

Os Benefícios da Implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) – Visando a Melhoria de Procedimentos Dentro de uma Organização

Ana Ligia Fernandes da Silva¹

Resumo: O presente artigo teve como objetivo principal identificar quais os benefícios da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), visando melhorias de procedimentos dentro de uma empresa. O mesmo aborda a questão da transformação na estrutura organizacional a partir da Implantação de um sistema de CSC. Estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos: demonstrar os benefícios de um Centro de Serviços Compartilhados; retratar a diferença entre CSC e Centralização; e apresentar os procedimentos para implantação.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados (CSC), Implantação, Benefícios, Centralização.

The Benefits of Deploying a Shared Services Center (CSC) – Aiming at Improving Procedures Within an Organization

Abstract: This article aimed to identify the benefits of implementing a Shared Services Center (CSC), aiming at improving procedures within a company. It addresses the issue of transformation in the organizational structure from the implementation of a CSC system. The following specific objectives were set: demonstrate the benefits of a Shared Services Center; portray the difference between CSC and Centralization; and present the procedures for implementation.

Keywords: Shared Services Center (CSC), Deployment, Benefits, Centralization.

1. INTRODUÇÃO

Em um contexto de mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam revisar a forma como executam seus processos de apoio/suporte administrativo e como vinculá-los a uma melhor geração de valor para os resultados da organização. Uma alternativa adotada são os Centros de Serviços Compartilhados - Shared Services Center (SHULMAN; HARMER; LUSK, 2001).

O termo “CSC”, que significa Centro de Serviços Compartilhados (ou SSM – SHARED SERVICE MANAGEMENT, em inglês) é um conceito bastante amplo da gestão de negócios e que pode abranger todas as áreas de uma organização, seja ela do porte que for.

Martins e Amaral (2008) apontam que são numerosos os desafios enfrentados pelas organizações antes da obtenção dos benefícios esperados pela implementação de um CSC, tais como: mudanças nas formas e nos procedimentos operacionais; conscientização das pessoas para operar dentro de um novo formato; instituição de uma visão orientada para o “cliente interno” a partir dos CSC; aglutinação das diversas subsidiárias para “adotar” o CSC

¹ Graduada em Ciências Contábeis pela UEPG. Pós-graduanda em MBA em Gestão Tributária pela Faculdade Sagrada Família.

com processos comuns para todos; automatização dos procedimentos manuais e medição dos benefícios.

Pereira (2004) destaca a importância de estudos que ajudam a entender como e quais aspectos da cultura organizacional sofrerão impactos significativos pela implantação do compartilhamento de serviços, identificando pontos a serem trabalhados com a finalidade de neutralizar barreiras de implementação do projeto.

Conforme Martins e Amaral (2008), a utilização do conceito de CSC no Brasil é recente, sendo que o modelo de serviços compartilhados começou a ser introduzido no final dos anos 90. Grandes empresas começaram a adotar o compartilhamento de serviços, verificando mudanças em seu gerenciamento, nos vários ramos empresariais.

De acordo com Quinn, Cooke e Kris (2000) apud Ramos (2005), se pode dizer que os serviços compartilhados nasceram nos Estados Unidos da América e especificamente na área financeira. Schulman, Harmer e Lusk (2001, p. 4) conceituam os serviços compartilhados, como sendo “Centro de Serviços Compartilhados”.

A implantação de um CSC representa uma transformação na estrutura organizacional, uma vez que a empresa transfere das suas unidades de negócios atividades de apoio e passa a efetuá-las em outro local (SCHUMAN; HARMER; LUSK, 1999).

Silva e Pereira (2004) conceituam serviços compartilhados como a concentração em uma organização prestadora de serviços das atividades de suporte, liberando as unidades de negócio para atuarem nas atividades foco.

Em uma análise preliminar de forma a contextualizar o CSC nas organizações, tem-se de uma forma geral, que os serviços compartilhados consistem em um sistema de uma empresa que terá condições de absorver as atividades que apoiam os principais processos de negócios pertinentes a cada uma de suas unidades negociais, centralizando tais atividades em uma unidade de operação em separado, que irá operar aqueles processos tipicamente de suporte, como seu processo de operação principal.

Na visão de Lozinsky (2006), os chamados *Shared Services Center* (Centros de Serviços Compartilhados – CSCs) acabaram por estabelecerem-se como uma solução comprovada de aumento da eficiência operacional com redução dos custos, cuja ideia é descobrir as atividades que se repetem em várias partes da organização (em geral de maneira não uniforme ou padronizada) e reuni-las em um único local (o “centro”) onde passarão a utilizar processos e tecnologias.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho foi baseado em levantamento bibliográfico, sendo que o mesmo consiste na leitura, análise e interpretação de informações e dados disponíveis em publicações realizadas por outros pesquisadores, a fim de que se possam conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema, servindo de elementos introdutórios para melhor conhecimento do assunto, passando-se em seguida para os benefícios, procedimentos para sua implantação.

Por fim, com o referido estudo, foi estabelecida a conclusão.

2.1 AS VANTAGENS DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

A divulgação dos resultados alcançados por empresas que adotaram esta tática indicam como principais benefícios:

- a) Reduz custos;
- b) Melhora a qualidade dos serviços prestados;
- c) Facilita a comunicação entre os setores;
- d) Oferece suporte para o crescimento do negócio.

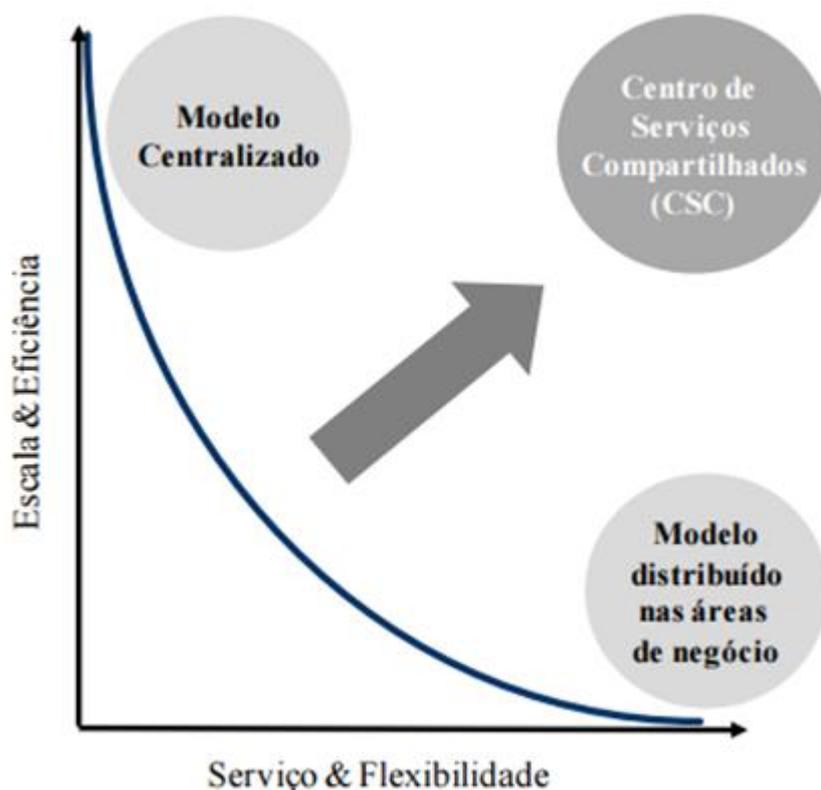


Figura 1 – Modelo de atendimento do CSC

2.1.1 REDUZ OS CUSTOS

Seja pequena, média ou grande, toda empresa quer reduzir custos. Como a implantação do CSC ajuda nesse quesito? O benefício é alcançado com o uso de técnicas que permitem a otimização de atividades e a centralização de processos.

É claro que há um custo para adotar esse instrumento de gestão que vem fazendo sucesso em empresas de todo o mundo. Mas, em médio e longo prazo, o gestor conseguirá uma importante economia, o que fará valer a pena o investimento inicial.

2.1.2 MELHORA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

A maioria dos CSCs faz pesquisas de satisfação entre seus clientes internos. Com os resultados em mãos, é possível saber em quais pontos o conceito pode (e precisa) melhorar dentro da organização, para aprimorar suas operações.

Ou seja: os gestores vão contar com uma ferramenta essencial para mapear e controlar todas as atividades. Eles podem otimizar a qualidade dos serviços prestados, algo que também contribuirá para o crescimento da empresa e melhorará os índices de satisfação dos clientes.

2.1.3 FACILITA A COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES

Os ruídos de comunicação são péssimos para qualquer companhia. Isso porque os colaboradores dependem das informações e dos serviços de todos os departamentos para que a organização funcione em perfeita sintonia. A implementação de um Centro de Serviços Compartilhados faz com que tais ruídos sejam eliminados. Como consequência, a sinergia entre os diversos departamentos cresce, facilitando a troca de informações — o que, automaticamente, leva a uma maior agilidade e eficiência.

2.1.4 OFERECE SUPORTE PARA O CRESCIMENTO DO NEGÓCIO

Centralizando as atividades transacionais, o CSC libera a área corporativa e os setores que cuidam das unidades de negócios. Assim, esses profissionais podem focar no *core business* (negócio principal da empresa).

Entre outros benefícios, podemos afirmar:

- a) Aproveitamento da tecnologia;
- b) Padronização/coordenação;
- c) Aplicação de melhores práticas nos processos;
- d) Foco no serviço ao cliente;
- e) Concentração de "expertise" em áreas de serviço/melhoria da qualidade;
- f) Aproveitamento da especialização;
- g) Liberação de tempo na unidade de negócio para concentrar-se no "core business";
- h) Relação cliente-fornecedor;
- i) Especialização;
- j) Aumento da competitividade.

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

Fonte: SCHULMANN; HARMER; LUSK, 2001

Figura 2 – Benefícios tangíveis e intangíveis do CSC.

2.2 AS DIFERENÇAS ENTRE CSC E CENTRALIZAÇÃO

Por concentrar diversos serviços em um só lugar (e este departamento prover soluções para outros tantos), o CSC é confundido, muitas vezes, com a estratégia de centralização. Porém, há diferenças substanciais entre as duas práticas.

2.2.1 SERVIÇOS OFERECIDOS

Enquanto a centralização reúne diversos serviços de forma física ou no organograma, no CSC, os de maior volume de execução e menor complexidade são aqueles principalmente ofertados.

Essa é uma de suas lógicas que mais oferece eficácia ao negócio. Se os serviços de rotina são executados com precisão e agilidade nos CSCs, os recursos humanos altamente capacitados e com poder de gerência do setor original podem focar em suas atividades mais estratégicas.

2.2.2 GERENCIAMENTO DO CUSTO

Um CSC funciona quase como uma unidade independente — e isso faz muito sentido quando consideramos médias empresas que atuam em dois ou mais segmentos.

Companhias do ramo cooperativo podem ter uma unidade específica para a produção de alimentos (indústria) e outra para uma linha de produtos para a revenda. Cada uma tem maquinários, insumos e gestão comercial ou financeira autônomos.

Com a centralização, todos os serviços internos prestados para o bom funcionamento de suas estruturas teriam um custo único. Isso dificultaria a identificação de qual delas gasta mais (ou menos) insumos e suporte, por exemplo.

Com os CSCs, a gestão de cada linha tem um centro de custo e precisa gerenciar o uso dos serviços para manter seus produtos rentáveis. A visão mais detalhada de cada parte do negócio é, inclusive, uma vantagem que tal modelo proporciona, podendo ser alinhada em todo tipo de empresa — não só como no exemplo citado.

2.2.3 CUSTOMIZAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS

O modelo centralizado engessa o serviço para tornar seu processamento ágil. Isso, porém, pode aumentar os custos e comprometer o atendimento à necessidade original.

Quando um setor de atendimento centralizado atende a diversas filiais para executar processos contábeis ou tirar dúvidas sobre leis e regulamentos fiscais vigentes, pode falhar na orientação ao generalizar algum procedimento que, para determinada região, é diferente.

Ainda considerando os serviços padronizados da centralização, algumas etapas essenciais a um setor mais complexo poderiam ser dispensáveis para outros de menor porte.

Mas, com o CSC, tais situações podem ser personalizadas.

2.2.4 COMUNICAÇÃO E SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS

A centralização não aproxima o suporte do usuário final, o que pode causar falhas na comunicação e, também, insatisfações com o serviço prestado. É por meio desses dois elementos que processos podem ser avaliados e melhorados.

Com os CSCs, o atendimento é mais ágil e próximo de quem o solicita. Isso permite uma percepção muito maior da qualidade dos serviços (e mais aprendizado com eles, caso seja alguma demanda recorrente).

<i>MODELO DESCENTRALIZADO OU EM CENTRAL ADMINISTRATIVA</i>	<i>MODELO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS - CSC</i>	<i>VALOR PERCEBIDO</i>
Processos e atividades despadronizados ou não descritos	Processos e atividades formalizados e padronizados	Ganho de escala e qualidade na execução em atividades e apoio
Políticas tácitas, variando de acordo com quem pede algum serviço	Políticas explícitas e formalizadas (homologadas)	Equidade e monitoramento de exceções.
Dificuldade em identificar e implantar melhorias	Indicadores de melhoria contínua dos processos, atividades e tarefas	Estruturação do processo de melhoria das atividades de apoio.
Responsabilidades sobrepostas ou indefinidas	Clareza de responsabilidades para realização dos serviços	Modelo organizado e com atribuições bem definidas.
Demora ou dúvida sobre prazo de atendimento dos serviços	Acordos de nível de serviços (SLA's)	Rapidez e transparência na prestação dos serviços.

Fonte: FRANCHIOSI, 2009, p. 4.

Figura 3 – Valores alavancados com o CSC

Como no caso da Escrituração Fiscal, um setor personalizado pra atender e sanar todas as dúvidas dos mais diferentes tipos de atividades dentro de uma grande organização, oferecendo assim informações e serviços de maneira correta e eficientes, inibindo assim possibilidades de falhas.

2.3 AS MANEIRAS DE IMPLEMENTAR O MODELO CSC

2.3.1 MAPEAMENTO DAS NECESSIDADES E PLANEJAMENTO

A primeira etapa é aquela que define quais serviços serão inicialmente oferecidos no CSC. Avaliar os processos mais comuns, aqueles mais requisitados e os de menor complexidade, entre outros, ajuda na estruturação do mix de soluções a serem ofertadas na central de serviços compartilhados.

Nesse ponto, tanto dados estatísticos dos setores de apoio quanto pesquisas com os principais departamentos e usuários podem auxiliar no mapeamento.

Também é preciso considerar os custos envolvidos e como essa redistribuição de serviços afetará os setores de origem. Todas as escolhas precisam ter sempre um custo-benefício favorável.

2.3.2 ESCOLHA DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO E DOS PROCESSOS

Escolher as ferramentas que o CSC utilizará também é fundamental. Isso inclui:

- a) Um sistema de gerenciamento de atendimentos;
- b) Equipamentos de comunicação;
- c) Recursos Humanos;
- d) Outros elementos que farão parte de sua composição.

Tal sistema pode dar apoio a uma importante etapa do **processo de implantação**: a definição dos processos utilizados no atendimento. O registro de chamados, o acompanhamento, o faturamento e até a gestão de centros de custos fazem parte dessa tarefa.

2.4 ORIENTAÇÃO DE USUÁRIOS

Depois que a estrutura e os processos foram definidos, chegou o momento de conscientizar e treinar o público-alvo do CSC, usuários internos ou clientes finais. Eles precisam

compreender a logística das atividades, saber como se envolverão com os funcionários do CSC e fazer treinamentos sobre eventuais novos sistemas de chamados.

Essa etapa é fundamental quando uma antiga cultura de gestão está enraizada na companhia. Isso porque, muitas vezes, alguns funcionários e clientes tendem a resistir às mudanças, mesmo que elas sejam favoráveis.

2.5 GESTÃO EFETIVA E ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

Assim como ocorre com todos os projetos que visam à melhoria de performance, uma vez implantado, o CSC deve ser constantemente monitorado por indicadores que demonstrem sua eficiência e a forma como os usuários estão se relacionando com os serviços prestados.

Isso permitirá que melhorias sejam realizadas na própria concepção do CSC. Além disso, setores e usuários terão uma percepção de seus principais usos e passarão a considerar soluções definitivas para melhorá-los.

3 CONCLUSÃO

O presente artigo procurou demonstrar os benefícios da implantação de uma Central de Serviços Compartilhados dentro de uma organização visando a melhoria de procedimentos Fiscais .

Tendo em visto que o principal intuito da implantação desse sistema é a satisfação de clientes, podemos afirmar que com a criação da CSC, é garantida a o melhoria dos processos do atendimento de uma organização, elevando os padrões de qualidade que são desejados e esperados.

Entende-se que mudar a cultura de uma empresa não é uma questão muito fácil. Mudar hábitos antigos demanda tempo e esforço, mas a medida em que os resultados vão surgindo, a aceitação por parte de todos os colaboradores vai se tornando mais evidente.

Também é preciso levar em consideração os investimentos nos próprios colaboradores através de treinamentos , palestras, etc, tornando-os mais críticos e analíticos, contribuindo para sua evolução profissional

Portanto, a implantação de uma Central de Serviços Compartilhados é uma experiência inovadora na área de gestão, pois envolve mudanças significativas na forma tradicional de como as empresas atuam em suas organizações, visando a melhoria nas prestações de serviços.

REFERÊNCIAS

LOZINSKY, Sergio. **Serviços compartilhados como melhor prática**. São Paulo: IBM Global Business Services, 2006.

MARTINS, Vicente de Paula; AMARAL, Francisco Piedade. A consolidação da prática de serviços compartilhados. **eGesta**, v.4, n.1, Jan./Mar., p.158-189, 2008.

PEREIRA, Neuri Amábile Frigotto. **Impactos da implantação do centro de serviços compartilhados sobre sistema de controles: estudo de caso**. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2004.

RAMOS, Luciano José Trindade. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2005.

SCHULMAN, Donniel S.; HARMER, Martin J.; LUSK, James S. **Shared services: agregando valor às unidades de negócios**. São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. **Shared services: agregando valor às unidades de negócios**. John Wiley & Sons Inc, 1999.

SILVA, Eduardo Damião da; PEREIRA, Neuri Amábile Frigotto. Centro de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. **Revista Alcance**, Itajaí, v.11, n.1, p.49- 64, Jan./Abr., 2004.