

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DECONT – DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE  
ESPECIALIZAÇÃO CONTROLADORIA

MARCIO MINORU MIYAKAVA

EVOLUÇÃO DO CENTRO DE SOLUÇÕES COMPARTILHADAS COMO PARCEIRO  
DE NEGÓCIO PARA GERAÇÃO DE VALOR

CURITIBA

2017

MARCIO MINORU MIYAKAVA

EVOLUÇÃO DO CENTRO DE SOLUÇÕES COMPARTILHADAS COMO PARCEIRO  
DE NEGÓCIO PARA GERAÇÃO DE VALOR

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação de Controladoria – Turma 2016.

Orientadora: Professora Dra. MAYLA CRISTINA COSTA

CURITIBA

2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha esposa pela compreensão da importância deste curso para meu desenvolvimento profissional e pelo conseqüente apoio incondicional, mesmo diante de um momento complicado de adaptação a uma cidade nova.

Aos meus filhos pela ausência nos passeios e brincadeiras aos sábados durante meses.

Ao Luiz Aparecido Caruso Neto e Sérgio Augusto Malacrida, gestores que muito me incentivaram a retornar aos estudos.

E a todos que uma alguma forma contribuíram para a realização deste estudo.

*“O empreendedor deve estudar muito, preparar-se enquanto for jovem, e depois trabalhar pensando no Brasil, com amor à terra. Se tivermos gente pensando no Brasil, como tem que pensar, este país será um dos grandes países do mundo. Por isso, nunca me furtei a ser paraninfo dos jovens. Já fui paraninfo de mais de 50 turmas. Continuarei sempre a fazer isso. Eu estudei bastante, formei-me em engenharia nos Estados Unidos, e sei que isso teve uma enorme importância na minha vida. Por isso, meu conselho para quem quer alcançar o sucesso é para que estude, invista no Brasil e seja responsável”*

*Antônio Ermírio de Moraes*

## RESUMO

O presente trabalho refere-se à necessidade dos Centro de Soluções Compartilhadas evoluírem de meros prestadores de serviços transacionais para parceiros de negócios, em que além de contribuírem com competitividade em custos, passam a utilizar os dados gerados pelas transações para analisar e sugerir melhorias de processos dentro das empresas.

A pressão contínua por produtividade e eficiência tem levado muitos CSCs a buscarem alternativas para atingirem um novo patamar na fronteira eficiente em custos. Para isso, além da redução de custos, os CSCs mais maduros têm buscado alternativas para ter uma atuação mais estratégica como alternativa à geração adicional de valor ao cliente e para que sejam vistos como parceiros de negócio.

Esta evolução encontra-se ainda em estágio inicial deste novo modelo e passa por adoção de novas tecnologias, que podem ser disruptivas ao modelo atual e, por isso, traz desafios significativos para os CSCs, que passa pela formação de profissionais com habilidades e substancialmente diferentes dos atuais e pelo impacto nas questões de recursos humanos.

As principais fontes de pesquisa foram teorias amplamente discutidas na literatura sobre o assunto, artigos de especialistas assim como o conhecimento empírico do autor.

Palavras-chave: Produtividade. Competitividade. Evolução. Parceiro de negócio.

## **ABSTRACT**

The present work refers to the need for the Shared Solutions Center to evolve from transactional service providers to business partners, in which besides contributing with cost competitiveness, they use the data generated by the transactions to analyze and suggest process improvements within companies.

The continuous pressure for productivity and efficiency has led many SSCs to seek alternatives to reach a new threshold at the cost-efficient frontier. In order to achieve this goal, in addition to reducing costs, more mature CSCs have pursued alternatives to have a more strategic role as an alternative to generating aggregated value and to being viewed as business partners.

This evolution is still in the initial stage and goes through the adoption of new technologies, which may be disruptive to the current model and, therefore, presents significant challenges for SSCs, which involves the training of professionals with substantially different skills and impact on human resources issues.

The main sources of research were theories widely discussed in the literature on the subject, specialized articles as well as the empirical knowledge of the author.

**Keywords:** Productivity. Competitiveness. Evolution. Business partner.

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2. OBJETIVOS .....	10
1.2.1 OBJETIVO GERAL .....	10
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.3. JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>12</b>
2.1. TRIANGULAÇÃO: FUNDAMENTO LÓGICO PARA SE UTILIZAR VÁRIAS FONTES DE EVIDÊNCIAS. ....	12
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
3.1. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DE UM CSC.....	16
3.1.1 SEGREGAÇÃO DE ATIVIDADES.....	18
3.1.2 AUTONOMIA .....	18
3.1.3 OPERAÇÃO CENTRALIZADA NO CSC .....	18
3.1.4 PADRONIZAÇÃO .....	19
3.1.5 ATENDIMENTO AO CLIENTE .....	19
3.1.6 VISÃO DE PRESTADOR DE SERVIÇOS .....	19
3.1.7 MELHORIA CONTÍNUA .....	19
3.2. BENEFÍCIOS DO CSC .....	20
3.2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA .....	20
3.2.2 ALINHAMENTO COM A ORGANIZAÇÃO .....	21
3.2.3 CAPACITAÇÃO .....	21
3.3. GERACAO DE VALOR .....	22
3.3.1 CSC COMO FONTE GERADORA DE VALOR PARA A EMPRESA .....	24
<b>4. ANÁLISE DO CENÁRIO.....</b>	<b>25</b>
4.1. NÍVEIS DE MATURIDADE.....	26
4.1.1 NÍVEL 1 .....	27
4.1.2 NÍVEL 2.....	28
4.1.3 NÍVEL 3.....	29
4.1.4 NÍVEL 4.....	29

4.2.	NOVOS SERVIÇOS.....	30
4.2.1	<i>ROBOTIC PROCESS AUTOMATION</i> (RPA) .....	30
4.2.2	PREVENÇÃO A PERDAS.....	31
4.3.	EXEMPLO PRÁTICO DE OPORTUNIDADE PARA A EVOLUÇÃO DO CSC COMO PARCEIRO DE NEGÓCIO.....	32
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>34</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Os Centros de Serviços Compartilhados (CSC) nasceram de uma necessidade das empresas de reduzir custos de trabalhos processuais, principalmente os administrativos e financeiros, para focar suas atenções e esforços no *core business*. Assim, um dos objetivos da criação dos CSCs era a busca contínua por melhoria de processos, por meio de padronização e automação.

É crescente o número de empresas que recorrem à criação de Centros de Serviços Compartilhados. Inicialmente são desenhados para atender metas específicas, centralizando transações que sejam volumosas, semelhantes, recorrentes e preferencialmente escalonáveis. Desse modo, os CSCs prestam serviços para diversas empresas a um custo, nível de qualidade e agilidade mais competitivos, quando comparados a uma prestação descentralizada realizada por um departamento na própria unidade. A depender do tamanho e da escala, esses centros usualmente conseguem executar os seus serviços com a metade do pessoal que seria exigido nas diversas empresas da empresa, ou seja, por meio da criação de sinergia e uniformização de processos, a produtividade pode chegar na maior parte dos casos a 50%.

Com a consolidação deste modelo de negócio, atualmente já se discute a evolução do conceito de CSC, o qual passa a ser visto como um parceiro de negócio, contribuindo na solução de problemas e funcionando como verdadeiros centros de excelência, com especialização e domínio não só de uma atividade específica, mas sim do processo como um todo e de adoção de novas tecnologias que viabilizem o atendimento cada vez mais digital aos clientes. Desse modo passa também a ter papel de influenciar as decisões dos processos que estão dentro das empresas, que antecedam ou que sucedam as atividades exercidas pelo CSC, atuando assim na cadeia *end-to-end*.

Esse novo posicionamento levará o CSC ao caminho de um outro patamar, uma vez que reduzirá as ineficiências em toda cadeia dos processos, conseguirá negociar melhores condições junto a fornecedores, estará capacitado a indicar e influenciar a utilização de novas tecnologias, reduzindo assim os custos e despesas operacionais contribuindo para a maximização da geração de caixa e aumento de margens e, por consequência, na geração de valor para as empresas.

Diante de tal cenário, a discussão sobre essa nova tendência e os caminhos que levarão os CSCs para este novo patamar serão apresentados neste trabalho.

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

A busca por redução de custos e aumento de eficiência dos processos transacionais tem levado muitas empresas a adotar o modelo de CSC em suas estruturas de negócio. Dentro de um modelo evolutivo, os CSCs estão procurando meios para que a criação de valor não provenha somente por meio do aumento de produtividade e eficiência nos processos, mas também por meio da utilização de dados gerados nestes processos, com um papel mais analítico, maior utilização de tecnologias emergentes, buscando oportunidades de melhoria dentro das empresas. Desse modo, tem-se como problema de pesquisa: como a evolução do CSCs poderá influenciar seus clientes, passando a serem vistos como parceiro de negócios?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo da pesquisa consiste em demonstrar a evolução do papel do CSC e como está se organizando para atingir o objetivo de ser visto como parceiro de negócio de seus clientes.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudar as tendências de escopo de trabalho dos CSCs.
- Mostrar as principais atividades operacionais e estratégicas empregadas na preparação de seu centro de excelência.
- Demonstrar que a transformação requer um novo olhar para o escopo da prestação de serviço, oferecendo soluções mais completas e com nível de maior complexidade das atividades e maior utilização de tecnologia para que consiga gerar valor continuamente a seus clientes.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

A complexidade e a velocidade das transformações como consequência da mudança rápida das necessidades dos clientes e a evolução de novas tecnologias, trazem maior complexidade para as empresas, que para se manterem competitivas no mercado, precisam cada vez mais focar seus esforços em inovação contínua, abrindo espaço para uma atuação estratégica dos CSCs nas atividades por eles consideradas secundárias. Neste contexto, as

oportunidades para os CSCs são crescentes, tanto quanto seus desafios para se enquadrarem nesta nova realidade, sem que se perca sua vocação de otimização de processos, automação e ganhos de sinergia pela grande escala e volume.

Muitos autores já discutiram os benefícios de se implementar um CSC para gerar valor por meio de sinergia, ganhos de escala da centralização e foco em processos transacionais. Com isso a empresa pode concentrar seus esforços em seu objetivo principal, como crescimento de participação de mercado, desenvolvimento e lançamento de novos produtos, aprimoramento dos canais de venda, estudo sobre concorrência, dentre outros. Outro aspecto bastante explorado em estudos de CSC encontra-se nos impactos das relações de trabalho e nas pessoas durante o processo de implementação, uma vez que muitas vezes o CSC pode ficar em localidade diferente da empresa e pode exigir capacitações diferentes daquelas existentes na equipe. Entretanto a discussão sobre este novo posicionamento mais estratégico, com maior utilização de tecnologia para prover serviços digitais e de maior valor agregado.

Para explorar esta nova tendência dos CSCs, será primeiramente demonstrado a evolução ocorrida até o momento, que passa pela consolidação de processos mais transacionais até que atinja sua maturidade na prestação de serviços com os ganhos de escala e sinergia possíveis.

## 2. METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa será com base em estudos de tendências e as decisões estratégicas e investimentos da empresa para alcançar esta mudança e geração de valor aos clientes e acionistas. Assim, a abordagem de pesquisa será qualitativa por meio de um estudo de caso.

O presente estudo de caso caracteriza-se metodologicamente como qualitativo, devido a ser desenvolvido com base na coleta de dados, na análise dos dados coletados, verificação de similaridade entre padrões e também por considerar que o estudo de caso contribui para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Ele vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento (Yin, 1983).

Segundo Yin, sob a perspectiva de estratégia de pesquisa, o estudo de caso pode ser utilizado em muitas situações, nas quais se incluem:

- política, ciência política e pesquisa em administração pública
- sociologia e psicologia comunitária
- estudos organizacionais e gerenciais
- pesquisa de planejamento regional e municipal, como estudos de plantas, bairros ou instituições públicas
- supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais – disciplinas acadêmicas e áreas profissionais como administração empresarial, ciência administrativa e trabalho social.

O estudo de caso permite ainda uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores, como neste caso os CSCs.

### 2.1. TRIANGULAÇÃO: FUNDAMENTO LÓGICO PARA SE UTILIZAR VÁRIAS FONTES DE EVIDÊNCIAS.

Ainda que o estudo de caso traga benefícios como metodologia de pesquisa, não se recomenda, durante a realização dos estudos de caso, a utilização de fontes individuais de evidências.

Pelo contrário, segundo Yin, um ponto forte muito importante da coleta de dados para um estudo de caso, mais que uma oportunidade, se faz necessário utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências, algo menos essencial em outras metodologias como por exemplo experimentos, levantamentos ou pesquisas históricas.

Os experimentos limitam-se à dimensão e ao registro de comportamento real dentro do laboratório e geralmente não abarcam o uso sistemático de informações verbais e das informações obtidas em levantamentos. Esses, por sua vez, tendem a ser o oposto, enfatizando as informações verbais, mas não a dimensão ou o registro do comportamento real. Finalmente, as pesquisas históricas limitam-se a eventos ocorridos no passado distante, não apresentando, com raras exceções, novas fontes de provas que possam agregar novas evidências ao estudo.

Em um estudo de caso, a utilização de diversas fontes de evidências permite a utilização de uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. Conforme destaca Yin, a vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, em um processo de triangulação. Por isso, afirma que qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se se basear em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.

Estudos de caso que utilizam várias fontes de evidências foram mais bem-avaliados, em termos de sua qualidade total, do que aqueles que contaram apenas com uma única fonte de informações (veja Yin, Bateman, & Moore, 1983), corroborando com a conclusão de Yin de que com a triangulação, é possível ainda dedicar-se ao problema em potencial da validade do constructo, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno.

Ainda segundo Whetten (2003), o estudo de caso é frequentemente utilizado para a coleta de dados na área de estudos dentro ou a respeito das organizações, enquanto Patton (1987) demonstra quatro tipos de triangulação ao fazer a avaliação:

- de fontes de dados (triangulação de dados)
- entre avaliadores diferentes (triangulação de pesquisadores)
- de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria)
- de métodos (triangulação metodológica)

O presente trabalho utilizou-se apenas do primeiro tipo de triangulação, baseando-se em teorias amplamente discutidas na literatura sobre o assunto, artigos de especialistas assim como o conhecimento empírico do autor.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

As primeiras iniciativas no sentido da constituição de um CSC eram caracterizadas apenas por uma simples centralização de atividades. O surgimento dos serviços compartilhados é considerado uma resposta à necessidade de minimização de processos não relacionados ao core business das empresas e às limitações dos modelos de negócios mais tradicionais, tendo em vista a existência de diversos processos administrativos inseridos nas unidades de negócio localizados em duplicidade na organização (como finanças, recursos humanos e tecnologia da informação) e que acabam em desviar o foco dos gestores dessas unidades das operações estratégicas (como compras, produção, logística e vendas) (SCHULMAN et al., 2001; BERGERON, 2003). O CSC propriamente dito só foi instituído após a inclusão dos conceitos de formalização de níveis de serviço.

Serviços compartilhados representam a união de processos de suporte em uma organização separada, que fazem desses processos o centro de seu próprio negócio. Com isso, ao mesmo tempo que os gestores das empresas obtêm maior enfoque nos seus processos principais, ao serem liberadas de atividades de suporte outrora consideradas como aquelas que agregam pouco valor, as áreas de serviços compartilhados ao enfocarem as atividades de suporte são capazes de perceber ganhos em eficiência e eficácias nessas operações, promovendo ganhos para a organização (SCHULMAN et al., 2001).

Dessa maneira, um CSC pode ser definido então, como uma estrutura que centraliza processos, sobretudo às atividades de suporte de uma empresa. Geralmente envolvem processos de grande volume transacional e que por não estarem diretamente relacionadas ao core business da empresa não são vistas como atividades que podem contribuir significativa ou diretamente para a geração de valor, são identificados e transferidos para o CSC.

Entretanto, por ser a razão da existência de um CSC, esses processos são estudados e desenhados para garantir uma vantagem competitiva em custos para seus clientes e, de alguma forma contribuir para o objetivo da organização em gerar valor para os acionistas.

De maneira geral, o entendimento é de que os CSCs envolvem recursos e processos voltados ao processamento de atividades comuns e repetitivas, as quais se encontram espalhadas pelas diferentes unidades de negócio da empresa. Para alguns autores, o objetivo prioritário é a redução de custos e o aprimoramento do nível dos serviços oferecidos aos clientes internos ou empregados na cadeia de valor da organização. (SCHULMAN et al, 1999).

Ainda que o conceito do CSC esteja intimamente atrelado à centralização, o modelo deve transcender essa limitação conceitual e busca aliar os benefícios de ambos os modelos: centralizado e descentralizado. Uma combinação que otimize as vantagens de cada modelo é fundamental para o sucesso das atividades compartilhadas.

Em outra visão, empresas do mesmo grupo econômico decidem compartilhar um conjunto de serviços, ao invés de tê-lo como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização que gera desperdício de recursos e ineficiência (QUINN; COOKE; KRIS, 2000). Para esses autores, o objetivo seria prover serviços para diversas unidades de negócio com custos reduzidos e alta qualidade na prestação dos serviços, com a meta de gerar maior criação de valor para a empresa como um todo.

Além da centralização de processos, a instalação de um modelo de serviços compartilhados obrigatoriamente deve prever uma padronização destes processos. E para assegurar que os resultados de um CSC possam ser minimamente atingidos é fundamental que ele esteja estruturado sobre três pilares: precisão na apuração e rateio dos custos, nível de serviço acordado entre as partes (SLA e SLA reverso) e relacionamento com seu cliente. Por fim, para sustentar esses pilares, como base de tudo deve haver um modelo de gestão por processos bem definido e, no topo um modelo de Governança que irá reger todo o CSC.

Ainda que os benefícios listados acima sejam inegáveis, muitos CSCs já buscam novos desafios por meio da identificação de oportunidades, nas quais o papel do CSC é de estruturar o relacionamento dos negócios com fornecedores, clientes e instituições financeiras, atuando como parceiro de negócio. Aproveitam a habilidade de racionalizar processos e podem eliminar a principal dificuldade declarada pelos gestores financeiros: ter informações em tempo hábil para o planejamento estratégico. Com isso, o CSC passa a atuar em nível tático e estratégico na organização, e passa ser, por exemplo, peça fundamental para a redução de custos operacionais e da necessidade de capital de giro que podem ser traduzidos em ganhos financeiros e não-financeiros não associados aos custos por transação (FIUZA, 2016).

Adicionalmente podem atuar na implementação de novas tecnologias que, combinadas com as operações das unidades de negócio, possibilitam maior agilidade e eficiência na prestação de serviço, além da introdução de serviços digitais que em última instancia fazem de fato o CSC um parceiro de negócio da empresa.

### 3.1. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DE UM CSC

Uma definição funcional para serviços compartilhados é proposta por Schulman et al. (2001), ao afirmar que tal prática envolve a concentração de recursos da empresa em atividades outrora difundidas ao longo da organização, visando servir os clientes internos ao auxiliá-los a satisfazer os clientes externos, provendo serviços de alto nível com baixo custo e agregando valor à empresa. Bergeron (2003) define serviços compartilhados como uma estratégia na qual funções de um negócio existente são concentradas em uma nova unidade semi-autônoma, estruturada de modo a promover eficiência, criação de valor, redução de custos e melhorias nos serviços prestados aos clientes internos nos moldes de uma empresa competitiva no mercado.

Nota-se Schulman et al. (2001) e Bergeron (2003) utilizam em suas definições de serviços compartilhados o termo “concentração” ao invés de “centralização”. De fato, o foco de serviços compartilhados não trata de mera centralização, já que tal enfoque carrega uma mentalidade corporativa, voltado à matriz da empresa, o que, de acordo com os autores, diminui a responsabilidade do pessoal quanto à diminuição de custos e nível de serviço.

O enfoque de concentração remete à negociação direta entre as empresas e a área de serviços compartilhados. As negociações com relação aos serviços que serão transferidos e ao nível de serviço desejado ocorrem diretamente entre as partes por meio dos Acordos de Níveis de Serviço, habilitando a captação dos melhores elementos da centralização e da descentralização, como padronização, economias de escala e motivação em atender as necessidades dos clientes como ocorre no mercado (SCHULMAN et al., 2001; BERGERON, 2003).

A utilização dessa abordagem em serviços compartilhados pode resultar em diversos benefícios para toda a organização. Entre os benefícios, Schulman et al. (2001) elencam: (i) aumento de poder de barganha com fornecedores quanto a condições e preços; (ii) economias de escala com a padronização e concentração de atividades de tesouraria, contas a pagar, contas a receber e administração de estoque; (iii) padronização de processos e procedimentos; (iv) foco na adoção e uso de melhores práticas; (v) melhoria na acuracidade e uniformidade das informações; (vi) foco das empresas no core business da organização.

Bergeron (2003), sob o ponto de vista organizacional, aponta os seguintes benefícios esperados: (i) redução de custos; (ii) melhoria dos serviços; (iii) menores distrações das atividades principais da entidade; (iv) possibilidade de transformação da área de serviços compartilhados em um centro de lucro ao concentrar atividades externas à organização. Sob o ponto de vista das unidades de serviços compartilhados, o autor aponta os seguintes benefícios:

(i) aumento da eficiência com padronização de processos e aplicação de novas tecnologias; (ii) redução das necessidades de pessoal; e (iii) economias de escala.

Depreende-se do exposto que há proposições teóricas de benefícios decorrentes da adoção de serviços compartilhados em organizações. Isto também é observado em trabalhos empíricos, como nos de Borman (2006), Faria e Gonçalves (2010), Ramphal (2011) e Portulhak et al. (2012).

As principais características que podem atestar a evolução do modelo de centralização para o modelo de CSC estão na verificação da adoção dos três pilares (precisão na apuração e rateio dos custos, SLA e SLA reverso e relacionamento com seu cliente). Entretanto o nível de maturidade de um CSC pode ser atribuído de acordo com a observação de algumas características, demonstradas a seguir.

### 3.1.1 SEGREGAÇÃO DE ATIVIDADES

A categorização e discriminação dos processos dentro de um escopo definido são as questões básicas e os principais passos cumpridos na avaliação de um CSC.

### 3.1.2 AUTONOMIA

O CSC deve manter uma atuação conectada, porém autônoma dentro do grupo econômico, pois fortalece o caráter de prestador de serviços que a estrutura deve manter e reforça o modelo de governança. Importante, no entanto, que o CSC possua um relacionamento próximo com todo restante da organização, de forma a manter a plena operação de acordo com as mudanças recorrentes e com a percepção de satisfação dos clientes.

### 3.1.3 OPERAÇÃO CENTRALIZADA NO CSC

Preferencialmente, os processos operacionalizados pelo CSC devem estar aptos à execução centralizada, especialmente pelo fato de que a infraestrutura física do CSC geralmente não se encontrar na mesma localização de seus clientes. Alguns modelos, os quais a atividade requer a presença de empregados do CSC próximos aos clientes, utilizam-se os postos denominados avançados. Apesar de não ser o mais eficiente em termos de custo, tais postos

possibilitam a coleta de dados e informações qualitativas das operações de forma mais próxima, que podem aumentar a eficiência do processo.

#### 3.1.4 PADRONIZAÇÃO

Instituir e manter um padrão para cada uma das atividades desempenhadas dentro de um CSC é essencial para seu sucesso, uma vez que os resultados obtidos devem ser totalmente previsíveis e replicáveis. Esse padrão precisa ser revisado constantemente para que esteja sempre refletindo a realidade da operação, a qual evolui constantemente no tempo.

#### 3.1.5 ATENDIMENTO AO CLIENTE

O CSC deve possuir apenas um ponto de comunicação com seus clientes, o qual deve ser constituído em uma Central de Atendimento. Além de permitir aos empregados do CSC o foco integral em suas atividades, esta central possibilita a padronização, categorização e priorização dos atendimentos. Outros canais como na plataforma Web e sistemas de abertura de chamados também são importantes ferramentas para o atendimento, uma vez que também eliminam o contato direto com os empregados de execução do CSC, minimizando o risco operacional.

#### 3.1.6 VISÃO DE PRESTADOR DE SERVIÇOS

O CSC e as demais empresas do grupo econômico devem se relacionar tal como fornecedor de serviços e clientes, respectivamente. Apesar desta cultura geralmente se fortalecer de forma natural por meio da adoção dos conceitos intrínsecos a um CSC, ela deve ser constantemente incentivada e promovida pelas lideranças como um todo.

Para um CSC se manter competitivo e atrativo para seus clientes, deve atuar como se fosse uma concorrente de fato aos serviços que podem ser adquiridos no mercado. Desse modo, o CSC prioriza a cultura de eficiência em custo e pode oferecer ao seu cliente o serviço que gere valor a ele.

#### 3.1.7 MELHORIA CONTÍNUA

Como resultado do aprendizado e da especialização das atividades operacionalizadas pelo CSC, ocorre o processo de melhoria contínua. Seu objetivo básico é impulsionar o ciclo virtuoso da coleta de dados sobre a satisfação dos clientes e o ajuste dos serviços às suas expectativas, além da melhoria dos processos executados pelo CSC por meio do monitoramento dos indicadores de desempenho, com foco em performance e produtividade.

### 3.2. BENEFÍCIOS DO CSC

A princípio, é pertinente ressaltar que os benefícios obtidos por meio da criação de um CSC são categorizados em curto, médio e longo prazo. Essa divisão é fundamental para não gerar expectativas precoces ou falsa sensação de baixos retornos sobre o investimento.

Isto posto, pode-se listar os principais benefícios obtidos com a implantação de um CSC, dentre outros:

- Maior controle da operação
- Maior possibilidade de controle e conformidade com regras de negócio
- Redução de custos
- Ganho de qualidade dos serviços
- Promoção da excelência operacional
- Suporte ao crescimento organizacional
- Aumento da produtividade

Contudo, muitos desses ganhos não dependem somente do funcionamento da estrutura, uma vez que estão relacionados ao desempenho da liderança e dos empregados do CSC e ao apoio de todos na organização, sendo este último fator crítico para sucesso de um CSC.

Pode-se afirmar que é essencial que o CSC seja patrocinado pela alta administração, independentemente do seu nível de maturidade, principalmente em função de questões culturais empresariais clássicas, como resistência a mudanças, disputa por poder e procedimentos equivocados enraizados. Para tanto, os processos de comunicação interna, alinhamento com a organização e capacitação da equipe devem ser desempenhados com especial consideração.

#### 3.2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

Para que as informações sejam devidamente difundidas dentro da organização, uma comunicação interna eficiente é essencial. Todos os empregados devem estar cientes dos procedimentos e processos que devem ser executados dentro da sua empresa e aqueles que estão sob a responsabilidade do CSC. Para o CSC é importante manter uma comunicação que enderece os resultados obtidos e os impactos nos clientes a partir da cultura de melhoria contínua. De nada adianta o CSC possuir um excelente desempenho se este não for difundido.

### 3.2.2 ALINHAMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

Todos os empregados devem estar informados sobre os processos gerais em execução dentro da empresa, conhecimento da cadeia de valor desempenhada e do papel fundamental que cada atividade exerce. Essa visão sistêmica traz um ganho para a operação, já que força os empregados a possuírem uma visão do todo e não apenas de sua micro atividade. Assim, melhorias poderão ser sugeridas ao processo constantemente e não estarão limitadas aos gestores apenas.

### 3.2.3 CAPACITAÇÃO

Por fim, de nada adianta realizar o gerenciamento da comunicação interna e o alinhamento com a organização se a equipe não estiver treinada e preparada para executar eficientemente as operações do CSC. A capacitação do quadro de empregados nas competências relacionadas às suas respectivas atividades habilita o sucesso do CSC e seu bom andamento.

Outro elemento que compões o quadro de premissas para garantia de manutenção de um CSC eficiente é a designação de líderes competentes. Bons dirigentes são capazes de compor a confiança não apenas de seus clientes em relação ao CSC, como também dos empregados para com o CSC.

Também relatada como indispensável, a importância da pesquisa das melhores práticas e tendências atuais não pode ser deixada para segundo plano. Esta busca deve estar presente desde o início das discussões de criação e exercer total poder de influência sobre as decisões a serem tomadas.

O CSC pode suportar o âmbito estratégico, permitindo que seu escopo e a atuação da estrutura excedam a execução de processos transacionais e consiga constituir-se como uma fonte geradora de valor para o grupo econômico.

### 3.3. GERACAO DE VALOR

A geração de valor, de modo geral, descreve o valor gerado pelas empresas por meio da utilização de seus bens e recursos. No entanto, o valor gerado por cada ação, por cada oferta pode ser percebida de maneira diferente por cada um dos *stakeholders*, pois está baseado na expectativa individual. A criação de valor aqui discutida, baseia-se na visão do acionista.

Apesar da definição de geração de valor ser relativa e não absoluta, criar valor é essencial e faz parte do intangível de todas as empresas. Além disto, para criar valor é essencial um ambiente organizacional com políticas de gestão de pessoas que permitam a participação e o compartilhamento dos conhecimentos, valorização do potencial dos empregados, complementariedade de competências, espírito de equipe e alinhamento das competências dos empregados às competências essenciais para a consecução das estratégias.

A geração de valor viabiliza a entrega de produtos e serviços inovadores desenvolvidos para satisfazer necessidades e expectativas do mercado. Considerando-se uma estratégia de longo prazo que visa a perenidade do negócio, o produto ou serviço ofertados devem ter seu valor percebido pelo cliente.

A cadeia de geração de valor pode ser compreendida como um conceito de marketing e gestão, sendo composta ao menos por três elementos principais:

- Seleção de valor. Baseado no conhecimento do mercado, público alvo e posicionamento que se deseja atingir, é definido o valor que será gerado com aquele produto ou serviço.
- Entrega de valor. Momento em que é definido de que forma este valor será formatado, tarifado e entregue ao cliente final.
- Comunicação de valor. Após o resultado, é definido a forma com que será comunicada o valor que este produto ou serviço está gerando para a empresa e para a sociedade como um todo.

Importante ressaltar que a concepção de geração de valor para uma empresa e o quanto ela contribui para o ambiente no qual ela interage deixou de ser apenas concepção contábil ou financeira como já fora no passado. Ela evoluiu para o conceito de que em adição ao capital e

resultado econômico, outro componente interage constantemente na engrenagem administrativa, o capital intelectual.

O capital intelectual pode ser considerado como um dos capitais mais proeminentes dos empreendimentos contemporâneos. É um ativo intangível que é estruturado na competência das pessoas e nas estruturas interna e externa das organizações e que tem um impacto substancial para a geração de valor de uma empresa.

Desse modo, não basta às empresas modelos de planejamento estratégico que tragam em seus direcionadores a visão, formas de medir a contribuição intelectual nos planos, a sustentação, renovação e inovação. Passa a ser necessário partir para a intenção de inserir a realidade desses indicadores nas práticas de gestão.

Não é raro observar a falta de visão estratégica quanto aos riscos de perenidade e sustentação dos negócios em relação ao capital intelectual, principalmente tratando-se do capital humano. O capital humano diz respeito ao conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos gestores e empregados de uma empresa na condução de suas tarefas, e muito pouco tem sido documentado e sistematizado a respeito da geração deste capital nas empresas.

Um dos maiores equívocos está no fato de que muitos líderes ainda entendem que esse papel está exclusivamente relacionado somente ao departamento de gestão de pessoas ou de recursos humanos. Este departamento está envolvido no todo em relação à qualidade trabalho, mas não na preocupação específica do desenvolvimento e manutenção do capital intelectual e principalmente de seus impactos no modelo de negócios.

Assim como os lucros na apuração dos resultados, existe a importância das pessoas que desenvolvem atividades e sua contribuição intelectual ao desenvolve-las, que dificilmente é mensurada ou constatada, a não ser quando um é rompido um vínculo de trabalho importante para a entrega dessas atividades.

A manutenção do capital humano, que tem se motivado cada vez mais pelo propósito de pertencer, está cada vez mais complexa. E por isso, cada vez mais as empresas se preocupam em se manter um clima organizacional favorável, que alinhem a criação de valor à uma gestão orientada por processos que permita efetiva criação deste valor, transformando o intangível em tangível.

### 3.3.1 CSC COMO FONTE GERADORA DE VALOR PARA A EMPRESA

Tão importante quanto os benefícios tangíveis diretos, os ganhos que abrangem os proveitos intangíveis geradores de valor para a empresa tem igual relevância.

O método tradicional de mensuração de ganhos diretos para a organização advindos da adoção de um CSC é realizado por meio do monitoramento dos custos por transação e de indicadores operacionais. Em um primeiro momento, os ganhos financeiros são mensurados de acordo com a redução de custos para cada uma das empresas do grupo econômico. Após sua consolidação, o ganho passa a ser medido pela redução dos custos por transação e também por meio do cumprimento dos indicadores qualitativos internos do CSC.

Existem ainda os ganhos indiretos implícitos que o CSC gera para o grupo econômico. O modelo desonera as empresas das responsabilidades por operações e processos de suporte, permitindo que as mesmas possam focar em seu respectivo *core business*. Além disso, o CSC fornece flexibilidade para o crescimento organizacional do controlador por facilitar a entrada e saída de empresas investidas de seu portfólio, uma vez que a padronização demanda baixo esforço para atender novas empresas. Esta propriedade posiciona o CSC como alavanca de fusões e aquisições de empresas, gerando por exemplo, grande valor estratégico potencial para o acionista.

Nessa situação, as empresas recém-criadas ou recém-adquiridas não demandam esforços, grandes investimentos ou tempo para a criação de departamentos para atender às novas solicitações de atividades de apoio. Isso porque o encaminhamento direto desses pedidos para o CSC é totalmente suportado pela estrutura desde como prestador de serviços para uma organização flexível à demanda.

Em uma evolução de seu papel, o CSC pode ainda gerar valor para as empresas por meio de uma atuação de parceiro de negócio, com soluções que contribuam para a solução de problemas, passando a funcionar como centro de excelência, com especialização e domínio não só de uma atividade específica, mas sim do processo como um todo e de adoção de novas tecnologias que viabilizem o atendimento cada vez mais digital aos clientes. Esse novo posicionamento deverá reduzir as ineficiências em toda cadeia dos processos, contribuindo para a maximização da geração de caixa e aumento de margens e, por consequência, na geração de valor para as empresas.

#### 4. ANÁLISE DO CENÁRIO

As grandes corporações, quer sejam multinacionais estrangeiras ou locais, procuram de maneira sistemática beneficiar-se de seu tamanho para obter vantagem competitiva em custo por meio do ganho de escala. O departamento de compras busca negociações junto a fornecedores de modo a garantir que o grande volume adquirido seja recompensado por menores preços unitários, pois o volume financeiro final é significativo.

Este conceito de ganho de escala na cadeia de suprimentos atingiu os departamentos administrativos, no qual inicialmente buscaram na centralização de serviços um ganho de escala que reduzisse as suas despesas administrativas.

A partir da centralização dos serviços, os responsáveis pela execução passaram a adquirir grande conhecimento das atividades realizadas e com isso buscar alternativas para serem cada vez mais eficazes e produtivos. Este primeiro movimento pode ser considerado o início do conceito de CSC.

Como parte da evolução, as organizações passaram cada vez mais a concentrar em suas atividades fim, afastando cada vez mais a execução dessas atividades mais transacionais como contas a pagar, contas a receber, processamento de folha, cálculo de tributos, dentre outros.

Os grandes conglomerados empresariais compreenderam que o movimento poderia trazer mais benefícios se ao invés de uma simples centralização, houvesse um centro especializado nessas transações operacionais, que conseguisse aliar a adoção de sistemas de gerenciamento com otimização e padronização de processos. Com sistemas únicos e padronizados e processos otimizados seria possível criar mais valor ao agregar diversas empresas, de ramo de atuação diferente dentro de um mesmo contexto, maximizando os ganhos de escala e sinergia.

Neste modelo, todas as transações que pudessem ser padronizadas seriam transferidas para este centro de serviços, que se especializaria nessas atividades e proveria para as empresas este serviço a um custo muito inferior comparado ao custo caso fosse mantidas áreas específicas para execução dentro das próprias empresas.

Isso porque a sinergia criada pelo volume transacional combinado de todas as empresas de um conglomerado reduzia a necessidade de investimento em sistemas diversos, de diferentes equipes buscando o melhor processo para a atividade, de treinamento e

principalmente, otimizava de maneira mais eficiente o tempo das pessoas, que conseguiam por meio de processos bem definidos executar em diferentes momentos aumentando assim a produtividade como um todo.

O CSC seria ainda responsável pela busca da melhor ferramenta, do acompanhamento de soluções tecnológicas que melhorem a execução da tarefa, automatizando processos manuais, ganhando tempo, aumentando a produtividade e por consequência diminuindo o custo transacional, com o benefício adicional de reduzir a probabilidade de erro no decorrer da execução da tarefa.

Com um centro cujo principal objetivo é garantir o menor custo transacional, o objetivo principal da empresa de focar em sua atividade fim estaria garantido e a simbiose entre o CSC e a empresa parece ser óbvio e indiscutível.

No entanto a evolução natural dos negócios, sem a devida inserção do CSC nas discussões passaram a segmentar o processo anteriormente desenhado, desgastando o relacionamento. A questão política também passou a ter influência nesta relação uma vez que a transferência de atividades para os CSCs esvaziava as áreas dentro das empresas e a influência daqueles de cargo hierárquico mais alto.

Com um volume crescente de transações, a criação de um banco de dados foi um movimento natural e atualmente com o advento de novos recursos tecnológicos que os utilizam de maneira crítica e racional baseada em algoritmos destes dados, possibilitará que os CSCs avancem em direção a deixar de ser um centro meramente transacional para se tornar um parceiro de negócio.

Para que se atinja esse patamar é necessário compreender a evolução dos CSCs e compreender o nível de maturidade necessário para estar capacitado a desenvolver essa relação de parceria estratégica junto à empresa.

#### 4.1. NÍVEIS DE MATURIDADE

Os CSCs podem ser classificados por fase de maturidade, de acordo com as características apresentadas para a prestação de serviços. No gráfico abaixo é demonstrado as fases de maturidade de um CSC, de acordo com essas características.

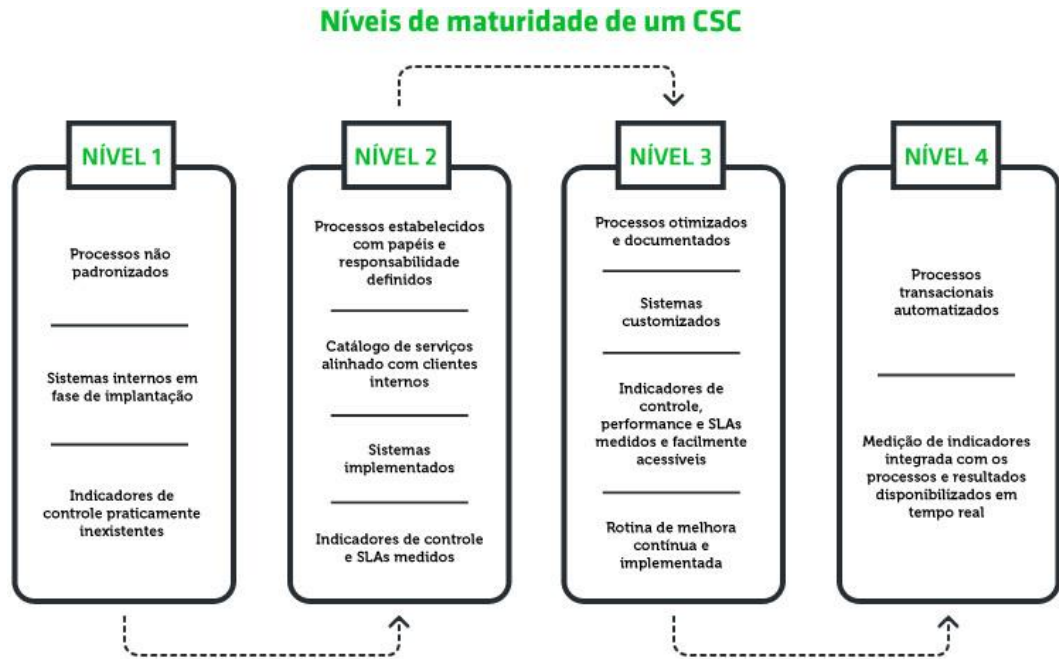


Figura 1. Evolução do nível de maturidade de um CSC

As principais características e quais os tipos de controles recomendados para cada nível, podem assim ser resumidas.

#### 4.1.1 NÍVEL 1

Em CSCs com baixa maturidade, a cultura de medição e acompanhamento de indicadores é praticamente inexistente, os processos não são padronizados e a equipe não entende claramente as suas responsabilidades em cada processo. Esta situação é comum em CSCs recentemente implementados, onde os processos foram centralizados e as atividades estão em processo de definição e organização.

Nesta fase devem ser medidos os indicadores de transação dos processos. Por serem indicadores de volume, são mais simples de serem quantificados e controlados. Neste momento, não é possível definir o nível de serviço, (SLA - *Service Level Agreement*), ou controles de performance, visto que os sistemas não estão totalmente implantados, os processos não estão padronizados e, conseqüentemente, não há definição do Catálogo de Serviços.

Para realizar a medição dos indicadores de volume deve-se optar pela implementação de controles manuais, tendo em vista que os processos poderão sofrer alterações no curto e médio prazo, não sendo recomendado o investimento em sistemas de controle mais robustos.

Apesar dos controles manuais demandarem um número maior de pessoas dedicadas para a geração das informações, é muito importante que estes resultados sejam acompanhados e devidamente cobrados para garantir que a cultura de controle e medição seja bem consolidada dentro da equipe, além de iniciar a geração de uma base histórica de dados para possibilitar o acompanhamento futuro da evolução dos indicadores.

Uma vez que esta rotina esteja incorporada, é possível padronizar processos e implementar controles mais específicos para medir a eficiência dos mesmos.

#### 4.1.2 NÍVEL 2

Em CSCs que atingiram o segundo nível de maturidade, normalmente após um ou dois anos de operação, deve-se padronizar os processos executados para então definir os serviços a serem prestados aos clientes internos (Catálogo de Serviços), assim como seus respectivos SLAs. Neste momento, o foco deixa de ser apenas a execução dos processos centralizados e passa a ser também o melhor relacionamento com o cliente, garantindo que suas demandas sejam atendidas.

Os acordos de nível de serviço, além de definirem o padrão em que o cliente espera que o serviço seja prestado, permitem que o relacionamento seja mais transparente, garantindo visibilidade da performance de cada processo. Desta forma, deve-se definir controles mais específicos de diferentes etapas do processo e, com isso, os níveis de serviço podem ser negociados de maneira mais consistente, uma vez que além do volume, o tempo que as atividades levam para serem desempenhadas podem ser definidos.

Para viabilizar a medição e controle dos novos indicadores, recomenda-se a implementação de ferramentas que suportem esta rotina. Considerando o aumento significativo dos cálculos a serem realizados, é justificável o investimento em automatizações simples, visando a desoneração da equipe na realização dos controles manuais. A utilização de ferramentas de tecnologia mais avançada para criação de banco de dados e algum grau de automação, principalmente por meio de macros, são comumente aplicadas para este fim. A vantagem de optar por este tipo de controle é a flexibilidade no desenvolvimento e o custo relativamente baixo de implantação.

#### 4.1.3 NÍVEL 3

Uma vez que os processos estejam estabilizados e indicadores de controle e níveis de serviços estabelecidos, é possível identificar potenciais formas de otimização das atividades e melhoria da eficiência do CSC.

Nesta etapa é essencial a formalização e documentação dos processos, serviços e indicadores, para garantir a gestão do conhecimento e o aprimoramento do relacionamento com o cliente interno. Além de maior transparência e qualidade, a relação com o cliente deve ser melhorada sob o ponto de vista da educação da demanda. É importante que sejam raras as interações com os clientes no dia-a-dia, ocorrendo de forma padronizada mesmo quando frequentes, através do alinhamento das regras e canais de comunicação, permitindo dessa forma o registro das solicitações atendidas.

Com o objetivo de aumentar a qualidade e agilidade na geração e divulgação dos indicadores, nesta etapa é prevista a utilização de ferramentas mais robustas para a automatização dos reportes. Para realizar esse investimento, é importante que os processos estejam otimizados, com expectativa mínima de mudanças no curto e médio prazo.

Ferramentas de gestão como o *BI (Business Intelligence)* são bastante aplicáveis neste nível de maturidade, pois podem fornecer informações de indicadores e níveis de serviços detalhados com mais agilidade e flexibilidade para os clientes.

#### 4.1.4 NÍVEL 4

Visando alavancar o desempenho do CSC é possível que alguns processos e seus controles sejam parcialmente, ou mesmo totalmente, automatizados.

Processos que não exigem muita interação com o cliente, com todas as regras pré-estabelecidas e sistemas customizados, são passíveis de automatização. Alguns exemplos são Apuração Fiscal e Processamento de Folha. Apesar de requerer certo investimento para automatização, os ganhos também são muito expressivos. Além de eliminar as falhas humanas, a automatização de processos permite uma redução de FTEs (*Full-Time Equivalent*), medida utilizada que quantifica a necessidade de pessoas, alocados nos mesmos.

Por sua vez, modelos mais robustos para divulgação de indicadores também devem ser implementados nessa fase, possibilitando um acompanhamento em tempo real e aumentando a capacidade de resposta e velocidade na tomada de decisão.

Uma vez que todas as melhorias foram implementadas e os processos foram otimizados, o CSC pode ter uma atuação estratégica dentro da organização, trabalhando junto com as unidades de negócio de maneira proativa, identificando oportunidades de ganho nas demais áreas da empresa.

Entender o contexto, as restrições tecnológicas e processuais, assim como as ferramentas aplicáveis a cada nível de maturidade do CSC, são fundamentais para que se faça a escolha certa no que se refere à gestão por indicadores. E, independentemente do nível de maturidade em que o CSC se encontra, a tomada de decisão visando a melhoria da eficiência deve sempre estar baseada nos resultados dos indicadores, a fim de obter-se maiores ganhos.

## 4.2. NOVOS SERVIÇOS

Para evoluir do atual modelo, os CSCs precisam incrementar à atual visão de gestão focada unicamente em processos, custos e indicadores, uma visão estratégica para contribuir na geração ao negócio.

Um importante pré-requisito para se mover nesta direção é que trabalhe de maneira proativa junto ao cliente, identificando oportunidades de ganho nas demais áreas da empresa embasado nos dados gerados internamente no próprio CSC, além de possuir processos e seus controles automatizados, com acompanhamento em tempo real e agilidade na capacidade de resposta, bem como na tomada de decisão. Atendido esse pré-requisito, o CSC mostra-se pronto e credencia-se junto à empresa para dar o próximo passo e se apresentar como seu parceiro estratégico, que pode propor soluções que adicionem valor.

### 4.2.1 *ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA)*

A introdução de robôs que possam executar as tarefas transacionais, atualmente executado por pessoas, é um importante passo para que possibilita aos CSCs uma geração de valor adicional aos resultados da empresa. Isso é possível dado que o CSC é um grande centro gerador de informações corporativas, que ocorrem devido ao grande número de transações

processadas diariamente, como pagamento, faturamento, despesas de viagens, apuração de impostos, folha de pagamento dentre outros.

Conforme os robôs são implantados, automatizando parte destas atividades, ocorre a liberação de esforço das equipes do CSC para dedicarem tempo em atividades que geram contribuições relevantes para a empresa, trazendo maior confiabilidade aos processos. Neste momento, o ganho deixa de ser mensurado pelo tradicional custo por volume e passa a ser na identificação de ganhos ocultos, como redução de multas, maior capacidade de negociação de contratos ou ainda maior contribuição na solução de problemas, como otimização do capital de giro que será demonstrado a seguir no tópico 4.3.

A implementação do RPA pode ser considerada como o início da jornada da transformação do CSC, uma vez que a alto nível de automação alcançado possibilita uma atuação mais proativa, com um viés maior de parceiro estratégico que terá os recursos necessários para apoiar a tomada de decisão sobre regras de negócios.

#### 4.2.2 PREVENÇÃO A PERDAS

A implementação de uma plataforma de RPA deverá ser o alicerce para outros serviços que mudam as características puramente transacionais do CSC. Uma nova linha de serviço, a partir da utilização do RPA na validação dos processos de acordo com as políticas corporativas pode contribuir para evitar erros e fraudes.

A automatização de processos com grandes volumes de dados pode evitar erros como, por exemplo, pagamentos em duplicidade ou de benefícios incorretos, aquisição desnecessária de materiais por possuírem quantidade acima do estoque mínimo, realizar comparação de preço, entre outros. A robotização de atividades de determinados processos melhora auxilia na melhora da qualidade das análises que, aliadas a alterações em políticas ou processos contribui para a identificação de ações que resultem em redução de custos.

Pode, inclusive, auxiliar na detecção de fraudes, alertando para operações que tenham características fora do padrão, como faturas de um mesmo fornecedor com características semelhantes, o que pode representar uma quebra de alçada ou alteração substancial de preço em comparação a última aquisição.

Para a prestação do serviço é, portanto, necessário o conhecimento do negócio e de suas políticas, assim como acesso a pessoas chaves da empresa para que o reporte de tais atividades seja realizado dentro da alçada correta.

#### 4.3. EXEMPLO PRÁTICO DE OPORTUNIDADE PARA A EVOLUÇÃO DO CSC COMO PARCEIRO DE NEGÓCIO

A evolução do CSC para que seja reconhecido pela empresa como parceiro estratégico passa necessariamente pela mudança da atual visão de ser apenas o especialista nos processos em que atua. Para que consiga exercer influência e ser inserido no contexto de tomada de decisão, precisa compreender melhor a cadeia como um todo e principalmente quais são as prioridades na agenda dos gestores.

Pesquisa publicada em março de 2017 pelo Instituto de Engenharia de Gestão (IEG) mostra que a prioridade do principal executivo financeiro está voltada para a redução de custos de produção e para a melhoria na utilização de capital de giro.

De posse desta informação, um CSC com objetivo de evoluir na direção da criação de valor por meio de serviços de maior valor agregado teria uma grande oportunidade. Ainda que estes dois pontos ocupem o topo da lista de prioridades, a efetiva obtenção de resultados positivos não depende exclusivamente de ações dos gestores financeiros. Por exemplo, para uma empresa reduzir seus custos de produção seriam necessários processos eficazes que vão desde o planejamento até a efetiva realização das compras, com uma operação mais enxuta e de um relacionamento próximo junto aos seus fornecedores. De todos os itens citados anteriormente, apenas o último está sob controle e responsabilidade da empresa.

Adicionalmente, para a melhoria da utilização do capital de giro é necessário um bom planejamento sobre os estoques além de processos ágeis e transparentes e bom relacionamento com clientes e fornecedores. Assim, um passo importante para os CSCs que já atingiram o nível 4 de maturidade será, a partir de suas vocações naturais, expandir sua atuação e apoiar a empresa visando elevar a eficiência financeira de cadeias de suprimento. A otimização do capital de giro poderá ser obtida por meio de instrumentos de financiamento a fornecedores e clientes, e uma vez que as informações estão no CSC, ele pode propor e executar diretamente com o banco um financiamento de capital de giro ou de alternativas relacionadas ao mercado de capitais.

Adicionalmente pode ainda contribuir para o aumento da visibilidade e transparência do fluxo financeiro, permitindo uma maior liquidez nas transações comerciais, melhorando a previsão do fluxo de caixa e mitigando riscos para os envolvidos na cadeia. Deste modo, como parte desta evolução no modelo do CSC, ele tem uma participação mais propositiva e envolvidas com os grandes desafios financeiros das unidades de negócio.

Como novo papel, o CSC pode identificar oportunidades de ganhos financeiros, estruturando o relacionamento das unidades de negócio com fornecedores, clientes e instituições financeiras. Por fim, aproveitando a habilidade de racionalizar processos, o CSC pode ainda contribuir para eliminar a principal dificuldade declarada pelos gestores financeiros: ter informações em tempo hábil para o planejamento do fluxo de caixa.

Com isso, o CSC passa a atuar não somente no nível tático, mas passa a atuar estrategicamente na organização e na empresa. Conforme descrito neste exemplo na área financeira, o CSC pode tornar-se peça fundamental para a redução de custos operacionais e da necessidade de capital de giro que podem ser traduzidos em ganhos financeiros e não-financeiros e diferentemente de como é mensurado, com ganhos não associados ao tradicional custo por transação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Existem oportunidades de aumento de escopo e relevância para os CSCs. Atualmente são especializados, e valorizados por isso, em fazer gestão de processos, com otimização de FTEs, sendo muito rigorosos na avaliação dos custos necessários para manter sua operação dado um nível de qualidade esperado.

Buscam ganhos de sinergia entre as empresas, executando grandes volumes de atividades que possuem em sua grande maioria características repetitivas e transacionais. O foco é atender os níveis de serviço contratados, com a maior eficiência de custo, sendo medidos principalmente pelo custo por transação.

Atuam como importante fornecedor de serviço das unidades de negócio e são responsáveis por ganhos de produtividade relevantes, que não seriam possíveis, caso cada uma dessas unidades resolvessem realizar essas atividades individualmente. Por serem altamente especializados em suas atividades, conseguem continuamente melhorar os processos, reduzindo custos e tornando-se elemento fundamental no ganho de competitividade para seus clientes.

No entanto, a evolução do nível da eficiência tem levado os CSCs para um patamar próximo da fronteira eficiente em custos. Com isso a discussão de continuar gerando valor ao cliente foi levantada, principalmente dentre os CSCs mais maduros, chegando-se ao conceito de uma atuação mais estratégica, com busca de oportunidades para que fossem vistos como parceiros de negócio, deixando a visão de que são meramente executores de tarefas transacionais.

Esta evolução, que se encontra ainda em estágio inicial deste novo modelo, traz desafios significativos para os CSCs. Além de uma formação e carreira substancialmente diferentes de seus profissionais atuais, o que certamente trará impacto nas questões de recursos humanos, faz-se necessário um maior aprofundamento no conhecimento sobre as particularidades de cada uma das unidades de negócio e a capacidade para realizar uma análise crítica passa a ser fundamental para a atuação neste novo papel.

Adicionalmente, a adoção de novas tecnologias que os capacite a oferecer serviços digitais de maior valor agregado devem ter impacto direto no nível de investimento e no modelo de governança estabelecido para atender a realidade atual.

Com a velocidade das mudanças no comportamento do consumidor, alimentada principalmente pelos avanços tecnológicos cada vez mais rápidos, as unidades de negócio estão pressionadas para cada vez mais serem diferentes, fazendo com que precisem focar em ações voltadas ao atendimento ao cliente, por meio de agilidade e crescente personalização da produção. Esta mudança nos CSCs talvez seja não optativa, mas sim mandatória, uma vez que as unidades precisarão contar com parceiros que entendam de seu negócio para contribuir na geração de valor. O desafio será evoluir o modelo de gestão na velocidade necessária para se adequar a esta nova realidade.

Para o desenvolvimento de novos trabalhos sobre a evolução do CSC, recomenda-se o estudo do impacto que esta adoção de novas tecnologias digitais terá sobre as relações de trabalho. Com a mudança no modo pelo qual os CSCs passarão a entregar seus serviços aos clientes, muitas das atuais habilidades de nada mais servirão e o perfil do empregado deverá ser substancialmente diferente do atual, sendo necessário treinamento intenso em novas capacitações. Certamente haverá consequências também para a maneira de se realizar a gestão do CSC, que além de processos e pessoas, passará a fazer gestão de robôs.

## REFERÊNCIAS

- BERGERON, B. *Essentials of shared services*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003
- BITTENCOURT J.P.; SILVA G. *Implementação de um centro de serviços compartilhados de recursos humanos: Estratégia de uma multinacional brasileira em contexto de fusão*. São Paulo: Internext, 2016
- CAMPOS C.; NAKANO V. *Como aumentar a eficiência do CSC considerando sua Maturidade*. Rio de Janeiro: Visagio, 2016
- EGGER, Daniel. *Geração de valor futuro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015
- FARIA, Ana Cristina de; GONÇALVES, Márcio Antonio. Serviços compartilhados: estudo de caso sobre a atuação da controladoria em 13 países da América Latina. *Brazilian Business Review*, v. 7, n. 2, p. 85-105, 2010.
- FIUZA, Caio. *CSC 4.0: além dos custos das transações*. Rio de Janeiro: IEG, 2016
- FIUZA, Caio. *Pesquisa d Supply Chain Finance*. Rio de Janeiro: IEG, 2017
- FREDERICO, Vanessa Kelly Saavedra. *Centro de Serviços Compartilhados: Melhores Práticas*. Rio de Janeiro: Interciência, 2014
- KAPLAN, R. S. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade *et al.* *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.
- QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. *Shared services: mining for corporate gold*. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.
- SAAVEDRA, Vanessa. *Integração financeira na cadeia de suprimentos: Supply chain finance*. Rio de Janeiro: IEG, 2016.
- SCHULMAN, D. S. et al. *Shared services: adding value to the business units*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2001.
- WHETTEN A. DAVID. O que constitui uma contribuição teórica? Disponível em: [bibliotecadigital.fgv.br /files/artigos/10.15900034\\_75902003000300006.pdf](http://bibliotecadigital.fgv.br/files/artigos/10.15900034_75902003000300006.pdf) Acesso em: 23 nov. 2016.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.