

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA DECISÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE  
CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (*SHARED SERVICES*)**

**JULIO CESAR DOS SANTOS**

**CURITIBA**  
**2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA DECISÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE  
CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (*SHARED SERVICES*)**

**JULIO CESAR DOS SANTOS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso Pós-Graduação, MBA em Gestão Estratégica, Setor de Administração e Ciência Econômicas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

**CURITIBA**

**2013**

*Dedico este estudo a minha esposa: Tatiane Lopes Monteiro, que me serve de inspiração, motivação, admiração e orgulho.*

## SUMÁRIO

RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
LISTA DE IMAGENS .....	vii
<b>CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 2 – ENTENDENDO OS CONCEITOS DE UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (<i>SHARED SERVICES</i> – “SSC”).....</b>	<b>3</b>
2.1 Diferenças da estrutura de Shared Services em relação a uma estrutura de BPO (Business Process Outsourcing) .....	6
<b>CAPÍTULO 3 – IMPLANTAÇÕES DE <i>SHARED SERVICES</i> NO BRASIL.....</b>	<b>8</b>
3.1 – Empresas por região com algum tipo de iniciativa de Shared Services no Brasil .....	8
3.2 - Principais motivos que impulsionam uma iniciativa de Shared Services no Brasil .....	11
3.3 – Caso ALCOA.....	12
<b>CAPITULO 4 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (<i>SHARED SERVICES</i>).....</b>	<b>16</b>
4.1 – A origem dos dados .....	18
4.2 – Fatores identificados e considerados como críticos de sucesso para a decisão de implementação um <i>Shared Services</i> .....	19
4.2.1 – Alinhamento Estratégico e Commitment .....	21
4.2.2 – Maturidade de Processos.....	24
4.2.3 – Escala .....	27
<b>CAPITULO 5 – CONCLUSÕES.....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>35</b>

## RESUMO

De olho na competitividade global e com a missão de gerar cada vez mais valor a seus produtos e serviços, as empresas brasileiras vêm constantemente investindo em novas tecnologias de produção, processos e ferramentas de gestão. E é nessa última categoria que as iniciativas de implementação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) estão cada vez mais ganhando seu espaço como uma alternativa capaz de reduzir os custos operacionais, aumentar a produtividade, gerar economia e entregar o tão sonhado valor a seus clientes, sejam eles internos ou externos à organização.

Nesse cenário e sedente pelos benefícios possíveis de serem alcançados através do CSC, é que inúmeras perguntas começam a borbulhar na cabeça da alta direção. Como implementar? Qual é a escala necessária? Meus processos estão prontos para isso? Quanto e como vou economizar com uma estrutura como essa?

Com um olhar focado no momento das decisões estratégicas sobre esse tipo de iniciativa é que essa pesquisa tentará extrair os principais fatores críticos de sucesso que devem ser avaliados e mensurados com maior critério pelos dirigentes.

**Palavras chaves:** Centro de Serviços Compartilhados, CSC, Decisões Estratégicas, Serviços e Fatores Críticos de Sucesso.

## ABSTRACT

With an eye on global competitiveness and with the mission to generate more value to their products and services, Brazilian companies are investing constantly in new technologies of production, process and management tools. Based on this last category, initiatives to implement a Shared Services Center (SSC) are conquering a position as an alternative capable of reducing the operational costs, boost the productivity, generate savings and deliver more value to the clients (internal or external).

Considering this scenario and thirsty to achieve benefits using an SSC, there are a lot of questions popping up in the head of the senior executives. How to implement it? What scale is necessary? Are the company processes ready for it? How much and how will I save with a structure like that?

Focusing the time of the strategic decisions of this kind of project, this research attempts to extract the major critical factors to the success that must be assessed and measured stringently by companies' senior executives.

**Key-words:** Shared Services, SSC, Strategic Decisions, Service and Critical Success Factors.

**LISTA DE IMAGENS**

IMAGEM 1:	ESTADOS QUE ABRIGAM EMPRESAS COM SSC NO BRASIL.....	8
IMAGEM 2:	EMPRESAS COM SSC POR ESTADO.....	9
IMAGEM 3:	EMPRESAS COM SSC POR ESTADO.....	10
IMAGEM 4:	RAZÕES PARA IMPLEMENTAR UM CSC.....	11
IMAGEM 5:	BENEFÍCIOS E DIFICULDADES DA ALCOA EM RELAÇÃO AO SHARED SERVICES.....	15
IMAGEM 6:	MODELO ORGANIZACIONAL DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS.....	17
IMAGEM 7:	TEMPO ENTRE A APROVAÇÃO DO PROJETO E O INÍCIO DAS ATIVIDADES DO CSC.....	20
IMAGEM 8:	NÍVEL HIERÁRQUICO REPONSÁVEL PELO SSC E NÍVEL HIERÁRQUICO DE REPORTE.....	20
IMAGEM 9:	PROCESSO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E <i>COMMITMENT</i> PARA INICIATIVAS DE SHARED SERVICES.....	23
IMAGEM 10:	COMPARAÇÃO DE CUSTOS POR TRANSAÇÃO.....	27

## CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO

*“A mudança é a chave. Um homem pode desgastar determinada parte da mente ao usá-la e fatiga-la continuamente, do mesmo modo como pode desgastar os cotovelos do casaco”.*

*Winston Churchill<sup>1</sup>*

Vamos parar e pensar um pouco: Porque uma empresa criaria iniciativas tão complexas a ponto de mudar quase toda sua estrutura hierárquica, processos e operações? Apimentando ainda mais esse cenário, vamos considerar uma empresa líder em seu mercado de atuação e que possui um alto nível de maturidade de seus processos atuais! Quem, e porque alguém iria mexer no tão almejado “time que está ganhando”? Ainda que a exploração desse tipo de cenário venha a ser feita mais a frente, não precisamos nos esforçar para saber que a resposta é clara e com toda certeza habita na mente e na ponta da língua dos *CEOs* e *CFOs* de muitas organizações: **As empresas necessitam gerar cada vez mais valor para seus clientes para conseguirem driblar a competitividade e sobreviver ao crescente mercado interno e global.**

Nesse cenário competitivo, veloz e sedente pela constante geração de valor de produtos e serviços, a utilização de operações envolvendo *Shared Services* (SSC) torna-se cada vez mais atraente para as empresas, porém a implementação dessa modalidade de operação é tão amplo e complexo, que pode afetar e alterar toda a estrutura de uma organização, independente do seu tamanho ou segmento.

Diante de uma iniciativa desse gabarito, todos aqueles que estão envolvidos com o processo decisório, seja no nível estratégico, tático e/ou operacional, se veem forçados a definir critérios de avaliação que justifiquem ou não a nova forma de operação, e é nesse momento que decisões incorretas podem ser cometidas, visto os intermináveis elementos inter-relacionados da CIA e interesses distintos em todos os níveis da organização, por exemplo: Como fica a relação de poder com as novas divisões do trabalho? Quem ganha e quem perde com um processo de *Shared Services*? Como selecionar os processos que farão parte do novo modelo de operação? Quais processos tem maturidade para comporem a nova organização de

---

<sup>1</sup> Esta frase é de Winston Churchill (1874 – 1965), que foi o Primeiro Ministro do Reino Unido entre 1940 - 1955. Churchill é considerado até hoje como um dos mais corajosos e brilhantes líderes mundiais, tendo participação fundamental nos rumos da 2ª guerra mundial. (AXELROD, 2011).



serviço? Como mensurar o valor gerado a partir de um SSC? Quais são números esperados para os indicadores financeiros como *ROI*, *payback* e *cash flow*? Os resultados advindos de um *Shared Services* estão alinhados com planejamento estratégico da organização?

Sabendo das inúmeras dificuldades para a obtenção das respostas dessas e de outras inúmeras perguntas que envolvem as iniciativas de *Shared Services*, o objeto desse estudo visa identificar os principais fatores críticos de sucesso para as decisões estratégicas que tornam a implantação de um *Shared Services* uma operação viável tecnicamente, operacionalmente e principalmente alinhada com os objetivos estratégicos das organizações.

## **CAPITULO 2 – ENTENDENDO OS CONCEITOS DE UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (*SHARED SERVICES* – “SSC”)**

Durante os projetos de implantação de *Shared Services* (SSC) ou na tradução literal: Serviços Compartilhados (CSC), tenho identificado uma grande dificuldade da compreensão de seus conceitos, suas aplicações e principalmente seus benefícios. Essa “dificuldade” é derivada da recente utilização do termo no Brasil e mais recente ainda, na aplicação desse modelo de gestão entre as organizações.

O termo *Shared Services*, não é muito bem definido na literatura e tão pouco se é conhecido às primeiras iniciativas de sua implantação. Para Magalhães (2013), mesmo com imprecisão da data, em meados de 1986, a General Eletric criou um grupo conhecido como “*Client Business Service*”, que utilizava os conceitos e características de um SSC. Ainda segundo o autor, um estudo foi realizado pela consultoria A.T. Kerney, em 1990, onde identificou que empresas como IBM, AT&T, Ford, Johnson & Johnson, HP e outras empresas, se utilizavam da operação de serviços financeiros de forma compartilhada. A partir dessa constatação, surgia entre os consultores executantes dessa pesquisa, a origem ao termo *Shared Services*.

Na definição de (Da Cunha apud FORST, 2000;2001, p.14) “*As Centrais de Serviços Compartilhados são nacionalmente conhecidas também pela sigla CSC. A denominação é uma tradução do termo da língua inglesa “Shared Services Centre”, que também se apegam à sua sigla, no caso, SSC. No entanto, cada organização denomina um nome específico a essa unidade de serviços compartilhados (FORST, 2000;2001), mesmo sabendo que existe um conceito em comum na aplicação dessas unidades.*”.

Já para (Da Cunha apud WALSH, 2011, p.12) “*a noção do conceito do CSC surgiu de grandes organizações do setor privado, no início da década de 1980, quando começaram a emergir empreendimentos que consolidavam unidades de forma separada dentre as demais que se focavam em realizar atividades específicas a fim de se buscar custos menores e melhoria na entrega dos serviços realizados*”.

Como se pode observar, estamos há apenas 14 anos desde as primeiras iniciativas de utilização de modelos de SSC no Brasil, e isso torna seu conceito relativamente novo e muitas vezes e muitas vezes desconhecido no mercado

nacional. É importante não associarmos o termo “desconhecido” com morosidade ou ineficiência do mercado nacional em utilizar-se de um novo modelo organizacional, mas sim observar no tempo de maturação e aderência do próprio modelo ao mercado corporativo e principalmente no tempo necessário para uma empresa estar realmente preparada em termos de maturidade de processos, recursos financeiros, volume de negócio, tecnologia e outros inúmeros fatores que possibilitam o *setup* e migração para um modelo do tipo SSC.

Ao buscar na literatura algumas definições para o conceito de *Shared Services*, selecionei aquelas que melhor definem a complexidade que envolve o modelo e propósito de um *Shared Services*, são elas:

“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);

“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.” (Lófti apud SILVA et al., 2012, p. 12).

“A concentração dos recursos da empresa atuando com atividades, difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa.” (Magalhães apud SCHULMAN, 2013, p. 17).

“O Centro de Serviços Compartilhado é, portanto, uma forma de organização em que se estabelece uma operação de serviços para funcionar dentro de uma visão cliente-fornecedor, com contratos formais de prestação de serviço. Esta operação de serviços tem governança específica definida por seus clientes que, além de compartilhar recursos e investimentos, participam na tomada de decisão.” (FERREIRA, 2010, p.20).

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

Para Magalhães (2013), a filosofia de um *Shared Services* está ancorada num objetivo principal de acrescentar valor para à empresa. Para isso, a unidade de SSC, deve focar no crescimento estratégico da CIA, criando novas responsabilidades de gerenciamento, foco nos serviços e suporte, garantido a liberação da/das unidades de negócios para desenvolvimento do seu *core-competency*, ou seja, para seu “objetivo-fim”. Ainda segundo o autor “ao juntar esses processos e atividades não estratégicos numa organização comum, sob seu próprio gerenciamento, todas as unidades de negócio individuais estarão liberadas para dedicar-se com suas metas de valor. Isso por sua vez, permite que a gerência dessas unidades foque a solução de problemas de negócio através da melhoria dos processos principais das unidades, aumentando assim a cadeia de valor, e como resultado, levando ao seu crescimento”.

A luz dos diversos conceitos sobre o modelo de *Shared Services*, observamos que quase todos eles remetem a ideia para uma unidade separada da unidade principal da CIA, sendo que Bergerson (2003) é mais direto em relação a isso e chama o modelo de “semiautônoma unidade de negócio”. Outro aspecto que se destaca entre os conceitos, é a de que essa “unidade semiautônoma de negócio” atua como prestadora de serviços para sua própria organização principal, absorvendo processos específicos, os operando a um baixo custo e como consequência, liberando a organização principal para se concentrar apenas nas suas atividades fundamentais (*core*).

## 2.1 Diferenças da estrutura de *Shared Services* em relação a uma estrutura de *BPO (Business Process Outsourcing)*

“Wang e Wang (2007) dizem que ao contrário do processo de outsourcing, os serviços compartilhados podem padronizar e consolidar funções comuns dentre múltiplas organizações para reduzir o processo de duplicação de informações, tal como aumentar a disseminação de 36 conhecimentos e informações. Isso indica que os CSCs conseguem ir mais além das empresas contratadas no mercado via-outsourcing e oferecer um serviço mais específico à organização em termos de entrega de serviços especializados para a matriz e as subsidiárias de uma grande companhia. Não obstante, trata-se também de uma forma de manter as atividades não core realizadas de acordo com a cultura da corporação, o que não seria possível num processo de outsourcing (FORST, 2001; ULBRICH, 2006). Existe uma padronização não apenas de tarefas, mas também, de cultura organizacional.”. (Cunha apud WANG e WANG, FORST e ULBRICH, 2011, p.35).

Se observarmos a estrutura de um *Shared Services*, podemos erroneamente confundi-lo com um modelo de negócio do tipo *BPO (Business Process Outsourcing)*. Porém o que diferencia uma estrutura da outra, primeiramente é a formato legal sob o qual a estrutura é estabelecida, visto que uma operação de *BPO* é uma estrutura de terceiros que provê serviços para um ou mais clientes externos, enquanto um *SSC* é uma unidade semiautônoma que faz parte da própria corporação, sendo este operado através de gestão própria, com recursos próprios e também terceiros, porém geralmente não prevalecendo este último. Outro aspecto que evidência a diferenciação entre os modelos, é o fator Custo Operacional, pois em uma estrutura do tipo *BPO*, o custo tende a se tornar uma constante, acrescida por taxas de renovação e adendos contratuais, enquanto em uma estrutura do tipo *SSC*, os Custos Operacionais tendem a se tornar cada vez menores, promovidos pela especialização das rotinas de trabalho, redução da mão de obra, redução do custo da mão de obra, ganhos de qualidade e eficiência operacional, ao se entregar mais em menos tempo e em melhor qualidade.

Segundo Magalhães (2013), ao ser dirigido e norteado pela competitividade do mercado, um *SSC* tem seus serviços superiores aos produtos ofertados e entregues por uma empresa de *BPO*.

Algumas diferenças entre uma operação de *Shared Services* versus uma operação de *Business Process Outsourcing* são descritas por (Lófti apud DA CUNHA, 2012, p. 26), segundo ele:

- “• Os CSCs conseguem oferecer um serviço mais específico à organização, que detém maior controle e consegue reter conhecimentos e expertise.
- Também favorecem que as atividades de suporte sejam realizadas de acordo com a cultura da corporação.
- O modelo de CSC é mais indicado para obtenção de ganhos estratégicos de médio e longo prazo (lógica de parceria).
- Por outro lado, a opção de outsourcing tende a ter maior rapidez para início das atividades externas à organização, que também não incorre em investimentos iniciais.”

### CAPÍTULO 3 – IMPLANTAÇÕES DE *SHARED SERVICES* NO BRASIL.

Mesmo se tratando de um modelo de gestão ainda pouco difundido no Brasil e principalmente carente de produções acadêmicas, foi possível identificar algumas iniciativas no mercado brasileiro que em maior ou menor nível, realizaram algum tipo de estruturação envolvendo um *Shared Services*. Abaixo serão destacadas algumas dessas empresas e na sequência a apresentação de um case com maior detalhamento.

#### 3.1 Empresas por região com algum tipo de iniciativa de *Shared Services* no Brasil.

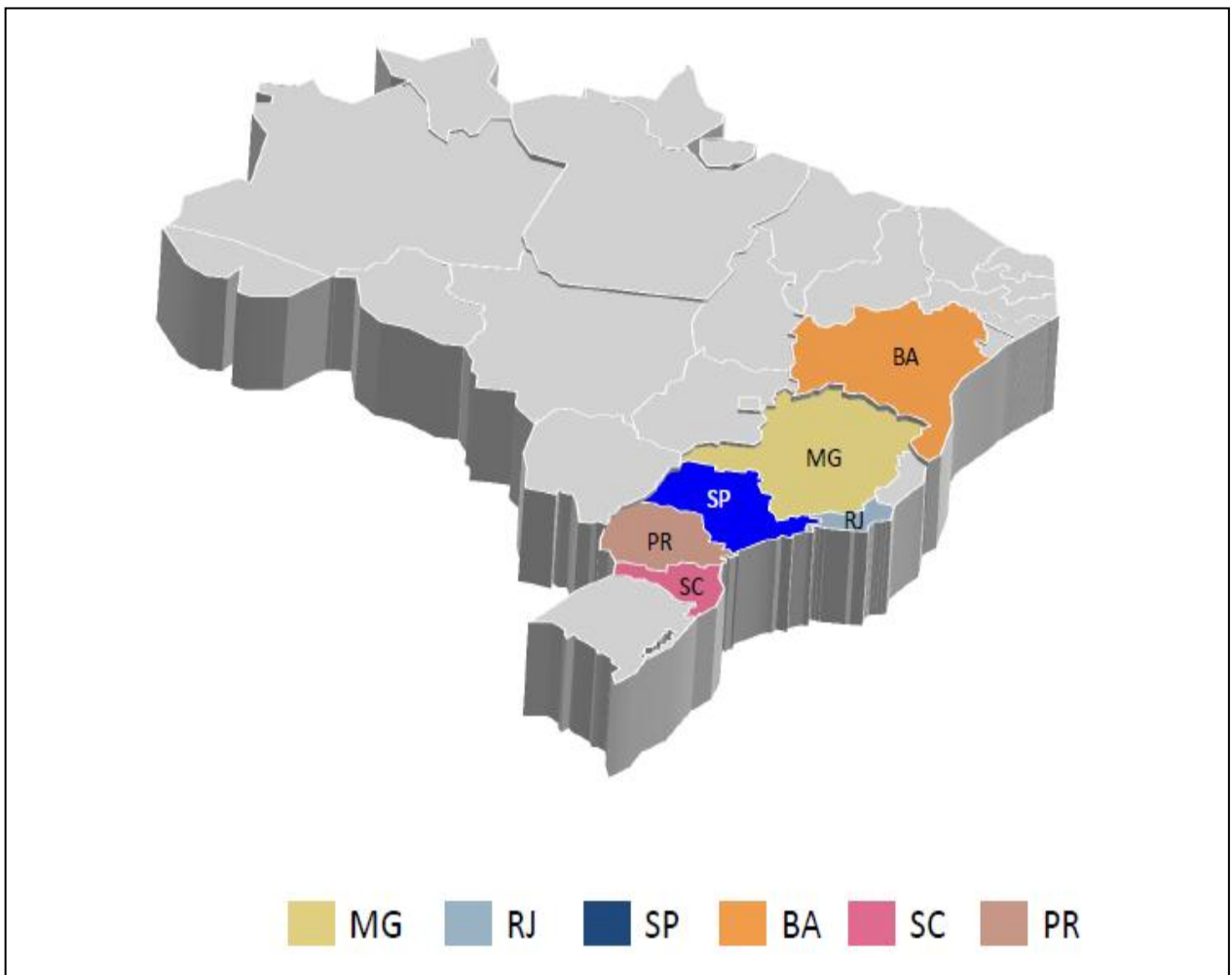


IMAGEM 1 – ESTADOS QUE ABRIGAM EMPRESAS COM SSC NO BRASIL  
FONTE: (Lófti, 2012)



IMAGEM 2 – EMPRESAS COM SSC POR ESTADO  
 FONTE: (Lófti, 2012)



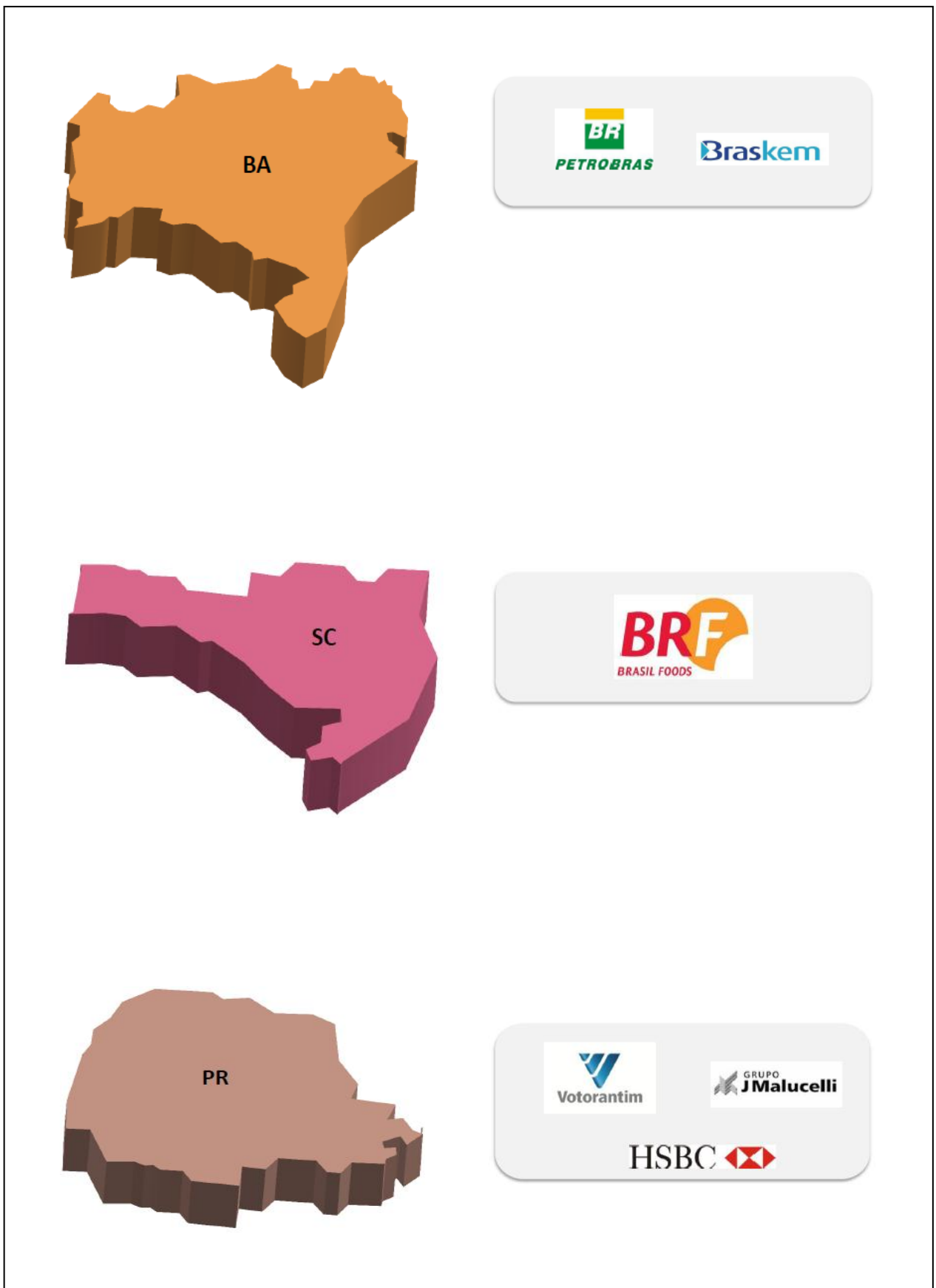


IMAGEM 3 – EMPRESAS COM SSC POR ESTADO  
FONTE: (Lófti, 2012)

### 3.2 Principais motivos que impulsionam uma iniciativa de *Shared Services* no Brasil.

Os motivos que levam uma CIA a implementar ou pelo discutir sobre o assunto podem ser inúmeros e podem variar dependente do porte da organização, posicionamento no mercado, situação econômico-financeira e definições estratégicas. E em uma pesquisa realizada pela Consultoria Deloitte em 2007, apresenta a redução de custos como a principal razão realizar tal implementação, seguida pela melhoria de processos e melhoria dos níveis de serviço.

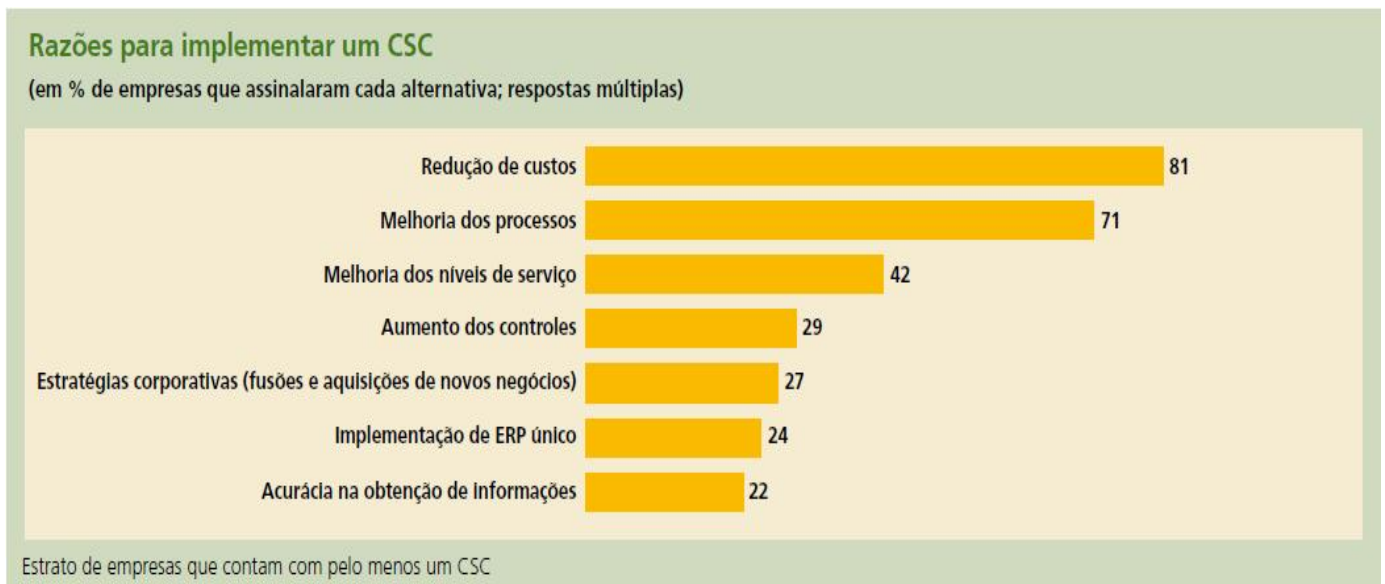


IMAGEM 4 – RAZÕES PARA IMPLEMENTAR UM CSC

FONTE: (Deloitte, 2007)

Para (MAGALHÃES, 2013), o principal motivo de uma implementação de um *Shared Services* está baseada na geração de valor, sendo que esta motivação não nasce simplesmente na própria empresa, mas sim de uma necessidade de sobrevivência advinda do cenário econômico mundial. Segundo o autor, “Os *ganhos financeiros oriundos desse ambiente de processos de apoio compartilhado são produzidos não somente em função desta nova unidade de negócio, mas em toda a empresa, uma vez que a concentração de atividades até então descentralizadas nas diversas unidades de negócio permite a estas um maior foco nos objetivos*

*estratégicos e empenho em ações que culminem com a criação de valor, sem terem de se preocupar com questões operacionais relativas aos de processos de apoio (MAGALHÃES, 2013, p.33)”.*

### **3.3 Case ALCOA**

Conforme estudo desenvolvido por (AFFONSO, 2010), identificou-se na empresa Alcoa, uma iniciativa global para as ações de *Shared Services*, onde foram centralizados inicialmente os serviços das áreas Administrativa e Financeira.

A Alcoa Alumínio S.A, é integrada a Alcoa Inc, que é líder global na produção de alumínio primário, alumínio transformado e também a maior mineradora de bauxita e refinadora de alumina do mundo. Atualmente a CIA tem atuação em 31 países e conta com 61 mil funcionários, tendo iniciado seus trabalhos no Brasil no ano de 1965. Suas unidades produtivas estão distribuídas em sete estados: Maranhão, Minas Gerais, Pará, Pernambuco, Santa Catarina, São Paulo e Distrito Federal (ALCOA, 2014).

Ainda segundo AFFONSO, 2010, a iniciativa mundial chamada de Global Business Services (GBS), buscou a promoção de serviços com alto valor agregado, competitividade, redução de custos e também a eliminação de redundâncias operacionais, centralizando processos específicos em uma única estrutura de serviços.

O local de instalação da estrutura de serviços (Belo Horizonte) ocorreu devido a fatores estratégicos, pois a Alcoa utilizou-se de uma estrutura fabril já existente na cidade, o que propiciou a utilização de mão de obra já qualifica. Outro fator não menos importante para a seleção e escolha do site foi a proximidade dos grandes polos comerciais e universidades.

Para a Alcoa, os principais motivadores para a decisão de implementação de um *Shared Services* no Brasil, estavam ancorados na redução de custos, padronização de processos, melhoria de qualidade dos serviços e ganhos de eficiência, entretanto, pode-se observar um componente estratégico de grande peso

na decisão final de implementação no Brasil, que foi a experiência e sucesso da Alcoa com Shared Services em outros países, conforme descrito por AFFONSO, 2010, apud APPUD EX ALCOA, p.141 “*As duas coisas (planejamento existente ou uma necessidade pontual), primeiro porque esse modelo já existia na ALCOA no exterior: nos EUA, na Austrália, na Europa. Então, aqui no Brasil, seria a 4º região do mundo a implementar. E aí, com a troca do presidente aqui da região, o Franklin Feder, o presidente atual, veio dos EUA e aí veio com ele esse objetivo de implantar o modelo aqui que já rodava muito bem na ALCOA porque esse modelo traz benefícios. Então era implantar o modelo que já era conhecido na ALCOA e no mercado era conhecido como muito apropriado, muito válido.*”.

“Na verdade, os objetivos principais são os maiores ganhos que se têm quando implanta um centro de serviço compartilhado, ou seja, você concentra em uma única organização o serviço das diversas áreas administrativas, porque você obtém ganho de escala, você padroniza os diversos tipos de serviços, você cria a relação: fornecedor-cliente, o que é sempre saudável para você manter sempre o foco e melhoria na qualidade do serviço, diferentemente quando esse serviço é prestado por malha corporativa, que não se discute o custo, a qualidade e, naturalmente, você obtém redução de custos na racionalização dos ganhos de produtividade que você faz (AFFONSO, 2010 apud EX ALCOA, p. 141)”.

Para AFFONSO, 2010, a implementação do *Shared Services* da Alcoa no Brasil se deu muito rapidamente (três meses após a aprovação do business case), pois foi seguido e adaptado o modelo de estruturas de Shared Services em funcionamento em outras partes mundo. A implementação brasileira, previa centralizar ao máximo os processos de *BackOffice* em uma estrutura hierárquica independente.

“Quando o presidente assumiu aqui a posição da região, ele trouxe como uma das iniciativas a implantar, eles montaram um grupo de pessoas que tinham conhecimento grande dos processos e dos negócios da Alcoa, envolvendo todas as áreas e eles analisaram por área funcional. Então vamos supor, vamos pegar a área financeira. Quais serviços já estão consolidados em SP, quais não estão e esses que não estão? Faz sentido vir para o GBS ou ficar as mesmas unidades do negócio? Aí, decidido isso, que organização eu preciso GBS para tocar esse volume do serviço que a gente listou? Foi feito dessa forma, considerando todas as áreas de funcionamento (AFFONSO, 2010 apud EX ALCOA, p. 143)”.

Na verdade, na época, isso foi um desafio violento porque isso tinha um prazo extremamente curto, coisa de 03 meses para fazer todo o processo e começar. Mas a ideia foi o seguinte: traz o máximo de coisas possível. Vai ter o trauma? Vai ter o trauma, mas traz o máximo (AFFONSO, 2010 apud AC-01 ALCOA)”.

Transcorrida a fase de implementação do *Shared Services* da Alcoa, podemos observar alguns aspectos centrais com relação à Operacionalização, são eles:

- a) A estrutura hierárquica adotada está baseada em uma visão financeira, visto que foi criada uma nova Unidade de Negócio, esta subordinada à diretoria financeira e também á presidência da CIA;
- b) O *site* escolhido para acomodar as operações do *Shared Services* foi em Poços de Caldas, dentro de uma das plantas fabris da Alcoa. Para essa decisão foram considerados aspectos como a manutenção do vínculo com e negócio e os valores da CIA, custo de aluguel, mão de obra, custo de vida e outros aspectos;
- c) Ausência de redesenho de processo durante a implementação das operações. Tais adequações foram realizadas pós-implementação;
- d) Os principais indicadores de qualidade dos serviços prestados são aferidos através de: *SLA (Service Level Agreement)* e *SLM (Service Level Management)*;
- e) Mesmo existindo uma Unidade de Negócio descentralizada, não existe a composição de preço por serviço. Todos os custos do *Shared Services* são rateados pelas fábricas, que são as tomadoras dos serviços;

- f) Utilização e mão de obra terceirizada para operacionalizar os processos mais simples;
- g) Principais benefícios e dificuldades identificadas pela Alcoa:

**Benefícios e dificuldades da ALCOA em relação CSC**

<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>DIFICULDADES</b>
Facilidade na obtenção de informações junto ao CSC.	Eventuais necessidades de uniformização de processos pelo CSC.
Pessoas no CSC especializadas nos assuntos que envolvem as atividades de <i>back office</i> , desonerando área cliente.	Falta de maior contato físico.
Facilidade em tratar determinada necessidade da organização, mesmo partindo de diversas áreas clientes, um objetivo único, com uma parceria de prioridade com o CSC.	Garantir que as partes envolvidas cumpram os procedimentos conforme previstos e acordados.
Centralização e padronização; valorização das pessoas e integração.	
Existência de metas, controles e acompanhamentos para que os direitos e deveres sejam efetivamente cumpridos.	

IMAGEM 5 – BENEFÍCIOS E DIFICULDADES DA ALCOA EM RELAÇÃO AO *SHARED SERVICES*

FONTE: (Affonso, 2010)

## CAPITULO 4 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (*SHARED SERVICES*)

Operacionalizar uma estrutura de *Shared Services* demanda uma série de análises e decisões estratégicas por parte da CIA. Em alguns casos a iniciativa de SSC é promovida como sendo um *rollout* de um modelo de negócios já consolidado pela CIA em outras partes do mundo, em outros casos, a iniciativa nasce de alguma necessidade específica, como por exemplo: a necessidade de redução de seus custos operacionais, da geração de valor para o cliente, da busca de economia de escala, qualidade, eficiência operacional ou até mesmo da necessidade de consolidação das operações.

Independente das motivações que promovem o início das discussões sobre a implantação de um SSC, a mesma obrigatoriamente deve estar apoiada e avalizada pelo comitê estratégico da CIA, para somente então percorrer as demais esferas tática e operacional – O comprometimento e o alinhamento do ponto de vista estratégico deve sempre ser tratado como a prioridade número 1 em uma iniciativa de um *Shared Services*, isso devido ao esforço a ser empregado para sua realização e manutenção, modificações na estrutura organizacional, processos, gestão de pessoas, localização e outros aspectos. Sem o apoio e patrocínio da alta direção da CIA, é certo que um projeto do gabarito de um *Shared Services* estará fadado ao declínio. É importante notar que uma implementação inadequada de um *Shared Services*, pode corresponder ao sucesso ou fracasso de uma organização inteira.

“A tomada de decisão em direção a um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) não deve ser considerada de maneira leviana ou “superficial”. A partir do momento em que se decide proceder com projetos de serviços compartilhados, a execução do mesmo pode perdurar por muitos meses e anos, além de demandar grandes esforços na organização” (MAGALHÃES, 2013 p.111).

Avaliar corretamente a estratégia da CIA é fundamental para que uma implementação de um *Shared Services* seja bem sucedida. Nesse sentido, um dos fatores a ser exaustivamente pensado é o modelo de governança que será desenhado para a nova estrutura de serviços, pois esta além de alterar o organograma geral, define o futuro de como essa estrutura se posicionará perante a própria organização e perante seus cliente e fornecedores. Conforme visto no

quadro abaixo, MAGALHÃES, 2013, conseguiu retratar com detalhes o que ele chamou de “*quatro modelos possíveis para uma operação de serviços compartilhados*”, nele o autor separa os diferentes modelos de hierarquia possíveis para uma estrutura de *Shared Services*, seus prós e seus contras.

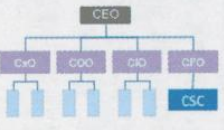
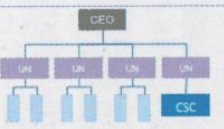
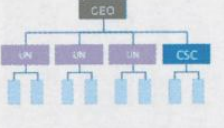
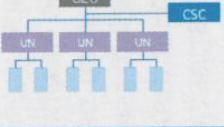
Modelo Hierárquico		Prós	Contra
Modelo baseado na Visão Financeira		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto controle financeiro</li> <li>- Boa gestão de números</li> <li>- Foco em controle</li> <li>- Foco em redução de custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco foco em demais áreas migradas para o CSC</li> <li>- Pouco desenvolvimento do CSC</li> <li>- Alto processo de terceirização</li> </ul>
Modelo baseado em Departamento		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza conhecimento da unidade escolhida</li> <li>- Padronização baseada no modelo da Unidade de Negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe subordinada à Unidade de Negócio em que atua e não à corporação</li> <li>- Conflitos entre gestores</li> <li>- Segregação de Função</li> <li>- Alta resistência à manutenção do modelo</li> </ul>
Modelo baseado em Unidade de Negócio Independente		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Independência de gestão</li> <li>- Foco em desenvolvimento do negócio</li> <li>- Foco em suporte ao cliente</li> <li>- Foco em melhoria Contínua para sobreviver às mudanças do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto Investimento inicial</li> <li>- Resistência dos gestores - poder de informação</li> </ul>
Modelo baseado em Holding (Corporativo)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco no controle do negócio</li> <li>- Baixa resistência dos gestores</li> <li>- Foco em serviços de gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco foco em desenvolver áreas que geram valor ao negócio</li> <li>- CSC tende a desenvolver-se como Controladoria</li> </ul>

IMAGEM 6 – MODELO ORGANIZACIONAL DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

FONTE: (Magalhães, 2013, p.27)



## 4.1 A origem dos dados

Ainda que existam diversos fatores de decisão, etapas de projeto e um longo tempo de implementação até se chegar a realmente operacionalizar um *Shared Services*, esta pesquisa limitou-se em identificar os fatores considerados como críticos e mandatórios para uma decisão estratégica de se seguir ou não com uma implementação. A delimitação da pesquisa visa mantê-la focada em um tema atual e ainda pouco conhecido, evitando com isso, adentrarmos em assuntos amplamente debatidos, como por exemplo: gerenciamento de projetos, governança corporativa, recursos humanos e outros.

Ao longo dessa pesquisa, participei ativamente como gestor de uma iniciativa (projeto) de grande porte para implementação de um *Shared Services* no Brasil, além de ter acompanhado os últimos preparativos e *go-live* de outros dois *Shared Services*: um situado na Europa e outro na América Latina. Por se tratarem de iniciativas da mesma CIA, esses últimos deveriam servir como *empate* para o *rollout* do Brasil.

Durante do projeto, a primeira grande barreira a ser transposta foi à identificação do que chamarei de “Localização Brasil”, que é carregada de especificidades aplicadas apenas ao Brasil e é diferente de outras partes do mundo, como por exemplo: nosso sistema tributário, nosso sistema fiscal, as relações trabalhistas, as relações sindicais e um idioma independente (não compartilhado com nenhum outro país da América Latina ou resto do mundo).

A identificação da “Localização Brasil” e sua nuances, geraram a oportunidade de se olhar para a iniciativa de *Shared Services*, como se fosse uma ideia nova a ser pensada estrategicamente desde a sua concepção e não como apenas mais um país a utilizar uma ferramenta corporativa, deixando de lado à ideia de realizar apenas um *rollout*.

A visão do cenário citado acima é relevante para se entender a “base de dados” de onde e em que condições essa pesquisa foi realizada, auxiliando a compreensão dos fatores envolvidos na coleta de dados.

Além das experiências em *Shared Services* citadas acima, a pesquisa também conta com o compartilhamento de experiências profissionais de gerenciamento de diversos tipos de projetos, experiências de consultoria empresariais e principalmente do referencial teórico utilizado, que apesar de escasso, trouxe uma visão ressonante sobre o tema *Shared Services no Brasil*.

#### **4.2 Fatores identificados e considerados como críticos de sucesso para a decisão de implementação um *Shared Services***

Uma avalanche de decisões críticas e estratégicas num curto período de tempo – É desta forma que defino o momento da concepção de uma implementação de *Shared Services* até o início da execução do projeto.

Conforme pesquisa realizada pela Consultoria Deloitte em 2007, o tempo médio para início das atividades de um *Shared Services* é de até um ano. Ou seja, em menos de um ano todas as decisões preliminares e estratégicas foram tomadas, o planejamento do projeto foi realizado, as equipes foram mobilizadas, o local foi definido, os processos de negócio foram atualizados, os departamentos a serem migrados foram escolhidos, decisões de recursos humanos foram tomadas e o almejado *go-live* foi dado. Essa é a velocidade real de um projeto de *Shared Services*.

Ainda segundo a Consultoria, foi apontado um alto nível hierárquico responsável diretamente pela prestação de contas de um *Shared Services*. Encabeçando essa lista estão Presidentes, Diretores e Superintendentes. Quando não ligados diretamente à prestação de contas, os mesmos níveis hierárquicos são o reporte direto de outros níveis da CIA.

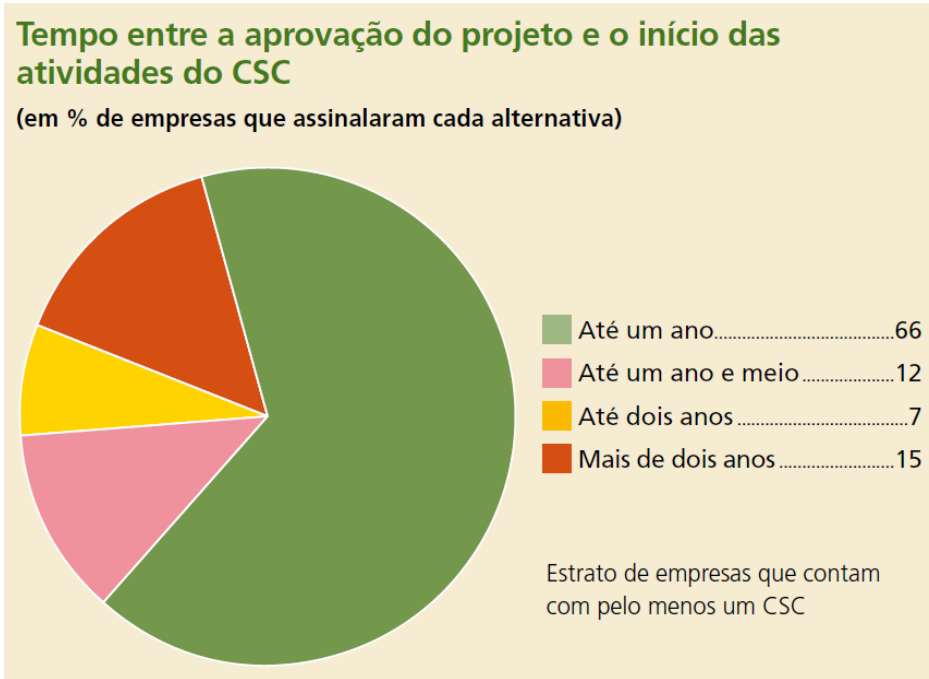


IMAGEM 7 – TEMPO ENTRE A APROVAÇÃO DO PROJETO E O INÍCIO DAS ATIVIDADES DO CSC  
 FONTE: (Deloitte, 2007)

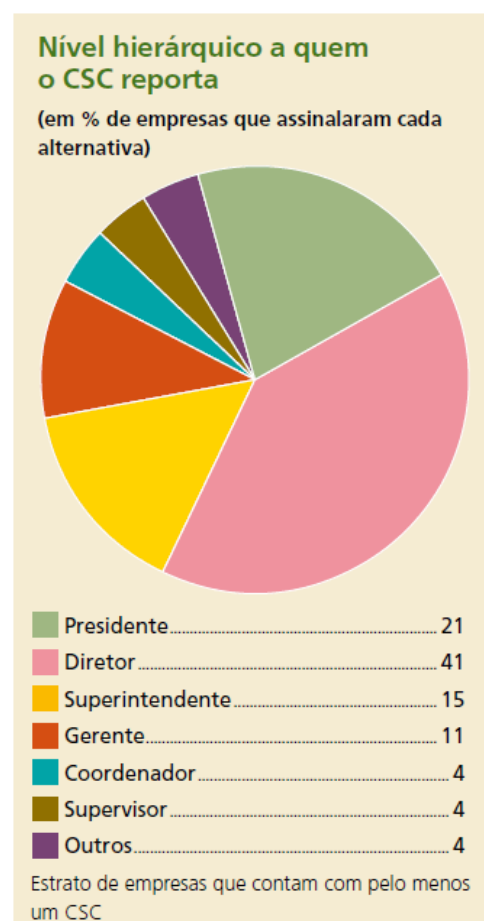
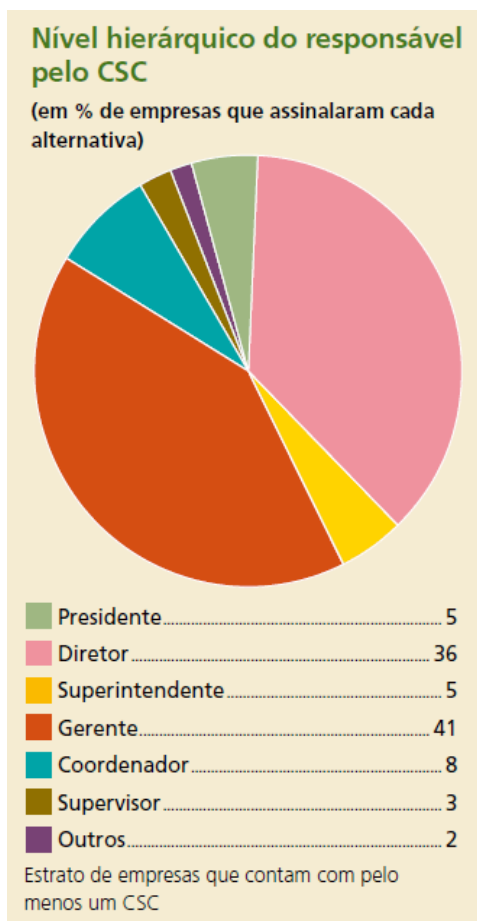


IMAGEM 8 – NÍVEL HIERÁRQUICO REPONSÁVEL PELO SSC E NÍVEL HIERÁRQUICO DE REPORTE  
 FONTE: (Deloitte, 2007)

Logicamente que as decisões estratégicas que aprovam o início dos trabalhos de execução de um projeto de *Shared Services* não são estáticas e imutáveis, e não se limitam a fase preliminar do projeto, elas percorrem todo o projeto, porém apenas como atualização do plano inicial ou definições finas dos desdobramentos estratégicos, trate-se de um processo iterativo.

É com base na “fotografia” do momento inicial das definições estratégicas de se implementar ou não um *Shared Services* que foram identificados os seguintes fatores considerados como críticos para o sucesso da iniciativa:

#### 4.2.1 Alinhamento Estratégico e *Commitment*

“Decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes. Ajudam intimamente a formar as verdadeiras metas do empreendimento. Ajudam a delinear os amplos limites dentro dos quais a entidade opera. Ditam tanto os recursos aos quais o empreendimento terá acesso para suas tarefas quanto os principais padrões nos quais esses recursos serão alocados. E determinam a eficiência do empreendimento – se seus principais esforços estão na direção dada pelo potencial de seus recursos – em contraposição ao fato de as tarefas individuais serem ou não realizadas. O âmbito das operações é a administração pela eficiência, juntamente com uma miríade de decisões necessárias para manter a rotina diária e os serviços da empresa” (MINTZBERG H. e QUINN B. J., 2001 p.21).

A primeira reflexão sobre a implementação de *Shared Services*, deve buscar responder as razões e circunstâncias que levaram a CIA a pensar sobre tal iniciativa. Esta pode ter “nascido” de um plano corporativo global, de um *rollout* de outra unidade cuja implementação foi bem sucedida, de experiências anteriores de um ou outro membro da alta direção ou até mesmo de uma pressão do próprio mercado. Independente da origem e circunstâncias que promoveram a ideia inicial, a razão de se criar uma unidade de serviço independente deve ser clara e lógica. MAGALHAES, 2009, p.34, relaciona alguns dos benefícios tangíveis e intangíveis que um *Shared Services* poderia proporcionar para uma CIA, são eles:

### **Tangíveis**

- redução de despesas;
- aumento de produtividade;
- economias de escala;
- alavancagem da tecnologia;
- maior controle;
- aumento do capital de giro;
- alavancagem das compras por meio da consolidação de fornecedores.

### **Intangíveis**

- melhoria dos serviços aos parceiros (clientes);
- processos padronizados e grupo de recursos;
- abordagem de unidade de negócio;
- transição mais rápida focando-se em “valor agregado”;
- manutenção mais eficaz dos padrões de informação;
- melhoria da acuracidade e da uniformidade das informações;
- melhor alavancagem da curva de aprendizado.

A decisão de se utilizar um *Shared Services* como parte do modelo de negócio, requer do *sponsor* do projeto, a ampliação do apoio político a fim de garantir o comprometimento de toda CIA, ou seja, obter o *commitment* da alta direção é mandatório nesse tipo de iniciativa, visto que a mesma demanda mudanças profundas em diversos fatores da CIA, como por exemplo: mudanças na estrutura corporativa, mudança nos cargos do alto escalão, alteração dos processos *core* do negócio, transferência, demissão ou admissão de funcionários de diversos departamentos, alterações sistêmicas, abertura de novo *site* ou rearranjo físico e assim por diante.

A ideia central ao se pensar na implementação de um *Shared Services*, é que independentemente da origem da inspiração para a iniciativa e independente de qual

o tipo de estratégia a ser utilizada pela CIA, o sucesso do projeto só será efetivo se existir o comprometimento por parte da alta direção (*commitment* corporativo), sem isso, o projeto de implementação poderá não ser aprovado ou pior, ser aprovado com ressalvas, o que futuramente dificultará ou inviabilizará sua execução. Um projeto sem o devido comprometimento não é capaz de realizar uma comunicação clara do desdobramento estratégico para os níveis tático e operacional. Essa ideia é mais bem exemplificada na figura abaixo:



IMAGEM 9 – PROCESSO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E *COMMITMENT* PARA INICIATIVAS DE *SHARED SERVICES*

FONTE: O autor, adaptado de (Mintzberg e Quinn apud MINTZBERG e WATERS, 1985)

Somente após um *commitment* corporativo é que um projeto de *Shared Services* deve avançar para as próximas etapas que envolvem a criação de um *Business Case* constando um estudo de viabilidade, situação atual de processos, benefícios devidamente qualificados e quantificados e outros aspectos que darão mais informações sobre a decisão estratégica tomada e conseqüentemente promoverá a iteração da estratégia, permitindo que a alta direção “ calibre” melhor a iniciativa e seja mais assertiva em relação aos objetivos definidos.

#### 4.2.2 Maturidade de processos

“Processos padronizados e simplificados, seja dentro ou fora da organização CSC, dão à pessoa tanto a oportunidade de aumentar sua produtividade, quanto de reduzir os custos com aumento de qualidade. Isso acontece porque todos os empregados poderão começar a ter uma visão do processo do seu trabalho de ponta a ponta e assumir a responsabilidade sobre sua entrega, afinal este é o “seu negócio”, este é a sua atividade core” (MAGALHÃES, 2013 p.111).

“A visão orientada por processo se mostra quase mandatória no CSC, que passa a ter objetivos e clientes muito bem definidos para a execução de suas tarefas. Para isso, é preciso transformar os processos que acontecem em diversos lugares para um modelo padrão de unidade de serviços. Além da padronização de processos, a unificação desses serviços de apoio também implica na uniformização de ferramentas e aplicativos. A maior vantagem da padronização de processos e sistemas está intrinsecamente ligada à melhoria do nível de serviço (Affonso apud SHAH, p. 67).

A correta avaliação do nível de Maturidade dos processos atuais para a tomada de decisão estratégica de seguir com uma iniciativa de *Shared Services* é fundamental para o sucesso da implementação.

Certa vez ouvi a seguinte frase de um executivo quanto à decisão de implementação de um *Shared Services*: “*Mas se tudo junto ainda não esta funcionando redondo, como isso vai funcionar separado?*” (trecho da comunicação de executivo<sup>2</sup> da alta direção durante a decisão estratégica de implementação de um SSC). A frase retrata a situação dos processos de muitas empresas algum tempo antes de uma decisão de se criar ou não uma estrutura de serviços.

---

<sup>2</sup> Optou-se em preservar o nome do executivo, empresa e ano.

Para (MAGALHÃES, 2013), a reengenharia de processos antes da implementação de um SSC, fica mais clara quando os processos atuais estão sob as seguintes circunstâncias:

- a) o volume ou a produtividade está fora de controle;
- b) em momentos de migração sistêmica, principalmente quando da implementação de um sistema do tipo ERP;
- c) em circunstâncias onde a CIA este em fase de pós-aquisição ou fusão e ainda com a necessidade de integração das operações.

Em seu estado mais simples, as primeiras fases de uma implementação de um Shared Services estão voltadas para os processos de apoio da organização, visto não diretamente ligados os processos-fim da organização.

Os principais processos do negócio e processos de apoio são classificados por (Magalhães apuc PORTER, 2009 p. 52) da seguinte forma:

***“Processos principais do negócio:*** São aqueles que agregam valor diretamente para os clientes da organização. São também denominados “processos fim” ou core “processos finalísticos” ou “processos primários”.

***“Processos de apoio:*** São aqueles que apoiam ou suportam os processos principais do negócio e a sí mesmos fornecendo produtos, serviços e insumos adquiridos ou comprados, equipamentos, tecnologia, softwares, manutenção de equipamentos e instalações, recursos humanos, informações e outros....o CSC busca obter deles o máximo valor através de sua simplificação, automação e rendimento, a fim de aprimorar e melhorar os níveis de desempenho para os processos principais.”.



Identificados os objetivos e benefícios a serem alcançados através de um *Shared Services*, as decisões estratégicas devem também observar e considerar com muito critério o nível de maturidade dos processos escolhidos para compor a primeira fase da nova unidade de serviços. Essa avaliação deve ser prévia ao início do projeto de SSC. Se necessário uma fase de *assessment* deve ser realizada antes de ocorrerem decisões da alta direção ou esforços de projeto. Ainda que o chamado *AS IS* (como é) de processos, já seja conhecido pela companhia, é primordial garantir que esses processos têm condições operacionais, sistêmicas e culturais para serem transformados e então comporem o chamado *TO BE* (como será).

### 4.2.3 Escala

O critério de Escala deve ser tratado pela CIA de forma diferente do critério Maturidade de Processo, que é desejável, a Escala não é uma opção quando se fala em uma iniciativa de *Shared Services*, ela é mandatória, uma vez que não exista justificativa para o esforço de alocação de recursos financeiros sem um volume satisfatório de transações a serem processadas. Entende-se por transações, toda e qualquer medida utilizada pela CIA, cuja soma represente o volume de negócios *core* realizados, por exemplo: ligações atendidas em um call-center, pagamentos efetuados pelo departamento financeiro, apólices emitidas em uma seguradora, etc.

- Quando falamos sobre Volume de Transações de uma empresa ou de um determinado departamento, relativamente também estamos falando de número de funcionários, visto que é com base nas transações (ou volume de trabalho) que a quantidade de recursos financeiros necessários é calculada.

Para efeitos de definição estratégica sobre a viabilização de um *Shared Services*, a seguinte comparação de custos por transação por ano, *quarter* ou mês, poderá ser realizada:

<p><b>CUSTO POR TRANSAÇÃO (ANTES DO SSC)</b></p> $\text{CUSTO POR TRANSAÇÃO} = \frac{\text{Custo Total de Operação}}{\text{Volume Total de Transações}}$
<p><b>CUSTO POR TRANSAÇÃO (DEPOIS DO SSC)</b></p> $\text{CUSTO POR TRANSAÇÃO} = \frac{\text{Custo Total de Operação}}{\text{Volume Total de Transações} * \text{Coeficiente de Eficiência Operacional}}$ <p>OU</p> $\text{CUSTO POR TRANSAÇÃO} = \frac{\text{Custo Total de Operação} - \text{Savings}}{\text{Volume Total de Transações}}$

IMAGEM 10 – COMPARAÇÃO DE CUSTOS POR TRANSAÇÃO

FONTE: O autor, 2013

O modelo de cálculo a ser escolhido para se analisar os Custos por Transação (depois do SSC), devem levar em consideração os objetivos e benefícios previstos e esperados na concepção da iniciativa de *Shared Services*. Nesse sentido, podemos considerar que os custos por transação possam ser influenciados por:

#### A) **Coeficiente de Eficiência Operacional:**

“...aumento de produtividade ocorre também em decorrência de concentração das num mesmo espaço e por muita vezes repetitiva, possam ser realizadas de forma mais eficiente. Isso significa que a reestruturação das divisões de negócio pode aumentar a eficiência das atividade realizadas... (Affonso apud ULRICH, FORST, LAWLER, MOHRMAN, BERGERON, SILVA, PEREIRA, AKSIN, MASINI, 2011 p.25”.

✚ Ganhos de eficiência operacional advindos de ações de reengenharia, otimização de processos, Six Sigma, produção enxuta e outras ferramentas que promovam ganhos de eficiência;

✚ Expansão da prestação dos serviços a serem operacionalizados na unidade do *Shared Services* para outras unidades da CIA, estejam estas localizadas no próprio país de origem do SSC ou em qualquer outra parte do mundo.

✚ Absorção de processos adicionais aos inicialmente previstos par o SSC. Nesse sentido o SSC deve criar mecanismos que possibilitem a rápida absorção das mais variadas demandas operacionais dos diversos departamentos da CIA, a fim de se tornar um fornecedor serviços especialista, eficiente e barato. A ideia central é que a unidade de SSC venha a se tornar a primeira opção de absorção de processo não relativos diretamente ao negócio (não core), deixando-os focar apenas naquilo que é competência primária do negócio – Exemplo: Livrar o departamento comercial de atividades burocráticas que não gerem vendas, etc;

✚ Especialização e preparação da unidade de *Shared Services* para assumir a venda seus serviços para empresas de ramos relacionados ou não ao negócio *core*. A ideia central seria tornar a unidade de serviços tão especialista no que faz a pondo de ela também se tornar uma fonte de receita advinda da venda de serviços para outras empresas. Um exemplo disso por ser visto nos dados da

pesquisa desenvolvida por (AFFONSO, 2011, p.96): “O principal processo diferencial do CSC da Empresa B com relação aos demais CSC é que ele anualmente passa pelo processo de venda de seus serviços para os clientes internos do Grupo Empresa B. Isso quer dizer que ele não é um CSC instalado apenas por decisão gerencial top down da organização, mas que, além disso, deve anualmente revender seus serviços de forma a convencer os clientes internos da necessidade dos serviços oferecidos. Isso força o CSC a anualmente verificar a satisfação dos clientes e, também, a realizar atividades orientadas a essa satisfação”.

## **B) Savings:**

✚ Ganhos efetivos de Real Estate (bens imobiliários) sobre a unidade onde o Shared Services será instalado fisicamente versus sua (as) localização anterior. A máxima será verdadeira se, por exemplo, o custo do novo site onde as operações serão aglomeradas, fica abaixo da soma de todos os locais de origem (logicamente que para se chegar a esses valores, deve-se comparar o custo por seat (assento) de cada funcionário do Shared Services) – Esse tipo de ganho pode ser obtido independente do tamanho do SSC. Para (MAGALHÃES, 2013, p.152) “O principal motivo da localização de uma Organização de Serviços Compartilhados é estabelecer operações dentro de um ambiente de custo baixo”. Durante a pesquisa, foram observadas iniciativas que contabilizaram economia apenas em mover a equipe de um bairro para outro, como ganhos a partir de movimentação globais, onde se movimentou equipes inteiras ou parciais de diversos países para outro. Apenas para reforçar ainda mais esse tópico, podemos imaginar um case de um Shared Services global consolidando as operações Financeiras e de Call Center de todas sucursais da CIA.

✚ Ganhos obtidos a partir da arbitragem financeira sobre Salários, Cargos e Grade Salarial (faixas salariais) – Ainda que o item remuneração e recursos humanos estejam atrelados a diversos fatores chaves do campo da Administração Estratégica de Recursos Humanos, nessa pesquisa o tema ficará limitado apenas à questão financeira.

Os ganhos financeiros associados á arbitragem salarial, cargos ou grades, são advindos de oportunidades geradas quando existe a mudança de local (*site*) na implementação de um *Shared Services* (principalmente na mudança de Cidade ou País), visto que com a consolidação das equipes, novas contratações e ou demissões, surge á necessidade de se revisitar as definições de cargos e salários, realizar promoções e até se criar novos *job descriptions* para funções até então inexistentes dentro da hierarquia da CIA. Com o apoio e engajamento formal da alta direção de recursos humanos durante essa fase de definição da iniciativa de SSC, e tomando-se os devidos cuidados em avaliar aspectos sindicais, legais e de mercado, é possível identificar inúmeras oportunidades de redução dos custos operacionais da nova estrutura de serviços. A preocupação e manobra de redução de custos através de salários também é observada por (DA CUNHA, 2011) conforme abaixo:

“Uma das recentes tentativas em se reduzir custos das organizações é realizar suas atividades offshore, ou seja, fora das fronteiras do país de origem. De fato, muitas das iniciativas do CSC são realizadas offshore, tal como denotam Sako e Tierney (2005). Sob essa possibilidade, pode-se ainda permitir que a corporação tenha redução de despesas com salários em decorrência da busca por países com menores custos de mão-de-obra (PRICE WATERHOUSE COOPERS, s/d; BAIN & COMPANY, s/d). Não obstante, essa redução salarial pode ocorrer também porque, de acordo com Travis e Shepherd (2005), a eficácia dos processos gerada no ambiente do CSC pode gerar a necessidade de menor disponibilidade de força de trabalho. Geralmente, uma quantidade menor de funcionários no CSC consegue atingir os mesmos resultados que numa empresa comum (BERGERON, 2003). Isso reduz a demanda por empregados e, conseqüentemente, acarreta menores custos com salários” (Da Cunha apud SAKO, TIERNEY, PRICE WATERHOUSE COOPERS, BAIN & COMPANY, TRAVIS e SHEPHERD e BERGERON, 2011, p.27).

✚ Utilização de incentivos fiscais, tributários e incentivos governamentais – Ainda que dependente de regras, condições de enquadramento e disponibilidade dos benefícios, a avaliação desses fatores também pode auxiliar na somatória do *Savings* e ser um fator determinando para a escolha do local, abertura de uma nova entidade legal, etc. Segundo (MAGALHÃES, 2013, p.179) *“Uma questão inicial no processo de mudança para um ambiente de serviços compartilhados é decidir que entidade jurídica hospedará a organização. Em alguns casos vale a pena criar uma entidade jurídica separada para isso”*.

Com base nos fatores que podem influenciar os custos por transação, é possível identificar que a maximização do lucro e benefícios de uma iniciativa de Shared Services será atingida quando a Eficiência Operacional e *Savings* atingirem seus respectivos “estados da arte”. Esse é o ponto ótimo a ser buscado durante um processo de definição estratégica.

A partir da identificação dos objetivos e das estratégias, uma série de variáveis tem sido utilizada para avaliar sua efetividade, dentre elas, a produtividade, a lucratividade, a participação no mercado, o atendimento aos interesses dos stakeholders, dentre outros” (DA CUNHA, 2011, p.34).

## CAPITULO 5 – CONCLUSÕES

Com base nos dados pesquisados e vivenciados durante a pesquisa, pode-se observar que o nível de complexidade das decisões necessárias para as iniciativas de *Shared Services* são extremamente elevados do ponto de vista estratégico, tático e operacional.

Ainda que o foco da pesquisa tenha se concentrado com maior afinco sobre as decisões estratégicas, sabe-se que um projeto dessa natureza influencia diversos fatores e elementos da CIA, comunidade e demais *stakeholders*.

Como exemplo disso, foi possível identificar grandes alterações sobre o aspecto de recursos humanos e cultura organizacional, pois geralmente quando é criada uma nova unidade de serviços, busca-se o chamado *low cost place* (local de menor custo), o que pode implicar em migração da força de trabalho para outras regiões do país ou do mundo. Essa movimentação de pessoal está atrelada a uma forte mudança nos processos transacionais da CIA, visto que os mesmos são forçados a se reinventarem para poder transformar a nova unidade de serviços ágil, produtiva e capaz de atingir seus propósitos de custo, qualidade e rentabilidade. Para (MAGALHÃES, 2013) “*Transformar operações de negócio de apoio e retaguarda de uma empresa em processos principais de uma unidade de negócio compartilhada ainda é uma mudança de cultura muito grande nas organizações, portanto não deve ter menosprezado o esforço da mudança e deve ser muito bem gerenciado*”.

É nessa “teia” de ações e reações que as decisões estratégicas estão inseridas e é onde serão tomadas. A implementação de um SSC não deve em hipótese alguma ser subestimada ou muito menos ter suas decisões transferidas para um nível mais baixo na hierarquia organizacional (nível gerencial, por exemplo).

A alta administração deve analisar minuciosamente as definições e impactos do projeto de *Shared Services*, de modo a garantir que todos os aspectos críticos foram avaliados com o devido cuidado, que tem o comprometimento (commitment) e entendimento das diretorias e demais *stakeholders*, e principalmente que o desdobramento estratégico para a execução do projeto esteja claro e documentado.

Vale ressaltar que o cuidado em relação a ser ter uma documentação oficial e atualizada do projeto deve ser redobrado, uma vez que ele será um guia com as decisões e desdobramento das estratégias, além disso, é nele que o comprometimento formal da alta direção para com o projeto está detalhado. O cuidado com a documentação não deve ser entendido como preciosismo ou excesso de burocratização, ao invés disso, é preciso ter em mente que um *Shared Services* não é um projeto de uma diretoria ou departamento X ou Y (embora tenha seu *sponsor* formal), mas sim um projeto que envolve e permeia toda a CIA. Uma documentação oficial das decisões estratégica do projeto, auxiliam em caso de mudanças de pessoal da alta direção ou gestão durante a execução do projeto.

Durante a pesquisa foi possível identificar inúmeros fatores que influenciam a iniciativa de implementação de um *Shared Services*, logicamente que dependente do formato da implementação, ramo de negócio, um fator poderá ter maior ou menor grau de influência que outros. Na literatura, (AFFONSO, 2010, p.14) traz esses fatores como sendo barreiras para a implementação de um *Shared Services* e que influenciam os elementos no qual as organizações são constituídas: estratégia, estrutura, comportamento das pessoas envolvidas, tecnologia necessária, processos e mudanças culturais na empresa – ainda nesse contexto, o mesmo autor aponta que:

“...que são numerosos os desafios enfrentados pelas organizações antes da obtenção dos benefícios operacionais; conscientização das pessoas, para operar dentro de uma no formato; instituição de uma visão orientada para o “cliente interno” a partir dos CSC; aglutinação das diversas subsidiárias para “adotar” o CSC com processos comuns para todos; automatização dos procedimentos manuais e medição dos benefícios” (Affonso apud MARTINS e AMARAL, 2010, p.15).

Conhecendo a infinidade de fatores que influenciam o sucesso de um *Shared Services*, a pesquisa limitou-se em observar e detalhar apenas os fatores considerados como críticos de sucesso para o momento de definição estratégica das CIAs, e que indiferem ao ramo de negócio, mercado ou dimensão da unidade de serviços pretendida.



A luz desse objetivo e nesse contexto, a pesquisa identificou e descreveu três como sendo esses fatores críticos: **Alinhamento estratégico e Commitment, Maturidade de processos e Escala.**

Em ambos os projetos de campo pesquisados, os mesmos fatores se apresentaram como as principais barreiras a serem vencidas durante as definições estratégicas da CIA, porém não se limitando apenas ao momento prévio a iniciativa de SSC, mas também durante e depois da implementação do projeto, por se tratar de um processo iterativo de planejamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO, H, J. **Centro de Serviços Compartilhados (CSC): Impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado.** Belo Horizonte: 2010. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC - Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2010.

ALCOA ALUMINIO S.A. Em: <<https://www.alcoa.com>>. Acesso em 14 de Novembro de 2014.

CUNHA, J, A. C. **A Gestão de pessoas em centros de serviços compartilhados no Brasil: Um estudo sobre a percepção dos gestores e empregados operacionais.** São Paulo: 2011. 201 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

MAGALHÃES, C. **Como alavancar vantagem competitiva através de Centro de Serviços Compartilhados: estratégia para maximizar o valor em sua organização.** São Paulo: All Print Editora. 2013.

BERGERON, B. **Essentials of Shared Services.** New Tersey: John Wiley & Sons, 2003.

SHULMAN, D. S; DUNLEAVY, J. R.; HARMER, M. J.; LUSK, J. S. **Shared Services: Serviços Compartilhados.** São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREIRA, C. **Centros de Serviços Compartilhados como instrumento de gestão regional no setor público.** São Caetano do Sul: 2010. 119 f. Dissertação (Pós Graduação em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2010.

LÓFTI, S. **Centro de Serviços Compartilhados: Conceitos e principais discussões da literatura.** Apresentação Fundação Dom Cabral – Núcleo de Estratégia e Economias Emergentes, 2012.

AXELROD, A. **Winston Churchill CEO: 25 lições indispensáveis para líderes extraordinários.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DELOITTE Touche Tohmatsu. **Centros de Serviços Compartilhados: Tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações.** Apresentação; 2007.

MINTZBERG H. e QUINN B. J. **O processo da Estratégia.** São Paulo: Bookman, 2001.