

## A CONSOLIDAÇÃO DA PRÁTICA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

**Vicente de Paula Martins**  
**Francisco Piedade Amaral**

### **Resumo**

Este artigo contempla os conceitos básicos de Centros de Serviços Compartilhados (CSC), seus benefícios potenciais, avaliando os principais cuidados na sua implantação e breve análise de um estudo sobre a utilização desta forma de organização no Brasil realizado por uma importante empresa de consultoria empresarial. A análise contempla a contribuição dos CSC na busca constante de competitividade e melhor desempenho empresarial possibilitando contante otimização de processos para adoção do melhor modelo organizacional da empresa.

### **Palavras-chave**

Centro de Serviços Compartilhados, Performance, Organização

### **Abstract**

This paper encompasses the basic concepts of Shared Services and the benefits it provides for the organizations which have already implemented this concept, based on a research provided by a reknown Enterprise Services Consulting Firm in Brazil, which describes the main steps and the critical issues observed during the shared services implementation process. The analysis involves the contribution of SSC on the challenge of competitive performance improvement, as well on the process optimization for the best in class organizations.

### **Keywords**

Shared Services, Performance, Organization

## **A CONSOLIDAÇÃO DA PRÁTICA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

**Vicente de Paula Martins**  
**Francisco Piedade Amaral**

### **1 Introdução**

Este artigo tem como objetivo dissertar acerca do conceito de Centros de Serviço Compartilhado (CSC), seus benefícios potenciais, avaliar quais os cuidados na sua implantação e breve análise de um estudo sobre a utilização desta forma de organização no Brasil.

Na busca constante de competitividade e com vistas ao melhor desempenho empresarial as empresas tem buscado a contante otimização de seus processos, buscando a adequação e definição do melhor modelo organizacional da empresa com vistas a criação de estruturas de alto desempenho operacional para o negócio.

Mas a obtenção destes benefícios não é tarefa das mais fáceis. São numerosos os desafios enfrentados por estas organizações antes da obtenção dos benefícios. Dentre eles pode-se citar:

- Mudanças nas formas e nos procedimentos operacionais;
- Conscientização das pessoas para operar dentro de um novo formato;
- Instituição de uma visão orientada para o “cliente interno” a partir dos CSC;
- Aglutinação das diversas subsidiárias para “adotar” o CSC com processos comuns para todos;
- Automatização dos procedimentos manuais e
- Medição dos benefícios, entre outros.

Assim, a criação dos CSC tem orientado a reestruturação de grandes empresas no Brasil

e no mundo e tem sido objeto de rápida disseminação e apropriação, com marcante incremento na adoção desses conceitos pelas grandes empresas, provocando mudanças funcionais relevantes nas organizações. Sua implantação e expansão estão em destaque na estratégia de muitas empresas focando a redução de custo através da eficiência. (RAMOS, 2004)

Segundo Porter (1999) as atividades de uma empresa se enquadram em nove categorias genéricas agrupadas em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são as que estão diretamente relacionadas com o produto: logística de entrada de insumos e matérias-primas, operações, logística de saída dos produtos, marketing, vendas e serviços pós-venda. As atividades de apoio são provedoras do suporte necessário à execução das atividades primárias: compras de bens e serviços, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e a infra-estrutura da empresa que envolve a alta gerência, a assessoria jurídica a área financeira e contábil.

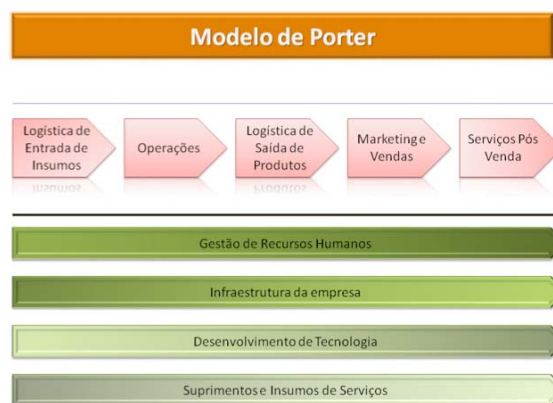


Figura 1 - Atividades primárias e atividades de apoio.

Fonte: Adaptado

Segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), nas últimas décadas, os processos produtivos

foram foco da atenção gerencial com grande ênfase na evolução tecnológica. Mais recentemente, as organizações também têm se voltado para o estudo das atividades de apoio, uma vez que elas representam de 25 a 30% dos custos da produção de uma empresa. Companhias de todos os tamanhos, de vários segmentos de negócios e de várias regiões do planeta têm adotado os CSC como um mecanismo de racionalização da sua estrutura organizacional na última década.

São substanciais os benefícios derivados deste processo em diversas empresas. Organizações como Allied Signal, DuPont Co. e Bristol-Myers Squibb por exemplo, obtiveram dezenas de milhões de dólares em redução de custos<sup>1</sup>.

No Brasil, a prática se apresenta como a próxima fronteira na intensificação da obtenção das economias organizacionais. Para o presente trabalho será utilizado como fonte secundária uma pesquisa conduzida pela Deloitte (2003), uma das maiores prestadoras de serviços de consultoria do mundo.

## 2 Metodologia

O referencial teórico necessário para o embasamento de uma pesquisa sobre CSC ainda é bastante escasso. Assim utilizamos para a análise deste tema além da pesquisa bibliográfica sobre modelos de organização empresarial, journals e publicações especializadas e nas dissertações realizadas na linha de estudo deste trabalho. Foram também consultados sítios *web* de alguma forma relacionados ao tema. Segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), nas últimas décadas, os processos produtivos foram foco da atenção gerencial com grande ênfase na

---

<sup>1</sup> FERRANI, E. *Shared Services*. Computerworld, Nov. 27, 2000.

FORST, L.I. *Shared Services Grows Up* *Journal of Business Strategy*. July/August 2001, p.13-15.

evolução tecnológica. Mais recentemente, as organizações também têm se voltado para o estudo das atividades de apoio, uma vez que elas representam de 25 a 30% dos custos da produção de uma empresa.

O ponto de partida, como fonte secundária, para o presente artigo tem por base a pesquisa da Deloitte (2003), onde foi considerada uma amostra de 70 empresas em diversos continentes, sendo: 60% das Américas (do Norte, Central e do Sul); 24% da Europa e 16% da Ásia - Pacífico.

Os participantes ainda foram divididos em sete grandes grupos de indústrias, conforme figura 2:

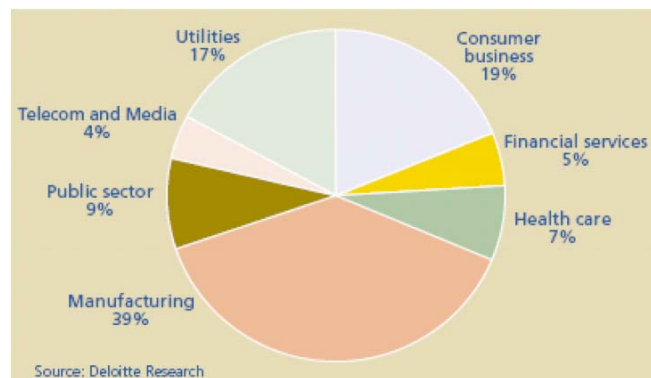


Figura 2 - Distribuição dos participantes

Fonte: Deloitte Research. Documento Interno. 2003.

Cada empresa participante acumulava significativa experiência na operação com CSC sendo que 63% delas já o utilizavam há pelo menos 1 ano e 37% há mais de 5 anos.

A figura a seguir ilustra o porte das empresas participantes:

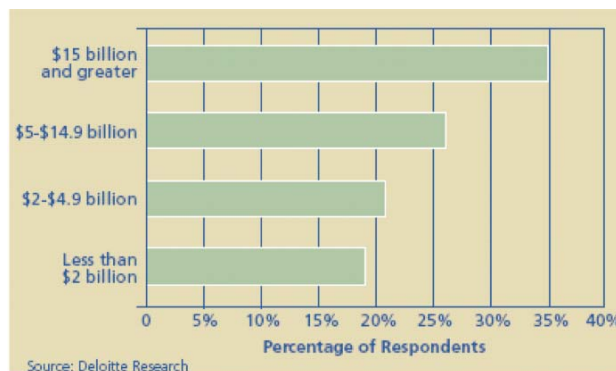


Figura 3 - Faturamento anual em US\$

Fonte: Deloitte Research. Documento Interno. 2003

Para explorar os impactos da implementação de um CSC nestas organizações, a pesquisa teve foco em três questões primárias:

- a) Quais foram os benefícios financeiros obtidos a partir da implementação de um CSC? Foram estes benefícios devidamente contabilizados e entendidos nas organizações?
- b) Quais são os principais desafios enfrentados no processo de implementação? O que as empresas precisam fazer para superá-los e obter os benefícios desejados?
- c) O que as empresas com CSC implementados planejam para o futuro?

Ainda para a elaboração do trabalho, foram feitas consultas a profissionais envolvidos com a implementação de CSC bem como utilizada a metodologia de observação participante, pelo envolvimento dos autores em projetos de CSC em grandes empresas nacionais do segmento de Energia Elétrica, Óleo & Gás, Gestão Ambiental e Comércio de Veículos. Neste trabalho, inclui-se a realização de reuniões e entrevistas. Esses profissionais entrevistados são gestores das áreas abrangidas pela reorganização promovida pelo CSC representando um total de 30 entrevistados.

As entrevistas realizadas não foram estruturadas, mas sim abertas, de forma a permitir um maior grau de liberdade e, com isso, melhorar o entendimento das necessidades. No

entanto, algumas perguntas gerais foram utilizadas para levar os entrevistados a identificar todas as informações relevantes para a criação do modelo capaz de representar a realidade das empresas em geral.

### 3 A Natureza dos Centros de Serviços Compartilhados

#### 3.1 O Conceito

Serviços Compartilhados, (oriundo da expressão originária da lingua inglesa *Shared Services*) é a prática em que unidades de negócios de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-lo como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização (QUINN; COOKE; KRIS, 2000, p.11).

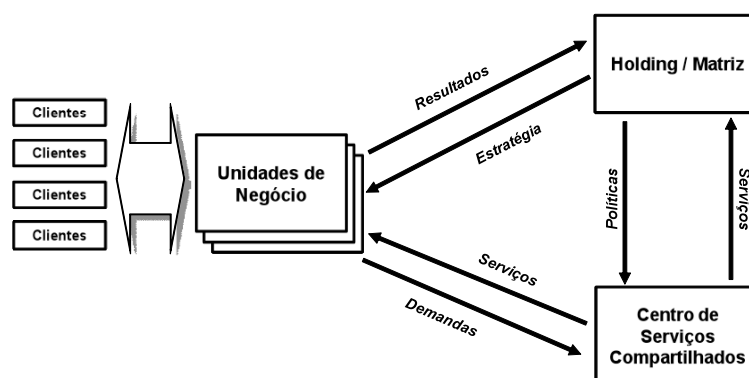


Figura 4: Tripé do modelo organizacional após a implantação do CSC

Fonte: Thompson Consulting (2007). Documento Interno. Adaptado pelos autores.

Os serviços corporativos de suporte são táticos. Estes serviços são necessários e auxiliam no apoio à estratégia da empresa. A consolidação destes processos e atividades operacionais em uma organização comum sob gerenciamento próprio libera os gerentes de

cada setor para que gerenciem e ampliem suas principais capacidades e processos de nível estratégico, conduzindo, em altas escalas, à agregação de valor do produto ou serviço daquela unidade para os clientes e acionistas da empresa.

O CSC é o responsável pelo suporte administrativo–financeiro e por fornecer os serviços focados na necessidade do cliente com custo competitivo. Integrando o tripé, temos todas as unidades de negócio, que têm contato direto com os clientes finais, operacionalizando o *core business* da empresa. Por fim, a matriz desenvolve estratégias, políticas e diretrizes da empresa. Concentra as funções de apoio e analisa dados dos indicadores extraídos em melhoria contínua do CSC, confrontando resultados com metas e estabelecendo melhores práticas.

Caracterizados, portanto, como uma forma de liberar as unidades empresariais dos processos de apoio, os CSC funcionam exatamente como a linha de produção da empresa. Nela, os referidos processos baseados em transações de apoio, bem como aqueles encontrados em finanças, contabilidade ou recursos humanos, constituem os principais alvos deste tipo de consolidação e centralização das atividades das unidades de negócio.

Um CSC atua como uma Unidade Organizacional que provê serviços administrativos para as demais subsidiárias ou divisões dentro de um mesmo grupo empresarial, eliminando a duplicidade de áreas funcionais dentro de uma mesma organização, conforme podemos ilustrar através da ilustração na Figura 5 abaixo:

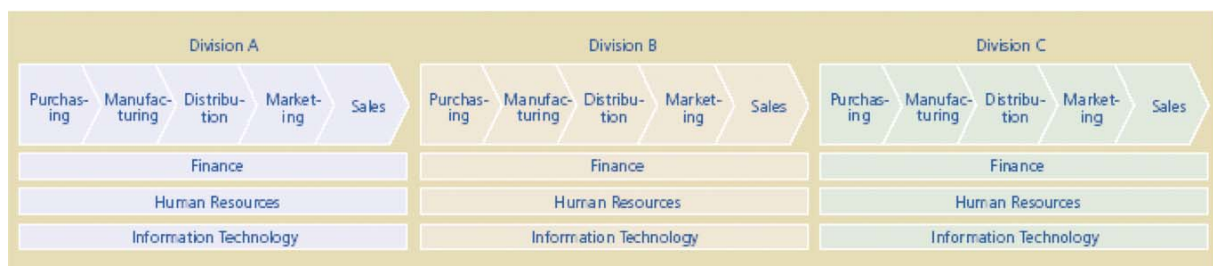


Figura 5 – Esquema básico de diversas divisões com duplicidades de áreas funcionais



Fonte: Deloitte Research. Documento Interno.

A figura 5 mostra esquematicamente três divisões (A, B e C). Cada uma delas inicialmente conta, em sua estrutura, com unidades responsáveis pelos processos financeiros, recursos humanos e tecnologia de informação. Esquematicamente ela mostra uma situação muito comum no meio empresarial.

Como principais características derivadas da estrutura ilustrada acima podemos citar:

- Intensa duplicidade de funções;
- Complexidade dos processos;
- Despadronização dos processos;
- Multiplicidade de funções, cargos e estruturas para suporte nas diversas divisões;
- Diversidade de sistemas de gestão e controle;
- Inconsistência nos sistemas de informações gerenciais;
- Subutilização da força de trabalho e dos recursos físicos;
- Desperdício de recursos financeiros;
- Diminuição da competitividade no mercado.

Na figura 6, a seguir, esta estrutura é revisada onde eliminamos as duplicidades organizacionais:

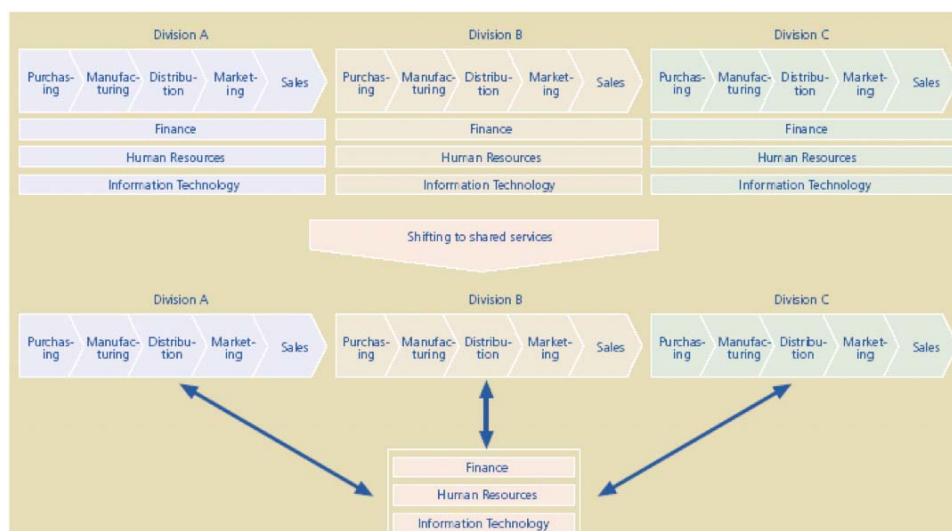


Figura 6 – Unificação das funções em duplicidade  
Fonte: Deloitte Research. Documento Interno. 2003

O CSC surge a partir da unificação daquelas unidades originalmente duplicadas na estrutura do grupo. Esta nova unidade passa a operar como um prestador de serviços para todas as demais.

Ao eliminarmos as duplicidades e promovermos a simplificação dos processos e dos sistemas de gestão os CSC podem, além de neutralizar todas as características anteriormente mencionadas, gerar grandes economias. Por exemplo, a DuPont Co. ao implementar seu CSC, chamado internamente de “Global Services Business”, reduziu custos operacionais na ordem de US\$1,5 bilhão ao ano. Em média, os participantes do estudo relataram retornos sobre os investimentos no projeto (ROI) em torno dos 20%.

### 3.2 Modelos de CSC

O modelo de CSC que uma empresa irá adotar pode influenciar diretamente não apenas os resultados a serem obtidos, como também o processo de implementação. Alguns fatores devem ser considerados na seleção do modelo. Entre eles podemos relacionar principalmente:

- Porte das operações;
- Dispersão geográfica;
- Estrutura dos processos;
- Disponibilidade de sistemas de informação;
- Nível de formação dos recursos humanos;
- Expectativa de tempo de duração do projeto;
- Expectativa de economias.

Considerados os fatores acima, uma organização poderá adotar um dos seguintes modelos:

- *Centro de Serviços Compartilhados Único (Single Center)*: um único centro de serviços para processar todas as transações a serem compartilhadas. Desta forma, alguns processos como contas a pagar, contas a receber, contabilidade, financeiros, recursos humanos são todos concentrados em um único centro.
- *Centro Regional de Serviços Compartilhados (Single Regional Centers)*: caracteriza-se por adotar um CSC para cada região geográfica para processar todas as transações

compartilhadas nesta dada região (Europa, Américas, Ásia). Neste caso, os processos de contas a pagar, contas a receber, contabilidade, financeiros, recursos humanos são todos concentrados em um CSC para cada região.

– *Múltiplos Centros Regionais de Serviços Compartilhados (Multiple Regional Centers)*: caracterizam-se pela concepção de centros múltiplos dentro de uma região para processar as respectivas as transações compartilhadas em cada parte desta dada região. Neste caso, processos como contas a pagar, contas a receber, contabilidade, financeiros, recursos humanos são todos concentrados em um CSC que possui abrangência restrita a uma parte da região. Neste caso, cada região está fracionada em sub-regiões as quais possuem seu próprio CSC para suportar autonomamente suas respectivas transações.

– *Múltiplos Centros de Serviços Compartilhados Funcionais (Multiple Functional Centers)*: caracteriza-se pela utilização de centros múltiplos numa dada região para processar transações muito específicas a serem compartilhadas na região como um todo (single) ou em parte dela (regional). Neste caso, os processos de contas a pagar ficam em um CSC e os processos de contas a receber ficam em um outro CSC com ambos servindo a mesma região.

Pode-se, adicionalmente, adotar-se modelos em formato misto (mixture), onde temos combinações entre os diversos modelos acima apresentados.

A figura 7 ilustra a distribuição percentual encontrada na pesquisa efetuada entre os diversos modelos apresentados:

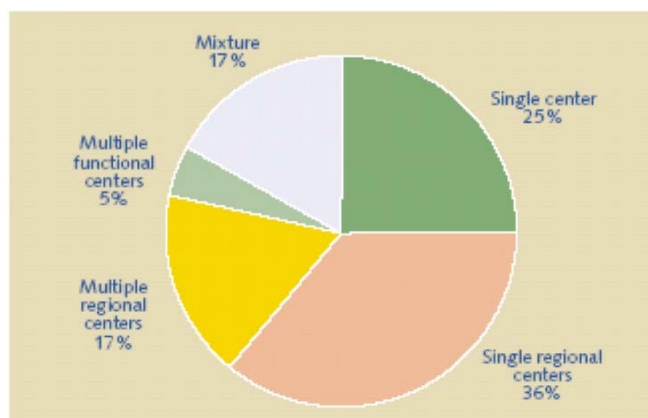


Figura 7 - Modelos de Centros de Serviços Compartilhado  
Fonte: Deloitte Research. Documento Interno. 2003.

### 3.3 Processos Compartilhados

De acordo com a pesquisa da Deloitte, os processos tipicamente considerados para

concepção do CSC encontram-se vinculados principalmente às áreas financeiras, de recursos humanos e de suprimentos como mostra a figura 8:

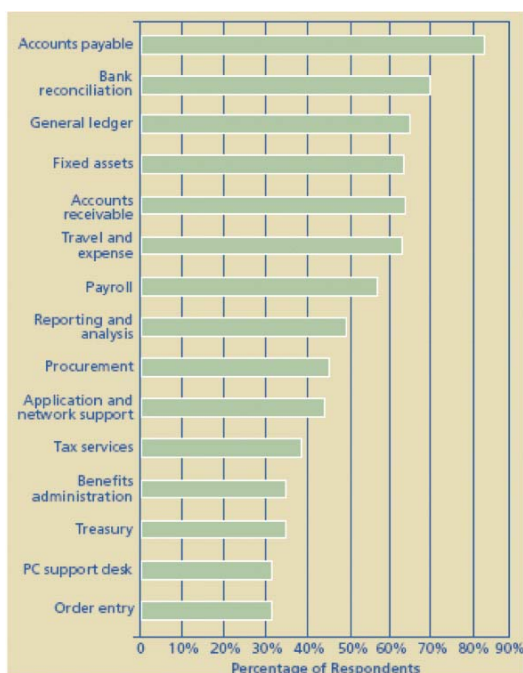


Figura 8 - Processos considerados nos CSC.  
Fonte: Deloitte Research. Documento Interno. 2003.

Como pode-se notar pela figura 8, os processos prioritariamente adotados na concepção dos CSC são aqueles que possuem características comuns à diversas divisões dentro de uma corporação e as áreas financeiras, recursos humanos e tecnologia de informações enquadram-se como tal. Tipicamente estes processos possuem similaridades de execução em cada divisão e, em conseqüência, podem ser unificados em um CSC.

### 3.4 A implantação do CSC

A implantação de um CSC requer o planejamento adequado, determinando as etapas e objetivos a serem alcançados, além de forte estratégia de comunicação patrocinada pela alta direção da empresa. É de fundamental importância, também, para a concretização da mudança

para um novo modelo que tem características diferentes da forma tradicional da execução dos serviços de apoio. A comunicação influencia positivamente na motivação dos envolvidos e reduz as naturais resistências às mudanças.

O escopo de atuação do CSC deve ter limites estabelecidos no nível corporativo. Esta definição orienta a negociação entre as unidades de negócio e o CSC sobre o conteúdo dos serviços a serem transferidos, o que reduz os possíveis conflitos de interesses no processo de mudança.

Implantar um CSC não implica em centralização ou “mentalidade corporativa” onde os serviços estariam localizados na sede da empresa e onde a unidade de negócio agarra o que pode e tenta sobreviver com isso. Em um ambiente de serviços compartilhados, os provedores de serviço podem estar localizados em centros de excelência ou embutidos fisicamente em cada unidade de negócio.

Conforme a pesquisa da Deloitte, 2003, o tempo de implementação do CSC foi de menos do que dois anos para 87% das empresas entrevistadas conforme figura abaixo.

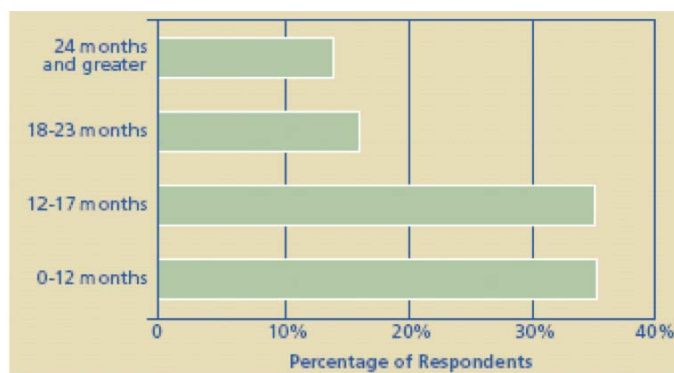


Figura 9 - Tempo de implementação.  
Fonte: Deloitte Research. Documento Interno. 2003.

Contudo, iniciativas do gênero requerem um esforço contínuo de aprimoramento. Instalar e manter um CSC em operação envolve desafios muito complexos, que incluem a

formação de uma cultura efetivamente orientada para o usuário dos serviços, a automatização de práticas manuais, a mensuração permanentemente dos benefícios, o monitoramento das tarefas e principalmente a transformação do modo de atuar das pessoas na organização.

Geralmente, conforme o gráfico abaixo, este processo de amadurecimento de um CSC pode levar até 24 meses após o início da sua operação.

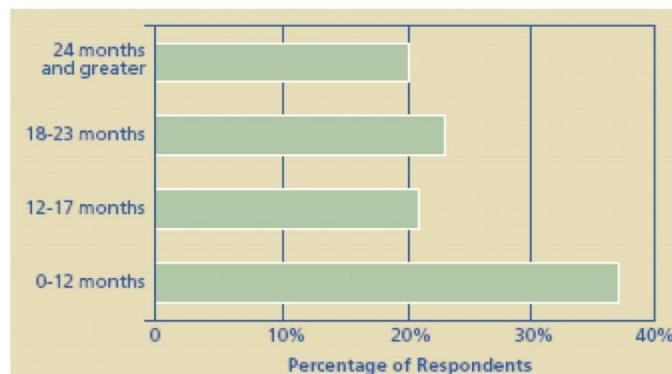


Figura 10 - Tempo de amadurecimento para um CSC.  
Fonte: Deloitte Research. Documento Interno. 2003.

Os dados da pesquisa indicam ainda que alguns fatores podem agilizar a implementação de um CSC, como a presença de um sistema de ERP – Enterprise Resources Planing (estrutura de *softwares* que facilita o fluxo de informações entre os departamentos de uma empresa).

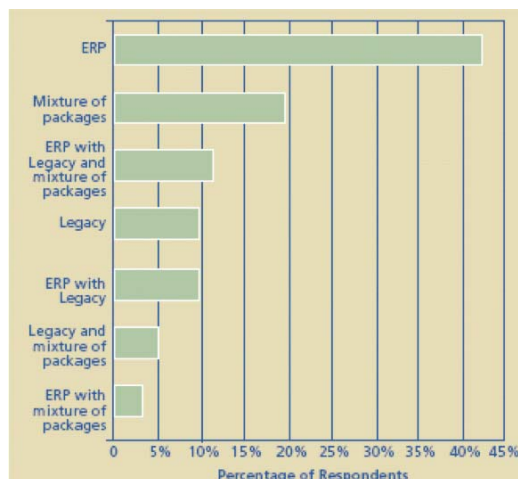


Figura 11 - Sistemas para suporte às operações de um CSC.  
Fonte: Deloitte Research. Documento Interno. 2003.

A maioria das empresas que finalizaram a implantação de um CSC em menos de dois anos já contava com um ERP instalado. O número e o modelo de CSC a serem montados também influenciam no tempo de implementação, segundo o estudo.

De acordo com o estudo, a resistência das equipes de profissionais às mudanças que se fazem necessárias no processo de implementação de um CSC constitui o principal ponto de dificuldade para o seu sucesso. Contribuiu para essa resistência a possível perda de autonomia, do controle das atividades e, em casos excepcionais, do próprio emprego dos colaboradores da empresa. As organizações revelaram ter subestimado, durante a implementação dos CSC, os esforços que seriam necessários às ações cruciais do projeto, como o treinamento de pessoas aos novos procedimentos, as implicações culturais contidas na mudança, a comunicação entre os profissionais e o alinhamento estratégico dos profissionais.

A figura abaixo ilustra a representatividade destes fatores.

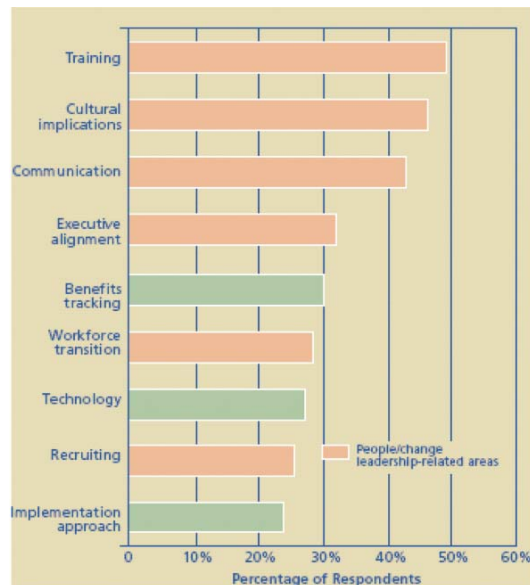


Figura 12 - Nível de subestimação do esforço de implementação por áreas críticas.  
Fonte: Deloitte Research. Documento Interno. 2003.

### 3.5 Os Serviços Compartilhados no Brasil

A utilização do conceito de CSC no Brasil é recente e a literatura produzida sobre o assunto ainda é escassa. Grandes empresas começaram a adotar o compartilhamento de serviços, e as notas a seguir mencionam as mudanças no gerenciamento das empresas nos vários ramos empresariais, entre os quais:

- Bancário: Bradesco
- Editoras: Editora Abril
- Industrial: Alcoa, Rhodia, Petrobrás, Votorantim Metais, Algar, Dow Química, Motorola, Monsanto, Ford (Projeto Amazon), Dana
- Construção Civil: Camargo Correia
- Alimento e Bebidas: AmBev e Sadia

O modelo de serviços compartilhados começou a ser introduzido no final dos anos 90. Em 1999, o Grupo Camargo Correia implantou o CSC como uma empresa independente, oferecendo serviços em dez áreas, dentre elas: Contabilidade, Tecnologia da Informação, Jurídica, Administração Geral, Suprimentos, Saúde e Qualidade de Vida (Camargo Correia, 2005) para seis diferentes empresas do grupo, em seis diferentes segmentos de negócio



(construção pesada, produção de cimento, serviços de engenharia e bens de consumo como têxteis e calçados).

Em fevereiro de 2000, a Telemar promoveu a consolidação de processos, com a harmonização dos sistemas e tecnologias.

O Grupo Votorantim, iniciou em 2000 um projeto piloto para compartilhamento de serviços nas áreas financeiras, comercial, tecnologia da informação, administrativa e desenvolvimento organizacional.

Em outubro 2000 a Petrobrás anunciou a revisão do modelo organizacional que contemplava a criação de unidades de negócios e serviços, dentre elas uma unidade de serviços compartilhados. Foram também noticiadas naquele mesmo ano a implantação do Centro de Serviços Compartilhados nas empresas Votorantim, Alcoa e Grupo Iracema São Martinho (Gazeta Mercantil).

Em fevereiro de 2001 a Editora Abril reestruturou sua organização com a utilização dos serviços compartilhados.

O Grupo Telefônica, informa o início de operação na empresa T-Gestiona Telefônica Gestão de Serviços Compartilhados do Brasil, em abril de 2001. Em 2002, a empresa contava com centros de serviços compartilhados similares na Argentina, Chile, Espanha, México e Peru, prestando serviços a mais de 250 empresas, incluindo mais de 50 clientes externos do Grupo.

Na área bancária, iniciou-se em 2001 com a reestruturação da área de seguros do Banco Brasileiro de Descontos – Bradesco. A empresa organizou-se por unidades de negócios, especializadas por linhas de produtos, e os serviços comuns a todas elas passaram a ser prestados por unidades de serviços compartilhados.

Em 2002 a Rhodia e a Alcoa anunciam a implantação dos serviços compartilhados, promovido pela Gazeta Mercantil. Também no mesmo ano a Ambev anuncia a criação na cidade de Jaguariúna, São Paulo.

A utilização de Serviços Compartilhados no Brasil se dissemina pelos diversos setores da atividade econômica. Nota-se que decorreram cerca de 15 anos desde as primeiras notícias de compartilhamento de serviços até o primeiro registro de ocorrência do modelo no Brasil.

## **4 Aspectos Chave para o sucesso de um CSC**

### **4.1 Efetividade nos níveis de serviços prestados**

A efetividade dos serviços prestados está obviamente atrelada a credibilidade do atendimento aos prazos e custos contratados. Desta forma, os ANS (Acordos de Níveis de Serviço) se prestam a previamente estabelecer como um “contrato” os compromissos assumidos pelo prestador com relação aos serviços a serem oferecidos.

Manter a integridade nos ANS e com isso alcançar equilíbrio entre padronização e flexibilidade levam certamente ao alcance da satisfação do cliente do processo definido. Claro que para tanto, são necessários os mecanismos de controle, estabelecidos para que quando necessário, ações corretivas sejam imediatamente tomadas para atendimento do acordo firmado.

### **4.2 Credibilidade e rastreabilidade**

A efetividade dos serviços prestados está obviamente atrelada a credibilidade do atendimento. Ao mapear a matriz de atividades do novo Centro de Serviços, a empresa aplica os conceitos de segregação de função, de *Sarbanes-Oxley*. Portanto, todos os processos são

devidamente estudados e documentados.

Finalmente, para que toda a arquitetura funcione, Políticas Institucionais são elaboradas e formalizadas a todos os setores da organização.

### **4.3 Escalabilidade e extensão dos processos padronizados**

Após a fase de mapeamento inicial e identificação dos quick wins de cada processo das unidades de negócio, os Serviços Compartilhados podem ser implantados não apenas em uma unidade mas em todo o grupo empresarial (dependendo de sua estrutura e da posição do stakeholder dentro dela). Os serviços podem ser operados em um único país ou região, ou até mesmo de forma global, dependendo da complexidade do processo e da empresa. A British Airways, por exemplo, consolidou todas as suas atividades de atendimento ao cliente em três centros globais de prestação de serviços – na Ásia, Europa e nos Estados Unidos. Embora nenhum centro de atendimento ininterruptamente, um dos centros está sempre em funcionamento, oferecendo atendimento 24x7 (vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana).

Utilizando a capacidade da Internet, os CSC podem agora operar também no modelo de centro global, já adotado por empresas como Alcoa, GE, Shell, American Express, Johnson & Johnson, Avon, BBC, AT&T, Lucent, Hawlett Packard e IBM, concentraram suas atividades de suporte e apoio em unidades autônomas de serviços compartilhados que são gerenciadas de forma independente das unidades de negócios.

Entre os meses de abril e agosto de 2003, a entidade Shared Services Business Process Outsourcing Association (SBPOA), associação criada para compartilhar conhecimentos e

experiência em serviços compartilhados e terceirização, formada por executivos de corporações e de setor público, realizou em conjunto com a empresa Accenture, uma pesquisa nas organizações que implantaram serviços compartilhados (SBPOA, 2004).

Obteve-se um total de 188 respondentes oriundos de vários setores, incluindo empresas fornecedoras de produtos, serviços não financeiros, serviços financeiros, serviços de saúde, comunicações, produtos de alta tecnologia, indústrias de óleo, gás e químicas, comércio de varejo, utilidades, governo, dentre outros. O tamanho da organização variou de rendas anuais de US\$ 50 milhões até acima de US\$ 10 bilhões e com número de empregados variando de 100 até mais de 10.000. Os respondentes estavam localizados nos vários níveis da hierarquia das organizações e a pesquisa contemplou organizações da Ásia, Europa Oriental e Ocidental, África e Américas.

Os resultados desta pesquisa foram apresentados no documento *The Evolution of Higher Performance*, em abril de 2004 e constatam que o compartilhamento de serviços não se restringe às áreas de apoio. O conceito começa a ser utilizado como uma competência na estratégia da organização. Verifica-se uma expansão no uso do compartilhamento à medida que as organizações ganham experiência com o modelo. Muitas organizações avaliam que o processo está começando, e 67% dos respondentes da pesquisa indicaram uma expansão do conjunto de atividades compartilhadas após a implantação inicial.

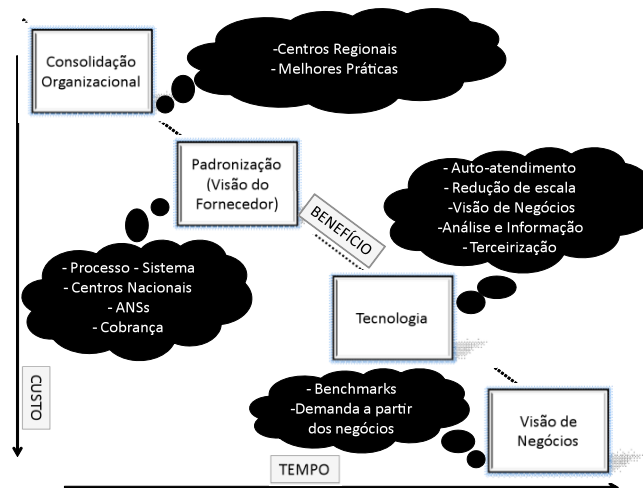


Figura 13: Modelo de expansão do conceito de um CSC

(Thompson Consulting– Adaptado pelos autores)

## 5 Principais motivações para implantar um CSC

Abaixo resumimos as principais conclusões obtidas na pesquisa que serviu de ponto de partida para nossos estudos (SBPOA, 2004), com relação aos motivadores para implantação de um Centro de Serviços Compartilhados.

Os tópicos identificados abaixo não guardam relação de prioridade, nem tampouco obteve-se na pesquisa um estudo estatístico de incidência das respostas. Assim tivemos os seguintes aspectos primários mencionados:

- Redução de custos por meio da simplificação das tarefas e fluxos
- Padronização das informações e dos processos dentro da organização
- Aumentos da produtividade e nível de serviço para o cliente
- Aumentar o foco competitivo das unidades de negócio por liberar-se das preocupações com o processamento de retaguarda
- Dar suporte para novos processos de negócios
- Redução de custos com locação de espaço através da localização do CSC em áreas de menor custo de trabalho.
- Efetividade da equipe pela especialização das tarefas
- Efetividade dos processos administrativos e financeiros

- Ganhar economias de escala
- Alavancar experiência entre os diferentes segmentos de negócios
- Estabelecer relação cliente-fornecedor nos processos internos
- Identificar oportunidades de melhoria
- Aumentar a sinergia entre as áreas
- Eliminar re-trabalho

## 6 A utilização de Tecnologia da Informação

Uma das formas usadas para reduzir os custos dos serviços no CSC e também agregar valor ao negócio é a introdução de novas tecnologias. É de extrema importância tecnologia relacionadas com sistemas de suporte e estruturação de base de dados, fluxo eletrônico e digitalização de documentos e geração de informação.

Na pesquisa SBPOA (2004) mostra as tecnologias mais importantes na atualidade e para o futuro do compartilhamento de serviços são as mostradas na figura 14, a seguir:

1	<b>ERP</b>
2	<b>Fluxo eletrônico de documentos – Workflow</b>
3	<b>Análise de dados e Ferramenta para elaboração Relatórios</b>
4	<b>Digitalização de documentos</b>
5	<b>Base de Dados</b>
8	<b>Pagamentos pela Internet – e-Payment</b>
9	<b>Sistema de Auto atendimento para empregados</b>
10	<b>Aquisição pela Internet ( e-Procurement )</b>
11	<b>Transferência Eletrônica de Dados entre empresas – EDI</b>
12	<b>Gerenciamento da relação com clientes CRM</b>

Figura 14: As tecnologias mais importantes para o futuro CSC  
Fonte: Pesquisa SPBOA (2004)

## 7 Gestão de Mudanças e aspectos humanos

Para que mudanças bem-sucedidas sejam feitas, é necessário pessoas líderes em todos os níveis. Também no mundo *e-business* em que vivemos, o conhecimento confere poder. Múltiplas bases de poder e a política que as acompanha põem a vontade da liderança à prova,

e o grupo empresarial expandido apenas multiplica estes efeitos.

Onde quer que a mudança crie perdedores percebidos, a resistência é alta. Obter compromisso de perdedores percebidos ou efetivos será muito difícil, especialmente quando empregos estão em risco.

A chave para a implementação bem-sucedida de mudanças é a obtenção de compromisso daqueles que podem direcionar a mudança. Todas as pessoas se beneficiam de metas transparentes e recompensas apropriadas por alcançar aquelas metas, tanto em bases individuais quanto de equipe.

### **7.1 Abordagem de Gestão de Mudanças**

As ferramentas de gestão de mudanças, incluindo liderança, comunicação, treinamento, planejamento e sistemas de incentivos, podem ser todas utilizadas como alavancas e, quando corretamente aplicadas, podem mover grandes obstáculos com um mínimo de esforço. Inversamente, a aplicação inadequada destas alavancas pode ter efeitos negativos significativos sobre iniciativas de mudança.

Instalar uma tecnologia para preparar uma empresa para se tornar membro efetivo de um grupo empresarial expandido é fácil. A dificuldade reside em preparar a empresa organizacionalmente. Gerentes de mudanças bem-sucedidos reconhecem a complexidade do desafio e adotam uma abordagem estruturada à aplicação da ferramenta que facilita mudanças rápidas.

## 7.2 Criar uma Visão de Mudança

Uma visão de mudança deve ser uma declaração coerente e poderosa daquilo que a empresa quer fazer em um mundo eletrônico, qual seu lugar em um grupo empresarial expandido e que habilidades e competências trazem à organização expandida. Uma visão corporativa concisa e clara desafia a empresa a passar para além de sua zona de conforto e assumir riscos.

Uma visão é extremamente importante por ser pertinente à fusão do mandato do departamento de TI que controla em alguns casos por *default* – o sistema ERP da empresa; e os vários elementos organizacionais de ligação a fornecedores e clientes que buscam expandir suas operações através do uso de tecnologia baseada na *WEB*.

A situação de cada empresa será única. Mas o esforço da mudança deve ser administrado de maneira sistemática, enquanto beneficiam qualquer iniciativa estratégica. Especificamente, isso significa que esses esforços devem ser controlados em um nível de liderança sênior e coordenados de maneira adequada pelo grupo empresarial.

## 7.3 Comunicar mudanças e valorizar benefícios

É fundamental a comunicação interna dos CSC. Através dela pode-se atingir o comprometimento e satisfação dos clientes e usuários do modelo com as metas e objetivos.

- Comunicar com eficácia
- Identificar o público alvo
- Evitar excessos de comunicação



#### 7.4 Obter e agir sobre feedback recebido dos clientes.

O estabelecimento de um nível apropriado de relacionamentos entre o CSC e seus “clientes” é vital para o sucesso do CSC. O líder de um CSC deve manter estrito contato com os seus clientes. Os CSC’s mais bem sucedidos são aqueles que trabalham muito próximos dos seus clientes entendendo suas necessidades, críticas e adotando procedimentos eficientes para solucionar as questões críticas. Relacionamentos distantes e reativos podem desestabilizar os serviços, causando atitudes de refugo aos serviços prestados e os decorrentes contestamentos organizacionais.

Não existe um modelo único para sistematizar os relacionamentos, cada organização precisa encontrar sua melhor abordagem, entretanto, isto pode ser obtido através de procedimentos como:

- Gestão ativa de solução às reclamações;
- Implementação de SLA;
- Estabelecimento de ações de melhoria contínua;
- Monitoramento de performances e
- Estabelecimento de canais estreitos de comunicação e colaboração com os clientes.

A figura 15 ilustra a distribuição percentual dos mecanismos mais utilizados.

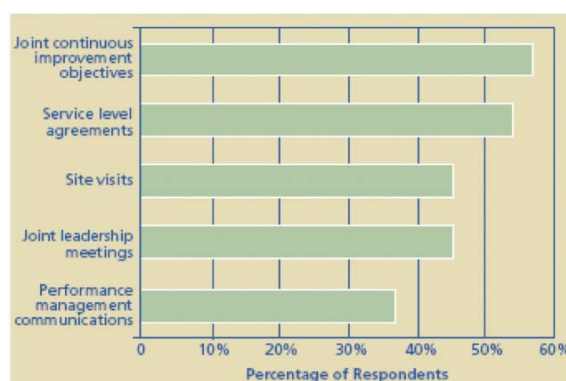


Figura 15 - Mecanismos de relacionamento com os clientes de um CSC  
Fonte: Deloitte Research Documento Interno, 2003.

## 8 Tendências Futuras

### 8.1 Perspectiva Tecnológica

Olhando para o futuro, a pesquisa da Deloitte (2003) indicou tanto mais maduro estiver um CSC, mais automatizado este estará. Isto reflete um desejo de reduzir-se a carga de trabalho operacional e a conseqüente simplificação das estruturas de trabalho.

Sob o ponto de vista tecnológico, as principais tendências futuras de incorporação aos CSC são apresentadas na figura 16, abaixo:

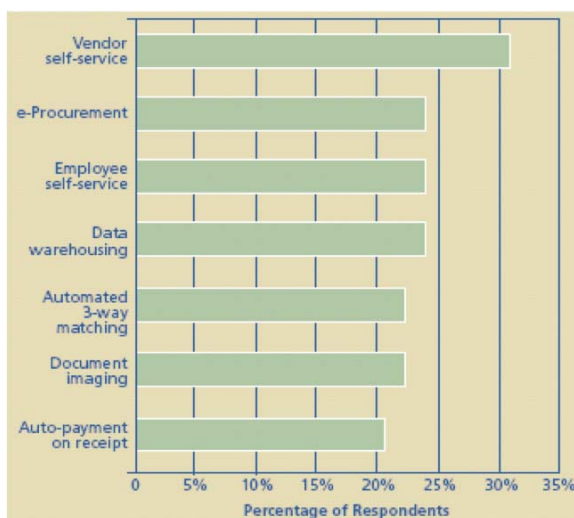


Figura 16 - Ferramentas a serem implementadas futuramente nos CSC's  
Fonte: Deloitte Research. Documento Interno, 2003.

### 8.2 Perspectiva Pessoas

Um líder de um CSC deve estar consciente da necessidade de gerenciar os desafios relativos ao ponto de vista das pessoas que nele irão atuar quando o CSC é implementado.

Os participantes da pesquisa citaram os aspectos de progresso na carreira, assim como os aspectos de recrutamento de profissionais com habilidades apropriadas a um CSC como sendo os principais pontos.

Como as atividades operacionais de um CSC tendem a ser muito mais repetitivas do que em outras áreas, é requerido aos líderes certa dose de criatividade no sentido de desenvolver um plano de progressão de carreira aos trabalhadores e formas de tornar a rotina do dia-a-dia destes mais interessantes.

A figura 17, a seguir, ilustra os principais desafios apontados neste campo.

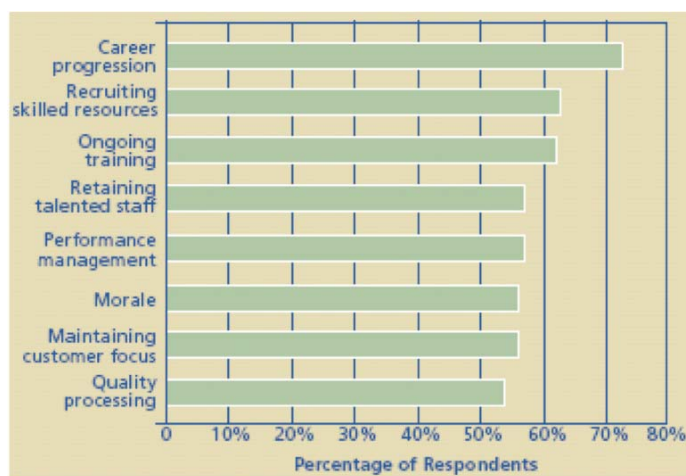


Figura 17 - Desafios em relação às pessoas

Fonte: Deloitte Research Documento Interno, 2003.

Ainda no campo das pessoas, um novo desafio que se apresenta está na formação de uma “cultura para operação como um CSC”, principalmente porque a maioria dos funcionários a operar nos CSC são provenientes das áreas corporativas das organizações.

A pesquisa da Deloitte, 2003, indicou quatro fatores contribuintes para a formação de uma “cultura de CSC”, são eles:

- O estabelecimento de uma missão, visão e valores;
- A introdução de um sistema de medição da performance;
- Estilo de liderança e participação nas decisões e
- Treinamento.

A figura 18 a seguir, apresenta a distribuição destes fatores:

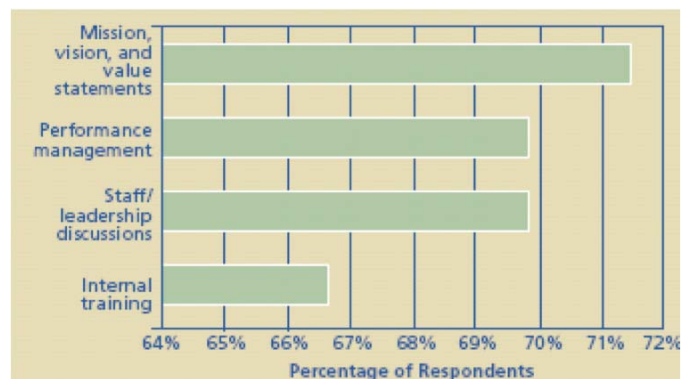


Figura 18 - Principais componentes para estabelecimento da “cultura CSC”  
Fonte: Deloitte Research Documento Interno, 2003.

## 9 Conclusões

A padronização das atividades, utilizando as técnicas de análise de valor e o conhecimento acumulado, é fundamental para se estabelecer novos métodos de execução com aumento no nível de qualidade do serviço, considerando os fatores que poderão proporcionar economias em escala.

Também, a tecnologia da informação tem uma contribuição fundamental tanto no provimento de sistemas de suporte para a produção de serviços quanto nos meios que permitem o fluxo de informações entre o CSC e as unidades de negócio.

Um canal de comunicação para registro de sugestões e reclamações e um sistema de controle e tratamento das demandas, são elementos constituintes da sistemática de atendimento e melhorias dos serviços. É fundamental para a melhoria contínua dos serviços a realização de pesquisas sobre a prestação de serviços, com dois focos: os gerentes das unidades de negócio e os usuários diretos dos serviços.

Com a tecnologia WEB permite ao grupo empresarial ganhar a capacidade de obter mais informações de mais lugares com maior facilidade. Além de ser de baixo custo, fácil de usar e fácil de implementar, se comparada com software de comunicações de gerações

anteriores. Sua aceitação está sendo fenomenal porque se baseia em princípios simples que proporcionam uma base de comunicação poderosa.

Com esta tecnologia, acaba reposicionando a proposta de negócio para os CSC, em três direções:

– Desvia o foco para uma eficiência crescente. A tecnologia baseada na Internet e na Intranet estende a gama de serviços que o CSC pode prestar.

– Com a tecnologia *WEB* poderá ser mudado a natureza do próprio CSC, pois é provável que o segundo “C “ desapareça do CSC – sendo virtual, uma rede compactada e integrada que não estará fisicamente em um só local.

–O CSC poderá se tornar uma unidade separada que prestará serviços a outras empresas, se tornando uma ferramenta estratégica, oferecida de modo seletivo a parceiros comerciais preferenciais, ou simplesmente uma nova unidade geradora de lucro empresarial. Talvez poderá, ser utilizado para atrair e reter parceiros comerciais dentro de um grupo empresarial expandido.

–A mudança através de toda uma organização grande e complexa é ainda difícil. Mudanças envolvendo organizações colaborativas talvez seja a mais difícil de todas. O *e-business*, especialmente onde envolva a integração à cadeia de valor, viceja com a colaboração de parceiros e clientes de diferentes divisões geográficas, culturais e de operação de negócios.

A habilidade de uma empresa em evoluir diretamente para um modelo virtual ou seguir etapas intermediárias irá depender da consistência da cultura, processos e sistemas preexistentes. Dependendo de como for tratada, a gestão de mudança fará o sucesso ou o fracasso da mudança para o modelo de serviços compartilhados.. Como as organizações

devem adaptar-se, para sua sobrevivência, ao mundo dos negócios, muitas delas deverão brevemente adotar os CSC como uma prática de alavancagem e de otimização da sua performance.

Como visto na pesquisa, os CSC permitirão às organizações otimizar sua infra-estrutura, reduzir custos, atuar com maior valor agregado e melhorar o retorno aos acionistas.

A implementação dos CSC pode ser bastante difícil devido às potenciais modificações na forma de trabalho das organizações e na forma de trabalho das pessoas. Entretanto, um plano de implementação bem detalhado e desenvolvido em comum acordo entre as lideranças da organização, e que considere fundamentalmente as necessidades dos “clientes internos do CSC” e propondo ainda um plano de gestão das mudanças adequado à cultura da organização, certamente irão mitigar a maior parte dos riscos do projeto.

As organizações bem sucedidas em projetos de implementação dos seus CSC relatam ainda que contassem com forte patrocínio executivo para o projeto.

Vimos ainda que muitas organizações que adotaram o CSC obtiveram economias significativas. O conceito está presente e veio para ficar, como evidenciado em 100% dos interlocutores que ainda planejam a expansão para outras áreas.

## 10 Referências

DELOITTE RESEARCH. *The Future of Shared Services*. 2003

FERRANI, E. *Shared Services*. Computerworld, Nov. 27, 2000.

FORST, L.I. Shared Services Grows Up. *Journal of Business Strategy*. July/August 2001, p.13-15.

FRIEDMAN Thomas L. *O Mundo é Plano*. Rio de Janeiro:Objetiva, 2005

MANDELLI, Pedro et al. *A Disciplina e a Arte de Gestão das Mudanças nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MOTTA, P. R. *Transformação Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NARDY, C. *O Desafio da Mudança*. São Paulo: Editora Gente, 1999.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 8ª ed. Rio de Janeiro : Campus, 1991.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAMOS, L. J. T. *Serviços Compartilhados como forma de Estruturação Organizacional*. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia: 2005,

SBPOA. *Shared Services and Business Process Outsourcing Association*. The evolution of higher Performance, 2004. Disponível em <<http://www.sharedservicesbpo.com>> Acesso em 30 abr. 2006.

SCHULMAN, D. S. et all. *Shared Services: Serviços Compartilhados*. São Paulo: Makron, 2001.

\_\_\_\_\_. *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. New York: John Wiley & Sons, 2005

SENGE, Peter. *A Dança da Mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Os autores:

**Vicente de Paula Martins**

Mestrando em Administração – PUC/SP, Engenheiro Mecânico – FEI

Consultor Empresarial

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – SP

Rua Monte Alegre, 984 Sala 4E-04 CEP 05014-901

Perdizes – São Paulo – SP

E-mail: vpm.home@ig.com.br

**Francisco Piedade Amaral**

Mestrando em Administração – PUC/SP

Consultor Empresarial – Thompson Management Horizons

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – SP

Rua Monte Alegre, 984 Sala 4E-04 CEP 05014-901

Perdizes – São Paulo – SP

Email: famaral@tmh.com.br