

## CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: PRINCIPAIS CONCEITOS E PRÁTICAS

Samir Lótfi, Maria Clara Castro, Victor Vianna Gomes

### INTRODUÇÃO

**A** competitividade é um dos grandes temas em pauta quando se trata do sucesso no ambiente empresarial. As grandes transformações tecnológicas e a acirrada concorrência pela qualidade versus o baixo preço de produtos e serviços são desafios cada vez mais presentes no dia a dia dos líderes empresariais. Questões como diferenciação e otimização de custos e processos operacionais que visam à excelência no desenvolvimento de trabalhos que não constituem a atividade-fim do negócio têm sido foco de grande atenção nas empresas.

É nesse contexto que se insere a atual busca das corporações por soluções que representem uma nova forma de organizar seus processos, tendo sempre em vista a meta de assegurar eficiência e ganhos de escala. Entre as soluções que hoje caminham para se consolidarem entre os modernos modelos de gestão, a partir da realidade de empresas do Brasil e do mundo, estão os chamados Centros de Serviços Compartilhados (CSCs).

Entendidos como um modelo de organização de processos operacionais pelo qual uma área da empresa presta serviços, a partir de um mesmo ponto de atendimento, para várias unidades ou departamentos da corporação, os CSCs vêm ganhando espaço nas grandes e médias empresas como um meio de otimizar recursos e integrar tecnologias, processos e pessoas e, sobretudo, como um mecanismo essencial na geração de valor aos acionistas.

O ambiente de serviços compartilhados provoca mudanças na forma de trabalhar, nos relacionamentos,

nos controles e, fundamentalmente, na rotina diária das corporações. Como resultados desse compartilhamento, eclodem impactos que podem variar de acordo com a abrangência das áreas atingidas, da cultura da organização e da forma como o processo é conduzido, os quais devem ser obrigatoriamente considerados visando à eficácia da implementação do CSC, sendo a literatura ainda carente sobre a abordagem objetiva dessas informações, constituindo-se uma importante lacuna na compreensão do assunto.

As principais razões pelas quais as empresas adotam um CSC, segundo Schulman, Harmer e Lusk (2001)<sup>1</sup> são diferenciar as competências centrais da organização das atividades de serviços de apoio; reduzir custos; aumentar a confiança e a consistência das informações; melhorar o nível de qualidade do serviço e criar uma plataforma para o crescimento e a mudança. Esses fatores que justificam a implementação do CSC se relacionam diretamente com os benefícios que ele pode trazer, segundo o mesmo autor, conforme se observa no Quadro 8.1.

Os principais impactos de um CSC podem ser resumidos em maior confiabilidade e aplicação das informações; padronização; metodologia de trabalho; maior rigor na exigência do cumprimento de limites, normas e procedimentos; aumento da capacidade de implementação de ideias, além de possibilitar a criação de um clima de aprendizado. No caso do compartilhamento de serviços, os objetivos são a redução de custos fixos, a obtenção de economias de escala e de racionalização, a complementaridade tecnológica e beneficiar-se do conhecimento associado.

## Quadro 8.1 – Benefícios do CSC

Benefícios	
Tangíveis	Intangíveis
Redução de despesas	Melhoria dos serviços aos parceiros (Clientes)
Aumento da produtividade	Processos padronizados e grupo de recursos
Economias de escala	Abordagem “uma empresa”
Alavancagem da tecnologia	Transição mais rápida focando-se em “valor agregado”
Maior controle	Manutenção mais eficaz dos padrões do “Bloco de códigos”
Aumento de capital de giro	Melhoria de acuracidade e da uniformidade das informações
Alavancagem das compras pelas consolidação de fornecedores	Melhor alavancagem de curva aprendizado.

Fonte: SCHULMANN; HARMER; LUSK, 2001

Em relação aos riscos de adoção do modelo de CSC, Bain & Company (2004)<sup>2</sup> elencam que um deles é a perda de controle dos custos de implementação:

despesas tais como infraestrutura, realocação de funcionários, contratação, treinamento, tecnologia, informática, viagens e despesas legais são facilmente subestimadas e dificilmente controladas. Outro risco é a ausência de comprometimento, tanto da cúpula da organização em garantir os recursos necessários, quanto das unidades em garantir a utilização dos serviços e o acesso necessário para a fase de transição. Finalmente, há o risco de perda de credibilidade, que pode decorrer de várias pequenas falhas, como, por exemplo, atrasos no cronograma de implementação, não cumprimento do orçamento, baixo nível de atendimento inicial. Mais sérias são as potenciais rupturas de atendimento, como uma parada de produção em uma planta remota devido a uma falha de abastecimento da gestão centralizada de estoques. Incidentes como esses podem causar não apenas a descrença e a descontinuidade do CSC, como também sérios prejuízos para as operações.

## O QUE SÃO CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

O desenvolvimento de Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) é realidade comum a inúmeras organizações ao redor do mundo. Intensificado a partir da década de 1990, esse movimento estratégico vem se ampliando ao longo dos anos em empresas de diferentes setores de atuação,

inclusive órgãos governamentais. No Brasil, empresas como o Grupo Camargo Corrêa, Petrobras e Votorantim foram pioneiras (MARTINS; AMARAL, 2008<sup>3</sup>), e hoje tal prática se consolida em organizações de grande porte e que atuam em diversos mercados.

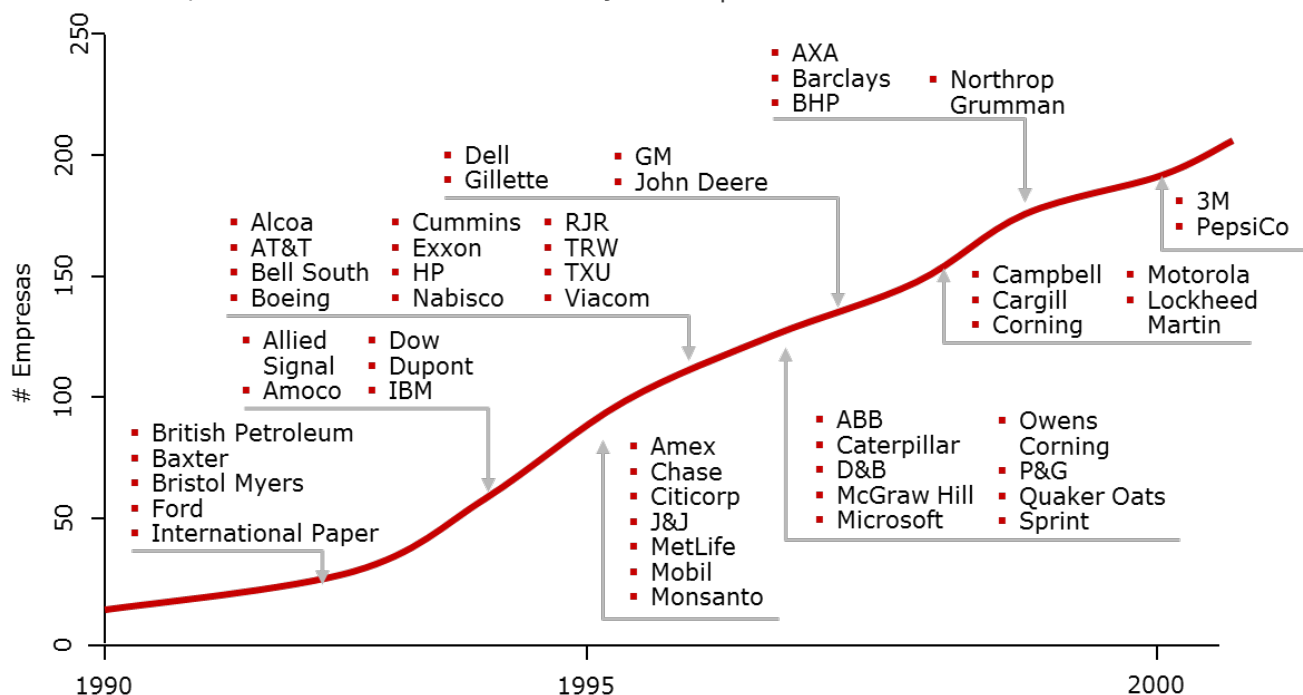


Figura 8.1 – Evolução no uso de Centro de Serviços Compartilhados entre empresas “Fortune 500”.

Fonte: Adaptado de JÓIA; MATTOS, 2008<sup>4</sup>.

## Quadro 8.2 – Exemplos de Centros de Serviços Compartilhados no Brasil: setores e empresas

Setores	Empresas
Mineração e extração de petróleo, gás e biocombustíveis.	Petrobras, Vale.
Bens industriais e materiais básicos.	Gerdaul, ABB, Siemens, Philips, Basf, Rhodia, Alcoa, IBM, Braskem, Dow Chemical, Votorantim, Bayer, Embraer, FIAT, Nestlé.
Construção e transporte.	Oderbretch, Camargo Corrêa, Gol, Correios, CCR.
Bens de consumo.	AmBev, Brasil Foods, Nestlé, Schincariol, Johnson & Johnson, Roche, Cargill, Editora Abril, Bunge.
Utilidade pública e telecomunicação.	ALFA ENERGIA, Energias do Brasil, Motorola, CTBC/Algar, Oi.
Financeiro	Bradesco, Visa, HSBC.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Quadro 8.3 – Definições de Centros de Serviços Compartilhados

Definição	Autor
Os serviços compartilhados consistem em um ambiente no qual uma determinada empresa pode absorver atividades que apoiam os principais processos do negócio de cada uma de suas demais unidades de negócio, consolidando tais atividades em uma unidade de operação principal.	SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006, p. 22
Estratégia na qual diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova e semiautônoma 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
A concentração dos recursos da empresa atuando com atividades, difundidas por meio 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, 2001, p. 9

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cabe ressaltar que tal modelo vai muito além da simples centralização de processos em uma única estrutura da empresa. Enquanto a centralização de processos sob a gestão de uma única área tem o foco principal na redução de custos e, conseqüentemente, em atender aos interesses da corporação, o Centro de Serviços Compartilhados tem o foco principal na prestação de serviços de alta qualidade aos seus clientes internos. Esse objetivo se concretiza por meio de um conjunto de normas e formas de atendimento que contemplam, inclusive, a pactuação da qualidade esperada na prestação de serviços com os seus clientes e a possibilidade de comparar seu desempenho com

práticas consideradas de referência (*benchmark*) no mercado. Atendendo a tais critérios de qualidade, as áreas clientes pagam pelos custos totais, inclusive administrativos, referentes a cada um dos serviços que recebem do CSC (QUINN; COOKE; KRIS, 20005). Trata-se de uma área dedicada à prestação de serviços que se fundamenta na excelência de suas operações, buscando alto nível de atendimento às unidades de negócio e ganhos de escala e eficiência nos processos que opera.

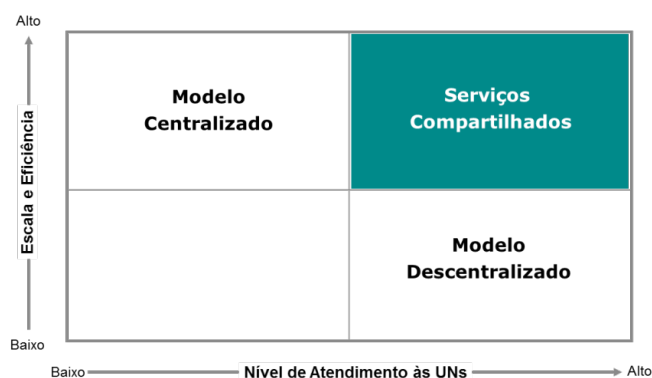


Figura 8.2 – CSC versus centralização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Quadro 8.4 – CSC versus centralização

Aspectos	Centro de Serviços Compartilhados	Centralização
Objetivo	O objetivo é o de promover produtos e serviços com custo, qualidade e rapidez que atendam às necessidades de clientes internos.	O objetivo é o de promover produtos e serviços a razoáveis custos, qualidade e rapidez.
Relacionamento com clientes internos	Governança que permite aos clientes internos selecionar serviços e níveis de serviços, com base no que querem e estão dispostos a pagar.	Oferece um amplo conjunto de produtos e serviços sob níveis considerados razoáveis.
Custeio e precificação	Repassam custos integrais (por absorção) por seus produtos e serviços, com objetivo de lucro zero.	Os custos de quaisquer operações e transações tendem a ser alocados nos negócios/divisões com margens adicionais (custo padrão).
Políticas em nível corporativo	Não necessariamente, ou idealmente, seguem as normas e políticas da corporação.	Seguem as normas e políticas da corporação.

Fonte: Adaptado de QUINN; COOKE; KRIS, 2000.

Existem importantes argumentos que fazem com que organizações escolham CSC em detrimento da terceirização. A opção pela terceirização geralmente ocorre quando o mercado dispõe de provedores que possuem competências necessárias à prestação de serviços com qualidade (GOSPEL; SAKO, 2010<sup>6</sup>). Nesse caso, as empresas buscam por uma alternativa que propicie retornos mais rápidos e que costuma demandar menores

investimentos iniciais. A escolha por CSC está vinculada à procura por serviços mais específicos e customizados, alinhados a aspectos culturais da empresa. Empresas que optam por CSC visam ao maior controle sobre as operações e à garantia de retenção de seus conhecimentos e expertise. Tal modelo é, portanto, mais orientado para ganhos de médio e longo prazo (DA CUNHA, 2011<sup>7</sup>).

### Quadro 8.5 – CSC versus terceirização

Características organizacionais	Centro de Serviços Compartilhados	Terceirização
Estrutura organizacional geral	Networking com Centro de Serviços Compartilhados	Relacionamento bilateral
Estratégias	Redução e estabilidade de custos em longo prazo e compartilhamento de conhecimentos	Redução de custos em curto prazo
Compartilhamento de riscos entre os parceiros	Sim	Não
Coordenação de redesenho e padronização de processos	Sim	Não

Redução da duplicação de processos	Sim	Não
Compartilhamento de conhecimento entre os parceiros	Sim	Não
Centralização de controle (por exemplo: políticas)	Sim	Não
Mudanças em recursos humanos	Realocação de pessoas e treinamento	Redução de pessoal

Fonte: Adaptado de WANG; WANG, 2007, p. 282<sup>8</sup>.

As atividades conduzidas por Centros de Serviços Compartilhados tendem a ser transacionais, ou seja, repetitivas, rotineiras e comuns a uma ou mais unidades de negócios da empresa. São passíveis de serem padronizadas, controladas e geralmente conduzidas de maneira descentralizada. Os processos mais comuns são os das áreas de finanças, recursos humanos, tecnologia da informação e de logística e suprimentos (DELLOITTE, 2011<sup>9</sup>). Dentre as funções recorrentemente processadas, estão contas a pagar e receber, escrituração fiscal, tesouraria e folha de pagamento (DELLOITTE, 2011).

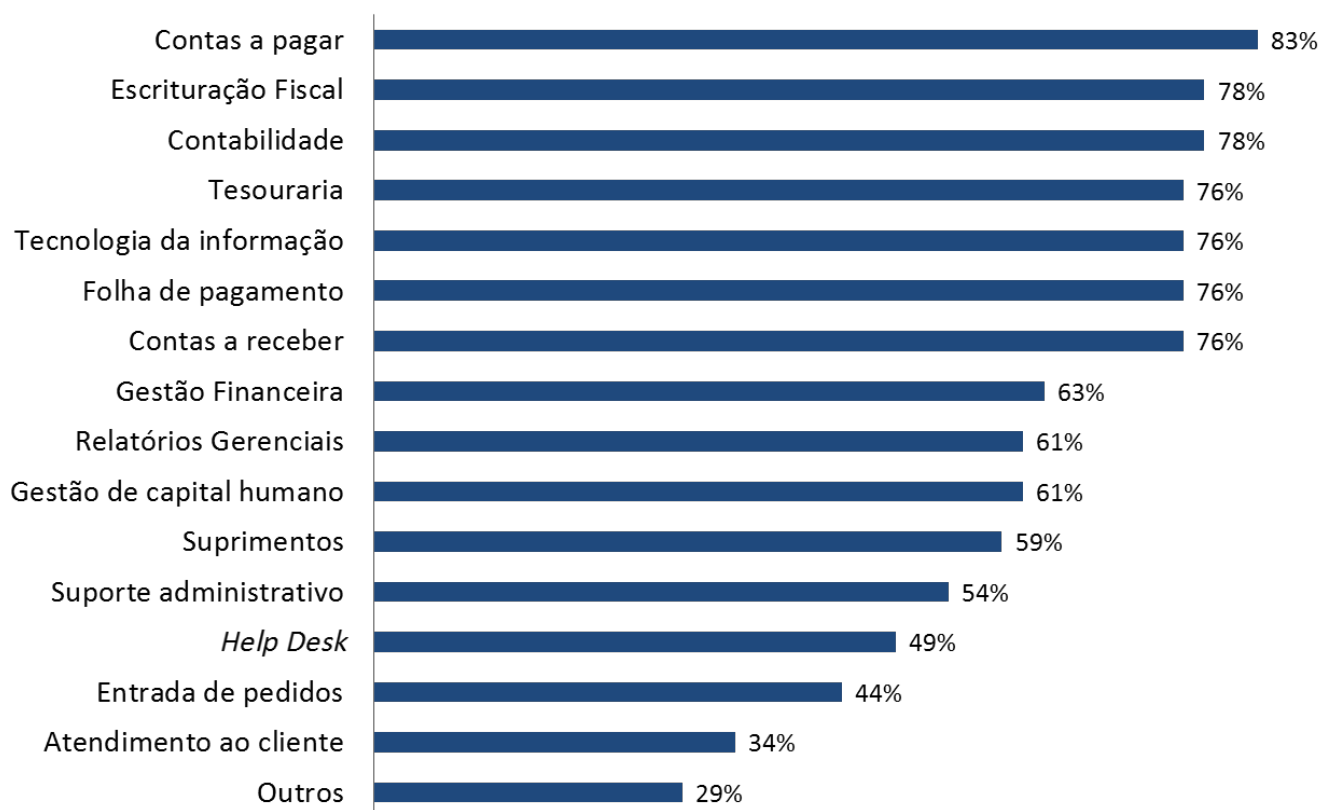


Figura 8.2 – Principais atividades conduzidas por CSC de empresas brasileiras

Fonte: DELOITTE, 2011.

## Quadro 8.6 – Escopo de atuação de Centros de Serviços Compartilhados

Diversidade de funções (amplitude)	Alta	Diversidade de atividades (profundidade)	Alta
	Baixa		Baixa
			III
			I
			IV
			II

Fonte: Elaborado pelos autores.

- I. ESCOPO de atuação menor, concentrado em poucas atividades dentro de um conjunto restrito de funções, notadamente RH e Finanças.
- II. Processamento de várias atividades dentro de um conjunto restrito de funções.
- III. Processamento de poucas atividades dentro de um amplo conjunto de funções.
- IV. Escopo de atuação maior, em diversas atividades, que envolvem também as funções de suprimentos, infraestrutura, T.I., patrimônio etc.

Algumas premissas orientam o eficaz desenvolvimento de CSC (QUINN; COOKE; KRIS, 2000), que precisam ser dirigidos pela competitividade do mercado, estabelecendo com os clientes internos relações de parceria que vão além da noção tradicional de suporte e prestação de serviços. As unidades de negócio têm direito de exigir dos CSC o nível de serviços apropriado, portanto, é premissa da gestão de CSC que estes sejam orientados para as necessidades reais dos clientes (QUINN; COOKE; KRIS, 2000). Sugere-se que CSC sejam estruturados como unidades semiautônomas, com identidades organizacionais, diretrizes estratégicas e atividades de planejamento e gestão específicas. Devem, ainda, ser caracterizados pela especialização, com orientação para atividades específicas dentro dos processos que operam (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006, p. 24<sup>10</sup>).

Cabe ressaltar que a adoção de CSC nas empresas remete a um novo modelo de prestação de serviços, cujas particularidades devem ser observadas e tratadas, buscando gerar e entregar valor superior aos clientes internos.



Figura 8.3 – Serviços no mercado versus serviços internos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## VANTAGENS E DESVANTAGENS ASSOCIADAS AO MODELO

Pesquisas indicam que os principais fatores que levam empresas brasileiras a implantarem Centros de Serviços Compartilhados (CSC) são a redução de custos e a busca por melhoria nos processos e na qualidade dos serviços (DELLOITE, 2007). Após a implantação de seus CSC, as empresas percebem impactos positivos nessas três áreas, bem como na visibilidade das informações e escalabilidade dos processos (DELLOITE, 2011). A redução de custos está associada principalmente à centralização das atividades e à gestão de desempenho

promovida por Centros de Serviços Compartilhados. Parte dos custos fixos da empresa passa a ser aproveitada por quantidade maior de unidades de negócios, viabilizando melhor gerenciamento de picos na carga de trabalho e menores custos marginais para o atendimento a novos clientes internos. A condução de diversas atividades em uma única unidade de operação também favorece que boas práticas em gestão sejam identificadas e adotadas como padrão a ser seguido e continuamente melhorado pela empresa.

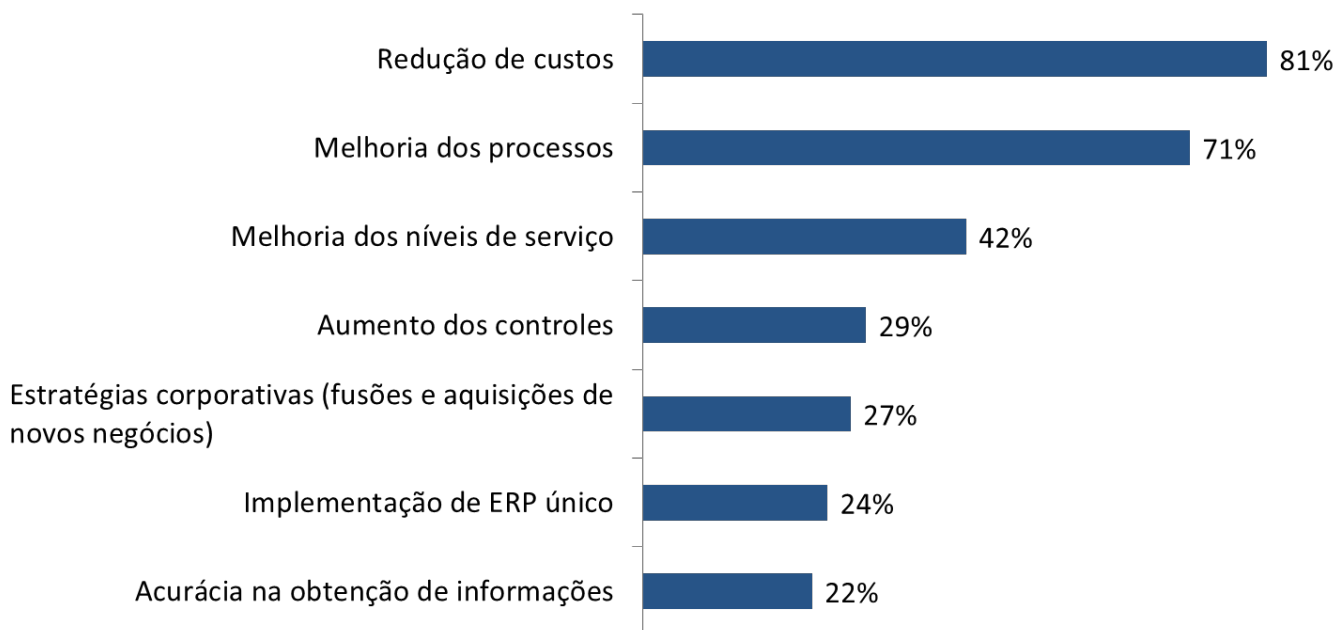


Figura 8.4 – Motivadores e benefícios na adoção de serviços partilhados.

Fonte: DELOITTE, 2007<sup>11</sup>.



Figura 8.5 – Aspectos nos quais centros de serviços partilhados geram impactos positivos.

Fonte: DELOITTE, 2007.



Em nível estratégico, a criação de CSC está intimamente relacionada ao suporte de crescimento das empresas, que veem o modelo como meio de atingir eficiência operacional em atividades de suporte e retaguarda, incentivando a sinergia entre unidades de negócio e maior concentração em suas atividades centrais. Organizações multinacionais também podem utilizar a prerrogativa de criar um estilo de gestão replicável, que possa facilitar processos de fusão e aquisição, e ser utilizado em diferentes regiões do mundo.

Cabe ressaltar que existem fatores de risco associados ao desenvolvimento de CSC. Um deles é a perda de controle dos custos de implementação. Despesas tais como infraestrutura, realocação de funcionários, contratação, treinamento e tecnologia são facilmente subestimadas e dificilmente controladas. Outro risco bastante mencionado é a ausência de comprometimento, tanto da cúpula da organização em garantir os recursos necessários quanto dos clientes internos em garantir a utilização dos serviços e o acesso a informações para a fase de transição. Há ainda o risco da perda de credibilidade nas fases iniciais de implementação, que

pode decorrer de quedas momentâneas na qualidade dos serviços, atrasos no cronograma, ou mesmo descumprimento do orçamento previsto.

Alguns fatos também indicam possíveis desvantagens do modelo de CSC. Pessoas alocadas em Centros de Serviços Compartilhados podem se sentir desmotivadas dada a natureza repetitiva do trabalho e a limitação em planos de carreira. Como a orientação para reduzir custos é presente na maior parte dos CSCs, locais mais remotos podem ser escolhidos para a sua implantação, e a distância física pode ser desfavorável ao relacionamento entre as unidades de negócios da empresa (DA CUNHA, 2011). Situações que antes eram tratadas pessoalmente passam a ser conduzidas por um sistema informatizado, ou por assistência remota, e isso pode caracterizar uma mudança cultural significativa que gera resistência e longo período de adaptação. Por sinal, a causa citada com mais frequência por empresas brasileiras que abandonaram esse modelo reside na incapacidade do CSC em dar suporte remoto às demais unidades de negócio (DELLOITTE, 2011).



Figura 8.6 – Razões para não implementar um CSC (Brasil).

Fonte: DELOITTE, 2011.



Figura 8.7 – Motivos que levam áreas/unidades de negócios a saírem de centros de serviços compartilhados.

Fonte: DELOITTE, 2011.

## MODELO DE GOVERNANÇA E ORGANIZACIONAL

A definição do Modelo de Governança do CSC passa pelo entendimento de seu escopo de atuação no relacionamento com as unidades de negócios (clientes internos) e o nível corporativo. Cabe ao CSC executar processos de suporte transacionais, com iço custo, alta qualidade e controle, enquanto suas estratégias, políticas, normas e custos são validados em nível corporativo. Portanto, o CSC tem autonomia para tomar decisões relativas aos processos transacionais que opera. Já os clientes internos têm foco nas operações e atividades centrais da empresa, desenvolvendo seus negócios e vendas. Embora esse seja um modelo adotado por grande parte das empresas, é importante ressaltar que a governança pode variar em função do nível de maturidade e objetivos estratégicos definidos para o CSC.

A posição de Centros de Serviços Compartilhados na estrutura organizacional da empresa representa importante indicativo de seu nível de autonomia e modo como se relaciona com clientes internos. Existem quatro principais configurações:

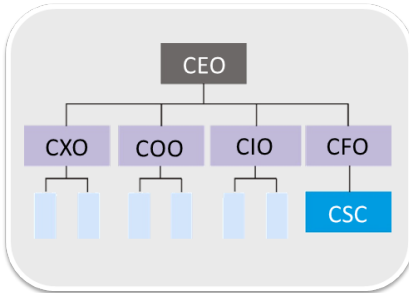
1. O CSC pode estar subordinado ao diretor, ou vice-presidente financeiro da empresa (modelo baseado na visão financeira).

2. O CSC pode fazer parte de uma unidade de negócios específica (modelo baseado em departamento).
3. O CSC pode ser tratado como outra unidade de negócios (modelo baseado na unidade de negócio).
4. O CSC pode responder diretamente à presidência, em nível corporativo (modelo baseado em *holding*).

O modelo baseado na visão financeira é característico de organizações que buscam maior redução de custos e controle financeiro. A tendência é que esse tipo de CSC tenha escopo restrito à quantidade menor de processos. De maneira diferente, o modelo baseado em departamento tem como vantagem a utilização de conhecimento já existente dentro da unidade de negócio a qual está subordinada. Sua desvantagem, no entanto, está associada ao seu posicionamento na hierarquia da organização, que tende a acarretar em menor autonomia e poder no relacionamento com clientes internos. Já no modelo baseado na unidade de negócio tende a ocorrer maior independência de gestão e foco para o suporte aos clientes internos. Por fim, o modelo baseado em *holding* favorece orientação para gestão de desempenho das unidades de negócio e a busca pela constante elaboração de relatórios corporativos, um viés de controladoria.



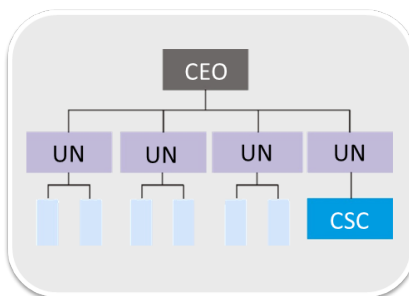
### Modelo Hierárquico - Modelo Baseado na Visão Financeira



- Prós**
- Alto controle financeiro
  - Boa gestão de números
  - Foco em controle
  - Foco em redução de custos

- Contra**
- Pouco foco em demais áreas migradas para o CSC
  - Pouco desenvolvimento do CSC

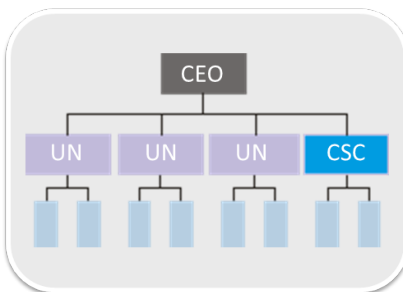
### Modelo Hierárquico - Modelo Baseado em Departamento



- Prós**
- Utiliza conhecimento da unidade escolhida
  - Padronização baseada no modelo da UN.

- Contra**
- Equipe subordinada à U.N. em que atua, e não à corporação
  - Conflitos entre gestores

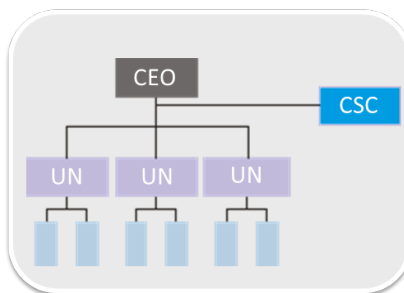
### Modelo Hierárquico - Modelo Baseado em Unidade de Negócio Independente



- Prós**
- Independência de gestão
  - Foco em desenvolvimento do negócio
  - Foco em Suporte ao cliente

- Contra**
- Alto investimento inicial
  - Resistência dos gestores – poder e informação

### Modelo Hierárquico - Modelo Baseado em Holding (Corporativo)



- Prós**
- Foco no controle do negócio
  - Baixa resistência dos gestores
  - Foco em serviços de gestão de desempenho e relatórios corporativos

- Contra**
- CSC tende a desenvolver-se como controladoria

Figura 8.8 – Modelos hierárquicos em Centro de Serviços Compartilhados.

Fonte: Adaptado de MAGALHÃES, 2009<sup>12</sup>.

## CASO DA EMPRESA ALFA ENERGIA\* – CRIAÇÃO E FORMATAÇÃO INICIAL DO CSC

A Alfa Energia congrega um grupo de empresas orientadas para a geração, distribuição e comercialização de energia, sendo uma das líderes do segmento de distribuição, com mais de 10% de participação no mercado, por meio de suas oito distribuidoras, que, juntas, atendem a uma quantidade superior a 550 municípios e 6 milhões de clientes em diferentes Estados do Brasil.

A decisão de abertura de seu Centro de Serviços Compartilhados (CSC) foi fundamentada no plano estratégico do grupo, que se baseia em seis principais objetivos:

1. Eficiência operacional
2. Estratégia regulatória
3. Novos negócios
4. Inovação na distribuição
5. Estratégia financeira e tributária
6. Crescimento estratégico

A partir dessa intenção estratégica, o CSC foi idealizado com a vocação de promover uma plataforma para o crescimento sustentável da Alfa Energia, de maneira a garantir que as demais unidades do Grupo tenham maior foco nas atividades centrais do negócio, promovendo a redução de seus custos operacionais, atrelada a melhorias na qualidade de seus serviços. A centralização dos processos, redução de atividades de interferência e arbitragem salarial foram aspectos conceitualmente relevantes na decisão de abertura do CSC.

Após a definição desse modelo conceitual do CSC, houve necessidade de contratação de consultoria para detalhamento do plano para sua criação, envolvendo os seguintes aspectos:

- **Estratégia:** localização do CSC, documentação na Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), abordagem de implantação, modelo de faturamento.
- **Processos:** detalhamento do modelo operacional do CSC e das atividades não transacionais, definição e validação de Acordos de Níveis de Serviço (ANS) e Acordos de Níveis Operacionais (ANO), detalhamento da estrutura organizacional do CSC, definição do processo de trabalho e desempenho.

- **Pessoas:** definição do plano de comunicação, seleção de pessoas-chave, estratégia de movimentação de pessoa, definição do plano de treinamento.
- **Tecnologia:** definição da ferramenta central de atendimento, desenho detalhado de alterações funcionais e definição da infraestrutura de Tecnologia da Informação (T.I.) e rede de dados.

A escolha das atividades e processos a serem migrados para o CSC foi bastante criteriosa. Foram eleitas para a migração aquelas atividades de natureza transacional, com foco em produtividade e eficiência, com características repetitivas e rotineiras, que não envolvem tomada de decisão, realizadas de maneira descentralizada e passíveis de serem padronizadas e controladas. Nesse modelo, o CSC da Alfa Energia tem autonomia para tomar decisões relativas apenas a questões atreladas aos processos transacionais, todas as questões de cunho mais estratégico ficam no nível corporativo.

O desenho e o planejamento do CSC da Alfa Energia duraram um ano, e a disponibilidade de mão de obra qualificada, bem como aspectos fiscais e tributários (ISS) foram apontados como os mais relevantes para a escolha do local.

Cabe ressaltar que a Aneel não permite que as diferentes empresas do setor, divididas em geração, distribuição e comercialização, façam o compartilhamento de tributos (PIS, Cofins, ISS). Por isso, a Alfa Energia teve de abrir uma nova empresa com CNPJ diferente para abertura de seu CSC. Esse ambiente regulatório inibe bastante a redução de custos do CSC e faz com que a carga tributária incida sobre aproximadamente 15% de seu faturamento bruto.

As principais premissas do CSC da Alfa Energia são baseadas em excelência operacional, sinergia corporativa, crescimento, responsabilização, autonomia e simplicidade. Atualmente, fazem parte do escopo de atuação do CSC atividades das áreas de Recursos Humanos, Infraestrutura, T.I., Suprimentos, *Help Desk*, Finanças e Contabilidade. Existem casos pontuais em que pode não ser muito claro se dada atividade possui, ou não, natureza transacional. Em tais situações, é importante deixar claros os papéis e as responsabilidades, envolvendo processos divididos entre o CSC e o nível corporativo do Grupo. O relacionamento e a constante interação são fundamentais.

\* Nome fictício utilizado para preservar a identidade real da empresa.

# MODELO EXPANDIDO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

No intuito de sintetizar as principais frentes de atuação do CSC necessárias à prestação dos serviços com excelência, atendendo às necessidades e gerando valor

aos clientes internos, sugere-se um modelo expandido de serviços compartilhados, baseado em cinco grandes dimensões, conforme descritas a seguir.

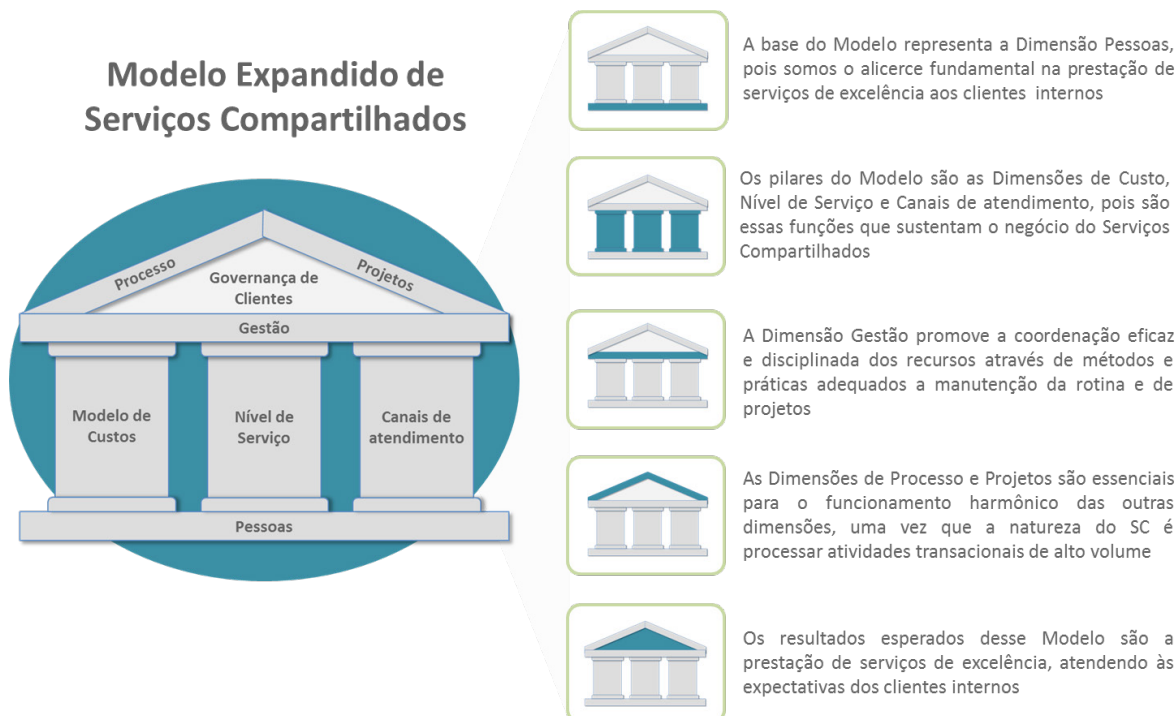


Figura 8.9 – Modelo expandido de serviços compartilhados.

Fonte: Elaborado pelos autores

## PESSOAS

Representadas pelo alicerce do modelo, as pessoas são peças fundamentais na prestação de serviços aos clientes internos. Essa dimensão avalia se os colaboradores estão devidamente integrados física e organizacionalmente na estrutura do CSC, identificando-se com seus valores e a cultura de prestação de serviços e gestão por processos.

Uma série de ações podem ser propostas para desenvolver esse alicerce, entre elas treinamentos comportamentais em prestação de serviços, treinamentos técnicos nos processos de suporte prestados pelo CSC, ou até mesmo um programa de *job rotation* interno. O fundamental, no entanto, é buscar um alinhamento organizacional entre os valores do CSC e de seus colaboradores, para que estejam cientes e motivados com papel de prestadores de serviços internos.

## MODELO DE CUSTOS, NÍVEIS DE SERVIÇO E CANAIS DE ATENDIMENTO

Tais pilares buscam estabelecer mecanismos de gestão que permitam aos clientes maior autonomia na escolha dos processos de suporte, visibilidade na demanda por transações, profissionalização do relacionamento por meio dos acordos de níveis de serviço e ferramentas para maior agilidade no processo de atendimento a dúvidas, demandas ou reclamações. São três os pilares:

### Modelo de custos

Um dos grandes benefícios dos Centros de Serviços Compartilhados é a capacidade de otimizar custos por meio de ganhos de escala e da eficiência operacional. Neste ponto, ter um modelo que dê aos clientes internos maior visibilidade da estrutura de custos do CSC é algo

que vem se tornando um fator de grande importância. Dentre os modelos mais evoluídos, destaca-se o de formação do custo por processo/atividade (ABC). Nele, os custos são pré-fixados e a remuneração pelos serviços prestados ocorre por meio do repasse integral para as áreas demandantes, apurados por transação e inteiramente absorvidos pelos clientes internos (DELOITTE, 2007).

São adotadas algumas premissas importantes para esse modelo, entre elas o reconhecimento de sua capacidade em influenciar a demanda por serviços pelos clientes internos. Deve-se, no entanto, garantir autonomia dos clientes internos para demandarem serviços predefinidos em catálogo. Finalmente, é importante assegurar que o resultado contábil do CSC seja igual a zero, utilizando-se mecanismos de controle que visam a equilibrar as oscilações entre os volumes anualmente orçados e praticados pelos clientes internos.

Na elaboração do catálogo de serviços, é importante cumprir alguns critérios específicos. É recomendável que os processos que compõem esse catálogo possam ser mensuráveis com base nas tecnologias disponíveis (**mensuração**), sejam de fácil entendimento e adoção por parte de clientes internos (**simplicidade**), e que permitam a estes conduzir o planejamento de suas demandas (**influência na demanda**).

### Nível de serviço

É baseado em Acordos de Nível de Serviços (ANS) e Acordos de Nível Operacional (ANO). Acordos de Níveis de Serviços consistem de contratos firmados com os clientes internos para entrar em consenso e reger os padrões e especificações dos serviços que serão prestados pelo CSC (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006). Tais acordos devem estar embasados em considerações-chave, tais como alinhamento estratégico, planejamento e priorização, visibilidade e melhoria contínua (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

Cada ANS pode ser definido, dentre outros, de acordo com métricas de mensuração do desempenho do serviço (**indicadores de desempenho**), critérios que caracterizam o atendimento da expectativa do cliente para com o serviço (**critérios de sucesso**) e metas de percentual dos indicadores de desempenho que atingem critérios de sucesso predeterminado (**patamar de atendimento**).

Já os Acordos de Nível Operacional, também conhecidos por Acordo de Nível de Serviços Reverso, identificam atividades e especificidades que são de responsabilidade das áreas clientes solicitantes. Por meio deles, busca-

se formalizar o planejamento dos clientes e estabelecer padrões de conformidade da demanda, assegurando que os insumos necessários para que o CSC atenda à demanda sejam disponibilizados no prazo adequado e dentro de especificações previamente acordadas entre as partes.

Tabela 8.1 – Acordos de Nível de Serviços prestados por CSC

Categories	Níveis	Exemplos de indicadores
Indicador de desempenho	Satisfatório: atendimento eficaz (serviços realizados segundo especificações previamente disponibilizadas).  Insatisfatório: atendimento prejudicado (imprecisão de informações, erros no atendimento e contradições entre o contratado e o fornecido).	Produto / Serviço conforme especificações.  Qualidade do atendimento.
Critérios de sucesso	Rápida: ciclos mais curtos do pedido à entrega.  Lenta: ciclos de pedido mais longos.	Tempo médio de atraso do pedido.  Tempo de resposta a solicitações de informações ou reclamações.
Patamar de atendimento	Precisão: os prazos acordados são respeitados rigorosamente.  Imprecisão: incerteza quanto ao momento de atendimento de suas demandas.	% dos pedidos atendidos completamente.  % de pedidos atendidos no prazo.

Fonte: Adaptado de COELHO et al., 2011<sup>13</sup>.

### Canais de atendimento

Considerando a natureza do CSC em prestar serviços transacionais de alto volume em atendimento às demandas dos clientes internos, toma-se fundamental o estabelecimento de canais de atendimento para garantir que as informações, dúvidas ou reclamações sejam devidamente tratadas. Uma função de grande importância para os canais de atendimento é a capacidade de desonerar as áreas especialistas do CSC das demandas de menor complexidade, permitindo que os colaboradores dessas áreas se concentrem em suas atividades e minimizando as interrupções por parte dos clientes internos. Dentre os canais de atendimento mais adotados pelo CSC podemos citar:

- **Central de relacionamento** – atendimento telefônico estruturado para atender as demandas de

baixa complexidade dos clientes internos, seguindo um fluxo que envolve as áreas de processo.

- **Portal** – ferramenta da internet que disponibiliza uma grande variedade de informações para os clientes, representando um importante canal de autoatendimento e um meio bastante eficaz para divulgação de procedimentos, notícias e campanhas internas.
- **Formulários eletrônicos** – ferramenta de fluxo de trabalho que propicia uma maneira de padronizar o atendimento, acarretando em agilidade no atendimento às solicitações, aumento dos controles internos e melhoria na relação custo–benefício.

## MODELO DE GESTÃO

Tem como objetivo promover a coordenação eficaz e disciplinada dos recursos por meio de métodos e práticas adequadas à manutenção da governança do CSC e das relações entre as diversas funções dentro da estrutura organizacional. Visa a garantir que os indicadores de gestão e metas para mensuração do desempenho, na visão dos clientes internos, estejam devidamente definidos e apurados, sendo utilizados pela equipe do CSC na gestão de sua rotina para melhoria contínua.

## PROCESSO E PROJETOS

Dimensões essenciais para o funcionamento harmônico do Modelo Expandido, uma vez que a natureza do CSC consiste do processamento de atividades transacionais de alto volume. Os processos devem estar adequadamente padronizados, documentados e publicados, em utilização pela equipe do CSC e áreas clientes, proporcionando aos envolvidos a compreensão do fluxo dos processos executados pelo CSC. Já os projetos precisam ser definidos e priorizados sob a ótica do cliente interno, contando com a estruturação de ferramentas de gestão eficientes para controle dos prazos, custos e escopo previamente definidos.

## GOVERNANÇA DE CLIENTES

Representa os padrões de relacionamento que devem ser adotados pelo CSC, buscando atender às expectativas e melhorar as avaliações dos clientes internos. Essa governança deve ser devidamente estruturada por meio de processos e ferramentas para

que o CSC preste serviços de excelência. Recomenda-se que a governança de relacionamento com clientes seja estruturada de acordo com as seguintes funções:

- **Pesquisas de satisfação:** Ferramenta fundamental para capturar as expectativas e avaliações dos clientes internos quanto aos serviços prestados. É possível agrupar as pesquisas em dois tipos:
  - **Pesquisa de reação:** realizada logo após a prestação do serviço pelo CSC com a finalidade de avaliar atributos específicos, como tempo de atendimento, qualidade do serviço prestado e solução oferecida. É importante que essas pesquisas sejam apoiadas por ferramentas de T.I. capazes de processar as respostas referentes ao alto volume de transações conduzidas pelo CSC.
  - **Pesquisa global:** com periodicidade anual, ou semestral, avalia todos os processos de suporte prestados pelo CSC. Os clientes avaliam atributos, tais como satisfação geral, nível de maturidade dos processos, excelência operacional, flexibilidade, e contribuem com suas opiniões sobre os serviços prestados pelo CSC. É recomendável que seja mantida a mesma base de perguntas entre os períodos para permitir a comparabilidade das respostas.

Cabe ressaltar que as pesquisas e a coleta de informações representam insumos para um processo que envolve a promoção de iniciativas favoráveis ao desenvolvimento do CSC. A partir do momento em que os clientes internos colaboram com as pesquisas, estes criam expectativas quanto ao endereçamento de suas sugestões. Por esse motivo, é fundamental que a governança de relacionamento contemple todas as etapas da pesquisa de satisfação, desde a coleta de informações até a tomada de decisões e retorno aos clientes.

É importante assegurar o envolvimento dos principais clientes internos em decisões relacionadas à gestão do CSC, favorecendo a visibilidade das ações e permitindo maior envolvimento dos clientes em suas operações. Comitês com representantes formalmente nomeados e agenda de reuniões predefinida podem ser estruturados, para deliberar acerca de assuntos como níveis de serviço, precificação e projetos estratégicos. Esses fóruns formais podem ser vistos como importante ferramenta de gestão de mudanças do CSC, na medida em que estabelecem canais contínuos de comunicação e melhoria no relacionamento com a média e alta liderança dos clientes internos.



Reuniões formais representam outra possível instância de governança de clientes internos, visando à avaliação acerca dos serviços prestados, à prestação de contas, bem como à apresentação do desempenho e de projetos estratégicos. A inserção dessa agenda de reuniões na rotina dos executivos tende a minimizar os efeitos negativos da prestação de serviços remota.

## CASO M. INTERNACIONAL\* – OPERAÇÃO E GESTÃO EM CSC

A M. Internacional é uma mineradora diversificada que trabalha para descobrir e transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável. Hoje, corresponde a uma empresa global com operação, escritórios e projetos espalhados pelos cinco continentes, atuando em diversos países com centenas de milhares de pessoas, entre próprios e terceirizados.

Assim como outras grandes empresas do mercado, a M. Internacional decidiu implementar um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) para apoiar seu plano de crescimento sustentável, por meio da criação de estruturas, processos e sistemas que compatibilizem o melhor atendimento com os melhores ganhos de escala. O modelo de serviços compartilhados desenvolvido e adotado pela M. Internacional é baseado em três pilares, a saber, (i) Custo por Transação, (ii) ANS/ANS Reverso e (iii) Canais de Atendimento.

O primeiro pilar é o de Custo por Transação, que está relacionado a um catálogo de serviços oferecidos pelo CSC e seus respectivos custos. O catálogo foi elaborado com base na perspectiva de atendimento ao cliente interno associada aos processos do CSC.

O catálogo é atualizado anualmente e validado pelo Comitê Executivo do CSC, formado por Diretores de Departamentos da M. Internacional. Nele, para cada um dos processos de suporte são definidos custos por transação diferenciados por modalidades específicas, praticadas, por exemplo, em caráter normal, emergencial e emergencial *ad hoc*.

Os executivos da M. Internacional argumentam que foram necessários de dois a três anos para que os clientes entendessem que serviços emergenciais custavam mais caro. Ainda que o CSC envie um relatório detalhado para as diretorias, com o detalhamento de cada transação feita e identificação do responsável pela solicitação, só

após certo tempo os diretores perceberam que estavam pagando mais. Como consequência, passaram a cobrar de seus funcionários pelo zelo na eficiência dos pedidos.

A M. Internacional tem se esforçado em sensibilizar as pessoas que estão na ponta sobre a importância do planejamento de requisições, conduzindo apresentações sobre o tema para novos colaboradores e alinhamentos das expectativas no dia a dia. Além disso, está avaliando a possibilidade de ter ANS diferenciados para as principais regiões do país as quais atende (Norte e Sul), considerando suas peculiaridades e respectivos níveis de maturidade, que acarretam diferentes custos, despesas e necessidade de investimentos.

Antes da criação do CSC, o sistema de custeio era feito por rateio simples, o que gera estímulos para aumento nos custos. Hoje, adota-se custeio por transação, baseado na lógica ABC, envolvendo a alocação de custos indiretos e relativos às atividades compartilhadas nos custos diretos, que dizem respeito a cada uma das operações/funções das demais diretorias. O repasse de recursos internos ocorre como uma simples alocação contábil, por meio da emissão de notas de débito feita por diretoria. Ao final de cada ano, o saldo ou prejuízo contábil é repassado para o Grupo. Assim, adota-se a lógica de lucro zero, com saldos investidos no crescimento da empresa e prejuízos sendo adicionalmente cobrados de clientes, de acordo com as oscilações entre os volumes orçados e praticados ao longo do ano (*take or pay*).

O segundo pilar no modelo de gestão se baseia no ANS e ANS Reverso, que consiste, respectivamente, dos Acordos de Níveis de Suporte e da formalização do planejamento e conformidade da demanda/informações dos clientes de acordo com os padrões do CSC.

Cada ANS é definido em função de três aspectos – Indicador de Desempenho, Critério de Sucesso e Patamar de Atendimento, definidos da seguinte maneira:

- **Indicador de desempenho** – Métrica de mensuração do desempenho do serviço. Por exemplo, Atendimento no Prazo de OSs de Condomínio (OSs Atendidas no prazo/OSs totais).
- **Critérios de sucesso** – Critério que caracteriza o atendimento da expectativa do cliente para com o serviço. Por exemplo, prazo padrão de até dez dias para atendimento de uma OS.
- **Patamar de atendimento** – Meta de percentual do Indicador de Desempenho que atinge o Critério de Sucesso predeterminado. Por exemplo, 80% das OSs atendidas no prazo.



Os Patamares de Atendimento dos ANS e ANS Reversos são definidos levando-se em conta o trade-off entre custos e níveis de serviço. Os ANS nunca alcançam níveis de 100%. Conforme argumentam os executivos da M. Internacional, trabalhar com 100% de eficiência seria o mesmo que operar, em boa parte do tempo, com capacidade ociosa, uma vez que boa parte das demandas é sazonal.

As definições de ANS são acordadas em reuniões com um Comitê de Clientes, do qual participam diretores de departamentos da M. Internacional, mas que não são, na maioria das vezes, as mesmas pessoas que fazem as solicitações diretamente ao CSC. Por isso, é fundamental promover uma boa comunicação e alinhamento contínuo de expectativas com os principais contatos nos clientes. O ciclo anual de orçamentação e de negociações segue um processo bem estruturado. Entre janeiro e março, o Comitê de Clientes se reúne e passa as informações de orçamento que serão consideradas até agosto. A partir de então, cada uma das diretorias realiza sua previsão de demanda para o ano seguinte, o que irá servir de base para determinação da prévia de orçamentos que ocorre até o mês de outubro. É importante ressaltar que, caso acarretem aumento nos custos, não é possível alterar os valores dos serviços, ou mesmo os níveis de ANS, durante um exercício. Embora se trate de uma norma corporativa, os clientes a atrelam ao próprio CSC, julgando-o como muito rígido.

O Modelo de Relacionamento é baseado em três canais de atendimento que recebem solicitações e dúvidas dos clientes internos.

1. **Central de relacionamento** – estruturada para atender as demandas de baixa complexidade dos clientes internos seguindo um fluxo que envolve as áreas de processo.
2. **Portal CSC** – disponibiliza uma grande variedade de informações para os clientes, representando um importante canal de autoatendimento e um meio bastante eficaz de divulgar notícias e campanhas internas.
3. **Formulários eletrônicos** – uma forma de padronizar o atendimento, trazendo agilidade nas solicitações e no tratamento delas, aumento dos controles internos e melhoria na relação custo – benefício.

Atualmente, a maior parte dos chamados é solucionada pelo primeiro nível da central de relacionamento (por telefone ou internet). As demais solicitações, de segundo nível, envolvem o contato com profissionais especializados. A M. Internacional estaria colocando em prática um processo no qual os analistas responsáveis

pelo atendimento de segundo nível estão se aproximando das pessoas do atendimento de primeiro nível, buscando qualificá-los para que estes possam ter um índice cada vez maior de solução das chamadas.

Por meio do “Portal CSC”, os clientes e usuários na M. Internacional têm acesso a diversas informações e formas distintas de atendimento: formulários eletrônicos, processos, padrões e procedimentos, contato dos empregados, busca por ferramentas, notícias e solicitação de status são exemplos.

Existem dois tipos de formulários eletrônicos. Os “Formulários de Solicitação” permitem que as solicitações dos clientes internos sejam enviadas diretamente para as áreas donas de processo, por meio do sistema de formulário eletrônico. Já os “Formulários de Autoatendimento” permitem aos clientes executarem um serviço ou obterem a informação de que precisam *on-line*, sem necessidade de envolver as áreas donas de processo.

\*Nome fictício utilizado para preservar a identidade real da empresa.

## IMPLEMENTAÇÃO DE CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

A implantação de um CSC pode ser proveniente de duas principais iniciativas (DA CUNHA, 2011):

1. liderada pela própria matriz da organização, por meio da criação de um projeto de implantação do CSC interno;
2. capitaneada por empresas terceiras, de consultoria, que trabalham especificamente para a instalação e implantação de CSC.

Independentemente da maneira como se dá sua implementação, o agente que mantiver relações com o CSC em sua formação terá grande influência na construção de seus valores e do ambiente socioinstitucional (DA CUNHA, 2011).

É importante que a avaliação da implantação do CSC seja similar à dos demais investimentos da empresa. Sugerem-se perguntas que envolvam, por exemplo, ganho potencial, investimentos necessários, custos de manutenção e o valor presente líquido da iniciativa (BRIDELLI et al., 2005<sup>14</sup>).

A decisão de implementar o CSC representa escolha de natureza estratégica e deve ser precedida de um plano de negócios que permita aos tomadores de decisão analisarem de maneira objetiva, por meio de fatos e dados, seus benefícios, custos e riscos. O plano de negócios deve contemplar um estudo de viabilidade técnica que tem como principal objetivo identificar como as atividades, antes realizadas por uma ou mais unidades de negócios, serão solicitadas e executadas de maneira remota pelo CSC (JACOME, 2012<sup>15</sup>).

A viabilidade técnica contempla não apenas o entendimento sobre como os processos serão executados, mas também tecnologias, meios de comunicação, estimativas de custos de manutenção e investimentos. O plano de negócios também deve conter um estudo de viabilidade econômica que contemple a projeção de custos de implementação e operação, bem como a comparação destes com práticas de referência do mercado (JOIA; MATTOS, 2008). É importante que a viabilidade econômica seja analisada em relação a cada um dos processos elegíveis ao CS. Os resultados dessa análise determinam a escolha de transações que estarão no escopo de atuação do CSC e podem impactar na ordem de migração dos processos e atividades.

A partir das informações coletadas durante a elaboração do plano de negócios, a organização deve estabelecer diretrizes que irão apoiar a tomada de decisão de se implantar, ou não, o CSC. A Tabela a seguir detalha as etapas e suas respectivas diretrizes.

Tabela 8.2 – Diretrizes para a tomada de decisão de se implantar um CSC

	Etapa	Diretrizes para a decisão de se implantar um CSC
1	Entendimento dos processos.	Contempla o mapeamento e detalhamento de processos e de suas cadeias de valor. Para cada processo, sugere-se elaborar uma ficha-resumo contendo: volume de transações, principais atividades envolvidas, localidades executoras, áreas envolvidas e sistemas utilizados.
2	Definição dos processos com potencial para migração.	Contempla a identificação de atividades transacionais, que possuem alto volume de transações e necessitam de serviços profissionais especializados. Também envolve a análise de processos que apresentam maior ganho financeiro potencial e de mais fácil migração.

3	Definição de premissas.	Contempla o estabelecimento de parâmetros que serão utilizados na análise de viabilidade financeira, tais como definição de percentual de pessoal transferido para o CSC, definição de pessoal reaproveitado na(s) unidade(s) de negócio(s), percentual de pessoal desligado da(s) unidade(s) de negócio(s), escolha da localidade do CSC, definição dos salários médios do CSC e velocidade de implantação do CSC.
4	Análise de viabilidade econômica.	Contempla o dimensionamento do CSC resultante da combinação de projeção de pessoal, previsão de demanda e produtividade esperada. Também deverão ser abordadas nesta etapa as previsões de ganhos e perdas com infraestrutura, investimentos necessários e despesas com aquisição e manutenção de novos softwares.

Fonte: Adaptado de SUM, 2011<sup>16</sup>.

Uma importante diretriz mencionada refere-se à velocidade de implantação do CSC, cujas alternativas podem variar principalmente em função do tempo esperado de retorno pela organização e por sua decisão em assumir maior ou menor risco de ruptura na qualidade dos serviços migrados.

Quando a alternativa escolhida é da abordagem big bang, por exemplo, a implantação de todas as atividades do CSC é efetuada de uma só vez. Essa é considerada a opção de maior risco, considerando que todos os processos são migrados de maneira rápida e simultânea, possibilitando maior margem a erros se não for eficientemente gerenciado. Organizações mais avessas a risco, ou que dispõem de maior tempo para implantar o CSC, tendem a optar pela implantação por processos, em que a migração do conjunto de atividades ocorre de maneira gradual. Há ainda uma terceira estratégia de implantação, conhecida por implantação por piloto. Nela, os processos selecionados são mapeados, migrados e implantados, havendo, após registro das “lições aprendidas” e comprovação dos resultados, extensão da implantação para outras unidades e processos (MAGALHÃES, 2009).

Observa-se que, na maioria das vezes, o tempo de retorno do projeto de implantação de CSC é de dois a três anos, considerando pesquisa realizada junto a 89 empresas que implantaram CSC no Brasil (DELOITTE, 2007).

## Tempo de retorno do projeto de CSC (em % de empresas que assinalaram cada alternativa)

- De 2 a 3 anos
- De 3 a 4 anos
- 4 anos ou mais
- Não foi atingido
- Menos de 2 anos

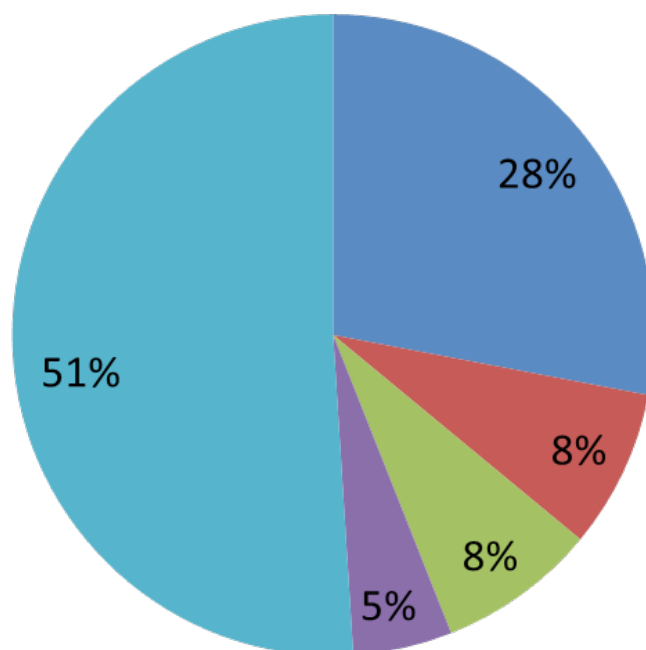


Figura 8.10 – Tempo de retorno do projeto de CSC no Brasil.

Fonte: Adaptado de DELOITTE, 2007.

Atividades para planejamento e preparação de operações do CSC são importantes para facilitar e amenizar riscos da implementação. É comum observar empresas que contratam consultores externos para o projeto de formatação inicial do CSC, incluindo, dentre outros, a condução de mapeamento e estudos de viabilidade de atividades e processos a serem migrados.

Indo além dessa formatação inicial, as empresas conduzem diversas atividades de gestão da mudança com o objetivo de alinhar expectativas, identificar e mitigar barreiras e mudar comportamentos das pessoas. Dentre as práticas recomendadas se destacam:

- Padronização e dimensionamento dos acordos de nível de serviços (ANS).
- Estabelecimento de canais de comunicação adequados.

- Gestão de pessoas e da resistência à mudança.
- Alinhamento entre as plataformas de T.I. do CSC e das demais unidades de negócio.
- Estabelecimento da gestão do relacionamento com clientes.
- Alocação de recursos (pessoas, financeiro, tempo) para favorecer a implementação e gestão da mudança.

A não cobrança pelos serviços prestados durante o período inicial de implementação pode representar importante medida para que o CSC possa assumir maior parcela de atividades e processos das demais unidades de negócio. Nesse caso, é possível que os custos sejam inicialmente alocados em nível corporativo para que seja estabelecida a cobrança após certo período de tempo. A partir da migração dos processos é comum que ocorra

certa queda de eficiência e, para minimizar tais efeitos, tornam-se necessários esforços significativos em comunicação e gestão de mudanças.

Cabe ressaltar desafios e barreiras que podem ser encontrados durante a implementação e início das operações do CSC. A baixa padronização dos processos e o ineficiente dimensionamento dos acordos de níveis de serviço são fontes de problema no relacionamento com clientes. Interface de comunicação inadequada, forte resistência à mudança das pessoas, altos níveis de insatisfação dos colaboradores, elevadas taxas de rotatividade, bem como diferenças entre as plataformas de T.I. utilizadas pelo CSC e demais unidades de negócios também representam questões de alerta.

É prática comum entre empresas que implantaram CSC no Brasil fazer uma estimativa do esforço necessário para colocar em prática atividades necessárias à sua viabilização e funcionamento. Entretanto, observa-se que algumas atividades demandam esforço recorrentemente maior ou menor do que o previsto (DELOITTE, 2007), tais como:

#### **Esforço igual ou menor do que o planejado**

- Treinar pessoal nas novas funções.
- Atender as unidades nos prazos esperados.
- Comunicar mudanças.
- Recrutar novos profissionais.
- Atingir as metas de ganhos preestabelecidas.
- Definir padrões de serviços.
- Estabelecer meios de cobrança.
- Obter o envolvimento da liderança.
- Adaptar as pessoas ao seu novo papel.

#### **Esforço maior do que o planejado**

- Uniformizar os sistemas de informação.
- Administrar diferentes aspectos culturais.
- Alinhar os processos.

É interessante observar que alguns dos aspectos subdimensionados em termos de esforço previsto estão relacionados à dimensão cultural da empresa. Nesse sentido, observa-se que os aspectos da cultura organizacional em si não são capazes de inviabilizar o CSC, no entanto, influenciam sua velocidade e eficácia na implementação.

A tendência natural das empresas é optar por uma implantação mais rápida visando a obter o retorno esperado em um curto espaço de tempo. Porém, quando a resistência à mudança é capaz de provocar atrasos na implantação, e até mesmo comprometer a credibilidade do projeto, a organização deve optar por executar um plano de gestão de mudanças que minimize as rupturas de processos, ainda que isso implique aumento dos prazos (JACOME, 2012).

## **CASO GRUPO INDUSTRIAL**

### **\* – IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CSC**

A origem do Centro de Soluções Compartilhadas (CSC) no Grupo Industrial remonta ao início dos anos 2000, quando acionistas exerceram pressões em prol da maior profissionalização na direção da empresa. Na ocasião, uma importante empresa de consultoria internacional conduzia um projeto na empresa, envolvendo a revisão do modelo de governança de suas unidades, momento em que foi criada a *holding* do Grupo que congrega todas as suas empresas do segmento industrial.

Alguns anos mais tarde, como resultado da busca de sinergias entre essas unidades, foi desenvolvido em conjunto com outra relevante consultoria internacional um novo projeto que envolvia a implementação do CSC. Na ocasião, uma das empresas do Grupo já possuía atividades centralizadas, e, aproveitando-se dessa estrutura, foi introduzida a lógica do novo CSC.

A fase inicial de criação do CSC e migração das atividades e processos das demais empresas do Grupo foi repleta de dificuldades. A baixa padronização dos processos das áreas que passavam a ser processadas pelo CSC e o ineficiente dimensionamento dos acordos de níveis de atividades (ANA) acarretaram problemas no relacionamento com os clientes. A interface de comunicação se mostrou inadequada. Houve forte resistência à mudança das pessoas envolvidas, altos níveis de insatisfação dos colaboradores e elevadas taxas de *turnover*. Na ocasião, o CSC não foi contemplado dentro o conjunto de empresas do Grupo que passaria a operar seus sistemas de tecnologia da informação (T.I.) com a plataforma SAP. As diferenças entre os sistemas do CSC e de seus clientes acarretou descasamento entre seus processos.

Diversas lições foram aprendidas nesses dois primeiros anos de operação do CSC. A primeira delas é a de que uma gestão inteiramente focada no menor custo não é a mais adequada. Conforme argumentam hoje os executivos da empresa, “o menor custo nem sempre é o custo mais baixo”. Outro aspecto diz respeito ao alerta para a gestão da mudança nesse processo, com atenção para as pessoas. Os executivos ponderam que a contratação de novos colaboradores para o CSC pode ser a melhor via, uma vez que indivíduos vindos das demais unidades de negócios tendem a reforçar o *status quo*. Assim, nesse modelo de CSC, tanto dentro como fora da nova unidade, é importante identificar aqueles indivíduos que possam representar barreiras ao processo. A gestão de riscos também não pode ser desconsiderada. É fundamental se ter planos de contingência. Finalmente, cabe ressaltar a importância de disseminar aos colaboradores do CSC que a condução de atividades transacionais contribui significativamente para o desempenho de toda a organização. Este representa ponto fundamental para a motivação e comprometimento das pessoas.

A busca pela excelência e recuperação da credibilidade com as demais unidades de negócio do Grupo representou o principal objetivo do CSC após os anos iniciais de funcionamento. Para tal, foi adotado um conjunto de iniciativas, dentre elas:

1. Reconquistar a confiança dos colaboradores.
2. Promover a gestão do *turnover* e condições favoráveis de trabalho.
3. Focar em qualidade de pessoas e processos.
4. Reconhecer e identificar problemas.
5. Mudar o *mindset* do “menor custo” para o “melhor custo”.

A partir da aplicação desse conjunto de iniciativas o CSC apresenta hoje desempenho muito superior. Por exemplo, observa-se que o CSC estaria formando gerentes para as outras empresas do Grupo, notadamente na área de finanças, um indicativo da credibilidade nas demais áreas de negócios. Os ganhos acumulados em qualidade de serviço do CSC, desde a sua implantação, giram em torno dos 70%. A evolução desse modelo o Grupo prevê a estruturação de operações na Europa, bem como a possibilidade de atender a América Latina por meio de um novo centro de serviços na América Central.

\* Nome fictício utilizado para preservar a identidade real da empresa.

## O FUTURO E A EXCELÊNCIA EM CSC

Existe no Brasil e no mundo um crescente movimento de solidificação do modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), que faz com que seu conceito vá muito além do simples modismo em gestão no atual ambiente de negócios. O desenvolvimento de CSC é veemente e as empresas que o utilizam buscam, por meio dele, cada vez mais eficácia, criação, entrega e captura de valor. Líderes empresariais reconhecem e exploram sistematicamente o valor do CSC como facilitador estratégico.

Os CSC continuarão a conduzir esforços para reduzir custos e melhorar a qualidade por meio da maior padronização, centralização e expansão dos negócios. No entanto, a evolução dessa prática nas empresas tem tornado mais exigentes os clientes internos, fato que estimula melhorias nos níveis de serviços e a busca pelo desenvolvimento customizado de sistemas, processos e pessoas. É possível que sejam mais recorrentes experiências de compartilhamento de atividades e recursos entre empresas que possuem CSC, inclusive concorrentes, que podem vislumbrar maneiras de reduzir custos sem expor seus negócios centrais (DELOITTE, 2007).

Ocorre tendência de evolução dos Centros de Serviços Compartilhados, alguns dos quais deixam de ser centros de operações transacionais para grande volume e baixo valor agregado para se tornarem unidades operacionais com a entrega de produtos e serviços com alto valor e excelência (MAGALHÃES, 2009). O resultado são modelos mistos de operação, orientados em ajudar clientes internos na análise de seu desempenho e na otimização de processos para atingir os objetivos do negócio, melhorando, ao mesmo tempo, as expectativas de suas partes interessadas.

## PLANEJANDO UM CSC

### Modelagem e desenvolvimento de Centros de Serviços Compartilhados

A partir da análise das práticas conduzidas nas quatro empresas visitadas, foi possível identificar 16 questões críticas que compõem os principais estágios de desenvolvimento de Centros de Serviços



Compartilhados (CSC): formulação, implementação, configuração e resultados. Esse conjunto de questões permite que seja feita avaliação sobre como ocorre a aprendizagem e evolução de CSC em empresas que passaram, ou estão passando, por sua implantação.

## Quadro 8.6 – Avaliação sobre como ocorre a aprendizagem e evolução de CSC

Formulação	Implementação	Configuração	Resultados
Razões, motivadores e benefícios esperados com a criação do CSC.	Abordagem de implementação utilizada.	Premissas para a atuação do CSC.	Ganhos/ resultados (tangíveis e intangíveis) obtidos pela empresa e pelo CSC desde a sua criação.
Critérios para a escolha de (i) natureza jurídica, (ii) localização e (iii) processos/ atividades a serem migrados para o CSC.	Desafios e barreiras encontrados durante a implementação e início das operações do CSC.	Principais áreas e processos conduzidos pelo CSC.	Mudanças e melhorias em curso e/ ou projetadas para o CSC.
Atividades conduzidas para planejamento e preparação das operações do CSC.	Atividades conduzidas para a gestão da mudança.	Características e/ ou implicações do (i) tipo de CSC (por exemplo: single, regional etc.), (ii) sua posição na estrutura organizacional (modelo hierárquico), e (iii) maneira como se relaciona com o nível corporativo.	Fatores críticos de sucesso e pontos de aprendizagem percebidos ao longo da evolução do CSC.
		Abordagem e processo de custeio e precificação.	
		Abordagem e gestão de Acordos de Nível de Serviço e Acordos de Nível Operacional/ Reverso.	
		Processo e gestão do atendimento/ relacionamento com clientes.	
		Aspectos de gestão (i) do desempenho, (ii) de pessoas/RH e (iii) Tecnologia da Informação (T.I.) do CSC.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

## FORMULAÇÃO

### Razões, motivadores e benefícios esperados com a criação do CSC

As razões e os motivadores indicam os principais fatores que levaram as empresas a decidir pela criação do CSC, podendo envolver aspectos como exigência regulatória, pressões de acionistas, base

de sustentação do crescimento da empresa, dentre outros. Os benefícios esperados, de maneira mais específica, envolvem os resultados que a empresa espera alcançar a partir da criação do CSC. Alguns exemplos são a redução de custos, melhorias na qualidade dos serviços e maior foco em atividades centrais do negócio.

Critérios para a escolha da (i) natureza jurídica, (ii) localização e (iii) processos/ atividades a serem migrados para o CSC:

- (i) Fatores que estão por detrás da decisão da empresa em criar, ou não, nova entidade jurídica para a operação do CSC.
- (ii) Aspectos que determinaram a localização geográfica do CSC.
- (iii) Critérios e demais fatores que definiram os processos/atividades da empresa que seriam operados pelo CSC.

### Atividades conduzidas para planejamento e preparação das operações do CSC:

Podem envolver, dentre outros, a elaboração de um business case, contratação de consultores externos, realização de benchmarking, mapeamento e desenho de processos, atividades de gestão de Recursos Humanos etc.

## IMPLEMENTAÇÃO

### Abordagem de implementação utilizada

Refere-se à maneira escolhida pela empresa para preparar, estruturar e implantar os processos conduzidos pelo CSC. Por exemplo, a empresa pode haver adotado uma implementação progressiva de cada processo (abordagem por processos), migrado todos os processos de uma única vez (abordagem big bang), e/ou pilotado as operações antes de migrar definitivamente os respectivos processos.

### Desafios e barreiras encontrados durante a implementação e início das operações do CSC

Podem estar relacionados a uma série de fatores, dentre eles, a resistência à mudança das demais unidades de negócio, desmotivação das pessoas alocadas no CSC, falta de patrocínio da alta administração (nível corporativo), problemas de comunicação, baixa padronização de processos, relacionamento com clientes etc.



## Atividades conduzidas para a gestão da mudança

O principal foco na gestão de mudanças está orientado para as pessoas e a necessidade de alinhar expectativas, identificar e mitigar barreiras, mudar comportamentos. Também pode envolver a reestruturação de operações e de processos de gestão do CSC.

# CONFIGURAÇÃO

## Premissas para a atuação do CSC:

Indicam as principais orientações, valores e “razão de ser” do CSC. Podem ser baseadas, dentre outros, em redução de custos, orientação para o cliente, excelência na prestação de serviços, padronização de processos, autonomia e/ou transparência.

## Principais áreas e processos conduzidos pelo CSC:

Envolve a descrição das principais operações por área e processos. Por exemplo, Recursos Humanos (benefícios, recrutamento e seleção etc.), Contabilidade e Finanças (contas a pagar/receber, contabilidade geral etc.), Tecnologia da Informação (*help desk*, manutenção etc.), Logística e suprimentos (colocação de pedidos, administração de frota) etc.

## Características e/ou implicações do (i) tipo de CSC (por exemplo: *single*, regional etc.), (ii) sua posição na estrutura organizacional (modelo hierárquico) e (iii) maneira como se relaciona com o nível corporativo:

(i) Existem quatro principais tipos de CSC. O CSC Único ou *Single Center* é caracterizado por um único centro de serviços que processa todas as transações a serem compartilhadas. Existem também os CSC regionais ou *Single Regional Centers*, que atendem a determinada região. Quando existe a opção de separar as demandas de um CSC por região e também agrupar alguns processos específicos, existe a constituição de Múltiplos Centros Regionais de Serviços Compartilhados, ou *Multiple Regional Centers*. O quarto modelo de CSC é conhecido por Múltiplos Centros de Serviços Compartilhados Funcionais, ou *Multiple Functional Centers*. Dentro desse modelo, existe a utilização de centros múltiplos, em uma dada região, para processar transações muito específicas a serem compartilhadas na

região como um todo (*single*) ou em parte dela (regional).

(ii) Existem diferentes possibilidades de se posicionar o CSC na estrutura organizacional da empresa, que geram implicações para sua operação e ao relacionamento com nível corporativo e demais unidades de negócios. Por exemplo, o CSC pode estar subordinado ao diretor ou vice-presidente financeiro da empresa (modelo baseado na visão financeira), fazer parte de uma unidade de negócios específica (modelo baseado em departamento), ser tratado como outra unidade de negócios (modelo baseado na unidade de negócio independente), ou responder diretamente ao CEO do Grupo, em nível corporativo (modelo baseado em *holding*).

(iii) Diz respeito ao processo, atividades, mecanismos de gestão e ações que caracterizam o relacionamento entre o CSC e o nível corporativo. Podem envolver, dentre outros, o modo como são arbitradas as decisões sobre processos de responsabilidade de ambas as partes, o nível de autonomia do CSC para tomar decisões, os ciclos de revisão de acordos de níveis de serviços, realização de investimentos etc.

## Abordagem e processo de custeio e precificação:

Refere-se ao modo de precificar e remunerar os serviços prestados pelo CSC, considerando modelos por rateio, transação (ABC) etc. O processo e a gestão desse custeio e precificação podem envolver o modo como se dá a revisão de catálogos de serviços, a transferência de custos para as unidades de negócios e/ou nível corporativo, a negociação de preços, a prestação de contas, dentre outros.

## Abordagem e gestão de Acordos de Nível de Serviço e Acordos de Nível Operacional/Reverso:

São contratos firmados com as demais unidades de negócio, que definem e regem os padrões/especificações dos pedidos feitos ao CSC e dos serviços por ele prestados ao CSC. Sua gestão envolve a maneira como é feita a contratação com clientes, a previsão e correção de demandas, orçamentação, dentre outros.

## Processo e gestão do atendimento/relacionamento com clientes:

Referem-se à constante interação existente entre o CSC e as áreas clientes. O pronto atendimento pode envolver

portais, centrais de atendimento, formulários etc. Já a gestão do relacionamento com os clientes abrange atividades específicas de comunicação, reuniões periódicas, avaliações e revisões junto a comitês, dentre outros.

#### **Aspectos de gestão (i) do desempenho, (ii) de pessoas/RH e (iii) Tecnologia da Informação (T.I.) do CSC:**

- (i) Processos, atividades, sistemas e métricas voltadas a favorecer o controle, avaliação, aprendizagem e correções que visam ao desenvolvimento contínuo do CSC.
- (ii) Envolve as decisões e processos do CSC relativos a recrutamento e seleção, cargos e salários, remuneração e incentivos, treinamento e desenvolvimento, dentre outros.
- (iii) Diz respeito às plataformas tecnológicas que garantem a manutenção e a escalabilidade das operações do CSC.

## **RESULTADOS**

#### **Ganhos/resultados (tangíveis e intangíveis) obtidos pela empresa e pelo CSC desde a sua criação:**

Alguns exemplos podem envolver a redução de custos, eficiência/qualidade de processos, visibilidade das informações etc.

#### **Mudanças e melhorias em curso e/ou projetadas para o CSC:**

Iniciativas e projetos que estão visando ao desenvolvimento do CSC. Podem estar atrelados à migração de novas áreas/processos, criação de novas plataformas de T.I., implantação de unidades no Brasil e/ou no mundo, crescimento das operações e revisão de processos, dentre outros.

#### **Fatores críticos de sucesso e pontos de aprendizagem percebidos ao longo da evolução do CSC:**

Considerações sobre os aspectos que geraram maior influência ao desenvolvimento do CSC e que poderiam ser mais bem conduzidos. Os exemplos podem estar relacionados ao comprometimento da alta direção, iniciativas de comunicação e gestão da mudança, escolhas da implementação, processos de relacionamento com clientes, dentre outros.

## **CASO GRUPO FERROS\***

A Ferros congrega diversas empresas que tornaram o Grupo um dos mais importantes no setor de siderurgia do mundo. O Grupo possui dezenas de milhares colaboradores e presença industrial em diversos países, com operações em vários continentes. No Brasil, possui operações em quase todos os estados. Seus produtos, comercializados nos cinco continentes, atendem aos setores da construção civil, indústria e agropecuária.

A proposta de se criar um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) do Grupo surgiu como meio de favorecer a evolução do modelo de gestão da empresa atrelado à busca constante por excelência operacional, baseado em referências externas (benchmarking).

A não cobrança pelos serviços prestados foi a estratégia inicial adotada pelo CSC para assumir a maioria das atividades/processos das demais unidades do Grupo. Os custos foram inicialmente alocados em nível corporativo, e apenas após certo período de tempo, foi estabelecida a cobrança pelos serviços prestados. A alta escala obtida com a centralização das atividades e processos, bem como os ganhos de produtividade dela provenientes justificaram a contratação dos serviços prestados pelo CSC, ainda que se trate de uma ação compulsória.

Ao longo desse processo, a gestão da mudança foi posta como fator essencial. Havia uma pessoa exclusivamente dedicada à comunicação com as áreas impactadas, antes mesmo da migração de suas atividades e processos para o CSC.

Com o desenvolvimento de seu modelo de gestão, o CSC já gerou para o Grupo significativas economias em custos e foi reconhecido por entidades especialistas no assunto como um centro de serviços referência no Brasil. Nesse centro de serviços são reunidos todos os processos operacionais comuns às unidades do Grupo no Brasil, dentre eles, Serviços Contábeis, Gestão de Tributos Indiretos, Serviços Financeiros, Planejamento e Gestão de Serviços, Gestão de Cadastros, Serviços de Apoio e Atendimento aos Colaboradores. Segundo executivos da empresa, “tudo o que é transaccional está no CSC, devendo haver uma visão end to end dos processos”. Por isso, as demandas de melhorias nos processos das demais unidades da empresa são constantes e sempre passam pelo CSC.

O modelo de gestão vigente do CSC é baseado em três pilares, que consistem de (i) custeio e precificação, (ii) Acordos de Níveis de Serviços e (iii) relacionamento com clientes.

Seu modelo de custeio segue a lógica de *Service Based Costing* (SBC), uma aplicação do custeio baseada em atividades para o contexto de prestação de serviços. A alocação de custos é feita de maneira gerencial, e não contábil, e as pessoas que atuam na empresa podem ser formalmente contratadas em diferentes unidades de negócios. Para tal, utiliza-se relatório de fatura de serviços com detalhamento dos valores que estão sendo cobrados, discriminando-se, inclusive, os custos unitários. Cabe ao CSC zerar seus custos ao final dos ciclos orçamentários, transferindo estes para as demais unidades do Grupo Ferros.

Os Acordos de Níveis de Serviços também são apontados como aspecto-chave na gestão do CSC. Segundo os executivos da empresa, o estabelecimento eficiente

de ANS é fundamental para a manutenção de um bom relacionamento com os clientes. O mesmo vale para ANS reversos, parâmetros criados para identificar as etapas que são de responsabilidade do solicitante. Essas são as bases para a busca e comparação constante com benchmarks de mercado.

Para o desenvolvimento constante do relacionamento com clientes foi criado no CSC um Comitê de Clientes, que se reúne frequentemente com as demais unidades de negócio para deliberar acerca de aspectos, tais como acordos de nível de serviço, precificação e gestão da mudança.

\*Nome fictício utilizado para preservar a identidade real da empresa.

## REFERÊNCIAS

- 1) SCHULMAN, D.; HARMER, M.; LUSK, J. *Shared Services: agregando valor às unidades de negócios*. São Paulo: MAKRON Books, 2001.
- 2) BAIN & COMPANY. *Centro de serviços compartilhados: uma solução definitiva para processos administrativos?* 2004. Disponível em: <[http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros\\_de\\_servicos\\_compartilhados\\_Portuguese.pdf](http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros_de_servicos_compartilhados_Portuguese.pdf)>. Acesso em: 22 nov. 2009.
- 3) MARTINS, V. P.; AMARAL, F. P. A consolidação da prática de serviços compartilhados. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*. Santos, v. 4, n. 1, p. 158-189, jan./mar. 2008. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/142.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2012.
- 4) JÓIA, E. K.; MATTOS, M. G. P. *Conceitos e definições de um centro de serviços compartilhados*. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://biblioteca.gpi.ufrj.br/xmlui/handle/1/286>>. Acesso em: 18 jan. 2013.
- 5) QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. *Shared services: mining for corporate gold*. London: Financial TimesPrentice Hall, 2000 apud RAMOS, L. J. T. *Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000305.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2010.
- 6) GOSPEL, H.; SAKO, M. The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, v. 19, n. 5, p. 1367–1396, march 2010.
- 7) DA CUNHA, J. A. C. *A gestão de pessoas em centros de serviços compartilhados no Brasil: um estudo sobre a percepção de gestores e empregados operacionais*. 2011. 216 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2011.
- 8) WANG, S.; WANG, H. *Shared services beyond sourcing the backoffices: Organizational design*. *Human Systems Management*. IOP Press, v. 26, p. 281-290, 2007.
- 9) DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. *Global Shared Services Survey Results: Executive Summary*. 2011. Disponível em: <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Shared%20Services/us\\_sdt\\_2011GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Shared%20Services/us_sdt_2011GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2013.
- 10) SILVA, J. A. T.; SANTOS, R. F.; SANTOS, N. M. B. *Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

- 11) DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. *Centro de serviços compartilhados*. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em: 14 ago. 2010.
- 12) MAGALHÃES, C. *Passo a passo para planejamento, estruturação, estratégias e processos de um Centro de Serviços Compartilhados*. São Paulo: Conexões Educação Empresarial, 2009.
- 13) COELHO, R. R. et al. Modelo para gestão do nível de serviço em centros de serviços compartilhados. IN: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. EnANPAD. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2010/GOL/GOL26.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/GOL/GOL26.pdf)>. Acesso em: 24 jan. 2013.
- 14) BRIDELLI, S.; WERNECK, S.; MARTINS, F. *Centro de Serviços Compartilhados: uma solução definitiva para os processos administrativos?* Bain&Company, 2005.
- 15) JACOME, B. S. *Recebi a missão de implementar um Centro de Serviços Compartilhados na minha organização. E agora?* Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.institutodegestao.com.br/centrodeservicoscompartilhados/implementar-CSC.pdf>>. Acesso em: 18 jan.2013.
- 16) SUM, F. F. Definição de diretrizes para o business case de implantação de um CSC. 2011. 26 f. Monografia (Curso de Graduação em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.