

A UTILIZAÇÃO DE CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

RODRIGO VIDAL GUERREIRO

Graduado em Logística Empresarial pelo Centro Universitário Curitiba– UNICURITIBA.
Pós Graduado em Controladoria e Finanças pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná

ELZA RUMIKO WAGATSUMA SOAVINSKY

Mestre em Tecnologia pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
Pós Graduada em Administração de Empresas, ênfase em Recursos Humanos (FAE/CDE)
Graduada em Psicologia pela Faculdade de Filosofia Ciências & Letras de Santos
Licenciatura em Psicologia pela Universidade Tuiuti do Paraná.
Coordenadora de MBA e de curso de graduação do Centro Universitário Curitiba –
UNICURITIBA

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar uma análise da utilização de Centros de Serviços Compartilhados e seus benefícios, contextualizando os esforços e as necessidades para que uma empresa obtenha sucesso ao optar pelo modelo. Trata-se de um estudo de caso visto que descreve a implantação do CSC de uma empresa, baseado na observação e análise de dados do autor que atua num ambiente onde possui o modelo de gestão implantado, pesquisa bibliográfica, consulta em artigos da internet e em relato da experiência de profissional responsável por este modelo em uma empresa. Pode-se concluir através desta pesquisa que o modelo de gestão apresentado, atualmente, pode ser um diferencial para as empresas na busca de resultados mais competitivos e redução de custos em geral, apesar de existirem algumas opiniões e razões contrárias ao modelo. Conclui-se que o tema merece um aprofundamento científico maior, principalmente na abordagem referente aos reflexos em recursos humanos e na cultura organizacional.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados (CSC); Atividades de apoio (*BackOffice*); Terceirização (*outsourcing*).

ABSTRACT

The objective of this paper is to present an analysis of the use of Shared Services Centers and its benefits, contextualizing efforts and needs for a company succeeds in choosing the model. This is a case study as it describes the implementation of a CSC company, based on the observation and analysis of the author that operates in an environment which has the management model implemented, bibliographic research, consultation and internet articles account of professional experience in charge of this model in a company. It can be concluded through this research that the management model presented nowadays can be a differentiator for companies in the search results more competitive and reduce costs in general, although there are some opinions and reasons contrary to the model. We conclude that the issue deserves a deeper scientific bigger, mainly in its approach related to reflexes in human resources and organizational culture.

Keywords: Shared Services Center; Support activities; Outsourcing

1. INTRODUÇÃO

A grande necessidade de mudanças nas corporações devido à constante busca do aumento da produtividade aliado a redução de custos são reflexos de consumidores mais exigentes, do aumento da concorrência e do princípio de ser competitivo em um mercado tão disputado. A organização interna dos processos da empresa através de modelos mais competitivos é de vital importância no contexto atual e as corporações vêm se adaptando através de estratégias de mudança mais dinâmicas, em especial aos processos internos administrativos da empresa.

Um modelo corporativo muito utilizado atualmente é o de CSC, ou seja, Centro de Serviços Compartilhados. De acordo com estudos realizados, a criação de um CSC permite o aumento da vantagem competitiva na cadeia de valor das empresas, colaborando efetivamente no alcance dos objetivos estratégicos da organização. Neste modelo, comumente, os processos administrativos são centralizados e as decisões estratégicas da corporação são executadas paralelamente, com maior foco no negócio.

Na abordagem, explorou-se o conceito do modelo de gestão, permitindo absorver conceitos básicos de implantação de um Centro de Serviços Compartilhados em grandes empresas. Buscou-se analisar alguns pontos críticos pertinentes ao processo decisório de utilização do modelo em questão, bem como, demonstrar um resumo do resultado obtido pelo modelo em uma empresa multinacional com atuação no território nacional. O problema do estudo em questão deve-se a necessidade de maior entendimento sobre as oportunidades e dificuldades na utilização dos Centros de Serviços Compartilhados como estratégia corporativa.

O objetivo geral deste estudo foi identificar as oportunidades geradas através da utilização de Centros de Serviços Compartilhados em empresas de grande porte, bem como demonstrar os níveis de esforço para implantação do modelo. E como objetivos específicos, contextualizar o modelo de gestão denominado Centro de Serviços Compartilhados, conceituando as etapas básicas de implementação de um CSC. Pretende-se também explicar os reflexos desta transição nos colaboradores e nos processos.

O estudo do modelo de gestão de CSC permite uma melhor reflexão sobre o contexto atual das empresa se a necessidade de métodos diferenciados que tornem seus produtos e serviços competitivos gerando valor e riqueza para organização. Neste contexto, na maioria das vezes, é necessária transformação e mudança nos processos e na cultura organizacional.

Os Centros de Serviços Compartilhados são atualmente um modelo de gestão muito utilizado por grandes empresas e pode ser um importante instrumento de gestão, permitindo a racionalização dos processos, ganhos de velocidade às operações e uma maior competitividade para uma empresa.

O aprofundamento do tema permitiu ao autor aprimorar o conhecimento sobre as práticas de gestão de CSC's utilizadas atualmente por grandes corporações, refletindo através do ponto de vista de estudiosos e profissionais com experiência no tema.

O estudo proporcionou o entendimento básico dos reflexos da necessidade de redução de custos nos colaboradores e na cultura organizacional das empresas. As pesquisas permitiram também evidenciar que o conceito de CSC é atualmente utilizado como suporte a outras estratégias corporativas e não somente como fator de redução de custos.

2. CONCEITO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC)

O conceito de Centro de Serviços Compartilhados surgiu no final dos anos 70 nos Estados Unidos. O objetivo era centralizar a tesouraria de empresas globais para gerar ganhos cambiais. O modelo foi evoluindo e sua eficiência e aceitação sendo consolidados e, a partir dos anos 90, grandes empresas norte-americanas e começaram a onda de implantação do modelo. Hoje, estima-se que 90% das organizações globais de médio e grande porte adotam o CSC como parte integrante das suas estratégias. Basicamente, um CSC é uma estrutura da empresa focada na prestação de serviços administrativos transacionais. Funciona de maneira padronizada, com canais de atendimento de fácil acesso, qualidade gerenciada e custos competitivos.

No Brasil, o CSC começou a ser adotado no final dos anos 90, mas somente a partir de 2005 foi possível perceber um aumento significativo nas companhias. Atualmente são mais de 100 Centros de Serviços Compartilhados existentes no país. O CSC é uma alternativa para que empresas de grande porte possam centralizar suas diversas tarefas administrativas em um mesmo espaço físico, utilizando uma única infraestrutura. O modelo de Centro de Serviços Compartilhados no Brasil é utilizado em grandes empresas como Bradesco, Petrobras, AmBev, Votorantim, Algar, Dow Química, Motorola, Vale, entre outras, e muitos já apresentam ganhos em torno de 30%.

Em uma época em que a eficiência operacional pode fazer a diferença entre crescer de forma sustentada ou amargar perdas irrecuperáveis, a adoção de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) para organizações com uma diversidade de negócios e amplitude geográfica, pode representar a solução que todo o empresário vislumbra para sua empresa. (CUNHA, SD).

2.1 DEFINIÇÕES PARA CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

O objetivo do CSC é o agrupamento ou centralização de tarefas administrativas que não façam parte das atividades “foco” da empresa e estão presentes nas diversas empresas de um Grupo em uma única estrutura física e com administração própria que podem ser chamadas de Diretoria de Serviços Compartilhados, Centro de Serviços Compartilhados, Plataforma de Serviços, ou ainda Centro de Suporte Administrativo que cuidam das rotinas administrativas ficando em cada área funcional da empresa a condução estratégica, atividades decisórias de vendas, produção e distribuição.

Os CSC's podem representar para as empresas uma oportunidade de obter grandes reduções de custos e, ao mesmo tempo, ganhos em qualidade, e velocidade na execução dos processos administrativos. Com a implantação do CSC as empresas têm a oportunidade de reorganizar e padronizar seus processos, pois muitas vezes estes estão fragmentados, com partes deles sendo executadas em departamentos diferentes. Na medida em que o custo de um produto, a velocidade de atendimento ao cliente a competitividade se torna cada vez mais importante para o sucesso de uma organização, os Centro de Serviços Compartilhados vem sendo utilizados por grandes Grupos de Empresas com o objetivo de reduzir seus custos e dar mais agilidade a serviços e processos como Contabilidade, Tecnologia da Informação, Jurídica, Administração Geral, Suprimentos, Saúde e Qualidade de Vida para diferentes empresas de um mesmo Grupo.

“Estratégia na qual diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova e semi-autônoma unidade de negócio, que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria nos serviços para clientes

internos da empresa como se fosse um negócio competindo no mercado aberto.” (BERGERON, 2003, p.3 apud AFFONSO p. 6)

A estrutura de um CSC precisa ter o seu grau de autonomia, ou seja, a mesma precisa criar o seu modelo, o que poderíamos chamar de uma pequena cultura própria. Esta cultura não consiste em mudar a cultura principal da empresa que é a mesma para todo o grupo, mas sim em um tipo de cultura interna voltada para a entrega ao principal cliente, que é interno, ou seja, a unidade de negócio.

“Os serviços compartilhados consistem em um ambiente no qual uma determinada empresa pode absorver atividades que apóiam os principais processos do negócio de cada uma de suas demais unidades de negócio, consolidando tais atividades em uma unidade de operação principal.” (SILVA et al., 2006, p. 22).

O apoio prestado pelo CSC, muitas vezes pode ser a diferencial nos resultados de uma empresa, pois as unidades podem focar no “negócio”, que reflete em melhores tomadas de decisões conforme citado por Silva (2006).

“A concentração dos recursos da empresa atuando com atividades, difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa.” (SCHULMAN,et.al, 2001, p. 9).

Segundo Schulman et al. (2001), “Além da centralização dos processos, a execução das atividades com excelência são de vital importância para que a empresa tenha resultados positivos”. Quando um alto nível de serviço é prestado pelo CSC, esta qualidade e produtividade deve se refletir para o cliente interno que pode concentrar suas ações nos clientes externos. Isto demonstra a geração de valor para a empresa, que é compartilhada.

2.1.1 Diretrizes para Centros de Serviços Compartilhados

O resultado esperado de um CSC não é concebido apenas com uma simples “centralização dos processos de apoio”, e há necessidade de muito planejamento, estratégia, e constante adaptação aos cenários e tecnologias vinculadas a processos e serviços. Com a introdução de indicadores de performance e estabelecimento do critério de rateio dos custos o CSC deve se tornar uma entidade independente, podendo prestar serviços não só para as unidades de negócios, como também, vender seus serviços externamente, tornando-se um centro de receitas. Segundo Silva (2006 p. 24) apud Lófti (2012), as principais diretrizes para a maximização dos resultados em um CSC são:

- Ser dirigida pela competitividade do mercado, sendo seus serviços equivalentes aos produtos de uma empresa de serviços.

- Incorporar a visão de uma empresa semiautônoma, com ideologia organizacional e diretrizes estratégicas específicas.

- Estar orientada a processos e focalizar atividades específicas dentro dos processos (especialização).

- Alavancar os investimentos tecnológicos e perseguir a melhoria contínua.

- Estabelecer orientação de parceria com as demais unidades de negócio com as quais se relaciona, indo além da noção tradicional de serviço ou suporte ao cliente.

Os serviços são de posse, dirigidos e contratados pelos clientes, demais negócios da corporação.

- A orientação deve ser dirigida para o que os clientes querem e precisam, não para os serviços que o grupo quer prestar.

- Clientes e os provedores de serviços compartilham a oportunidade, após certo período de transição, de fornecer serviços para partes externas.

- Os clientes são responsáveis por gerenciar suas demandas por serviços e trabalhar com o provedor (CSC) em prol de baixos custos.

2.1.2 Etapas de Implementação (LÓFTI, Samir, 2012)

A definição clara de um plano de negócios seguindo as necessidades e estratégia da organização é o primeiro passo para a implementação do modelo. É necessária a condução de uma avaliação detalhada e a construção de um modelo de operação apropriado. A escolha do local para a instalação do CSC é um ponto que deve ter grande relevância. A importância do local se deve às condições de estrutura, disponibilidade e custo de mão de obra de uma determinada região, o que pode trazer vantagens competitivas para a empresa. Após estas definições busca-se a padronização dos processos, ou seja, a realização dos benefícios provenientes das economias de escala. Importante ressaltar que, além da padronização, a cultura de prover respostas às exigências dos clientes deve ser desde cedo incorporada e desenvolvida, com grande atenção para a comunicação. Em complemento, a construção de uma base tecnológica sólida e o estabelecimento de estruturas de governança robustas, bem como a definição de linhas de comunicação são partes também essenciais para o sucesso da implementação de um CSC.

Analisando mais detalhadamente podemos definir a transição de escopo para um CSC em três ondas: Centralização, Gestão de Processos e Gestão da Demanda Interna. A Centralização, primeira grande onda, consiste na consolidação da gestão e de atividades e proporciona rápidas fontes de ganho através da segregação de funções, foco nas atividades de suporte, melhoria nos controles e ganhos de escala. Na segunda onda, Gestão de processos, o foco principal é a revisão, padronização e otimização dos processos internos, buscando melhores práticas, redução de retrabalho, automatização das atividades e aumento da produtividade da equipe. A implementação se torna completa após a terceira onda, que se caracteriza pela Gestão da Demanda Interna. Busca-se neste passo profissionalizar a relação entre cliente e fornecedor, ou seja, entre unidade de negócio e prestador de serviço compartilhado, com foco em obtenção de ganhos relevantes na utilização do modelo de CSC.

Nesta fase os clientes internos aprendem a fazer melhores escolhas com base no custo total dos serviços, atuando no planejamento do consumo e na redução de desperdícios. Em função da criação do SLA – *Service Level Agreement* (Acordo de Nível de Serviço) passam a ter maior comprometimento com a execução dos processos. Estes acordos são criados de fornecedor para cliente e vice-versa, ou seja, a unidade de negócio deve controlar a volumetria de atividades repassada ao CSC e o escopo acordado, bem como o CSC deve suportar a demanda destacada no SLA. Assim é consolidada a chamada “educação da demanda”. Para potencializar os ganhos proporcionados por cada uma das três ondas de implantação destacadas, o modelo completo de Serviços Compartilhados

deve ser fundamentado em três pilares vitais para seu funcionamento: Modelos de Custeio (Precificação e Cobrança), SLA / SLA Reverso e Relacionamento com Clientes Internos.

2.1.3 Motivadores e Benefícios na Adoção de Centros de Serviços Compartilhados

A busca de economia em escala nas operações e o desenvolvimento e a padronização de processos e sistemas podem ser citados como os principais motivadores com a obtenção do modelo. A flexibilidade para mudanças e a necessidade de implementação de melhorias com maior rapidez também são fatores que pesam no processo decisório pelo modelo. Todos estes pontos têm relação direta com o foco principal, que é a redução de custos. Por outro lado, as unidades de negócio podem dar mais foco em seu “core business”, tornando-as mais produtivas, enquanto as atividades de suporte passam a ser mais ágeis e flexíveis, otimizando toda a cadeia. O resultado esperado é que esta concentração de foco no negócio passe a gerar lucratividade para a empresa. Segundo Da Cunha(2011), os motivos que levam à escolha da organização em utilizar serviços fora de seus domínios podem ser destacados em quatro dimensões:

1ª) Estratégia e organizacional - onde melhor alocar as atividades de staff.

2ª) Política - razões intrínsecas que podem fazer com que um CSC se instale em determinada localidade.

3ª) Técnica - as possibilidades tecnológicas de uma região pode torná-la mais atrativa a um CSC.

4ª) Econômica - busca de economias de escala com um centro de atividades compartilhadas.

De acordo com a pesquisa realizada pela Consultoria Deloitte(2007), (2011) apud LÓFTI, Samir, 2012 podemos destacar os principais motivadores e benefícios no Brasil e no mundo, além dos impactos positivos gerados pelo modelo representados nos gráficos 1, 2 e 3 abaixo:

Gráfico 1 – Motivadores e benefícios na adoção de serviços compartilhados (mundo).

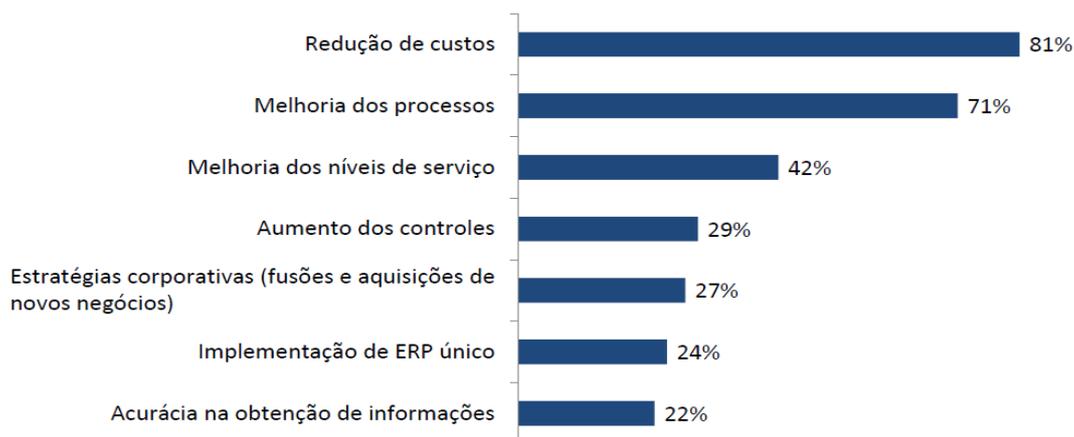
MOTIVADORES E BENEFÍCIOS NA ADOÇÃO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (MUNDO)



No gráfico 1, nota-se que no aspecto global, a redução de custos e especialização são os principais fatores da escolha do modelo. A flexibilidade de contratação e a infraestrutura em escala aparecem com grande relevância.

Gráfico2:Motivadores e benefícios na adoção de serviços compartilhados (Brasil).

MOTIVADORES E BENEFÍCIOS NA ADOÇÃO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (BRASIL)



Estrato de empresas que contam com pelo menos um CSC

FUNDACÃO DOM CABRAL
FDC Núcleo de Estratégia e Economias Emergentes

CEMIG
 A Melhor Forma de Investir

Fonte: DELOITTE, 2007

No gráfico 2, no Brasil, a redução de custos também aparece como principal ganho esperado pelo modelo, porém a melhoria dos processos e dos níveis de serviço ganha destaque.

Gráfico 3: Aspectos nos quais centros de serviços compartilhados geram impactos positivos.

ASPECTOS NOS QAIS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS GERAM IMPACTOS POSITIVOS



Analisando o gráfico 3, que demonstra os impactos gerados após a implantação, podemos evidenciar um equilíbrio entre diversos fatores. Nota-se também que o nível de controles aparece com maior relevância do que na expectativa, demonstrada no gráfico anterior (gráfico 2).

2.1.4 Gestão de Pessoas e Processos em CSC

A implantação e expansão de Centros de Serviços Compartilhados estão em destaque nas estratégias de muitas empresas com foco em redução de custos através da eficiência, porém, o sucesso deste processo requer aceitação por parte de funcionários e gestores mediante aceitação no âmbito organizacional. As alterações nos processos organizacionais, em grande parte, estão diretamente também nos funcionários, que normalmente são obrigados a sair da chamada “zona de conforto” gerando resistência e por conseqüência alteram o clima organizacional. Conforme Affonso (2010, p. 15), o ambiente do Centro de Serviços Compartilhados provoca mudanças na forma de trabalhar, nos relacionamentos, controles e, principalmente, na rotina diária da organização. Os impactos podem variar conforme as áreas atingidas na reestruturação e com isso mudanças na cultura da organização. “A implementação do CSC pode ser bastante difícil devido as potenciais modificações na forma de trabalho das organizações e na forma de trabalho das pessoas”.

Para Forst (2001) apud Da Cunha (2011), “É importante salientar que mudanças de cultura e comportamento organizacional serão necessárias, tanto dos provedores de serviço

quanto do restante da corporação, para que seja possível a inserção do CSC na estrutura da organização”.

E, Luz (2003) complementa:

É preciso que os gestores responsáveis por este processo tenham ouvidos interessados e olhos atentos para o comportamento das pessoas no trabalho. É de suma importância que pesquisem mais, que valorizem os instrumentos de avaliação da satisfação das pessoas no trabalho. Um bom clima organizacional só será possível quando estiverem convencidos e sensibilizados da importância do fator humano em suas empresas. (LUZ, 2003, p. xi).

Morales (2011), vai além:

A perspectiva pessoas deve receber um tratamento especial porque quando os processos são transferidos para um Centro Compartilhado de Serviços as pessoas que irão migrar para o CSC devem ser treinadas e esclarecidas de como será o processo de migração o líder de um centro deve saber motivar as pessoas que trabalham em um centro porque esses profissionais estão sendo transferidos para outras áreas da organização e temem não ter mais oportunidade de crescer na empresa, pois o trabalho que ali se faz é mais repetitivo e as pessoas ficam receosas em se tornarem trabalhadores que são facilmente substituíveis. (MORALES, 2011)

As reações dos colaboradores podem atingir os processos e a necessidade de um modelo de governança específico é de vital importância. A atuação na gestão de recursos humanos deve deixar de forma clara os objetivos da corporação com relação ao que se espera do colaborador e como o modelo será administrado pela empresa. Deve haver iniciativas capazes de incentivar os empregados dos CSCs que desempenham atividades operacionais e repetitivas (acarretam serviços de baixa qualidade).

Além de uma mudança cultural, funcionários de áreas cujos serviços vão migrar para o CSC precisam, ainda, conviver com a possibilidade de serem transferidos para outras áreas e, em alguns casos, de deixarem a empresa. É comum haver demissões. Elas ocorrem na medida em que a organização está aumentando a sua eficiência. Mas, durante o processo, é preciso ter uma visão muito clara de quanto é possível evitar isso, quais são as pessoas que devem permanecer para que o conhecimento da empresa seja mantido. De outra forma, o benefício pode ficar comprometido.

Para que o empregado de um CSC tenha compromisso com a organização, ele deve ter valores associados com sua função (provedor de serviços internos). Com isso, ele poderá prover serviços de alta qualidade (BARNETT; PENDER, 2007 apud LÓFTI, 2012).

Como forma de administrar esse turbilhão de mudanças nos processos e na cultura de empresas que adotam os CSC, os especialistas aconselham a criação de um grupo de *change management* (gestão da mudança) que se encarregará de registrar a percepção da empresa diante da mudança, as resistências, os profissionais que têm poder, os formadores de opinião, identificando problemas e encontrando soluções. Se bem realizado, este grupo será responsável por melhorias permanentes e aprimoramento contínuo dos processos.

A mudança organizacional gerada pelos CSC's esta diretamente relacionada à mentalidade predominante na organização e, principalmente, aos funcionários envolvidos neste processo. Para Galindo (2011, p. 4 apud Affonso, 2011) alguns cuidados devem ser tomados em relação às pessoas que serão transferidas ao CSC:

Pessoas devem receber um tratamento especial porque quando os processos são transferidos para um Centro Compartilhado de Serviços as pessoas que irão migrar para o CSC devem ser treinadas e esclarecidas de como será o processo de migração, o líder de um centro deve saber motivar as pessoas que trabalham em um centro porque esses profissionais estão sendo transferidos outras áreas da organização e temem não ter mais oportunidade de crescer na empresa, pois o trabalho que ali se faz é mais repetitivo e as pessoas ficam receosas em se tornarem trabalhadores que são facilmente substituíveis. Um segundo desafio para um líder de CSC é formar uma “cultura de CSC” onde segundo uma pesquisa realizada Deloitte quatro fatores devem estar presentes: O estabelecimento de uma missão, visão e valores; a introdução de um sistema de medição do desempenho (com prêmios em dinheiro e reconhecimentos); estilo de liderança e participação nas decisões e treinamento.

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 consequência, podem ser unificados em um CSC. Segundo a pesquisa realizada pela Consultoria Deloitte (2011), as áreas mais utilizadas pelas empresas para modelo, são as áreas financeiras e de recursos humanos. A área de TI, bem como o setor de Logística e suprimentos também tem boa representatividade quando uma empresa decide pela utilização de Centros de Serviços Compartilhados, conforme demonstrado no gráfico 4.

Gráfico 4: As principais funções conduzidas por centros de serviços compartilhados são relativas a sete áreas.

AS PRINCIPAIS FUNÇÕES CONDUZIDAS POR CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS SÃO RELATIVAS A SETE ÁREAS



2.1.5 Alguns Fatores Desfavoráveis e de Risco

Os Centros de Serviços Compartilhados têm como objetivo buscar os benefícios de um processo terceirizado, no que tange aos aspectos da flexibilidade, redução de custos, suprimindo seus principais riscos como perda de conhecimento e do poder de execução, descontrole dos custos e o risco do descumprimento. Porém, sem o correto planejamento de implantação, podemos ter diversos pontos negativos em relação ao alto investimento e grande mudança na cultura organizacional da transição para um CSC. De acordo com a pesquisa realizada, podemos citar diversos pontos desfavoráveis:

- Perda de controle dos custos de implementação (infraestrutura, realocação de pessoas, treinamento etc.).
- Gerentes funcionais de áreas/unidades de negócios podem ver reduzidas suas responsabilidades e poder na tomada de decisão.
- Falta de comprometimento da cúpula estratégica em garantir os recursos necessários ao CSC e à utilização de seus serviços.
- Insatisfação do cliente interno em relação ao serviço prestado, mesmo quando os resultados tangíveis são atingidos.
- Possível rigidez na execução do serviço, eliminando a criatividade, customização e a prontidão para mudar.
- Possibilidade de não aceitação e resistência a uma nova unidade de CSC (longo tempo de adaptação e mudanças culturais, sociais e tecnológicas).
- Problemas específicos no gerenciamento de pessoas (planos de carreira e motivação no trabalho).
- Baixo desenvolvimento de novas práticas (clientes e a corporação demandam atividades repetitivas).
- A distância física pode ser desfavorável ao relacionamento entre as áreas, acarretar em problemas de comunicação (gestão de T.I.) e gerar perda de controle por parte da corporação.

Raposo (2013) afirma que o sistema nem sempre oferece resultados compatíveis com o investimento realizado:

O nível de sucesso do CSC é suspeito. E muitas organizações que adotaram o modelo já estão abandonando o sistema. O problema maior é que, nem sempre, é possível vencer a batalha contra a cultura interna das empresas, o que acaba prejudicando sensivelmente os objetivos propostos pelos CSC. É como se você tivesse uma fazenda, administrada por pessoas da família e depois de um tempo percebe que é preciso mudar, para melhorar o negócio, torná-lo mais eficiente. O problema é que a cultura da família é feita de relações e inter-relações que não são fáceis de mudar, justifica.

O desconhecimento da empresa com relação ao seu modo de operação é apontado como principal razão para não implantação de um CSC. O custo de implantação e baixa expectativa de sucesso completam os três principais impeditivos no processo decisório da criação de um Centro de Serviço Compartilhado, conforme apontado no gráfico 5. Os altos custos de implantação destacados na pesquisa da consultoria Deloitte (2011) reforçam alguns indicadores, que apontam a baixa utilização do modelo por empresas de médio e

pequeno porte, onde o alto custo de implantação acaba inviabilizando a obtenção de um CSC.

Gráfico 5: Razões para não implementar um CSC
RAZÕES PARA NÃO IMPLEMENTAR UM CSC (BRASIL)



Estrato de empresas que não contam com CSC

Fonte: DELOITTE, 2011.



2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo foi desenvolvido por meio de um estudo de caso descritivo porque apresenta a implantação do modelo de implantação do Centro de Serviço Compartilhado de uma empresa. Foi baseado também na observação e análise de dados do autor que atua num ambiente onde possui o CSC implantado, pesquisas bibliográficas, consulta em artigos da internet e em relato da experiência de profissional responsável por este modelo em uma empresa.

O procedimento adotado para coleta de dados foi através de entrevistas a profissionais e gestores com atuação em Centros de Serviços Compartilhados. Os dados quantitativos utilizados na pesquisa foram elaborados por consultorias especializadas em gestão corporativa e refletem informações precisas sobre o modelo de gestão relatado nesta pesquisa.

2.3 A EMPRESA ALC

A ALC é uma empresa Norte Americana, fundada em 1886 em Pittsburgh no estado da Pensilvânia. Uma das líderes mundiais na produção de alumínio, com atuação em 31 países e mais de 70 mil funcionários. Charles Martin Hall, fundador da ALC, desenvolveu o atual processo de fusão do alumínio que fez com que o metal se tornasse mais popular e

utilizável em diversos produtos do nosso cotidiano. No Brasil desde 1965, a ALC atua em toda a cadeia produtiva do metal, desde a mineração da bauxita até a produção de transformados. Presente em sete estados Brasileiros e contando com mais de 5 mil funcionários. A companhia possui seis unidades produtivas e três escritórios distribuídos no Maranhão, Minas Gerais, Pará, Pernambuco, Santa Catarina, São Paulo e Distrito Federal.

2.3.1 A implementação do CSC na ALC

O CSC da ALC foi implementado no início de 2005 com as áreas de compras, financeira e TI, que formaram o Global Business Services (GBS), como é conhecido. Em 2006, o RH também foi incorporado ao GBS. Em 2007, o GBS Brasil começou a exportar serviços para as demais regiões onde a empresa atua e não parou mais de crescer. A criação do CSC foi uma iniciativa do presidente da empresa. O local escolhido para instalação foi Poços de Caldas (MG). Alguns fatores foram determinantes para escolha da cidade. O principal deles foi o fato de a empresa já ter uma fábrica de alumínio na região há mais de 45 anos. Além disso, a mão de obra é, em média, 30% mais barata do que em São Paulo (SP), apesar de bem qualificada, pois conta com pólos educacionais de excelente qualidade no seu entorno. A qualidade de vida que a cidade de Poços de Caldas (MG) proporciona também pesou na decisão. A ALC foi pioneira em instalar um CSC em uma cidade do interior a cerca de oito anos atrás, o que parecia ser bastante arriscado, pois de tratavam de atividades críticas como contabilidade, balanço e TI, comumente executadas em grandes centros. A ALC obteve sucesso e hoje outras empresas também optaram por ter um CSC no interior.

Segundo, Tania Nossa, atual gerente do CSC da ALC todas as unidades de negócio aceitaram muito bem o modelo. “Foram grandes parceiros na época e não gastamos energia e tempo na venda do modelo, que foram dedicados a consolidar da melhor forma as áreas, como também padronizar, automatizar, entre outros”.

A gerente ainda afirma,

O CSC é uma operação extremamente importante. Todas as aplicações financeiras da empresa nas Américas são realizadas pelo nosso Backoffice de Tesouraria. Existem outros serviços importantíssimos como Financial Analysis and Planning, Marketing Intelligence, Compliance, dentre outros, que nos fazem crescer globalmente dentro da ALC. Nosso objetivo sempre foi ser um centro de valor e não um centro de custo.

Ela ainda complementa que a nova onda de oportunidades dos CSCs está em fazer processos mais globalizados e não por região, o que permite centralizar processos financeiros, por exemplo, em duas regiões do mundo. Esta iniciativa ajudará a ALC tanto globalmente quanto no Brasil, principalmente, no que tange à redução de custos.

2.3.2 Os Reflexos da Implantação na ALC

A implantação do CSC na ALC gerou uma grande mudança no atendimento às áreas internas, profissionalizando as relações por meio de aferição de níveis de satisfação e a melhoria contínua de pontos críticos. A empresa obteve sucesso nas áreas implantadas e a cada dia o perfil dos serviços vai se tornando cada vez menos transacional. Devido a grande sinergia e capacitação, o CSC da ALC, desenvolveu, por exemplo, um serviço muito diferente do padrão de *BackOffice* (áreas com pouco contato com clientes) adotado por

outras empresas. Foi criado um serviço premium no qual cinco técnicos de microinformática ficam *fulltime*(todo o tempo) dedicados a acompanhar o dia a dia das atividades da área para, em seguida, otimizam dezenas ou centenas de planilhas em apenas uma. Foi bastante notória a melhoria de desempenho destas áreas. Este foi um dos exemplos da visão mais estratégica adotada pela ALC na construção do CSC que busca simplificar e automatizar os processos refletindo em ganhos de produtividade, trazendo novos serviços das áreas de negócios da companhia com objetivo de ganhos de escala. A ALC é destaque em estudos de benchmarking relacionados à CSC, principalmente em custo por funcionário e transação. No custo por transação o diferencial é o avançado grau de automação, com alto nível de serviço. O aumento da produtividade do CSC da ALC estimula a busca constante por sinergias dentro do grupo, fazendo com que as atividades do Centro de Serviços Compartilhados sejam cada vez menos transacionais e cada vez mais globais.

2.3.3 Os Recursos Humanos no CSC da ALC

Apesar do constante trabalho de melhoria contínua e automatização de processos, o CSC da ALC busca aprimorar os talentos internos. A estratégia da empresa é a formação contínua de recursos. É comum que profissionais saiam do CSC para construir carreira em alguma unidade de negócio ou para serem alocados internacionalmente. Assim, o profissional hierarquicamente abaixo da pessoa promovida, normalmente tem a oportunidade de ser promovido ao próximo nível de carreira. Este efeito cascata faz com que a empresa tenha a opção de contratar na base da pirâmide ou mesmo eliminar alguma posição, proporcionando assim, oportunidades aos funcionários e alavancagem para o negócio. “Nós realocamos as pessoas e dificilmente contratamos alguém de fora para posições de liderança”, comenta Nossa, 2012.

O *JobRotation*(rotação de trabalho) também é uma prática muito utilizada no CSC da ALC. Em 2011, das 200 posições existentes, 70 pessoas mudaram de atividade. Além da possibilidade de alocação em projetos específicos no Brasil ou em outros países. Este modelo permite a redução do *turn over* corporativo (rotatividade de funcionários da empresa) que é bastante abaixo da média dos modelos criados para outras empresas. A política de subsídios de treinamentos que pode chegar a 90% do curso desejado, ajuda na retenção de talentos. Além disso, a empresa oferece um salário variável, dependendo do alcance de metas de produtividade, desenvolvimento, dentre outros. Conforme padrão em outros CSC's, as metas individuais estão alinhadas com a estratégia do negócio. Para que todos estes processos de RH possam funcionar bem, os departamentos de RH que existiam nas unidades de negócio, foram consolidados no CSC e os gestores de RH das unidades de negócio passaram a focar em estratégia, captação e retenção de pessoas. O modelo de RH do CSC da ALC, hoje, é referencia para outras empresas que possuem Centros de Serviços Compartilhados.

2.4 ANÁLISES DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A ALC optou por um CSC totalmente internalizado na empresa, com efetivo próprio. Seguindo, inclusive, o modelo e experiência em relação ao assunto face outros CSCs da organização em outros lugares do mundo. Além da redução de custos, colocada como foco principal de resultado para as empresas ao utilizar o modelo de gestão de CSC, o investimento em pessoas aparece como fator diferencial no conceito criado pela ALC. Este investimento em pessoas trouxe resultados para a empresa, que criou uma espécie de celeiro de talentos interno, reduzindo custos também em contratação e mantendo o capital

intelectual da empresa. O entendimento das Unidades de Negócios da empresa quanto às atividades que o CSC iria executar e seus impactos nas atividades realizadas por aqueles órgãos, bem como questões relacionadas à estrutura física podem ser citados como dificuldades enfrentadas pela empresa. Porém, as ações executadas pela empresa para estes problemas obtiveram resultado positivo, pois na transição, segundo relatado, não houve impactos significativos no desempenho do CSC, e não há relatos de reflexos destas dificuldades nos processos atuais. Talvez pela forma mais padronizada que a ALC executa os processos, bem como as experiências com outros CSC da empresa no mundo, os relatos dão conta que eventuais padronizações de processos ocorreram posteriormente, mas sem percepção de mudança significativa de acordo com as pesquisas realizadas. Neste caso a empresa teve menor esforço no quesito “Padronização”, colocado como um dos pontos relevantes na criação de um CSC nesta pesquisa. Um dos fatores de sucesso do CSC da ALC deve-se a este conhecimento detalhado da operação, que é inverso a principal razão para não implementação citada nesta pesquisa. Quanto ao escopo de processos, podemos notar através da pesquisa que a área financeira tem bastante relevância nas atividades realizadas pelo CSC da ALC, fazendo relação direta com os dados apresentados, onde temos os serviços financeiros como escopo mais utilizado no modelo de CSC.

O ponto mais significativo nessa questão de mudança em relação a criação do CSC da ALC foi o processo de preparação dos envolvidos, principalmente as áreas clientes, sobre o entendimento do que significava o CSC para suas operações e a demonstração da efetividade da prestação de serviço em curto espaço de tempo da implementação do CSC, o que propiciou que o modelo pudesse apresentar resultados de forma mais rápida e aparentemente propiciar atendimento com qualidade e confiança para as empresas servidas, e efetiva percepção de liberação das áreas fins para focar no seu negócio.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o modelo de gestão corporativo denominado Centro de Serviços Compartilhados, podemos concluir que esta metodologia cada vez mais utilizada pelas corporações atualmente, tem como base os ganhos de produtividade, redução de custos e padronização de processos e que os impactos na transição para o modelo são objetivo de estudo entre os especialistas. O modelo de CSC permite a criação de uma competência essencial, com aumento da vantagem competitiva na cadeia de valor das empresas. Sendo assim, o modelo de gestão aqui apresentado, atualmente, pode ser um diferencial competitivo para empresas que buscam ganhos em escala e redução de custos. Contudo, os objetivos que fundamentam a sua adoção, em especial quanto à constituição de uma unidade própria ou terceirizada diferenciam o tipo de vantagem competitiva alcançada. Desta forma, por exemplo, no estudo de caso apresentado, enquanto algumas empresas podem adotar o modelo de CSC com foco apenas em redução de custos e produtividade, outras empresas podem visualizar, além destes fatores, oportunidades benefícios intangíveis, bem como, atuar em parceria com os clientes internos e a criação de um celeiro de talentos. As dificuldades de implementação do CSC tendem a residir principalmente nos aspectos vinculados ao planejamento e no grau de conhecimento de situações semelhantes no mercado. Os benefícios, os resultados e a gestão do CSC apontados pela teoria foram corroborados pela pesquisa, a qual também demonstrou que a otimização dos mesmos depende intrinsecamente da forma como as empresas tratam o modelo desde a sua adoção até a sua manutenção. Sendo assim, conclui-se que o estudo da metodologia de gestão, em especial a do CSC abordada neste case, merece um aprofundamento, principalmente no que diz respeito à relação do comportamento dos colaboradores e no reflexo da mudança no clima organizacional, visando auxiliar no aprimoramento do próprio modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Henrique José, 2011. **Centro de serviços Compartilhados (CSC): Impactos na implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado.**

CUNHA, Edson, SD. **Centro de Serviços Compartilhados** http://www.ecunha.com.br/imprensa/materia_002.html - Acesso em 15/05/2013.

DA CUNHA, Júlio Araujo Carneiro, 2011. **A gestão de pessoas em centros de serviços compartilhados no Brasil: um estudo sobre a percepção dos gestores e empregados operacionais.**

IEG. **Centro de Serviços Compartilhados.** Disponível em: <http://www.institutodegestao.com.br/centrodeservicoscompartilhados>. Acesso em 18/08/2013.

LÓFTI, Samir, 2012. **Centro de Serviços Compartilhados - Conceitos e principais discussões da literatura.**

MARTINS, Vicente De Paula; AMARAL, Francisco Piedade, 2008. **A Consolidação da prática de Serviços Compartilhados.**

MORALES, Pedro Paulo. **Centro de Serviços Compartilhados: Redução de Custos e Ganho de Agilidade nos Processos.** São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Neuri, 2004. **Impactos da implantação do CSC sobre sistemas de controles.**
RAMOS, L. J. T., 2005. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional.**

SCHULMAN, D.; HARMER, M.; LUSK, J. **Shared Services: agregando valor às unidades de negócios.** São Paulo: MAKRON Books, 2001.

SILVA, Márcio, 2011. **Centro de Serviços Compartilhados (CSC) e Business Process Outsourcing (BPO).**

TOTVS. **Estimativas do Estudo de Maturidade de Centro de Serviços Compartilhados.** Disponível em: www.totvs.com. Acesso em 20/08/2013.

TOTVS. **Centro de Serviços Compartilhados.** Disponível em: www.totvs.com. Acesso em 20/08/2013;

VISÁGIO. **Entrevista com Tania Nossa, gerente do CSC da Alcoa.**

<http://www.visagio.com/blog/2012/12/ieg-entrevista-tania-nossa-gerente-do-csc-da-alcoa/>;
Acesso em 09/06/2013

ALVES, Telma SD. **Um para todos, todos por um.** <<http://www.revistamelhor.com.br/textos/228/artigo222903-1.asp>> - Acesso em 21/05/2013.