultura, manufatura em serviços, isto não significou o fim dos trabalhos nestas áreas. Na agricultura estadunidense, por exemplo, o número de empregados atual é quase o mesmo do que em 1810 (em torno de 2 milhões). O que mudou foi que a produtividade cresceu imensamente. O mesmo aconteceu com a manufatura, de acordo com as estatísticas do U.S. Bureau of Labor Statistics, a quantidade de americanos empregados na indústria saiu de 15,4 milhões em 1960 para 14.4 milhões em 2004, ou seja, os novos empregos é que foram gerados no setor de serviços. De acordo com Allan Blinder (2006), esta movimentação se deve a três fatores: (1) aumentos da produtividade em manufatura, suprimindo a demanda com um leve declínio do número de pessoas, (2) mudança no perfil do consumidor, preferindo gastar seu dinheiro em serviços, conforme ficam mais ricos e (3) comércio internacional, com aumento do número de bens importados aos países desenvolvidos provenientes de países em desenvolvimento. A Figura 1 ilustra esta tendência.

Logo, há uma tendência global para o aumento de serviços oferecidos, quando há anos as teorias administrativas vêm tentando sistematizar a manufatura. Melhores práticas em manufatura não são facilmente intercambiáveis para serviços, pois presumem ganhos tanto com gestão de processo quanto com melhores usos de máquinas e equipamentos, materiais entre outros.

Figura 1 – Serviços representam um segmento crescente de países em desenvolvimento e desenvolvidos.



Fonte: Paulson (2006,p.2)

Apesar das técnicas de gestão e material relativo à área serem baseado em sua maior parte na indústria de produção de bens, muito deste material é aplicável à gestão de serviços, mas é incoerência afirmar que as práticas de gestão de teorias administrativas de manufatura podem ser as melhores adequações para a busca de produtividade em serviços, cuja características dizem que: (1) Intangibilidade: serviços não podem ser tocados, ouvidos, cheirados, vistos ou degustados antes da compra, logo, a única ideia de resultado final é baseada em expectativa e percepções tanto do cliente quanto do fornecedor. (2) Percibilidade: Serviços são prestados dentro de um tempo e espaço previsto, não podendo ser armazenado ou agrupado para outra ocasião. (3) Inseparabilidade: Um serviço não existe de forma independente do seu fornecedor. (4) Heterogeneidade: Serviços são variáveis, por serem dependentes do seu fornecedor, dependem de escopo, meio de prestação, prazos e local; também mudando em relação à expectativa e necessidade de cada cliente.

Assim, apesar de fatores subjetivos também serem importantes na produção de bens, eles são críticos em cada relação entre cliente e fornecedores na prestação de um serviço, seja na interpretação de problemas, atuação, contato com o cliente e entrega do serviço. Produtividade e qualidade são plenamente dependentes do trabalho de uma pessoa, cuja própria percepção de qualidade pode ser distinta da percepção do seu gerente ou da percepção do seu cliente.

Outra diferença entre a manufatura e serviços é a velocidade ou facilidade com que a importação pode ser feita. Alan S. Blinder (2005, p.4), nos dá uma excelente definição sobre as mudanças ocorridas entre bens e serviços em contexto de comércio internacional:

Economistas conceitualizam os bens e serviços em duas classes: “comerciáveis” e “não-comerciáveis”. Tradicionalmente, qualquer item que pudesse ser colocado em uma caixa e enviado era considerado comerciável, enquanto qualquer coisa que não pudesse (como serviços) [...] era considerado não-comerciável. [...] Porque pacotes de informação digitalizadas podem realizar o papel que as antigas caixas costumavam fazer, [...] No futuro, e para uma grande parte ainda no presente, a distinção de comércio internacional não mais será entre coisas que podem ser colocadas em uma caixa ou não. Mas sim entre os serviços que podem ser entregues eletronicamente em longas distâncias com pequena ou zero degradação de qualidade, e aqueles que não podem.

É importante deixar clara a diferença entre *outsourcing* e *offshore*. Blinder (2004) apresenta um conceito (em tradução livre): “[...] *Outsourcing* [terceirização de parte da produção ou administração] é um comum fenômeno doméstico que não têm relação com comércio internacional ou globalização. *Offshoring* é fazer o *outsource* do trabalho para firmas ou subsidiárias empregando trabalhadores fora do país sede.”.

As possibilidades de serviços que podem ser prestados a partir de outro país são restritas. Serviços que não podem ser entregues eletronicamente, ou cujo contato face-a-face é imperativo, ou altamente desejável estão fora da lista de possibilidades de *offshore*. E, serviços cujo contato visual é dispensável, como reservas de passagens aéreas, ou análise de radiografias, podem ser feitos à partir de outras localidades. A mudança é que, com o advento da tecnologia, cada vez mais serviços podem ser feitos a partir de grandes distâncias, e com uma qualidade aceitável. Já temos cirurgias sendo feitas por robôs, controladas por médicos de modo remoto. Estas novas possibilidades em serviços têm crescido ao longo dos últimos anos e as empresas que atuam com este tipo de comércio internacional vêm sentido cada vez mais a necessidade de melhor gerir as suas operações, que são, como vimos, bastante diferentes de uma gestão de manufatura, cujo elemento humano, apesar de importante, é uma parte das possibilidades de aumento de produtividade e agregação de valor.

Tão recente é esta necessidade que várias universidades nos Estados Unidos e Europa começaram a criar grades curriculares para formar profissionais em “ciência de serviços”. Segundo Paulson (2006), é uma disciplina focada em encontrar meios de se aumentar a produtividade e inovação em indústrias de serviços pela aplicação de métodos científicos. Além das universidades,

empresas como a Accenture, Eletronic Data Systems (EDS), Hewlett-Packard e IBM estão pensando nos benefícios destas disciplinas e investindo recursos em desenvolvimento de pesquisas e suporte treinamentos. Entretanto, como uma disciplina formal a ciência de serviços é tão nova que até mesmo os seus proponentes estão tentando determinar exatamente o que é.

A ciência de serviços é um campo multidisciplinar que busca conhecimento em diversas fontes para melhorar a performance, inovação e operações de indústrias de serviços. Em sua essência, é um misto de tecnologia com conhecimento de processos de negócios. E, por trás de todos os processos de negócios está a maior chave para a produtividade: o comportamento humano, logo, a sociologia, filosofia e psicologia nunca foram tão referenciadas em materiais que buscam melhorias em processos produtivos. Sendo esta mais uma diferença entre as metodologias aplicáveis em manufatura e serviços.

Tendo enfatizado a necessidade de termos um foco em serviços, e a evolução descrita na primeira parte deste trabalho, na próxima seção vamos explorar o funcionamento do mais novo modelo de gestão internacional de serviços, a GSGI.

### **A GSGI e as Escolas de Administração**

A análise da GSGI sob a ótica das metáforas sugeridas por Gareth Morgan (1996) a seguir foi feita com base em trabalhos secundários de SCUMPARIM & SACOMANO (2007) e SCUMPARIM et al. (2008). Logo, é uma leitura que, apesar de realística é limitada, sendo uma boa alternativa a sua análise em profundidade em trabalhos futuros, pois o objetivo deste artigo é fazer uma revisão bibliográfica sobre a GSGI, lançando os conceitos básicos e diretrizes de estudo. Além da obra de Morgan, a análise abaixo trás a relação com a Teoria Geral da Administração de MOTTA & VASCONCELOS (2006).

### **GSGI sob a ótica mecanicista**

Quanto à teoria da administração científica e burocrática de, ou, “enquanto máquina”. A GSGI tem um delicado balanço entre a necessidade de controles e *empowerment*. A organização do trabalho em matriz e foco por projeto e linhas de negócio conta com iniciativa e delegam autoridade e responsabilidade para os funcionários e grupos de trabalho, para que possam fazer a auto-gestão em um complexo ambiente que envolve times de diversas unidades espalhadas pelo globo. Os controles burocráticos são fortemente aplicados nos aspectos considerados chave em auditorias, tais quais controles financeiros, segurança da informação, entre outros. Para com os clientes (internos e externos) o controle se dá em alguns conjuntos de medidores de nível de serviço contratado, mas deixando muitos outros controles a cargo das próprias equipes de trabalho. Estes controles são necessários por dois aspectos muito importantes: por ser uma corporação global, os investidores precisam das garantias que as auditorias podem fornecer; e; por atuar com centros de excelência de prestação de serviços em países chave, os medidores de

qualidade e produtividade ajudam a organização a identificar em quais centros o trabalho está sendo desenvolvidos com maior efetividade e dar início a um processo de sinergia e compartilhamento de melhores práticas entre unidades.

#### **GSGI sob a ótica sistêmica**

Para enquadrar a GSGI dentro da metáfora sistêmico-orgânica, é necessário entender que a GSGI surgiu em uma empresa de tecnologia da informação e suporte a negócios, uma área dinâmica e de forte concorrência global, logo, a adoção de uma estrutura matricial e flexível, focada no cliente, torna-se fator crítico de sucesso frente às demandas de mercado. Além da flexibilidade interna, faz-se necessário trabalhar com diversas outras empresas em parceria, seja para oferecer uma solução completa para o cliente ou para trabalhar em conjunto com outras empresas que já sejam responsáveis por parte do fornecimento deste mesmo cliente. Estas empresas podem ser parceiras, concorrentes ou fornecedoras ao mesmo tempo.

Apesar de ter surgido para a área de TI, a aplicação da GSGI não se limita a este meio, podendo ser utilizada na engenharia, análise de contratos, análise de exames laboratoriais e laudos médicos e tantos outros serviços que possam ser prestados à distância.

#### **GSGI sob a ótica cerebral**

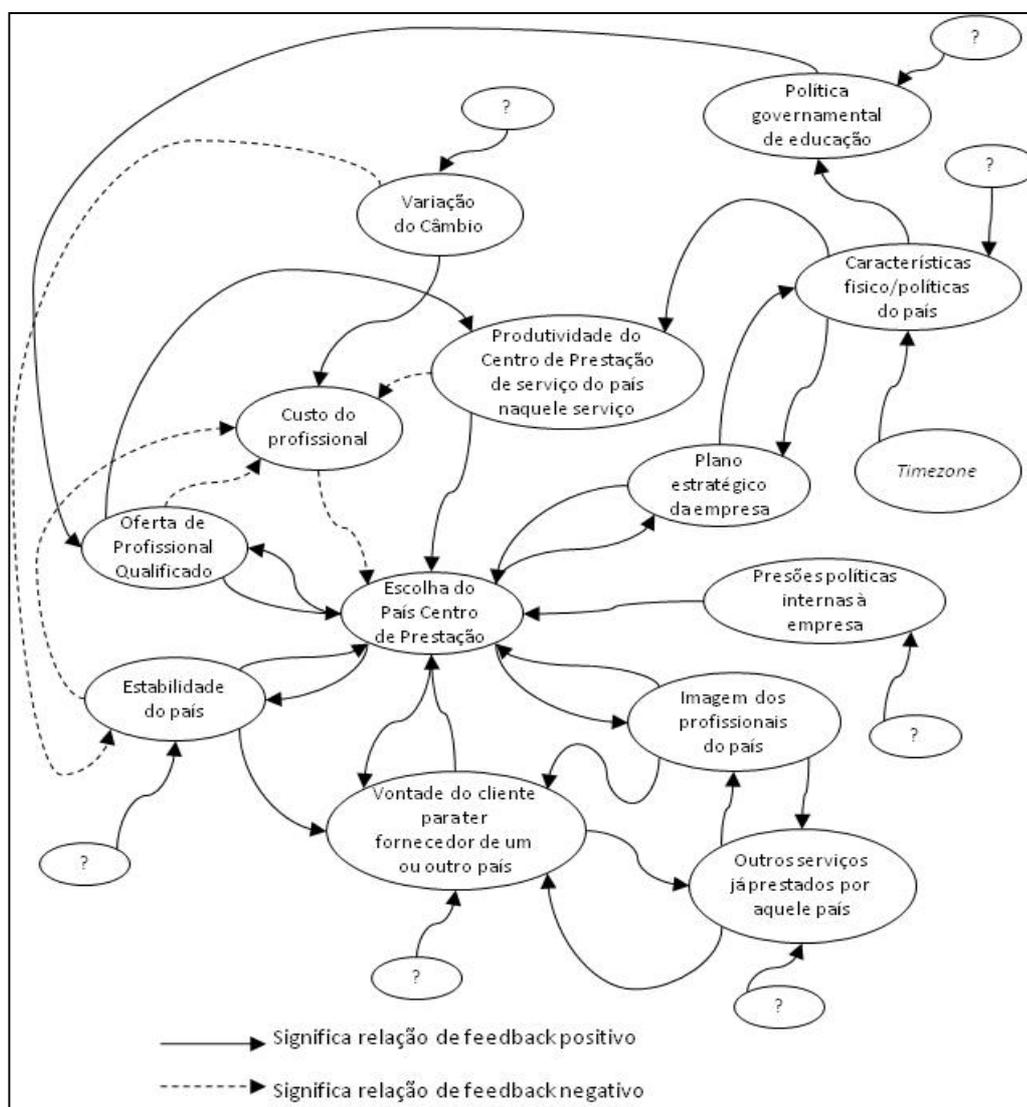
A flexibilidade e dinâmica do ambiente e configuração interna da GSGI colocam o funcionário que presta o serviço como um contribuidor chave para o sucesso do negócio, por isso a retenção de talentos e gestão do conhecimento também é fator crítico de sucesso para as organizações operando em GSGI. Por ter uma estrutura dinâmica e focada no cliente, a troca de funcionários entre atividades e reconfiguração de grupos de trabalho constantes faz com que o conhecimento seja disseminado na organização, integrando as proficiências entre diversas áreas. Por outro lado, pode também gerar um conhecimento mais pulverizado, não propiciando a especialização ou um conhecimento mais generalizado. Porém, cada equipe torna-se um microcosmo do todo, com um ambiente que encoraja e exige a aprendizagem e o desenvolvimento.

#### **GSGI sob a ótica de fluxo e transformação**

A escolha do centro de prestação de serviço para cada parte de um contrato depende de variáveis ambientais, como câmbio, oferta de profissionais, eventos políticos, desejo do cliente, entre outros. Estas variáveis influem na distribuição do trabalho dentro da GSGI, que por sua vez influi no papel de cada centro de prestação de serviço, que é transformado, buscando oportunidade para obter novos contratos. Ou seja, um ambiente volátil leva a empresa a profundas e constantes transformações internas. A Figura 2 ilustra como a decisão de se enviar o trabalho para um ou outro centro de prestação de serviços em países diferentes pode ser transformada por diversas variáveis, e como esta decisão ajuda a modificar o meio ambiente externo relacionado à empresa.

Sobre a ótica da mudança dialética, podemos analisar que a o envio de um contrato de trabalho para um ou outro país gera pressões no demais para melhorias e aumento de produtividade, que, por sua vez, pode inverter o fluxo de novos contratos para outro país, gerando novamente as pressões por produtividade e diferenciação de outros centros. Esta transformação é acelerada pela GSGI, pois como estamos falando de uma única empresa, os ganhos de produtividade, iniciativas e conhecimento é obtido daquele centro que está melhor no momento e replicado aos demais, gerando novamente a pressão por mais melhorias.

Figura 2 – Feedback positivo e negativo em relação à escolha de um centro de prestação de serviços em determinado país.



Fonte: elaborado pelos autores

### Considerações Finais

O presente estudo buscou, na literatura, elementos que comprovem a significância da área de serviços, apontando a falta de fundamentos e teorias que discorram sobre a busca da produtividade, impactos e movimento global de serviços. Como visto, o comércio internacional de serviços é uma área importante da economia que têm a tendência de crescer, pois a tecnologia possibilita que cada vez mais serviços se tornem “comerciáveis”, ou, passíveis de serem prestados à longa distância.

Sob a ótica das metáforas e teoria geral das organizações, estudamos a Gestão de Serviços Globalmente Integrada (GSGI), que configura uma alternativa para as grandes organizações de serviços buscarem eficiência em escala global, baseadas na nova e dinâmica realidade de mercado. Países que nunca atuaram realmente como *players* no jogo do comércio internacional passam à ser bancos de recursos humanos chave para o sucesso das companhias, é possível vermos na dinâmica do dia-a-dia o Brasil, China, Rússia e Índia, além de outros países emergentes, ganharem um espaço cada vez maior. Logo, as contribuições do deste estudo ajudam os estudantes a entenderem um setor específico, mas representativo do comércio mundial, ajuda os empresários a refletir sobre o modelo de atuação das suas empresas, se exportação de serviços, multinacional, transnacional ou GSGI e sua adequação para a realidade vivida, ajuda também a comunidade à focar no desenvolvimento e estar cientes de movimentos e pressões com relação ao perfil de empregos.

Por ser um assunto muito novo e pouco explorado pela literatura, não foi objetivo deste estudo levantar ou responder a todas as questões ligadas ao tema. As limitações do presente artigo se dão no sentido de ser uma exploração bibliográfica mais superficial, logo, a busca de alternativas e foco em novos estudos, exploratórios ou aplicados são sequências naturais a serem discutidas, com desdobramentos possíveis para o presente estudo em uma análise de campo visando positivar o modelo entre as empresas que possam estar atuando dentro do perfil da GSGI.

Todavia, entendemos que o presente estudo serve de uma boa base para a discussão de modelos globais de gestão de serviços, partindo do princípio de que necessitamos de um material mais específico para serviços, tal qual o estudo de fabricação de bens possui. A comunidade científica e os administradores buscam constantemente a adequação de metodologias, grade curriculares (como a *service science*) e configurações das rotinas de trabalho. Estudar e buscar compreender estes movimentos são atividades, na visão dos autores, indispensáveis para as comunidades que participam, mesmo sem perceberem, da dinâmica da globalização.

### Referências

ALDRICH, H. E., WHETTHEN, D. A. Organization-sets, action-sets and Networks making the most of simplicity In P C Nystrom & W H Starbucks. **Handbook of organizational design**. Londres, 1981. p. 385-408.

ARAÚJO, G.C.BUENO,M.P.SOUZA,A.A.Burocracia Light. **Anais...** IX SEMEAD, FEA.USP, 2006.

Revista Gestão.Org – 7 (2)292:308- – Mai/Ago 2009

- BLINDER, A. S. Offshoring: The Next Industrial Revolution?. Foreign Affairs Disponível: <http://www.foreignaffairs.org/>. 2006.
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**, Vol 18. Stockholm, 1996. P. 207-229.
- BIRKINSHAW, J. HOOD, N. JONSSON, S. Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. **Strategic Management Journal**, Vol 19. Stockholm, 1998. P. 221-241.
- BIRKINSHAW, J. **The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations**. ET&P – Baylor University. Waco, 1999.
- BIRKINSHAW, J. HOOD, N. Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries. **Harvard Business School Review**. Boston. 2001. p. 131-137.
- CASTELLS, M., **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHANDLER, A. D. **The Visible Hand**: The Managerial Revolution in American Business. Harvard University Press. Cambridge, 1977.
- EVAN, W. M. The organization-set toward a theory of interorganizational relations. Apud J. D. Thompson, **Approaches to organizational design**. University of Pittsburg Press. Pittsburg. 1967. P. 173-191.
- GHOSHAL, S., BARTLETT, C. A. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. **Academy of Management Review**. Nova York, 1990. p. 603-625.
- GONÇALVES, J.E.L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, p. 63-81, Jan./Fev, 1994.
- HENSMANS, M. Social Movement Organizations: A Metaphor for Strategic Actors in Institutional Fields. SAGE Journals Online. **Organization Studies**, Vol. 24, No. 3, 355-381. 2003
- HILL, R. C., LEVENHAGEN, M. Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. **Journal of Management**, Vol. 21, No. 6, 1057-1074. Portland, 1995.
- HORN, P. Service Science will be a huge emerging area. India-Today.com: 60 minutos, 2004. (Depoimento Pessoal).
- KOTLER, J. P. **Administração de Marketing** – Análise, Planejamento, Implementação e controle. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.
- LASTRES, H. M. CASSIOLATO, J. E. Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil. Redesist, [www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist), 2005.
- LOJKINE, J. **A Revolução Informacional**. São Paulo. Cortez. 1995.
- MAUAD, L. G. A. e PAMPLONA, E. O. O Custeio ABC em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor. **Anais... IX Congresso Brasileiro de Custos**. Outubro de 2002. São Paulo, SP

- MAZO, M. S. TEIXEIRA, M. C. HERNANDES, C. A. Estratégia e Globalização. **Anais...** VII SEMEAD. São Paulo, 2004.
- MCCOURT, W. Discussion Note: Using Metaphors to Understand and to Change Organizations: A Critique of Gareth Morgan's Approach. **Organization Studies**, Vol. 18, No. 3, 511-522. 1997.
- MOKYR, J. STROTZ, R. H. **The Second Industrial Revolution: 1870-1914**. Weinberg College of Arts & Sciences. 2003.
- MOORE, K. BIRKINSHAW, J. Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence. **Academy of Management Executive**, Vol. 12. N. 4. Pennsylvania, 1998.
- MORGAN, G. More on metaphor: Why we cannot control tropes in administrative science. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, No. 4, pp. 601-607, 1983
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo. Atlas. 1996.
- MOTTA, F. C. P. VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração**. Thomson Learning. São Paulo. 2006.
- OECD, Employment in The Service Economy: A Reassessment. oecd.org. 2000.
- PALMISANO, S. J. The Globally Integrated Enterprise. **Foreign Affairs**. Nova York, 2006. Volume 85 No. 3 p. 127-136.
- PALMISANO, S. J. Leadership, Trust and the Globally Integrated Enterprise. Discurso para a INSEAD. Bangalore, 2006.
- PAULSON, L. D. Services Science: A New Field for Today's Economy. **Computer Society**. 2006.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus, 1989.
- SCUMPARIM, D. SACOMANO N., M. Gestão de Serviços Globalmente Integrada. Piracicaba. Artigo no prelo. Acessível via contato com e-mail d\_scumpa@hotmail.com. 2007.
- SCUMPARIM, D. CORRÊA, D. SACOMANO N., M. GIULIANI A. C. A Gestão de Pessoas no modelo de Gestão de Serviços Globalmente Integrada: o caso de uma multinacional de TI. Piracicaba. Artigo no prelo. Acessível via contato com e-mail d\_scumpa@hotmail.com. 2008.
- SSME community, IBM. Services Sciences, Management and Engineering. <http://www.research.ibm.com/ssme/>. Acessado em 16/03/2008.
- STIGLITZ, J. E. **Making Globalization Work**. Norton. New York, 2006.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. São Paulo: LTC,1999.
- TSOUKAS, H. The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science. **Academy of Management Review**, Vol. 16, No. 3, pp. 566-585, 1991.
- US SENSUS BUREAU. **Historical Statistics of the United States: Colonial Times to 1970, Part I**, p. 139. 2008.
- WEICK, K. E., DAFT, R. L., Towards a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review**. Nova York, Vol. 9. No 2. P 284 – 295, 1984.