

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
PÓS-GRADUAÇÃO MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**ARIANE ESPÍNDOLA**

**CASE EMPRESARIAL: IMPLEMENTAÇÃO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS  
COMPARTILHADOS PARA SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**JOINVILLE**

**2017**

**ARIANE ESPÍNDOLA**

**CASE EMPRESARIAL: IMPLEMENTAÇÃO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS  
COMPARTILHADOS PARA SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão da MBA em Gestão Estratégica do Departamento de Administração Geral e Aplicada, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Orientador: Cleverson Cunha

**JOINVILLE**

**2017**

## **CASE EMPRESARIAL: IMPLEMENTAÇÃO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS PARA SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

### **RESUMO**

O presente artigo científico aborda a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) de uma empresa multinacional, líder mundial na produção de compressores herméticos para refrigeração. A empresa, com sede no Brasil, está presente em três continentes e possui unidades nos Estados Unidos, Rússia, México, China, Itália e Eslováquia. A ideia da criação do CSC se deu em razão da necessidade de agregar valor ao negócio a partir da padronização e otimização dos processos chamados de apoio por meio do compartilhamento de atividades, trazendo melhora no tempo de resposta tanto para os clientes internos como externos. Além disso, experiências na implantação do CSC tem revelado redução de custos, pois atividades administrativas pulverizadas em cada unidade do negócio mostram-se mais custosas para a empresa. A situação problema, diante do contexto exposto, é: qual o diagnóstico da situação atual após a implantação de 100% do CSC para a área de Tecnologia da Informação na empresa estudada e quais as melhorias necessárias? O objetivo de pesquisa foi demonstrar o processo de implantação de um CSC na empresa estudada e descrever quais os pontos que ainda precisam de melhorias. O CSC foi implantado na unidade da Eslováquia, país da Europa Central, isto em razão da localização estratégica dessa unidade que fica entre a sede da empresa no Brasil e sua segunda e mais importante unidade localizada na China. A metodologia utilizada é o Estudo de Caso, com análise qualitativa.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados (CSC); otimização; TI

### **ABSTRACT**

This scientific paper addresses the implementation of a Shared Services Center (SSC) of a multinational company, world leader in the production of hermetic compressors for refrigeration. The company, based in Brazil, is present in three continents and has units in the United States, Russia, Mexico, China, Italy and Slovakia. The idea of creating the SSC was due to the need to add value to the business by standardizing and optimizing support processes through the sharing of activities, improving the response time for both internal and external customers. In addition, experiences in the implementation of the SSC have revealed cost reduction, since administrative activities pulverized in each unit of the business prove to be more costly for the company. The problem situation, given the above context, is: what is the diagnosis of the current situation after the implementation of 100% of the SSC for the area of Information Technology in the company studied and what improvements are needed? The objective of the research was to demonstrate the process of implementing a SSC in the company studied and to describe the points that still need improvement. The SSC was deployed in the Central European country of Slovakia, due to the strategic location of this unit between the company's headquarters in Brazil and its second most important unit located in China. The methodology used is the Case Study, with qualitative analysis.

Keywords: Shared Services Center (SSC); Optimization; IT

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de refrigeração, foco deste estudo, apresenta forte nível de concorrência em todo o mundo, com aumento de competitividade entre seus concorrentes. No Brasil, segundo Dau (2017, p.1), presidente da Embraco Brasil, além da concorrência global, o mercado passa por forte desaceleração, devido à contração econômica do país. Segundo ele, “além disso, o aumento dos custos colocou também pressão na rentabilidade e tivemos que investir em esforços para ganho de produtividade e reposicionamento de produtos”.

Até mesmo a China, que até pouco tempo atrás não apresentava qualidade satisfatória dos seus produtos, hoje vem investindo em pesquisa e inovação e aumentou a competitividade na produção dos seus compressores, inovando até mesmo na eficiência energética destes produtos.

Isso demonstra o aumento da competitividade e da concorrência global no mercado de refrigeração. Por isso, segundo Giovancarli (2017), é preciso pensar novas formas de executar tarefas organizacionais, buscando melhorar a efetividade da empresa e tornar o negócio mais rentável e lucrativo.

Nesse sentido, diante deste cenário altamente competitivo, as informações ganham espaço ainda mais importante, pois refletem diretamente na redução de custos e eficiência dos processos internos. Uma das ferramentas que vem apresentando solução para esta necessidade é o Centro de Serviços Compartilhados (CSC), que consiste 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 et al., 2006, p. 22).

Portanto é uma solução que agrega valor ao negócio, pois padroniza e otimiza os processos chamados de apoio por meio do compartilhamento de atividades, trazendo melhora no tempo de resposta tanto para os clientes internos como externos. Além disso, experiências na implantação do CSC tem revelado redução de custos, pois atividades administrativas pulverizadas em cada unidade do negócio mostram-se mais custosas para a empresa (DELOITTE, 2017).

Diante desta contextualização, este artigo apresenta como objetivo de pesquisa demonstrar o processo de implantação de um CSC de uma multinacional

líder do setor de refrigeração e quais os pontos que ainda precisam de melhorias. A metodologia utilizada é o Estudo de Caso, com análise qualitativa.

## 2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O trabalho foi aplicado em uma empresa de atuação global fundada em 1971, com sede na cidade de Joinville/SC, Brasil, líder na produção de compressores herméticos para refrigeração. Está presente em três continentes.

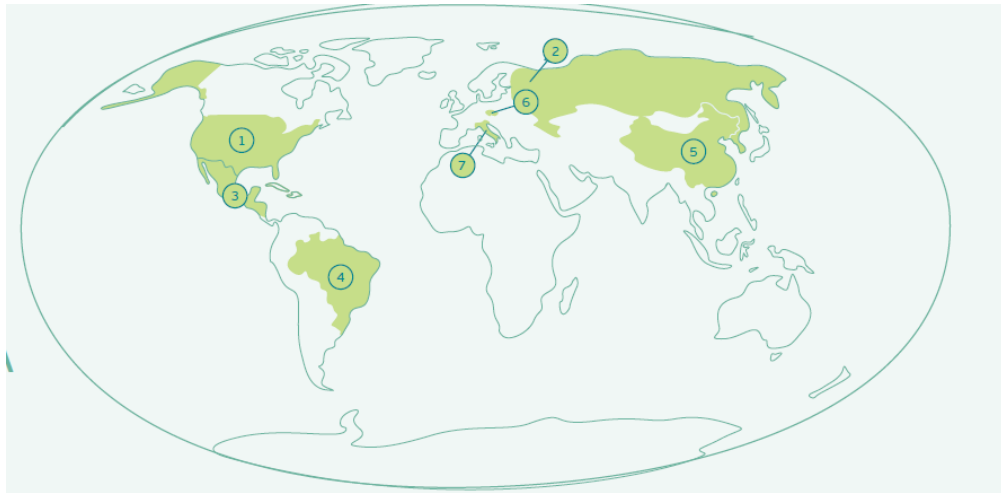


Figura 1 - Países em que a empresa estudada está presente  
Fonte: Embraco – Relatório de sustentabilidade (2012)

Conforme a Figura 1, a empresa estudada, com sede no Brasil, possui unidades nos Estados Unidos, Rússia, México, China, Eslováquia e Itália.

Como soluções para refrigeração, a empresa atua nos seguintes segmentos:

- Doméstico/Residencial: Freezers, Frigobar, Refrigeradores verticais.
- Comercial Leve: Adegas refrigeradas, Bebedouros, Câmaras frigoríficas, *Dispenser*, Equipamentos de supermercado e padarias, Equipamentos para cozinha profissional, Expositores para bebidas de pequeno porte, Freezer horizontal, Freezers, Frigobar, Máquina de Gelo, Pequenos e médios expositores refrigerados, *Vending Machines*.
- Distribuição e Revenda: Peças de reposição.
- Novos Negócios: Investimento em inovação para construção de novas soluções através de novos produtos ou serviços.

A abrangência do mercado atendido por esta empresa é mundial, com clientes em mais de 80 países.

Atualmente conta com capacidade produtiva superior a 40 milhões de compressores ao ano. Até 2010, a empresa já havia fabricado cerca de 300 milhões de compressores apenas em sua unidade do Brasil.

A empresa emprega diretamente, aproximadamente 12 mil pessoas nos países em que atua (Brasil, China, Itália, Eslováquia, Rússia, Estados Unidos e México). Nesta equipe, cerca de 500 engenheiros e técnicos trabalham com inovação, pesquisa e desenvolvimento, para fornecer soluções aos principais fabricantes mundiais de produtos de refrigeração doméstica e comercial. Nesta frente de pesquisa, a empresa já publicou aproximadamente 1.700 cartas-patentes.

Em 2006, após uma reorganização societária, a empresa se uniu a uma fabricante de eletrodomésticos. Por fornecer soluções de refrigeração a todo o mercado, a empresa mantém uma gestão independente, com uma forte política de blindagem para garantir o sigilo de informações e a proteção do seu negócio e o dos seus clientes.

### **3 SITUAÇÃO PROBLEMA**

A empresa do Estudo de Caso, como visto, possui sede no Brasil, mas possui unidades também nos Estados Unidos, Rússia, México, China, Itália e Eslováquia. Até o ano de 2015 a empresa não possuía um CSC- Centro de Serviços Compartilhados, sendo que cada uma das atividades que apoia os principais processos do negócio era executada em sua unidade de origem. Não existia um provedor de serviços internos para organizar os processos administrativos de todas as empresas da Empresa do Estudo de Caso.

Até iniciar a implantação do CSC da empresa estudada, cada entidade da empresa se preocupava individualmente com estes processos administrativos, que não representam a sua atividade principal, pois a razão final da empresa é suprir o mercado com produtos de excelência, que atendam integralmente as necessidades dos consumidores e contribuam para o crescimento e competitividade da organização. Isso transforma os processos administrativos em atividades de apoio à atividade principal, processos estes que muitas empresas têm concentrado em um CSC, deixando que as outras unidades do negócio se concentrem na sua atividade prioritária.

Da mesma forma, também a empresa estudada implantou no ano de 2015 e vem desenvolvendo melhorias ainda hoje em um CSC, onde incluiu alguns

processos gerenciais administrativos que dão apoio à atividade principal da empresa. Os primeiros processos migrados no início do CSC em 2015 foram atividades transacionais dos processos financeiros, contábil e de recursos humanos.

O CSC foi implantado na unidade da Eslováquia, país da Europa Central, isto em razão da localização estratégica dessa unidade que fica entre a sede da empresa no Brasil e sua segunda mais importante unidade localizada na China.

A unidade da Eslováquia possui uma fábrica de compressores e montagem de sistemas de refrigeração na cidade de Spiska Nova Ves e um escritório da empresa, onde hoje está localizado o Centro de Serviços Compartilhados, na cidade de Kosice.

Destacam-se como pilares da estratégia desta empresa o alcance dos seguintes objetivos, para que esta se torne mais:

- Simples: Operar processos mais ágeis e eficientes, com tomada de decisão mais rápida e objetiva.

- Inovadora: Não somente em produtos, mas também em todas as atividades, processos e áreas.

- Focada no cliente: Estar mais perto de seus clientes, contribuindo com seus negócios e agregando valor às soluções que a mesma oferece.

Sendo assim, foi necessário desenvolver a capacidade de organizar os recursos internos, de tal forma que a execução da estratégia fosse assegurada.

A situação problema, diante do contexto exposto, é: qual o diagnóstico da situação atual após a implantação de 100% do CSC para a área de Tecnologia da Informação na empresa estudada e quais as melhorias necessárias?

#### **4 IMPLANTAÇÃO DO CSC DA EMPRESA ESTUDADA**

Como parte da estratégia para tornar a empresa apresentada neste caso mais inovadora, simples e centrada no cliente, o CSC, neste caso nomeado como *Global Business Support* (GBS) foi criado para apoiar todas as unidades de negócio e atuar como um provedor interno de serviço global. O CSC da empresa estudada tem importantes responsabilidades para permitir que cada entidade se concentre prioritariamente em suas atividades principais.

## OBJETIVOS ESPERADOS

Através da iniciativa do CSC, a empresa buscou:

- Alcançar excelência: Ao adotar as melhores práticas de padronização e melhoria de processos administrativos.
- Prover serviço: Ao implementar uma cultura orientada para o cliente baseada em qualidade, agilidade e otimização de custos.
- Habilitar a execução da estratégia: Ao permitir que as unidades de negócio se concentrem em seus principais processos e estratégias.

A implementação do CSC visa apoiar a empresa na excelência em seus processos e em um crescimento sustentável.

No médio prazo, espera-se que os seguintes benefícios sejam viabilizados e capturados:

- Crescimento sustentável:
  - Ter uma plataforma adequada para o crescimento da organização
  - Estruturação do processo de gestão do conhecimento
  - Foco das unidades de negocio em sua estratégia e inovação
- Melhoria da conformidade:
  - Assegurar o foco nas áreas críticas do negócio
  - Padronização dos processos e divulgação das melhores práticas
  - Melhoraria controles internos e reduzir riscos
- Melhorias do nível de custo e serviço:
  - Capturar ganhos de escala e produtividade
  - Fornecer níveis de serviço adequados com custo adequado
  - Alavancar investimentos em tecnologia

Para capturar os benefícios acima mapeados, a implementação do CSC trilhou alguns passos, fundamentais para a execução do projeto.

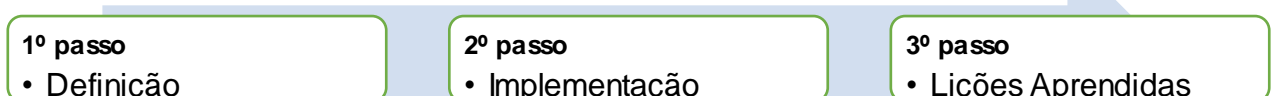


Figura 2 – Macro etapas do processo de Implementação do CSC  
 Fonte: Autos – Adaptado de material interno



## **Primeiro passo – Definição dos processos que seriam migrados para o CSC seguindo as diretrizes de transformação para simplificar e otimizar os processos de TI**

A análise para definir quais processos seriam candidatos à migração para o CSC levou em consideração, além da estratégia, a maturidade do nível atual de execução, a volumetria de atividades e o potencial de redução de custo advindos da centralização da execução dos mesmos. Dos processos avaliados, os seguintes foram selecionados para o projeto:

- Gerenciar CAPEX (bens de capital) e OPEX (despesas operacionais):
  - Upload do orçamento anual;
  - Criação de relatórios mensais;
  - Monitoramento da aderência do plano semanal, através dos relatórios;
  
- Suporte a relatórios de desempenho de TI:
  - Atualização dos relatórios sobre os diversos indicadores de TI;
  
- Monitorar riscos e segurança:
  - Acompanhamento e monitoração para que o ambiente de TI esteja seguro e atualizado;
  
- Monitorar a Continuidade, capacidade e disponibilidade dos sistemas:
  - Monitorar servidores, links, bancos de dados, etc. através de ferramenta interna;
  
- Gerenciar acessos:
  - Fornecer diversos acessos a sistemas legados e Desativar Acessos para usuários demitidos;
  
- Suporte ao desempenho dos fornecedores de TI:
  - Geração de relatórios das unidades e global, acompanhamento do plano de ação para cada fornecedor.
  
- Gerenciar a renovação de contratos:
  - Renovar contratos prestes a expirar;

## Segundo passo - Implementação dos Processos (resumo)

Para implementar os processos definidos ao CSC, 4 analistas em TI e um coordenador foram contratados para a unidade da empresa estudada sediada na Eslováquia. Com o suporte de representante da área corporativa e uma consultoria externa, os processos anteriormente selecionados foram implementados.

Os trabalhos iniciais de planejamento ocorreram no início de 2016, por 4 meses e o trabalhos finais de implementação duraram aproximadamente 1 mês *in loco*. Os ajustes da implementação perduraram por todo o segundo semestre de 2016.

Para a definição de papéis e responsabilidades das entidades envolvidas nos processos que foram implementados no CSS, a seguinte orientação foi utilizada:

Corporativo: Entidade responsável pela definição da estratégia, padrões, diretrizes, cronogramas, políticas e ajustes.

Unidades de negócio: Entidade responsável pela execução e validações com necessidade de conhecimentos específicos e requisitos legais (relacionados à conformidade) e atividades que exigem presença física no local de atuação.

CSC: Entidade responsável pela execução de etapas padronizadas e otimizadas de acordo com SLAs e pelas atividades que podem ser realizadas remotamente.



Figura 3 – Interação entre CSC e unidades de negócio, papéis e responsabilidades  
Fonte: Autor, adaptado de material interno.

Inicialmente, a equipe avaliou os principais pontos de cada processo e, em seguida, implantou as ações requeridas, definindo também o canal de comunicação entre a unidade da Eslováquia e os analistas do Brasil. O canal selecionado foi uma ferramenta de gestão de demanda em plataforma *web*, configurada para representar os fluxos de trabalho das atividades que seriam executadas pelo time do CSC.

Os materiais de treinamento foram elaborados para dar destaque aos seguintes itens:

- O entendimento sobre cada um dos processos
- Matriz de responsabilidades
- Pontos críticos e de atenção
- Ação requerida para garantir a execução
- Interfaces externas
- Canais de comunicação

A implementação *in loco* do CSC de TI foi realizada em apenas uma fase e em quatro ciclos de transferência de conhecimento, conforme descrito na tabela abaixo:

<b>Ciclo</b>	<b>Time CSC</b>	<b>Time de Transição (Corporativo + Consultoria)</b>
<b>1 Ciclo</b>	- Transferência de conhecimento (em Kosice) - Parcialmente operacional (treinamento no local de trabalho)	- Totalmente operacional (em Kosice)
<b>2 Ciclo</b>	- Avaliando o conhecimento - Parcialmente operacional	- Totalmente de suporte (nas unidades de negocio)
<b>3 Ciclo</b>	- Avaliando o conhecimento - Totalmente operacional	- Parcialmente de suporte (nas unidades de negocio)
<b>4 Ciclo</b>	- Totalmente operacional	- Back-up (nas unidades de negocio)

As atividades do CSC em TI foram distribuídas entre a equipe criando duas células, uma responsável pelas atividades de caráter mais técnico e a outra pelas atividades de monitoramento do ambiente de TI.

A implementação foi realizada por 4 analistas em Tecnologia da Informação – TI, que foram contratados para a unidade da empresa na Eslováquia para executar essas funções.

Lembrando que ainda hoje o CSC vem passando por manutenção e melhorias constantes, como atividade de rotina focada na evolução do processo.

#### 4.1 Lições Aprendidas e Dificuldades

Durante o processo de implementação, a equipe de analistas responsável pelas atividades técnicas e pelo monitoramento aprendeu que é indispensável transferir processos maduros ao CSC, com uma definição do TO-BE completamente clara. Isto é indispensável para que o processo de estabilização seja efetivo, pois somente assim poderão ser migrados processos com alta maturidade, que já tenham passado por rodadas de melhorias e que já possuam uma segurança de execução.

No caso apresentado, as dificuldades ficaram por conta de alguns processos que eram novos, o que gerou uma necessidade maior de tempo para alcançar a curva de aprendizado. Isso gerou dois impactos relevantes: por um lado, essas dificuldades podem levar à desmotivação do time envolvido que deve passar a executar as atividades, isto porque ainda não há uma clareza do resultado esperado do processo. Por outro lado, também pode impactar a satisfação da unidade cliente, pois se faz necessário monitorar a execução com maior cautela.

Outra lição aprendida foi trabalhar o processo de gestão de mudança desde o início: O processo de implementação do centro de serviços compartilhado é delicado, pois impacta a tríade de processos, tecnologia e pessoas. E na maioria das vezes leva a cortes de posições (*headcount*) nas unidades de negócio.

Assim, é muito importante trabalhar o alinhamento e treinamento das pessoas envolvidas para garantir o maior nível de entendimento e alinhamento da estratégia de migração. Este cuidado é fator crítico de sucesso para aliviar as potenciais resistências e aumentar o engajamento na estabilização do novo processo.

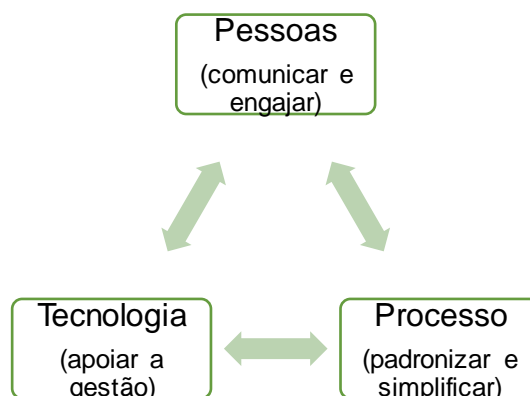


Figura 4 – Análise sobre fatores críticos de sucesso em projetos de mudança organizacional  
Fonte: Autor, adaptado de material interno.

## 4.2 Melhorias Sugeridas e Indicadores de Controle

- Revalidar rodada de estabilização: A equipe alocada para a execução das atividades operacionais migradas ao CSC pode apresentar um alto *turnover*. Isto porque as atividades de um CSC geralmente são transacionais e operacionais. Por isso, periodicamente é sugerido que se faça uma avaliação da maturidade e estabilidade da execução, baseado na análise de indicadores como: *backlog* de chamados, % de chamados dentro de SLA (Nível de Serviço Acordado), índice de satisfação dos clientes das unidades de negócio. Desta análise resulta um plano de ação que pode contemplar itens como novas rodadas de treinamento dos executores, revisão dos processos com base nas lições aprendidas, novas rodadas de treinamento nas unidades de negocio, etc.

- Manter um processo de comunicação ativo: É recomendado que seja estabelecido um calendário de comunicação aos usuários das unidades clientes e no CSC, compartilhando informações sobre os processos que são oferecidos pela equipe do CSC, garantindo um alinhamento de expectativa sobre o fluxo e tempos de entrega.

## CONCLUSÃO

A implantação do CSC da empresa estudada foi bem sucedida. Durante quatro meses foram mapeados os processos a serem migrados para o CSC e, na sequência, os processos foram devidamente implantados pelas duas células do departamento de TI, a responsável pelas atividades técnicas e pela função de monitoramento.

Ao longo do projeto algumas dificuldades foram enfrentadas: impactos negativos da migração para o CSC de processos ainda não totalmente maduros; o corte de posições nas unidades de negócio; a necessidade de treinamento e alinhamento de pessoas envolvidas para garantir a eficácia na estratégia de migração. Os mesmos foram tratados e contornados e de forma geral o Centro de Serviços Compartilhados, hoje localizado na Eslováquia, está atendendo perfeitamente as necessidades da empresa, além de trazer redução nos custos, objetivo da iniciativa e que impacta positivamente na competitividade da empresa.

## REFERÊNCIAS

DAU, Luis Felipe. **Sustentabilidade, conservação mais eficiente e conectividade são temas chave**. Disponível em: <<http://refrigerationclub.com/pt-br/mercado-exige-inovacao-continua/>> Acesso em 12 mai.2017.

DELOITTE. **Pesquisa global – centro de serviços compartilhados 2017**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/operations/articles/global-shared-services-survey.html>> Acesso em 15 mai.2017.

EMBRACO. **Relatório de Sustentabilidade 2012**. Disponível em: <[http://www.embraco.com/DesktopModules/DownloadsAdmin/Arquivos/EmbracoRS2012\\_Navegavel\\_20133001.pdf](http://www.embraco.com/DesktopModules/DownloadsAdmin/Arquivos/EmbracoRS2012_Navegavel_20133001.pdf)> Acesso em 15 mai.2017.

GIOVANCARLI, Luiza. **Entenda o que é um centro de serviços compartilhados**. Disponível em: <<http://ultimainstancia.uol.com.br/fenalaw/entenda-o-que-e-um-centro-de-servicos-compartilhados/>> Acesso em 12 mai.2017.

SILVA, J.A.T; SANTOS, R.F; SANTOS, N.M.B. **Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do *balanced scorecard***. São Paulo: Saraiva, 2006.