

**Área Temática:** 11 – Estudos Organizacionais

**Subárea:** Comportamento Organizacional

**AUTORES**

**HENRIQUE PORTULHAK**

Universidade Federal do Paraná

henrique.portulhak@ufpr.br

**MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA

marciabortolucci@ufpr.br

**PAULO MELLO GARCIAS**

Universidade Federal do Paraná (UFPR)

paulomg@ufpr.br

**DAIANA BRAGUETO MARTINS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ -UFPR

daianabm@hotmail.com

**PAPÉIS, RESPONSABILIDADES E DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO E NA  
MANUTENÇÃO DE CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

**RESUMO**

A prática de implantações de estruturas de serviços compartilhados em entidades é um fenômeno recente e em expansão, por ser capaz de obter resultados positivos em termos de custo, agilidade e qualidade, em consequência proporcionando às empresas maior flexibilidade diante dos desafios impostos por um mercado cada vez mais competitivo e desafiador. Nesta perspectiva, o objetivo da pesquisa é identificar os desafios enfrentados na implantação de um Centro de Serviços Compartilhados - CSC, verificando seus papéis, responsabilidades e vantagens apresentadas na implantação e manutenção desta área para toda a estrutura organizacional. O tema é abordado de forma qualitativa e descritiva, realizou-se um estudo de caso num CSC localizado no Paraná, cuja empresa é multinacional de grande porte, a coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de questionários a seus gestores. Os resultados destacaram a importância do Acordo de Níveis de Atividade para a delimitação de escopo de atividades do CSC, os fatores que influenciaram a empresa a decidir sua localização e os aspectos que trouxeram dificuldades em sua implantação e manutenção. Adicionalmente, constataram-se ganhos obtidos ao permitir às Unidades de Negócio focar apenas em atividades-chave da entidade, fazendo com que a organização evidencie maior competitividade no ambiente empresarial.

**Palavras-chave:** Centro de Serviços Compartilhados, atividades de suporte, ferramentas de gestão.

**ROLES, RESPONSABILITIES AND CHALLENGES IN THE ESTABLISHMENT  
AND MAINTENANCE OF SHARED SERVICES CENTERS**

**ABSTRACT**

The deployments of shared services structures in organizations is a recent phenomenon and growing, to be able to achieve positive results in terms of cost, agility and quality, therefore giving companies greater flexibility in the face of challenges enforced by a market that increasingly competitive and challenging. In this perspective, the research goal is to identify the challenges faced in setting up a Shared Services Center - SSC, checking their roles, responsibilities and benefits at the deployment and maintenance of this area to the whole organization. The issue is approached in a qualitative and descriptive, a case study was carried out in a large multinational company's SSC, located in Paraná, and the data was collected through questionnaires with their managers. The results highlighted the importance of Service Level Agreement in order to a delimitation of the range of activities of the SSC, the reasons that influenced the company to decide its location and the issues that brought difficulties in its establishment and maintenance. Additionally, there have been gains by the fact of allowing the business units focus only on key activities of the company, contributing to the organization to become increasingly competitive in the business environment.

**Keywords:** Shared Services Center, support services, management tools.

## 1. INTRODUÇÃO, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Em um cenário empresarial altamente competitivo, obter informações tempestivamente de forma que os custos sejam reduzidos e os processos internos tornem-se cada vez mais eficientes, é o fator crítico para a perpetuidade organizacional. Uma das soluções existentes para o atendimento desta necessidade é a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), prática encarada como um mecanismo que agrega valor para a entidade e para os acionistas, por meio de ganhos com padronização e otimização de processos de apoio graças ao compartilhamento de atividades, com consequente melhora no tempo de resposta para clientes internos e externos e redução de custos, algo considerado custoso caso a empresa mantivesse as atividades administrativas pulverizadas em cada unidade de negócio (DELOITTE, 2007). Os resultados obtidos com a adoção deste modelo de gestão fazem com que esta prática se firme como a solução mais rápida e eficiente na busca de operações flexíveis e de baixo custo, mostrando-se eficaz tanto em organizações em expansão quanto em empresas que enfrentam constantes desafios em um mercado competitivo (IBM, 2008).

A busca contínua de redução de custos aliada à necessidade de melhorias, padronizações e automatizações de seus processos, mantendo alto índice de satisfação de seus clientes e, desta forma, justificar a viabilidade de sua manutenção são tarefas constantes enfrentadas pelos líderes dos CSCs. Diante deste contexto, a questão orientativa da presente investigação é a seguinte: quais são as principais práticas adotadas para a implantação e manutenção de um Centro de Serviços Compartilhados, bem como seus papéis, responsabilidades, vantagens e desafios em um grupo empresarial?

O presente trabalho objetiva realizar um estudo de caso em um CSC de um grupo empresarial de grande porte, com intuito de verificar as experiências e desafios enfrentados na implantação e estabilização desta estrutura, além de determinar os papéis, responsabilidades e vantagens na implantação e manutenção desta área para toda a organização. Este caso estudado pode servir de subsídio para ser incorporado ao rol de pesquisas na área, incrementando o corpo teórico sobre o tema no Brasil, com subsídio prático. Buscou-se na área do comportamento organizacional fundamentação teórica que alicerçasse a análise dos resultados obtidos na pesquisa.

Aliada ao crescente interesse pelo assunto, a realização deste trabalho é justificada pelas fontes escassas de pesquisa sobre o assunto no Brasil, onde questões locais podem ser investigadas e exploradas, com objetivo de capturar experiências e informações sobre situações práticas ocorridas nas entidades que possam agregar valor a esta pesquisa. Tal afirmação é corroborada por pesquisa realizada por Deloitte (2009), que aponta a falta de conhecimento sobre o modo de operação de um CSC como a principal barreira existente para as empresas brasileiras que ainda não optaram por implantá-lo (38% das respostas). Além disto, observa-se que uma maior parcela dos estudos empíricos realizados sobre o tema foi elaborada por empresas de consultoria, fazendo-se necessário que a academia realize estudos com rigor científico em relação a este fenômeno.

Este trabalho está estruturado em seções para melhor organização dos elementos utilizados para sua construção. Nesta primeira seção, consta a contextualização temática, problematização, objetivo da pesquisa e justificativas. Em seguida está disponível o marco teórico-empírico de referência utilizado para aprofundamento nos assuntos relacionados ao tema da pesquisa. Na sequência, será demonstrada a metodologia adotada para este estudo, os resultados obtidos no estudo de caso realizado encontram-se na quarta seção e as

considerações finais estão na quinta parte, seguidas pelo referencial bibliográfico utilizado.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Com o propósito de melhorar a eficácia organizacional, o comportamento organizacional investiga o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações (ROBBINS, 2002). Por outro lado, Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 6) descrevem como área do conhecimento que “busca prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano” no ambiente empresarial.

Com foco no estudo desenvolvido por Robbins (2002), este apresenta as variáveis que compõem cada um dos três níveis de análise: o individual, o grupal e o organizacional. Para as análises no nível individual têm-se as variáveis biográficas, de personalidade, valores, atitudes e habilidades, as quais afetam o processo de tomada de decisão individual. Na análise sobre grupos de trabalho, relaciona-se comunicação, liderança, poder, política, estrutura de grupo e equipes de trabalho. Por fim, na análise de sobre a organização, relaciona-se a cultura organizacional, ambiente organizacional, conflito, poder, tecnologia e mudança organizacional.

Para Siqueira (2002), a relação entre a pesquisa e o comportamento organizacional ocorre por meio de suposições de que as variáveis pesquisadas representam alguns dos atributos dos níveis de análise, tais como: do indivíduo, dos grupos/equipes de trabalho ou da organização. Dentro dessa percepção sobre os estudos de comportamento organizacional, destaca-se para esta pesquisa o estudo da estrutura organizacional em que se propõe observar um Centro de Serviços Compartilhados de modo que a organização evidencie uma maior competitividade no ambiente empresarial.

### 2.2. SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Serviços Compartilhados (em inglês, *Shared Services*) é a prática em que unidades de negócio de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-lo como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização (QUINN; COOKE; KRIS, 2000 *apud* RAMOS, 2005). Para Arthur Andersen (2000), são entidades organizacionais independentes que fornecem serviços bem definidos para mais de uma unidade da corporação ou empresa, sendo responsáveis por gerenciar seus próprios custos, a qualidade e o cronograma do serviço, e que geralmente têm acordos contratuais com seus clientes (parceiros), conforme esquema representado na Figura 1.

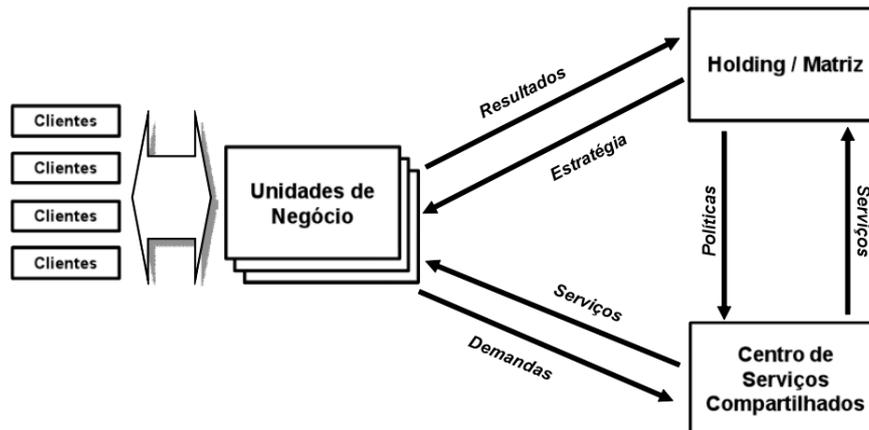


Figura 1: Estrutura organizacional após a implantação do CSC  
Fonte: Thompson Consulting (2007 *apud* MARTINS e AMARAL, 2008, p. 164)

Para melhor delimitação deste conceito, é necessário considerar a observação realizada por Shah (1998), onde esclarece que “serviços compartilhados” não se resume a uma centralização de atividades de apoio que é realizada sem identificar qual é a real necessidade de determinada área, mas sim a uma unidade orientada para as necessidades de seu cliente interno, buscando qualidade e maximização da utilização de recursos. Esta diferença pode ser exemplificada por meio da Figura 2.

Serviços Compartilhados Típicos	DIMENSÃO	Centralização
Quadro de gerentes do CSC define as políticas e direcionamento do mesmo	Governança	Gerentes funcionais <i>seniores</i> definem as políticas e direcionamento
Contabilidade para as Unidade de Negócio	Contabilidade	Contabilidade para o corporativo
Unidades de Negócio definem as prioridades em quantidade e qualidade dos serviços requeridos	Foco no Consumidor	Funções corporativas tomam as decisões sobre a entrega e a oferta de serviços
Serviços prestados de forma a atender às necessidades das Unidades de Negócio	Orientação do Serviço	Serviços padronizados
Flexibilidade para obter recursos de fornecedores externos é sempre permitida	Flexibilidade	É obrigatória a utilização de serviços internos
Performance monitorada através de metas internas e melhores práticas externas	Monitoramento da Performance	Performance monitorada através de metas internas
Unidades de Negócio cobradas com base no uso atual dos serviços	Cobranças	Unidades de Negócio cobradas com base nas alocações de recursos
Localizado em qualquer lugar que faça sentido com o ponto de interação com o consumidor	Localização	Normalmente localizada juntamente com o corporativo

Figura 2: Serviços compartilhados x Centralização em relação às dimensões  
Fonte: Booz-Allen & Hamilton (2000 *apud* JOIA e MATTOS, 2008, p. 6)

De acordo com Deloitte (2007), grande parcela das empresas que utilizam o compartilhamento de serviços conta com uma única unidade para este fim. A partir daí, surge o conceito de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), que é a concentração dos recursos da entidade atuando com atividades até então espalhadas pelas unidades que compõem a organização, a fim de atender aos mais diversos clientes internos com baixo custo e alto nível de qualidade nos serviços prestados, para que desta forma os clientes externos da entidade sejam atendidos satisfatoriamente (SCHULMAN *et al.*, 2001).

Gianesi e Corrêa (1994) acreditam que os serviços puramente ditos não são estratégicos, porém os mesmos como atividades de apoio podem ser a garantia de sucesso de uma empresa, ou seja, creem que quando as unidades de negócio deixam de se preocupar com os serviços que acompanham seus produtos, o foco dos negócios passa a ser direcionado para produzir melhor, e com mais qualidade e menor custo que a concorrência. Ainda de acordo com estes autores, é possível verificar que, além de diminuir custos com a eliminação de duplicidades de áreas na organização, a entidade é capaz de obter outras vantagens ao utilizar-se desta estrutura. Isto pode ser mais bem observado ao analisar a Figura 3.

Na parte superior da Figura 3, verifica-se a duplicidade de áreas nas divisões A e B que não estão diretamente relacionadas ao negócio da empresa, apesar de serem essenciais para seu funcionamento. Neste panorama, é possível observar diversos problemas imediatos que podem ocorrer em uma companhia com estas áreas pulverizadas nas unidades de negócio, tais como a falta de padronização na mesma atividade em unidades dispersas, transtornos e longos períodos demandados para consolidação de informações da entidade, duplicidade de cargos e funções e falta de foco nas atividades administrativas, fazendo com que a entidade perca oportunidades de redução de custos e de melhorias nestes processos com maior especialização nestas atividades.

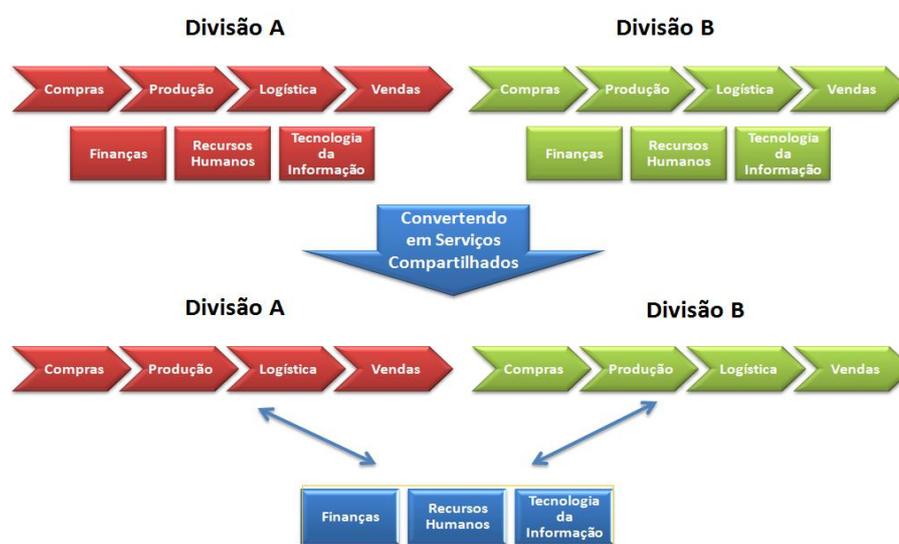


Figura 3: Unificação das funções em duplicidade em um CSC  
Fonte: Adaptado de Deloitte (2003 *apud* MARTINS e AMARAL, 2008, p. 165)

Já na parte inferior da figura está o modelo de CSC, com as atividades administrativas e financeiras compartilhadas. Neste modelo, notam-se diversas vantagens obtidas pela entidade, como redução de custos com eliminação de duplicidade de cargos e utilização de ferramentas únicas de gestão e controle, maior agilidade na obtenção de informações úteis para a entidade e na resposta de solicitações feitas pelos *stakeholders*, além de aumento na qualidade e eficiência nos processos e confiabilidade nas informações, devido padronização, busca de melhores práticas e maior especialização dos profissionais envolvidos no processo.

### 2.2.1. Histórico dos Serviços Compartilhados

De acordo com Quinn, Cooke e Kris (2000 *apud* RAMOS, 2005), a General Electric

criou em território norte-americano no ano de 1986 um grupo conhecido como “*Client Business Service*”, que possuía características semelhantes às dos atuais Centros de Serviços Compartilhados. Conforme Affonso (2010), o termo *Shared Service* foi registrado em 1990, em um estudo realizado pela empresa de consultoria norte-americana A.T. Kearney sobre melhores práticas realizadas em diversas empresas americanas, no qual foi observada a utilização desta estrutura para operação de serviços financeiros. De acordo com Schulman *et al.* (2001), o seu sucesso na área financeira fez com que essa prática começasse a ser aplicada em outras áreas, como tecnologia da informação, recursos humanos, jurídica e suprimentos.

Verifica-se, por meio do Gráfico 1, a evolução da adoção deste modelo pelas maiores empresas do mundo de acordo com a revista norte-americana *Fortune*.

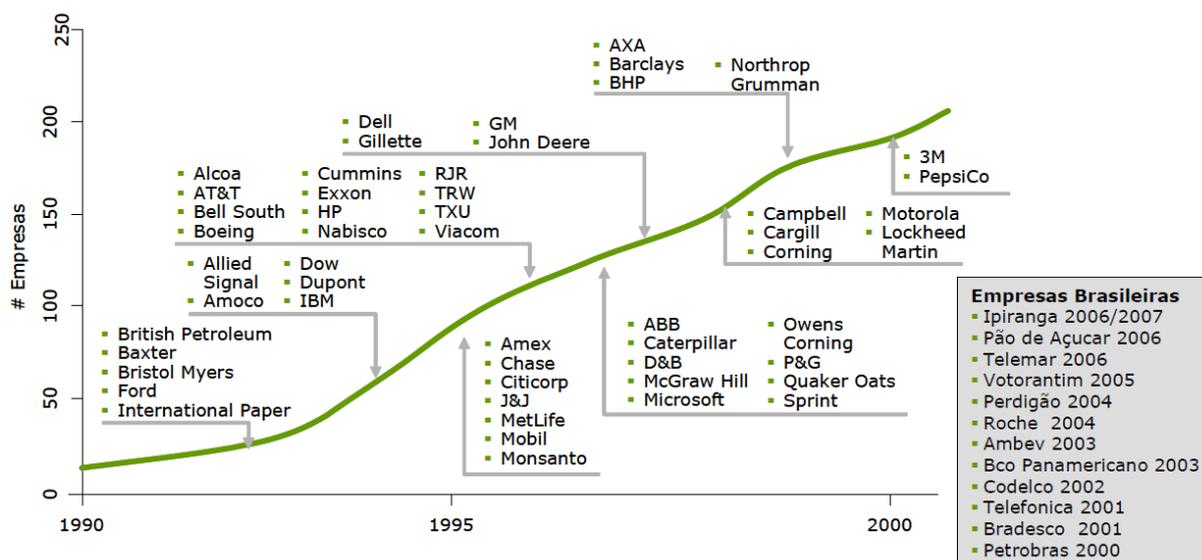


Gráfico 1 - Taxa de Adoção do Modelo de Serviços Compartilhados entre empresas “*Fortune 500*”  
Fonte: Joia e Mattos (2008, p. 3)

É possível notar com base no Gráfico 1 que grande parcela das empresas *Fortune 500* que adotaram a prática dos serviços compartilhados a partir da década de 1990 são de origem norte-americana, o que corrobora a afirmação em relação à origem e principal foco de crescimento da utilização destas estruturas nos grupos empresariais, em especial em multinacionais e entidades de grande porte.

De acordo com Deloitte (2009), a prática da utilização de estruturas de serviços compartilhados, apesar de possuir certa concentração nos Estados Unidos, já é utilizada mundialmente, com 702 centros localizados em diversos países de cinco continentes, com destaque na Austrália (57 áreas), Índia (52 áreas), Reino Unido (41 áreas), México (32 áreas), China (23 áreas), Argentina e Polônia (21 áreas cada).

### 2.2.2. Serviços Compartilhados no Brasil

O fenômeno da utilização dos serviços compartilhados nas empresas brasileiras ainda é recente e, por consequência, o material bibliográfico sobre este tópico ainda é escasso.

Impulsionadas por resultados positivos divulgados por empresas multinacionais, por meio de suas subsidiárias e filiais no Brasil, organizações locais vêm aderindo a esta prática para conquistar vantagens competitivas (SILVA E PEREIRA, 2004). No ano de 2007, a empresa Deloitte realizou uma pesquisa com 89 empresas que atuam no mercado brasileiro

em relação aos CSCs, sendo que 40% destas são multinacionais. Por meio deste levantamento, é possível observar o perfil e tendências das empresas que atuam no Brasil e que utilizam esta estrutura.

Embasando a afirmação de que a implantação e utilização de estruturas de serviços compartilhados no Brasil ainda é um fenômeno recente, Deloitte (2007) constatou que 79% das empresas entrevistadas possuem seu CSC com tempo de operação menor que 10 anos, sendo que as razões mais apontadas para implantação de um CSC foram as perspectivas de redução de custos (81% das empresas) e de melhoria dos processos (71% das empresas). Outrossim, a afirmação de que há um fenômeno de expansão dos CSCs no Brasil é confirmada por Deloitte (2009), ao realizar um novo estudo comparativo. Nesta pesquisa, foi constatado que ocorreu um aumento da quantidade média de CSCs por empresa no Brasil, passando do resultado de 1,5 obtido em 2007 para um resultado de 2,2 obtido em 2009, porém ainda abaixo da média obtida na pesquisa global realizada no mesmo ano (2,6).

Já em relação à localização geográfica do CSC, Deloitte (2007) destaca que 81% das empresas apontaram a qualidade e disponibilidade de mão de obra como principal fator a ser considerado. Bain & Company (2004) complementa que as empresas que criaram CSCs no Brasil tendem a optar por cidades fora dos principais centros urbanos do país, Rio de Janeiro e São Paulo. Já em novo estudo, Deloitte (2009) constatou que 95% dos CSC pesquisados no Brasil estão localizados nas regiões Sul e Sudeste, sendo 68% localizados no Estado de São Paulo.

Com relação às ações que as empresas pretendem adotar para a evolução do CSC nos próximos anos, o principal item apontado foi “otimização de processos” (90%). Outro resultado interessante desta pesquisa assinala que 51% pretendem expandir o escopo do CSC, além de outros 24% declararem que pretendem expandir serviços para outras áreas da empresa, resultado este que pode externar a satisfação dos resultados que vêm sendo obtidos pelos CSCs.

### **2.2.3. Vantagens na Implantação de um Centro de Serviços Compartilhados**

Para Schulman *et al.* (2001), os principais benefícios com a implantação de uma estrutura de serviços compartilhados são o foco nos serviços e no suporte com a transferência de atividades secundárias das unidades de negócio para processos principais dos serviços compartilhados, aumento no valor agregado à empresa e possibilidade de busca de crescimento estratégico, concentração de recursos para desempenhar as mesmas atividades de suporte a custos reduzidos e com altos níveis de serviços, e foco na melhoria contínua destes processos de suporte.

Uma pesquisa realizada por Bain & Company (2004) junto a 120 empresas que adotaram CSCs na década anterior à pesquisa apontam ganhos de custos de 15% a 25%, como por exemplo, em uma grande multinacional de bens de consumo, ou de até 30%, como no caso de uma empresa brasileira do mesmo setor. É possível verificar estes resultados de forma compilada por meio do Gráfico 2.

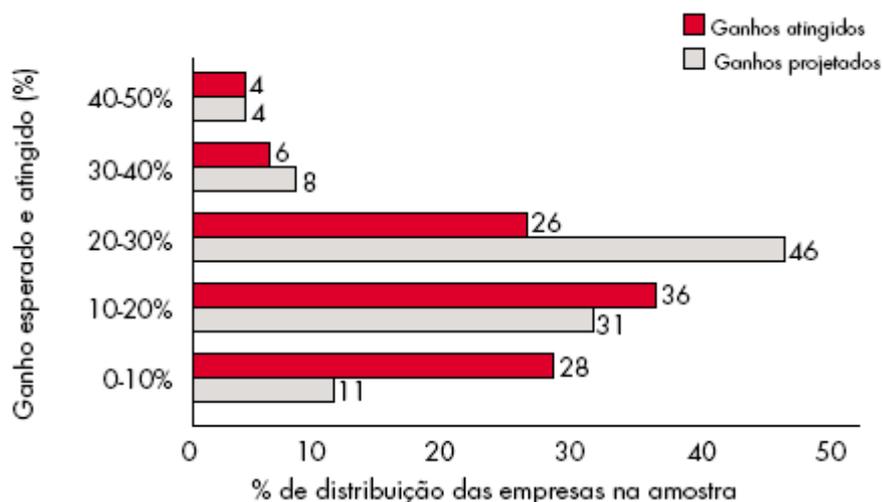


Gráfico 2 – Redução de custos obtida pelos CSCs  
Fonte: Bain & Company (2004, p.3)

Os resultados verificados na pesquisa realizada por Bain & Company (2004), conforme Gráfico 2, são corroborados por pesquisa realizada por IBM (2008). Os resultados obtidos nesta pesquisa podem ser observados na Tabela 1.

Tabela 1 – Empresas com CSC implementado x empresas com CSC não implementado

Processos	Empresas sem CSC		Empresas com CSC		Redução de Custo	Aumento de Produtividade
	Média	Benchmarking	Média	Benchmarking		
<b>Ciclo de Pagamentos</b>						
Custo de Pessoal do "Processo de Contas a Pagar" por mil Dólares de receita	\$ 0,90	\$ 0,33	\$ 0,39	\$ 0,15	57%	
Nº faturas processadas por FTE do "Processo de Contas a Pagar" por ano	8.469	17.490	11.863	22.465		40%
Nº reembolsos por FTE do "Processo de Contas a Pagar" por ano	3.017	6.855	5.424	8.957		80%
<b>Ciclo de Recebimentos</b>						
Custo de Pessoal do "Processo de Contas a Receber" por mil Dólares de receita	\$ 0,30	\$ 0,15	\$ 0,16	\$ 0,05	47%	
Nº FTE's no ciclo de "Contas a Receber" por bilhão de Dólares de receita	57,37	11,64	18,79	2,12		67%
<b>Ciclo de Administração de RH</b>						
Custo total do "Processo de Folha de Pagamento" por mil Dólares de receita	\$ 1,32	\$ 0,63	\$ 0,81	\$ 0,21	39%	
Nº empregados pagos por FTE do processo de folha de pagamento	286	583	380	763		33%

Fonte: Adaptado de IBM (2008)

É possível observar, portanto, que os CSCs têm alcançado expressivos resultados quando comparados com empresas que realizam as mesmas atividades e não possuem esta estrutura, sobretudo com foco em redução de custo e aumento de produtividade.

#### 2.2.4. Desvantagens e Pontos Críticos na Implantação de um Centro de Serviços Compartilhados

Em uma relevante mudança de processos, tecnologia e de cultura necessária para a

implantação e para a manutenção de um CSC, podem ser enfrentadas diversas dificuldades pelas entidades envolvidas. Na experiência da implantação de um CSC, dentre os principais desafios enfrentados, empresas entrevistadas por Deloitte (2007) destacaram que a realização de treinamentos de pessoal para novas funções, atendimentos dos prazos acordados com as unidades de negócio e comunicação de mudanças demandaram menores esforços da entidade do que o planejado. Já em relação à padronização de processos e de sistemas de informação, estes fatores acabaram em demandar maior nível de esforço do que o esperado.

Para Schulman *et al.* (2001), os problemas podem surgir com a resistência das pessoas; a alteração das políticas e dos procedimentos; mudanças da tecnologia necessária ao novo ambiente, mexendo, ainda com a cultura da corporação e suas dinâmicas organizacionais, bem como os controles e métricas da empresa. Em uma pesquisa realizada por A.T. Kearney (2004), as entidades envolvidas apontaram os principais desafios enfrentados na implantação de um CSC, sendo que o atendimento às expectativas do nível de serviço demandado pelo cliente foi citado como a principal dificuldade enfrentada neste cenário e, em seguida, a obtenção da confiança e da credibilidade de seus clientes, controle de custos e resistência a mudanças entre os empregados.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa, desenvolvida no período entre novembro de 2010 e maio de 2011, possui caráter qualitativo, descritivo e procedimentos de estudo de caso. O estudo de caso é definido por Yin (2001, 32) com uma pesquisa empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Deste modo, realizou-se o estudo de um CSC, cuja estrutura, pertencente a um grupo empresarial atuante no setor industrial, está localizada no estado do Paraná.

Adicionalmente, informações documentais foram empregadas na análise em função de um dos autores da presente pesquisa ter atuado como colaborador do CSC no período em que o estudo foi realizado, viabilizando a triangulação dos dados. Para Souza (2006), a triangulação na análise dos dados proporciona uma investigação mais dinâmica. Ele afirma que a triangulação é caracterizada pelo exame comparativo de análises de construtos e eventos a partir dos dados oriundos de diversas fontes, o que proporciona uma maior consistência das informações disponibilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. Para Yin (2001, p. 121) o resultado do estudo de caso é mais convincente e acurado se baseado em distintas fontes de informação.

O levantamento das informações necessárias para o estudo de caso foi realizado por meio de questionários nos meses de abril e maio de 2011, que foram aplicados a quatro coordenadores de controladoria que atuam há seis anos neste CSC, além de um gerente que atua há cinco anos no mesmo local, já que estes possuem condições de responder de forma satisfatória as perguntas elaboradas, considerando as funções que exercem e cargos que ocupam na organização.

O questionário de pesquisa foi elaborado considerando determinadas variáveis e baseadas em referências bibliográficas, conforme demonstrado pelo Quadro 1.

Variáveis	Questões	Referências
Vantagens na implantação de uma área de Centro de Serviços Compartilhados em um grupo empresarial de grande porte	2, 7, 8, 9,13 e 14	Gianesi e Corrêa (1994) Schulman et al. (2001) Bain & Company (2004) Deloitte (2007) IBM (2008)
Principais atividades desenvolvidas, papéis e responsabilidades no grupo empresarial	1	Gianesi e Corrêa (1994) Schulman et al. (2001) Deloitte (2007)
Principais procedimentos adotados e desafios enfrentados na implantação desta área e durante sua estabilização	3, 4, 5, 6, 10 e 19	Arthur Andersen (2000) Schulman et al. (2001) A. T. Kearney (2004) Deloitte (2007)
Principais desafios a serem enfrentados e oportunidades de melhoria	17	Deloitte (2007)
Relacionamento de informações disponíveis em referenciais teóricos com situações práticas ocorridas em um CSC	16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27	Shah (1998) Bain & Company (2004) Deloitte (2007) Joia e Mattos (2008)

Fonte: Autores (2011)

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme descrito na metodologia deste trabalho, realizou-se um estudo de caso, que para Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1998, p.30) a pesquisa em questão se adapta aos métodos de pesquisa em comportamento organizacional por ser um estudo de caso, de modo a analisar em profundidade situações isoladas, sendo o caso da empresa em questão, onde se analisou as informações obtidas na empresa objeto de estudo em conjunto com as informações levantadas na revisão bibliográfica, de forma a alcançar os objetivos desta pesquisa e obter a resposta para o problema de pesquisa.

O CSC objeto deste estudo de caso é uma filial de uma empresa *holding*, que possui controle direto e indireto de diversas empresas atuantes no segmento industrial, sendo que este CSC realiza atividades da empresa holding e de algumas de suas controladas diretas e indiretas. É possível exemplificar esta situação por meio da Figura 4.

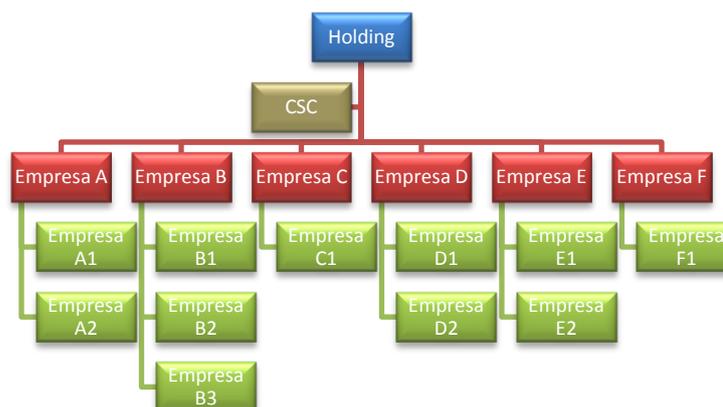


Figura 4 – Estrutura hierárquica do grupo empresarial

Fonte: Autores (2011)

Criado em 2004 e localizado no estado do Paraná, o CSC é uma área especializada em processos financeiros e de controladoria para a operacionalização de rotinas financeiras, contábeis e de folha de pagamento. As atividades realizadas pela estrutura e sua hierarquia interna podem ser observadas por meio da Figura 5.

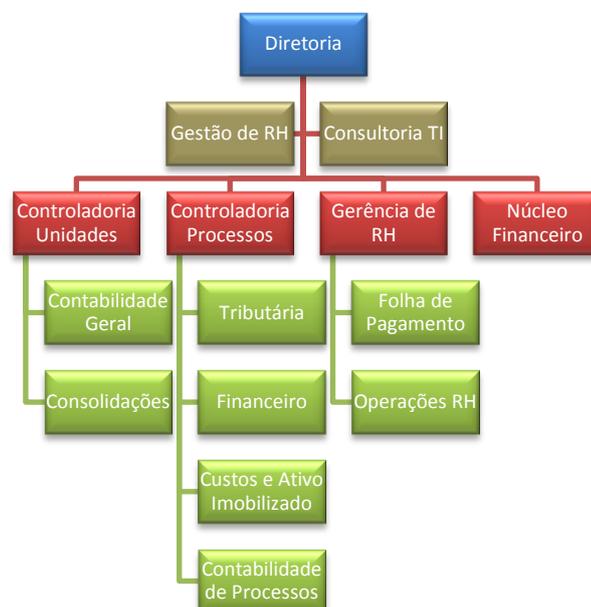


Figura 5 – Estrutura hierárquica do CSC  
Fonte: Autores (2011)

A área possuía, à época, certificação SAS 70, originada da Lei Sarbanes-Oxley, que permitia que a estrutura realizasse atividades de empresas que possuem ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York. O SAS70 é um relatório formal sobre o desenho, implementação e efetividade operacional dos controles de uma organização de serviços, contendo opinião de auditores independente sobre estes controles, que são dadas após realização de testes e efetividade operacional dos controles (PWC, 2011), que acabou sendo substituído pelo padrão de avaliação SSAE 16. Além disto, utiliza o *Balanced Scorecard* para monitorar o cumprimento do planejamento estratégico e os resultados alcançados.

O questionário de pesquisa foi elaborado de forma a coletar informações suficientes e consistentes para atender os objetivos desta pesquisa. Com isto, a análise dos dados relacionar-se-á com cada item elencado nas variáveis apontadas no Quadro 1, considerando as respectivas referências teóricas apontadas para cada item.

Considerando as informações obtidas nos questionários, foi possível perceber que grande parcela das vantagens apontadas pelos respondentes na implantação de uma área de CSC em um grupo empresarial de grande porte é condizente com as vantagens observadas no referencial teórico deste trabalho, em especial sobre as vantagens com a redução de custos e aumento da qualidade das atividades, conforme citado por Schulman *et al.* (2001) e confirmado em pesquisa realizada pela Deloitte (2007), além da preocupação de liberar as Unidades de Negócio para terem foco em sua estratégia de negócios, conforme já citado por Giansi e Corrêa (1994).

Além disto, foi possível verificar que os respondentes apontam como um dos benefícios obtidos com a manutenção de uma estrutura de serviços compartilhados a

independência de atuação e autonomia de execução. Este item pode ser interpretado como uma melhoria na confiabilidade e acuracidade das informações prestadas pelo CSC, como consequência do foco dado por esta estrutura nas atividades desempenhadas, que eram anteriormente consideradas como secundárias pelas Unidades de Negócio, conforme já citado por Schulman *et al.* (2001), além da eliminação de interferências diretas das Unidades de Negócio nestas atividades e nos produtos obtidos através destas.

É importante, ainda, ressaltar que os ganhos esperados com a implantação de um CSC no grupo empresarial foram alcançados, de acordo com as respostas coletadas, e que ainda puderam ser observados outros benefícios durante a manutenção desta área em relação a cada *stakeholder*, como maior flexibilidade para atendimento de demandas de clientes internos e externos da organização e maior agilidade em situações de ampliação do grupo empresarial.

Em relação aos papéis e responsabilidades do CSC estudado, podemos observar respostas obtidas por meio dos questionários como “é uma área especializada em processos financeiros e de controladoria para a operacionalização de rotinas financeiras, contábeis e de folha de pagamento, atendendo algumas unidades de negócio, apoiada em práticas de referência” e “executar as atividades operacionais providas pelas áreas de finanças, contabilidade e cadastro, com foco na qualidade e entrega dos serviços prestados, permitindo as unidades industriais o foco nas atividades pertinentes aos negócios, conforme níveis de serviços acordados”.

Ao relacionar estas respostas obtidas com o referencial teórico elencado neste trabalho, pode-se afirmar que as informações coletadas estão harmônicas com o conceito de Schulman *et al.* (2001) e com as considerações de Giansi e Corrêa (1994) sobre serviços compartilhados, e com as afirmações de Schulman *et al.* (2001) em relação às atividades desempenhadas, foco em redução de custos, padronização e aumento de qualidade nas atividades desempenhadas, e liberação das Unidades de Negócio para foco a assuntos relacionados ao *core business* da entidade.

Analisando os dados, notou-se que um dos procedimentos determinantes na implantação e estabilização do CSC na empresa estudada foi a elaboração de Acordo de Níveis de Atividade (ANA), citado por um dos respondentes como “um documento formal, devidamente assinado e acordado entre as partes que contém o escopo de atividades e regras de relacionamento do CSC com as Unidades de Negócio”. A existência deste acordo é condizente com o referencial teórico disponível neste trabalho, pois como já citado por Arthur Andersen (2000), as estruturas de serviços compartilhados “(...) geralmente têm acordos contratuais com seus clientes (parceiros)”.

Verificou-se, ainda, que o CSC estudado utilizou diversas ferramentas de gestão para eliminar possíveis dificuldades em sua atuação, como padronização de processos e gerenciamento da rotina para atendimento dos prazos existentes, garantia da realização das atividades e redução de custos; definição de indicadores de desempenho para demonstrar a eficácia dos processos e das atividades realizadas pela área junto aos interessados; realização de auditorias internas periódicas para garantia de confiabilidade nas atividades realizadas e promoção de melhoria contínua dos processos; e reuniões periódicas com as Unidades de Negócio, elaboradas de forma a estreitar o relacionamento com o CSC e para definições de escopo de atividade, papéis e responsabilidades, e para estimular discussões sobre desempenho e resultados obtidos.

Em relação aos principais desafios enfrentados na implantação desta estrutura, foi possível notar que o maior esforço foi direcionado para definição de escopo de atividades e de

responsabilidades do CSC e das Unidades de Negócio neste novo modelo. Porém, o ANA foi citado pelos respondentes como uma ferramenta importante para mitigar esta dificuldade no grupo empresarial.

Corroborando com A.T. Kearney (2004), verifica-se a presença da dificuldade em relação à resistência a mudanças por parte dos colaboradores como uma das dificuldades enfrentadas pelas empresas estudadas que implantaram estruturas de serviços compartilhados. Em relação às dificuldades enfrentadas para padronização de processos e relacionadas com sistemas de informação, é possível verificar que esta mesma dificuldade foi apontada na pesquisa realizada pela Deloitte (2007), realizada em empresas que possuem serviços compartilhados no Brasil.

Ao analisar as respostas recebidas para os principais desafios a serem enfrentados e as oportunidades de melhoria, foi possível verificar que o maior desafio a ser enfrentado pelo CSC objeto de estudo de caso é promover uma melhoria contínua dos processos, em relação ao aumento da qualidade das atividades realizadas; redução de custos e prazos de entrega, por meio de inovações em seus produtos; ampliação do portfólio de serviços prestados pelo CSC; internacionalização; estreitamento no relacionamento com o cliente; obter visualização e conhecimento do processo completo de cada negócio contemplado pelo CSC, não somente em relação às atividades de *back office*; e capacitação dos colaboradores em busca de alto desempenho.

O desafio da melhoria contínua presente no CSC estudado que é demonstrado por meio desta resposta: “a estrutura organizacional e as políticas são fatores vivos, e necessitam estarem se reinventando constantemente, acompanhando melhores práticas e tendências de mercado”.

É importante observar que as respostas obtidas estão harmônicas em relação ao observado por meio do referencial teórico, tendo como base a percepção obtida pela Deloitte (2007) em sua pesquisa, na qual afirma que em relação às ações que as empresas pretendem adotar para a evolução do CSC nos próximos anos, o principal item apontado foi “otimização de processos” (90%).

Ao realizar o levantamento do referencial teórico, foi observado que a determinação da localização do CSC é um fator importante que deve ser considerado por uma entidade que pretende criar uma estrutura de serviços compartilhados. Ao analisar as respostas obtidas, verifica-se que a escolha da localização do CSC teve como principais fatores determinantes a qualidade e disponibilidade de mão de obra a custo competitivo, o que está de acordo com a tendência observada no estudo realizado por Deloitte (2007). O fato de que o CSC está instalado no estado do Paraná, o que foi facilitado pelo fato da empresa já possuir uma estrutura administrativa de uma filial de suas controladas nesta localidade, confirma a tendência citada por Bain & Company (2004) em optar por cidades fora dos principais centros urbanos do país, Rio de Janeiro e São Paulo.

Já em relação às diferenças entre serviços compartilhados e centralização de atividades, observou-se com base nos resultados obtidos dos questionários respondidos que o CSC estudado possui preponderantemente características de uma típica área de serviços compartilhados.

No tocante a dimensão “contabilidade”, causou respostas controversas dos respondentes. Isto é explicado pelo fato de que a área realiza a contabilidade das unidades de negócio e das empresas pertencentes ao grupo industrial, como também efetua a consolidação das informações e demonstrações contábeis de forma a atender as necessidades corporativas.

No quesito “foco no consumidor”, a resposta predominante foi a alternativa que afirma que “funções corporativas tomam as decisões sobre a entrega e a oferta de serviços”, ao invés das Unidades de Negócio, característica de centralização de atividades. Esta situação na empresa estudada pode ser explicada tendo como base a localização do CSC na hierarquia do grupo empresarial, conforme demonstrado na Figura 4, que apresenta a estrutura como uma filial da empresa *holding* que controla de forma direta e indireta as demais empresas que utilizam seus serviços.

Pode-se observar nesta situação que, ao atribuir as decisões sobre a entrega e oferta de serviços ao corporativo e não às Unidades de Negócio, a comunicação e relacionamento entre CSC e Unidades de Negócio ficam dificultados, especialmente em relação a definições sobre escopo de atividades e responsabilidades, além da forma de entrega dos serviços prestados pelo CSC. Por outro lado, definições realizadas pelo corporativo em relação aos serviços prestados a todas as Unidades de Negócio podem facilitar a padronização de processos internos do CSC, com conseqüente redução de custo.

Quanto à dimensão “localização”, considera-se que nenhuma das situações listadas no esquema de Booz-Allen & Hamilton (2000 *apud* JOIA E MATTOS, 2008) (Figura 2) se aplica à situação do CSC estudado, considerando que a decisão quanto à localização do CSC teve como base outros fatores já listados neste mesmo tópico.

Em relação às pretensões de expansão de escopo do CSC, foi possível observar por meio do questionário aplicado que esta tendência também existe no CSC estudado, estando de acordo com a intenção da maioria dos CSCs pesquisados por Deloitte (2007). Os respondentes afirmaram que frequentemente são realizadas avaliações de envio de novas atividades ao CSC, considerando as necessidades das Unidades de Negócio.

## 5. CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento desta pesquisa, diversos itens e afirmações observadas no marco teórico-empírico de referência obtiveram destaque com a compilação e interpretação dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados no CSC objeto de estudo de caso, estudo este balizado pelas variáveis consideradas para esta pesquisa.

Em relação aos desafios na implantação de um CSC, destacaram-se às dificuldades de padronização de processos outrora dispersos em diversas localidades e realizados de diversas formas, com reflexos em dificuldades com sistemas de informação diferentes e a necessidade de um único sistema ERP; resistência de colaboradores das Unidades de Negócio em repassar as atividades ao CSC; e problemas com definições de escopo e responsabilidades do CSC e das Unidades de Negócio, este último diagnosticado de forma especial no estudo de caso realizado. Ao focá-la, observa-se que há a possibilidade de que esta assimetria de informação derive do fato de que as atividades realizadas pelo CSC são definidas de forma corporativa (característica predominante em situação onde há apenas centralização de atividades), e não em negociação direta entre Unidades de Negócio e CSC, podendo ocasionar problemas de comunicação e definições de escopo e responsabilidades entre estas. Por outro lado, considerando a dimensão do grupo empresarial e quantidade de Unidades de Negócio, a ausência de uma definição corporativa de cada negócio sobre escopo poderia abrir precedentes que diminuiriam a padronização de processos, o que poderia afetar os custos dos processos do CSC de forma desordenada, impactando o grupo empresarial.

Em relação aos papéis, responsabilidades e vantagens obtidas pela entidade em utilizar

um CSC, os conceitos obtidos por meio de pesquisas em referencial teórico e as respostas obtidas no estudo de caso podem ser considerados congruentes. Em ambos os casos, é apontada a realização de atividades administrativas outrora consideradas secundárias pelas Unidades de Negócio, de forma padronizada, com maior rigor técnico, qualidade e independência de atuação, obtendo redução de custos e informações com maior acuracidade e agilidade e, ao mesmo tempo, liberando as Unidades de Negócio para terem maior foco no *core business* da companhia. Os resultados obtidos nesta investigação, de caráter acadêmico e com rigor científico, reforçam as observações e estudos realizados por diversas empresas de consultoria quanto aos benefícios obtidos por organizações que utilizam esta estrutura.

Para que as vantagens observadas pudessem de fato ocorrer, os CSCs necessitam aplicar procedimentos e ferramentas de gestão na implantação e manutenção da estrutura. Diversos procedimentos e ferramentas foram observados no estudo de caso realizado, sendo considerado o ANA como o mais importante neste sentido, já que rege o relacionamento entre o CSC e as Unidades de Negócio, principalmente quanto a escopo de atividades. Possivelmente um aprimoramento e reavaliação periódica destes acordos, aliada a uma divulgação eficiente às Unidades de Negócio, poderia ajudar a resolver o dilema sobre definições de escopo e responsabilidades entre CSC e Unidades de Negócio, o que realça o ANA como uma ferramenta importante para que os CSCs sejam capazes de enfrentar dificuldades e desafios na implantação e manutenção da área, bem como na melhoria do relacionamento com seus clientes internos, com reflexos positivos aos clientes externos do grupo empresarial. Com isto, premissas e melhores práticas de elaboração e manutenção deste documento podem ser alvo para novas pesquisas acadêmicas e oportunidade de negócios para consultorias especializadas.

Ao longo deste trabalho, ainda é possível verificar que o sucesso de um CSC também é definido ao escolher a localização da estrutura. Conforme observado em estudos realizados por empresas de consultoria e neste estudo de caso, a qualidade e disponibilidade de mão de obra qualificada e com custo competitivo são os fatores mais avaliados pelas empresas nesta decisão. A tendência brasileira de instalar estas áreas fora de grandes centros urbanos é algo que deve ser considerado, e o estudo aprofundado dos fatores que influenciam a tomada de decisão por parte das entidades e os resultados obtidos com esta atitude podem ser considerados objetos de estudo para futuras investigações acadêmicas.

Em relação aos desafios futuros, a busca de melhoria contínua, seja por meio de inovações nos serviços prestados, melhoria nos processos internos e redução de custos, além do aumento do portfólio de atividades realizadas, será continuamente um foco a ser perseguido pelos CSC. Portanto, a constante busca por práticas contemporâneas e em estar atualizado quanto a novas tendências de mercado é algo que também é aplicável para que um CSC continue a auxiliar o grupo empresarial a se manter competitivo no ambiente empresarial. Neste ambiente, novas pesquisas relacionadas a este tema podem contribuir para uma maior competitividade das empresas que utilizam as práticas de serviços compartilhados.

Vale ressaltar que, por esta investigação se tratar de um estudo de caso, seus resultados restringem-se à realidade investigada, não podendo extrapolar o escopo da análise. Contudo, constitui-se em referência para futuras investigações cujas características empresariais sejam semelhantes à abordada neste estudo.

## BIBLIOGRAFIA

A. T. KEARNEY, Inc. **Success through shared services**. Chicago, 2004. Disponível em: <<http://www.atkearney.com/index.php/Publications/success-through-shared-services.html>>. Acesso em: 07 dez. 2010.

AFFONSO, Henrique José. **Centro de serviços compartilhados: impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração. Belo Horizonte: FUMEC, 2010. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/henrique\\_jose\\_affonso.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/henrique_jose_affonso.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2011.

ARTHUR ANDERSEN. **Shared services handbook: a practical guide to implementing shared services in Europe**. São Paulo: Seminário, 2000.

BAIN & COMPANY. **Centro de serviços compartilhados: uma solução definitiva para processos administrativos?** São Paulo, 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: 14 ago. 2010.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Centro de serviços compartilhados**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em: 14 ago. 2010.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Centros de serviços compartilhados: em busca da excelência operacional**. São Paulo, 2009.

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES. **Desafios na estabilização de um centro de serviços compartilhados**. São Paulo, 2008. Não paginado.

JOIA, Elisa Kerr; MATTOS, Monique Ginglass Pereira de. **Conceitos e definições de um centro de serviços compartilhados**. Projeto de Graduação do Curso de Engenharia da Produção - Escola Politécnica, Departamento de Engenharia Industrial. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/teses/Joia,%20E.,Mattos,M.%20-%20Conceitos%20e%20Definicoes%20de%20um%20Centro%20de%20Servicos%20Compartilhados%20-%20PFC%20Poli-UFRJ%20-%202008.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2010.

MARTINS, Vicente de Paula; AMARAL, Francisco Piedade. 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 ago. 2010.

PWC. **Auditoria de terceiros - Relatórios conforme AICPA SAS 70**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.pwc.com/br/pt/servicos/auditoria-de-terceiros.jhtml>>. Acesso em: 30 abr. 2011.

RAMOS, Luciano José Trindade. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração). Escola de Administração. Salvador: UFBA, 2005. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufba.br/tde\\_arquivos/44/TDE-2008-09-10T105933Z-742/Publico/Dissertacao%20Luciano%20Jose%20Trindade%20Ramosseg.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufba.br/tde_arquivos/44/TDE-2008-09-10T105933Z-742/Publico/Dissertacao%20Luciano%20Jose%20Trindade%20Ramosseg.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

SCHERMERHIRN JUNIOR, Jonh R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.

**Fundamentos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Bookman, 1998.

SCHULMAN, Donniel *et al.* **Shared services:** serviços compartilhados. São Paulo: Makron Books, 2001.

SHAH, Bhavesh. Shared Services: is it for you? **Industrial Management.** Atlanta, v. 40, n. 5, p. 4-8. 1998.

SILVA, Eduardo Damião; PEREIRA, Neuri Amábile Frigotto. Centro de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. **Revista Alcance.** Itajaí, v. 11, n. 1, p. 49 – 64, jan./abr. 2004. Disponível em: < <https://www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/1794>>. Acesso em: 14 ago. 2010.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas de comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia,** v.7, n. especial, p. 11-18, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2012.

SOUZA, Ricardo Augusto. Uma reflexão acerca da construção do conhecimento na investigação do ensino de línguas. **Estudos Anglo-Americanos.** Belo Horizonte, v. 29-30, p. 163-184, 2006. Disponível em: <<http://www.abrapui.org/wp-content/uploads/2011/12/Revista-de-Estudos-Anglo-Americanos-N%C2%BA-29-30.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2010.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.