

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
Mestrado em Administração

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC):  
IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO NA  
ESTRATÉGIA, NA ESTRUTURA E NA GESTÃO DE  
EMPRESAS DO SETOR PRIVADO**

HENRIQUE JOSE AFFONSO

Belo Horizonte – MG  
2010

HENRIQUE JOSÉ AFFONSO

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC):  
IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO NA  
ESTRATÉGIA, NA ESTRUTURA E NA GESTÃO DE  
EMPRESAS DO SETOR PRIVADO**

Dissertação apresentada à FUMEC, como requisito parcial  
à obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de  
Organizações.

Orientador: Professor Dr. Henrique Cordeiro Martins

Belo Horizonte – MG  
Universidade FUMEC  
2010

A258c Affonso, Henrique José

Centro de Serviços Compartilhados (CSC): impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado/Henrique José Affonso. Belo Horizonte: FUMEC, 2010  
xii, 204f.

Orientador: Prof.Dr. Henrique Cordeiro Martins

Dissertação (Mestrado) – Universidade FUMEC/Faculdade de Ciências Empresariais/Mestrado em Administração.

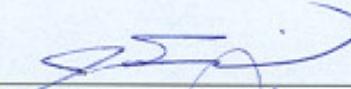
Referências bibliográficas: f. 195-200

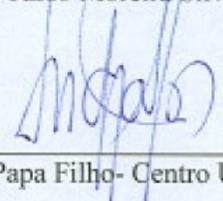
1. Administração estratégica. 2. Centro de Serviços Compartilhados. 3.Shared Services. 4. Impactos CSC. 5. Gestão Estratégica de Organizações - Dissertação. I. Martins, Henrique Cordeiro. II. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

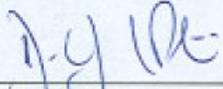
CDU: 658.401

Dissertação intitulada **“Centro de Serviços Compartilhados (csc): impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado**, de autoria do mestrando *Henrique José Affonso*, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins - Universidade FUMEC  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Jerson Tasso Moreira Silva - Universidade FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Sudario Papa Filho - Centro Universitário Newton Paiva

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 02 de Dezembro de 2010.

## AGRADECIMENTOS

À inteligência suprema, causa primária de todas as coisas, por tudo que recebemos e pela oportunidade de mais esta realização.

A minha esposa Nivalda e a minha filha Tássia, pela compreensão e incentivo.

A meus pais e parentes, pela torcida e pelos sentimentos de satisfação demonstrados.

Aos professores do curso de Mestrado da FUMEC, pela seriedade das aulas ministradas.

Aos professores Dr. Daniel Pardini, Dr. Henrique Martins e Dr. Jersone Tasso, em especial, pelo destaque na dedicação e interesse profissional diferenciados com que fomos distinguidos durante todo o curso, assim como por terem sido membros da banca do projeto desta dissertação, continuando os dois últimos como membros da banca.

Aos empregados da área administrativa do Mestrado, pela atenção, simpatia e acessibilidade.

Às empresas ALCOA S.A., ALGAR S.A. e TOUTATIS (CSC da ALGAR S.A), por possibilitarem a realização das entrevistas em suas dependências, contribuindo não somente para o desenvolvimento da pesquisa acadêmica sobre o assunto, mas também demonstrando sua sensibilidade de interação com a sociedade em suas mais diversas necessidades.

Aos dirigentes e empregados das citadas empresas, pela participação direta ou indireta para a realização das entrevistas.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, pelo incentivo ao aprimoramento dos estudos, conhecimentos e formação profissional, via deferimento de bolsa de estudo para o Mestrado.

Ao Diretor Regional do Correios em Minas Gerais (2009-2010), e demais colegas da Regional, pelos apoios que viabilizaram a realização desse curso de pós-graduação, concomitante com as atividades profissionais deste empregado.

A todos aqueles que colaboraram de formas diversas para a conclusão deste curso e trabalho, os quais, embora eventualmente não citados, não foram esquecidos.

## EPÍGRAFES

No decorrer da realização deste Mestrado, coletamos frases que entendemos concernentes e oportunas de destacar em relação ao curso e a esta dissertação, que para mim tiveram significação especial, pelo que as compartilho para reflexões.

“Os problemas significativos que enfrentamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criamos.” (Albert Einstein)

“Eu permito a todos ser como quiserem e a mim como devo ser.” (Chico Xavier)

“Três são os maiores objetivos do homem: 1º) adquirir conhecimento; 2º) adquirir riqueza; 3º) abrir mão das duas.” (Hermes Trimegisto – 2.000 a.c.)

“Se chorei ou se sofri, o importante são as emoções que eu vivi.” (Roberto Carlos – música emoções).

“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida e viver com paixão, perder com classe e viver com ousadia, pois o triunfo pertence a quem se atreve, e a vida é muito bela para ser insignificante”. (Charles Chaplin)

“As sociedades, como as espécies, evoluem através de um perene conflito entre o adaptar-se a novas condições de vida e a hereditariedade conservadora, que as contrabate e repele.” (Euclides da Cunha)

“Não é o tempo que nos falta - é a serenidade para pensar noutra coisa além do alarmante assunto de todos os dias.” (Euclides da Cunha)

“Toda criação é obra de entusiasmo.” (Graça Aranha)

“Felix qui potuit rerum cognoscere causas” (Feliz quem pode conhecer as causas) (Virgílio)

“A cultura é o fruto da curiosidade, dessa inquietude misteriosa que convida a olhar o fundo de todos os abismos.” (José Ingenieros)

“Quem não lê não pensa, quem não pensa será para sempre um servo.” (Paulo Francis)

“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos.” (Peter Drucker)

“Somos o que repetidamente fazemos, portanto, a excelência não é um feito, mas um hábito.” (Aristóteles).

## RESUMO

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, e uma alternativa adotada são os Centros de Serviços Compartilhados (*Shared Services Center*). Estes “Centros” são entendidos como um modelo de organização de processos operacionais pelo qual uma área específica da organização, caracterizada em sua essência como uma área de atividade-meio, ou uma empresa terceirizada, presta serviços, a partir de um mesmo ponto de atendimento, para as demais unidades da organização, no que tange à execução das atividades de suporte ou *back office*. Esta dissertação tem o objetivo de analisar os impactos da implementação desse modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado que já possuam o modelo consolidado. A metodologia de pesquisa utilizada foi de natureza qualitativa, com estudo de casos múltiplos, utilizando-se de entrevista semi-estruturada como instrumento principal de coleta de dados e a técnica de análise de conteúdo para análise das entrevistas. As empresas participantes foram a ALGAR S.A (Uberlândia - MG) e a ALCOA (Poços de Caldas – MG). Como resultado principal deste estudo tem-se que o CSC permite o aumento da vantagem competitiva na cadeia de valor das empresas, colaborando efetivamente no atingimento dos objetivos estratégicos da organização, em especial ao propiciar que as áreas tenham condições de focar nas suas atividades-fins, a redução de custos e o aumento da produtividade. Em relação aos impactos quanto à estrutura e gestão (da implementação, de processos, de pessoas e da mudança), tem-se como principais considerações: as dificuldades de implementação residiram principalmente nos aspectos vinculados ao planejamento dessa etapa; a implementação de um CSC demanda estrutura física, operacional e de pessoal específicas, bem como posição hierárquica/funcional com autonomia compatível com o modelo de governança planejado; a tendência é de buscar centralizar todas as atividades de *back-office* possíveis, com padronização dos processos; o uso de tecnologia é imprescindível para o adequado funcionamento do CSC, bem como a existência de instrumento de controle, medição e relacionamento com as áreas clientes; os objetivos e as expectativas que norteiam a adoção deste modelo é fator preponderante que reflete na qualidade de execução dos processos pelo CSC; um comportamento recorrente em relação às pessoas é a reação à implementação do modelo derivada de vários fatores, em especial quanto à mudança cultural acarretada; os critérios de contratação, treinamento e capacitação, análise de desempenho e

benefícios para os empregados do CSC são fatores fundamentais para o nível de qualidade que se espera da prestação do serviço às áreas clientes; a falta de um plano adequado para o gerenciamento das mudanças (*change management*) pode ocasionar diversas dificuldades, quando não até eventualmente inviabilizar que o CSC possa produzir os resultados esperados na sua plenitude, ou até inviabilizar a continuidade do modelo; os benefícios a serem auferidos dependem intrinsecamente da forma como as empresas tratam o modelo desde a sua adoção até a sua manutenção, bem como das expectativas e desempenho esperado do CSC. Por fim, ressalta-se que o Centro de Serviços Compartilhados não pode ser confundido como sendo somente uma mera centralização de execução de atividades e padronização de processos, visto as potencialidades de agregação de valor, características do modelo operacional estudado, em várias atividades da organização.

**Palavras-chave:** Centro de Serviços Compartilhados (CSC); Serviços Compartilhados (*Shared Service*); Eficiência organizacional; Atividades de apoio (*back-office*); *Outsourcing*.

## ABSTRACT

In a context of increasingly competitive market, companies need to review the way they implement their support processes / administrative support and how to link them to better create value for the organization's results, and an alternative adopted are the Shared Services Center. These "Centers" are understood as an organizational model of operational procedures by which a specific area of an organization, characterized in its essence as an area of support activity, or a third party company, provides services from a single point of service for other units of an organization regarding to implementation of support activities and back office. This dissertation aims to analyze the impacts of implementing this model in the strategy, structure and management of private sector companies that already have the consolidated model. The research methodology was qualitative, with multiple case study, using semi-structured interviews as the main instrument for data collection and analysis technique for content analysis of interviews. Participating companies were ALGAR SA (Uberlândia - MG) and ALCOA (Poços de Caldas - MG). The main result of this study is that the CSC allows for increased competitive advantage in the value chain of businesses, collaborating effectively in achieving the organization's strategic objectives, in particular by appeasing that areas are able to focus on their activities, purposes, the costs reduction and productivity increasing. Regarding the impacts on the structure and management (implementation, processes, people and change) has the following main considerations: the implementation difficulties resided mainly in aspects related to the planning of this stage and the degree of knowledge of similar situations in the market. The implementation of CSC demands a physical structure, operational and personnel specific and rank / functional autonomy compatible with the governance model planned. The tendency is seek for centralize many back office activities as possible. The use of technology is essential for the proper functioning of the CSC, as well as the existence of a control instrument, measurement and relationship with the client areas. Goals and expectations guiding the adoption of this model is the prevalent factor that reflects the quality of process execution by the CSC. An expected occurred behavior for individuals is a reaction to the model because several factors, especially regarding the cultural change brought about; the criterion for hiring, training and development, performance analysis and benefits for employees of the CSC are critical for the expected quality level of the service areas to customers; the lack of an appropriate plan for change management can lead to several difficulties, including make not feasible that the CSC can produce the expected results in its

fullness, or still hamper the model continuity. The benefits to be gained depend intrinsically on how companies deal with the model since its adoption, until their maintenance, as well as the CSC expectations and performance. Finally, we emphasize that the Shared Services Center can not be mistaken as being only a mere centralization of activities and implementation of standardized processes, since the potential for adding value, operational characteristics of the model studied in various activities of the organization.

**Keywords:** Shared Services Center (CSC); Shared Services (Shared Service); Organizational efficiency; Activities support (back office); Outsourcing.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 1 - Absorção de atividades de suporte das diversas Unidades Negociais.....                                      | 25  |
| FIGURA 2 - O CSC no mundo – visão 2009 – 702 Centros .....   | 41  |
| FIGURA 3 - O CSC no Brasil.....  | 42  |
| FIGURA 4 - Escala e eficiência de prestação se serviços de suporte x Nível de atendimento às Unidades de Negócio ..... | 46  |
| FIGURA 5 - Aumento da vantagem competitiva na cadeia de valor.....   | 50  |
| FIGURA 6 - <i>Performance do Balanced Scorecard</i> - BSC.....   | 55  |
| FIGURA 7 - CSC como fator de competitividade organizacional.....   | 56  |
| FIGURA 8 - CSC: migração de 4 dimensões.....   | 57  |
| FIGURA 9 - Cadeia de valor genérica .....  | 60  |
| FIGURA 10 - Itens de impacto para definição da localização de um CSC.....  | 63  |
| FIGURA 11 - Modelos de governança para um CSC .....  | 64  |
| FIGURA 12 – Evolução do CSC em relação à execução dos processos .....  | 72  |
| FIGURA 13 – Métodos típicos de precificação (custos) para serviços prestados por CSC.....                              | 73  |
| FIGURA 14 - Estrutura de medição do aprendizado e crescimento .....  | 76  |
| FIGURA 15 – Abordagem para gestão da mudança .....   | 84  |
| FIGURA 16 - Empresas do grupo ALGAR .....  | 101 |
| FIGURA 17 - Governança Corporativa da ALGAR S.A.....   | 102 |
| FIGURA 18 - Estrutura acionária da ALGAR S.A.....  | 104 |
| FIGURA 19 - Modelo de sustentabilidade da ALCOA S.A. ....  | 109 |
| <br>   |     |
| GRÁFICO 1 - Empresas com serviço compartilhado x ano de implementação .....  | 35  |
| GRÁFICO 2 - Principais direcionadores para mudança .....   | 38  |
| GRÁFICO 3 - Motivações para criação de um CSC.....   | 39  |
| GRÁFICO 4 – Principais ferramentas tecnológicas para um CSC .....  | 71  |
| GRÁFICO 5 - Barreiras para o sucesso do CSC .....  | 85  |
| GRÁFICO 6 - Nível de esforço em elementos ligados a pessoa ou processo de mudança no CSC.....                          | 85  |

|  |     |
|--|-----|
| QUADRO 1 - Benefícios tangíveis e intangíveis do CSC .....                                   | 28  |
| QUADRO 2 - Custos x benefícios de um CSC .....   | 30  |
| QUADRO 3 - Evolução dos modelos de Centros de Serviços Compartilhados .....                  | 40  |
| QUADRO 4 - Valores alavancados com o CSC .....   | 47  |
| QUADRO 5 - As tecnologias mais importantes para o futuro CSC .....                           | 70  |
| QUADRO 6 - Amadurecimento do CSC no tempo .....  | 89  |
| QUADRO 7 - Dados sobre os entrevistados na ALGAR.....  | 96  |
| QUADRO 8 - Dados sobre os entrevistados na ALCOA.....  | 96  |
| QUADRO 9 - Benefícios e dificuldades da ALGAR em relação CSC.....                            | 135 |
| QUADRO 10 - Principais características de um CSC terceirizado encontrado na ALGAR .          | 139 |
| QUADRO 11 - Benefícios e dificuldades da ALCOA em relação CSC.....                           | 163 |
| QUADRO 12 - Principais características de um CSC próprio encontrado na ALCOA.....            | 167 |
| QUADRO 13 - Quadro comparativo quanto às avaliações sobre o CSC na ALGAR e na<br>ALCOA ..... | 186 |
| QUADRO 14 - Roteiro para entrevistas.....  | 201 |

## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>13</b>  |
| <b>1.1 Problema de pesquisa .....</b>  | <b>17</b>  |
| <b>1.2 Objetivos.....</b>  | <b>17</b>  |
| <i>1.2.1 Objetivo geral.....</i>   | <i>17</i>  |
| <i>1.2.2 Objetivos específicos .....</i>   | <i>17</i>  |
| <b>1.3 Justificativa .....</b>   | <b>18</b>  |
| <br>   |            |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>  | <b>23</b>  |
| <b>2.1 Centro de Serviços Compartilhados .....</b>                                 | <b>23</b>  |
| <i>2.1.1 Histórico e conceitos .....</i>   | <i>24</i>  |
| <i>2.1.2 Vantagens e desvantagens do CSC.....</i>                                  | <i>27</i>  |
| <i>2.1.3 Considerações sobre CSC nos contextos mundial e nacional.....</i>         | <i>33</i>  |
| <i>2.1.4 A terceirização dos serviços compartilhados.....</i>                      | <i>43</i>  |
| <b>2.2. Impactos do CSC nas estratégias organizacionais.....</b>                   | <b>44</b>  |
| <b>2.3 Impactos do CSC na estrutura organizacional.....</b>                        | <b>57</b>  |
| <b>2.4 Impactos do CSC na gestão organizacional .....</b>                          | <b>65</b>  |
| <i>2.4.1 Gestão de processos .....</i>   | <i>65</i>  |
| <i>2.4.2 Gestão de pessoas.....</i>  | <i>74</i>  |
| <i>2.4.3 Gestão da mudança .....</i>   | <i>81</i>  |
| <b>2.5 Resultados do Centro de Serviço Compartilhado (CSC).....</b>                | <b>86</b>  |
| <br>   |            |
| <b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>   | <b>91</b>  |
| <br>   |            |
| <b>4 DESCRIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS .....</b>                                       | <b>98</b>  |
| <b>4.1 ALGAR S.A.....</b>  | <b>98</b>  |
| <i>4.1.1 Monomarca.....</i>  | <i>99</i>  |
| <i>4.1.2 Visão, missão e valores .....</i>   | <i>100</i> |
| <i>4.1.3 Empresa-rede .....</i>  | <i>100</i> |
| <i>4.1.4 Empresas constituintes do grupo ALGAR S.A.: .....</i>                     | <i>101</i> |
| <i>4.1.5 Governança corporativa e estrutura acionária do grupo ALGAR S.A. ....</i> | <i>102</i> |

|  |            |
|--|------------|
| 4.1.6. <i>Sustentabilidade</i> .....   | 104        |
| 4.1.7 <i>CSC da ALGAR S.A.</i> .....   | 105        |
| <b>4.2 Alcoa Alumínio S.A.</b> .....   | <b>106</b> |
| 4.2.1 <i>Visão, valores e política</i> .....   | 107        |
| 4.2.2 <i>Principais áreas de atuação da ALCOA S.A.</i> .....   | 108        |
| 4.2.3 <i>Sustentabilidade</i> .....  | 108        |
| 4.2.4 <i>O CSC da ALCOA no Brasil - Global Business Services</i> .....                                   | 109        |
| <br>   |            |
| <b>5 RESULTADOS E ANÁLISES REFERENTES AOS ESTUDOS DE CASOS</b> .....                                     | <b>111</b> |
| <b>5.1 ALGAR S.A.</b> .....  | <b>111</b> |
| 5.1.1 <i>Estratégias para adoção do CSC</i> .....  | 111        |
| 5.1.2 <i>Processo de implementação do CSC</i> .....  | 113        |
| 5.1.3 <i>Implicações do CSC na estrutura organizacional</i> .....  | 119        |
| 5.1.4 <i>Implicações do CSC na gestão de processos</i> .....   | 121        |
| 5.1.5 <i>Implicação do CSC na gestão de pessoas</i> .....  | 128        |
| 5.1.6 <i>Gestão das mudanças para implementação do CSC</i> .....   | 131        |
| 5.1.7 <i>Avaliações sobre o CSC da empresa</i> .....   | 134        |
| 5.1.8 <i>Principais características do CSC da ALGAR por dimensão de análise</i> .....                    | 138        |
| <b>5.2. ALCOA S.A.</b> .....   | <b>141</b> |
| 5.2.1 <i>Estratégias para adoção do CSC</i> .....  | 141        |
| 5.2.2 <i>Processo de implementação do CSC</i> .....  | 143        |
| 5.2.3 <i>Implicações do CSC na estrutura organizacional</i> .....  | 146        |
| 5.2.4 <i>Implicações do CSC na gestão de processos</i> .....   | 149        |
| 5.2.5 <i>Implicação do CSC na gestão de pessoas</i> .....  | 155        |
| 5.2.6 <i>Gestão das mudanças para implementação do CSC</i> .....   | 160        |
| 5.2.7 <i>Avaliações sobre o CSC da empresa</i> .....   | 162        |
| 5.2.8 <i>Principais características do CSC da ALCOA por dimensão de análise</i> .....                    | 167        |
| <b>5.3 Considerações sobre os modelos de serviços compartilhados da ALGAR e da</b><br><b>ALCOA</b> ..... | <b>169</b> |
| 5.3.1 <i>Estratégias para adoção do CSC</i> .....  | 170        |
| 5.3.2 <i>Processo de implementação do CSC</i> .....  | 172        |
| 5.3.3 <i>Implicações do CSC na estrutura organizacional</i> .....  | 174        |
| 5.3.4 <i>Implicações do CSC na gestão de processos</i> .....   | 176        |
| 5.3.5 <i>Implicação do CSC na gestão de pessoas</i> .....  | 181        |

|  |            |
|--|------------|
| <i>5.3.6 Gestão das mudanças para implementação do CSC.....</i>                    | <i>185</i> |
| <i>5.3.7 Avaliações sobre o CSC da empresa.....</i>                                | <i>186</i> |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>188</b> |
| <b>6.1 Limitações do trabalho e sugestões para outras pesquisas sobre CSC.....</b> | <b>193</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>195</b> |
| <b>APÊNDICE – Roteiro para entrevistas .....</b>                                   | <b>201</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a conquista e manutenção de uma posição vantajosa requerem das empresas uma capacidade de constante adaptação e aprendizado. O surgimento de consumidores cada vez mais exigentes, demandando produtos diferenciados e de custos cada vez menores, aliado às constantes evoluções tecnológicas, conduz as empresas a uma necessidade de reavaliação contínua de seus produtos, mercados e formas de atuação (SILVA; PEREIRA, 2004).

Este novo cenário exige que as decisões empresariais sejam tomadas por meio de profunda reflexão e análise, tornando o planejamento estratégico uma disciplina fundamental a ser resgatada no ambiente empresarial. Entre as diversas linhas de ação propostas no campo do planejamento estratégico, a otimização dos recursos é, muitas vezes, um dos poucos caminhos para ganhar competitividade para as empresas quando a lucratividade e as vendas estão declinando. Competências humanas e recursos materiais escassos, ou mesmo a ameaça aos produtos por substitutos, incentivam administradores a buscar soluções diferentes. Nessa situação, uma das questões essenciais à empresa refere-se ao estabelecimento de formas de organizar os negócios que permitam o sucesso das metas estratégicas e a liberação de recursos para as atividades essenciais (SILVA; PEREIRA, 2004).

Segundo Schulman, Harmer e Lusk (2001), a crescente onda de fusões e aquisições chamou atenção para a possibilidade de enxugar as operações corporativas e transacionais que não fazem parte do chamado “*core business*” das organizações. Ao mesmo tempo, o avanço tecnológico possibilitou estruturas e tipos de fornecimento de serviços cada vez mais inovadores, com destaque para o “outsourcing”. No entanto, as organizações perceberam a possibilidade de criar mercados internos e unidades semiautônomas, cuja competitividade e foco no cliente aumentariam significativamente a qualidade do serviço. Foi nesse sentido, que o debate sobre o Centro de Serviços Compartilhados tem aumentado, prática que já vem sendo observada há mais de 20 anos.

Para esses autores, em um contexto de mercado cada vez mais competitivo, um crescente número de empresas está percebendo a necessidade de revisar a forma como executa seus processos de apoio/suporte administrativos e como vinculá-los a uma melhor geração de valor para os resultados da organização, e uma alternativa adotada por um número cada vez maior de empresas, no Brasil e no mundo, são os Centros de Serviços Compartilhados - CSCs.

Esses “Centros” são entendidos como um modelo de organização de processos operacionais pelo qual uma área específica da empresa, caracterizada em sua essência como uma área de atividade-meio, presta serviços, a partir de um mesmo ponto de atendimento, para as demais unidades da organização.

As atividades realizadas no CSC são justamente aquelas que não fazem parte de competências centrais, já que essas são atividades de apoio, cujo valor não é percebido pelo cliente como diferenciador, isto é, o cliente externo parte do princípio que essas atividades já são bem realizadas e suportam a criação do produto e/ou serviço buscado (SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001).

Ao introduzir a necessidade de transferência de algumas atividades para outras unidades por meio de compartilhamento, esta nova área tem por objetivo satisfazer seus clientes e, também de agregar valores à empresa, com o benefício ainda de gerar economias de escala que economizam custos operacionais.

Entretanto, podem existir barreiras para a implementação de um Centro de Serviços Compartilhados, pois essa área requer profundas mudanças em diversos fatores e elementos constituintes da organização, tais como: na estratégia, na estrutura, no comportamento das pessoas envolvidas, na tecnologia necessária e nos processos, além das mudanças culturais na empresa.

Para Ramos (2005), os Serviços Compartilhados buscam obter os benefícios da terceirização, tais como flexibilidade, foco e economia de escala, suprimindo seus principais riscos como perda de conhecimento e do poder de execução, descontrole dos custos e do risco de descumprimento. Mas existem, também, alguns pontos negativos como altos investimentos em tempo e dinheiro e forte mudança organizacional.

Problemas podem surgir derivados da resistência dos empregados; da alteração das políticas e dos procedimentos; das mudanças da tecnologia necessária ao novo ambiente; da alteração do ambiente de trabalho, o qual impacta e ao mesmo tempo é influenciado pela cultura da corporação e suas dinâmicas organizacionais; bem como os decorrentes da instituição de controles e de indicadores da empresa (SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001).

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

O ambiente de serviços compartilhados provoca mudanças na forma de trabalhar, nos relacionamentos, nos controles e, fundamentalmente, na rotina diária das corporações. Como resultados desse compartilhamento, eclodem impactos que podem variar de acordo com a abrangência das áreas atingidas, da cultura da organização e da forma como o processo é conduzido, os quais devem ser obrigatoriamente considerados visando à eficácia da implementação do CSC, sendo a literatura ainda carente sobre a abordagem objetiva dessas informações, constituindo-se uma importante lacuna na compreensão do assunto.

Andrews (1980 *apud* REZENDE, 2006), ao abordar o tema, sugere que os propósitos da implementação da estratégia organizacional serão considerados cumpridos na medida em que

as diversas subatividades que compõem o processo obtiverem suportes como o apoio da estrutura organizacional adequada, como sistemas de informação e os relacionamentos permitindo a coordenação dessas tarefas.

A análise de Andrews (1980 *apud* REZENDE, 2006) utiliza predominantemente o termo eficácia para se referir ao desempenho das organizações na tarefa de implementar as suas estratégias. A convergência das ideias centrais dessa análise induz à categorização dos diversos tópicos abordados na direção de cinco grandes centros de atenção: 1º - estrutura; 2º - controles; 3º - pessoas; 4º - recursos e capacidades; e 5º - mudanças.

Sobre a abordagem da literatura quanto ao assunto, destaca-se o fato de que grande parte da bibliografia disponível que trata de forma mais abrangente o assunto CSC é feita por consultorias e, mediante tratamento em focos mais específicos, por trabalhos de cunho teórico. Assim, pode-se observar que o CSC é um assunto que tem estado muito em voga na prática e no mundo profissional, mas não tanto no acadêmico. Um dos fatores encontrados para isso é justamente a necessidade das organizações de ter uma consultoria, ou mais de uma, apoiando-as no processo de implementação, de maneira que a *expertise* e o conhecimento sobre CSC têm, cada vez mais, se concentrado em consultorias. Ratificando tal visão, Schulman, Harmer e Lusk (2001) dedicam um capítulo específico para tratar do tema.

Face às escassas fontes de abordagem sobre o tema, o crescente interesse das organizações na adoção de estratégias que comprovadamente produzam os resultados teoricamente esperados e a demanda por outros estudos, entende-se estar contribuindo para a construção de maior conhecimento sobre o assunto, agregando valor ao tratamento da questão, o que motiva a realização deste trabalho.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Quais os impactos decorrentes da implementação de um Centro de Serviços Compartilhados na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado que já possuam o modelo consolidado?

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo geral*

Analisar os impactos da implementação de Centro de Serviços Compartilhados – CSC na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado que já possuam o modelo consolidado, com abordagem sobre a forma empregada de terceirização (interna ou externa) para execução dos serviços compartilhados.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- a) investigar os elementos de estratégia organizacional que nortearam a decisão de implementação do Centro de Serviços Compartilhados – CSC nas empresas pesquisadas, com abordagem sobre a forma empregada de terceirização (interna ou externa) para execução dos serviços compartilhados.
- b) descrever o processo de implementação, identificando as etapas adotadas e as atividades incluídas no escopo do Centro de Serviços Compartilhados nas empresas pesquisadas;

- c) verificar as implicações que ocorreram na estrutura, na gestão de processos, pessoas e mudanças de cada empresa pesquisada, com a implementação do modelo de CSC;
- d) avaliar os resultados do CSC nas empresas pesquisadas.

### 1.3 Justificativa

As pressões de um mundo globalizado por inovações tecnológicas, reduções de custos, produtos mais baratos e com muito mais qualidade, entre outras variáveis, exigem que as corporações tomem decisões estratégicas, flexibilizando, muitas vezes, suas ações, para que possam agregar valores aos seus negócios, visando a torná-los competitivos. As empresas estão sofrendo também transformações em suas estruturas organizacionais (*downsizing*, *outsourcing*, etc.), e a utilização de Centro de Serviços Compartilhados (*Shared Services*) - CSC, foco deste trabalho, faz parte dessas transformações (GUNDAVELLI; MOHANTY, 2004, *apud* FARIA, GONÇALVES, 2006).

Considerando a questão de redução de custos, a pesquisa *The Shared Services Survey 2000*, realizada por Akris Bulletin em associação com a consultoria Arthur Andersen, em organizações tais como AlliedSignal, Monsanto, Amoco, Baxter International, Tenneco, Johnson & Johnson, General Eletric, IBM, Hewlewt Packard, Lockheed Martin, Brith Petroleum, Cargil e Rhodia, constatou que essas empresas que implementaram CSC em suas operações, evidenciaram uma diminuição em seus custos operacionais de 35% (AKRIS BULLETIN, 2000 *apud* SILVA; PEREIRA, 2004). Na opinião de Gundavelli e Mohanty (2004 *apud* FARIA, GONÇALVES, 2006), o baixo crescimento econômico nos países tem feito empresas direcionarem seus esforços para a redução de custos e o crescimento de seus resultados econômicos. Para tais autores, muitas grandes empresas, por exemplo, no passado, já trabalharam com quadro de pessoal extremamente “inchado”, pois era necessário que uma mesma informação inicial fosse “alimentada” várias vezes, em diferentes módulos dos sistemas que ainda não eram integrados dentro das corporações. Os altos custos administrativos e de pessoal prejudicavam, também, os resultados econômicos de qualquer empresa, caso não tivesse sido eliminada a duplicidade de tarefas ou de funções.

Conforme Faria e Gonçalves (2006), quando os gestores das unidades de negócios dessas grandes empresas focalizam seus esforços em atividades que lhes são bem conhecidas, ou seja, que realmente possuem competência para executá-las, repassando algumas atividades que lhes parecem secundárias para que outros as executem, novos ganhos podem surgir. A terceirização que está sendo abordada refere-se à transferência de tarefas que não sejam a *expertise* da área, para que outras áreas internas, ou mesmo entidades externas à empresa a realizem, ocorrendo padronização de processos e reduções de custos. Uma das maneiras de padronizar processos, reduzir custos, liberar as unidades de negócios de tarefas ditas “burocráticas”, sem que estas deixem de ser executadas, de forma que cada especialista focalize seus esforços em atividades que realmente dominam, pode ser efetivada por meio de CSC.

Os serviços de suporte da empresa são de natureza tática e fazê-los funcionar bem apóia a estratégia da empresa. Entretanto, por si só eles não são estratégicos. Ao juntar esses processos e atividades não estratégicas numa organização comum, sob seu próprio gerenciamento, todas as unidades de negócio individuais estarão liberadas para lidar com suas metas. Isso, por sua vez, permite que a gerência das unidades de negócios foque a solução dos problemas de negócios através da melhoria dos processos principais das unidades, aumentando, assim, a cadeia de valor e, como resultado, o crescimento (SILVA; PEREIRA, 2004).

Nesse sentido, entende-se que com a implementação de um centro de serviços compartilhados, os profissionais das unidades de negócios ficam desonerados de realizar atividades que não agregam valor perceptível ao cliente, com seu tempo de trabalho dedicado a ações que estão diretamente relacionadas à manufatura do produto ou à entrega do serviço ao cliente final.

Segundo Schulman, Harmer e Lusk (2001), os motivos alegados pelas corporações que buscaram serviços compartilhados são a exigência dos clientes, o ambiente de negócios, a competição global e a necessidade de serem mais competitivas e flexíveis. Para essas

empresas a eficiência das transações e a eficácia dos processos de suporte, são cada vez mais importantes nesse ambiente competitivo.

Segundo Hansen (1999 *apud* FARIA; GONÇALVES, 2006), o grupo de discussão virtual denominado Fórum de CSC, cujos membros são peritos nesse assunto, estima que, mais de 40% das quinhentas maiores empresas dos Estados Unidos utilizam essa estratégia. Enquanto algumas dessas empresas limitam seus CSCs às áreas de Controladoria, Finanças, Jurídica e de Recursos Humanos, outras estão adicionando, também, as áreas de Planejamento Orçamentário, Contas a Pagar, Contas a Receber, Marketing, Compras, Comunicações, Relações Públicas, Serviços aos Clientes, Tecnologia da Informação, Pesquisa e Desenvolvimento, Contabilidade Geral, Ativo Fixo, Gerenciamento de Fluxo de Caixa e das Contas Correntes, Faturamento, Logística, Tesouraria e Orçamento, entre outras.

Cruz (2006), em matéria publicada no jornal Estado de São Paulo, evidencia que, dentre as mudanças de hábitos dessas corporações, o CSC representam 20% das inovações mais comuns nos modelos de negócios atuais. No século XXI, esta realidade estará consolidando-se como um instrumento relevante para a gestão de corporações que prezam pelas melhores práticas inovadoras. A área de CSC, normalmente, é enxuta, composta por poucos recursos humanos, com baixo custo, e executa atividades padronizadas para várias unidades de negócios, dentro da mesma empresa, seja esta nacional ou multinacional, com filiais nacionais ou em outros países. Essa nova estrutura “libera” as unidades de negócio para que focalizem seus esforços em suas atividades principais (*core business*).

A busca de um melhor desempenho da estrutura organizacional das empresas é uma tarefa constante das atribuições dos administradores das organizações, as quais visam, dentre outros objetivos, seu melhor desempenho comercial e financeiro.

O conhecimento dos impactos para adequada adoção e implementação de um CSC é fator imprescindível para que efetivamente tal modelo se torne uma solução e acarrete ganhos para

a organização, ao invés de mais um modismo cuja experiência pode ser bastante custosa para todos os envolvidos.

Dessa forma, entender quais os pontos favoráveis e desfavoráveis de um CSC ajuda a compreender que não só se vale a pena ou não implementá-lo, mas se a organização está pronta para que isto ocorra e como ela deverá fazê-lo.

Ao considerar que as alterações na estrutura, na estratégia e na gestão organizacional – processos e pessoas são inerentes para a utilização desse novo modelo organizacional, também conhecido como “*shared services*”, bem como a importância do conhecimento de tais fatores pelas organizações que pretendem adotar o modelo de CSC, tem-se como relevante o estudo de seus impactos não somente para ser considerado quando da análise de sua adoção, mas também de sua eficiente implementação.

Nesse sentido, Pereira (2004) destaca a importância da realização de estudos que objetivam 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. Tais estudos seriam de grande valia para a comunidade empresarial e para os executivos com a incumbência de serem *sponsors* desse tipo de projeto.

No Brasil, predominam os estudos estrangeiros sobre CSC, com reduzido número de estudos nacionais sobre o tema, os quais são geralmente oriundos de consultorias, fato que suscita maiores detalhamentos, principalmente quanto a variáveis pouco estudadas e relacionadas ao processo de implementação do CSC em organizações brasileiras. Nesse caso, conforme esclarece Andrews e Kouzmin (1999 *apud* CASTRO, 2009), a não identificação de trabalhos acadêmicos sobre determinado tema justifica seu estudo e permite que trabalhos futuros se realizem e tornem seus predecessores mais consistentes. Para compreender a extensão dessas variáveis e como elas são identificadas pela empresa é importante responder ao problema de pesquisa proposto.

Corroborando a questão da carência de trabalhos sobre o tema, Silva e Pereira (2004) destacam que para a sociedade acadêmica como um todo, o principal elemento motivador da escolha do tema é o desenvolvimento de um assunto praticamente inexplorado na análise organizacional e nos estudos de Administração até o presente momento permitindo o início de um novo caminho; para Pereira (2004), o assunto Centro de Serviços Compartilhados é muito recente e muitas perguntas ainda necessitam de respostas, havendo grandes lacunas a serem preenchidas, e novas pesquisas sobre o tema seriam muito apropriadas, principalmente, considerando o momento de desenvolvimento do assunto no Brasil. No mesmo sentido, Martins e Amaral (2008) informam de que o referencial teórico necessário para o embasamento de uma pesquisa sobre CSC ainda é bastante escasso.

Esta dissertação está inicialmente estruturado em cinco seções: na seção 1, faz-se uma introdução, apresentam-se o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos, e a justificativa; na seção 2, na fundamentação teórica, apresentam-se os subsídios para a compreensão do Centro de Serviços Compartilhados – CSC, por meio da abordagem de histórico, conceitos e contexto organizacional, de fatores integrantes de sua implementação (implicações na estrutura, variações estratégicas e gestão organizacional – processos, pessoas e mudança), bem como análise de resultados esperados de um CSC; na seção 3, são abordados os aspectos metodológicos utilizados; na seção 4, realizada a descrição dos casos estudos, com informações sobre as empresas onde foram realizadas as pesquisas; na seção 5, são apresentados os resultados e análises referentes aos estudos de casos; na seção 6, Considerações finais, seguidas de Referências e Apêndice.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A revisão da literatura iniciou-se pelos levantamentos dos aspectos históricos, conceituais e contextuais que caracterizam o Centro de Serviços Compartilhados (CSC), servindo de elementos introdutórios para melhor conhecimento do assunto, passando-se em seguida para os levantamentos das teorias relacionadas aos impactos na estratégia, estrutura, e gestão organizacional, bem como os resultados decorrentes da implementação de um CSC, com o objetivo de propiciar, ao final, uma visão abrangente de sua importância e dos aspectos a serem observados para a efetividade do compartilhamento de serviços.

Constatou-se que a bibliografia sobre CSC é reduzida. Assim, utilizou-se como referencial teórico para a análise do tema além da pesquisa bibliográfica existente, de publicações especializadas, trabalhos de graduação e de dissertações que direta ou indiretamente tratavam do assunto, artigos consultados em sítios web de alguma forma relacionados, material sobre CSC disponibilizado em Workshops, bem como de bibliografia não específica sobre o tema, mas pertinente a diversos aspectos analisados e constituintes da implementação, manutenção e evolução de um Centro de Serviços Compartilhados.

### **2.1 Centro de Serviços Compartilhados**

A seguir será realizada uma abordagem genérica sobre os Centros de Serviços Compartilhados.

### 2.1.1 Histórico e conceitos

Segundo Quinn, Cooke e Kris (2000 *apud* RAMOS, 2005), a origem do termo Serviços Compartilhados (*shared services*) não é algo definido. Entretanto, em 1986, a General Electric criou nos Estados Unidos um grupo conhecido como “Cliente Business Service”. Esse grupo tinha características do que hoje conhecemos como serviços compartilhados.

Os autores expõem que o termo *shared services* foi cunhado em 1990, quando foi realizado um estudo sobre as melhores práticas para a A.T.Kearney. Esse estudo incluía empresas como Ford, Johnson & Johnson, IBM, AT&T, Nynex, Digital, Dupont, Hewlett-Packard, Alcoa e Shell. Um tema comum observado durante os trabalhos em questão foi a operação dos serviços financeiros de forma compartilhada. Dessa forma, surgia entre os consultores que participaram do mencionado estudo, a descoberta ou, pelo menos, o registro da ideia de serviços compartilhados.

Ainda, de acordo com Quinn, Cooke e Kris (2000 *apud* RAMOS, 2005), duas afirmações estão corretas: os serviços compartilhados nasceram nos Estados Unidos da América e especificamente na área financeira.

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 no âmbito de uma empresa que terá condições de absorver as atividades que apóiam os principais processos de negócios pertinentes a cada uma de suas unidades negociais, consolidando tais atividades em uma unidade de operação em separado, que irá operar aqueles processos tipicamente de suporte, como seu processo de operação principal, como pode ser graficamente ilustrado na figura (FIG. 1):

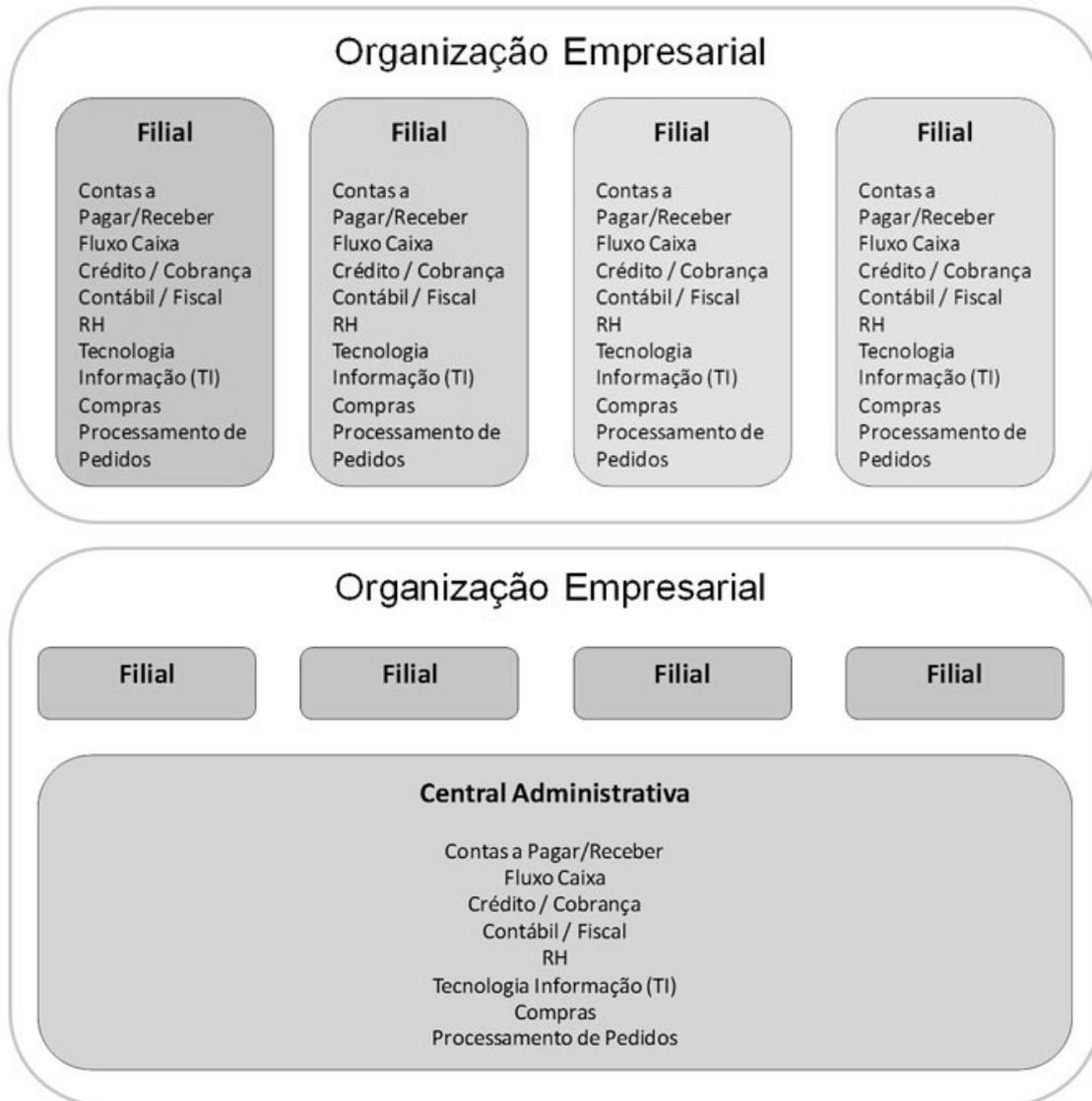


FIGURA 1 - Absorção de atividades de suporte das diversas Unidades Negociais  
 Fonte: FRANCHIOSI, 2009, p. 2.

Como se pode observar (FIG. 1) parte-se de uma estrutura de unidades autônomas, indo no caminho da centralização de retaguarda de apoio, com uma concentração de recursos das múltiplas atividades de apoio em uma única área que se torna realizadora (fornecedora) das atividades de suporte/apoio para toda a empresa.

Conforme Bain & Company (2004), na criação do CSC, cada área funcional, subsidiária, filial, unidade de negócio ou planta fabril é “fatiada” entre atividades “foco” e atividades de suporte, transacionais ou administrativas. Estas últimas são centralizadas sob teto único e estrutura administrativa própria, tipicamente chamada de Diretoria de Serviços

Compartilhados, Centro de Serviços Compartilhados, Plataforma de Serviços, ou ainda Centro de Suporte Administrativo. No núcleo permanece a condução estratégica da empresa e as atividades decisórias de cada área funcional. O CSC executa as rotinas administrativas, e as unidades, filiais, plantas e subsidiárias por sua vez focam-se em vendas, produção e distribuição.

Para Andersen ((2000 *apud* FARIA; GONÇALVES, 2006), serviços compartilhados são entidades organizacionais independentes que fornecem serviços bem definidos para mais de uma unidade da corporação ou empresa. São responsáveis por gerenciar seus próprios custos, a qualidade e o cronograma do serviço e geralmente têm acordos contratuais com seus clientes (parceiros).

Schulman, Harmer e Lusk (2001, p. 4) conceitua os serviços compartilhados, como sendo “[...] a junção de alguns desses processos de suporte e atividades não estratégicos numa organização distinta, que, por sua vez, irá tratar tais processos e atividades como o centro, o âmago de seu próprio negócio”.

Ainda, para os autores, Centro de Serviços Compartilhados é 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.

Bergeron (2003) tenta capturar a intenção e o ideal do modelo administrativo-financeiro compartilhado, definindo-o como uma 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 custo e melhoria nos serviços para clientes internos da organização, os quais na realidade são os consumidores em se visualizando uma organização em pleno estágio de competição com outros *players*.

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.

Ramos (2005) destaca que embora seja consenso teórico que os serviços compartilhados sejam a prática em que unidades de negócio decidem compartilhar um conjunto de serviços, ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas, os autores que tratam do assunto não enfatizam o tipo de estrutura ou os preceitos que esta nova unidade irá seguir.

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 mais sofisticadas ou eficazes e ganharão economias de escala.

O Centro de Serviços Compartilhados aplicado de forma eficaz estabelece uma relação fornecedor/cliente com as unidades de negócio e utiliza índices de desempenho quantificados para influenciar o comportamento e mensurar os resultados (VECTOR CONSULTING, 2009).

### 2.1.2 Vantagens e desvantagens do CSC

Listando os objetivos do compartilhamento de serviços, Shah (1998) diz que sua implementação deve: alavancar sistemas e recursos, prover um ponto único de contato com o cliente, prover altos volumes de transação e suporte de custo eficiente.

As principais razões pelas quais as empresas adotam um CSC, segundo Schulman, Harmer e Lusk (2001) são: diferenciar as competências centrais da organização das atividades de serviços de apoio; reduzir custos; aumentar a confiança e a consistência das informações; melhorar o nível de qualidade do serviço e criar uma plataforma para o crescimento e a mudança. Esses fatores que justificam a implementação do CSC se relacionam diretamente com os benefícios que ele pode trazer, segundo o mesmo autor, conforme se observa no QUADRO 1:

QUADRO 1  
Benefícios tangíveis e intangíveis do CSC

| <b>BENEFÍCIOS</b>   |   |
|---|---|
| <b>Tangíveis</b>  | <b>Intangíveis</b>  |
| 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

Nota: Dados trabalhados pelo autor.

Das informações constantes no QUADRO 1, além de não se constituir de uma listagem exaustiva, destaca-se em particular a indicação de que os benefícios da adoção do modelo de CSC não são somente os mensuráveis (tangíveis), mas também os de ganho de qualidade, nem sempre passíveis de controle e mensuração, como os casos dos intangíveis.

Para Pereira (2004), os principais impactos de um CSC podem ser resumidos em maior confiabilidade e aplicação das informações; padronização; metodologia de trabalho; maior rigor na exigência do cumprimento de limites, normas e procedimentos; aumento da

capacidade de implementação de idéias, além de possibilitar a criação de um clima de aprendizado.

Para Silva e Pereira (2004), no caso do compartilhamento de serviços, os objetivos são a redução de custos fixos, a obtenção de economias de escala e de racionalização, a complementaridade tecnológica e beneficiar-se do conhecimento associado.

Magalhães (2009) cita alguns dos principais benefícios de um CSC: obter economia de escala das operações; otimização de níveis de serviço; padronização de processos e sistemas; avalança a criação de um *Datawarehouse* integrado ou único para extração de informação; mitigar riscos; conformidade.

Os objetivos da implementação desse método, conforme Vector Consulting (2009) são:

- obter economia de escala nas operações realizadas em diversas localizações;
- desenvolver processos e sistemas padronizados para garantir uniformidade através da organização;
- acelerar o ritmo da implementação de melhorias nos processos,
- obter o melhor nível de controle sobre os processos críticos,
- flexibilizar a organização para implementar as mudanças chaves.

Dentre os principais benefícios de um CSC, em uma síntese de vários pontos levantados da literatura, tem-se como destaque:

- economia de escala, devido ao compartilhamento dos serviços, padronização dos processos e eliminação de redundâncias;
- alavancagem da expertise entre as unidades de negócios, com a disseminação de melhores práticas no sentido de prover melhoria na qualidade dos serviços;

- definição de níveis de serviços e foco na qualidade do serviço prestado, suportada pelo estabelecimento da relação cliente/fornecedor;
- conhecimento e melhor gestão de custos, inerentes a áreas de suporte, porque a cobrança ocorrerá de acordo com o serviço e nível previamente acordado;
- liberação das unidades de negócios, denominadas também como praticantes das atividades-fim da instituição, para focalizar o “*core business*”.

Schulman, Harmer e Lusk (2001) expõem que os maiores custos e benefícios para a criação de uma unidade compartilhada podem ser resumidos em quatro principais itens - pessoas, processos, tecnologia e instalações – e ressaltam que os benefícios quantitativos também podem gerar muitos custos, conforme QUADRO 2:

QUADRO 2  
Custos x benefícios de um CSC

(Continua – Parte I)

| <b>CUSTOS</b>  | <b>BENEFÍCIOS</b>   |
|--|---|
| <b>Pessoas</b>   |   |
| Realocação<br>Bônus de permanência para equipe definida para CSC<br>Treinamento<br>Equipe temporária para suporte no início das operações<br>Pacotes de demissão<br>Novas admissões para serviço de atendimento – <i>help desk</i> (quando necessário) | Redução de pessoal<br>Redução dos salários dependendo da localização<br>Número de gerenciamento de equipe maximizado<br>Horas extras minimizadas        |
| <b>Processos</b>   |   |
| Reengenharia de processo<br>Estabelecimento de métricas<br>Implementação das melhores práticas   | Melhoria da produtividade<br>Implementação das melhores práticas<br>Processos padronizados<br>Redução do custo da qualidade                             |
| <b>Tecnologia</b>  |   |
| Hardware<br>Novos softwares<br><u>Upgrade</u> da infraestrutura<br><i>Call Center</i> (quando necessário)  | Software ao alcance de toda a empresa<br>Escalabilidade da plataforma<br>Preços de software reduzidos<br>Taxas de licença de uso e manutenção reduzidas |

QUADRO 2  
Custos x benefícios de um CSC

(Conclusão – Parte II)

| CUSTOS   | BENEFÍCIOS  |
|--|---|
| <b>Instalações</b>   |   |
| Consolidação das operações<br>Fechamento das antigas instalações | Aluguéis mais baratos<br>Diminuição dos custos de administração das instalações |

Fonte: SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001.

Nota: Dados trabalhados pelo autor.

As informações do QUADRO 2 relacionam não somente os custos necessários para implementação de um modelo de CSC, mas também os benefícios advindos, ilustrando a importância da análise da relação custo  $x$  benefício como fator de viabilidade para a decisão de adoção do modelo.

Em relação aos riscos de adoção do modelo de CSC, Bain & Company (2004) elencam que um deles é a perda de controle dos custos de implementação: despesas tais como infraestrutura, realocação de funcionários, contratação, treinamento, tecnologia, informática, viagens, despesas legais são facilmente subestimadas e dificilmente controladas. Outro risco é a ausência de comprometimento, tanto da cúpula da organização em garantir os recursos necessários, quanto das unidades em garantir a utilização dos serviços e o acesso necessário para a fase de transição. Finalmente, há o risco de perda de credibilidade, que pode decorrer de várias pequenas falhas, como, por exemplo, atrasos no cronograma de implementação, não cumprimento do orçamento, baixo nível de atendimento inicial. Mais sérias são as potenciais rupturas de atendimento, como, uma parada de produção em uma planta remota devido à falha de abastecimento da gestão centralizada de estoques. Incidentes como esses podem causar não apenas a descrença e a descontinuidade do CSC, como também sérios prejuízos para as operações.

Silva e Pereira (2004), em contraponto das razões/vantagens para adoção de um CSC, informam que a implantação de um centro de serviços compartilhados gera oposições dentro da empresa. Esta resistência surge porque para muitos, especialmente os gerentes de unidades de negócios, tem a percepção de centralização e controle da empresa. Esses fatores provocam

uma mudança cultural nas empresas que implantam os serviços e ao mesmo tempo geram um desafio para que os benefícios possam ser alcançados.

Destacam, também, que a complexidade desse tipo de aliança oferece um desafio à administração, demandando novas qualificações entre os administradores e profissionais. Ainda evocam toda uma variedade de situações e problemas organizacionais, tais como: gestão de parcerias, acordo de serviços prestados, a complexidade do ambiente, a segurança dos serviços, o clima organizacional, a relação cliente fornecedor, transferência de conhecimento, tecnologia e a mudança cultural. O sistema de Serviços Compartilhados centraliza as atividades operacionais e libera seus executivos para pensar a estratégia dos negócios; por outro lado, exige a adição de competências de gestão de parceria e administração de conflitos.

Junto com a definição e priorização de objetivos, devem ser observados, também, os pontos desfavoráveis associados à criação do CSC. A mudança de um modelo de negócio envolve desvantagens significativas para a organização, como o alto custo de implementação. Silva, Santos e Santos (2006) afirmam que os efeitos desfavoráveis normalmente apresentam-se no início efetivo das operações em Serviços Compartilhados, sendo minimizados à medida que estas entram em um fluxo normal, e que o tempo para que sejam minimizados depende do quanto bem planejado foi o processo de transição.

Contudo, destacam Martins e Amaral (2008), iniciativas do gênero requerem um esforço contínuo de aprimoramento. Instalar e manter um CSC em operação envolve desafios muito complexos, que incluem a formação de uma cultura efetivamente orientada para o usuário dos serviços, a automatização de práticas manuais, a mensuração permanentemente dos benefícios, o monitoramento das tarefas e principalmente a transformação do modo de atuar das pessoas na organização.

Assim, a identificação desses problemas é extremamente importante para que se conheça quais aspectos necessitam de maior foco e planejamento na implementação do CSC, ressaltando-se que embora as pesquisas, literaturas e estatísticas corroborem com a ideia de

que o projeto de implementação de um CSC sempre vale à pena, isso pode não ser verdade (MARTINS; AMARAL, 2008).

Janssen e Joha (2006 *apud* FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2009) apresentam a necessidade de gerenciamento adequado dos seguintes riscos potenciais para a implantação e operação de um CSC: requisitos de serviços não claros ou instáveis; interfaces incertas; falta de participação de *stakeholders*; baixa qualidade nas subcontratações; perda de controle dos serviços; atrasos nas entregas dos serviços; baixa qualidade dos serviços; aumentos dos custos dos serviços; falta de motivação dos parceiros de serviço; serviços não aceitos pelos ‘clientes’; custos imprevisíveis para os ‘clientes’; descolamento dos objetivos e falta de mecanismos de governança.

### *2.1.3 Considerações sobre CSC nos contextos mundial e nacional*

Conforme Martins e Amaral (2008, p.173 a 175) 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, denotando mudanças no gerenciamento das empresas nos vários ramos empresariais, entre os quais:

- bancário: Bradesco;
- editoras: Editora Abril;
- industrial: Alcoa, Rhodia, Petrobrás, Votorantim Metais, Algar, Dow Química, Motorola, Monsanto, Ford (Projeto Amazon), Dana;
- construção civil: Camargo Correia;
- alimento e bebidas: AmBev e Sadia.

Esses autores historiam cronologicamente que em 1999, o Grupo Camargo Correia implantou o CSC como uma empresa independente, oferecendo serviços em dez áreas, dentre elas:

Contabilidade, Tecnologia da Informação, Jurídica, Administração Geral, Suprimentos, Saúde e Qualidade de Vida (CAMARGO CORREIA, 2005) para seis diferentes empresas do grupo, em seis diferentes segmentos de negócio (construção pesada, produção de cimento, serviços de engenharia e bens de consumo como têxteis e calçados). Em fevereiro de 2000, a Telemar promoveu a consolidação de processos, com a harmonização dos sistemas e tecnologias. O Grupo Votorantim, iniciou em 2000 um projeto piloto para compartilhamento de serviços nas áreas financeiras, comercial, tecnologia da informação, administrativa e desenvolvimento organizacional. Em outubro 2000, a Petrobrás anunciou a revisão do modelo organizacional que contemplava a criação de unidades de negócios e serviços, dentre elas uma unidade de serviços compartilhados. Foram também noticiada pelo jornal Gazeta Mercantil naquele mesmo ano a implantação do Centro de Serviços Compartilhados nas empresas Votorantim, Alcoa e Grupo Iracema São Martinho.

Na sequência, em fevereiro de 2001 a Editora Abril reestruturou sua organização com a utilização dos serviços compartilhados. O Grupo Telefônica, informa o início de operação na empresa T-Gestiona Telefônica Gestão de Serviços Compartilhados do Brasil, em abril de 2001. Em 2002, a empresa contava com centros de serviços compartilhados similares na Argentina, Chile, Espanha, México e Peru, prestando serviços a mais de 250 empresas, incluindo mais de 50 clientes externos do Grupo. Na área bancária, iniciou-se em 2001 com a reestruturação da área de seguros do Banco Brasileiro de Descontos – Bradesco. A empresa organizou-se por unidades de negócios, especializadas por linhas de produtos, e os serviços comuns a todas elas passaram a ser prestados por unidades de serviços compartilhados. Em 2002 a Rhodia e a Alcoa anunciam a implantação dos serviços compartilhados, promovido pela Gazeta Mercantil.(GAZETA MERCANTIL, 2001 *apud* RAMOS, 2005) Também no mesmo ano a Ambev anunciou a criação na cidade de Jaguariúna, São Paulo.

Ainda segundo Martins e Amaral (2008), a utilização de Serviços Compartilhados no Brasil se dissemina pelos diversos setores da atividade econômica, sendo que decorreram cerca de 15 anos desde as primeiras notícias de compartilhamento de serviços até o primeiro registro de ocorrência do modelo no Brasil.

Magalhães (2009), em levantamento mais atualizado, apresenta em forma de gráfico (GRÁF. 1), empresas com serviço compartilhado  $x$  ano de implementação, inclusive com discriminação da cronologia envolvendo empresas brasileiras.

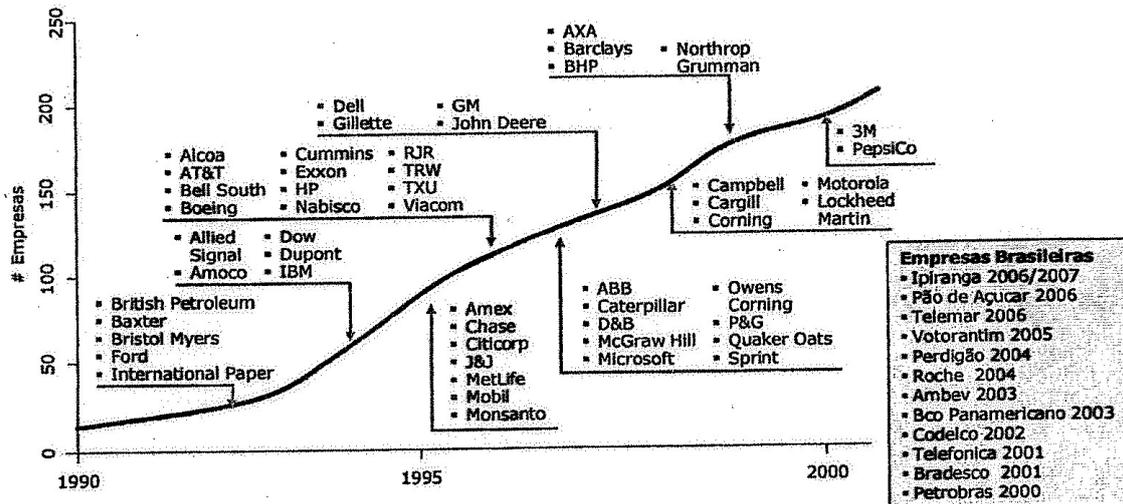


GRÁFICO 1 - Empresas com serviço compartilhado  $x$  ano de implementação  
Fonte: MAGALHÃES, 2009, p. 166.

Pelo apresentado (GRÁF. 1) constata-se a crescente adoção do modelo de CSC pelas empresas internacionais, principalmente a partir da segunda metade da década de 90, sendo que no Brasil a adoção do modelo de CSC somente começou a tornar-se realidade a partir do ano de 2000, e mesmo assim liderado por empresas de médio a grande porte.

Conforme Silva, Santos e Santos (2006), o estabelecimento de uma estrutura, hoje conhecida como Centro de Serviços Compartilhados (CSC) visa levar os líderes empresariais ao encontro de uma meta principal, que é o crescimento pelo acréscimo de valor às empresas. O caminho para atingir essa meta passa pela cadeia de valor, na qual diretores e gerentes têm a missão de solucionar problemas inerentes ao negócio, bem como procurar ou desbravar oportunidades em sua indústria, buscando torná-lo mais eficaz. A eficiência e a melhoria funcional não devem ser os únicos fatores avaliados nesse processo.

Nesse sentido, Ferreira, Bresciani e Mazzali (2009, p. 4) apresentam as seguintes informações sobre o assunto:

Devido ao fato de o modelo CSC buscar conciliar os pontos fortes dos outros dois modelos, centralizado e descentralizado, teve grande aceitação e passou a ser aplicado como estratégia operacional no setor privado, mais acentuadamente a partir da segunda metade dos anos 1990.

Hoje a solução do tipo CSC está presente na maioria das grandes corporações globais. Pesquisa realizada pela IBM Global Business Services (2008a), em cooperação com a Wharton School e o Economist Intelligence Unit, com mais de 1200 CFOs e profissionais sênior de finanças em grandes empresas do mundo todo, revelou que mais de 50% dos respondentes já adota o CSC como prática efetiva em suas organizações. Outra pesquisa, realizada pela consultoria Bywater (2001), para o International Quality and Productivity Center, com 200 das 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune, constatou que 97% delas já utilizavam ou pretendiam utilizar CSCs.

Nascido nos Estados Unidos, o CSC teve pronta adesão em países europeus que rapidamente disseminaram o conceito entre suas empresas. No Brasil nos últimos dez anos houve expressivo aumento do número de organizações que passaram a adotar o CSC. Embora não existam números oficiais sobre este crescimento, observa-se, a cada evento ou congresso realizado sobre o tema, o aumento de empresas participantes relatando suas experiências no uso dos CSCs.

A criação dos CSC tem orientado a reestruturação de grandes empresas no Brasil e no mundo e tem sido objeto de rápida disseminação e apropriação, com marcante incremento na adoção desses conceitos pelas grandes empresas, provocando mudanças funcionais relevantes nas organizações. Sua implantação e expansão estão em destaque na estratégia de muitas empresas focando a redução de custo através da eficiência (RAMOS, 2005).

Pode-se asseverar que o compartilhamento de serviços desponta no macroambiente corporativo como um modelo de operação de grande valia para a solução dos grandes desafios empresariais, citando-se a Deloitte – organização internacional de prestação de serviços profissionais que oferece fontes de informação importantes para as organizações que pretendem atuar com alto nível de competitividade no mercado mundial (DELOITTE, 2007).

O estudo da Deloitte contou com empresas de diversos segmentos de atividade e buscou conhecer a experiência daquelas que já adotaram a metodologia do compartilhamento de serviços em seus negócios, identificou os motivos que as levaram a adotar esse modelo, assim

como seus principais entraves no processo de implantação, abordando os aspectos de gestão, tecnologia e pessoas envolvidos.

Esse estudo mostrou, de acordo com a consultoria Deloitte, que mais da metade das empresas que possuem um CSC já o implantaram há mais de cinco anos, levando-se a observar que a opção por parte do meio empresarial pela adoção em suas organizações de um CSC, vem ganhando força, notadamente, entre empresas globais.

Essa Consultoria, de renome internacional, ao realizar esta pesquisa, baseou-se em uma amostra que se compôs por 89 empresas atuantes no mercado brasileiro, avaliando os aspectos sobre a implementação, gestão, pessoas e tecnologias, além de permitir comparações com pesquisas realizadas pela Deloitte em outros países, apresentando, dentre outras, as seguintes conclusões:

- a) das organizações envolvidas, 40% das quais multinacionais, obtiveram juntas um faturamento de R\$ 208,7 bilhões em 2006, indicando, pela mediana das respostas, que cada uma dessas organizações conta com 2.165 funcionários. As empresas também informaram que possuem além do Brasil, operações em outros países das Américas, Europa, Ásia, África e Oceania;
- b) mais de dois terços do estrato das empresas que utilizam o compartilhamento de serviços contam com uma unidade para esse tipo de operação e um quinto delas possui três ou mais unidades para esse fim;
- c) a maior concentração delas está sediada na região sudeste do país, com São Paulo tendo a maior participação nas respostas (57%). As demais regiões, assim se configuram: região sul (17% ) e o centro-oeste, norte e nordeste totalizam 9%;
- d) essa pesquisa realizada em 2007 já demonstrava que muitas organizações utilizavam o modelo de CSC para habilitar mudanças complexas em sua gestão, sendo que os principais direcionadores para a mudança foram os elencados no GRÁF. 2:

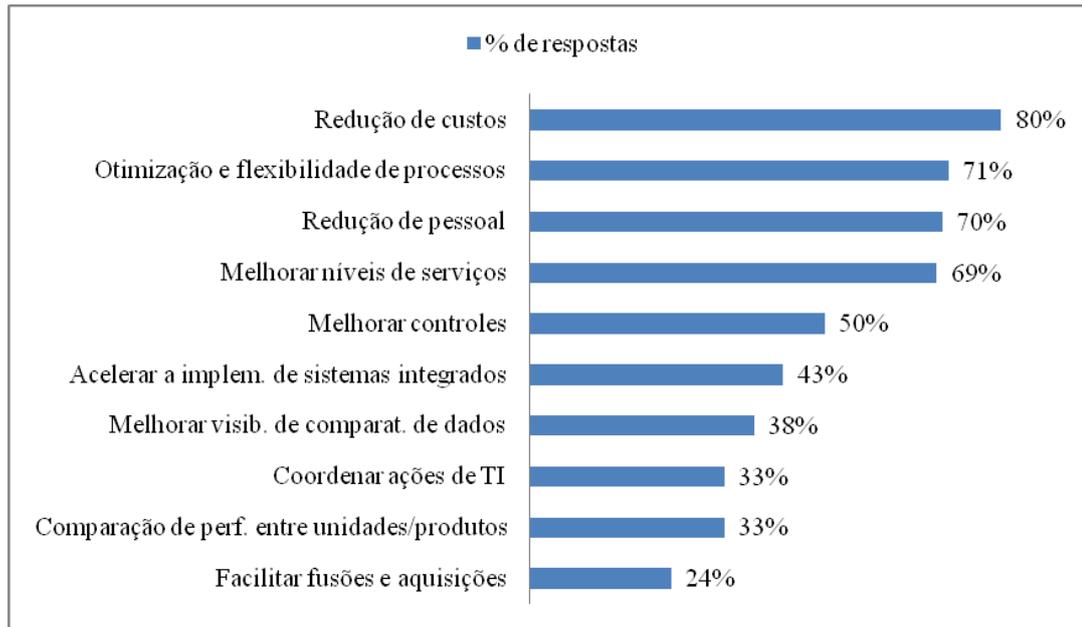


GRÁFICO 2 - Principais direcionadores para mudança  
 Fonte: DELOITTE'S, 2007 *apud* MAGALHÃES, 2009, p. 10.

Conforme exposto no gráfico acima, e ratificado por Magalhães (2009), a redução de custos, otimização de processo e redução de pessoal têm sido historicamente uma das principais justificativas para a criação de Centro de Serviços Compartilhados, mas também é importante considerar que um projeto de Centro de Serviços não impacta somente em números, mas sim sobre a organização.

Em nova pesquisa sobre CSC realizada em 2009 pela Deloitte, os motivos para criar um centro de serviços compartilhados foram apresentados conforme GRÁF. 3:

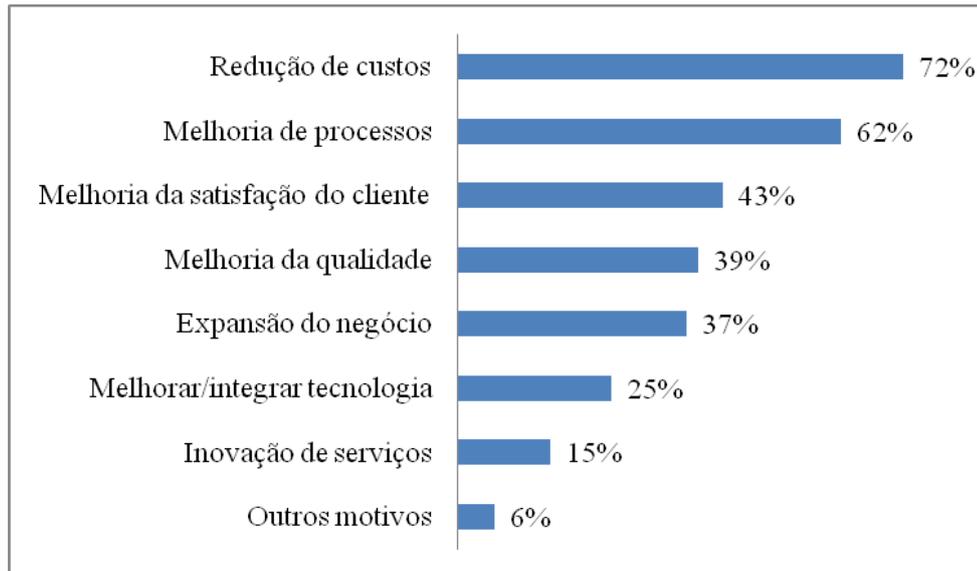


GRÁFICO 3 - Motivações para criação de um CSC  
 Fonte: DELOITTE'S 2007 *apud* MAGALHÃES, 2009, p. 18.

Pelas informações constantes no GRÁF. 3, e como observa Magalhães (2009), analisando os dados apresentados nas duas pesquisas, quanto aos motivadores/direcionadores para criação de um CSC, a redução de custos é citada como um motivador primário entre as organizações que realizaram ou desejam criar um Centro de Serviços Compartilhados, seguido da melhoria de processos, mas há sinalizações de que a visão empresarial de CSC não se restringe unicamente a redução de despesas, haja vista, por exemplo, que a redução de pessoal não consta mais como um fator motivador para fundamentar um CSC, sendo elencados direcionadores voltados para melhoria da qualidade, expansão e atendimento aos clientes. Tal fato poderia indicar também a preocupação com a capacitação dos empregados para exercer outras atividades, prescindindo de novas contratações de pessoal.

Existem quatro modelos de Centro de Serviços Compartilhados: Básico, MarketPlace, MarketPlace Avançado e Empresa Independente (QUINN; COOKE; KRIS, 2000 *apud* RAMOS, 2005) sendo que o QUADRO 3 mostra a evolução dos modelos de Serviços Compartilhados, com um resumo de suas características, principais objetivos e formas de relacionamento.

**QUADRO 3**  
Evolução dos modelos de Centros de Serviços Compartilhados

| <b>MODELO</b>           | <b>BÁSICO</b>  | <b>MARKETPLACE</b>   | <b>MARKETPLACE AVANÇADO</b>  | <b>EMPRESA INDEPENDENTE</b>                          |
|-------------------------|--|--|--|--|
| Características         | Consolidação das transações e atividades de apoio                                  | Inclui o fornecimento de serviços especializados e consultoria | O cliente escolhe seu fornecedor   | Várias empresas clientes                             |
|                         | Economia de Escala   | Organização estrutura a própria governança                     | Fornecimento de serviços com o repasse dos custos  | Objetivo é o lucro com a prestação de serviços       |
|                         | Os custos de serviços são apropriados mas não são repassados aos clientes internos | Custos totalmente repassados para as unidades de negócio       | Possibilidade de venda de serviços a clientes externos se a capacidade produtiva for excedente | Atuação como empresa independente                    |
| Objetivo                | Reduzir custos e padronizar os processos de produção dos serviços                  | Reduzir custos e melhorar qualidade dos serviços               | Oferecer a melhor alternativa em custos e serviços   | Gerar receitas e lucros como uma empresa de serviços |
| Forma de relacionamento | Utilização Compulsória dos serviços pelas unidades de negócio                      | Utilização voluntária  | Utilização voluntária  | Utilização voluntária                                |

Fonte: QUINN; COOKE; KRIS, 2000 *apud* RAMOS 2005.

Nota: Dados trabalhados pelo autor.

O QUADRO 3 apresenta informações sobre a evolução dos CSCs no que se refere aos serviços prestados pelo mesmo, sendo que tal evolução decorre do tempo de existência, de amadurecimento e da forma de gerenciamento/objetivos do CSC na organização, geralmente ocorrendo de forma gradativa e baseados no ciclo de aprendizagem e aprimoramento do modelo.



México (32), figurando o Brasil, em termos desse levantamento, com 14 CSCs. Em relação à distribuição territorial, verifica-se a concentração, em ordem sequencial de quantidade, nos continentes da América do Norte, Europa, Ásia (concentrados na Índia e China), Austrália, América do Sul e Central e África.

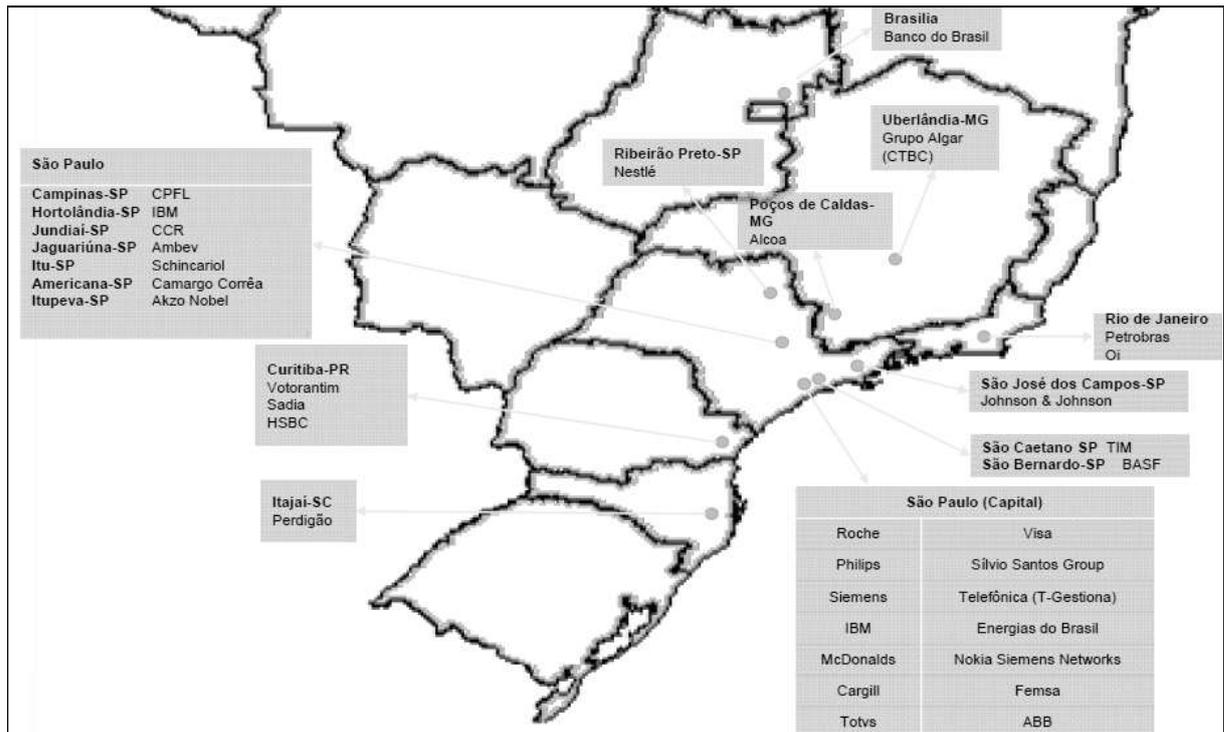


FIGURA 3 - O CSC no Brasil

Fonte: MAGALHÃES, 2009, p. 12.

Pelo levantamento ilustrado (FIG. 3), além da indicação e da localização das empresas nacionais que adotaram o modelo, constata-se também que os CSCs no Brasil estão concentrados basicamente nas regiões sudeste e sul do país, coincidindo também com a localização da sede das empresas que adotaram o modelo, bem como com as regiões de maior potencial econômico.

### 2.1.4 A terceirização dos serviços compartilhados

Conforme será abordado ao longo deste trabalho, o CSC pode constituir-se na formação de uma unidade da própria organização, também chamado de “terceirização interna” (*insourcing*), ou na formação de prestação de serviços por empresa externa à organização, também chamado de “terceirização externa” (*outsourcing*).

A definição da formação do CSC em relação à prestação dos serviços compartilhados é uma decisão que precisa ser cuidadosamente analisada, visto as características peculiares e inerentes a cada forma de terceirização dos serviços, considerando não somente os objetivos esperados do modelo e a estratégia da organização, mas também todos os impactos decorrentes da forma escolhida, a qual acarretará diferenciadas conseqüências para a manutenção, a gestão, os resultados e a efetiva capacidade de atendimento às necessidades das áreas clientes e da organização a longo prazo.

Nesse sentido, a “terceirização externa” do CSC é um assunto tratado na teoria com certa reserva e orientações de análises cuidadosas para tal decisão, conforme inclusive apresentado por Schulman, Harmer e Lusk (2001) a seguir:

Serviços Compartilhados e serviços terceirizados são os dois lados de uma mesma moeda. Depois que todos os dados tiverem sido coletados e analisados, a questão final a ser feita é: terceirizar ou fazer uma “terceirização interna” dentro de uma operação de serviços compartilhados. Empresas que vendem serviços terceirizados sempre recuperam os custos, significando que é barato entrar na terceirização, mas quase sempre caro mantê-la pelo tempo todo.

A terceirização é uma opção viável cada vez mais crescente entre clientes e fornecedores desses serviços. Entretanto, para que ele seja um sucesso, o relacionamento entre fornecedor e cliente deve ser o mesmo que existe entre a organização de serviços compartilhados e as unidades de negócios da companhia – uma relação de parceria em vês de apenas cliente/fornecedor. O poder dos serviços compartilhados e da terceirização não está em simplesmente diminuir os custos de transação de uma só vez. O poder dessas duas metodologias vem de um contínuo desenvolvimento do processo num modo de parceria eficiente para fornecer sempre os melhores serviços a custos baixos.

## 2.2. Impactos do CSC nas estratégias organizacionais

Na visão de Bergeron (2003), a filosofia que norteia os serviços compartilhados consiste em uma estratégia na qual diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova unidade de negócio semiautônoma, que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, geração de valor, redução no custo e melhoria nos serviços para clientes internos da empresa como se fossem negócios competindo com o mercado, em um sistema aberto.

Schulman, Harmer e Lusk (2001) informam que os serviços compartilhados concentram os recursos da empresa para prestar serviços difundidos e úteis através da organização, servem também a múltiplos parceiros internos, essencialmente com baixo custo e alto nível demonstrado, objetivando satisfazer, de forma indireta, os clientes externos e acrescentar valor à empresa.

Para esses autores, os serviços compartilhados vão ao encontro da meta principal dos líderes empresariais de hoje, que é o crescimento mediante o acréscimo de valor às empresas. Ao percorrer esse caminho seus olhares devem voltar-se para a melhoria dos processos de negócios, buscando torná-los mais eficazes. Entretanto, a eficiência e a melhoria funcional não devem ser os únicos fatores avaliados nesse processo. A filosofia dos Serviços Compartilhados está calcada no objetivo de acrescentar valor à empresa, buscando crescimento estratégico pela criação de novas responsabilidades de gerenciamento, foco nos serviços e suporte, liberação das demais unidades de negócios para voltarem-se aos aspectos estratégicos (objetivo fim), transferência de atividades secundárias das unidades de negócios para os processos principais dos Serviços Compartilhados, concentração de recursos que desempenham as mesmas atividades de suporte, sendo tais atividades fornecidas a custos baixos e com altos níveis de serviços, alavancagem dos investimentos tecnológicos e, por fim, busca pela melhoria contínua.

Schulman, Harmer e Lusk (2001) discorrem que ao juntar esses processos e atividades não estratégicas numa organização comum, sob seu próprio gerenciamento, todas as unidades de negócios individuais estarão liberadas para lidar com suas metas. Isso por sua vez, permite que a gerência das unidades de negócios foque a solução de problemas de negócios através da melhoria dos processos principais das unidades, aumentando assim a cadeia de valor e, como resultado, levando ao seu crescimento. E os autores ainda acrescentam: “[...] as atividades de suportes devem ser bem realizadas a fim de aumentar a habilidade da empresa para atingir suas metas estratégicas e o seu valor para os acionistas, empregados e sociedade de uma forma geral”. (SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001, p. 4).

Uma característica dos Centros de Serviços Compartilhados é a relação de parceria que deve ser estabelecida entre o CSC e as demais unidades de negócios que transacionam com o mesmo. O relacionamento entre os que desempenham uma tarefa e aqueles para quem uma tarefa se destina não é simplesmente transacional. Ele ocorre entre membros de um time, que sabem ou deveriam saber que a cadeia de valor da empresa é tão forte quanto cada um de seus elos, requerendo por tanto, o estabelecimento de uma parceria entre eles.

Martins e Amaral (2008) salientam que os Centros de Serviços Compartilhados não significam, ou não devem significar, centralização de recursos de uma empresa em sua sede, determinação que dá a impressão de mentalidade corporativa, com foco dirigido para cima, para os níveis hierárquicos superiores, por parte de quem conduz suas atividades. Hammer e Champy (1994, p. 19) alertam que: “As pessoas envolvidas num processo olham para dentro de seus Departamentos e para cima em direção aos seus chefes, mas nunca para fora em direção ao cliente”.

Shah (1998) chama atenção para o fato de que uma unidade da organização destinada aos Serviços Compartilhados não é uma mera centralização de atividades de apoio que são realizadas sem identificar qual é a real necessidade de determinada área, e sim uma unidade orientada para as necessidades de seu cliente interno, buscando qualidade e maximização da utilização de recursos.

Desta forma, destacam Schulman, Harmer e Lusk (2001), quando executados corretamente, os serviços compartilhados realmente impulsionam as operações das Unidades de negócio focadas nas partes estratégicas de sua operação, enquanto os demais processos não estratégicos são prestados com a eficiência esperada pelo CSC.

Esse entendimento pode ser ilustrado conforme FIG. 4, o qual procura representar, em relação à escala e eficiência dos serviços de suporte prestados por determinada Unidade, o correspondente nível de atendimento às Unidades de Negócio (Uns), ressaltando que o modelo de Serviços Compartilhados teoricamente atingiria os melhores resultados atribuídos aos outros dois modelos citados, acarretando a prestação de serviços de suporte com alto nível de eficiência e de atendimento às Unidades de Negócio, possibilitando assim que as mesmas foquem em suas atividades-fins ou principais (*core business*).

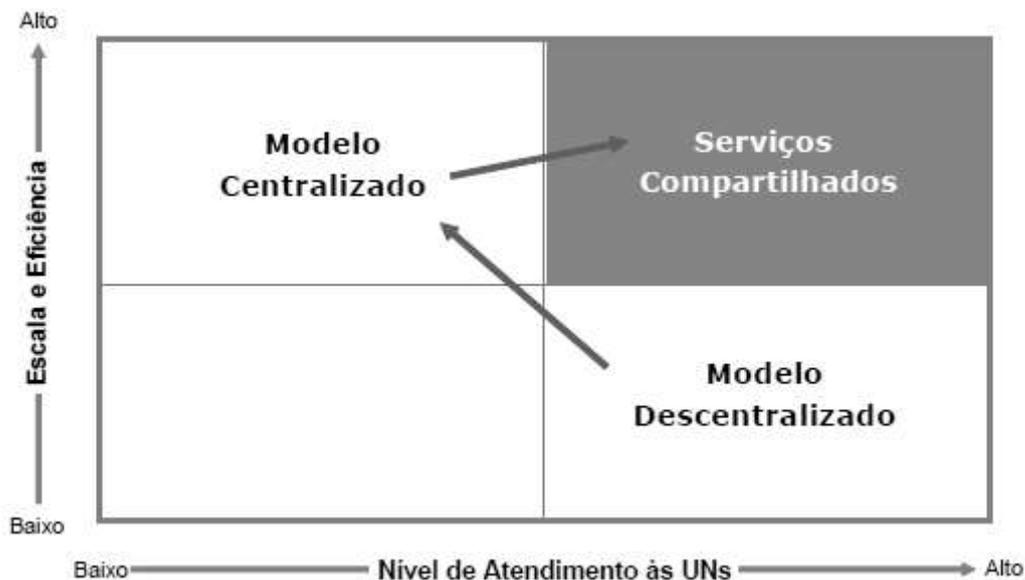


FIGURA 4 - Escala e eficiência de prestação de serviços de suporte x Nível de atendimento às Unidades de Negócio

Fonte: Adaptado de apresentação da empresa Vale

Um ambiente de Serviços Compartilhados, conforme já abordado, concentra os recursos de uma empresa, no qual os fornecedores de serviços devem estar voltados em direção às unidades de negócios para as quais os referidos serviços são prestados. Como em uma relação comercial, os parceiros – demais unidades de negócios – têm o direito de exigir dos Serviços

Compartilhados o nível de serviços apropriado aos seus processos, propiciando a alavancagem de valores, conforme ilustrado no QUADRO 4:

QUADRO 4  
Valores alavancados com o CSC

| <b>MODELO DESCENTRALIZADO<br/>OU EM CENTRAL<br/>ADMINISTRATIVA</b> | <b>MODELO DE SERVIÇOS<br/>COMPARTILHADOS – CSC</b>                   | <b>VALOR PERCEBIDO</b>  |
|--|--|---|
| 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.

As informações do QUADRO 4 permitem ratificar que, em termos de estratégia, espera-se que além dos benefícios atribuídos como inerentes e tangíveis ao modelo de CSC, em relação aos usuários do serviço existem paralelamente o fornecimento de um conjunto dos benefícios intangíveis, no caso o “valor percebido”.

Nesse contexto, as empresas estão também cada vez mais se direcionando no sentido de identificar de forma plena sua competência essencial, onde na visão de Hamel e Prahalad (1995), o significado de competência central ou essencial é aquilo que constitui o âmago ou a principal força diferenciadora de uma empresa diante de sua concorrência e essa força lhe permitirá conquistar parcelas maiores do seu ambiente de competição.

As empresas utilizam as competências essenciais para implantar estratégias que criam valor e assim atendem às necessidades dos clientes. Somente as empresas com capacidade para melhorar e atualizar constantemente suas competências podem esperar atender e, talvez, até exceder as expectativas dos clientes com o decorrer do tempo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), as competências essenciais são recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação a seus concorrentes, sendo dois os instrumentos que possibilitam que a empresa identifique e desenvolva competências essenciais:

- o primeiro deles é constituído dos quatro critérios específicos que as empresas usam para determinar quais de seus recursos e capacidades são competências essenciais (capacidades valiosas, capacidades raras, de imitação dispendiosa e não substituíveis – VRIO);
- o segundo instrumento é a análise da cadeia de valor. As empresas utilizam esta ferramenta na seleção das competências capazes de gerar valor que deverão ser mantidas, aperfeiçoadas ou desenvolvidas e daquelas que deverão ser terceirizadas.

Ainda segundo esses autores, a vantagem competitiva pode ser entendida como uma vantagem que uma empresa possui em relação aos seus concorrentes. De modo mais técnico pode-se dizer que a vantagem competitiva é a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas, ou seja, uma superioridade em relação à concorrência em uma dimensão (ou mais) relevante do ponto de vista de valor para o cliente e/ou de operação do negócio no setor. Estabelecer e manter uma vantagem competitiva é complexo, mas a sobrevivência e prosperidade de uma empresa num ambiente competitivo depende disso.

Conforme argumentado por Porter (1998), ao diagnosticar uma vantagem competitiva é importante definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma determinada indústria. Assim, partindo-se de uma visão de que o valor é medido pelas características de desempenho de um produto e pelos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2005), analisar a respectiva cadeia de valores possibilita à empresa entender as partes de suas operações que criam valor e as que não criam. O entendimento e a correta interpretação dessa questão são fundamentais em termos empresariais, pois o retorno apenas ocorrerá caso seus custos de criação sejam inferiores ao valor gerado.

Em abordagem sobre a análise da Cadeia de Valor como vantagem competitiva, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) defendem que para se tornar uma fonte de vantagem competitiva, um recurso ou capacidade deve permitir que a empresa realize determinada atividade de uma forma superior a que os concorrentes a desempenham ou execute uma atividade geradora de valor que os concorrentes não consigam concluir. Apenas nessas condições ela será capaz de gerar valor para seus clientes e de encontrar oportunidades de capturar esse valor. Às vezes, esse esforço exige que a empresa reconfigure ou recombine partes da cadeia de valor de modo único.

Segundo ainda tais autores, a avaliação da capacidade que a empresa tem de executar as atividades primárias e de apoio é de grande complexidade, ressaltando que a identificação e a avaliação do valor dos recursos e capacidades de uma empresa exigem uma apreciação cuidadosa. Essa apreciação é igualmente necessária quando se utiliza a análise da cadeia de valor, sendo o motivo disso a inexistência de um modelo ou regra obviamente correta para ajudar o processo. Além disso, os dados que se prestam para essa avaliação, em sua maioria, é fruto de observações aleatórias, às vezes não confiáveis ou de difícil interpretação. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Os mesmos autores ainda apresentam um exemplo de aumento criação de competência essencial, com o aprimoramento de atividade na cadeia de valor de uma empresa, acarretando aumento da vantagem competitiva, conforme FIG. 5:

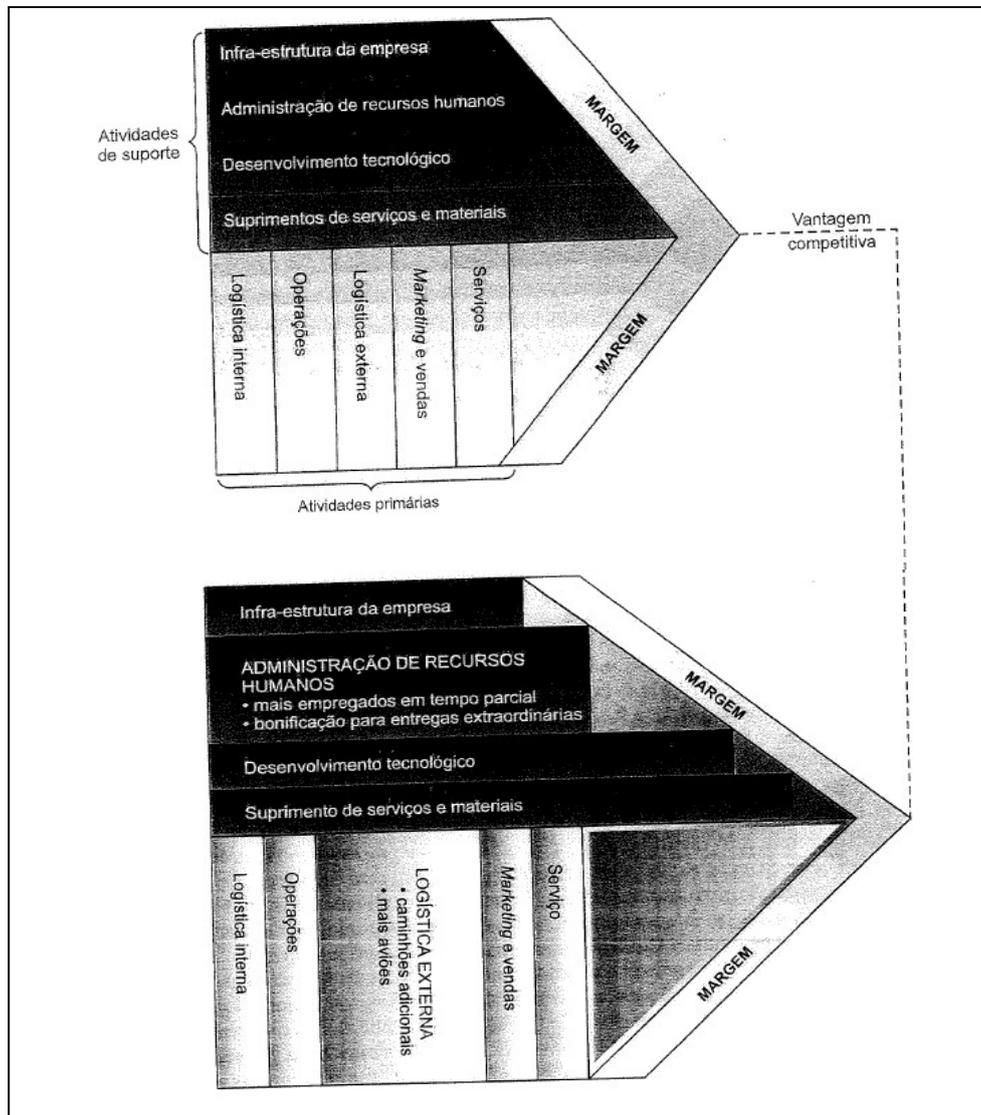


FIGURA 5 - Aumento da vantagem competitiva na cadeia de valor  
 Fonte: HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005, p. 126.

Pelo exemplo ilustrado na FIG. 5 procurou-se representar a consequência positiva na vantagem competitiva da empresa quando ocorre o aumento de valor em uma atividade de suporte e/ou em uma atividade primária. Analogicamente, considerando o presente estudo, o aumento da vantagem competitiva da empresa quando da adoção do modelo de CSC, o qual, em tese, aumentaria valor em relação às atividades de apoio da organização.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) ainda refletem no sentido de o que deverá fazer uma empresa em relação as suas atividades primárias e de apoio nas quais seus recursos e capacidades não sejam uma fonte de competência e de vantagem competitiva. Nesses casos, a empresa deverá estudar a possibilidade de terceirizar os serviços associados com as atividades primárias e de suporte, nos quais ela não é capaz de gerar ou capturar valor.

Porter (1998), quanto à estratégia empresarial, destaca o compartilhamento de atividades na cadeia de valor entre as unidades de negócios, demonstrando que a habilidade de compartilhar atividades é uma base potente para a estratégia empresarial, porque o compartilhamento realça frequentemente a vantagem competitiva ao diminuir os custos ou ao aumentar a diferenciação.

Uma teoria alternativa à abordagem do posicionamento estratégico de Porter, considerada como perspectiva “de fora para dentro”, mesmo que incorporando questões ligadas à organização interna da empresa, é levantada por Fleury e Fleury (2008, p.55), a qual se fundamenta sobre a visão baseada em recursos. Tal abordagem, de perspectiva “de dentro para fora”:

considera que toda empresa possui um portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos (competências). É a partir desse portfólio que a empresa pode criar vantagens competitivas. Para os defensores dessa abordagem (Prahalad e Hamel, 1990; Krogh e Ross, 1995), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. (FLEURY; FLEURY, 2008, p.55).

Jardim e Campos Filho (2005) defendem que tais perspectivas devem se complementar, constituindo-se instrumentos a serem usados em conjunto, para que a empresa alcance uma posição de maior competitividade, reduzindo a sua vulnerabilidade. Nesse contexto, a opção estratégica adotada pela empresa concernente aos fatores mercadológicos exógenos deve ser compatível com a perspectiva seguida referente aos recursos internos à empresa, construindo-se uma ponte entre as duas, dado que ambas seguirão uma estratégia e política única do ponto de vista corporativo.

Silva e Pereira (2004) destacam que a vantagem competitiva da empresa se origina no reflexo da contribuição de cada uma das atividades para a formação do custo total, além de criar uma base para a diferenciação. Entender as relações (método sistêmico) ou, como denominadas, os elos entre cada atividade são de vital importância para a empresa obter e sustentar uma vantagem competitiva.

Segundo Silva, Santos e Santos (2006), encarar o desafio de criar valor sustentado no ambiente de negócios atual tem sido a principal meta de gerentes e executivos na maioria das corporações. Dada a velocidade com que ocorrem as mudanças nos diversos cenários que permeiam o ambiente empresarial, além da concorrência de mercado, cresce a pressão sobre aqueles que têm a missão de liderar a empresa na busca de ações que agreguem valor, minimizando processos não centrais para as operações e concentrando-se naqueles que são estrategicamente mais relevantes.

Destacam ainda que na abordagem da gestão estratégica de custos, considerando a implementação de um CSC, o foco são as atividades internas desenvolvidas pelas empresas, separando-as em atividades que agregam e não agregam valor. O conceito de atividade que agrega valor está mais ligado às atividades internas da companhia e ações de redução de custos, atividades necessárias ou desnecessárias.

Conforme Silva, Santos e Santos (2006), as empresas têm sido o meio mais eficaz de criação de valor na economia moderna. Portanto, ao se medir objetivamente a criação de valor, pode-se afirmar que esta representa o aumento do valor econômico de um recurso ou ativo. Por exemplo, ao subjetivamente criar valor para o cliente, fazendo que este se sinta cada vez mais satisfeito com os produtos e serviços oferecidos, a empresa está objetivamente criando valor econômico para si, por meio do incremento de vendas a este cliente satisfeito.

Dessa forma, complementam tais autores, o gerenciamento do valor de qualquer empresa concentra-se, principalmente, no valor que está sendo criado a partir das suas estratégias de

negócio, bem como nas suas decisões de investimentos, a exemplo da criação de valor gerada a partir da estratégia de implementação de um Centro de Serviços Compartilhados.

Compartilhar atividades envolve, inevitavelmente, custos que os benefícios precisam compensar. Um dos custos é a maior coordenação necessária para administrar a atividade compartilhada, pois muito importante será a necessidade de comprometer diferentes subunidades de operação sob a “guarda” de um órgão único e invariavelmente maior e imprescindível de uma ordem racional de ações que impeça a corrosão da eficiência *a priori* pretendida, pois em sendo mal elaborado, o compartilhamento irá reduzir em vez de aprimorar a vantagem competitiva. (PORTER, 1998).

Ainda no entendimento de Porter (1998), surgem oportunidades para se levar vantagem no compartilhamento de atividades, que vem se proliferando por causa de consideráveis desenvolvimentos em tecnologia, da desregulamentação e da concorrência. Ao seguir o modelo de atividades compartilhadas requer-se um contexto organizacional no qual a colaboração das diferentes unidades de negócios, ou mesmo em âmbito menor os órgãos funcionais ainda que a nível tático, seja encorajada e reforçada.

Tradicionalmente, unidades de negócios ou órgãos que possuem, dentre outras características, a de estar posicionadas com elevado grau de autonomia, são resistentes a essa colaboração. A companhia, na visão de Porter (1998), precisa implementar os denominados por ele – mecanismos horizontais – um forte sentido de identidade empresarial, uma declaração de missão que acentue a imprescindível integração entre as estratégias das unidades de negócios, sistemas de incentivos não apenas restritos aos resultados dos negócios e por fim forças-tarefa cruzadas entre as mesmas unidades de negócios. Uma estratégia empresarial baseada em atividades compartilhadas passa no teste de melhores condições, porque as unidades de negócios obtêm vantagens contínuas dentro da empresa.

A liberação dos recursos internos da organização para atuarem em suas competências essenciais, do inglês "*core competencies*", bem como a segregação do que é essencial e o que

é apoio, suporte, constituem um importante reforço à estratégia empresarial e um recurso adicional para a competitividade empresarial. O compartilhamento dos serviços das atividades de suporte libera a organização para focar as atividades chaves para o negócio (SILVA; PEREIRA, 2004).

Kaplan e Norton (1997), Rust, Zeithaml e Lemon (2001) e Fleury e Fleury (2008) destacam que em um contexto de crescente competitividade, e em uma era da informação e do conhecimento, a construção de vantagens competitivas sustentáveis não se consegue apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, mas sim com a adequada gestão de um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.

Na prática, os Centros de Serviços Compartilhados são parte da transformação maior das Cadeias de Valor de várias indústrias, onde há uma redistribuição dos processos de negócios entre seus participantes, em busca de maior produtividade e competitividade para enfrentar o dinâmico e inovador mercado globalizado (LOZINSKY, 2006).

Ainda segundo tais autores, embora recente, pouco mais de uma década de aplicação, o compartilhamento de serviços, esse novo tipo de aliança estratégica, vem ganhando adeptos no mundo inteiro, consolidando-se como uma nova ferramenta para aumentar o retorno sobre investimento das companhias e liberar recursos para serem aplicados às competências essenciais das organizações.

Nesse sentido, Bain & Company (2004) destacam em relação à estratégia de adoção de um CSC, que além da produtividade outros objetivos importantes são o ganho em qualidade e controle. Além disso, alguns CSCs são criados como “centros de excelência” capazes de atrair os melhores profissionais, e, até mesmo, de vender seus serviços para outras empresas, sendo também usados como plataformas de crescimento, que permitem a rápida criação de novas unidades de negócio e integração de aquisições.

Magalhães (2009) apresenta o modelo de performance *Balanced Scorecard* – BSC como uma ferramenta estratégica de gestão para o CSC no sentido de ressaltar que a agregação de valor decorrente da existência de um CSC ocorre em várias atividades da organização e não somente a financeira, já que a missão principal do gestor seria criar valor sustentável a longo prazo, focando para objetivos e medidas em todas as outras perspectivas do *scorecard*, conforme esquematizado na FIG. 6:

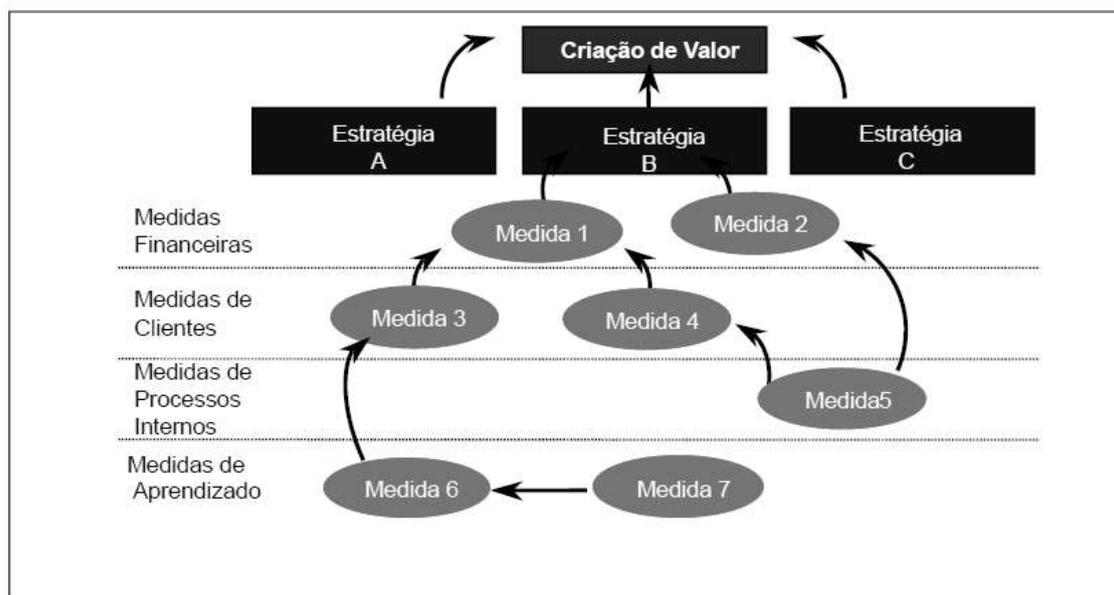


FIGURA 6 - Performance do *Balanced Scorecard* - BSC  
Fonte: MAGALHÃES, 2009, p. 115.

Na consideração de implementação de um CSC como modelo de estratégia organizacional, Magalhães (2009) apresenta em forma esquematizada (FIG. 7) como os centros de serviços compartilhados se tornam fator de competitividade das empresas.

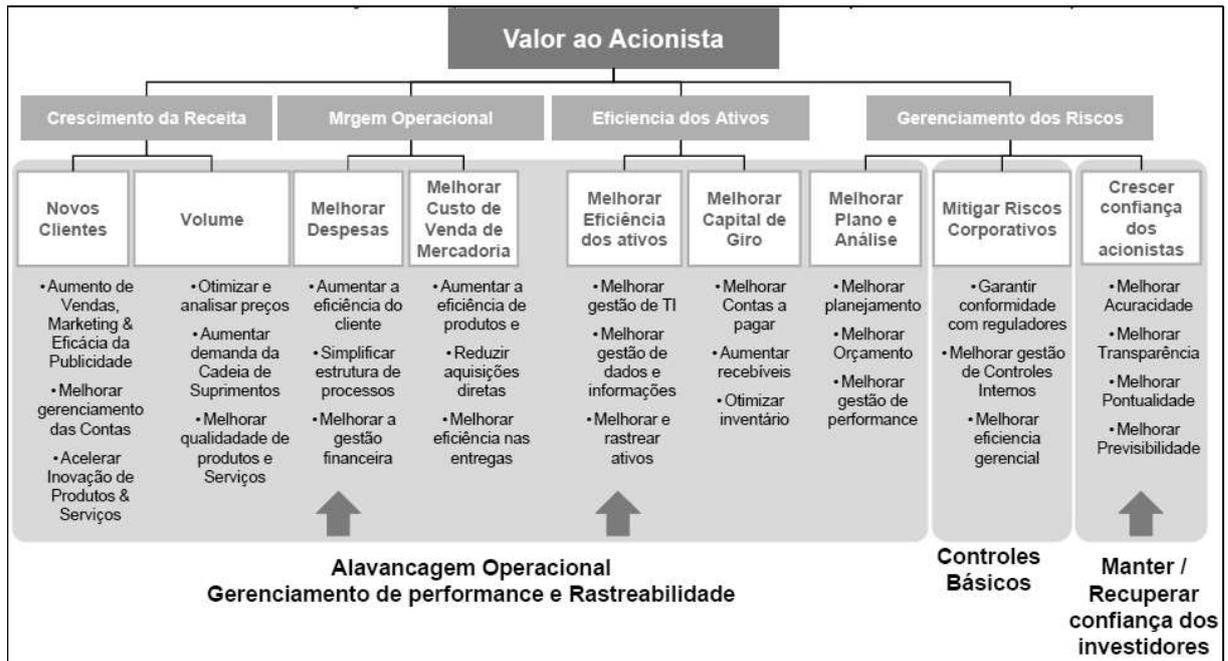


FIGURA 7 - CSC como fator de competitividade organizacional  
 Fonte: MAGALHÃES, 2009, p. 14.

Da forma como apresentado na FIG. 7, levando-se em consideração a agregação do valor ao acionista, o CSC contribui para o aumento da competitividade nas vertentes de melhorar despesas e eficiência de ativos, bem como no subsídio para o crescimento da confiança dos acionistas.

Para Magalhães (2009), a jornada rumo ao CSC geralmente envolve a migração de 4 dimensões, conforme FIG. 8, sendo que normalmente as organizações possuem dimensão em diferentes velocidades com base em vários fatores que permitem acelerar ou mitigar conflitos e riscos adequados ao seu momento. O sucesso da nova estrutura estará ligada à garantia que o modelo final possua uma organização aceita e integrada ao novo modelo operacional.

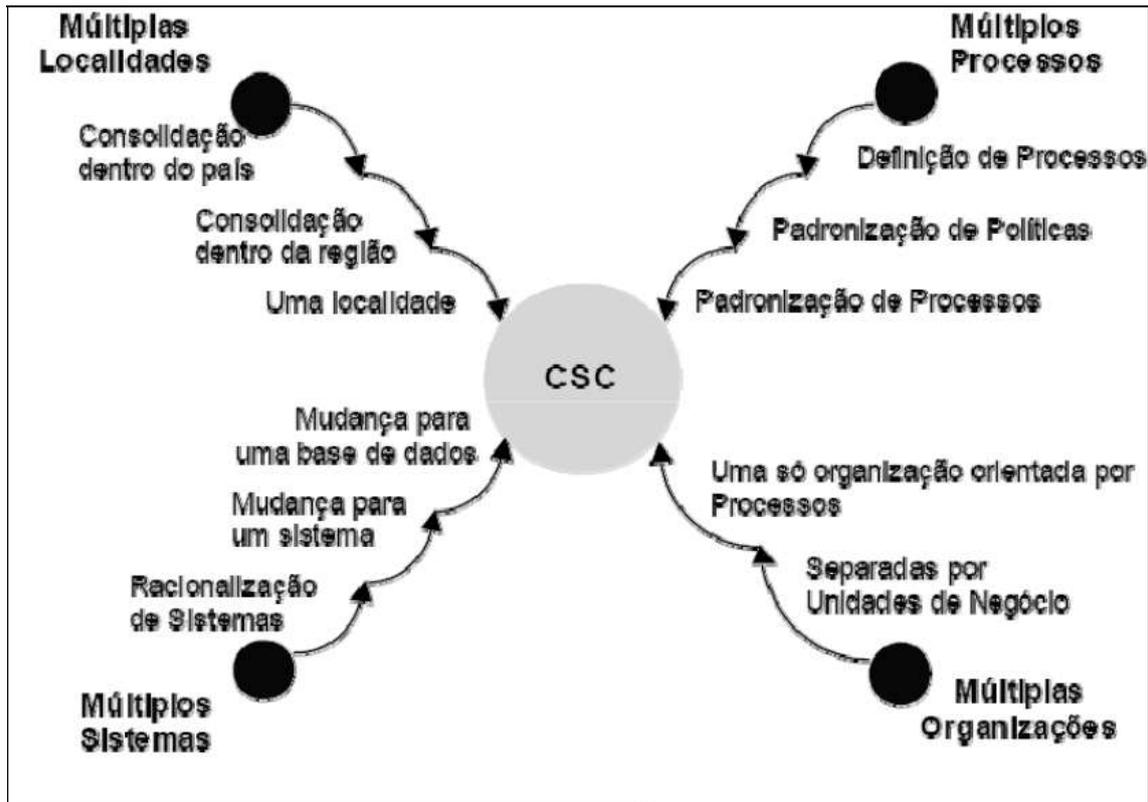


FIGURA 8 - CSC: migração de 4 dimensões

Fonte: MAGALHÃES, 2009, p.55.

Tem-se pela ilustração (FIG. 8) que o processo de consolidação e integração do CSC na organização depende do tratamento adequado de determinados conjuntos de variáveis, embora eventualmente ocorra em velocidades distintas, cujas consolidações são imprescindíveis para que o modelo seja estabelecido em condições de propiciar os melhores resultados para a empresa.

### 2.3 Impactos do CSC na estrutura organizacional

Ramos (2005) cita que o primeiro movimento que se faz, partindo de uma estruturação de unidades autônomas, na direção do compartilhamento de serviços de apoio, é a concentração de recursos das múltiplas atividades de apoio em uma única área que se torna provedora da atividade para toda a organização. Dessa forma, avalia-se que o foco do compartilhamento dos serviços está nas atividades de apoio, suprindo as necessidades das atividades primárias

das várias unidades de negócio.

Ainda, segundo Ramos (2005), a criação do centro de serviços compartilhados proporciona a simplificação das estruturas organizacionais das unidades de negócio, fazendo com que os gerentes dessas unidades disponham de tempo adicional para a coordenação das atividades primárias, isto é, daquelas diretamente relacionadas com o produto, uma vez que se libera das tarefas de gerenciamento das atividades de apoio. Nesse modelo de compartilhamento de serviços, os executivos das atividades primárias não se envolvem com áreas como suprimento de materiais e matérias-primas, tecnologia da informação, recursos humanos, finanças e contabilidade, assessoria jurídica, dentre outras. Dessa forma, o tempo e os recursos que não serão mais utilizados pelos executivos das atividades primárias com os serviços de apoio, serão alocados para outras atividades, principalmente na melhoria dos produtos ou serviços, visando a criação de valor para o cliente e, conseqüentemente a manutenção ou criação de vantagens competitivas para o negócio.

Nesse sentido, pode-se entender que o Centro de Serviços Compartilhados, em termos de estrutura, como uma concentração física de recursos atuando com foco em atividades de suporte anteriormente difundidas na organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, consolidando em uma unidade de operação única e segregada a execução de processos de suporte como seu processo de operação principal.

Segundo Bain & Company (2004), a tese por trás da criação dos CSCs é que, especializados na prestação de serviços processuais para as diversas unidades das empresas ou unidades participantes, estes centros podem alcançar uma escala de operação, experiência em processos, padronização e redução de custos inatingíveis se cada unidade individualmente tentasse automatizar, redesenhar e otimizar seus processos por si só.

Para Lozinsky (2006), quanto maior e mais diversificada uma organização, maior o potencial de centralização e transformação dos processos, mas essa não é uma solução exclusiva para

grandes empresas: com o avanço das tecnologias de conectividade, e o crescimento dos serviços de terceirização em todas as áreas, é possível pensar em soluções criativas onde diferentes empresas se associam transferindo pessoas e recursos para criação de um centro de serviços comum que represente um “custo menor” para cada um dos participantes. Centrais de Compras ou de Armazenamento administradas em consórcio já são uma realidade no Brasil, por exemplo.

Para a empresa Andersen (2000 *apud* FARIA; GONÇALVES, 2006), os Centros de Serviços Compartilhados são entidades organizacionais independentes que fornecem serviços bem definidos e especializados para mais de uma unidade da corporação ou empresa. São responsáveis por gerenciar seus próprios custos, a qualidade e o cronograma do serviço e geralmente têm acordos contratuais formalizados com seus clientes (parceiros).

Schulman, Harmer e Lusk (2001), certifica ainda que a implantação dos serviços compartilhados, feita adequadamente, permite a concentração de foco necessária, a redução de custos que os clientes demandam e facilidade de apoio aos clientes da empresa em face das unidades. Serviços compartilhados não apenas produzem eficiência na redução de custos como os clientes estão exigindo, mas também fornecem a uniformidade e o foco que são precisos para servi-los bem.

Segundo Porter (1991), as atividades de uma empresa se enquadram em nove categorias genéricas agrupadas em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são as que estão diretamente relacionadas com o produto: logística de entrada de insumos e matérias-primas, operações, logística de saída dos produtos, marketing, vendas e serviços pós-venda. As atividades de apoio são provedoras do suporte necessário à execução das atividades primárias: compras de bens e serviços, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e a infra-estrutura da empresa que envolve a alta gerência, a assessoria jurídica a área financeira e contábil.

A cadeia de valor, conforme Porter (1991), é um dos modelos que as empresas podem utilizar para entender sua posição de custo e identificar os vários meios que poderiam ser utilizados para facilitar a implantação de uma estratégia no nível de negócios escolhido. Dessa forma, a empresa obtém vantagem competitiva ao executar estas atividades estrategicamente importantes com o menor custo possível, ou melhor, com os custos menores do que a concorrência. A cadeia de valor pode ser melhor visualizada pela FIG. 9.

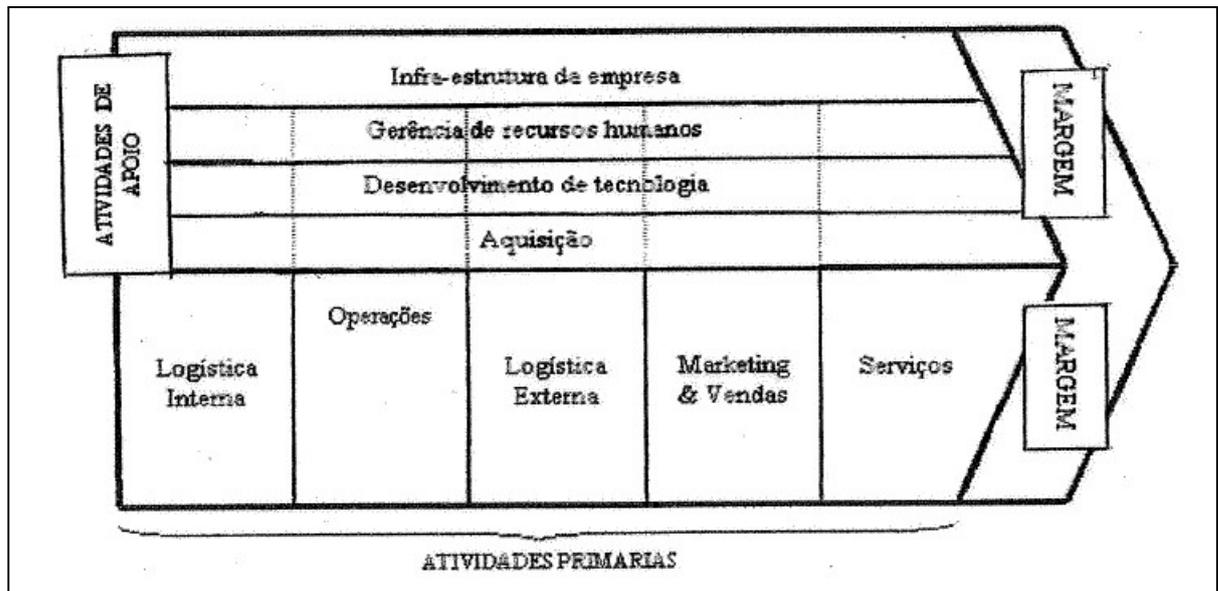


FIGURA 9 - Cadeia de valor genérica  
Fonte: PORTER, 1991.

A cadeia de valor esquematizada na forma da FIG. 9 apresenta as duas macroatividades (primárias e de apoio) que contribuem para a formação da margem ou vantagem competitiva da empresa.

Agregar valor a um produto, portanto, implica executar uma ou mais atividades – primárias e/ou de apoio/suporte – a um custo menor ou de uma forma melhor que os concorrentes. Dada a complexidade cada vez maior das interrelações econômicas em um mercado competitivo, é pouco provável que uma empresa detenha competência suficiente para dominar todas as atividades da cadeia de valor. Assim, as alianças estratégicas se prestam muito bem ao objetivo de se compensar as lacunas de competência que a empresa apresente ao longo de sua

cadeia de valor, através do compartilhamento de atividades que possam agregar maior valor ao produto e torná-lo sustentável (PORTER, 1991).

A gestão de operações por intermédio do compartilhamento de serviços não consiste em nada mais que criar e agregar valor que, neste contexto, é a avaliação que o cliente faz sobre os benefícios do serviço recebido em comparação com os custos de tal serviço. A principal tarefa das operações no contexto empresarial é encontrar o equilíbrio entre a maximização do valor para os clientes e a minimização do custo para a empresa (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

A cadeia de valor é uma ferramenta de apoio na tomada de decisões. Principalmente nas decisões sobre a criação do CSC, ela pode ser extremamente útil, já que designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores, ciclos de produção e venda, até a fase da distribuição para o consumidor final (PEREIRA, 2004). Além disso, nela, é possível visualizar não só as atividades que agregam valor no ciclo da empresa, como aquelas que dão apoio e justamente são compartilhadas por todos na empresa.

Conforme Pereira (2004), a busca de alternativas para redução de custos, de forma mais dinâmica de trabalho, de maior capacidade competitiva, priorizando a alocação dos recursos nas atividades com maior potencial de lucro, exige que as estratégias empresariais sejam elaboradas com profunda reflexão e análise de toda a cadeia de valor. Visando tais fins, as empresas deduziram que o empreendimento do tipo Centro de Serviços Compartilhados seria alternativa exequível, inclusive como ponto inicial de projetos maiores.

Segundo Silva, Santos e Santos (2006), a diferença entre Serviços Compartilhados e terceirização é que esta consiste em entregar parte das atividades ou até mesmo uma área inteira para outra empresa especializada realizar os serviços, e aqueles consistem em uma “terceirização interna”, na qual atividades realizadas de forma descentralizada pela organização são concentradas em um mesmo ambiente para serem compartilhadas com as

demais unidades de negócio da empresa, sendo os recursos utilizados, neste caso, os da própria empresa.

Embora a literatura não chame muita atenção para a inserção do CSC na estrutura organizacional da empresa-mãe, Schulman, Harmer e Lusk (2001) afirmam que muitos chamam o conceito de CSC como *insourcing*, onde cada unidade de negócio “terceiriza” esses serviços, não para um terceiro, mas para uma outra organização debaixo do mesmo guarda-chuva corporativo.

Bergeron (2003), porém, defende que o CSC é uma estrutura diferenciada das demais, embora possua similaridades com elas.

Bain & Company (2004) abordam que grandes multinacionais optam por localizar seus centros em países de custo de mão de obra baixo, como Leste Europeu ou Índia. Estas empresas têm ganhos maiores do que empresas que instalam os CSCs próximos às matrizes. No Brasil, as empresas que criaram CSCs tendem a optar por cidades médias, fora dos tradicionais centros urbanos do Rio de Janeiro e São Paulo.

Para Martins e Amaral (2008), os Serviços Compartilhados podem ser implantados não apenas em uma unidade, mas em todo o grupo empresarial (dependendo de sua estrutura e da posição do *stakeholder* dentro dela). Os serviços podem ser operados em um único país ou região, ou até mesmo de forma global, dependendo da complexidade do processo e da empresa

Em relação à estrutura de um CSC, Magalhães (2009) aborda questões relacionadas à definição do local de funcionamento, bem como das características das instalações do Centro, tais como:

- para definição da localização do CSC, necessárias análises em potencial que são tipicamente realizadas em um projeto de *Site Location*, definindo peso e as medidas para cada item de impacto no projeto, conforme figura (FIG. 10):



FIGURA 10 - Itens de impacto para definição da localização de um CSC

Fonte: MAGALHÃES, 2009, p. 72.

As informações constantes acima detalham alguns fatores que devem ser considerados quando da análise de cada item que subsidiam a definição da localização do CSC;

- das características das instalações para um CSC: assim que o local para o Centro de Serviços Compartilhados foi escolhido, a próxima fase é desenhar e construir as instalações para a equipe trabalhar. O desenho da instalação do Centro de Serviços Compartilhados influencia na habilidade de atrair, reter e motivar os colaboradores que lá irão trabalhar. O desenho do local deve ser apresentado tanto para os líderes da organização como para os potenciais colaboradores. De acordo com as boas práticas de pensamento comportamental, as instalações de um Centro de Serviços devem ser concebidas para envolver a equipe e promover um ambiente confortável, mas operacional e que permita ao colaborador não se considerar excluído ou um “cidadão de segundo nível” da Corporação. As principais características para adequada instalação do CSC seriam: ambiente seguro; suportar eficazmente todos os processos e

equipes do Centro de Serviços; promover e incentivar o trabalho flexível e em equipe; foco orientado ao atendimento de cliente; promover a marca do Centro de Serviços Compartilhados dentro da Organização; ambiente esteticamente agradável; local seguro para o armazenamento e conservação de documentação; disponibilizar local de descontração.

Considerando o posicionamento de um CSC em relação ao modelo de governança, no tocante à subordinação hierárquica do Centro, Magalhães (2009) expõe que um modelo de governança deve ser definido para garantir a eficiência dos serviços prestados à empresa e a “regra do jogo” dos serviços, demonstrando no QUADRO 5 os prós e contras dos diversos modelos de governança.

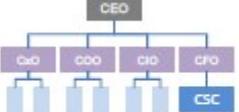
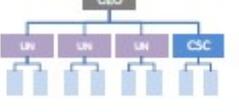
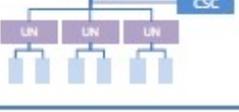
| Modelo Hierárquico                                       |   | Prós   | Contra  |
|--|---|--|---|
| <b>Modelo baseado na Visão Financeira</b>                |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto controle financeiro</li> <li>Boa gestão de números</li> <li>Foco em controle</li> <li>Foco em 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>  |
| <b>Modelo Baseado em Departamento</b>                    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza conhecimento da unidade escolhida</li> <li>Padronização baseada no modelo da UM.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe subordinada à UN 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> |
| <b>Modelo baseado em Unidade de Negócio Independente</b> |  | <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 e Informação</li> </ul>  |
| <b>Modelo baseado em Holing (Corporativo)</b>            |  | <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 de desempenho e relatórios corporativos</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>   |

FIGURA 11 - Modelos de governança para um CSC  
Fonte: MAGALHÃES, 2009, p. 30.

## **2.4 Impactos do CSC na gestão organizacional**

A gestão organizacional será tratada nesta dissertação em três perspectivas: gestão de processos, de pessoas e da mudança. Na gestão de processos serão abordadas questões tais como: os tipos de atividades centralizadas no CSC; tecnologia utilizada; ferramenta de relacionamento e mensuração de resultados com as áreas clientes; custos; dificuldades e ações para tratamento dos processos no CSC. Na gestão de pessoas serão abordadas, dentre outras, questões sobre: o comportamento dos empregados em face à adoção do CSC; cultura organizacional; facilitadores, dificultadores e ações de tratamento em relação aos empregados e gestores; produtividade; seleção e capacitação de empregados. Na gestão da mudança serão abordadas questões relativas à: administração da fase de transição e implementação para o CSC; comunicação; papel das lideranças; problemas e ferramentas utilizadas na gestão da transição para o modelo de serviços compartilhados.

### *2.4.1 Gestão de processos*

As organizações, ao se voltarem para os seus processos internos de trabalho, estão se atentando para, além da busca de maior eficácia traduzida pelo alcance de seus objetivos estratégicos previamente estabelecidos, também dedicarem-se às suas questões relacionadas à otimização de seus custos e procedimentos operacionais concentrados no desenvolvimento de trabalhos distintos da atividade-fim de seus negócios, objetivando a geração de novas competências que sejam capazes de criar melhorias significativas para as unidades de negócios, gerando o surgimento de novas vantagens competitivas para a empresa.

Sob esse contexto, no qual a eficácia e a eficiência, incluindo-se ganhos de escala, ocupam grande parte das prioridades organizacionais de seus executivos, insere-se a maior procura das corporações por soluções que representem uma nova forma de organizar seus processos, e dentre as soluções que hoje são consolidadas entre os modernos modelos de gestão, considerando-se tanto a realidade empresarial brasileira, quanto internacional, encontram-se

os chamados Centros de Serviços Compartilhados – CSCs. Estes vêm ganhando espaço nas grandes e médias empresas como um meio de otimizar recursos e integrar tecnologias, processos e pessoas e, sobretudo, como um mecanismo essencial na geração de valor aos acionistas, uma das principais preocupações no mundo corporativo atual.

Na visão da questão dos processos em CSC, ressalta Shah (1998) que o passo para serviços compartilhados envolve uma revisão dos atuais processos e um desenho de novas atividades baseadas nas melhores práticas, internas ou externas, e em entrega de valor.

Entendendo e traduzindo Serviços Compartilhados como um processo, Bergeron (2003) destaca que a implementação dos Centros de Serviços Compartilhados é um processo dinâmico e que constantemente envolve um movimento ou condição na qual recursos serão dispersos ou, por outro lado, serão focados em processos existentes para os quais existem uma pressão constante por melhorias que venham ao encontro das demandas dos clientes internos, com base na cooperação e participação de negócios da corporação e a unidade de negócio compartilhada não pode ser estática.

Ainda destaca o autor, que a operação de serviços compartilhados requer alguns outros atributos como: operar como uma organização autônoma; estar orientada a processos e focalizar atividades específicas dentro do processo; alavancar os investimentos tecnológicos; focalizar o serviço e o suporte aos parceiros do negócio, indo além das noções tradicionais de “serviço ou suporte ao cliente”; e focalizar a melhoria contínua. Salienta também alguns obstáculos que podem surgir na implantação da nova estrutura: limitações dos sistemas existentes para atender às novas demandas das unidades de negócios e os respectivos fluxos de informações; a falta de compromisso do corpo executivo e a supracitada resistência à mudança da estrutura descentralizada para a compartilhada. (BERGERON, 2003).

Para Silva e Pereira (2004), entre as diferentes linhas de ação propostas para obtenção da vantagem competitiva, inclusive por meio de implementação de um CSC, está a melhor otimização dos recursos de diferentes naturezas e é, muitas vezes, um dos poucos caminhos

direcionados para se conquistar competitividade quando as vendas e conseqüentemente a lucratividade estão em declínio.

Outra variável a se relevar, segundo ainda esses autores, é a escassez ou mesmo falta de grande conhecimento e domínio técnico no manuseio dos recursos, citando-se os recursos humanos e materiais. Nessa situação, uma das questões essenciais à empresa refere-se ao estabelecimento de formas de organizar os processos que permitam o sucesso das metas estratégicas e a liberação gradual planejada de recursos para as atividades definidas como essenciais ao negócio empresarial.

Embora o modelo de serviços compartilhados possa ser aplicado para manufatura de produtos, ele é mais frequentemente utilizado com serviços intensivos em informação (BERGERON, 2003). Assim, o uso da TI permite a integração da informação que perpassa as diferentes áreas da empresa e a sua evolução contribui para, e torna possível, a estruturação dos serviços compartilhados, proporcionando a comunicação, a integração das unidades de negócios com as áreas de suporte e a automatização de procedimentos (RAMOS, 2005).

A visão orientada por processos 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 (SHAH, 1998).

Conforme Fleury e Fleury (2008), à medida que as empresas avançam na reorganização de suas atividades-meio procedem também à reestruturação de seus sistemas administrativos. A aprendizagem sobre estruturas e sistemas administrativos está cada vez mais associada ao gerenciamento dos fluxos de informação que integram a empresa horizontalmente em suas diferentes funções e processos de negócios, e verticalmente desde os processos de formulação

de estratégia até a operação. Após o movimento da Reengenharia, cujo conceito não se mostrou o mais adequado para o redesenho dos processos das organizações, e na maioria das vezes foi inadequadamente aplicado, as empresas têm sido pródigas na busca sistemática de novas soluções estruturais e de sistemas de informação para seus negócios. Novos tipos de estruturas (mais centralizadas ou descentralizadas, mais ou menos virtuais) que articulam os processos de negócio têm sido desenhados, de forma a sustentar as estratégias competitivas, em geral utilizando as modernas Tecnologias de Informação e softwares poderosos, como os *Enterprise Resources Planning* (ERP).

De acordo com Schulman, Harmer e Lusk (2001), a evolução tecnológica através dos softwares de gestão integrada (ERP) fornecem uma oportunidade para fazer isso a partir de uma perspectiva técnica. As empresas promovem reengenharia dos processos e estruturas de organização que as capacite a responder globalmente as demandas atuais de mercado.

A implantação deste tipo de sistema de Serviços Compartilhados pode provocar mudanças na gestão de vínculos, uma vez que novas atividades são introduzidas, ao mesmo tempo em que atividades antigas são eliminadas ou modificadas de forma considerável, sejam elas primárias ou de apoio. As relações externas também podem ser alteradas, pois o relacionamento com fornecedores e distribuidores têm a possibilidade de serem melhorados a partir dos resultados gerados pelos Serviços Compartilhados para a empresa participante (SILVA; PEREIRA, 2004).

Na opinião de Lozinsky (2006), tipicamente o Centro de Serviços reunirá as atividades de suporte do negócio (o *backoffice*) e as funções administrativas que se espalharam pela empresa à medida que o negócio foi expandindo-se em volume ou cobertura geográfica. A maior parte dos processos contábeis, financeiros, administrativos e de pessoal encaixa-se nessa qualificação. Tecnologias como ERP's (*Enterprise Resource Planning*), SOA (*Service Oriented Architecture*), *Grid Computing*, Serviços *On Demand* e outras soluções contribuem diretamente para a viabilização dos Centros de Serviços Compartilhados, e ampliam o espectro de empresas que se tornam candidatas a utilizar os CSCs em suas transformações organizacionais.

Em relação aos serviços prestados pelos CSCs, no início de seu surgimento, estes se limitavam a atividades transacionais e repetitivas, frequentemente associadas às funções financeiras e contábeis. Posteriormente, com o amadurecimento do modelo, outras atividades como gestão de recursos humanos, tecnologia da informação, *customer service*, marketing e vendas, atividades administrativas, logística e suprimentos, foram incorporadas ao portfólio de serviços dos CSCs (BERGERON, 2003; SCHULMAN; HARMER; LUSK., 2001).

Abordando sobre o esforço de redesenho dos processos e da organização, Bain & Company (2004) expõem que talvez um dos maiores benefícios de um CSC é a oportunidade de “remontar” a organização em torno dos processos e não das funções. Em muitas empresas tradicionais as atividades são agrupadas debaixo dos departamentos ou áreas funcionais. Assim, os processos acabam fragmentados, com partes deles sendo executados em departamentos diferentes.

Para Martins e Amaral (2008), caracterizados como uma forma de liberar as unidades empresariais dos processos de apoio, os CSCs funcionam exatamente como a linha de produção da empresa. Nela, os referidos processos baseados em transações de apoio, que possuem similaridades de execução em cada Unidade, tais como aqueles encontrados em finanças, contabilidade, recursos humanos, tecnologia de informações, constituem os principais alvos deste tipo de consolidação e centralização das atividades das unidades de negócio.

Ainda segundo tais autores, a efetividade dos serviços prestados está obviamente atrelada a credibilidade do atendimento. Ao mapear a matriz de atividades do novo Centro de Serviços, a empresa aplica os conceitos de segregação de função. Todos os processos são devidamente estudados e documentados. Finalmente, para que toda a arquitetura funcione, políticas institucionais são elaboradas e formalizadas a todos os setores da organização.

Quanto à utilização de Tecnologia da Informação no CSC, Martins e Amaral (2008) consideram que uma das formas usadas para reduzir os custos dos serviços no CSC e também

agregar valor ao negócio é a introdução de novas tecnologias, sendo de extrema importância a tecnologia relacionada com sistemas de suporte e estruturação de base de dados, fluxo eletrônico e digitalização de documentos e geração de informação, apresentando as tecnologias mais importantes na atualidade e para o futuro do compartilhamento de serviços, conforme QUADRO 5:

**QUADRO 5**  
As tecnologias mais importantes para o futuro CSC

| N°        | <b>TECNOLOGIA</b>   |
|-----------|---|
| <b>1</b>  | ERP   |
| <b>2</b>  | Fluxo eletrônico de documentos (Workflow)                   |
| <b>3</b>  | Análise de dados e Ferramenta para elaboração de relatórios |
| <b>4</b>  | Digitação de documentos                                     |
| <b>5</b>  | Base de dados   |
| <b>6</b>  | Pagamentos pela Internet (e-Payment)                        |
| <b>7</b>  | Sistema de auto atendimento para empregados                 |
| <b>8</b>  | Aquisição pela internet (e-Procurement)                     |
| <b>9</b>  | Transferência eletrônica de dados entre empresas (EDI)      |
| <b>10</b> | Gerenciamento da relação com clientes (CRM)                 |

Fonte: MARTINS; AMARAL, 2008, p. 179.

Magalhães (2009) aponta as características de um ambiente tecnológico desejado em um CSC: sistema Integrado com plataforma única de dados; rápida rastreabilidade e confiabilidade da informação gerada; indicadores e relatórios gerados e formatados conforme necessidade do usuário; disponibilidade de controle de planejamento *x* realizado de forma rápida e simples; integração com fornecedores e usuários através de meios eletrônicos; e, apresenta as principais ferramentas alavancadoras, conforme gráfico (GRÁF. 4):

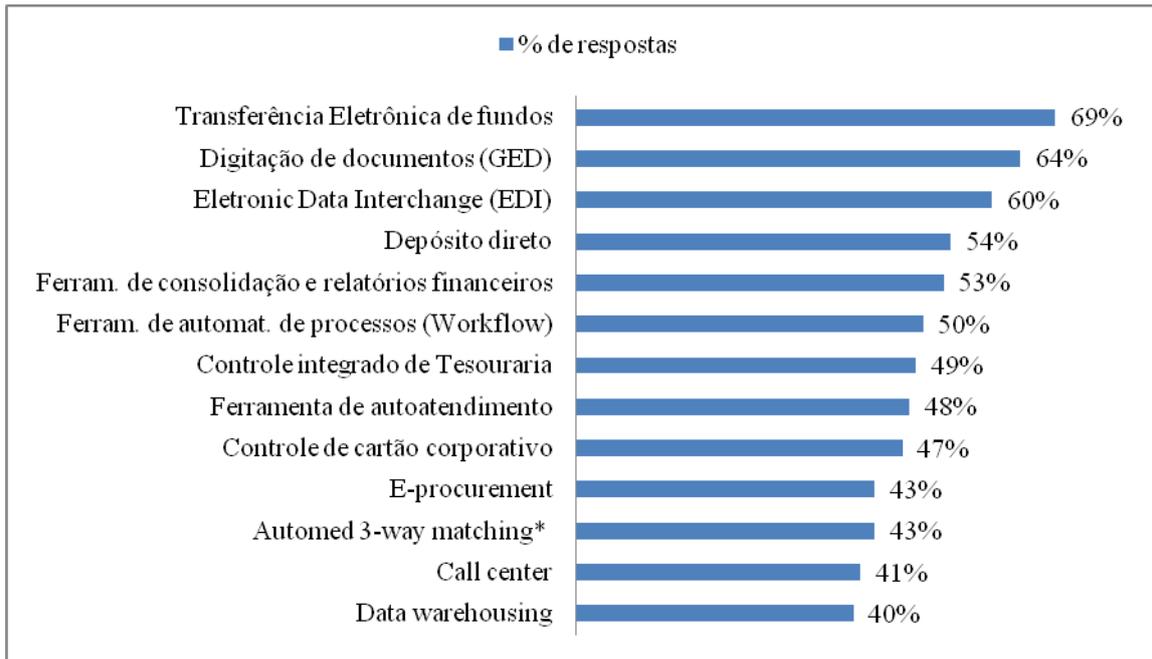


GRÁFICO 4 – Principais ferramentas tecnológicas para um CSC

Fonte: MAGALHÃES, 2009, p. 48.

Nota: \*Detalhe de compra=detalhe da fatura=detalhe do CR.

O levantamento apresentado no gráfico acima além de expor as principais ferramentas tecnológicas utilizadas em CSC, destaca a predominância das três primeiras nas empresas pesquisadas.

No que tange à execução dos processos pelo CSC, Magalhães (2009) destaca que há uma tendência de evolução dos centros de serviço, deixando de ser centros de operações para grande volume e baixo valor agregado para se tornarem unidades operacionais independentes com realização de produtos e serviços de alto valor e eficiência operacional, conforme ilustrado (FIG. 12):

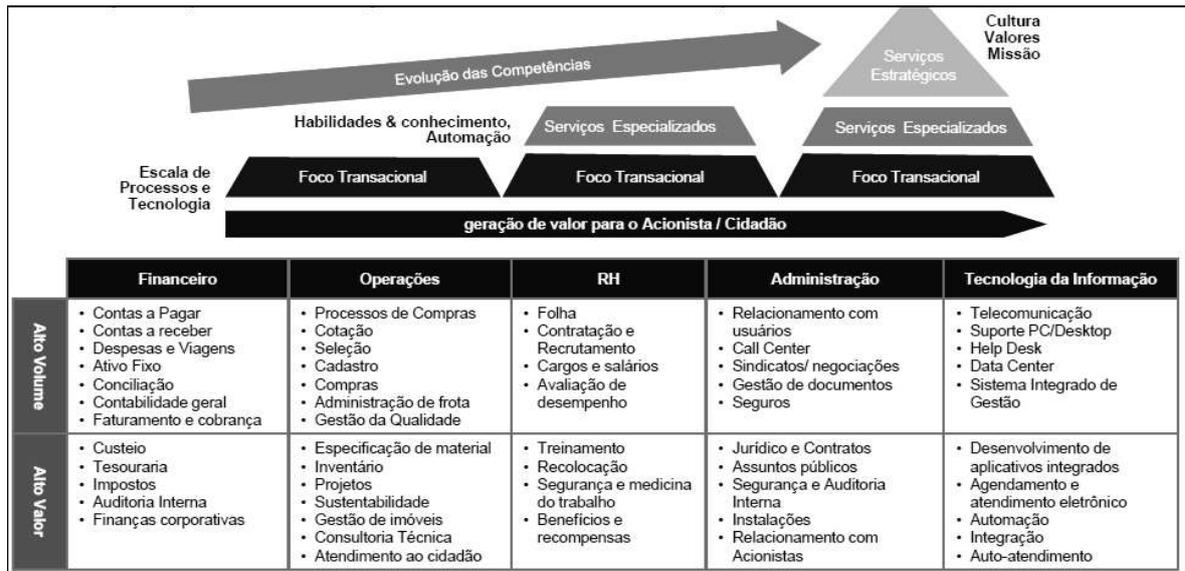


FIGURA 12 – Evolução do CSC em relação à execução dos processos  
 Fonte: MAGALHÃES, 2009, p. 59.

Pelo apresentado (FIG. 12) verifica-se a potencialidade do CSC, o qual em seu estágio inicial é focado em atividades transacionais, podendo evoluir para a prestação de serviços especializados até atingir a condição de excelência de prestação de serviços estratégicos.

Ainda avaliando sobre a execução de processos pelo CSC, Magalhães (2009) defende a necessidade da existência de ferramenta que regule o relacionamento do CSC com seus usuários de forma a melhor se desenvolver e operar sem conflitos, ferramenta essa denominada Acordo de Nível de Serviço – SLA (*Service Level Agreement*), contendo especificações de: serviços fornecidos; padrões de serviço ao cliente; preço; princípios operacionais; metas de melhoria no serviço.

Em relação ao “preço” previsto no SLA, o autor refere-se ao estabelecimento de custos para os serviços prestados pelo CSC, a ser “cobrado” pelo uso efetivo dos serviços prestados, observando-se para tanto os parâmetros acordados de solicitação pelo cliente e de execução pelo CSC, valorizando, dessa forma, por ambas as partes envolvidas, a necessidade de atendimento aos requisitos tanto de solicitação quanto de execução, mas também em relação aos parâmetros de prazo e qualidade estabelecidos para serviços que não sejam possíveis

realizar nas condições normais para sua ocorrência. Neste particular, são apresentados na FIG.13 os métodos típicos de precificação, que acarretam a visibilidade desejada de custeio, podendo ser obtida através de vários métodos de pagamento, os quais são geralmente correlacionados com alguns influenciadores, dentre os quais o nível de maturidade do CSC.

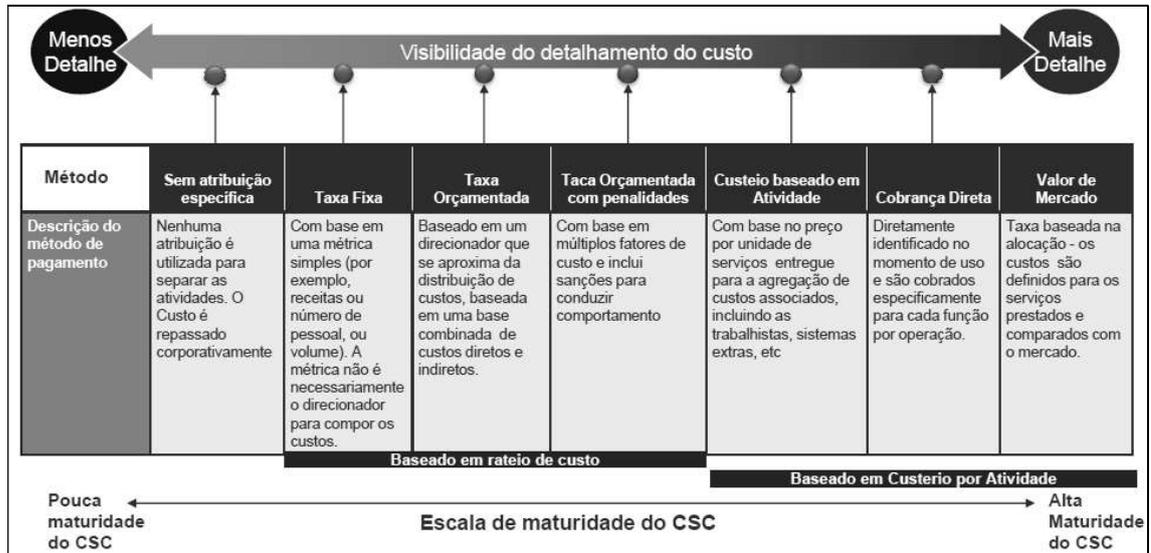


FIGURA 13 – Métodos típicos de precificação (custos) para serviços prestados por CSC  
Fonte: MAGALHÃES, 2009, p. 98.

A figura acima (FIG. 13) retrata os diversos tipos de precificação de serviços prestados por CSC, passíveis de serem aplicados ao modelo, na medida do interesse e da definição estratégica da organização, sendo que a evolução no tipo de precificação considerado geralmente é proporcional à maturidade do CSC e ao nível de detalhamento de custo que se deseja alcançar.

Entretanto, a simples implantação de um CSC não garante, por si só, a melhoria da performance empresarial, o acesso ao mundo mágico do sucesso. É necessário que se possa medir e auditar se essa implantação atende ao que foi previsto. Segundo Schulman, Harmer e Lusk (2001) essa não é uma tarefa fácil, devido aos seguintes aspectos:

- embora serviços compartilhados não sejam necessariamente uma operação estratégica, eles devem ser sempre executados como parte integrante da estratégia de operação, com uma pirâmide específica de métricas;

- o relacionamento entre uma organização de serviços compartilhados e as unidades de negócios é uma parceria e não uma relação fornecedor/cliente, necessitando de um conjunto de métricas diferentes daquelas usadas tradicionalmente;
- como existe uma visão de situação final para a operação de serviços compartilhados diferente da situação atual, será necessário um outro conjunto de métricas para medir o sucesso final.

Silva, Santos e Santos (2006) ao considerar a máxima que retrata o fato de o que não se pode medir não se pode gerenciar, alegam que quando não se pode medir e expressar em números o conhecimento, este se torna insatisfatório. Daí a necessidade de indicadores de mensuração do desempenho do CSC.

Nesse sentido, baseando-se na mesma máxima, Fleury e Fleury (2008) destacam a constante evolução dos sistemas de medição de desempenho, sendo que as empresas têm avançado no desenvolvimento de sistemas cada vez mais completos e sofisticados de medição de desempenho. Após a introdução dos sistemas de custeio baseados em atividades no início da década, já houve uma série de desenvolvimentos que tem no *Balanced Scorecard* – BSC sua versão mais moderna.

Para Magalhães (2009) o *Balanced Scorecard* promove um novo meio de pensar sobre iniciativas estratégicas de gerenciamento, além de propiciar um meio rápido e fácil de tomar decisões acuradas e coordenadas em todos os níveis organizacionais.

#### 2.4.2 Gestão de pessoas

A chave para o sucesso na obtenção dos resultados esperados de um CSC é uma implementação correta que pressupõe três componentes chaves: pessoas e cultura; sistemas e tecnologia e comprometimento da alta administração. Os componentes pessoas e cultura

demandam um processo de gerenciamento do projeto e da mudança que envolve vários aspectos do relacionamento pessoal tais como: resistência a mudanças, confiança, motivação, redução de pessoal, engajamento, relação sindical, multiculturidade de culturas, entre outros (GAZETA MERCANTIL, 2001 *apud* RAMOS, 2005).

Sabe-se que grande parte do aumento de produtividade que se obtém do CSC é devida a massiva redução de pessoal que se consegue ao juntar estas mesmas atividades de apoio. Aliado a isso, é necessário, também, definir as melhores pessoas para realizar essas atividades, garantindo o máximo de qualidade no serviço prestado. Essa realocação pode criar um clima de oposição, pois pode haver um sentimento de que os funcionários remanejados para fora das UN's não são tão importantes, o que os tornaria cidadãos de segunda classe, de acordo com Bergeron (2003), já que a decisão de solicitar serviços é sempre da unidade de negócios.

Adicionalmente, DuBrin (2003) coloca que o *downsizing*<sup>1</sup> pode causar enorme confusão e ressentimento. Assim, a decisão da dispensa e realocação de pessoal poderá implicar resistências internas e deve ser tomada com a necessária cautela para que não sejam boicotadas as vantagens do novo modelo para os serviços de apoio.

Kaplan e Norton (1997), ao considerarem que o valor da empresa está diretamente ligado à sua capacidade de continuar a desenvolver recursos humanos, identificado e aprimorando as lideranças, criando mais valor para o cliente e melhorando a eficiência operacional, destacam que, apesar dos objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelarem onde a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional, são os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento que oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas e enfatizam a importância de se investir no futuro, não apenas em áreas tradicionais de investimento (como novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento) que são importantes, mas não são suficientes. Há que se investir também em infraestrutura, como

---

<sup>1</sup> *Downsizing*: termo em inglês para designar o enxugamento ou racionalização de níveis hierárquicos.

peças, sistemas e procedimentos, quando se deseja alcançar a excelência e objetivos ambiciosos de crescimento financeiro em longo prazo. As experiências revelam a existência de três categorias principais para essas perspectivas, a saber: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; motivação, *empowerment* e alinhamento.

Tais características exigem grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido de alcançar os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a visão de satisfação do cliente e busca pela excelência operacional faz com que os empregados do CSC sintam-se como membros de uma empresa prestadora de serviços, da mesma forma que os de fora – demais empregados das demais unidades de negócios – a vêem como uma entidade independente (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

Os objetivos relacionados aos empregados acham-se resumidos na FIG. 14, que representa a estrutura de medição do aprendizado e crescimento:

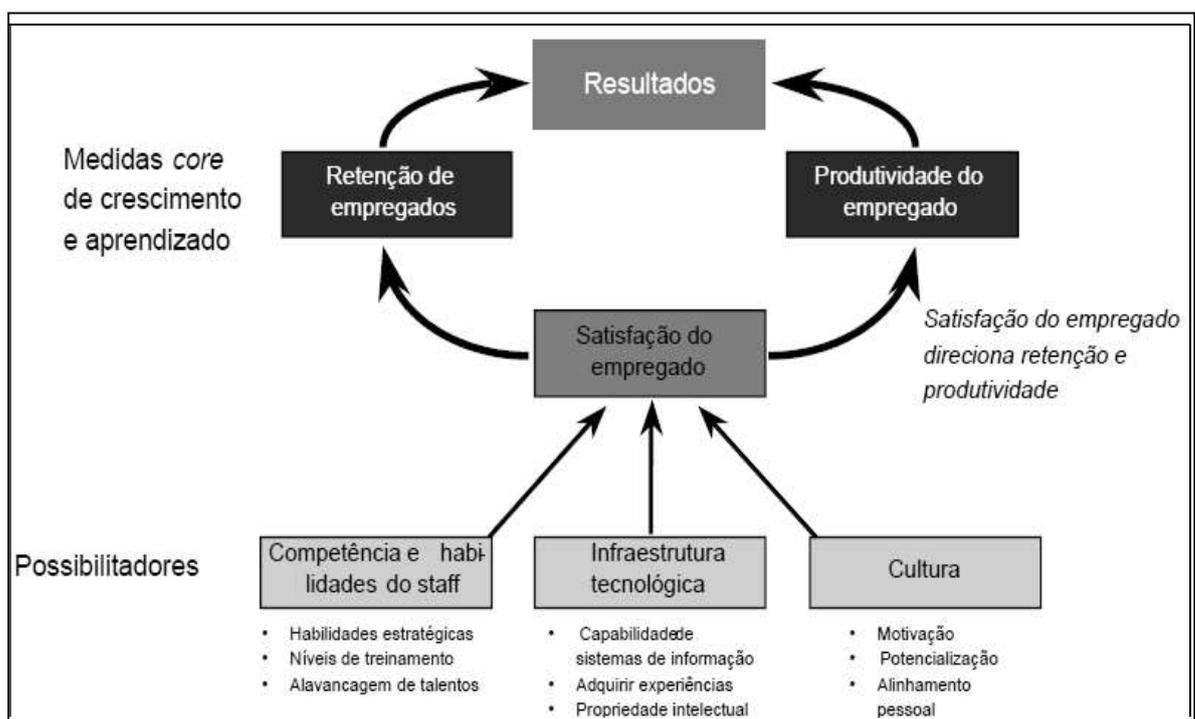


FIGURA 14 - Estrutura de medição do aprendizado e crescimento  
Fonte: MAGALHÃES, 2009, p. 120.

As informações constantes na figura (FIG. 13) realçam a importância da retenção e da produtividade do empregado na eficácia dos resultados esperados em um CSC, sendo que para o atingimento de tal objetivo, diversas variáveis (possibilitadores) devem ter o adequado tratamento, visto constituírem-se a base para a gestão de pessoas que atuarão no modelo a ser adotado.

Niven (2002 *apud* SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006), destaca que a criação de valor nas organizações de hoje está dominada pela influência do capital humano. Pessoas – o conhecimento e significado da participação delas – são o que direcionam o valor da nova economia. Descrever as atividades que direcionam este valor é o objetivo da expectativa do aprendizado e crescimento.

Para Schulman, Harmer e Lusk (2001), os problemas podem surgir com a resistência das pessoas; a alteração das políticas e dos procedimentos; mudanças da tecnologia necessária ao novo ambiente, mexendo, ainda com a cultura da corporação e suas dinâmicas organizacionais, bem como os controles e indicadores da empresa.

Os autores supracitados acreditam que, para quebrar essas barreiras, seja necessário um bom líder, capaz de direcionar as profundas mudanças, que deverá ter clareza em suas decisões, compromisso com os objetivos e no processo de comunicação com todos os envolvidos. Esses fatores estão diretamente relacionados às capacidades de implantação de sistemas que se adequem a tais questões, bem como à mudança de comportamento das pessoas, para que estejam aptas a lidar com tais questões.

Justino (2002), por sua vez, aponta os seguintes pontos desfavoráveis: desgaste das relações interpessoais, quebra de ritmo na execução dos serviços; insatisfação do cliente interno, e ausência de criatividade nas execuções dos serviços. Na visão de Silva (2005), esses pontos, geralmente são minimizados após algum tempo transcorrido do início das operações de CSC.

Em abordagem sobre gestão de pessoas segundo o conceito de competência, aplicável e requerida em ambientes de trabalho como em um CSC, Fleury e Fleury (2008) destacam que na década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas. Enfatizam ainda o princípio de gestão marcada por incentivos e valorização ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas com a contrapartida de exigência crescente de resultados.

Martins e Amaral (2008), citando pesquisa da Deloitte de 2003, informam que no campo das pessoas, um novo desafio que se apresenta está na formatação de uma “cultura para operação como um CSC”, principalmente porque a maioria dos funcionários a operar nos CSC são provenientes das áreas corporativas das organizações, sendo indicado quatro fatores contribuintes para a formação de uma “cultura de CSC”:

- o estabelecimento de uma missão, visão e valores;
- a introdução de um sistema de medição da performance;
- estilo de liderança e participação nas decisões;
- treinamento.

Ao tratar do desenvolvimento do capital humano, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) expõem que capital humano refere-se ao conhecimento e habilidades da força de trabalho inteira de uma empresa. A partir da perspectiva de capital humano, os empregados são vistos como um recurso capital que necessita de investimento. Grande parte do desenvolvimento da indústria americana pode ser atribuída à eficiência de seu capital humano. Em apoio a essa conclusão, observa-se que à medida que a dinâmica da competição se acelera, as pessoas talvez sejam a única fonte verdadeiramente sustentável de vantagem competitiva. Tal afirmação sugere que o papel da administração de recursos humanos deve ter uma importância crescente. Por sua vez, o efetivo desenvolvimento e administração do capital humano da firma — ou seja, todo o seu pessoal administrativo e não-administrativo — pode ser o principal determinante da capacidade que ela tem de formular e implementar de maneira bem sucedida as estratégias.

Observam ainda os mesmos autores que embora não seja incomum que as filiais, ao fazerem reestruturação, reduzam seus dispêndios ou investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento, na realidade pode ser um momento importante para aumentar os investimentos nestes programas, tanto para o desenvolvimento das habilidades necessárias aos líderes estratégicos eficientes, como para o desenvolvimento de uma equipe organizacional eficiente. A reestruturação organizacional tem menos afrouxamento e não pode absorver tantos erros. Além disso, muitos empregados podem ser colocados em postos sem que possuam todas as habilidades ou conhecimento necessários para realizar as tarefas de maneira eficiente. Na análise final, a visão dos empregados como um recurso que pode ser maximizado, em vez de um custo a ser minimizado, facilita a implementação bem sucedida das estratégias de uma empresa.

Para Magalhães (2009), o redesenho do modelo operacional do CSC deverá considerar a concepção e implementação de um modelo de gestão de capital humano que enfatize a reavaliação do atual Sistema de Cargos, Carreira e Remuneração para o Centro de Serviços Compartilhados, tendo competências como base e atendendo os seguintes objetivos:

- sustentar, acompanhar e apoiar todas as movimentações de caráter estrutural necessárias para aumentar a efetividade do CSC;
- definição de políticas de movimentação na carreira, que clarifiquem os caminhos de desenvolvimento profissional nas diversas áreas do CSC e que reconheça o investimento pessoal e resultados alcançados pelos funcionários neste desenvolvimento;
- atualização dos perfis dos cargos existentes;
- identificação, organização e disseminação de competências vinculadas aos cargos, processos e objetivos de negócio do CSC;
- orientar o desenvolvimento de programas de capacitação;
- tornar o Sistema de Remuneração e Recompensa mais justo e competitivo.

Ainda na gestão de capital humano no CSC, Magalhães (2009) enfatiza a importância da questão das competências e remuneração, conceituando competências como características

possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem gerar produtos ou serviços com a qualidade, medida em parâmetros previamente definidos, e ressaltando que as competências essenciais devem ser definidas a partir do entendimento do negócio da empresa, o seu propósito, a sua estratégia, os seus princípios e como os seus processos estão estruturados. O processo de avaliação e certificação de competências é o principal pilar de um modelo de gestão por competências, pois é a partir dele que se pode definir o nível de remuneração dos profissionais, além de conseguir identificar as potencialidades e carências dos mesmos, permitindo tomar decisões e elaborar ações de capacitação e alinhamento estratégico. Quanto à remuneração, aborda-a como fator de vantagem competitiva, já que impacta decisivamente na motivação, na produtividade, na retenção de talentos e principalmente no comprometimento do colaborador, sendo que o conceito de Remuneração Estratégica, leva em conta as definições da estratégia, estrutura e estilo gerencial, partindo-se da concepção do que organização é hoje e de sua visão de futuro.

Magalhães (2009) considera como fatores de sucesso na gestão de pessoas em um CSC:

- trabalhar a mudança de mentalidade na forma de prestar serviços às unidades da corporação;
- desenvolver cultura de benefícios atrelados às métricas de desempenho pessoal, da equipe, do Centro;
- criar oportunidades de enriquecimento de conhecimento;
- desenvolver competências específicas para novos serviços ao negócio;
- remunerações e incentivos vinculados aos níveis de serviço e às métricas de desempenho;
- desenvolver a cultura de trabalho em equipe e colaboração;
- aumentar o compartilhamento de conhecimentos e aprendizagem (rotatividade de função).

### 2.4.3 *Gestão da mudança*

Implementar o modelo de negócios de serviços compartilhados envolve mudanças fundamentais na interação entre as pessoas, na forma como se comunicam, comandam e realizam suas tarefas. Para Schulman, Harmer e Lusk (2001), a parte mais importante de qualquer implementação de uma grande mudança no negócio é a comunicação.

Ainda segundo os últimos autores citados, se não houver um plano de comunicação eficiente aliado ao comprometimento da liderança, existe a possibilidade de que o CSC não possua o sentimento de “uma empresa”, e os envolvidos não se dediquem como massa crítica para a estruturação do CSC. Já durante o funcionamento, a questão da comunicação é essencial no que diz respeito à interação entre o CSC e as UN's. Caso não haja clareza no entendimento das necessidades de determinado serviço, existem grandes chances de insatisfação do serviço prestado, bem como falhas na entrega do mesmo.

Ramos (2005) diz que a comunicação mais intensa é uma exigência do modelo de compartilhamento de serviços e as estratégias da organização são conhecidas pela unidade compartilhada e isso permite o seu adequado posicionamento para o conhecimento das necessidades e provisão dos serviços, segundo os requisitos das unidades de negócio.

Kaplan e Norton (1997) reforçam a questão da comunicação ao destacarem que, caso os Serviços Compartilhados não estejam alinhados com as estratégias e necessidades das unidades de negócio a que atendem, existem fortes chances de que eles se tornem burocráticos, inflexíveis e não entreguem nem respondam ao que lhes é pedido.

O comprometimento da alta administração é imprescindível para o sucesso do projeto. Sem este patrocínio os resultados não são obtidos e a iniciativa tende a cair no vazio com altos riscos financeiros e políticos. Este comprometimento se traduz na disposição da liderança em

participar ativamente da mudança e gerenciar a transformação cultural (SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001).

Para Martins e Amaral (2008), a implantação de um CSC requer o planejamento adequado, determinando as etapas e objetivos a serem alcançados, além de forte estratégia de comunicação patrocinada pela alta direção da empresa. É de fundamental importância, também, para a concretização da mudança para um novo modelo que tem características diferentes da forma tradicional da execução dos serviços de apoio. A comunicação influencia positivamente na motivação dos envolvidos e reduz as naturais resistências às mudanças. O escopo de atuação do CSC deve ter limites estabelecidos no nível corporativo. Esta definição orienta a negociação entre as unidades de negócio e o CSC sobre o conteúdo dos serviços a serem transferidos, o que reduz os possíveis conflitos de interesses no processo de mudança.

Ainda segundo os mesmos autores, citando estudo realizado pela Deloitte Research em 2003, as organizações revelaram ter subestimado, durante a implementação dos CSC, os esforços que seriam necessários às ações cruciais do projeto, como o treinamento de pessoas aos novos procedimentos, as implicações culturais contidas na mudança, a comunicação entre os profissionais e o alinhamento estratégico dos profissionais.

As ferramentas de gestão de mudanças, incluindo liderança, comunicação, treinamento, planejamento e sistemas de incentivos, podem ser todas utilizadas como alavancas e, quando corretamente aplicadas, podem mover grandes obstáculos com um mínimo de esforço. Inversamente, a aplicação inadequada destas alavancas pode ter efeitos negativos significativos sobre iniciativas de mudança. A situação de cada empresa será única. Mas o esforço da mudança deve ser administrado de maneira sistemática, enquanto beneficiam qualquer iniciativa estratégica. Especificamente, isso significa que esses esforços devem ser controlados em um nível de liderança sênior e coordenados de maneira adequada pelo grupo empresarial (MARTINS; AMARAL, 2008).

Considerando os impactos da utilização da tecnologia WEB em uma prestação de serviços compartilhados, Martins e Amaral (2008) abordam que a mudança através de toda uma organização grande e complexa é ainda difícil e que mudanças envolvendo organizações colaborativas talvez seja a mais difícil de todas, ressaltando que o *e-business*, especialmente onde envolva a integração à cadeia de valor, viceja com a colaboração de parceiros e clientes de diferentes divisões geográficas, culturais e de operação de negócios.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), mudar a cultura organizacional de uma firma é mais difícil do que mantê-la, mas líderes estratégicos eficientes reconhecem quando a mudança é necessária. Mudanças incrementais à cultura da firma são utilizadas para implementar estratégias. Contudo, mudanças significativas e, às vezes, até mesmo radicais na cultura organizacional da empresa são projetadas para sustentar a escolha de estratégias que difiram daquelas que a companhia implementou historicamente. Independentemente das razões para a mudança, modelar e reforçar uma nova cultura requer um eficiente comunicado e resolução de problemas, além da escolha das pessoas certas (aquelas que tenham os valores desejados pela organização), eficientes avaliações do desempenho (estabelecimento de metas e medição do desempenho individual rumo a metas que se enquadrem nos novos valores centrais) e sistemas apropriados de recompensa (recompensa dos comportamentos desejados que reflitam os novos valores centrais).

Em relação ao desafio e gerenciamento da mudança (*change management*) Magalhães (2009) expõe que a primeira lição a ser aprendida das iniciativas de sucesso é a de que o processo de mudança segue uma sequência de fases, as quais, na sua totalidade, demandam um certo tempo, e queimar etapas apenas cria a ilusão de velocidade, porém nunca o resultado esperado. A segunda lição é que equívocos críticos cometidos, em qualquer uma das fases, podem comprometer, de forma permanente, conquistas já alcançadas no projeto. Pela pouca experiência que a maioria das organizações, ainda hoje, tem com o processo de mudança, mesmo equipes muito capazes, frequentemente, cometem erros, como por exemplo: permitir complacência excessiva; falhar na criação de uma forte coalização para a mudança; subestimar o poder da visão; comunicar a visão de forma ineficiente; permitir que obstáculos

bloqueiem a nova visão; falhar na criação de vitórias de curto-prazo; declarar vitória prematuramente; negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa.

Na abordagem da gestão da mudança, esse mesmo autor considera que, por mais que bem concebidos e construídos a estratégia e o ambiente do CSC, aquela não será bem sucedida sem um forte programa de gestão de mudança, o qual é entendido como um esforço integrado, envolvendo todos os membros da equipe do projeto, influenciadores, gestores e usuários finais para preparar e alinhar a empresa para o processo de mudança, conforme apresentado esquematicamente na figura (FIG. 15):

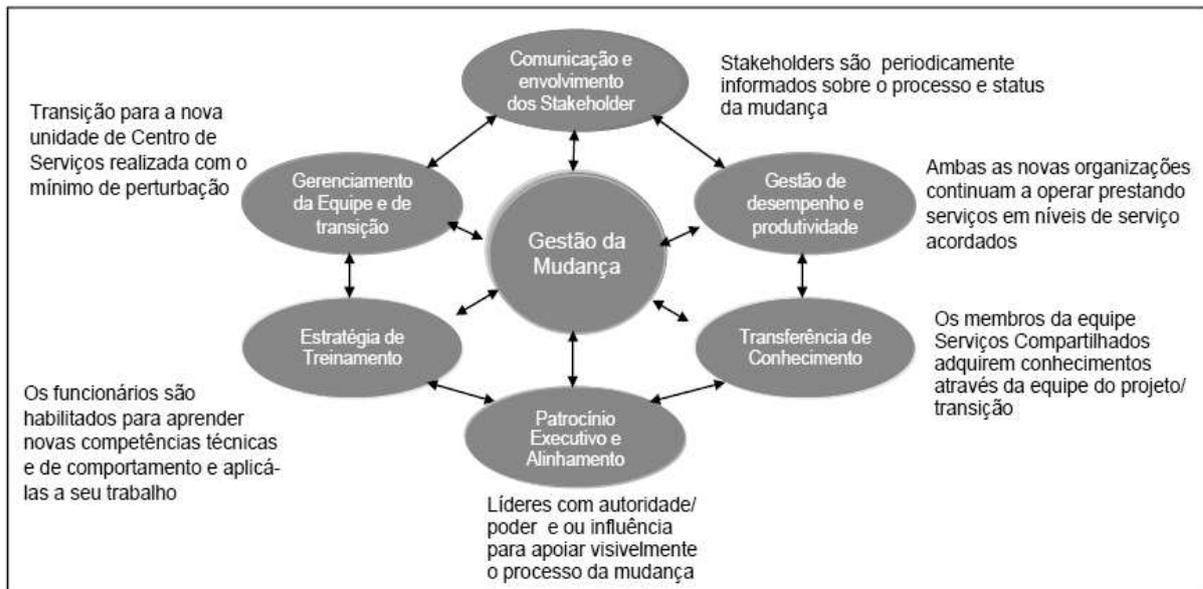


FIGURA 15 – Abordagem para gestão da mudança

Fonte: MAGALHÃES, 2009, p. 129.

Considerando-se a abordagem retrata na FIG. 15, verifica-se que a gestão da mudança envolve várias dimensões dentro da organização, as quais devem ser tratadas de forma concomitante, de forma a culminar na consolidação das melhores condições para a implementação eficiente de um CSC.

Magalhães (2009) ainda apresenta uma análise, demonstrada graficamente, dos motivos pelos quais os projetos falham, destacando que dentre as dez principais barreiras para o sucesso para o CSC, seis são diretamente relacionadas com o gerenciamento da mudança (GRÁF. 5), bem como aborda as “ciladas da implementação”, destacando que o nível de esforço necessário em gestão de pessoas e gestão de mudança são os elementos mais subestimados (GRÁF. 6).

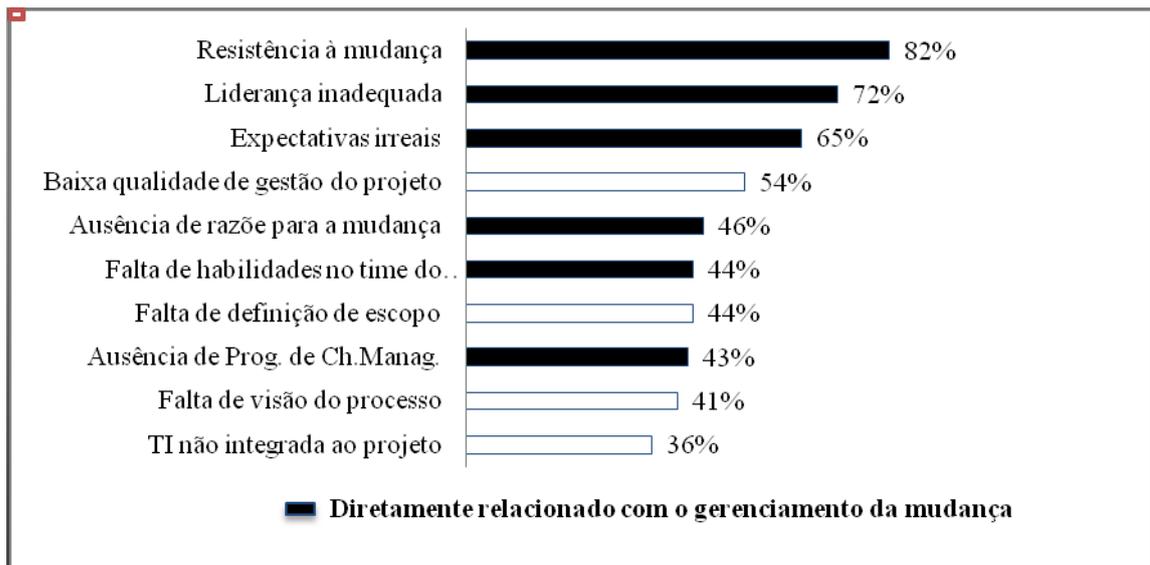


GRÁFICO 5 - Barreiras para o sucesso do CSC

Fonte: CIO SURVEY 2006 *apud* MAGALHÃES, 2009, p. 135.

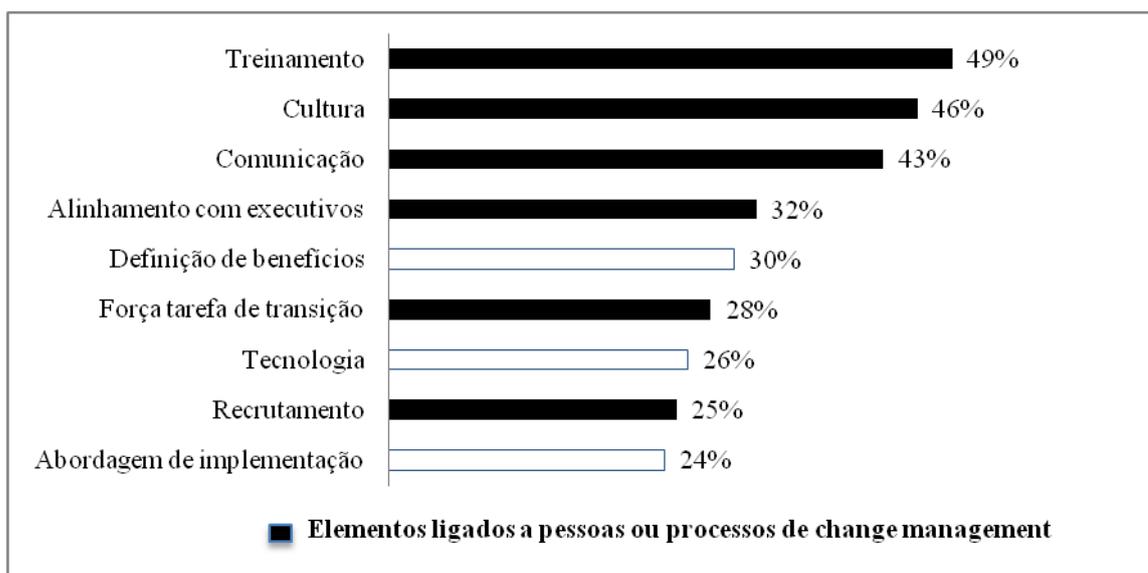


GRÁFICO 6 - Nível de esforço em elementos ligados a pessoa ou processo de mudança no CSC

Fonte: CIO SURVEY 2006 *apud* MAGALHÃES, 2009, p. 136.

## 2.5 Resultados do Centro de Serviço Compartilhado (CSC)

Silva, Santos e Santos (2006), acreditam que a filosofia dos Serviços Compartilhados está calcada no objetivo de acrescentar valor à empresa, buscando crescimento estratégico por meio da criação de novas responsabilidades de gerenciamento; foco nos serviços e suporte; liberação das demais unidades de negócio para voltarem-se aos aspectos estratégicos das operações (objetivo-fim); transferência de atividades secundárias das unidades de negócio para os processos principais dos Serviços Compartilhados; concentração de recursos que desempenham as mesmas atividades de suporte, sendo tais atividades fornecidas a custos baixos e com altos-níveis de serviço; alavancagem dos investimentos tecnológicos; e, busca pela melhoria contínua.

Conforme Meyer (2005), *leader controller* Brasil - Cargill S/A, ao segregar os processos transacionais em uma única área capaz de dar suporte a toda organização, consegue-se direcionar os esforços para as áreas estratégicas, e desta forma, adicionar valor ao cliente. Ao utilizar o modelo de CSC, a organização passa a concentrar o tempo despendido em tarefas rotineiras da seguinte forma: diminuição do tempo para a realização de processos transacionais e consequente aumento do tempo para o monitoramento de controles internos e também para o gerenciamento de riscos.

E complementa que no processo de implantação do CSC, seja em qual for a atividade, um dos grandes benefícios que se pode extrair deste processo é o fato de possibilitar avaliar oportunidades de “*outsourcing*” (terceirização), em muitos casos, e esta é uma excelente alternativa para reduções de custo nos processos transacionais bem como alcançar as melhores práticas nesses processos (MEYER, 2005).

Em particular, Ferzin e César (2005) acreditam que a estruturação de centros de serviços compartilhados para os processos de Compras tem sido ainda pouco explorada no Brasil, embora os benefícios que podem ser alcançados sejam enormes, potencialmente maiores do que os das outras funções. A motivação básica para este novo modelo de operação é que

embora Compras tipicamente não seja uma competência chave do negócio, nem sempre é alçada a sua real importância estratégica.

Segundo o Institute of Management Accountants e a Arthur Andersen (2000 *apud* FARIA; GONÇALVES, 2006), bem como Bain & Company (2004), os benefícios de CSC iniciam pela redução de custos, em função da eliminação de tarefas redundantes, sistemas e pessoas relacionadas com tais funções, visando a alcançar a padronização de processos e atividades, que se fossem efetuadas dentro das unidades de negócios individualmente, muito provavelmente, não seria atingida. A eliminação da redundância de ingresso de dados, que minimiza alguns erros do processo, por meio da consolidação de dados em uma única base e das melhores práticas organizacionais, também pode gerar melhoria da eficiência e da eficácia.

Um conceito implícito na filosofia dos CSC é o da mentalidade enxuta. Dividir para somar é a máxima que Womack e Jones (1998) dizem ser o foco desse conceito, e considera-se que a mentalidade é enxuta, porque representa uma forma de fazer mais com cada vez menos – menos esforço humano, menos equipamento, menos tempo e menos espaço - e, ao mesmo tempo, aproximar-se cada vez mais de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam.

Outro benefício é a questão da posição geográfica dos Centros de Serviços Compartilhados, que Hansen e Wolfendale (2003 *apud* FARIA; GONÇALVES, 2006) acreditam que, embora também tenha importância relativa para que os CSCs sejam bem sucedidos, requerem um *pool* de talentos tecnológicos e de trabalhadores competentes, que falem outros idiomas e que tenham uma sólida infraestrutura de telecomunicações e Tecnologia de Informação.

Na busca do melhores resultados tanto quantitativos quanto qualitativos, especificando os passos que Bergeron (2003) e Schulman, Harmer e Lusk (2001) identificaram, elencam-se alguns dos principais passos que devem ser seguidos na implementação de um CSC:

- a) a definição das atividades de apoio, ou seja, os serviços a serem prestados pelo centro;
- b) a avaliação da infraestrutura necessária;
- c) a definição da localização do CSC;

- d) a definição do grau de tecnologia da informação necessário;
- e) a estruturação das áreas que atuarão no CSC implementado;
- f) treinamento e recrutamento de profissionais adequados;
- g) a definição do modelo de operação e gestão do centro;
- h) o estabelecimento de contratos formais para a prestação dos serviços;
- i) a precificação de cada serviço e o modelo de cobrança;
- j) a definição dos Acordos de Nível de Serviço com os clientes;
- k) o estabelecimento de indicadores de performance.

A implementação dos CSC pode ser bastante difícil devido às potenciais modificações na forma de trabalho das organizações e na forma de trabalho das pessoas. Entretanto, um plano de implementação bem detalhado e desenvolvido em comum acordo entre as lideranças da organização, e que considere fundamentalmente as necessidades dos “clientes internos do CSC” e propondo ainda um plano de gestão das mudanças adequado à cultura da organização, certamente irão mitigar a maior parte dos riscos do projeto (MARTINS; AMARAL, 2008). A implantação dos serviços compartilhados, feita adequadamente, permite a concentração de foco necessária, a redução de custos que os clientes demandam e facilidade de apoio aos clientes da empresa em face das unidades. Serviços compartilhados não apenas produzem eficiência na redução de custos, como os clientes estão exigindo, mas também fornecem a uniformidade e o foco que é preciso para servi-los bem (SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001).

Tratando como questão vital para o sucesso do CSC a necessidade de estabelecimento de um nível apropriado de relacionamento entre o CSC e seus “clientes”, Martins e Amaral (2008) ressaltam que não existe um modelo único para sistematizar os relacionamentos, cada organização precisa encontrar sua melhor abordagem, entretanto, isto pode ser obtido através de procedimentos como:

- gestão ativa de solução às reclamações;
- implementação de acordo de nível de serviço - SLA (*Service Level Agreements*);
- estabelecimento de ações de melhoria contínua;

- monitoramento de performances; e,
- estabelecimento de canais estreitos de comunicação e colaboração com os clientes.

Para que o CSC funcione adequadamente algumas características do modelo devem estar presentes, em função do grau de amadurecimento da organização. Por exemplo: a unidade de serviços CSC precisa ser semiautônoma não respondendo hierarquicamente a nenhum de seus clientes, embora estes devam participar de sua governança para direcionamento e avaliação de resultados; o CSC deve buscar a melhoria contínua e atuar em conformidade com as melhores práticas de mercado, constituindo-se em um centro de excelência para os serviços em seu portfólio; o CSC deve cobrar pelos serviços prestados, pois deve ser conduzido como uma unidade de negócios; deve haver alto grau de automação para que os benefícios de redução de custos e elevação da qualidade dos serviços possam ser atingidos (SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001).

Para Magalhães (2009), o CSC amadurece com o passar do tempo, sendo que os benefícios dos serviços compartilhados são plenamente atingidos após a jornada que vai desde a execução até a otimização e que, normalmente, é nesse ponto que a terceirização (*outsourcing*) se torna mais atraente, conforme esquematizado no QUADRO 6:

QUADRO 6  
Amadurecimento do CSC no tempo

(Continua – Parte I)

|                   | <b>IMPLANTAÇÃO</b>   | <b>ESTABILIZAÇÃO</b>                                  | <b>OTIMIZAÇÃO</b>                                       |
|-------------------|--|---|---|
| <b>Estratégia</b> | Consolidação de Processos<br>Redução de Custos                     | Eficiência dos Processos                              | Atividades com valor agregado<br>“Centro de Excelência” |
| <b>Processos</b>  | Pouco padronizado, ainda em fase de alinhamento com áreas usuárias | Processos padronizados e estáveis                     | Melhoria contínua – Refinamento dos processos           |
| <b>Pessoas</b>    | Mínimo gerenciamento de desempenho                                 | Gerenciamento de desempenho padronizado e estruturado | Desempenho baseado em recompensa                        |

QUADRO 6  
Amadurecimento do CSC no tempo

(Conclusão – Parte II)

|                                | <b>IMPLANTAÇÃO</b>   | <b>ESTABILIZAÇÃO</b>  | <b>OTIMIZAÇÃO</b>  |
|--------------------------------|--|---|--|
| <b>Tributos</b>                | Não considera oportunidade de ganhos com tributação                              | Considerações sob demanda   | Capaz de definir melhor modelo tributário para cada sérico da corporação |
| <b>Controles Internos</b>      | Baseados nos processos   | Controles mais integrados e gerenciados   | Transparência operacional  |
| <b>Sistemas</b>                | Múltiplos sistemas   | Sistemas comuns   | Autoatendimento integrado  |
| <b>Processo de outsourcing</b> | Pouca vantagem, pois os processos estão desalinhados e o serviço terá alto custo | Ainda desvantajoso, porque os serviços poderão ser padronizados e haverá pouca ou nenhuma melhoria contínua | Possivelmente vantajoso se de acordo com a estratégia da Corporação      |

Fonte: MAGALHÃES, 2009, p. 33.

Baseado nas informações apresentadas no QUADRO 6, consideradas a partir das fases de amadurecimento de um CSC, verifica-se o nível de evolução das atividades prestadas em cada perspectiva abordada, sendo que em relação ao processo de *outsourcing* de atividades somente será possível uma adequada análise de viabilidade e oportunidade quando se atingir o estágio de um amadurecimento pleno do CSC.

Nesta seção foi apresentada a fundamentação teórica dos pontos mais relevantes em relação ao tema da dissertação, tais como a contextualização do CSC, os impactos do CSC nas estratégias, na estrutura e na gestão organizacional, bem como nos resultados do modelo. Em seguida, abordar-se-á a metodologia de pesquisa utilizada neste estudo.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta dissertação, utilizou-se da metodologia de natureza qualitativa, cuja escolha se justifica pela necessidade de a investigação se desenvolver em uma ótica predominantemente compreensiva e interpretativa. Tal modelo de abordagem exige do pesquisador uma postura crítica no que tange à percepção e assimilação de indicadores e símbolos de linguagens, ajudando na interpretação do problema de pesquisa. O conceito de indicador remete a uma representação do processo de construção do conhecimento, diferente daquele baseado em dados, próprio da pesquisa quantitativa. O dado é adotado em pesquisa quantitativa como entidade abstrata suscetível de converter-se em unidade de comparação. Na linha proposta por Rey (2002), o indicador se integra como um momento da construção teórica, não servindo como unidade quantitativa de comparação, mas enaltecendo as condições qualitativas de singularidade dos sujeitos da pesquisa.

Triviños (1987) descreve as análises qualitativas como sendo caracterizadas por serem essencialmente descritivas, utilizando, com frequência, transcrições de entrevistas e de depoimentos, e citações que permitam corroborar os resultados e oferecer alguns pontos de vista.

Para a consecução do objetivo principal desta pesquisa o método escolhido foi o estudo de casos múltiplos, por permitir entender isoladamente determinados fatos sociais, no intuito de compreendê-los em suas singularidades (MICHEL, 2005). A principal limitação do método encontra-se na dificuldade de generalização, uma vez que os resultados obtidos podem não se estender a outros casos (GIL, 1999). Por outro lado, de acordo com Triviños (1987, p.11), o grande valor do estudo de caso está em “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

Segundo YIN (2004, p.20), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, dentro de seu contexto da vida real, mas quando não se

podem manipular comportamentos relevantes; é uma investigação empírica que se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Quanto ao quantitativo de casos a serem pesquisados, pondera YIN (2004) que, embora todos os projetos possam levar a estudos de caso bem-sucedidos, é melhor preferir projetos de casos múltiplos a projetos de caso único. Mesmo que só se possa fazer um estudo de caso “de dois casos”, as chances de fazer um bom estudo de caso serão melhores do que usar um projeto de caso único, visto maior possibilidade de obtenção de benefícios analíticos mais substanciais, considerando a possibilidade de usar replicação direta (com possibilidade de conclusões analíticas mais contundentes) e de se chegar a conclusões comuns a partir de ambos os casos, o que estenderá, de forma incomensurável, a capacidade externa de generalização das descobertas, novamente em comparação àquelas retiradas de um único caso.

Este trabalho trata de uma investigação que se utilizou de entrevista semiestruturada como instrumento principal de coleta de dados, que possibilitou a participação, compreensão e interpretação do pesquisador, fundamentada na discussão “(...) da coligação e correlação de dados interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos” (MICHEL, 2005, p.33).

A opção por esta técnica se deu pelo fato de proporcionar ao entrevistador um melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados, pois as entrevistas totalmente sem estrutura onde os participantes da pesquisa falam livremente, “(...) resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar, que muitas vezes não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado” (ROESCH, 1999, p.159).

As entrevistas foram realizadas pessoalmente nas sedes das empresas, gravadas eletronicamente e posteriormente transcritas, sendo dessa forma utilizada como instrumento de coleta de dados, com o objetivo de permitir extrair a real essência das manifestações dos

entrevistados, fazendo com que os objetivos deste estudo sejam validados em relação a sua consistência.

Para análise dos dados colhidos nas entrevistas, utilizou-se como referência a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2004, p. 37) é:

um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Pereira (2004) considera a análise de conteúdo como uma técnica que permite estudo detalhado das comunicações feitas de diversas formas, podendo ser escrita ou falada, explícita ou implicitamente, consideradas a partir de processo sistemático e objetivo de interpretação lógica dessas mensagens.

Embora as abordagens da literatura sobre o Centro de Serviços Compartilhados - CSC sejam aplicáveis tanto às organizações da esfera pública quanto privada, tem-se até o momento a predominância de utilização do modelo pelas empresas do setor privado, motivo também pelo qual as pesquisas foram realizadas em duas empresas da área privada, as quais já possuem consolidado um CSC.

As categorias de análise dos dados coletados, as quais serviram como norteadores para a estruturação e direcionamento da entrevistas (roteiro), bem como posterior análise, versaram nas seguintes dimensões:

- a) as estratégias para adoção do modelo (com enfoque no alinhamento do CSC com as estratégias da organização, na criação de valor sustentável, na formação de competências essenciais, nos objetivos inicialmente previstos e nas vantagens competitivas);
- b) o contexto de implementação do CSC (com enfoque nas motivações, nas metodologias utilizadas, dificuldades e no modelo de implementação do CSC);

- c) a estrutura organizacional (com enfoque nos impactos das definições iniciais das atividades de apoio, na localização, na estruturação física e no modelo de governança do CSC);
- d) a gestão de processos (com enfoque na centralização dos serviços de apoio prestados aos demais órgãos da organização, no nível de padronização, na utilização de tecnologia, na qualidade de execução das atividades, na existência de acordos de nível de serviços e nos indicadores de desempenho do CSC);
- e) a gestão de pessoas (com enfoque na seleção, treinamento e produtividade dos empregados que trabalham no CSC; no tratamento de eventuais resistências à mudança; na criação de uma cultura de trabalho em CSC; no investimento no capital humano – competências, remuneração, conhecimento e aprendizagem);
- f) a gestão da mudança (com enfoque na forma como foram tratadas as mudanças inerentes à implementação do CSC em relação às pessoas, às estratégias, à prestação de serviços, ao relacionamento com os demais órgãos da organização e à cultura organizacional);
- g) avaliação do CSC (com enfoque nos principais benefícios alcançados, na eficiência do plano de implementação, na evolução e aprimoramento do CSC).

Por questões operacionais de facilidade de contato e de acesso, priorizou-se a pesquisa em empresas localizadas em Minas Gerais, logrando-se sucesso, após necessário tempo de planejamento e preparação, com a ALGAR S.A., sediada em Uberlândia, e a ALCOA ALUMÍNIO S.A., unidade de Poços de Caldas.

Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas nessas duas empresas, as quais já possuíam um CSC consolidado – ALGAR S.A e ALCOA S.A -, abrangendo pessoas direta ou indiretamente ligadas ao CSC, incluindo empregados que participaram da sua definição e da sua implementação, empregados que atuam no modelo com e sem função gerencial, e os órgãos da empresa que são “clientes” do CSC.

Para efeito de preservação da individualidade dos entrevistados, os mesmos foram classificados nas seguintes categorias, considerando sua função/posição atual na organização

em relação ao CSC: Executivos (EX); Gestores (GE); Áreas clientes (AC) e Empregados (EM).

Nesse sentido, foi adotada uma composição de identificação dos entrevistados formada pelo conjunto das seguintes informações: Sigla categoria – nº (se mais de um entrevistado) - Nome da empresa (ALGAR ou ALCOA).

Dessa forma, por exemplo, têm-se:

- GE-01 ALGAR → entrevista com um dos gestores da empresa ALGAR;
- EM-02 ALCOA → entrevista com um segundo empregado da empresa ALCOA;
- EX ALGAR → entrevista com um único executivo da empresa ALGAR.

Considerando-se as diferentes realidades do CSC nas empresas pesquisadas, bem como as diferentes condições de existência ou de disponibilidade dos entrevistados que se enquadrassem no perfil adequado à pesquisa, a abrangência inicial das pesquisas em cada empresa precisou ser adaptada, conforme a seguir discriminado, sem que isso, contudo, prejudicasse a obtenção das informações mais relevantes para o estudo em questão.

Dessa forma, na empresa ALGAR S.A., que possui um Centro de Serviços Compartilhados totalmente terceirizado, gerido pela empresa TOUTATIS S.A., não se mostrou necessário, por exemplo, entrevistas com os empregados do CSC visto que não eram empregados da ALGAR S.A., sendo realizadas ao todo seis entrevistas: uma com executivo/implementador; três com áreas clientes; duas com gestores do CSC, conforme identificações constantes no quadro a seguir:

QUADRO 7  
Dados sobre os entrevistados na ALGAR

| EN          | ID | ES       | AF              | TI | AT         | CA                       | TA  |
|-------------|----|----------|-----------------|----|------------|--------------------------|-----|
| EX ALGAR    | 39 | Superior | Direito         | 25 | RH         | Dir. Rel. Trabalhistas   | 25  |
| AC-01 ALGAR | 32 | Superior | Adm. Financeira | 09 | Dir. Finac | Analista de Finanças     | 09  |
| AC-02 ALGAR | 37 | Superior | Contábeis       | 07 | Controlad. | Anal. de Controladoria   | 07  |
| AC-03 ALGAR | 38 | Superior | Contábeis       | 08 | Dir. Finac | Coord. Control. e Ativos | 04  |
| GE-01 ALGAR | 46 | Superior | Administração   | 10 | Comercial  | Gerente de Negócios      | 03  |
| GE-02 ALGAR | 39 | Superior | Administração   | 07 | Finanças   | Gerente de Operações     | 3,5 |

Fonte: Dados de pesquisa, 2010.

Nota: EN – entrevistados; ID – idade; ES – escolaridade; AF – área de formação; TT – tempo de trabalho na empresa (anos); AT – área de trabalho atual; CA – cargo atual; TA – tempo trabalho na área atual (anos).

No caso da ALCOA S.A., que possui CSC denominado internamente GBS (*Global Business Services*) como unidade autônoma pertencente ao próprio grupo, foram realizadas sete entrevistas: uma com executivo/implementador; duas com áreas clientes; duas com gestores e duas com empregados do CSC, conforme identificações constantes no quadro a seguir:

QUADRO 8  
Dados sobre os entrevistados na ALCOA

| EN          | ID | ES       | AF             | TT | AT           | CA                         | TA |
|-------------|----|----------|----------------|----|--------------|----------------------------|----|
| EX ALCOA    | 47 | Superior | Administração  | 24 | Financeira   | Gerente Serv. Financeiros  | 03 |
| AC-01 ALCOA | 40 | Superior | Enfermagem     | 15 | Serv. Médico | Coord. Saúde Ocupacional   | 08 |
| AC-02 ALCOA | 34 | Superior | Eng. Materiais | 10 | P & D        | Engenheiro Consultor       | 03 |
| GE-01 ALCOA | 46 | Superior | Direito/Admin. | 23 | Compras      | Gerente Aquis. e logística | 05 |
| GE-02 ALCOA | 30 | Superior | Administração  | 09 | Seg./Sust.   | Coord. de SSMA&S           | 04 |
| EM-01 ALCOA | 23 | Superior | Administração  | 04 | Financeiro   | Analista                   | 03 |
| EM-02 ALCOA | 34 | Superior | C. Computação  | 13 | Serv. Inf.   | Coord. Account/Serv.Desk   | 03 |

Fonte: Dados de pesquisa, 2010.

Nota: EN – entrevistados; ID – idade; ES – escolaridade; AF – área de formação; TT – tempo de trabalho na empresa (anos); AT – área de trabalho atual; CA – cargo atual; TA – tempo trabalho na área atual (anos).

Um vez apresentada a metodologia de pesquisa para este estudo, abordar-se-á, na seqüência, a descrição dos casos estudados, com informações sobre as principais características das duas empresas onde foram aplicadas as entrevistas.

## 4 DESCRIÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

Este estudo foi desenvolvido conforme metodologia definida na seção três desta dissertação, mediante coleta de dados em duas empresas do setor privado que já possuíam CSC consolidado, visando subsidiar análise dos impactos de um CSC nas dimensões abordadas no referencial teórico apresentado no item 2.

Para melhor entendimento do contexto que envolve a adoção, a existência e a forma de atuação do CSC, bem como das análises de seus impactos nas duas empresas nas quais foram realizadas as entrevistas, necessário o conhecimento, mesmo que sumário, das principais características dessas organizações, o que será tratado nos subitens seguintes, baseado em informações disponibilizadas nos sites [www.algar.com.br](http://www.algar.com.br) e [www.alcoa.com.br](http://www.alcoa.com.br) (acesso em outubro 2010).

### 4.1 ALGAR S.A.

Constituído em 1954 e com atuação em todo o território nacional, a ALGAR é um grupo empresarial empreendedor que atua nos setores de TI/Telecom, Agro, Serviços e Turismo, oferecendo soluções que garantam valor para todos de maneira simples, sustentável, inovadora; valorizando relacionamentos e o potencial humano.

O maior diferencial está na crença que pessoas não são recursos, são talentos. Portanto, têm potencial a ser desenvolvido. E por isso é investido R\$ 8,2 milhões em treinamentos para seus associados por meio da Unialgar e R\$ 2,5 milhões em programas sociais de educação de ensino fundamental na comunidade por meio do Instituto Algar. O compromisso de servir com sustentabilidade é o que move o relacionamento com clientes, fornecedores, associados, acionistas, governo e a comunidade e orienta a construção do de seu futuro.

Composto por nove empresas, o grupo ALGAR possui mais de 16 mil associados<sup>2</sup>, para atender seus 1,4 milhões de clientes, com um faturamento de mais de R\$ 3 bilhões, estando presente na vida de mais de 1.000 cidades, nos estados de Minas Gerais, Goiânia, Distrito Federal, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Maranhão.

Mais do que na geração de lucro, acreditam na geração de riqueza. Por isso, reinvestem 100% dos recursos no Brasil.

A busca pelo equilíbrio das dimensões econômica, social e ambiental permeia o jeito de ser e de fazer negócios. Para a Algar, “Gente servindo gente” é mais que uma visão, é um compromisso de cada talento.

#### *4.1.1 Monomarca*

O nome da Algar vem das iniciais de Alexandrino Garcia, que fundou o Grupo em 1954. Se antes era exclusiva da holding, em 2008 a marca Algar passou a fazer parte também do nome de suas empresas.

Muito mais do que uma monomarca, esta mudança representou uma evolução na gestão dos negócios do Grupo. Os atributos percebidos pelos seus públicos interno e externo passaram a ser expressos de maneira unificada e a consolidação de uma marca única para as linhas de negócios se fortaleceu ainda mais em 2009. Desde então, tudo é com todos.

A arquitetura inovadora maximiza a exposição da marca, ao mesmo tempo em que aumenta a responsabilidade de todas as empresas e de cada associado Algar, fortalecendo o compromisso da entrega e o jeito de ser da organização.

---

<sup>2</sup> *Associados*: é como a Algar denomina seus empregados.

#### 4.1.2 Visão, missão e valores

- Visão Algar: Gente servindo gente;
- missão Algar: Desenvolver relacionamentos e negócios sustentáveis, que gerem valor percebido;
- valores Algar:
  - “clientes, nossa razão de existir” (citação literal do sr. Alexandrino Garcia),
  - valorização dos talentos humanos,
  - integridade,
  - sustentabilidade,
  - crença no Brasil.

#### 4.1.3 Empresa-rede

A crença no talento humano embasa a relação transparente e de confiança mantida com os seus diversos públicos. Uma prática que começa dentro da própria empresa e, no dia-a-dia, se traduz no modelo de gestão Algar: Empresa-Rede. A idéia fundamental é incentivar o comprometimento e estimular a participação de todos nas decisões da empresa.

Na prática, os departamentos se transformam em Centros de Resultados e funcionam como uma microempresa interna. Cada centro ajuda a delinear o plano estratégico do Grupo e deve atingir suas próprias metas e orçamentos. Assim, a diretoria da empresa se transforma em um Comitê de Direção que coordena os centros e os objetivos desenhados no plano.

Neste cenário, prevalece a cultura democrática, com direitos e deveres, para que haja autonomia com responsabilidade.

### Princípios de uma Empresa-Rede:

- espírito de equipe;
- comprometimento;
- crescimento humano e profissional;
- liderança educadora;
- autonomia com responsabilidade;
- participação no processo decisório;
- reconhecimento dos diferentes graus de responsabilidade;
- associado em vez de empregado.

#### 4.1.4 Empresas constituintes do grupo ALGAR S.A.:

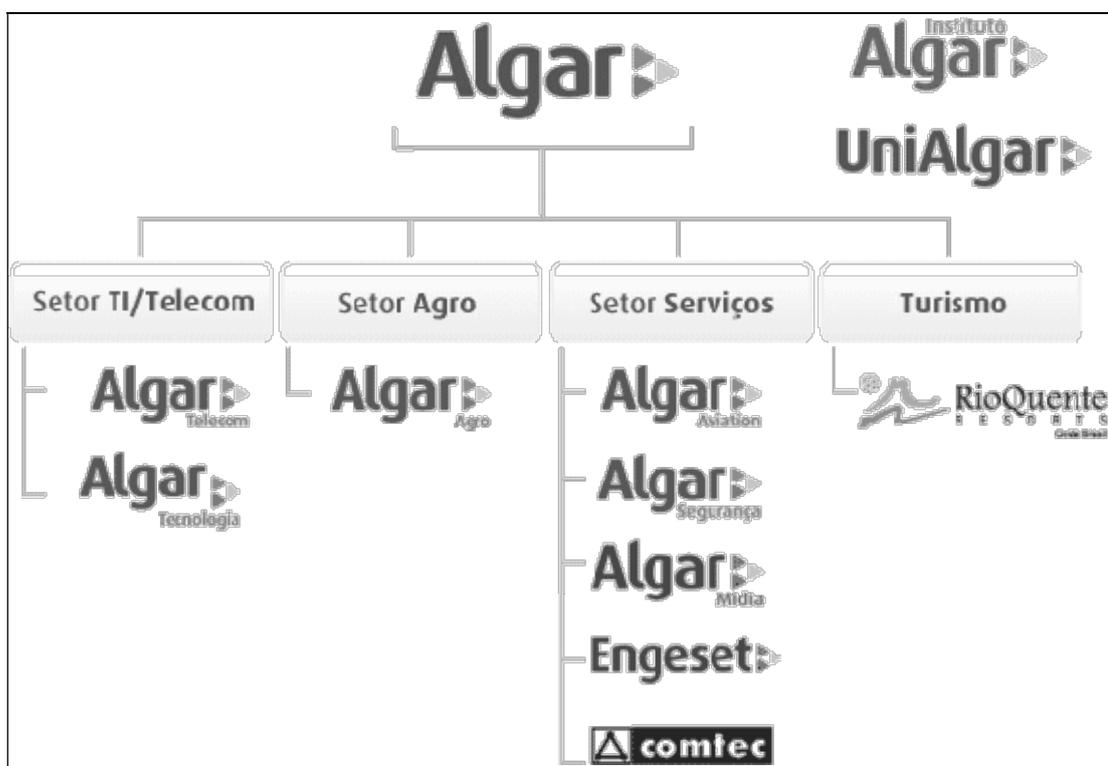


FIGURA 16 - Empresas do grupo ALGAR

Fonte: ALGAR, 2010

#### 4.1.5 Governança corporativa e estrutura acionária do grupo ALGAR S.A.

O respeito ao talento humano compromete a empresa com as melhores práticas e princípios de governança corporativa. Assim, valorizam o relacionamento com os diversos públicos da empresa e sustentam a estrutura de gestão em um tripé: Conselho de Família, Conselho de Administração e Comitê Executivo, conforme estrutura de governança corporativa esquematizada na ilustração (FIG. 17):



FIGURA 17 - Governança Corporativa da ALGAR S.A.

Fonte: ALGAR, 2010

- Conselho de Administração: incorporado há dez anos, o Conselho de Administração do Grupo Algar tem o intuito de estabelecer políticas e diretrizes para os negócios. É ele também o responsável por controlar e fiscalizar o desempenho, proteger e valorizar

- o patrimônio, orientar e avaliar a gestão executiva, preservar os valores da organização e maximizar o retorno sustentável dos investimentos, sempre em respeito às partes interessadas. Compete também ao Conselho analisar e aprovar o orçamento anual e os planos estratégicos propostos pela diretoria executiva;
- Conselho de Família: no Brasil, o Grupo Algar é um dos pioneiros a instituir um Conselho de Família. Sua função é gerenciar o relacionamento entre os acionistas controladores e a empresa por meio de regras formais, conforme rege a constituição da família. O Conselho de Família cuida tanto dos assuntos restritos à família, como dela enquanto trabalhadora e acionista. Promove o desenvolvimento e a formação para assegurar que a nova geração se qualifique para exercer seu papel como acionista;
  - Comitê Executivo: a gestão executiva está sob o comando do CEO e é composta pelos vice-presidentes corporativos da ALGAR S.A. e os diretores presidentes dos setores de negócios. O foco deste comitê é de implementar as estratégias e a orientação geral dos negócios, aprovadas pelo Conselho de Administração, além de participar das decisões operacionais mais relevantes para o GRUPO ALGAR.

O grupo ALGAR trabalha com o conceito de “Governança Invisível”, que diz respeito aos processos que ajudam a manter uma relação saudável entre acionistas e executivos da empresa. No Grupo ALGAR, existem três holdings familiares (Elgar, Lagar e Walgar), que acompanham os processos decisórios da empresa por meio do Conselho de Família e de um Conselho Fiscal, conforme estrutura acionária esquematizada na FIG. 17:

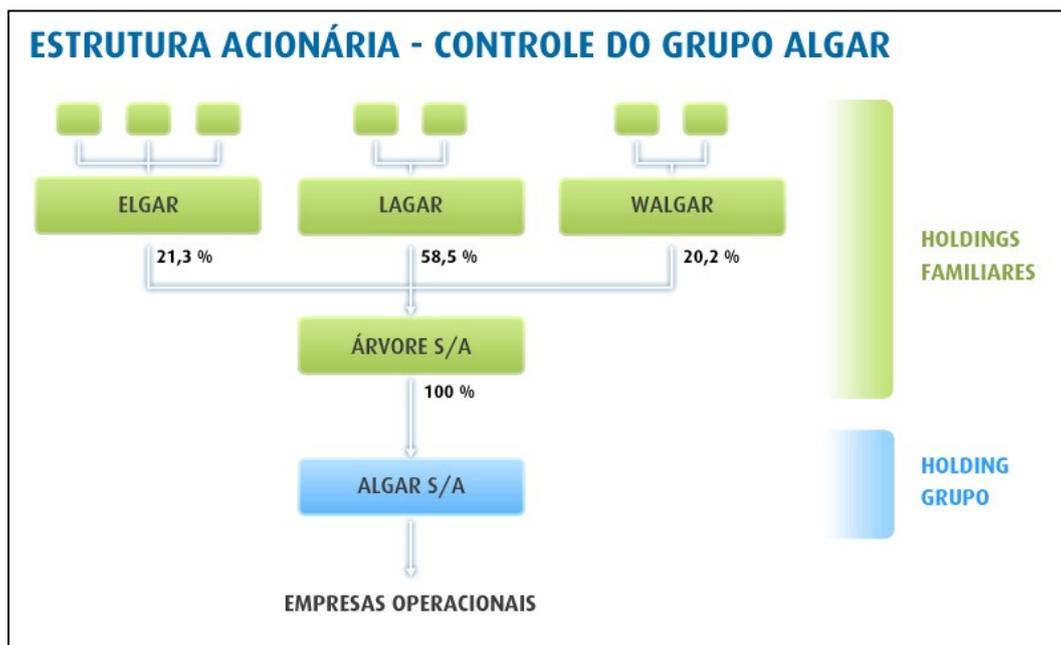


FIGURA 18 - Estrutura acionária da ALGAR S.A.  
Fonte: ALGAR, 2010.

#### 4.1.6. Sustentabilidade

Desde a fundação da ALGAR, as ações de sustentabilidade fazem parte das empresas do grupo. Há 15 anos, de forma sistemática e em constante crescimento, políticas e práticas se desenvolvem em todos os relacionamentos das empresas e reafirmam o compromisso do Grupo com as pessoas e comunidade onde está presente.

Este compromisso também é expresso por meio da gestão dos investimentos sociais diretos e das leis de incentivo fiscal usadas pela empresa em prol da educação e dos projetos culturais.

#### 4.1.7 CSC da ALGAR S.A.

O Centro de Serviços Compartilhados da ALGAR centraliza em uma única empresa terceirizada os serviços de *back office* de todas as empresas da holding, estando localizado na cidade de Uberlândia.

Em funcionamento desde 2001, o CSC foi concebido com os objetivos de padronização da gestão operacional, de ganhos de escala/custos, e de maior foco nos negócios pelas empresas do grupo ALGAR, dentro das expectativas de *outsourcing* existente no mercado à época.

O modelo de CSC terceirizado foi implementado pela ALGAR S.A. com a participação da consultoria PriceWaterhouseCoopers, a qual além de ter participado dos trabalhos preparatórios para viabilização da existência do modelo no grupo, também operou o CSC nos primeiros anos de sua operacionalização, sendo que atualmente os serviços são prestados pela empresa Toutatis.

A escolha da cidade mineira de Uberlândia para instalação da empresa terceirizada que prestaria os serviços de *back office*, além das vantagens de maior facilidade de mão de obra qualificada e de acesso aos grandes centros comerciais, existência de universidades/faculdades, dentre outros, também foi fortemente influenciada pelo fato de que a sede do grupo ALGAR, assim como a maioria de suas empresas, localizarem-se nessa mesma cidade.

Inicialmente prestando serviços de execução das atividades de *back office* exclusivamente para as empresas do grupo ALGAR S.A., hoje em dia a empresa Toutatis presta tais serviços também para outras empresas, várias delas com sede em outros estados da federação.

## 4.2 Alcoa Alumínio S.A.

A ALCOA é a líder mundial entre os produtores de alumínio primário, alumínio industrializado e alumina, sendo responsável, por meios de suas inovações, além de ter criado a atual indústria de alumínio, pelas maiores realizações dos mercados automotivo, aeroespacial, de embalagens, de construção, de transporte comercial, de produtos eletrônicos e industriais dos últimos 120 anos.

Dentre as soluções de mercado da ALCOA, estão os produtos laminados, de extrusão de liga dura, forjas, rodas Alcoa®, sistemas de fixação, fundição de precisão e pelo processo de cera perdida, e sistemas de construção, além de uma vasta experiência com outros metais leves, como superligas de níquel e titânio.

A ALCOA faz parte do índice de sustentabilidade Dow Jones pelo oitavo ano consecutivo e aproximadamente 75% de todo alumínio já produzido desde 1888 ainda está em uso hoje.

A ALCOA emprega aproximadamente 59.000 pessoas em 31 países no mundo todo, apresentando uma receita em 2009 na ordem de US\$ 18,4 bilhões. Suas atividades apresentam a seguinte configuração por área geográfica: 52% - Estados Unidos; 27% - Europa; 15% - Pacífico e 6% - Outras Américas.

As unidades da ALCOA no Brasil possuem as seguintes localizações e denominações:

- 1) Belém (PA) ..... Casa Alcoa;
- 2) Itapissuma (PE)..... Alcoa Alumínio S.A.;
- 3) Juruti (PA)..... Alcoa World Alumina;
- 4) Poços de Caldas (MG)..... Alcoa Alumínio S.A.;
- 5) São Luís (MA)..... Consórcio Alumar;
- 6) São Paulo (SP)..... Escritório Central;

- 7) Santo André (SP)..... Alcoa Alumínio S.A.;
- 8) Sorocaba (SP)..... Alcoa Alumínio S.A.;
- 9) Tubarão (SC)..... Alcoa Alumínio S.A.

A fábrica de Poços de Caldas-MG, fundada em 1965, foi a primeira unidade da ALCOA no país. Na ocasião, recebeu o nome de Alcominas. As atividades tiveram início em 1970 e, 10 anos depois, passou a se chamar Alcoa Alumínio S.A.

Em suas quatro unidades de produção integradas – mineração, refinaria, redução e fábrica de pó de alumínio – são produzidas aluminas calcinadas e hidratadas, metal na forma líquida, tarugos, lingotes e alumínio em pó, fabricado apenas no Brasil, dentre todas as unidades da ALCOA na América Latina.

#### *4.2.1 Visão, valores e política*

- Visão: A Alcoa almeja ser a melhor empresa do mundo;
- Valores:
  - integridade,
  - saúde, segurança e meio ambiente,
  - clientes,
  - excelência,
  - pessoas,
  - lucratividade,
  - responsabilidade;
- política: a Alcoa preza pela excelência, qualidade e transparência em todas as suas atividades. Para a Empresa, é preciso fazer as coisas de forma correta. Os valores da Companhia devem sempre estar presentes nas tomadas de decisões dos negócios e ações de todos os funcionários, estendendo-se aos fornecedores, clientes, parceiros e comunidades onde atua.

Por este motivo, os esforços da Companhia estão voltados não só a garantir o futuro dos negócios – e, necessariamente, do desenvolvimento socioeconômico e ambiental das comunidades – mas também a atender, dentro dos limites, as elevadas expectativas dos *stakeholders*, sejam acionistas, colaboradores, integrantes da sociedade civil, sejam nas comunidades onde a Empresa atua.

#### *4.2.2 Principais áreas de atuação da ALCOA S.A.*

- Engineered Products and Solutions;
- Building and Construction Systems;
- Flat-Rolled Products;
- Alumina;
- Primary Metals;
- Regional Listing;
  - Alcoa Asia Pacific
  - Alcoa in Australia,
  - Alcoa in Brazil,
  - Alcoa in Europe,
  - Alcoa Japan Limited.

#### *4.2.3 Sustentabilidade*

O modelo de Sustentabilidade da Alcoa reflete a Visão e Valores da Companhia, contempla seu sistema de gestão, produtos que desenvolve e comercializa, sua relação socialmente responsável com as partes interessadas e meio ambiente.



FIGURA 19 - Modelo de sustentabilidade da ALCOA S.A.  
Fonte: ALCOA, 2010.

#### 4.2.4 O CSC da ALCOA no Brasil - Global Business Services

O *Global Business Services* (GBS) é uma iniciativa global da ALCOA que visa a propiciar mais agilidade e qualidade às atividades da Companhia. Com isso, a empresa centraliza em uma única estrutura os serviços das áreas administrativas e financeiras.

O objetivo do GBS é prover aos negócios da ALCOA serviços com valor agregado, competitividade e redução de custos, além de eliminação de redundâncias. O alinhamento global do GBS proporciona acesso às melhores práticas mundiais de serviços, gerando oportunidades de negócio com vantagens competitivas aos clientes da Companhia.

O projeto tem como foco conceitos do *Alcoa Business System* (ABS), sistema de controle de qualidade e produtividade que busca alavancar o potencial competitivo e a presença da Alcoa

em todo o mundo. O conceito foi criado pela Companhia em quatro regiões do mundo - América do Norte, América do Sul, Ásia e Europa - concentrado nas cidades de Szhekésferhévar (Hungria), Perth (Austrália), Pittsburgh (EUA), Bangalore e Calcutá (Índia), e em Poços de Caldas (Brasil).

A escolha da cidade mineira como sede do sistema no Brasil deve-se à presença de uma fábrica da ALCOA na região, compartilhando a infraestrutura já disponível no local. Entre as vantagens estão mão de obra qualificada e a proximidade com os grandes centros comerciais e renomadas universidades.

Atualmente, 473 funcionários trabalham para o GBS no Brasil, distribuídos em diversos escritórios na região. O processo de implementação local já está praticamente concluído. O desafio da Empresa agora é integrar definitivamente todos os países da América do Sul onde a ALCOA possui operações, ao mesmo tempo em que a unidade busca oportunidades de novos negócios e a prestação de alguns serviços para outros países como México, Canadá, Jamaica, Suriname, Estados Unidos e alguns estados europeus.

Apresentadas as informações mais relevantes em relação às duas empresas nas quais foram realizadas as pesquisas, serão abordados na seção seguinte os resultados e análises referentes aos respectivos estudos de casos.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISES REFERENTES AOS ESTUDOS DE CASOS

Neste tópico serão apresentados os resultados e as análises dos estudos de casos realizados, inicialmente individualizado por empresa, e ao final considerado uma análise conjunta sobre os modelos de serviços compartilhados da ALGAR e da ALCOA, tendo como norteadoras as dimensões adotadas para a realização da pesquisa.

### 5.1 ALGAR S.A.

#### 5.1.1 Estratégias para adoção do CSC

Como motivações principais para a adoção do modelo na ALGAR, foram destacadas a padronização de procedimentos, a centralização das atividades de *back office*, a possibilidade das empresas terem mais condições de focar seu negócio e a redução de custos.

O CSC da ALGAR é operado por uma empresa terceirizada, desde o início do seu funcionamento. Em relação à entrevista do executivo da ALGAR, no que tange a transferência de pessoas para que os executivos tivessem mais tempo para pensar o negócio, permite um entendimento de que, na época, não somente a questão da centralização da execução operacional das atividades iria propiciar aos executivos mais condições de focar o seu negócio, mas também o fato de não terem que fazer gestão das pessoas, que antes eram seus subordinados e agora tinham sido absorvidos pela empresa terceirizada:

Então, um dos objetivos era padronizar. Um dos objetivos principais era fazer com que aquela empresa tivesse tempo e tivesse foco no seu negócio (...) O outro motivo era ganho de escala – redução de custos (...) Então, transferir essas pessoas, essas operações, tirar isso da gestão da empresa, dá para o executivo muito mais tempo para você pensar o negócio. (Informação verbal, EX ALGAR)

[...] é centralizar as atividades de back office do grupo, e com objetivo, também, de redução de gastos, de melhorar e padronizar os procedimentos, as formas de trabalhar. (Informação verbal, AC-01 ALGAR)

A iniciativa para que o modelo de CSC fosse adotado na ALGAR partiu do presidente do grupo, a partir de conhecimento sobre *outsourcing*, com aprovação do comitê executivo. Uma vez tomada tal decisão, todas as empresas do grupo tiveram que se adequar para implementação do modelo:

o nosso presidente da época, o José Mauro Leal Costa, ficou conhecendo essa modalidade de *outsourcing* em um evento que ele fez nos EUA e ele chegou aqui com essa idéia [...] ele decidiu juntamente com o comitê executivo, que nós deveríamos terceirizar as nossas atividades de *back office*. O nosso contrato é um contrato corporativo, que foi feito aqui pela *holding*, e congrega aqui todas as empresas do grupo ALGAR e todas elas são obrigadas a terceirizar o seu *back office* para esse CSC. (Informação verbal, EX ALGAR)

A existência do CSC é entendida como fator que propiciou a ALGAR focar mais nos seus negócios e conseqüentemente ter condições de se posicionar diferente no mercado, embora não tenha sido esta a principal finalidade de adoção do modelo:

[...] então, talvez não seja possível você mensurar o quanto e o como, mas se você olhar o todo, você vai acreditar que o CSC contribuiu. A estratégia de você tirar de dentro das organizações essa parte burocrática, essa parte que toma tempo, que não faz parte do seu negocio principal, deu para as pessoas que ficaram muito mais possibilidade, muito mais oportunidade, de focar o negocio. (Informação verbal, EX ALGAR)

É, eu vejo assim, que a idéia sempre foi dar mais foco aos resultados, e tirar daqui, até sobre o olhar da gestão mesmo, de operacionalizar aquele trabalho, que é muito pesado, por exemplo, processar pagamentos, que não é foco do negócio e, acho que a busca foi mais nisso aí, também, de buscar mais foco no negócio da ALGAR de uma forma geral. Eu vejo que sim... Eu acho que sim. Até porque a operação já existe há mais de dez anos e eu penso que há dez anos atrás isso aí devia ser bem diferencial, também, para o mercado. (Informação verbal, AC-01 ALGAR)

Tem-se o entendimento de que o CSC influenciou nas estratégias de crescimento da ALGAR na medida em que viabilizou a absorção do aumento das demandas de procedimentos administrativos e legais que foram sendo necessários para suportar as atividades de negócio das empresas em franca expansão:

Eu vou te falar do antes e depois porque o grupo tinha uma estratégia de crescimento muito grande que se concretizou. Nós éramos um grupo a dez anos que faturava um bilhão e meio, esse último ano, nós faturamos três bilhões e meio de receita. (...) Então é uma série de procedimentos que não existiam e que apareceram. Nós criamos outros negócios aqui e foram aparecendo demandas. Algumas empresas tiveram a necessidade de aprimorar o seu processo de gestão e foram criando demandas. Então e, além do mais, as alterações que vieram da legislação, e aí, o que nós estamos fazendo com eles (CSC terceirizado), nós fomos negociando caso a caso, os reajustes dos contratos ou por aumento da demanda, ou por aumento no volume ou por um projeto específico. (Informação verbal, EX ALGAR)

### *5.1.2 Processo de implementação do CSC*

Em termos de tipos de atividades que foram inicialmente centralizadas no CSC da ALGAR, tem-se, pelas entrevistas, que todas as atividades de suporte ou operacionais passíveis de serem executadas pelo CSC foram previstas para serem executadas pelo modelo:

Nós, aqui, terceirizamos tudo. Então todas as atividades de operação, de departamento pessoal, ou seja, folha de pagamento, pagar os encargos sociais, cumprir as exigências legais de anuais, rescisão, férias, isso tudo saiu. [...] E terceirizamos, também, nessa mesma linha: contabilidade, financeiro, contas a pagar, suprimentos, logística, esses ramos todos. Então, hoje, quem faz toda essa parte de gestão operacional para nós, hoje, é a empresa que chama Toutatis. (Informação verbal, EX ALGAR)

O conceito era que as atividades operacionais migraram para cá e ficou lá com eles, uma parte mais estratégica de gestão em cada uma dessas atividades. [...]. (Informação verbal, GE-01 ALGAR)

O processo de implementação do CSC na ALGAR foi realizado com a definição prévia de que o modelo seria terceirizado, sendo contratada uma consultoria para realizar os trabalhos preparatórios para o funcionamento do mesmo. A consultoria operou inicialmente, por cerca de dois anos, o Centro de Serviços Compartilhados. As empresas que operaram o CSC foram se sucedendo ao longo do tempo, sendo que atualmente a empresa operadora do modelo chama-se Toutatis.

Pelo apurado ao longo das entrevistas, verifica-se que quando da implementação do CSC, não se esperava essa sucessão de comando, o que acabou refletindo na qualidade e no relacionamento entre CSC e as empresas do grupo ALGAR, conforme adiante será abordado:

Nós temos algumas características, a primeira é que o *BackOffice* não é próprio, é um terceiro e segundo, que nós fizemos a terceirização de todos os processos que nós tínhamos de operação no grupo. Aí nós contratamos a Price, eles trouxeram para cá uma equipe e nós fizemos um projeto durante 12 meses, levantamos todas as necessidades, todos os processos e tal e fizemos o contrato com a Price. Então o CSC começou com a Pricewaterhouse em agosto de 2001 e aí venderam para a Exult em junho de 2003 e aí vendeu para a Hild em 10/2004 e daí ficou, mais ou menos, uns cinco anos e venderam para a Toutatis em fevereiro [...]. (Informação verbal, EX ALGAR).

Uma vez tomada a decisão de adoção do CSC, que pelas entrevistas apurou-se que foi centralizada no presidente da ALGAR e no comitê executivo, aos executivos das empresas do grupo coube a responsabilidade de implementação do modelo, quando, em parceria com a consultoria contratada, realizaram os estudos e planejamento para migração dos processos e implantação do modelo. A partir de 2002 todos os serviços das empresas do grupo já tinham sido centralizados.

Outras características peculiares em relação à implementação do CSC na ALGAR foi que todos os empregados necessários e, em regra, que já executavam as atividades a serem centralizadas, foram absorvidos pela empresa terceirizada, além da cessão de todos os sistemas e respectivas máquinas necessárias. Por três anos (até 2004), o CSC terceirizado operou exclusivamente com as atividades da ALGAR, sendo que posteriormente começou a prestar serviços também para outros clientes.

Pelo exposto, pode-se inferir que o processo de terceirização da execução das atividades de *back office*, via utilização de um CSC terceirizado, praticamente foi construído pela ALGAR com facilidades contratualmente firmadas, constituindo-se um caso de terceirização *sui generis*, pois não se buscou empresas especializadas já constituídas no mercado, e sim praticamente criou-se uma empresa específica para isso, o que traria no futuro outras consequências inerentes aos processos de terceirização, conforme será abordado adiante em outros pontos das entrevistas realizadas:

Isso foi aprovado e uma vez que foi aprovado, se chamou os presidentes dos negócios que a gente tem e “olha, vamos implantar o centro de serviço e ponto” não teve muita negociação.... “Vamos implantar”. Porque se começássemos a ouvir as empresas isoladamente, ia ter corrente “que sim, que não”.... Aí começou-se o projeto, aí foi o que falou: “estabeleceu pessoas-chave dentro das organizações, a Price que vai ser o parceiro, como que vai fazer esse modelo de negócio e começou a se fazer os estudos. Até então as empresas não tinham aquela visão de falar assim: “quantas pessoas que vão, quais os processos que vão, começou a se desenhar isso, primeiro: “quais são as áreas-chave que vão para dentro do centro de serviço?” (Informação verbal, AC – 3 ALGAR).

[...] mas depois acabou se definindo que seria da Price e depois com a Price e com as empresas que houve as mudanças e aí, abriram para novos clientes. Mas aí, até mais ou menos 2004, a gente operou por uns três anos aqui, praticamente atendendo as empresas do grupo ALGAR. Então foi feito um projeto de sete meses para fazer toda essa migração dos serviços das empresas aqui para dentro. A CTBC veio em agosto, outras empresas vieram em setembro, outras empresas vieram em dezembro, de forma que a partir de 2002 já estava todo mundo aqui.” (Informação verbal, GE-02 ALGAR).

Isso aqui é um processo de transição que durou um ano, nós começamos em agosto de 2001 e terminamos em junho de 2002. A última empresa a ir para lá foi a ALGAR, a primeira foi a CTBC. Então, assim, o nosso contrato com eles previa a sessão de todos os sistemas que nós tínhamos, de todas as máquinas onde esses sistemas estavam instalados. (Informação verbal, EX ALGAR).

Pelas entrevistas realizadas na ALGAR, levantou-se que os problemas surgidos quando da implementação do CSC foram os relacionados à resistência das pessoas, à forma impositiva pela *holding* do modelo, à deficiência da consultoria no correto levantamento das atividades a serem centralizadas e volume de demanda, a falta de treinamento adequado dos empregados do CSC, aos impactos de migração de sistemas, a “personificação” inicial da relação do CSC com a ALGAR, derivada da transferência dos seus ex-empregados e a falta de flexibilidade do contrato para cobrança de níveis de produtividade e agregação de valor às relações comerciais do grupo.

Neste ponto, destaca-se a citada quase rescisão contratual com o CSC em 2007, cujos motivos podem ser imputados às características de vários problemas acima elencados, em especial aqueles de maior influência em processos de terceirização de serviços, potencializados pela peculiar e específica forma como o CSC foi adotado pela ALGAR:

Olha, eu acho que o maior dificultador é uma questão cultural do brasileiro. Qualquer alteração que você faz em um processo, gera resistência nas pessoas (...). O segundo problema é que esse projeto saiu mais ou menos como “goela abaixo”, foi uma imposição da *holding* que as empresas fizessem (...). O outro problema que

nós tivemos foi que a PWC, eu entendo que eles não conseguiram levantar qual era a realidade das operações do grupo e eles foram surpreendidos pelo volume e pela complexidade dos negócios e aí, para você ter uma idéia, esse CSC começou a estabilizar em 2004. Porque até em 2004 nós sofremos muito com problemas na operação, hoje está estável. Então, o impacto aqui foi tão forte que em uma reunião que nós tivemos aqui em 2007, a nossa intenção era romper o contrato com a Hild.” (Informação verbal, EX ALGAR).

Então, dificuldades na parte de aceitação das pessoas e treinamentos porque você treinou uma parte das pessoas que queriam operar com aquilo, mas na verdade, às vezes, as pessoas saem e há um *turn over* natural que vai se perdendo se você não pensar na forma de reciclar. E os próprios problemas de migração mesmo, porque houve migração de sistemas juntamente com o Centro de Serviço Compartilhado, com a operação em si, teve que se rever procedimentos, então, o início de operação, mesmo. (Informação verbal, AC-01 ALGAR).

[...] eu acho que o modelo poderia ser muito mais produtivo, se tivesse tido uma dedicação e um aprofundamento nos processos para que eles fossem compartilhados. Como foi uma centralização, num primeiro momento não teve problema das empresas porque se eu pegar uma pessoa que faz aqui e leva para lá, beleza! Ele está tocando a empresa. Aonde começaram a surgir os problemas? Com o tempo, começa a ter a parte comercial da coisa, o estrangulamento de custos: “centro de serviço, está caro, cadê a minha produtividade?”. Isso, inicialmente, não estava atrelado em contrato. Agora, outra dificuldade fora a resistência e essa questão cultural, de provocar uma mudança na mentalidade das pessoas. O fato de ter levado as pessoas para lá, criou uma personificação com o centro de serviço. O centro de serviço não pode ter uma personificação, eu não tenho contato lá com “uma pessoa”, eu tenho um SLA, onde eu tenho que mandar dados e receber dados, receber com essa qualidade e determinar os prazos. O contrato dá duas Bíblias “assim”... Ele é bem robusto em termos técnicos, em termos de amarração, tanto é que é uma coisa muito difícil de você sair dele porque ele foi muito bem costurado. Mas esquece o contrato da nossa relação comercial. (Informação verbal, AC-03 ALGAR).

Os problemas quando da implantação do CSC, na visão da empresa terceirizada prestadora de serviço, já se concentram nas questões das resistências das empresas, incluindo gestores e empregados, na deficiência da mudança cultural dos gestores que permaneceram na ALGAR, bem como na modificação da relação pessoal que os empregados do CSC mantinham com os empregados da ALGAR e vice-versa (o que anteriormente foi chamado de “personificação” da relação). E, ao final, reconhece que sempre tiveram problemas.

Extraí-se das entrevistas neste ponto, que apesar do interesse da empresa terceirizada em atender da melhor forma as demandas da ALGAR, efetivamente não conseguiu posicionar-se como uma empresa independente, sempre convivendo com problemas de relacionamento, os quais têm procurado equalizar da melhor forma:

Primeiro, foi de quebrar essa relação que nós tínhamos antes, porque nós absorvemos; grande parte da estrutura aqui veio do grupo ALGAR; foi quebrar aquela relação que tinha entre colegas de trabalho, para agora, uma relação de cliente-fornecedor. Outro problema que nós tivemos do nosso lado aqui foi a própria reação das empresas. Algumas reagiram bem nesse processo de terceirização e aderiram e apoiaram e teve empresas que foram mais resistentes. São os empregados e os gestores. Até que em nível de diretoria nós não tivemos problemas e grande parte foi o próprio coordenador da empresa ou o associado que estavam acostumados com muita coisa que era operacional e as pessoas que ficaram lá, tiveram uma readaptação das atividades delas. Talvez a pessoa tivesse muita coisa operacional, agora ficou só com gestão. Então ele também não estava preparado. Depois quando vieram outros clientes, aí nós não tivemos problemas porque o cliente estava acostumado com o modelo personalizado para ele, aí nós tivemos que compartilhar com outros clientes, que começaram a vir a partir de 2005, então nós sempre tivemos problemas[...]. (Informação verbal, GE-02 ALGAR).

O tratamento dos problemas foi predominantemente baseado em reuniões, conversas, criação de mecanismos de controle, e reconhecimento, com o tempo, dos benefícios da existência do CSC. Pela forma como os entrevistados abordaram o assunto, como, por exemplo, mediante declarações do tipo “a gente ia tratando as desculpas ... a gente ia tirando as muletas”, pode-se fazer a ilação de que o relacionamento entre o CSC e a ALGAR tem ocorrido com a compreensão, por interesse de ambas as partes, de que tal relação não poderia ser estritamente profissional, pois se aceitou que se não ocorrer colaboração mútua para a resolução dos problemas, independente se são originados do desempenho do CSC ou de restrições do contrato, as consequências, principalmente para a ALGAR, seriam ainda mais penosas.

[...] aí foi questão com a governança corporativa. Tivemos que fazer reuniões; trabalho de conversa, e isso é cultural porque a empresa tomou uma questão inovadora, ela terceirizou muita coisa. Foi um processo grande que eles terceirizaram. Mas a gente acabou superando isso aí através do processo de governança, reuniões[...]. (Informação verbal, GE-01 ALGAR)

Dificuldades se foram tratando ao longo do tempo criando mecanismos de controle dentro das empresas. Então a gente vivia assim: nascia um problema, aí tinha as desculpas do outro lado. A gente ia tratando as desculpas e ia formalizando para que isso não acontecesse mais, a gente ia tirando as muletas. De tal forma que se hoje acontecer um problema, isso não se pode falar mais; qual vai ser a nova? Aí, você vai tratando a nova e vai fazendo um ajustamento nos pontos.  
(Informação verbal, AC-03 ALGAR)

Com o passar dos tempos, as pessoas foram aceitando, aceitando até que, logo depois, as pessoas, os gestores que ficaram mais descontentes, viram que aquele projeto era muito mais benéfico para o grupo e que nós tínhamos que tentar, agora, estabilizar os processos. (Informação verbal, EX ALGAR)

Pelo apurado nas entrevistas, a forma como o modelo foi adotado, apesar dos estudos realizados para sua implementação, tem obrigado a constantes ajustes e intervenções para tentar melhorar alguns pontos considerados mais prioritários ou estratégicos. Atualmente é reconhecido que as expectativas quanto à qualidade da prestação dos serviços existentes, quando da implementação do modelo, não foram atingidas plenamente:

Os serviços que eles começaram até 2003, 2004 não era aquilo que a gente esperava em termos de qualidade, não era aquilo... Então, nós tivemos vários tipos de intervenção, agora nós tivemos uma dificuldade muito grande porque sempre foi gestão no estilo americano. O americano não abre informação de jeito nenhum. (Informação verbal, EX ALGAR)

Observa-se, também, outra consequência danosa da forma como foram realizados os estudos e projetos para implementação do CSC, considerando sua terceirização, no que tange ao repasse para o mesmo do tratamento de dados estratégicos da ALGAR e até mesmo a execução de atividades além das meramente operacionais, criando uma dependência do grupo a um adequado desempenho do CSC, o que tem se mostrado oscilante, motivo inclusive das intervenções ora relatadas no sentido de resgatar para si algumas atividades vitais para a gestão da organização.

Foi a Pricewaterhouse, que tinha umas 15 pessoas da PricewaterhouseCoopers e mais dois ou três representantes das nossas empresas, então, era um grupo de mais ou menos 50 pessoas. Elaborou o mesmo projeto e coordenou a transição, que durou quase um ano. Nós estamos com projeto agora que é assim: nós decidimos trazer para dentro do grupo, o sistema de gestão, o ERP, então nós adquirimos a última versão do Oracle, contratamos a Oracle, levamos o sistema da Oracle para dentro da nossa data center. Então, a Toutatis que antes tinha os sistemas aqui, agora eles não tem mais os sistemas, eles tem a operação. Então, agora o sistema é questão de segurança, com essa instabilidade aqui, nós ficamos muito preocupados porque nós ficamos com medo, com receio dessa empresa não se sustentar do jeito que ela está indo. E aí nós resolvemos levar o sistema lá para dentro, ou seja, se amanhã a Toutatis desaparecer, as informações estão conosco, está dentro da nossa casa. (Informação verbal, EX ALGAR).

Cada empresa continua com o seu sistema, o grupo passou por uma fase de migração agora de algumas empresas que tinham SAP e passou para o Oracle, com isso conseguiu melhorar a questão sistêmica. Mas ainda não evoluiu em termos de melhorar a padronização do processo, tirando as vaidades. (Informação verbal, AC-03 ALGAR).

Eu vim antes, na realidade, eu vim em janeiro de 2000, na elaboração do *business case*, que é a Practice mais a ALGAR ficaram quatro, cinco meses elaborando um estudo de possibilidade se aqui seria viável ou não. Depois foi aprovado o *business case* e nessa época, eu fazia parte do grupo da ALGAR. E depois eles fizeram um acordo de negócios de premissas comerciais, passou e depois fez o contrato. Aí, depois que assinou o contrato, em dezembro de 2000. (Informação verbal, GE-01 ALGAR).

### 5.1.3 Implicações do CSC na estrutura organizacional

Os entrevistados da ALGAR informam que não ocorreram mudanças na estrutura organizacional decorrente da implementação do CSC. Contudo, a estrutura organizacional que está sendo entendida para tais posicionamentos é aquele conjunto de cargos, hierarquias, espaços físicos, leiautes, do próprio órgão ou empresas que fazem parte do grupo. Nessa visão, o que ocorreu foi uma diminuição do número de empregados que trabalhavam em cada empresa, os quais migraram para o CSC, não sendo alterado o organograma das empresas do grupo e nem as atividades de cada área, as quais, entretanto, ficaram especializadas mais na questão da gestão e foco nos negócios, visto que as atividades de *back office* foram centralizadas no CSC.

Entretanto, enxergando no âmbito abrangente envolvendo as empresas do grupo e o CSC, efetivamente a estrutura foi afetada, seja pela redefinição dos níveis de responsabilidades de cada empresa, seja pela não necessidade de espaço para abrigar a quantidade de empregados existente outrora, seja pela forma como cada empresa administra as atividades em função do relacionamento e da existência do CSC externo à empresa:

Então, você não tem uma mudança na sua estrutura, você tem uma redução na quantidade de pessoas que estão naquela área, é isso que acontece. Mas a gestão daquela área continuou. A gestão estratégica da área financeira continuou; as atribuições do diretor financeiro continuaram e o que o gerente financeiro deixou agora de fazer foi fazer a gestão daquela quantidade de pessoas, daquela quantidade de processos, mas a estrutura não mudou, ela reduziu o tamanho, mas não mudou. (Informação verbal, EX ALGAR).

O que teve em termos de mudanças aqui foi o crescimento da organização, então foi demandando mais mão de obra. Mas, estrutura, praticamente é a mesma coisa [...]. (Informação verbal, AC-02 ALGAR).

Quanto à mão de obra, aos bens e aos equipamentos, considerados insertos no conceito de estrutura para efeito deste estudo, tem-se a ocorrência de uma situação muito peculiar, que foi a transferência de todos os recursos necessários e possíveis da ALGAR para a empresa terceirizada, no sentido de viabilizar a implantação inicial do CSC conforme necessidade do grupo.

Foi levantando que tais transferências de recursos fizeram parte das negociações que culminaram na assinatura do contrato, destacando que:

- no que tange à absorção da mão de obra, esta ocorreu por meio de contratação dos empregados egressos da ALGAR pela empresa terceirizada, até mesmo por interesse da mesma no que tange a continuidade da operacionalização das atividades, dentro da remuneração e benefícios definidos pela própria empresa contratante;
- as máquinas e equipamentos, uma significativa parte da área de informática, transferidos foram descontados no custo do contrato. Tais necessidades de transferência decorreram também da necessidade de disponibilizar os instrumentos de trabalho para os empregados que foram absorvidos da ALGAR;
- e, embora o prédio onde funciona o CSC tenha sido construído com recursos próprios da empresa terceirizada, a aquisição do respectivo terreno foi facilitada pela própria ALGAR, então proprietária do imóvel, o qual se localiza bem próximo das instalações das empresas do grupo.

[...] porque eles fazem a gestão dos processos lá. Vamos supor na área de controladoria e finanças tinham um gerente e 35 pessoas: ficou um gerente e cinco; trinta vieram para cá. (Informação verbal, GE 01 ALGAR)

A máquina e os equipamentos foram descontados no custo do contrato e o *baseline* foi estabelecido de acordo com o custo de pessoal e o custo da tecnologia [...] (Informação verbal, EX ALGAR)

Porque em outro lugar não ia ter um terreno igual aqui, aqui a gente deu o terreno. O terreno entrou no meio do negócio, no *business* do negócio. (Informação verbal, AC-03 ALGAR)

O prédio foi todo construído pela empresa que operava o CSC na época. Equipamentos de informática vieram transferidos alguns servidores, alguns *desktops*, alguns computadores, foram comprados alguns, mas a maioria veio transferida. Nós aproveitamos uma boa parte da estrutura de equipamentos de informática. (Informação verbal, GE 01 ALGAR)

A definição da localização do CSC da ALGAR coube inteiramente à empresa terceirizada que optou por ser em Uberlândia não somente pela cidade apresentar uma boa infraestrutura (telecomunicações, universidades, custo de mão de obra, etc.) e por possuir uma localização privilegiada em relação aos mais importantes centros urbanos, mas também, e principalmente, pelo interesse que o contrato de prestação de serviços com a ALGAR fosse mantido, sendo que sua operacionalização em outra cidade dificultaria em muito a prestação adequada dos

serviços, principalmente se considerar que estavam na fase inicial de implementação e o serviços, á época, eram para atendimento exclusivo à ALGAR.

Durante o projeto tinha uma equipe quando foi feito o *business case* que trabalhou a questão do *site location*. Tinha uma equipe que trabalhou essa questão: onde seria melhor o site para criar esse centro de serviço aqui e na época, dada à questão da infra-estrutura da cidade de Uberlândia e se queria realmente esse contrato com a ALGAR, então Uberlândia foi aprovada, mas tinha outras localidades. Estudaram Ribeirão Preto, mas chegaram à conclusão que para fazer a mudança que ia fazer, era melhor começar em Uberlândia e depois poderia expandir para outros lugares no Brasil. Foi entendido que a localização ia fazer esse centro de serviço e expandir ele porque Uberlândia tem uma boa infra-estrutura na área de telecomunicações, universidades... Já tinha naquela época. Quando se definiu isso, estava-se olhando também a questão de custo operacional. Uberlândia consegue-se mão de obra bem mais barata do que SP para se prestar um serviço, então já pensava nisso tudo: olhou uma série de quesitos, o custo como um todo, porém mais baixo de operação. Ela está muito próxima: SP, uma hora de vôo; Brasília, 40min; BH é bem próxima e a localização de Uberlândia é muito atrativa para esse tipo de coisa. (Informação verbal, GE 01- ALGAR)

Eu não sei te dar essa informação se a exigência fosse aqui em Uberlândia não. Mas não instalar esse centro aqui, ia praticamente inviabilizar a operação porque apesar de estarmos presentes em vários estados do Brasil, a administração das empresas é toda feita aqui, a matriz das empresas é toda feita aqui. (Informação verbal, EX ALGAR)

Pelas características do CSC da ALGAR, o mesmo se enquadraria, em termos de modelos de governança, como um modelo baseado em *holding* (corporativo). Neste modelo, Magalhães (2009) destaca como aspectos positivos: o foco no controle do negócio, a baixa resistência dos gestores, o foco em serviços de gestão de desempenho e relatórios corporativos; e como aspectos negativos: pouco foco em desenvolver áreas que geram valor ao negócio, tendência a desenvolver-se como controladoria.

#### 5.1.4 Implicações do CSC na gestão de processos

Conforme já exposto, o CSC da ALGAR centralizou todas as atividades possíveis de *back office* após trabalhos prévios realizados em conjunto com uma consultoria para sua efetiva implementação. Dentre esses trabalhos ocorreram os mapeamentos e validação dos processos a serem executados pelo CSC, bem como o levantamento das respectivas demandas.

Contudo, pelo que pôde ser captado junto aos empregados do grupo, os processos foram apenas mapeados, ou seja, foram identificados quais eram as atividades e a forma como eram executadas, sendo transferidas para o Centro praticamente como existiam no grupo, o que é entendido um pouco diferente pela empresa terceirizada, para a qual todos os processos foram redesenhados e revistos para viabilizar o compartilhamento.

Não teve redesenho do processo de modo a adequar a melhor fase de execução. Foi até pior que isso, a gente nem falou: “Vai isso? Vai! Quem faz? Fulano, sicrano e beltrano. Leva fulano, sicrano e beltrano para lá... Nem falou: “esquece as pessoas”, deixa eu ver realmente o que é isso, pedi ao centro de serviço para estudar e me falar melhor o processo: quantas pessoas eles precisam e aí a gente ia acoplar as pessoas. Igual ele falou: “vai contabilidade? Vai!”... eu olhava para dentro: “quem faz contabilidade, esses dez? Vão os dez para lá”. (Informação verbal, AC-03 ALGAR)

Quando o CSC começou a operar, estava tudo desenhado os processos, mapeado, validado junto com o cliente, foi feito todo um desenho no nível um, no nível dois, no nível três... Como que cada processo ia funcionar... Não, não... foi tudo redesenhado e houve muitas mudanças, houve além das questões dos processos, a questão do compartilhamento, então, todos foram revistos os processos. Porque senão, a gente não ia ter o ganho que a gente esperava de produtividade de escala que dava para eles e tudo mais. (Informação verbal, GE-01 ALGAR)

Mas a avaliação da empresa terceirizada quanto à ocorrência de redesenhos dos processos acaba sendo contraditória com outras informações prestadas pela mesma, quando expõe da necessidade de ter sido necessário formalizar todas as situações que foram surgindo a partir da implementação do modelo e que não foi conseguido mapear todos os processos. Pode-se inferir do contexto apresentado, que efetivamente ocorreu uma formalização e validação dos processos para execução pelo CSC, mas não uma avaliação se os mesmos estavam sendo realizados da melhor forma. Ademais, inicialmente ocorreu a centralização não somente das atividades operacionais, mas também da própria “inteligência processual” de algumas atividades, o que a ALGAR paulatinamente procurava resgatar, em reavaliação das decisões anteriormente tomadas em relação à centralização dos processos no CSC:

Nós tivemos que implementar e ser mais rigoroso na questão da formalização, de tudo... Primeiro é o acordo do nível de serviço, que você tem que ter tudo documentado, mas, além disso, formalizar através de e-mails, atas de reunião. Porque quando foi feito o mapeamento não conseguiu capturar 100%. Porque as coisas que não foram mapeadas e colocadas lá começaram a gerar “e agora, quem faz isso e quem não faz?”. Então isso aí foi um problema grande. (Informação verbal, GE-02 ALGAR)

Eu levei a minha inteligência processual para lá (...) Porque toda a parte de inteligência foi para lá. Ao longo dos últimos três anos, o grupo começou a

reconstruir essas pontes. Eu tenho que ter inteligência dentro das empresas. Então, os processos de inteligências e controladorias e de análises, de gestão, de aproximação do negócio, a gente começou a deixar essa estrutura dentro da empresa e lá, fica a parte operacional, aquilo que é mesmo compartilhável, operacional e tudo mais e teve uma adequação nisso também. (Informação verbal, AC-03 ALGAR)

Em relação à utilização de tecnologia na execução dos processos e relacionamento com as áreas clientes, detecta-se, pelas entrevistas, que o CSC da ALGAR utiliza um gama de sistemas próprios ou do cliente, mas que não atendem a todas as demandas do grupo. Dessa forma, o CSC operacionaliza os sistemas que sejam utilizados por cada empresa do grupo ALGAR, não havendo um sistema principal e comum a nortear uma padronização de tratamento de atividades e constituição de banco de dados com acesso no mesmo sistema:

Então, cada área tem o seu sistema de gestão que está instalado lá no *data center* e que o pessoal da Toutatis tem acesso e o pessoal das empresas tem acesso. Agora em Talentos Humanos (área de recursos humanos ou de pessoal), nós temos o nosso portal de talentos humanos que pode ser acessado a qualquer momento, por qualquer pessoa do grupo, de acordo com os níveis de acesso. (Informação verbal, EX ALGAR)

Atualmente, ainda, é feito em meios físicos, e a gente não tem nenhum tipo de tecnologia específica ainda não. Porque depende muito de manuseio, de alguém entrar lá e dizer se a informação foi feita ou não se o relatório foi entregue ou não. (Informação verbal, AC-01 ALGAR)

Eles não acessam o banco... O nosso modelo foi passar o sistema para eles. Agora, o nosso novo estudo, por exemplo, a gente está pensando: será que este é o melhor modelo?. (Informação verbal, AC-03 ALGAR)

Vou falar em nível de aplicativo desse sistema. Então, a gente passou a usar alguns sistemas que o grupo Algar usava, tipo o *Oracle*, a CTBC usava o *Oracle* e veio transferido para cá. O SAP foi adquirido ao longo desse projeto e decidiu-se usar o SAP para algumas empresas e foi adquirido durante o projeto, naquele período de transição. (...) E hoje nós operamos esses sistemas e outros que foram adquiridos pelo cliente durante esse período aí. Hoje, os sistemas que a gente opera aqui, ou é o sistema que o cliente opera lá... Nós não temos um sistema próprio aqui, a não ser o de folha de pagamento que é nosso, nós compramos uma empresa que era detentora do software, o restante é tudo software que o cliente usa. Se ele amanhã ele quiser levar o serviço de volta, o software é dele. (...) Nós implementamos também, depois que vieram essas novas empresas para cá, nós implantamos nas empresas o sistema que chama SM TOUTATIS é um sistema onde nós cadastramos no nosso programa, todas as nossas entregas para eles. Tudo aquilo que eu tenho que entregar com o serviço, de qualquer unidade, eu estou cadastrando nesse sistema. (Informação verbal, GE-01 ALGAR)

Em relação à padronização no tratamento das atividades envolvendo as diferentes empresas do grupo ALGAR, apurou-se que a maior parte é padronizada, mas é aceito e entendido que

uma margem é devido às características específicas de cada empresa do grupo e que deve ser atendido pelo CSC:

Eu te falaria assim: “tem um padrão? Tem!” Tem o padrão, mas esse padrão ele consegue, lá no centro de serviço, fechar em torno de 80%. 20% fica dentro das características específicas de cada unidade... (Informação verbal, AC-03 ALGAR)

A gente tenta padronizar ao máximo e tudo aquilo que a gente tenta padronizar, nós padronizamos. Mas tem empresas que tem políticas diferentes. Aí você tem que entrar nas particularidades do negócio. Muita coisa é padronizada para a gente ter até ganho de eficiência e escala aqui, mas às vezes o negócio exige uma particularidade e aí, a gente tem que entrar nessa particularidade. (Informação verbal, GE-01/02 ALGAR) 8

O CSC mantém contatos com alguns fornecedores da ALGAR, como na questão das compras e no atendimento à auditoria e consultoria de sistema. Ressalte-se nesse particular, o tipo de interação peculiar que ocorre entre a empresa terceirizada que opera o CSC e o grupo ALGAR, no que tange a existência de auditorias que a princípio deveriam se restringir ao cliente e que extrapolam sua atuação para o CSC, podendo-se aventar que alguns controles essenciais para o grupo ainda são de domínio da empresa terceirizada.

Não, só eles é que tem contato com o fornecedor (compras). Se for algo extremamente técnico, extremamente particular, precisa de nossa interferência. Agora, comprar computador, você acessa o sistema aqui e faz a solicitação. (Informação verbal, EX ALGAR)

Eu acho que tem alguns fornecedores, sim, por exemplo, auditoria, eles atendem auditoria e, às vezes, em alguma consultoria de sistemas, alguma coisa assim eles tem um relacionamento com a *holding* também. (Informação verbal, AC-02 ALGAR)

As ferramentas que regulam o funcionamento do CSC da ALGAR em relação às áreas clientes em termos de direitos, deveres e qualidade de serviços são constituídas basicamente pelo contrato inicialmente firmado, ao qual são acrescidos termos aditivos que se constituem de SLAs (Service Level Agreement). Quando da necessidade de inclusão de serviços é utilizado outro documento específico. Além de tais documentações, existe também a formalização de acordos de serviços por atas de reunião com cada empresa do grupo à medida da necessidade.

Dessa forma, pode-se inferir que apesar de existirem documentações formais a regular o relacionamento entre o CSC e as empresas do grupo ALGAR, as mesmas nem sempre se mostram eficientes, surgindo a necessidade sistemática de estabelecimentos de acordos específicos para determinados casos concretos e necessidades das empresas atendidas.

Não, o contrato previa que a responsabilidade do cumprimento com as obrigações era da Toutatis e qualquer erro que comprovadamente deles que causasse um prejuízo para o grupo, eles seriam obrigados a ressarcir. Eles definem no SLA qual é a demanda, quais são os prazos de entrega, quais são as metas que você vai acompanhar, qual é o prazo, quanto é que custa, com tudo estabelecido. (Informação verbal, EX ALGAR)

No nosso SLA, que tudo a gente chama de SLA, tem as responsabilidades nossas, que são os clientes, e deles, enquanto CSC. Eles têm prazo a serem cumpridos e percentuais, também, para serem cumpridos nas operações... por um contrato. (Informação verbal, AC-02 ALGAR)

Mas tudo isso está de uma forma não estruturada. Está muito em atas e se você falar assim: “olha, me mostre o documento onde formaliza toda a relação e todas as regras do jogo de todas as áreas com o centro de serviço?”, você não vai achar isso, você vai demorar três meses para juntar isso. [...]. Então hoje não tem um padrão, um local onde você enxerga tudo: enxerga todos os SLA’s, a regra do jogo, o que está combinado. Então, como não tem essa cadeia maior da governança ficou muito isolado, muito pulverizado. (Informação verbal, AC-03 ALGAR)

[...] tem um outro documento que a gente chama de SLC que é a mudança do nível de serviço, que é para situações de serviços pontuais e adicionais ou para inclusão de algum novo serviço que a gente já faz em relação ao que a gente já faz. (Informação verbal, GE-02 ALGAR)

Os custos dos serviços a serem prestados pelo CSC terceirizado da ALGAR foram estabelecidos inicialmente por contrato, por volume de serviços previstos e não por tipo de serviço a ser prestado, sendo este valor contratual conhecido pelas empresas do grupo como *baseline*. Eventuais serviços não inclusos no escopo inicial do contrato, bem como alterações significativas de volume de serviços são objetos de negociações específicas de valor. O valor total pago ao CSC é rateado entre as empresas da *holding* baseado nos percentuais de participação estabelecidos quando da implementação do modelo. Custos de pagamento de serviços específicos são apropriados a empresa que demandou a respectiva necessidade. Não foi detectada, pelas entrevistas, a apropriação dos custos repassados a cada empresa entre os órgãos internos que a compõem:

O que é pago mensalmente ao CSC, é dividido pelas empresas da *holding*. As empresas pagam. (Informação verbal, EX ALGAR).

O rateio da fatura mensal do CSC é baseado nesse percentual que foi definido lá no início do processo, que vêm acompanhando. Mas, originalmente, ele tinha a base de pessoas. (Informação verbal, AC-01 ALGAR).

É por volume, assim, o preço é fixo, é feito uma média de volume e o preço é fixo... quando há algum aumento de volume por algum motivo é feito uma negociação... isso para um volume significativo, pois se não for, fica ali na média. (Informação verbal, AC-02 ALGAR).

A gente tem duas travas no contrato: uma que se chama *baseline*, que é o valor do ano, isso é para se fechado e tal. Qualquer coisa diferente disso, cada área negocia através do SLC que eu te falei que é a mudança do nível de serviço. Aí eu pago pontual e cai lá no meu CR, na minha área, dentro da minha demanda e é pontual. Pode ser um, dois, três meses, depende do projeto... (Informação verbal, AC-03 ALGAR).

Sempre quando tem mudanças significativas tem que ter uma negociação. Quando ela não é significativa a gente acaba absorvendo. Mas tem situações que a gente tem que cobrar. Agora que para a ALGAR era um valor fixo a principio, só que ele previa que acima de “x” por cento de variação, caberia que as partes sentassem e negociassem. E como que por muito tempo, o volume de serviço nas empresas cresceu, teve um momento que chegou e falou: “consistentemente, o volume hoje, desde não sei quando, ele é “x” por cento maior então, por isso, é preciso readequar nossa estrutura de atendimento porque só em ganhos de produtividade, a gente a gente já não consegue absorver isso daí”... e aí o que aconteceu há cerca de dois anos atrás foi essa única renegociação geral do *baseline*, fora isso aí são questões pontuais. (Informação verbal, GE-01 ALGAR).

No tocante ao acompanhamento e a mensuração de resultados do CSC, verifica-se, pelas entrevistas, que as empresas da *holding* atêm-se à cobrança dos indicadores pactuados no contrato e SLAs e na resolução de problemas, não sendo detectado um instrumento consistente de avaliação da qualidade dos serviços prestados pelo modelo:

Não existe um instrumento de mensuração de resultado do CSC a não ser o acompanhamento via contrato. Eles fazem alguns gráficos lá de pontualidade, de cumprimentos de prazos e só. Não tem... (Informação verbal, AC-02 ALGAR).

As dificuldades encontradas para uma adequada execução dos processos/atividades no CSC, conforme se pode extrair das entrevistas, residem na falta de investimento na melhoria dos sistemas e revisão dos processos, bem como na falta de efetividade ou de capacidade do próprio CSC na execução das atividades sob sua responsabilidade, demandando “parcerias” com as empresas do grupo para melhor solução dos problemas.

O próprio CSC reconhece a existência dessas dificuldades e a oscilação da qualidade de prestação dos serviços, embora venha trabalhando para a melhoria do atendimento às empresas da *holding*, inclusive ressaltando a importância e receptividade dessas empresas na eventual solução conjunta das necessidades ou dos problemas apresentados por esse cliente.

Eu vejo que é uma relação de parceria, até porque para que o trabalho lá aconteça bem, eu também preciso fazer bem aqui. O que não houve nesses anos todos, talvez tenha sido investimento de ambas as partes, de melhorar até os sistemas ou investir em melhoria de processos, então a coisa ficou meio estagnada, então, muita coisa do que ele precisa, do que ele depende, depende de mim, mas a gente tem sempre que se dar as mãos porque as entregas têm que acontecer de uma forma ou de outra. (Informação verbal, AC-01 ALGAR).

[...] e como tem algumas coisas que a gente tem que entregar internamente, acabou que criou uma cultura dentro das empresas que “a peteca não pode cair”, se de lá não faz, aqui tem sobrecarga, a equipe daqui, das empresas, seguram a onda. [...] É o que eu te falei, o meu sonho de consumo era que eles viessem e nos apresentassem, mas é daqui para lá. (Informação verbal, AC-03 ALGAR).

[...] porque assim, em 2005 entrou um outro grupo de clientes de empresas de SP, e até a gente entende que houve sim um impacto na questão da entrega do serviço aqui para a ALGAR e tudo. Justamente por isso que em 2007, o que a gente fez naquele momento, até para poder recuperar e normalizar o serviço: a gente criou uma estrutura aqui dentro da empresa uma estrutura que era exclusiva da ALGAR. A receptividade deles é grande em estar colaborando, assim como em alguns casos eles já trazem uma solicitação. Eles falam: “eu quero que mudem isso aqui”. A relação tem uma tendência de ser mais informal, às vezes por reuniões, conversas... Nós temos aquele manual do usuário e em muitas áreas nós temos um manual que a pessoa chega ali e tem todo o *step by step* que são todas as atividades que você tem que desempenhar; a tela que ele tem que entrar e tudo... Mas eu acho que nem todas estão documentadas. Eu acho o seguinte: esse tipo de manual demanda uma atualização regular e isso, aqui acontece, mas não acontece tão frequentemente. (Informação verbal, GE-02 ALGAR).

As dificuldades apresentadas na execução dos processos pelo CSC vêm sendo tratadas por meio de reuniões, de forma predominantemente informal, e com adoção de ações pontuais internas pelo CSC à medida que a situação requer um tratamento diferenciado:

Quando é detectado por aqui, esse melhoramento, a gente faz reuniões com a gerência de lá e a gerência toma cargo de que está fazendo a melhoria, internamente, lá. [...] Não, é só a reunião mesmo, é feito uma ata de reunião e não tem nenhum outro tipo de documento não, é só a ata mesmo. (Informação verbal, AC-02 ALGAR).

Em reuniões... a nossa relação não é tão formal, por isso que ela tem uma informalidade dada a toda essa relação, então hoje é assim: “tem que mudar? Tem!” Quando surge necessidade de adequação é comunicado ao CSC, que dá o comando para o gerente dele, o gerente dele “*starta*” a equipe; e a gente marca as reuniões e senta todo mundo e começa a discutir. (Informação verbal, AC-03 ALGAR).

Essa estrutura ficou por dois anos e meio e aí nesse momento, eu entendo que com a implementação, a gente restaurou a qualidade do serviço como era anteriormente... Ao longo desse tempo, nós tivemos altos e baixos. E de 2007 para cá, a gente conseguiu estabelecer bastante a qualidade da entrega do serviço. Então, na prática eu diria que a gente tem as duas coisas: a gente tem uma parte aí em termos de manual, em termos de documentação e tem uma parte que é uma passagem de treinamento e tudo, até porque a gente não consegue manter essa documentação 100% atualizada a todo o tempo. Acaba que muita coisa é feita uma transmissão de conhecimento, um treinamento quando entra uma pessoa nova. (Informação verbal, GE-02 ALGAR).

Pesquisado sobre a ocorrência de alguma alteração ou aprimoramento dos processos das empresas do grupo ALGAR após a implementação do CSC, além das mudanças inerentes e decorrentes do processo de centralização de atividades, apurou-se a inexistência de qualquer mudança nesse sentido, sendo inclusive externado o sentimento de que essa atuação esperada do CSC tenha sido um ponto falho no processo de implementação do modelo:

Só com esse contrato, não teve nenhuma mudança, não teve revisão. O que nós tivemos aqui no decorrer deste tempo foram procedimentos que foram surgindo, demandas novas e o que foram feitos o que eles chamam de SLA. (Informação verbal, EX ALGAR).

Não, hoje a gente observa que não houve e que isso foi falho no CSC porque, assim, o que se espera de um CSC, normalmente é que haja uma evolução nesse sentido de olhar para os processos e perceber melhorias contínuas e nos apontar isso aí, mas a gente percebeu que isso foi falho. A gente não sabe se foi falha na governança, de uma forma geral, tanto internamente, quanto no grupo nesse sentido de não ter cobrado, não ter exigido os acompanhado, mas realmente eles não demonstraram isso aí ao longo desses anos. (Informação verbal, AC-01 ALGAR).

### *5.1.5 Implicação do CSC na gestão de pessoas*

Principalmente na fase da implementação do modelo na ALGAR, em relação ao comportamento dos empregados, predominaram os sentimentos de insegurança, tanto por medo de perda de emprego, quanto por descontentamento com as mudanças decorrentes desse processo, seja na questão do poder ou na expectativa da qualidade do serviço a ser prestado:

Nós temos gestores descontentes até hoje, por causa disso... (medo de perda)... da forma que foi feito... (Informação verbal, EX ALGAR).

Eu percebo, assim, que no início tinha um grande receio, nas pessoas de “ah! Como vai ficar? Será que eu vou permanecer na empresa ou não?”... Uma grande dúvida e insegurança nas pessoas... (Informação verbal, AC-01 ALGAR).

[...] então, já havia uma expectativa que com essa centralização, as pessoas não seriam desligadas. Essas pessoas, já conheciam a empresa, já conheciam algumas coisas. A diferença de você trazer umas pessoas de fora, que não conhecem nada da empresa e ter que começar tudo do zero. (Informação verbal, AC-02 ALGAR).

Para minimizar os efeitos desses impactos na gestão de pessoas, foi estabelecido um acordo com a empresa terceirizada em contratar todos os empregados que porventura fossem disponibilizados na ALGAR devido à centralização dos serviços de *back office*, o que também era de interesse da empresa terceirizada visto experiência de tais empregados quanto à execução das tarefas, sendo que foram aproveitados inclusive gestores mais graduados da ALGAR com oferecimentos de benefícios atraentes na época.

Apesar dessa preocupação em garantir a empregabilidade das pessoas a serem absorvidas pelo CSC, pode-se inferir que não restou opção para os empregados envolvidos, à época, o que certamente influenciaria na cultura organizacional em relação à gestão de pessoal a partir daquele momento, bem como em relação ao relacionamento institucional entre a ALGAR e o CSC, como se verá adiante:

Uma das exigências do grupo é que a gente não deixasse ninguém sem emprego. Foram 287 pessoas que nós tiramos dos nossos quadros e mandamos para lá e foi uma exigência nossa: “você vai contratar todo mundo, agora a reengenharia que você vai fazer depois com o objetivo de ter ganho de escala, ganho de custo, de otimização, de padronização, é problema seu. O acordo que nós fizemos foi o seguinte: - Olha, você vai chamar as pessoas para conversar com elas e vai oferecer a vaga, se ela aceitar, você contrata, senão, ela está demitida, sinto muito. Mas a nossa preocupação era não desempregar ninguém, nem causar um impacto no grupo de que o grupo está demitindo em massa. (Informação verbal, EX ALGAR).

Então, eu sei que lá eles ofereceram muitos benefícios relevantes aos associados, por exemplo: investimento em pagar a graduação para as pessoas, alimentação, *ticket* com um valor mais elevado, investimento em língua estrangeira, então uma série de coisas nesse sentido e até para atrair, também, os gestores porque essas pessoas-chaves eram diferenciadas aqui na operação para que se o CSC acontecesse com sucesso, digamos, eles teriam que ir e era uma coisa que precisava acontecer de alguma forma. Então, nesse caso dos talentos mais assim, eles ofereceram salários mais altos, na época. (Informação verbal, AC-01 ALGAR).

Dessa forma, tem-se que o comportamento dos empregados, tanto dos que ficaram na ALGAR quanto dos que foram contratados pelo CSC, foi modificado e influenciado não

somente pelo sentimento de perda de conhecimento e da expectativa de perdas profissionais, o que refletiu também no relacionamento entre o grupo e o CSC cujas relações pautaram-se desde o início por uma dependência entre os empregados e, posteriormente, pela aceitação de que os problemas teriam que ser solucionados em conjunto com ambas as empresas envolvidas, e não somente pelo CSC como era a visão de várias empresas da *holding*:

Eu vejo assim que, na época, a visão é de que o impacto seria bem positivo porque, como eu estava falando: tiraria da gestão da organização, assim, aquele trabalho mais operacional, que não agregava valor, ao nosso ver. Mas hoje, avaliando assim, o tempo que já se passou desde contrato, a gente percebe assim que a entrega não foi feita conforme planejada ou prevista inicialmente, então, hoje causa um impacto no sentido que eles processam lá mas não tem como existir a análise sem a gente conhecer o processamento ou acaba que o processamento-negócio, a pessoa não tem conhecimento da análise, da estratégia da empresa. (Informação verbal, AC-01 ALGAR).

Não houve impacto no clima organizacional ... pelo menos com as próprias pessoas que ficaram,, não sei as que foram...Bom, acho que as que ficaram, ficaram com esse sentimento de que estão perdendo o conhecimento e as que foram, acho que sentiram um pouco, no início, porque estavam saindo do grupo ALGAR, que é bem almejado pelas pessoas e estavam indo para um mundo desconhecido que era o CSC. A pessoa trabalhava em uma empresa e está indo para o CSC. (Informação verbal, AC-02 ALGAR).

Hoje está uma relação assim: quando eu falo que o centro de serviço errou, eu estou dando um tiro no meu pé porque quem gerencia esse centro de serviço? Sou eu. Tem algumas empresas que entendem o centro de serviço como um ente que deveria resolver todos os problemas da empresa. Porque eu levei todo mundo que fazia a minha operação para lá, agora, você tem que dar a resposta para mim. Hoje, a gente não perde tempo em ficar indo lá e discutindo, vamos resolver o problema porque sabem que ficar discutindo não vai. Então, não tem o que fazer, tem que resolver o problema com parceria. Tratamentos isolados porque a gente está pensando muito agora em como vai ser essa governança, não tem uma estrutura de governança desenhada. (Informação verbal, AC-03 ALGAR).

Pesquisando sobre a existência de medidas de produtividade de gestores e empregados no CSC, bem como de eventual existência de benefícios ou incentivos atrelados ao nível de serviço ou ao desempenho individual e de equipe, foi possível apurar que no CSC terceirizado da ALGAR predomina a avaliação por equipe, embora também exista uma avaliação individual, mas esta com um forte viés de subjetividade. Estão estudando uma metodologia mais adequada para medição individual de produtividade. Um dos benefícios existentes é o pagamento de um bônus anual, que depende em parte do resultado da empresa em parte da avaliação individual:

A gente está trabalhando na definição de uma metodologia para fazer essa medição de forma individual, em algumas áreas como na área de RH, a gente já tem isso um

pouco mais adiantado, mas na parte de finanças a gente já não tem tanto. Esse trabalho já foi feito na parte de finanças, a gente já fez em outras ocasiões, em outros momentos, a gente já teve um trabalho mais detalhado, mas atualmente a gente não tem ele por pessoa em termos de produtividade, para muitas operações, a gente não tem ele identificado por pessoa, a gente tem mais por equipe. Por pessoa, individualmente, a gente não tem. A gente está montando em uma metodologia de ter, assim como em outras áreas a gente tem na parte de RH, de *contact center*, a gente tem isso bem detalhado. (Informação verbal, GE-02 ALGAR).

Na realidade essa questão da premiação é pago no pagamento do bônus anual, que ele depende do resultado da empresa, em partes e também da avaliação individual. Aí ela é mais subjetiva, mais comportamental... Aí já entra vários fatores: o líder de equipe direto, às vezes ele tem uma questão de avaliação da produtividade, mas também um pouco subjetiva e aí entra toda aquela questão comportamental de atitude da pessoa e vários outros itens... (Informação verbal, GE-02 ALGAR).

No que tange à forma de seleção de empregados para trabalhar no CSC e treinamento desses contratados, no CSC terceirizado da ALGAR foi possível apurar, de forma sucinta, baseado na manifestação do gestor do CSC, que a forma preponderante de seleção e contratação de pessoas é por indicações, avaliadas por critérios de melhor aderência nesse formato de trabalho (embora não tenham sido especificados quais seriam tais critérios):

Até a gente identificar essa necessidade, porque a gente tem essa particularidade, a gente já tenta recrutar pessoas que vão ter uma aderência melhor nesse formato de trabalho. Nem sempre a gente consegue acertar, mas a gente tenta buscar pessoas que a gente acha que vai ter uma aderência melhor. Hoje uma grande fonte que a gente tem são as indicações porque a gente abre o processo internamente, o divulga aqui para que as pessoas indiquem e tem muita coisa que é via indicações e também a divulgação que é feita via site, alguma coisa assim. (Informação verbal, GE-02 ALGAR).

#### *5.1.6 Gestão das mudanças para implementação do CSC*

Conforme relato do CSC da ALGAR, que corrobora as dificuldades já citadas quando da implementação do modelo no grupo, ocorreram resistências, em vários níveis, de empregados e gestores das empresas quanto a esse processo de terceirização, decorrentes principalmente da falta de preparação e insegurança dos empregados para adaptarem-se à nova realidade organizacional com a existência do modelo de serviços compartilhados:

Outro problema que nós tivemos do nosso lado aqui, foi a própria reação das empresas. Algumas reagiram bem nesse processo de terceirização e aderiram e

apoiaram e teve empresas (empregados e gestores) que foram mais resistentes. Até que em nível de diretoria nós não tivemos problemas e grande parte foi o próprio coordenador da empresa ou o associado que estavam acostumados com muita coisa que era operacional e as pessoas que ficaram lá, tiveram uma re-adaptação das atividades delas. Talvez a pessoa tivesse muita coisa operacional, agora ficou só com gestão. Então ele também não estava preparado ou com medo. (Informação verbal, GE-01 ALGAR)

O investimento da ALGAR no gerenciamento da mudança para o novo modelo de serviços compartilhados foi considerado como insuficiente, o que, além dos desgastes em relação às resistências na fase de implementação, gerou a necessidade de acionamento da governança corporativa e de vários entendimentos entre o CSC e as empresas da *holding* por meio de reuniões.

Tal manifestação é coerente com a forma adotada para implementação do CSC pela ALGAR, na manifestação do executivo entrevistado, de que modelo foi imposto pela *holding* às empresas componentes do grupo:

Mas eu acho que a empresa não atentou para esse detalhe (gerenciamento da mudança), acabou deixando de investir nessa questão. Então, tivemos muitos problemas em função disso aí. Tivemos problemas com os próprios gestores. Mas isso foi contornado ou minimizado com a governança corporativa. Tivemos que fazer reuniões; trabalho de conversa, e isso é cultural porque a empresa tomou uma questão inovadora, ela terceirizou muita coisa. Foi um processo grande que eles terceirizaram. Mas a gente acabou superando isso aí através do processo de governança e reuniões. (Informação verbal, GE-01 ALGAR)

E, durante a consolidação do modelo, o próprio CSC reconhece que sempre existiram dificuldades internas em relação à prestação dos serviços à ALGAR, principalmente quando tal prestação de serviços deixou de ser exclusiva como inicialmente ocorrera.

Assim, de um modelo personalizado nos primeiros anos de funcionamento do CSC, influenciado também pela absorção dos empregados da própria ALGAR, a empresa terceirizada começou a se expandir com prestação de serviços a outras empresas e a contratar novas pessoas, as quais não tinham mais o conhecimento do cliente, o que resultou em uma série de desgastes no relacionamento entre as empresas do grupo e problemas de gerenciamento da situação pelo próprio CSC:

E nós tivemos alguns problemas porque nós trouxemos algumas pessoas que não conheciam um pouco o cliente e isso acabou desgastando um pouco. E como era um cliente que era só ele, isso acabou gerando uma personalização muito grande nesse atendimento. Depois quando vieram outros clientes, aí nós não tivemos problemas porque o cliente estava acostumado com o modelo personalizado para ele, aí nós tivemos que compartilhar com outros clientes, que começaram a vir a partir de 2005, então nós sempre tivemos problemas. (Informação verbal, GE-01 ALGAR).

Apesar de ao longo do tempo (quase 10 anos da implementação do modelo), a relação entre o CSC terceirizado e as empresas da ALGAR apresenta oscilações de turbulência e tranquilidade. O fato é que foram obtidos ganhos por ambas as partes, além de uma oportunidade de crescimento única com tal experiência de adoção do modelo.

É o que se pode captar dos extratos de entrevistas, das quais tanto da parte da ALGAR, quanto da parte do CSC terceirizado, principalmente devido ao fim do período do contrato inicialmente firmado, já se vislumbram necessidades de adequações e reanálises tanto da questão de governança corporativa em relação ao CSC, quanto da incorporação da conscientização da necessidade de preparar melhor o cliente para o modelo de CSC, com um melhor gerenciamento da mudança (*change management*).

Durante a realização das entrevistas foi possível tomar conhecimento da existência de grupo de trabalho na ALGAR que está reanalisando a questão do compartilhamento dos serviços, considerando o vencimento do contrato no ano de 2011, de forma a melhor adequá-lo às necessidades e expectativas da organização, utilizando-se inclusive da experiência com o CSC terceirizado até então:

Eu vejo um outro ponto que tem que ser trabalhado e isso nós estamos fazendo melhor é a questão da transição; você preparar o cliente para essa mudança. Muitas vezes o cliente não está muito preparado e o desgaste inicial é muito grande. Isso é o *change management* que é o gerenciamento da mudança. (Informação verbal, GE-01 ALGAR)

O contrato ele era de dez anos e ele se encerra em meados do ano que vem, então, assim, não tem como a gente fugir disso. Foi feito o contrato com a *holding* e, assim, a gestão da *holding* passa para a gestão das empresas e a gestão das empresas passam para as gestões internas. Eu acho que teve um problema no contrato, na forma que foi colocado no contrato, na época assim, o programa de CSC é bom, tanto que hoje, não se pensa em voltar, pensa em replanejar essa forma

de fazer esse CSC e não em voltar para dentro da empresa, porque eu acho que houve um ganho grande com isso. (Informação verbal, AC-02 ALGAR)

### 5.1.7 Avaliações sobre o CSC da empresa

Os principais objetivos da existência do CSC na ALGAR, conforme apurado nas entrevistas, foram:

- redução de custos;
- otimização de processos;
- ganho de escala;
- foco no negócio;
- padronização de procedimentos;
- otimização de mão de obra.

Pesquisado sobre a influência do CSC na agregação de valor às atividades internas e aos negócios da organização, foi possível levantar que o entendimento predominante na ALGAR foi o de o maior valor agregado ocorreu na centralização e execução das atividades de *back office*, viabilizando que as empresas da *holding* pudessem ter melhores condições para focar em seus negócios, o que seria um dos fatores que possibilitou um significativo aumento do faturamento da empresa durante o período desde a implementação dos serviços compartilhados.

Apesar dessa avaliação de agregação de valor aos processos e negócios o grupo, pelas manifestações pode-se inferir que os resultados do CSC para a ALGAR poderiam ser bem melhores, se não fossem a série de desgastes de relacionamento e problemas ocorridos até então:

Eu acho que o que precisa ter mais atenção é com a questão da governança mesmo para que ele (CSC) cumpra com o seu papel, porque se ele cumprir, o papel do trabalho da empresa fica mais focado. (Informação verbal, AC-01 ALGAR)

Porque no CSC, são pessoas que são focadas naquele tipo de informação, então, a empresa fica focada em outra coisa, no ramo de atividade dela, no negócio dela e não nesse tipo de informação, então, o CSC ele trabalha para isso para prestar informação e esse tipo de informação de *back office* (Informação verbal, AC-02 ALGAR)

Se a gente for contar, tem várias etapas nesses anos que a gente está junto, é tipo um namoro, um noivado e um casamento. Têm fases muito boas e fases ruins. Mas uma coisa é inegável: em quase que dez anos, o grupo dobrou o seu faturamento, e o centro de serviço suportou esse rojão, ele está com a gente. Eu entendo o centro de serviço como um parceiro. Mal ou bem, com todos esses percalços, com todos esses problemas com um ou outro ponto de *gap*, de gargalo, eles conseguiram nos atender e possibilitar o crescimento do grupo nesses últimos anos, então, eu acho que teve ganho sim. (Informação verbal, AC-03 ALGAR)

Os principais benefícios e dificuldades das empresas do grupo ALGAR com relação ao CSC, conforme apurados nas entrevistas, estão listados no QUADRO 9 a seguir apresentado.

Em observação aos aspectos mencionados de dificuldades, pode-se inferir que a ALGAR aborda problemas típicos de um processo de terceirização, no qual a empresa não tem domínio pleno das possibilidades de intervenção para promover maior adequação às suas necessidades.

QUADRO 9  
Benefícios e dificuldades da ALGAR em relação CSC

| BENEFÍCIOS   | DIFICULDADES   |
|--|--|
| Custo menor do que manter uma estrutura interna  | Relacionamento ruim; deficiências de comunicação; problemas na prestação do serviço. |
| Continuidade e impessoalidade na execução das atividades de <i>back office</i> .                 | Não consideração de aspectos da terceirização pelos gestores.                        |
| Retirada das atividades operacionais da organização, possibilitando foco nos negócios das áreas. | Falta de melhor qualificação dos empregados do CSC.                                  |
| Diminuição de custos para a ALGAR no que tange à execução das atividades.                        | Dispersão; mudanças; deficiências no contrato e governança.                          |
| Terceirização também dos riscos operacionais (multas, penalidades) para o CSC.                   |  |

Fonte: Dados da pesquisa realizado pelo autor, 2010.

Em pesquisa sobre a visão dos entrevistados em relação ao relacionamento do CSC com as áreas clientes e vice-versa, bem como quanto à qualidade do atendimento das demandas pelo CSC, os empregados da ALGAR, mesmo considerando os problemas já discriminados anteriormente, classificaram que atualmente o relacionamento é bom, mas o atendimento poderia ser melhorado. E essa visão é corroborada pelo próprio CSC da ALGAR, conforme declarações de seus gestores:

Teve momentos aí que a percepção deles era muito negativa. Teve momento que eles falaram: “que hora que eu fui inventar de fazer isso”, talvez eles devam ter pensado nisso. Eu acho que no salto que eles deram no final da história aí, em relação ao que se imaginava, atendeu muito próximo, senão, as próprias empresas que estão revendo o conceito, elas continuam na mesma linha, elas estão pensando dentro do CSC.”( Informação verbal, GE-02 ALGAR)

No tocante a forma de avaliações de desempenho dos serviços do CSC e o aproveitamento das oportunidades de melhoria para aprimoramento dos serviços prestados para a ALGAR, devido ao fato de o CSC ser terceirizado não foi pesquisado em detalhes tal assunto, mas pelas entrevistas, verifica-se que o instrumento disponível de avaliação seria pela gestão do estipulado em contrato e pelos SLAs, e as oportunidades de melhorias seriam comunicadas por meio de reuniões e viabilizadas, quando possíveis e necessárias, por meio de ação conjunta entre as empresas da *holding* e o CSC.

Quanto às manifestações sobre a eficiência do CSC da ALGAR e sobre as oportunidades de aprimoramento do modelo para melhor prestação de serviços às empresas do grupo, a avaliação foi a de o modelo do CSC, enquanto centralizador e executor de atividades de *back office*, trouxe inegáveis ganhos para a organização e mostrou-se plenamente viável em termos de modelo operacional de processos.

Contudo, devido a uma série de dificuldades vivenciadas durante o tempo de existência do CSC terceirizado da ALGAR, a organização está repensando qual seria o melhor opção e forma de serviços compartilhados a ser adotado, mas sem questionar que efetivamente o modelo de CSC é imprescindível para o melhor desempenho das atividades das empresas da *holding*:

Em minha opinião, o CSC é um processo irreversível no grupo, eu não acredito que as nossas empresas planejem trazer as atividades de back office de volta porque bem ou mal, com todas as peripécias, com todos os obstáculos que nós enfrentamos, em minha opinião você tem um ganho na gestão, tem um ganho no negócio, tem um ganho de otimização, tem um ganho de escala e isso é inegável. Se você consegue mensurar isso, agora ou não, isso é outro assunto. (Informação verbal, EX ALGAR)

Olha, eu vejo que é elevado (ganhos) porque se não há a intenção de internalizar, talvez só modificar um pouco as formas de como as coisas estão sendo feitas, de dar um pouco o foco disso daí, eu vejo que o gestor, de uma forma geral, ele entende que é um trabalho bom e que é um sucesso mesmo assim. Talvez houvesse falhas, mas as coisas podem ser melhoradas, mas eu penso assim, se não há intenção de internalizar, as pessoas acreditam nesse modelo. (Informação verbal, AC-01 ALGAR)

Mas considerando que todas as empresas estão trabalhando em uma linha de CSC seja próprio, hoje as empresas estão falando “ok, nós estamos revendo, repensando o modelo” depois de dez anos e tudo isso está girando em torno de CSC, pode ser que o CSC continue sendo a Toutatis, que já está aqui ou pode dizer que ele é um CSC interno, mas em todo o momento, as empresas estão falando em CSC. (Informação verbal, GE-01 ALGAR)

Em manifestações sobre outro ponto mais significativo que mereceria ser destacado, por parte da ALGAR, conforme a seguir, foi salientada a fase de transição e de reavaliação do modelo de CSC, cabendo às empresas estudarem e decidirem o melhor modelo a ser adotado por cada uma.

Observa-se, neste caso, uma situação peculiar de governança corporativa da ALGAR, onde a *holding* que liderou o processo de serviços compartilhados há 10 anos, obrigando sua adoção por todas as empresas do grupo, agora transfere a essas empresas o poder de continuar adotando o modelo ou não, mas cientes que continuarão a ser cobradas quanto ao atendimento dos respectivos resultados esperados em sua área de atuação.

Em observação ao contrato atual do CSC que se finda em julho 2011, foi enfatizado os principais pontos a serem também estudados, tais como a necessidade de estabelecimentos de melhores mecanismos de governança do contrato, detalhamento de instruções de trabalho e níveis de serviço, definições claras de responsabilidades e de expectativas.

Ressalte-se que, embora os estudos sobre o modelo de CSC a ser adotado esteja em andamento, os entrevistados tendem a considerar que o CSC continue a ser operado por uma empresa terceirizada, não sendo manifestada a opção de se constituir um órgão independente da própria ALGAR para a execução dos serviços de *back office*:

Em 2011 vai vencer o contrato e cada empresa vai poder fazer o seu *back office* do jeito que ela quiser, nós vamos cuidar agora é de cobrar os resultados das empresas. Aí essa decisão foi tomada e em julho de 2011 vai vencer o contrato, nós não vamos renovar o contrato corporativamente, os nossos setores formaram equipes internamente para analisar o que eles vão fazer, se eles vão voltar com isso para dentro, se eles vão continuar com a Toutatis, se eles vão contratar outro fornecedor. (Informação verbal, EX ALGAR)

[...] governança e depois da governança, o desenho e o detalhamento das instruções de trabalho e níveis de serviço, dedicar muito tempo nisso. Para ficar muito claro. São os dois pontos mais significativos no centro de serviço, que eu falaria hoje. É isso também porque a partir do momento que você descreve bem, deixa bem claro o que tem que ser feito e as suas responsabilidades. Não interessa quem está fazendo não. É aquela questão que a gente deixou muito personalizado e até notando essa descrição, as coisas foram caminhando e a gente foi resolvendo o problema. Então para mim é o principal o detalhamento de cada processo e quem é quem; e quem é responsável. Isso aí para mim é o ponto mais significativo. (Informação verbal, AC-3 ALGAR)

Pelas características do CSC da ALGAR, o mesmo se enquadraria, em termos de evolução dos modelos de CSC quanto à prestação de serviços, como um modelo “empresa independente”. Neste tipo de modelo, a teoria destaca como características: a utilização por várias empresas clientes, objetivo de lucro com a prestação de serviços, atuação como empresa independente. Como objetivo a geração de receitas e lucros como uma empresa de serviços, e como forma de relacionamento a utilização voluntária dos serviços.

#### 5.1.8 Principais características do CSC da ALGAR por dimensão de análise

A partir das análises realizadas até então sobre o CSC da *holding*, pode-se resumir as principais características do CSC terceirizado da ALGAR, conforme QUADRO 11 a seguir apresentado.

QUADRO 10  
Principais características de um CSC terceirizado encontrado na ALGAR  
(Continua – Parte I)

| DIMENSÃO             | ALGAR   |
|----------------------|---|
| <b>Estratégia</b>    | <p>Motivações principais para adoção do modelo baseadas em redução de custos e liberação das empresas do grupo para focar no respectivo negócio, face centralização externa da realização das atividades de <i>back office</i>.<br/>Opção pela adoção de terceirização dos serviços, com a contratação de um CSC terceirizado.<br/>Impacto positivo nas estratégias do grupo, considerando viabilização de absorção de aumento de demandas administrativas para suporte às crescentes atividades de negócio das empresas da <i>holding</i>.</p>   |
| <b>Implementação</b> | <p>Auxílio de empresa de consultoria.<br/>Sucessão de empresas terceirizadas responsável pelo comando do modelo terceirizado.<br/>Repasse de recursos materiais e sistemas, além da contratação pelo CSC dos empregados da ALGAR que realizavam tais serviços.<br/>Problemas relacionados à resistência das pessoas, à forma impositiva do modelo pela <i>holding</i>, à deficiência da consultoria no levantamento das atividades a serem centralizadas e volume da demanda, à falta de treinamento adequado dos empregados do CSC, aos impactos de migração dos sistemas, a “personificação” inicial da relação do CSC com a ALGAR, à falta de flexibilidade do contrato para cobrança de níveis de produtividade e agregação de maior valor às relações comerciais do grupo.<br/>Forte dependência da colaboração e compreensão mútua entre o CSC e as empresas componentes do grupo ALGAR na resolução de problemas mais significativos e para a manutenção do relacionamento durante praticamente os 10 anos de funcionamento do modelo.</p> |
| <b>Estrutura</b>     | <p>Não modificação dos níveis hierárquicos e organograma nas empresas do grupo ALGAR.<br/>Transferência de mão de obra e recursos materiais próprios para o CSC.<br/>Principais impactos: redefinição dos níveis de responsabilidade de cada</p>  |
| <b>Estrutura</b>     | <p>empresa, modificação da forma de cada empresa administrar suas atividades em função do relacionamento do CSC externo à organização, não necessidade de espaço e gerenciamento da quantidade de empregados e equipamentos outrora existentes.<br/>Definição de localização do CSC em Uberlândia pela empresa externa, após estudos que consideraram aspectos técnicos quanto à infraestrutura da cidade e quanto ao tipo de serviço a ser prestado, inicialmente voltado exclusivamente para o grupo ALGAR.<br/>Modelo do CSC da ALGAR: modelo baseado em <i>holding</i> (corporativo).</p>   |
| <b>Processos</b>     | <p>Centralização de todas as atividades de <i>back office</i> entendidas como passíveis de execução pelo CSC.<br/>Realização de mapeamento dos processos para implementação, mas não necessariamente redesenho dos mesmos.<br/>Utilização de vários sistemas de tecnologia de informação, muitos oriundos das empresas do grupo ALGAR.<br/>Padronização dos serviços prestados em sua maioria.<br/>Ferramentas de controle e avaliação: contrato, SLAs, reuniões, e eventuais documentos específicos gerados quando de inclusão de serviços.<br/>Custo da prestação do serviço rateado entre as empresas da <i>holding</i> de</p>   |

QUADRO 10  
Principais características de um CSC terceirizado encontrado na ALGAR  
(Continua – Parte II)

| DIMENSÃO                   | ALGAR  |
|----------------------------|--|
| <b>Processos</b>           | <p>acordo com % inicialmente definido ou com alocação de custos por demanda específica.</p> <p>Dificuldades para adequada execução dos serviços pelo CSC, com oscilação da qualidade durante o tempo de existência do modelo, demandando parcerias com as empresas do grupo para melhor solução dos problemas.</p>   |
| <b>Pessoas</b>             | <p>Manifestação de sentimento de insegurança e expectativas nos empregados quando da fase de implementação do modelo.</p> <p>Medidas de produtividade de gestores e empregados do CSC constituída predominantemente de avaliação por equipe, embora existam avaliações individuais, mas esta com forte viés de subjetividade.</p> <p>Seleção para contratação de pessoal realizada, na maioria das vezes, por indicações, com avaliação por critérios técnicos internos.</p>   |
| <b>Processo de mudança</b> | <p>Desgastes em relação às resistências na fase de implementação, gerando a necessidade de acionamento da governança corporativa e de vários entendimentos entre o CSC e as empresas da holding por meio de reuniões.</p> <p>Relacionamento entre o CSC e as empresas do grupo ALGAR, ao longo do tempo, apresentou oscilações de turbulência e tranquilidade, mas com ganhos por ambas as partes, além de oportunidade de crescimento única com tal experiência de adoção do modelo.</p> <p>Em andamento estudos para reavaliação do modelo, visto fim do contrato atual, com a visualização de possibilidade de vários aprimoramentos, em especial melhor gerenciamento das mudanças.</p> <p>Consideração de que os principais objetivos e motivações para a adoção do CSC foram atingidos.</p>  |
| <b>Avaliações</b>          | <p>Maior valor agregado ocorreu na centralização e execução das atividades de <i>backoffice</i>, viabilizando que as empresas da holding pudessem ter melhores condições para focar em seus negócios, o que seria um dos fatores que possibilitou um significativo aumento do faturamento da empresa durante o período desde a implementação dos serviços compartilhados.</p> <p>Relacionamento e qualidade de prestação dos serviços bons, mas poderiam ser melhores. Instrumentos de avaliação e controle deficientes.</p> <p>Benefícios e dificuldades – QUADRO 9. Dificuldades abordam problemas típicos de um processo de terceirização.</p> <p>Face fim do contrato do atual CSC em julho/2011, já estão em andamento estudos de reavaliação do modelo visando a sua melhor adequação às necessidades da organização.</p> <p>Em termos de evolução dos modelos de CSC, o modelo da ALGAR se enquadraria como “empresa independente”.</p> |

Fonte: Dados da pesquisa realizado pelo autor, 2010.

## 5.2. ALCOA S.A.

### 5.2.1 Estratégias para adoção do CSC

As principais motivações para adoção do CSC na ALCOA foram: a redução de custos, a padronização dos processos, o foco e melhoria na qualidade do serviço, ganho de eficiência. Destaque-se, na entrevista do executivo da ALCOA, a preocupação da adoção do modelo no que se refere à relação fornecedor-cliente, ou seja, no que se refere à atuação do CSC para o melhor atendimento às áreas clientes e agregação de valor para todos, o que foi possível verificar em diversos outros pontos das demais entrevistas, como será adiante abordado:

Então, o que motivou essa vinda da essência e eficácia foi a questão para reduzir custos e a questão de ganho de eficiência no processo de forma que [...] focasse no negócio. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

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 em 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. Padronização, sem dúvida é um dos maiores ganhos. (Informação verbal, EX ALCOA).

O CSC da ALCOA (conhecido internamente na empresa pela sigla GBS) no Brasil foi adotado por meio de patrocínio do então presidente da empresa para a região, o qual já assumiu com o objetivo de implantar o modelo, o qual já existia e cuja validade já fora testada e conhecida da ALCOA em várias outras regiões do mundo:

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 4ª 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. Sem dúvida, o melhor termo é o patrocínio do presidente.

E aí se definiu aqui o *business case*, que submeteu lá para fora para aprovação da vice-presidência mundial. (Informação verbal, EX ALCOA).

Com a utilização da experiência dos outros CSCs já existentes, a ALCOA adequou a forma como o CSC no Brasil iria funcionar, visando inclusive promover uma diferenciação de atuação no mercado, não somente no que tange aos reflexos de redução dos custos, mas também a agregação de valor aos seus produtos. Pela entrevista, pode-se inferir que a necessidade de atuação diferenciada no restrito mercado de *commoditie* de alumínio foi um dos fatores incentivadores para a adoção do modelo:

A gente utilizou a experiência do que se usou lá fora, então que serviços estavam consolidados dentro do GBS e a gente trouxe para cá e analisou a organização como um todo para ver que outras áreas e serviços poderiam e deveriam migrar para o centro de serviço. Todos os ganhos que você tem de redução de custos, te ajudam a diferenciar no mercado. A ALCOA atua em uma *commoditie*, que é o alumínio, que tem o mesmo preço para todo o mundo e seus resultados vão ser os melhores tanto quanto você conseguir ter o custo mais baixo. Você pode, através da qualidade do serviço prestado por GBS, agregar valores a um produto para o nosso cliente, como ocorreu, por exemplo [...]. (Informação verbal, EX ALCOA).

Os impactos do CSC nas estratégias da ALCOA foram decorrentes, basicamente, da viabilização de os órgãos da empresa focarem em seus negócios principais, propiciando melhorias e evolução nos diversos segmentos que trabalham com as atividades fim da organização, e, conseqüentemente, na consolidação das metas de lucro e de posicionamento da ALCOA em seu mercado de atuação:

Acho que as grandes vantagens do modelo, além do benefício econômico, financeiro e tudo são de que você consolidando tudo em uma única organização, essa organização mantém o foco para aquele serviço, para aqueles processos. E aí você tem uma capacidade, uma oportunidade de melhorá-los de avançar, de evoluir nesse processo de adquirir conhecimento técnico, enquanto que os negócios, as fábricas, as operações podem focar sua atenção única e exclusivamente na própria operação. [...]. Então, a avaliação da empresa é que foi um projeto vitorioso porque a gente trouxe todos os resultados esperados, continua trazendo e é um modelo ainda, que vai ser mantido e adotado pela ALCOA. (Informação verbal, EX ALCOA)

### 5.2.2 Processo de implementação do CSC

No CSC (GBS) da ALCOA, o processo de implementação, após estudos realizados, previa a centralização do máximo de atividades possíveis de *back office*, em um órgão independente da própria empresa. Dessa forma, a maioria das atividades consideradas comuns e rotineiras foi centralizada em curto espaço de tempo, e as demais em seguida.

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 do GBS para tocar esse volume do serviço que a gente listou? Foi feito dessa forma, considerando todas as áreas de funcionamento. (Informação verbal, EX ALCOA).

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 idéia foi o seguinte: traz o máximo de coisas possível. Vai ter o trauma? Vai ter o trauma, mas traz o máximo. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

Ele já era centralizado em SP, então, ele já veio. A parte de compras, já tem uma lógica de que quanto mais você centraliza, você consegue ganhar escala. Os outros já vinham com o negócio, digamos assim, esses de saúde, segurança e meio ambiente vieram como oportunidade: já que os outros centralizaram e a gente teve ótimos resultados, porque não levar isso para a outra área? (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

As providências para implementação do CSC na ALCOA ocorreram três meses após a aprovação final de instalação do modelo em Poços de Caldas, cidade de Minas Gerais, em janeiro de 2005, com relevantes preocupações em relação à parte de movimentação e contratação de pessoal e estrutura física. A velocidade de implementação pode-se creditar às experiências anteriores que a ALCOA já possuía com os outros CSCs já em funcionamento em outras regiões do mundo, bem como do estímulo da alta administração para que isso acontecesse dessa forma:

Aí foi um critério definido pelo presidente, no momento, ele queria acontecer em um período rápido. Não é só por vontade não. Eles avaliaram que era possível fazer esse movimento e que era até benéfico para a empresa, decidido o modelo, comunicar logo e implantar. Porque assim, como afetou um numero grande de pessoas, afetou os que mudaram para cá. E aí, se fez uma avaliação interna se as pessoas tinham interesse em vir ou não, que pessoas não viriam de qualquer forma para Poços, quem teria que ser contratado aqui, que equipe cuidaria da transição,

que não viria para cá definitivamente, mas cuidaria da transição. E aí, organizado isso tudo, contratou-se pessoas da região, viu a questão física aqui do escritório e etc. A aprovação final foi no começo de janeiro em NY em 2005. Em abril de 2005 nós já fizemos o primeiro fechamento aqui em Poços. (Informação verbal, EX ALCOA).

Pelo que se depreende das entrevistas, os principais problemas salientados quando da implementação do CSC foram referentes à deficiência da estrutura física inicial, à acomodação de empregados da área administrativa em uma mesma cidade trabalhando no mesmo espaço – embora em prédios distintos - onde já existiam as fábricas, há uma falta de maior entendimento do modelo pelas fábricas, à adequação das atividades do CSC considerando a realidade das fábricas localizadas em diferentes cidades.

Chama-se a atenção que não foram detectados nas entrevistas problemas relevantes quanto à resistência de empregados e gestores ao modelo, inadequação de centralização de atividades ou ineficiência de prestação dos serviços pelo CSC.

Um fato que merece ser explicado refere-se ao choque entre o perfil dos operadores da fábrica com o perfil desse grupo (administrativo), o qual ocorreu pelo fato de que, para implementação do CSC, foi necessário o deslocamento de vários empregados que anteriormente trabalhavam na área administrativa em São Paulo, com características de formação pessoal/profissional, rotinas e condições de estrutura física de trabalho diferentes das que foram disponibilizadas em Poços de Caldas, além da gradual sedimentação da convivência diária daqueles empregados com os empregados que já trabalhavam na fábrica, devido ao fato de que o imóvel para funcionamento do CSC situa-se bem próximo ao do imóvel da fábrica:

O que eu vejo de errado, que dificultou bastante foi a questão de estrutura física, na época as pessoas vieram, mas não existia uma adequação de salas de local físico, de estrutura física; tanto que por um tempo, o prédio aqui foi ampliado, teve uma época que algumas pessoas tiveram que ficar indo ao escritório no centro da cidade e eu vejo que isso não ocorreu de forma adequada, porque as pessoas não tinham uma estrutura de local adequada. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

Então você teve um choque entre o perfil dos operadores da fábrica com o perfil desse grupo. Do outro lado, você tinha pessoas enraizadas, confortadas nas suas cidades e de repente por uma centralização são transferidas, são incentivadas a

estarem naquela outra cidade, que é diferente do centro em que ele estava. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

O maior dificultador, vou falar como administrador; foi a questão do entendimento do modelo por parte das plantas saberem o porquê desse projeto. Eu lembro que na fase de implementação, a gente comentou que precisávamos refazer o processo de implementação. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

A principal dificuldade que a gente encontra até hoje é garantir conformidade, controle de todos os processos de compra, que tudo esta sendo seguido conforme o procedimento. Então uma grande dificuldade que a gente enfrenta é a realidade da localidade e dos empregados. Da localidade em passar isso, em compartilhar, às vezes, eles têm essa resistência. Como que um GBS lá vai conseguir controlar um processo que eu toco aqui? Entendeu? Então, um pouco dessa resistência que a gente enfrenta também e um pouco de entender a realidade da outra localidade. (Informação verbal, EM-01 ALCOA).

Cada problema detectado quando da implementação do CSC foi tratado de forma específica: quanto à estrutura, durante sua adequação, ocorreu ampla comunicação de esclarecimento sobre as adaptações para a implementação do modelo na cidade. Em relação à questão do choque de perfil, o tratamento foi por meio de conversas e reuniões. Sobre o entendimento do modelo pelas fábricas, adotou-se comunicação mais específica, direcionada para a linguagem de operação. Quanto à conformidade de processos decorrentes das diferenças de localização da área cliente, a ação foi de conversar com as pessoas, demonstrar os benefícios e estimular a confiança nos resultados dos serviços prestados pelo CSC.

Considerando que tais problemas não foram mais citados nas entrevistas em momentos posteriores, bem pela forma mais terminativa que os entrevistados expuseram os mecanismos de tratamento para os problemas, depreende-se que as ações de regularização dos problemas foram efetivas:

O principal fator que foi acertado (quanto adaptação estrutura física) foi a comunicação, tanto das pessoas quanto da liderança, quanto da cidade, os meios de comunicação e até a divulgação dessa unidade de negocio para a cidade. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

Então você muda esse ponto (choque de perfis) e isso foi feito através de conversas, através de reuniões e demonstrações de que tudo era a mesma coisa. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

Como a gente tratou (entendimento do CSC pelas fábricas)? A gente passou de certa forma, a falar o que poderia ser feito aqui, melhorar, aproximar a comunicação, entendeu? Muito tempo, a gente até chamou de cardápio, falando na linguagem de operação, mas um portfólio de todos os serviços falou: a gente

consegue fazer isso, isso, isso, isso e isso aqui... Quando ele chegava: Ah! Eu não sabia disso. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

A gente conversa com as pessoas (realidade das áreas clientes localizadas em diferentes cidades); vai verificando as informações, mostra para as pessoas os benefícios, é mais mostrando os benefícios para a pessoa da gente entrar, puxar uma atividade que deveríamos ter feito por eles, entendeu? (Informação verbal, EM-01 ALCOA).

No que tange às manifestações dos entrevistados quanto às necessidades de aprimoramento do CSC em relação à sua implementação, as mesmas são mais no sentido de aumento de eficiência com a centralização de outros serviços e conseqüente padronização dos processos, e no que se refere à permanente disponibilidade do CSC para conseguir realizar as adaptações que se fizerem necessárias para o melhor atingimento dos objetivos da organização. Não foram relatadas necessidades de correção de procedimentos ou má qualidade dos serviços prestados:

Eu digo que 85% (atingimento dos resultados esperados com a implementação do modelo). Vou deixar os 15% porque a gente precisa alinhar algumas coisas que ainda existem prioridades de centralização. Mas em termos de resultado, de entendimento do que é, acho que hoje sim. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

A gente vai sempre agregando novas atividades. É constante a gente centralizar o máximo que a gente pode e quanto mais a gente puder fazer um único processo padronizado; qual é o maior benefício? A padronização. Então a gente consegue garantir que todas as localidades sigam o mesmo processo. Houve e constantemente existem essas mudanças, essas adaptações: tentamos fazer de um jeito, mas não deu certo, vamos tentar fazer de outro. (Informação verbal, EM-01 ALCOA).

### *5.2.3 Implicações do CSC na estrutura organizacional*

O CSC da ALCOA constituiu-se de um novo órgão da organização, acrescido ao seu organograma, tanto em termos de competências, níveis hierárquicos e cargos, bem como alocação específica de mão de obra e demais recursos.

No tocante às estruturas das fábricas (plantas) não ocorreu alteração significativa, a não ser o aproveitamento de parte dos empregados para trabalharem no CSC. O processo de transição

para a efetiva implementação do modelo gerou algumas demandas que não foram plenamente atendidas de pronto em relação à estrutura para o adequado funcionamento do CSC como, por exemplo, a adaptação/construção das instalações:

Ele (CSC) é uma estrutura independente. É uma estrutura que presta serviço para a empresa. Depois eles construíram essas instalações, mas as pessoas foram meio que, não tinha essa sala, então as pessoas que vieram de outras áreas que tinham as suas mesas, tiveram que se readequar, então teve um processo de transição, então um planejamento. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

Não, aqui na nossa estrutura. Na planta não mudou, só foi otimizado. A maior parte dos recursos, falando em pessoas, foram pessoas que vieram das plantas, grande parte de Poços de Caldas e, por exemplo, eu vim de uma planta de Itajubá, nós tivemos pessoas de Santa Catarina, SP, mas pessoas que já estavam dentro da ALCOA. As contratações foram em nível de operações, assistentes administrativos, que já eram prestadores de serviços ou estagiários aqui da ALCOA. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

Em relação ao enquadramento do CSC (GBS) da ALCOA no organograma da organização, o mesmo é considerando como um órgão autônomo, assim como as demais unidades de negócios (fábricas), com subordinação direta à diretoria e presidência da organização:

E o GBS é considerada uma unidade de negócios. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

Ele é subordinado ao diretor financeiro e a presidência da companhia. Ele é uma unidade de negocio, a parte. (Informação verbal, GE-01 ALCOA).

Se comparar o GBS com a fábrica, eles estariam praticamente no mesmo nível, pelo tamanho do escopo. (Informação verbal, EX ALCOA).

Outra característica específica a destacar no CSC da ALCOA, é a existência dentro do próprio CSC de utilização de mão de obra terceirizada como força de trabalho auxiliar, geralmente para processos mais simples, rotineiros e de maior controle, mas sempre sob a coordenação de um empregado da ALCOA:

Como as demandas aumentaram, a gente terceirizou o que era transação, o que a gente conseguiu colocar em processo e deixar sobre controle, isso é feito por terceiros. Como é feito o atendimento deles aqui. Mas não é na cidade. É aqui na estrutura física. Aí você tem o efetivo próprio coordenando e o efetivo terceirizado ajudando nas atividades mais corriqueiras e tradicionais. (Informação verbal, GE-02 ALCOA)

Uma área que a gente tem terceirizada é o CEDOC, é o arquivo morto. Então todos os documentos que a gente não utiliza mais, vão para a CEDOC. É uma área

terceirizada. Também utilizamos terceiros para compras de baixo valor, que a gente chama. Compras de até R\$10.000,00 são eles que fazem. É como se fosse um gestor técnico estivesse subordinado a ele tais pessoas, com independência para fazer essas compras, mas sob coordenação e mensuração dele. (Informação verbal, EM-01 ALCOA)

Pelo captado nas entrevistas, a definição da localização do CSC (GBS) da ALCOA em Poços de Caldas decorreu principalmente do fato de que a organização objetivou que a instalação do mesmo fosse próximo à unidade (fábrica) que estivesse vinculada diretamente ao negócio da organização (produção de alumínio), bem como para o aproveitamento da própria infraestrutura já existente para essa unidade.

Das opções disponíveis, também se avaliou as características do imóvel de cada unidade, bem como as facilidades que as cidades sede dessas unidades ofereciam em relação à captação de mão de obra qualificada, universidades, localização geográfica, dentre outras.

Em SP que o custo de vida é muito caro, o espaço, o metro quadrado também, e etc. E se pensou em uma fábrica, porque apesar do CSC ter vida própria e etc. não se queria perder o vínculo com o negócio dos valores da companhia, com o negócio da companhia. Para não ficar em SP, as pessoas não sabem nem o que produzem, nem o que vendem, entendeu? E aí, analisou-se duas opções. Todas as possibilidades ficaram em Recife, tinha uma fábrica ao lado de Recife e Poços de Caldas. Aí avaliaram a possibilidade de mão de obra, custo de vida, disposição de espaço físico e etc. e aí é o que está. Está dentro da fábrica e a gente compartilha toda a infraestrutura de serviços, restaurante e transporte e tal.” (Informação verbal, EX ALCOA).

(...) tanto que na época eles resolveram que não seria em SP por causa dos custos e que isso ficaria alocado em alguma unidade fabril ou aqui ou no Maranhão. A questão de custos também: custos da região e a questão de contratação também. Existem na região universidades com cursos que poderiam ter estagiários e profissionais com qualificação para contratação. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

Só complementando, a vinda para Poços também, o custo e a qualidade de vida aqui é excelente. Temos universidades e está crescendo o número de universidades aqui. Então a qualificação da mão de obra, como é perto de SP, Campinas, Ribeirão Preto, São Carlos, eu acho que é fácil de atrair as pessoas (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

A minha opinião, pessoal, disso acho que tinha três lugares de discussão: Poços de Caldas foi decidido por ter um pólo favorável industrial, uma cidade muito boa, a qualidade de vida aqui é excepcional, muito próxima de SP e Campinas e algumas outras regiões. Também contou como positivo a tomada de decisão: “vamos fazer lá porque vai ser mais fácil e melhor para a companhia. (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

Pelas características do CSC da ALCOA, o mesmo se enquadraria em termos de modelos de governança, como um modelo baseado em Unidade de Negócio Independente. Nesse modelo, a teoria destaca como aspectos positivos: independência de gestão, foco em desenvolvimento do negócio, foco em suporte ao cliente, foco em melhoria contínua para sobreviver as mudanças do negócio; e como aspectos negativos: alto investimento inicial, resistência dos gestores – poder e informação.

#### *5.2.4 Implicações do CSC na gestão de processos*

Considerando a forma de atuação mundial da ALCOA, os processos que eram executados por suas diversas empresas já seguiam uma determinada padronização, o que implicou, conforme apurado nas entrevistas, que não seria necessário o redesenho dos processos, ou seja na reavaliação de sua forma de execução, para que fossem centralizados no CSC (GBS), ocorrendo, entretanto, eventuais adequações posteriormente:

Os processos principais, aqueles que já estavam definidos que iam ser utilizados pelo GBS, já foram pré-definidos. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

Padronizou depois, acho que cada um tinha e depois houve uma adequação. Houve a mudança e uma readequação, então, no meu ponto de vista foi depois. Durante esses primeiros meses ou um ano, dois anos para ela se adequar. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

Então, o almoxarifado também faz parte do GBS. Mais ou menos algumas mudanças de critério, por exemplo, a partir de tal valor eu vou comprar tal ferramenta. Mudanças de ferramentas, mas em linhas gerais, ele manteve-se o mesmo. Mas algumas adaptações foram feitas sim. (Informação verbal, EM-01 ALCOA).

Algumas coisas já vieram no começo como bem definidos e algumas coisas a gente vai absorvendo à medida que a gente vê que existe a possibilidade. E acho que isso não vai parar porque o serviço se cria toda hora. Lógico que algumas adaptações devem ter acontecido, mas acho que no “grosso”, as atividades sempre foram as mesmas... Porque todo mundo segue uma política, cada departamento tem uma política e padrão de trabalhar. Então não pode ser muito diferente. O que é particular, você trabalha aquilo específico e resolve o problema. (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

No que tange à utilização da tecnologia de informação, há um uso intenso de sistemas informatizados, sendo o ERP (*Enterprise Resource Planning*) o sistema principal, além de

diversos outros aplicativos legados, de aplicabilidades específicas, mas total ou parcialmente integrados ao sistema principal.

O acesso aos bancos do ERP e dos aplicativos legados propicia as áreas interessadas a obtenção de informações e a execução de procedimentos necessários ao atendimento de suas respectivas necessidades:

Nós utilizamos como *ERP*, o *Oracle*, para todas as soluções a gente usa vários módulos do *Oracle* e alguns sistemas legados aí, mas totalmente integrados com o *Oracle*. (Informação verbal, EX ALCOA).

Seria o *ERP*, isso mesmo. A ALCOA tem vários sistemas paralelos. Por exemplo, no nosso caso de gerenciamento de contrato, a gente tem o *BMC*, tem um outro aplicativo e nesse sistema a gente lança lá o contrato, quem é gestor comercial e quem é gestor técnico. ...existem vários sistemas de vários outros sistemas. Existe um novo sistema que está sendo implementado agora é o SRM, que é *Supplier Relationship Management*, que é um sistema de avaliação de fornecedor. Que é um outro sistema que não é EBS. As informações que eles precisam enquanto área cliente, eles conseguem acessar via sistema. (Informação verbal, EM-01 ALCOA).

[...] o requisito de *ERP* na parte de comercial, faturamento, parte contábil, financeira, a parte de compras é tudo dentro do *ERP* e o mesmo sistema que temos aqui, você tem em todas as localidades. Em alguns momentos você tem alguns *softwares* que a gente chama de legado, que são pacotes que foram comprados e cada localidade tem a sua especificidade para o negócio da localidade. Mas em alguns momentos, esses *softwares* são corporativos, também. Então você tem tanto aplicativos dedicados para a localidade, que é onde dá a entrada de sistemas que dá o suporte, como você tem um sistema principal nosso que é o nosso *ERP*, que você tem em todas as plantas, como em algumas aplicações de suporte e corporativas, que o serviço também é prestado pelo GBS. Pra isso, seria um absurdo para customizar isso dentro do *Oracle*. Então, não faz sentido, fica fácil um trabalhar com o outro. Então a gente sempre tem esses *softwares* trabalhando em paralelo... (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

Até no portal, a gente pode acessar as vagas que existem e para qual unidade que é e, quando tem alguma necessidade de contratação de consultoria, para entrevista, para seleção... (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

RH, sistemas, tem uma que a gente não tem tanta interação, mas a parte de controladoria, finanças, a parte de *travel* que a gente utiliza também; nossa área viaja muito. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

A forma como o serviço é prestado pelo CSC às diversas áreas clientes da ALCOA segue o mesmo padrão de execução, o que facilita inclusive a absorção de demandas derivadas de criação de novas unidades, as quais podem alterar o volume de serviço, mas não os procedimentos já consolidados.

Pelo exposto nas entrevistas, tem-se que o CSC da ALCOA possui uma forte interatividade com os fornecedores, não somente em relação às compras de materiais e serviços, mas também em relação ao conhecimento do mercado na busca do desenvolvimento de novos serviços e produtos que melhor atendam as necessidades da organização:

Quando a gente implantou o serviço, todos os serviços que estão aqui é o mesmo para todas as empresas do grupo, inclusive as que entram, também, as quais já entram com tudo padronizado. Então, você interage com vários outros pontos e interage com os outros fabricantes de metalurgia, não de alumínio especificamente, mas você pode falar de aço, de outros materiais. O que nós temos com fornecedores é essa questão de desenvolvimento tanto de serviço, quanto de produto. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

É igual... Porque a gente já tem a prioridade para cada tipo de chamado que a gente atende, mas o serviço que a gente faz para uma e para outra é igual. Vai mudar o volume, mas a qualidade que a gente quer prestar é exatamente igual... Temos contato com fornecedores, porque nós temos fornecedores que prestam serviço para a gente hoje. (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

Na ALCOA, as principais ferramentas que regulam o funcionamento do CSC em relação às áreas clientes em termos de direito, deveres, metas, qualidade de serviços, gestão e outros indicadores, são basicamente constituídas pelo SLM (*Service Level Management*) e pelo SLA (*Service Level Agreement*). Nas entrevistas, não foram detectadas manifestações quanto a eventuais deficiências desses instrumentos em relação ao relacionamento entre o CSC e áreas clientes, bem como em relação ao acompanhamento e mensuração de resultados, pelo que deduz-se estarem atendendo adequadamente às necessidade de todas as áreas envolvidas e sinalizando quanto a eficiência e validação da qualidade dos serviços prestados pelo CSC:

O próprio SLA que é aquele contrato de expectativa que você tem com o cliente. Eles são imensuráveis, não existe sentimento: “o ambiente está melhor”. Não, não existe. Existe é fato. O resultado operacional obtido não foi isso: “O contas a pagar fez 99,8% de pagamentos no prazo”; “O sistema de salários completou 100%”; “O holerite foi entregue 100%”... Fato! Não existe, você não tem como fazer um contrato de expectativa, a não ser com números factíveis, não com expectativa. (Informação verbal, GE-01 ALCOA).

Existem dois documentos, que nós chamamos: um é *SLA*, contrato de nível de serviço e o outro é o *SLM*, que é como se fosse um documento que é formalmente redigido, onde vocês encontram todos os indicadores que você tem de serviço prestado entre *GBS* e planta. Que é assinado entre as partes. *SLA* é só valor. Por exemplo, você está e têm todos os chamados, eu vou atender, dentro do prazo em até, no máximo 90%... E tem o outro que chama *SLM*, que tem mais informações e é mais completo. Na verdade; o *SLA* completa o *SLM*. Fica uma coisa mais específica, você tem dois que monitora a gente porque lá tem todos os serviços que estamos fazendo de prestação e aquilo que foi contratado da localidade para a gente. (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

O CSC não trabalha com precificação dos serviços prestados, sendo que os custos decorrentes do seu funcionamento são rateados pelas fábricas (plantas), não sendo detectado nas entrevistas desmembramentos de utilização dos custos dentre os órgãos internos de cada área:

O nosso não chega a esse nível. Porque vou falar para você a origem do nosso custo: o nosso custo é rateado pelas plantas, então, teoricamente, quem paga os serviços são as plantas... (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

Para efeito de acompanhamento e avaliação da qualidade dos serviços prestados pelo CSC da ALCOA, além dos instrumentos SLA e SLM, existem várias outras formas de medição visando o aprimoramento dos serviços, tais como: pesquisas de qualidade junto à área cliente após prestação de cada serviço, reuniões periódicas de discussão de resultados, aferição de indicadores junto à área cliente.

Depreende-se das entrevistas no tocante ao acompanhamento e a mensuração da qualidade dos serviços executados pelo modelo, a pró-atividade do CSC em buscar a avaliação e o aprimoramento dos serviços prestados, bem como o reconhecimento das áreas clientes quanto a eficiência dessa sistemática, não sendo detectado a existência de deficiências em relação ao assunto:

Olha, cada departamento na empresa, existem as metas que são estabelecidas ao longo do ano. Então desde o começo do ano, nós temos o contrato de expectativa que cada funcionário faz com o seu gestor e onde ele se compromete a desenvolver aquelas atividades e cada departamento tem as suas metas. E essas metas são analisadas mensalmente na base crítica de cada departamento. O GBS também tem essas metas, esses objetivos e, também, tem a sua análise crítica, que é realizada mensalmente no espaço do GBS. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

[...] o sistema de pesquisa, depois de um serviço, registros de uma solicitação de serviços e depois eles mandam um questionário para avaliar a qualidade não tenho dúvida que é uma excelente ferramenta para melhorar os processos. É quantificar o seu serviço. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

Na verdade, nós temos um contrato de expectativa, vamos dizer assim, entre cada planta e o GBS em que a gente contempla, em que a gente assina com eles o que eles esperam da área em si. Isso periodicamente, mensalmente isso é reportado para as plantas e nós temos reuniões sistemáticas com as direções das unidades, reportando o que nós temos feito e recebendo *feedbacks* de expectativas que eles esperam que a gente venha a fazer. A reunião é para mostrar o que já aconteceu e as expectativas do que se espera. O GBS é parte da ALCOA, não é um monstrinho em um canto não. Ele é parte da empresa. Somos parte dele, então, se ele tem um problema pontual, nós vamos sair daqui e vamos lá juntos verificar o que é. Se na outra mão, em virtude da falta de controle, está acontecendo isso, nós vamos entrar

em contato com ele e “da uma olhada nesse processo”. É muito transparente isso. Não existe burocracia e como são unidades diferentes, em paralelo como comentei, a pessoa tem que entender o seguinte: ele tem o GBS disposição dele. (Informação verbal, GE-01 ALCOA).

Relatórios, conversas, reuniões... Nós fazemos reuniões trimestrais com os clientes para fazer reuniões de avaliação dos serviços que estão sendo prestados. Hoje a gente mede desempenho, primeiro: pela forma de entrega, quanto a gente está entregando no prazo acordado, qualidade; número de reclamações, a gente tenta trabalhar com um número mínimo de reclamações, zero se possível. E essa questão que é o principal *driver* de desempenho está relacionado ao seguinte: o quanto de horas foram acordados, e o quanto de horas foram alocados para nossa B.U.”( Informação verbal, GE-02 ALCOA).

Nós fazemos reuniões mensais com as *BU's* pra ver a satisfação, a gente passa área a área, vê se tem algum serviço que precisa melhorar, se tem algum problema, algum projeto e tal. No começo, a lista de pendências e de reclamações e de sugestões era muito grande. Hoje você abre uma área, por exemplo, e começa a falar com uma *BU* e às vezes não sai nada, não surge nada: “está tudo tranqüilo, não tenho nenhum problema, tem um serviço aí que a gente viu uma evolução muito grande, mas eu não tenho nenhum problema não”. Evoluiu muito e a gente vê pelo nível de reclamação e pela quantidade de itens... (Informação verbal, EX ALCOA).

Ele faz uma pesquisa com esse cliente, que são, por exemplo, diretores de outras unidades para que eles possam medir a qualidade desse serviço prestado... Então tem essa avaliação... É um instrumento para medir esse nível de satisfação, é um indicador. (Informação verbal, EM-01 ALCOA).

As dificuldades destacadas pela ALCOA para a consolidação do modelo de CSC implementado foram principalmente as relacionadas à movimentação de pessoal, tanto em relação à mudança para outra localidade, quanto em relação ao tipo de serviço a ser executado, e às adaptações dos empregados em relação à nova sistemática e local de trabalho e em relação à convivência com outros empregados de áreas e formações diferentes daqueles que trabalhariam no CSC.

Um ponto de destaque neste particular foi o fato de não ter sido manifestado nas entrevistas dificuldades em relação à gestão dos processos centralizados, as deficiências quanto a não padronização de processos ou necessidades de readequações da forma de prestação dos serviços pelo CSC, o que permite deduzir que o processo de implementação e de aprimoramento do modelo na ALCOA ocorreu de forma célere e adequada às expectativas das áreas clientes e da organização:

No princípio, a área operacional sabia que ia acontecer algumas mudanças e varias pessoas que trabalhavam em SP viriam para Poços para algumas mudanças que iriam ocorrer e quando as pessoas chegaram aqui, houve uma mudança cultural. Tanto daqueles que estavam aqui, quanto para aqueles que vieram de SP para cá porque eles estavam acostumados no escritório nacional lá em SP e a princípio eu acredito que houve algumas divergências, vamos dizer assim, tanto de quem estava chegando quanto de quem estava recebendo, mas que naturalmente foram se dissipando, foram esclarecidas e eu vejo que acontece de uma forma tranquila. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

O que tem que se pensar é que o escopo de trabalho de um CSC é muito operacional. Tem que ser uma coisa operacional, não é uma coisa estratégica. Então estamos falando de rotinas. Então como rotinas, obviamente, em um processo desses, você tem um *turn over* um pouco mais alto no começo. Mas são poucos os casos de não adaptação das pessoas. (Informação verbal, GE-01 ALCOA).

A maior dificuldade foi estabelecer essas rotinas: “antes da gente iniciar as atividades, a gente precisa, primeiro, organizar isso aqui”. Hoje a maior dificuldade... Deixa pensar... Continua sendo essa transformação de rotina ainda, porque o pessoal ainda não tem a cultura de: “Está bom! Vamos acordar um serviço, mas esse serviço tem que ter prazo bem definido, tem que ter o que vai ser feito”... O acordo desse serviço tem que ser para todas as demandas. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

Então, afetou muito as pessoas. Nessa movimentação, quando você muda de cidade. Aquelas que vieram só no período de transição também porque tiveram que ir para o mercado de trabalho e as pessoas que gerenciaram esse processo porque eles passaram a lidar com o grupo heterogêneo, de algumas pessoas que conheciam o processo e um número relativamente grande de pessoas novas sendo treinadas. (Informação verbal, EX ALCOA)

Em análise da influência do CSC sobre as alterações ou aprimoramentos dos processos executados pela ALCOA, foi destacado nas entrevistas a relevante contribuição do modelo para a melhoria dos controles e otimização dos processos. Além disso, foi pontuada também a iniciativa do CSC em atuar como parceiro na busca de oportunidades de agregação de valor ou de melhoria de sua atuação em relação às atividades desenvolvidas pelas próprias áreas clientes:

O GBS propiciou a área cliente melhores instrumentos de controle do que a própria cliente utilizava em outrora. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

Acho que duas etapas: ela já se consolidou como uma excelente prestadora de serviços, mas ela está em uma fase que está tudo sobre controle e aí, as interações que eles estão tendo com o pessoal do GBS foi iniciativa deles, foi gestão deles: “o que eu posso fazer para agregar ou melhorar a nossa atuação no seu departamento”? Então, eu vejo que o GBS está em uma fase de querer mais, de agregar lá. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

Quando você ganha produtividade, para você melhorar em produtividade, para você melhorar em controle, também. A ALCOA é muito rigorosa com controles, muito. Então, juntos, a gente consegue manter o nível de controle muito melhor que faríamos separado porque se eu tenho uma necessidade de controle ou uma

deficiência. Se eu resolver através desses sistemas, a tendência é que a solução seja automática e definitiva. Quando eu não tenho isso, eu tenho que implantar controles compensatórios, que são em geral, manuais e deficientes. (Informação verbal, EX ALCOA).

Eu não estava na empresa antes da implementação do GBS, mas eu vejo que com essa padronização que a gente tem, a gente conseguiu garantir um controle melhor dos processos; a gente consegue medir, por exemplo, um pagamento, a gente consegue medir quais as condições de pagamento em todas as plantas; a gente consegue fazer vários controles com o benefício dessa padronização a gente consegue garantir melhor controle assim. (Informação verbal, EM-01 ALCOA).

### *5.2.5 Implicação do CSC na gestão de pessoas*

Quando da implementação do CSC na ALCOA o comportamento dos empregados e gestores foi impactado pelo sentimento de medo quanto as consequências de tal mudança, gerando um comportamento reativo de desconfiança:

Reativa. Sem sombra de dúvidas (risos). Pelo fato da mudança. Na minha percepção, acho que em um primeiro momento, o pessoal ficou um pouco com medo. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

A minha percepção foi que foi mais reativa (o comportamento dos empregados na fábricas), porque é a chefia que influencia também na reação dos próprios empregados. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

Medo de perder o emprego, perder o serviço. Na verdade foi por falta de conhecimento; porque às vezes, em alguns momentos, o ser humano é um pouco reativo. Vai ver eu não tenho medo disso aqui mudar um dia porque eu sei que eu tenho capacidade para fazer outra coisa. Então, nesse primeiro momento, essa insegurança que eles tiveram, acabou se tornando uma vantagem. (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

No entanto, por meio de um intenso processo de comunicação envolvendo empregados e gestores, demonstrando que tais receios eram infundados, explicando a sistemática de implementação e características do CSC, bem como apresentando os benefícios a serem usufruídos pelas fábricas, as dificuldades em relação ao comportamento dos empregados foi sendo superada:

Eu não participei diretamente desse processo, mas a minha percepção ou aquilo que eu recebia do meu gestor era exatamente aquilo que mostrava o lado positivo dessas mudanças, onde a ALCOA estaria ganhando, quais seriam as novidades de se ter esse processo. Eu acho que definir claramente e depois, nós usuários do serviço

enxergarmos que realmente vale a pena e realmente ganhamos a positividade e velocidade é natural acontecer. Mas com certeza não é de uma hora para outra. Exige um tempo e muita comunicação. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

É aproximar (da fábrica, para comunicação sobre CSC). Ir lá, trabalhar junto, tentar entender, colocar em processo, principalmente ouvi-los mais, tentar entende-los, ir lá e nos colocar no lugar deles. Eu falo ir lá mesmo, no chão da fábrica. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

Porque a gente fez muito, quando absorveu esse serviço da localidade foi com um objetivo muito claro, falamos abertamente das necessidades, qual era o objetivo, deixamos claro que não tinha objetivo nenhum de cortar pessoas e, sim, melhorar cada vez mais o processo, ter a padronização de atividades. Então, a gente ganha em escala, mostrou claramente as regras, mais uma vez a gente deixou claro que essa era uma preocupação que não precisava ter. Tanto é que a gente teve zero de *turnover*, durante esse processo, esses dois anos que a gente assumiu essa responsabilidade nas localidades e administrou bem, em minha opinião uma administração muito boa na minha área sobre isso porque a gente não teve problema quanto a isso. (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

Já em funcionamento, o CSC (GBS) impactou o comportamento organizacional em relação aos empregados com a viabilização de atuação dos mesmos com mais autonomia em relação ao acesso às informações individuais, no convencimento da liberação das áreas para atuação em suas atividades-fins, inclusive com a consolidação da confiança da prestação pelo CSC de um serviço de qualidade das atividades de *back office*. Além disso, conseguiu-se a criação e o desenvolvimento de um ambiente de trabalho no qual empregados de diversas formações estão atuando em conjunto para o melhor atingimento dos resultados das áreas e da organização, resultando em um clima organizacional bastante satisfatório segundo relatado nas entrevistas:

A principal mudança que na época ocorreu, foi justamente a própria questão do gestor e empregado a assumir a sua responsabilidade enquanto gestor; vamos dizer, do seu próprio desempenho, para gerir no portal quais são os seus dependentes, se está correto ou se não está, se eu vou ter que imprimir o holerite. Eu não vou receber mais na minha mão. Eu que vou ser o gestor da minha própria atividade. Eu vou incluir meus dependentes ou eu vou excluir, ou eu vou imprimir o meu holerite ou não. E o próprio gestor “eu vou imprimir a folha de ponto e eu vou passar para o funcionário assinar” ou “não, o BP vai assinar tudo para mim, vai me dar tudo direitinho e eu só vou administrar”. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

Acho que você centralizar um processo é quebrar um paradigma onde você tinha cada planta, você tinha cada sistema montado. Você centralizar em um ponto e fazer a coordenação de um trabalho no local é uma coisa que é a maior quebra de paradigmas muito grande. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

No geral, o resultado do clima organizacional na pesquisa é muito bom, e a gente mede isso anualmente. Você tem uma ou outra área que tem problema, mas o clima aqui é muito bom. (Informação verbal, EX ALCOA).

Eu acho que pessoas é uma coisa extremamente complexa. O que a gente tem um pouco: gestores que eram da fábrica, da localidade, para o GBS e continuam com aquela visão de fábrica e não visão de GBS. Visão e a qualidade de fábrica. Visão e resistência. E a gente tem também pessoas novas entrando e novas lidando com pessoas mais velhas. É esse o conflito que a gente tem um pouco. Aí é mais gerenciamento de pessoas, é mais a convivência dessas pessoas com o respectivo gestor. (Informação verbal, EM-01 ALCOA).

Quanto à questão de capacitação e treinamentos das pessoas que trabalhariam no CSC da ALCOA, extrai-se das entrevistas que tanto os gestores, quanto os empregados que iriam trabalhar no CSC foram capacitados para as funções, com a estratégia de treinar primeiramente os gestores para que estes reproduzissem o treinamento para os respectivos empregados, além da formação de outros multiplicadores.

Para estabelecimento de critérios de seleção de gestores, a ALCOA contou com a participação de empresa de consultoria para sinalização desse potencial para gerência.

Foi possível apurar também que uma fundamental motivação para o sucesso da implementação do CSC da ALCOA referente aos aspectos de capacitação e envolvimento dos gestores e empregados foi a participação efetiva da alta liderança no alinhamento das decisões e valorização da importância e benefícios do modelo para a organização:

E com isso, a gente percebe que teve uma empresa de consultoria que fez uma avaliação em todas as áreas de apoio e outras áreas do potencial dessas pessoas para cargos de liderança. Hoje, eu percebo que as pessoas estão alocadas de acordo com o seu potencial, nas áreas que gostam de trabalhar e que tem um potencial grande. Acho que tivemos vários tipos de reações, de ansiedade, de dificuldade em administrar as questões de treinamento porque como foi escalonado a parte de treinamento e o cronograma para funcionamento do GBS, as próprias pessoas que estavam lá na planta foram afiliadas por outras que vieram de SP, mas que acabaram distribuindo treinamento, repassando como multiplicadores do treinamento. Então o RH treinou alguma liderança, a liderança foi repassando para outros níveis hierárquicos até chegar ao nível operacional. Atualmente os treinamentos estão sendo feitos todo aqui na empresa. Mas na época foi feito por consultorias, *benchmarking* em outras empresas. Na época foi um misto dentro e fora da ALCOA. Hoje, eu vejo que é tudo dentro da ALCOA. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

Eu acredito que foi uma reação muito boa porque como o negócio foi vendido para a alta liderança, eles entenderam o conceito que quando você faz a relação *top down*, eles deixam claro porque senão fica tudo sempre no mesmo nível e quando você consegue mostrar resultado, mostrar que você está conseguindo os benefícios, eles vão entendendo o que a gente está fazendo e, assim, não vejo dificuldades

nisso. Acho que foi mais pró-ativa (atuação das lideranças). Foi, porque não ia ter volta. Não por decisão da companhia, mas foi uma decisão do negócio, era uma coisa que ia trazer benefícios, tanto é que trás hoje um grande benefício. Tem vários exemplos que a gente pode coletar em várias áreas. Era só questão de adaptação mesmo. Depois que aceitou as expectativas, adaptou, é tranquilo, não tem problema. (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

Pesquisando sobre a existência de medidas de produtividade de gestores e empregados no CSC, deduz-se pelo apurado nas entrevistas que o sistema de avaliação é bem melhor estruturado, com avaliações de indicadores individuais, contratos de expectativas, avaliação 360 graus (incluindo pares, áreas clientes). Dentre alguns benefícios/incentivos vinculados a essa avaliação foi destacado aumento salarial, reembolso escolar e até alguma influência na progressão do cargo ou ocupação de funções. Em termos de progressão de carreira têm-se as graduações no próprio cargo (júnior, pleno e sênior) e possibilidade de ascensão às funções gerenciais e consultivas:

Nós medimos, nós temos um sistema geral de avaliação, que é definido metas com base financeira, com base operacional, clientes e qualidade. Para todo mundo. Aí é feito, depois tem toda uma temática, que aí depois, a pessoa faz a auto avaliação, o gestor faz a avaliação, que é uma avaliação de 360, que são dos pares: parceiros, clientes, fornecedores. E depois vai para um comitê e, ao final, verifica se a pessoa cumpriu as metas, os planos, superou ou não. Toda a política de incentivo amarrada a esse processo. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

Nós temos um contrato de expectativas que é definido no início do ano, aí é definido quais são as metas que você deve alcançar nesse ano. Você pode ter; dependendo do serviço que a pessoa presta, alguns indicadores que a base dele para construir o indicador vai ser o SLA, por exemplo. Mas, no começo do ano eu tenho uma conversa com o meu supervisor, então é definido um contrato de expectativa do ano. O que eu sei é que se o funcionário, dependendo da nota que ele tirar na avaliação, ele tem um mérito. Não só o mérito (aumento salarial), dependendo da nota. Ou então a gente tem o reembolso de custos e fazer um inglês, fazer uma faculdade, na ALCOA você consegue um reembolso de tantos por cento. O que determina esse tantos por cento é a sua nota na avaliação que você tem ao longo do ano. A gente tem a nossa descrição de cargos que, no meu caso, começa com júnior, sênior, pleno e assim vai. Depois vira consultor, superintendente e gerente. (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

No caso do CSC da ALCOA foi manifestada a existência de critérios básicos para contratação, como, por exemplo, pessoas com nível superior ou em conclusão e em alguns casos fluência em inglês. Na seleção são verificados atributos técnicos para a respectiva posição de trabalho, também chamada de perfil, onde a área de RH e respectivo gestor procuram decidir pela pessoa que possua o melhor potencial para a atividade. As vagas são primeiramente oferecidas internamente, visando preenchimento pelos próprios empregados da

ALCOA que possuam o perfil exigido, e não sendo possível preencher a vaga com empregados internos, então é buscado no mercado o profissional que atende as exigências para o cargo. Interessante observar a manifestação sobre a consideração de que eventuais “indicações” de pessoas não são entendidas como um ato que desvirtua a seleção, uma vez que os critérios de seleção pelo perfil são aplicados igualmente a todos os candidatos:

Para cada vaga, existe um perfil. O que eu vejo de contratação para o GBS é o mínimo que a gente vê é nível superior e várias vagas em inglês. Pelo que eu observei na época, existiam as vagas, os perfis que eram necessários para essas vagas e as pessoas que existiam em cada localidade poderiam atender a esses perfis e quando não existia na empresa a pessoa que pudesse se enquadrar nesse perfil ou que seria potencial para se desenvolver em curto espaço de tempo, foram contratadas outras pessoas, foram vagas para contratação. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

Na verdade, a ALCOA hoje já tem todos os seus funcionários com o ensino médio. Mesmo a parte operacional, já tem o ensino médio e o que se buscou sempre foi: pessoas com superior completo ou em fase de conclusão. Então as pessoas seriam já, necessariamente, pessoas com ensino superior completo. Eu acho que o “QI” e’ um mito. Acho que você indicar uma pessoa não é pecado porque se você indicar uma pessoa que você conhece e reconhece nela uma competência, agora o que não dá é o nepotismo, então isso não cabe na iniciativa privada. Até porque os desafios são grandes, então, você tem um trabalho que tem que ser feito por cinco pessoas. Se você tiver cinco pessoas boas ou cinco pessoas ruins, elas contam para efeito de estatística igual. Então cabe a você, que é inteligente o suficiente para escolher cinco bons. Então não se tem espaço para que a pessoa pense o seguinte “ela está aqui só porque ela é conhecida de alguém, indicada por alguém” acho que isso não cabe na entrevista dela. (Informação verbal, GE-01 ALCOA).

Que tem todo o processo de seleção: busca interna, a gente trabalha para tentar dar preferência para quem está aqui dentro e, de preferência, quem tem experiência na área e, se houver necessidade, aí sim, vai para o mercado. Em um processo de seleção, você vai escolher aquela que tem maiores potenciais. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

Sim, normalmente são de nível superior, mas a gente tem poucos casos e tem alguns de assistentes que estão formando, terminando a faculdade. Mas normalmente, aqui é administração, economia e ciências contábeis e a parte de TI, psicologia também. (Informação verbal, EX ALCOA).

A gente tem critério e depende da situação. Para aquela vaga, eu preciso que a pessoa tenha capacidade técnica em tal sentido. Tenha tal capacidade técnica. O que é demandado, o que é prioridade no GBS é o inglês porque a gente tem um contato muito grande não só com localidades, por exemplo, eu na minha área, tenho um contato muito forte com a equipe global de compras, então, inglês é primordial. Se não tiver inglês, na ALCOA não dá. Na ALCOA, a princípio, a vaga sempre sai internamente para aproveitar os recursos internos, e depois, se não consegue, aí vai para fora. É uma faixa jovem. E acho que decorrente próprio do processo de seleção mesmo. Não existe critério de idade, não existe isso. Então é decorrente do próprio processo mesmo. (Informação verbal, EM-01 ALCOA).

Em relação aos treinamentos dos recém contratados existe um treinamento inicial padrão chamado PTN –Programa de Treinamento para Novatos -, e o restante do treinamento é realizado no local de trabalho:

A pessoa passa por um treinamento, não só o GBS. O mesmo funcionário que é contratado para a planta de Poços e para a GBS segue todos os treinamentos do mesmo jeito. Eles passam por um treinamento que chama PTN – Programa de Treinamento para Novatos-, onde ele passa três dias no treinamento, onde vai receber informações sobre a ALCOA, o que é a ALCOA, políticas... Aí é só o geral. A pessoa chega à área, e aos poucos nós vamos passando as atividades para a pessoa e ela é treinada no próprio local de trabalho. Depois que você escolheu o candidato no *skill* técnico dele ele já entra e o contexto do serviço que a gente vai explicar para ele, ele já entende que é uma central de serviços. (Informação verbal, EM-01 ALCOA).

Tem alguns treinamentos que são mandatórios e aí a gente chama de “semana de introdutório” ou “integração”. Aí já faz esse treinamento no momento da admissão. (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

#### *5.2.6 Gestão das mudanças para implementação do CSC*

Embora o CSC da ALCOA tenha sido instalado em um curto espaço de tempo, as dificuldades na fase inicial de implementação do modelo foram consideradas satisfatoriamente tratadas/regularizadas com a preparação prévia dos envolvidos, mediante treinamentos, demonstração da forma como os procedimentos seriam realizados, e facilidade de comunicação sobre o assunto.

Além disso, utilizou-se um plantão de consultas via 0800, além de treinar multiplicadores (BP's) que se reuniam com as áreas clientes para dirimir quaisquer dúvidas sobre o processo em curso de implementação e funcionamento do CSC.

Por fim, pelo que se extrai também das entrevistas, a própria qualidade dos serviços prestados pelo CSC se incumbiu de demonstrar rapidamente os benefícios da centralização e proporcionar a confiança necessária às áreas clientes para que as mesmas passassem efetivamente a forçar em seus negócios e dirimir as dúvidas ainda pendentes:

Eu acho bom (o CSC) pelo seguinte: a expectativa pelo que tinha e pelo que se tem, foi muito bom porque sempre quando se falou em centralizar: “meu Deus, agora eu vou perder o controle de tudo” e foi o contrario, ficou mais eficiente. Eu não tenho o pessoal aqui, eu requisito e chega pronto. (Informação verbal, GE-01 ALCOA).

[...] sempre tem ruídos nas mudanças, porque quando você fala: “Ah! Tem esse projeto, nós vamos implantar, tem esse benefício, etc” e aí, começa a impactar as pessoas e dar um pouco de ruído; acho que até a implementação em um tempo tão curto, o ruído não foi tão grande como deveria ter sido. Porque em abril, já sabiam quem estava rodando, como ia rodar, quanto tempo ia rodar. (Informação verbal, EX ALCOA).

Acho que hoje teve a mudança e foi uma mudança para melhor. Eles respeitam mais o serviço que a gente presta. Porque no começo, como ficou um pouco reativa, “será que esse negócio vai dar certo, não vai?”. Mas um dia eles vêem que eles não conseguem viver sem a gente. Porque eles têm muito mais benefício de ter o GBS do que ter essa estrutura lá. (Informação verbal, EM-01 ALCOA).

Acho que principalmente o treinamento e as pessoas observarem com funciona e o quanto funciona essa atividade, acho que foi o principal fator de convencimento da boa prestação de serviços pelo CSC, porque contra as questões que estão acontecendo, não tem argumento. Foram vários os meios utilizados. A princípio, a liderança de SP comunicou que viria para a unidade de negócio, que seria uma unidade para atividades de serviço centralizado, para prestar serviço a todas as unidades da empresa e, depois existia todo um cronograma, um fluxograma de implantações. Foi divulgado para todas as pessoas, de todos os níveis da ALCOA. Foi feito treinamento explicando como ele ia funcionar, explicando a parte pratica e operacional de como utilizar sistema, plantão de duvidas, o 0800 passou a funcionar para esclarecer duvidas e, depois os BP's iam às áreas para poder esclarecer quaisquer duvida que venha aparecer. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

Além da questão da necessidade de tratamento dos efeitos da mudança que o modelo proporciona respeitando o tempo disponível para tanto, o executivo entrevistado narra um fato peculiar, atinente a questão da relação entre empregados da ALCOA que ocupavam diferentes funções independentes na empresa. Devido à implementação do CSC, se viram em outras posições de trabalho, só que agora na relação cliente x fornecedor, e como isso também ajudou no aprimoramento da consolidação e melhoramento do modelo, o qual somente foi possível ao longo do tempo:

Quando se implantou o CSC, falou assim: “agora vocês têm que medir a satisfação do seu cliente, ter um alinhamento direto com ele”, etc. Então no dia seguinte, olhando pelo lado dos clientes: aquela pessoa que era par seu, trabalhava na controladoria da fábrica e você na área contábil da área financeira em SP, nós éramos pares naquele momento. No dia seguinte o cara falou: “eu sou cliente e eu não estou satisfeito com esse serviço”, a relação mudou e não houve tempo e nem preparação para isso. Aliás eu não conheço nenhuma empresa que implantou, que tenha feito isso bem, primeiro se implantou, padronizou, consolidou e aí depois foi criando a relação e melhorando ao longo do tempo. (Informação verbal, EX ALCOA).

### 5.2.7 Avaliações sobre o CSC da empresa

Os principais objetivos da existência do CSC na ALCOA, conforme apurado nas entrevistas, foram:

- otimização de serviços e custo;
- produtividade;
- padronização;
- eficiência e eficácia nos processos e negócios;
- suporte a novos serviços;
- ganho de escala e redução de custos;
- foco para a qualidade da prestação do serviço e para o atendimento adequado às áreas clientes.

Pesquisado sobre a influência do CSC na agregação de valor às atividades internas e aos negócios da organização, foi possível levantar que o entendimento predominante na ALCOA é o de que o CSC agrega valor às atividades internas e aos negócios da organização, pela qualidade dos serviços prestados, pela pró-atividade em melhorar as atividades que são desenvolvidas, pelo desenvolvimento de confiança e parceria junto às áreas clientes, e pela capacidade de absorção de outros serviços que porventura venham a ser necessários à empresa:

Acredito que ele agrega valor para a minha área e para a organização. Quando estamos falando em otimização de serviços, em melhorar as atividades que são desenvolvidas; ele melhora para a organização e não só para a planta. Então, não melhorar só para a localidade ou só para a região, mas para a estrutura toda. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

Pró-atividade acho que é a palavra correta e eles vem trazendo idéias e sugestões muito interessantes que não é da nossa área, então ele tem tido essa pró-atividade e eu acho isso muito legal em função de você já ter um sistema estabelecido e pessoas experientes que já sabem fazer e agregar valor. Então, nesse ponto eu fico muito satisfeito. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

Porque a pessoa tinha, lá no começo, a idéia de que “isso não deve ir porque isso, porque aquilo”... Rolava mil explicações: “isso não deve ir porque é uma coisa especifica da fabrica”... Todo mundo tem isso... Hoje é o contrario, você participa

das reuniões e eles falam: “isso aí deveria ser feito pelo GBS”... Imagina se não fosse centralizado? (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

Então, além da gente (CSC) fazer tudo que já está acordado lá dentro do SLA, você vê que muitas das iniciativas partem daqui. Principalmente dessa visão que o pessoal tem do todo. A gente é consistentemente é convidado pelas unidades do negócio a repensar o nosso serviço, a nossa estrutura, o serviço que a gente presta, como a gente presta. Na prática, a gente é sempre desafiado a ser o bom, bonito e barato. Os maiores ganhos podem ser de escala, na medida em que a empresa cresce e você utiliza a estrutura que você tem aqui, com alguns ajustes, algumas áreas para prestar o serviço para essa aí. E aí, todo mundo ganha. (Informação verbal, EX ALCOA).

Eu vejo o CSC como um dos principais pilares do negócio ALCOA porque você tem uma qualidade muito boa de prestação de serviços. Você tem uma capacidade muito boa de absorção de qualquer serviço. (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

Os principais benefícios e dificuldades destacados pelos entrevistados na ALCOA com relação ao CSC estão os listados no QUADRO 11 a seguir apresentado.

QUADRO 11  
Benefícios e dificuldades da ALCOA em relação CSC

| BENEFÍCIOS   | DIFICULDADES   |
|--|--|
| 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.  |  |

Fonte: Dados da pesquisa realizado pelo autor, 2010.

Em pesquisa sobre a visão dos entrevistados em relação ao relacionamento do CSC com as áreas clientes e vice-versa, bem como quanto à qualidade do atendimento das demandas pelo CSC, as manifestações das áreas clientes, empregados e gestores são convergentes para um elevado grau de avaliação positiva em relação ao assunto:

A gente percebe um comprometimento muito grande das pessoas no atendimento de qualidade do GBS. Eu percebo um compromisso muito grande do GBS com o cliente. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

No meu ponto de vista, pelo que eu vejo no meu dia-a-dia lá no meu departamento, para mim o relacionamento GBS, área cliente e vice e versa está muito bom. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

Aquilo que realmente foi acordado, o que é estratégico para o negocio, a gente tem atendido muito bem e agregado muito valor. Essa é a questão do relacionamento: tentar manter um bom relacionamento, sempre estar próximo, tratar o cliente, atendê-lo bem, resolver os problemas de forma rápida e sempre focar no que é prioridade. Porque o que não é prioridade, não adianta você reclamar não adianta porque não vai afetar em nada. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

Eu vejo um relacionamento positivo. Eu vejo isso como um bom relacionamento. (Informação verbal, EM-01 ALCOA).

No tocante a forma de avaliações de desempenho dos serviços do CSC, pode-se extrair das manifestações dos entrevistados que são utilizadas várias formas de avaliação do CSC, tais como: avaliação após cada prestação de serviço, busca de esclarecimento pelo CSC de avaliação de atendimento inadequado, controle sistemático do nível de satisfação do usuário:

Existe sim. A cada abertura de chamado que eu faço, sempre chega uma avaliação daquele chamado que eu abri: se ele foi atendido, se ele não foi atendido, de que forma foi atendido ou não, então, sempre existe sim. E além disso, existem aquelas análises críticas que eu falei para você, que geralmente o *staff* discute e isso é discutido também com as gerencias da fabrica. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

O GBS teve muita humildade de realmente ver que existiram falhas e trabalhar nas falhas. Eu tenho até curiosidade de ver como é que foi o nível de reclamações. O número de reclamações deve ter diminuído ao longo desses anos. (Informação verbal, AC-01 ALCOA).

É feita uma comunicação interna, é feita uma análise daquilo que ele reclamou e a gente faz uma monitoração daquilo, desse atendimento. A gente controla isso; lógico que agradar a todos é difícil, mas a gente trabalha em cima disso para buscar sempre a satisfação do cliente, mesmo porque a gente tem meta, com quantidade de respostas, nível de satisfação do usuário. (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

Quanto ao aproveitamento das oportunidades de melhoria para aprimoramento dos serviços prestados pelo CSC, apuraram-se também algumas práticas, tais como: liberdade para manifestações de sugestões pelas áreas envolvidas, monitoramento de disfunções e comunicação aos gestores envolvidos, efetivo tratamento das avaliações deficientes dos serviços prestados, pró-atividade do CSC em discutir com as áreas formas de melhorar os serviços prestados ou mesmo os de serem possíveis de ser incorporados ao modelo:

Nós (CSC) temos reuniões periódicas com nossos clientes, onde eles identificam as oportunidades que eles têm; as dificuldades que eles encontram. Além daquilo que a gente presta de serviço. Então, são levantadas algumas idéias, algumas oportunidades, com a necessidade do cliente e nós corremos atrás daquilo para resolver os problemas para eles: “eu tenho isso aqui; não sei se é responsabilidade de vocês ou não fazer, mas me ajudaria muito resolver esse tipo de problema. (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

Quanto às manifestações sobre a eficiência do CSC da ALCOA e sobre as oportunidades de aprimoramento do modelo para melhor prestação de serviços às empresas do grupo, apurou-se uma elevada avaliação em termos de desempenho do CSC, o qual foi considerado não somente pela qualidade da prestação das atividades de *back office*, mas também por todas as atividades que extrapolam essa mera execução e envolvem o aprimoramento e apoio às áreas que recebem os serviços do CSC, pelo que as necessidades de melhorias que foram citadas são referentes, por assim dizer, à expectativa de que sempre haverá algo a melhorar e que o CSC precisa estar atento e atuante nesse sentido:

Eu não diria dez (nota para avaliação do CSC), porque é um processo de evolução que tem sempre questões internas para a gente melhorar. Mas no processo de implantação e o que eu vejo hoje, prestação de serviços, qualidade no atendimento, eu daria nove. (Informação verbal, AC-02 ALCOA).

Considerando que eu já estive em outros centros de serviços e considerando, principalmente, as áreas financeiras, de RH e de *Procurement*, eu sou bem otimista, acho que uma nota 9,5 para cima porque, realmente o pessoal tem feito um trabalho diferenciado e considerando, também, a novidade desse modelo. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

Eu acho que é uma nota oito ou nove, sem dúvida nenhuma. Então, para chegar a dez, sempre tem alguma oportunidade. Acho que esse é um papel importante do GBS e a gente faz em algumas áreas, mas tem uma oportunidade de fazer no geral, porque a gente detém o conhecimento técnico e de processos, que ninguém mais da empresa tem. (Informação verbal, EX ALCOA).

Eu dou uma nota oito. É o que eu te falo: a gente tem uma demanda muito maior do que recursos aqui. Então, acho que esse é um ponto que deveria ser trabalhado, a qualificação das pessoas, também, um pouquinho. (Informação verbal, EM-01 ALCOA).

Eu não vou ser arrogante não, mas acho que nove está de bom tamanho. E o que falta para o dez? Buscar sempre o dez. Porque realmente a gente não pode cruzar os braços: “não, está bom!”. Tem muita coisa que a gente pode melhorar. Sempre vai ter. (Informação verbal, EM-02 ALCOA).

Por fim, em manifestações sobre outros pontos mais significativos que merecem ser destacados em relação ao CSC (GBS) da ALCOA, foi salientada a importância do CSC não somente como facilitador de maior produtividade das áreas fins, mas também por se constituir uma base que viabiliza a otimização de processos e novos ganhos em relação aos benefícios intangíveis que o modelo pode proporcionar. A pró-atividade do CSC em relação à área cliente também foi outro ponto mencionado:

Do mesmo jeito que a gente teve uma onda há 20, 15 anos atrás na questão de qualidade, de otimização dos processos de redução, de *just in time*, eu acho que esses centros de serviços estão sendo para a gente, hoje, o que foi para a área produtiva e para a área administrativa. Então assim, é trazer excelência para aquilo que a produção já não tem mais onde enxugar e vai enxugar por aqui. Ainda tem muita oportunidade. Então, em uma visão geral, acho que assim: apesar de já ter atingido muita coisa em cinco anos, acho que tem muita coisa que pode ser feita, principalmente na visão geral de processos e melhorar o que é intangível aí nas questões administrativas. (Informação verbal, GE-02 ALCOA).

Hoje há muito mais pró-atividade da atuação do GBS em relação a agregação de valor à área cliente do que o inverso. A gente tem uma outra área do negócio. (Informação verbal, EX ALCOA).

Também informado que, na avaliação de um grupo de 20 empresas de grande porte que já possuem CSCs, o CSC da ALCOA é um dos quatro CSCs dentro desse grupo com o maior nível de maturidade:

A gente se avalia muito naquele grupo de empresas com CSC e a gente, inclusive fez uma rodada de avaliação recentemente e nós nos tornamos entre as vinte, a ALCOA está entre as quatro maiores empresas de maior nível de maturidade no centro de serviço compartilhado. (Informação verbal, EX ALCOA).

Pelas características do CSC da ALCOA, o mesmo se enquadraria, em termos de evolução dos modelos de CSC quanto à prestação de serviços, como um modelo “marketplace”. Nesse tipo de modelo, a teoria destaca como características a inclusão do fornecimento de serviços especializados e consultoria, organização estrutura a própria governança e custos totalmente

repassados para as unidades de negócio. Como objetivo a redução de custos e a melhoria da qualidade dos serviços, e como forma de relacionamento a utilização voluntária.

#### 5.2.8 Principais características do CSC da ALCOA por dimensão de análise

A partir das análises realizadas até então sobre o CSC da *holding*, pode-se resumir as principais características do CSC próprio da ALCOA, conforme QUADRO 12 a seguir apresentado.

QUADRO 12  
Principais características de um CSC próprio encontrado na ALCOA  
(Continua – Parte I)

| DIMENSÃO             | ALCOA  |
|----------------------|--|
| <b>Estratégia</b>    | <p>Motivações principais para adoção do modelo fortemente baseadas no ganho de eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados para toda a organização.</p> <p>Opção pela adoção de CSC próprio, a exemplo de outros centros de serviços da <i>holding</i>, já existentes em outras partes do mundo.</p> <p>Impacto positivo nas estratégias do grupo, considerando viabilização de melhorias e evolução nos diversos segmentos que trabalham com as atividades finas da organização, com a consolidação das metas de lucro e de posicionamento da ALCOA em seu mercado de atuação (<i>commoditie</i> de alumínio).</p>  |
| <b>Implementação</b> | <p>Estudos previam a centralização do máximo de atividades possíveis de <i>back office</i> em um órgão independente da própria empresa.</p> <p>Agilidade na implementação do modelo creditada às experiências anteriores da ALCOA, a qual já possuía outros CSCs em funcionamento em outras regiões do mundo.</p> <p>Decisão de instalação do CSC em Poços de Caldas – MG.</p> <p>Problemas relacionados à deficiência da estrutura física inicial, à acomodação de empregados da área administrativa em uma mesma cidade trabalhando no mesmo espaço – embora em prédios distintos – onde já existiam as fábricas, à falta de maior entendimento do modelo pelas fábricas, à adequação das atividades do CSC considerando a realidade das fábricas localizadas em diferentes cidades.</p> <p>Tratamento eficiente na regularização dos problemas nesta fase, não sendo relatadas significativas necessidades de correção de procedimentos ou deficiente qualidade dos serviços prestados pelo CSC desde o início de seu funcionamento</p> |

QUADRO 12  
Principais características de um CSC próprio encontrado na ALCOA

(Continua – Parte II)

| DIMENSÃO         | ALCOA  |
|------------------|--|
| <b>Estrutura</b> | <p>CSC foi constituído como um novo órgão da organização, acrescido ao seu organograma, tanto em termos de competência, níveis hierárquicos e cargos, com alocação específica de mão de obra e demais recursos. Não ocorrência de alteração significativa na estrutura das fábricas, a não ser o aproveitamento de parte dos empregados para trabalharem no CSC. CSC é considerado como órgão autônomo, assim como demais unidades de negócio (fábricas), com subordinação direta à diretoria e presidência da organização.</p> <p>Definição de localização do CSC em Poços de Caldas – MG derivada da intenção da holding em que a instalação do modelo fosse próximo a uma unidade de fábrica que estivesse vinculada diretamente ao negócio da organização, bem como para o aproveitamento da própria infraestrutura já existentes na unidade.</p> <p>Modelo de governança do CSC da ALGAR: modelo baseado em Unidade de Negócio Independente.</p>  |
| <b>Processos</b> | <p>Centralização inicial de todas as atividades de <i>back office</i> já de conhecimento da organização que são passíveis de execução pelo CSC. Processos em sua maioria já padronizados, considerando realização por outras empresas da holding da mesma forma, não sendo necessário reavaliação da forma de sua execução, embora tenham ocorridos eventuais ajustes posteriormente.</p> <p>Uso intenso de sistemas informatizados, sendo o ERP o sistema principal, além de diversos outros aplicativos legados, os quais estão integrados total ou parcialmente ao sistema principal.</p> <p>Prestação do serviço de forma padronizada para todas as fábricas, que podem alterar o volume de serviços, mas não os procedimentos já consolidados.</p> <p>Forte interatividade com fornecedores e mercado.</p> <p>Ferramentas de controle e avaliação: SLA, SLM, pesquisas de qualidade junto a área cliente, reuniões periódicas de discussão de resultados, aferição de indicadores junto a área cliente.</p> <p>Custo da prestação do serviço rateado entre as fábricas.</p> <p>Dificuldades relacionadas à adaptação dos empregados na localidade, com reflexo no relacionamento profissional em como na adequação inicial para a execução dos serviços.</p> <p>Destacado a relevante contribuição do modelo para a melhoria dos controles, otimização dos processos e agregação de valor às atividades, bem como a atuação pró-ativa do CSC junto às áreas clientes.</p> |
| <b>Pessoas</b>   | <p>Manifestação de sentimento de medo quanto às conseqüências da mudança, gerando um comportamento inicialmente reativo de desconfiança.</p> <p>Impactos positivos em relação aos empregados das áreas clientes, bem como no resultado do clima organizacional.</p> <p>Medidas de produtividade de gestores e empregados do CSC constituída de avaliações de indicadores individuais, contratos de expectativas, avaliação 360°, com alguns benefícios/incentivos vinculados a essa avaliação.</p>   |

**QUADRO 12**  
Principais características de um CSC próprio encontrado na ALCOA  
(Conclusão – Parte III)

| <b>DIMENSÃO</b>            | <b>ALCOA</b>  |
|----------------------------|---|
| <b>Pessoas</b>             | <p>Seleção para contratação de pessoal realizada com base em critérios técnicos específicos para o cargo, geralmente exigindo-se formação em nível superior. Vagas inicialmente oferecidas internamente à organização, com posterior e eventual busca do profissional no mercado.</p> <p>Treinamento inicial padronizado, com complementação da capacitação realizada no local de trabalho.</p>   |
| <b>Processo de mudança</b> | <p>Dificuldades foram satisfatoriamente tratadas/regularizadas com a preparação prévia dos envolvidos, mediante treinamentos, demonstração da forma como os procedimentos seriam realizados, e facilidade de comunicação do sobre o assunto.</p>  |
| <b>Avaliações</b>          | <p>Consideração de que os principais objetivos e motivações para a adoção do CSC foram atingidos.</p> <p>Entendimento que o CSC é altamente relevante em relação à agregação de valor às atividades internas e aos negócios da organização.</p> <p>Relacionamento e qualidade de prestação dos serviços muito bons, acrescido da reconhecida pró-atividade do CSC na melhoria as atividades, desenvolvimento de confiança e parceria junto às áreas clientes.</p> <p>Benefícios e dificuldades – QUADRO 11.</p> <p>Práticas para aproveitamento das oportunidades de melhoria: liberdade e estímulo para manifestação das áreas envolvidas, monitoramento de disfunções, tratamento das avaliações deficientes, pró-atividade em rediscutir com as áreas a melhor forma de atendimento às necessidades que podem ser executadas pelo CSC.</p> <p>CSC reconhecido no mercado como um dos de maior nível de maturidade.</p> <p>Em termos de evolução dos modelos de CSC, o modelo da ALGAR se enquadraria como “marketplace”.</p> |

Fonte: Dados da pesquisa realizado pelo autor, 2010.

### **5.3 Considerações sobre os modelos de serviços compartilhados da ALGAR e da ALCOA**

Após a abordagem sobre os impactos do CSC em cada empresa pesquisada, é apresentado a seguir considerações sobre os modelos de serviços compartilhados da ALGAR e da ALCOA, tomando como base as dimensões utilizadas para esta pesquisa.

### 5.3.1 Estratégias para adoção do CSC

Na visão dos executivos de cada empresa, corroborada por outros empregados entrevistados, as principais motivações/objetivos comuns para adoção de um CSC foram propiciar que cada unidade da empresa tivesse melhores condições de trabalhar com foco no negócio, ganho de escala com racionalização e produtividade dos processos, redução de custos e padronização. Em ambas as empresas, a adoção do CSC decorreu de uma necessidade pontual detectada e apresentada pelos respectivos presidentes (CEO), considerando um determinado contexto de maturação e de experiência de cada empresa em relação ao modelo de CSC em cada época, com aprovação de implementação pelas instâncias colegiadas competentes características de cada organização.

Em relação à qualidade quanto à realização de atividades nos modelos centralizados no CSC e descentralizados em cada unidade, os entrevistados manifestaram-se pela melhoria da qualidade tanto das atividades prestadas pelas unidades de cada empresa quanto às prestadas pelo CSC, além de considerarem que o CSC proporcionou diferenciais detectados em relação à atuação das empresas tanto internamente quanto em relação ao mercado.

Em termos de contribuição do CSC para a estratégia empresarial da época da implantação e dos impactos na evolução dessa estratégia, também os entrevistados manifestaram-se que o CSC contribuiu, mesmo que de forma não inicialmente prevista, para o sucesso das empresas ao contribuir para o aumento e para a conquista de maior participação no mercado, bem como propiciar um dos suportes para facilitação do crescimento da organização.

Pode-se extrair da pesquisa em relação à dimensão da estratégia organizacional, a qual norteou a decisão de implementação do CSC, a visão de obtenção, inicialmente, de ganhos internos e, por desdobramento, de ganhos de mercado com a viabilização de foco para realização de atividades-fins pelas unidades de negócios, visto desoneração de execução das suporte/retaguarda (*back office*), fortalecendo as competências essenciais e as vantagens competitivas de cada empresa.

Em ambas as organizações a decisão pela adoção do modelo partiu da alta administração, decorrentes de experiências ou conhecimentos adquiridos à época de decisão de implementação.

Dessa forma, a iniciativa e o patrocínio dos Presidentes de cada empresa foram essenciais para que o modelo fosse efetivamente implementado. Ressalte-se que cada empresa adotou um modelo diferenciado de CSC:

- a ALGAR por um CSC totalmente terceirizado, muito possivelmente motivado pela insipiência do modelo nas organizações brasileiras à época (2001), bem como pela propagação de terceirização de serviços que predominava como uma das alternativas de gestão organizacional nesse mesmo período;
- a ALCOA, por um CSC totalmente internalizado como uma unidade autônoma da própria empresa, decorrente, nesse caso, da experiência bem sucedida de outros CSC da própria organização em outros locais no mundo, além da possibilidade de validação do modelo em comparação aos já existentes no Brasil à época da respectiva implementação (2005).

Considerando o referencial teórico sobre o assunto tem-se que para ambas as empresas pesquisadas, os principais fatores motivadores para adoção do modelo de CSC, bem como o entendimento de que tal modelo acarretou vantagem competitiva por meio de facilitação do desenvolvimento de competências essenciais, estão em consonância com o abordado na teoria.

Mostrou-se diferenciada a concepção do CSC adotado por cada empresa, sendo que na ALCOA o modelo pode ser classificado como de “Marketplace”, enquanto na ALGAR o modelo pode ser classificado como de “Empresa independente”, considerando a total terceirização de execução dos serviços de *back office*.

### 5.3.2 Processo de implementação do CSC

As análises das entrevistas permitem constatar pelo menos um traço em comum no processo de implementação do CSC nas respectivas empresas que foi a centralização de todas as atividades de *back office* detectadas à época de passíveis de serem executadas nesse novo modelo de gestão, conforme manifestações a seguir apresentadas.

A metodologia para implementação do CSC variou de acordo com a forma como foi concebido o modelo para sua adoção. Em relação à ALGAR, o CSC foi concebido de forma totalmente terceirizada, com o auxílio de consultoria escolhida para tal fim, e com dedicação exclusiva para atendimento à empresa, enquanto a ALCOA optou por um CSC totalmente internalizado na empresa, com efetivo próprio. Os trabalhos preparatórios para o real funcionamento do modelo foram mais longos na primeira empresa citada do que na segunda, a qual inclusive já possuía conhecimento e experiência em relação ao assunto face outros CSCs da organização em outros lugares do mundo.

Pelo que se depreende das entrevistas, a ALGAR enfrentou problemas variados quando da implementação do CSC, ao contrário da ALCOA cujos problemas foram mais localizados e aparentemente de mais fácil tratamento.

Assim, na ALGAR, ocorreram problemas envolvendo: a questão cultural (modificação da forma de trabalhar, de fazer gestão, não entendimento do modelo, etc), a imposição pela *holding*, as eventuais inadequações do trabalho da consultoria que participou no processo de implementação, as dificuldades decorrentes da migração dos sistemas, as transferências de empregados e sistemas para o CSC, a resistência das pessoas, a inicial “personificação” da relação do CSC com a empresa, a dificuldade na gestão e na governança corporativa do contrato de terceirização firmado, a quantidade de empresas que sucederam a contratada original.

Observa-se, pelo exposto nas entrevistas realizadas na ALGAR, que as medidas adotadas para tratamento desses problemas não conseguiram debelá-los na sua totalidade, alguns ainda causando efeitos negativos até hoje, motivo inclusive da organização estar em fase de revisão do seu modelo de serviços compartilhados.

Na ALCOA, os problemas detectados relacionavam-se basicamente ao entendimento das Unidades de Negócios (também chamadas internamente de plantas) da empresa quanto às atividades que o CSC iria executar e seus impactos nas atividades realizadas por aqueles órgãos, bem como questões relacionadas à estrutura física. As medidas de tratamento desses problemas parecem ter surtido o efeito desejado, já que, do apurado nas entrevistas, denota-se que além dos participantes informarem sobre a efetividade das ações, também não é relatado, pelo menos da forma como ocorreu, quando da implementação, impactos significativos desses itens no desempenho do CSC na atualidade.

Além disso, na ALGAR, cujo CSC foi totalmente terceirizado e implementado em conjunto com uma consultoria externa, a ocorrência de constantes ajustes e necessidades de aprimoramento na fase de funcionamento do modelo, decorrentes de revisão de domínio das informações e sistemas, de melhoria na prestação dos serviços e na adequação do relacionamento com a forma de procedimento da empresa contratada, fez com que essa fase de implementação e amadurecimento do CSC passasse por significativas oscilações desde seu início de funcionamento em 2001, a ponto de quase o contrato ter sido rescindido em 2007.

Ao contrário do que parece ter ocorrido na ALCOA, onde o CSC constituiu-se em um órgão interno da empresa com início de funcionamento em 2005, visto que, conforme manifestações dos entrevistados, as oportunidades de alteração e aprimoramento em relação ao processo de implementação do modelo estão muito mais relacionadas à busca de excelência do que a correção ou adequação de algum fator decorrente da concepção e do processo de implementação do modelo em si.

De todo o exposto em relação à fase de implementação do CSC, seria pertinente destacar uma reflexão quanto à importância de um detalhado conhecimento das melhores práticas de mercado e embasamento teórico sobre tal fase, bem como quanto às características e impactos do instituto da terceirização em relação ao modelo.

Também seria oportuno ponderar sobre a imparcialidade e adequação dos trabalhos de consultoria em eventual apoio às empresas que estão decidindo adotar o modelo, de forma que os resultados desse trabalho visem ser os mais aderentes e eficientes em relação à estratégia, necessidades e cultura organizacional.

### *5.3.3 Implicações do CSC na estrutura organizacional*

Em ambas as empresas pesquisadas, a estrutura organizacional foi afetada de forma diferenciada:

- na ALGAR, com um CSC operado por uma empresa terceirizada, ocorreu, dentre outros impactos, a redefinição dos níveis de responsabilidades de cada empresa, a reanálise da necessidade de espaço e equipamentos face a diminuição da quantidade de empregados, e a readequação da forma como cada empresa administra as atividades em função do relacionamento e da existência do CSC externo à empresa;
- na ALCOA, constituiu-se de um novo órgão da organização, acrescido ao seu organograma, tanto em termos de competências, níveis hierárquicos e cargos, bem como alocação específica de mão de obra e demais recursos.

Em termos de posicionamento do CSC nos organogramas das empresas participantes da pesquisa, tem-se que na ALGAR o CSC é totalmente terceirizado não fazendo parte da organização, enquanto na ALCOA o CSC é considerado um órgão independente, com posição nivelada às demais Unidades de Negócios da empresa, com subordinação direta à alta administração.

Quanto à análise a respeito de eventual existência de algum serviço que deveria ser prestado diretamente pelo CSC, mas que tivesse sido terceirizado para execução por empresas externas, tem-se que na ALCOA existem alguns serviços que contam com mão de obra terceirizada para apoio na sua execução, mas sob coordenação e supervisão de empregados do CSC, não sendo detectada terceirização de serviços para prestação por empresas externas. No que tange à ALGAR, como o CSC não faz parte da organização, e conseqüentemente à vinculação direta com o objeto deste estudo, essa questão em particular não foi abordada.

A definição quanto à localização de cada CSC, também para ambas as empresas pesquisadas, levou em conta a análise de uma série de fatores, tais como custos, oferta de empregados capacitados, educação, facilidade de deslocamento, qualidade de vida na cidade, proximidade de maiores centros.

No caso da ALGAR, destacam-se ainda mais quatro fatores específicos: o de o CSC terceirizado ter sido implantado – e continuou durante alguns anos - somente com a prestação de serviço exclusivo para a ALGAR; a facilitação na aquisição do terreno em Uberlândia, o qual era também da ALGAR; a proximidade com todos os órgãos da ALGAR que se localizam nessa mesma cidade; e o fato de que, inicialmente, a maior parte dos empregados e gestores terem sido aproveitados / transferidos das próprias unidades da ALGAR que tiveram os serviços centralizados – o que possivelmente poderia ser inviabilizado pela não aceitação dos empregados se fosse necessário mudança domiciliar dos mesmos.

No caso da ALCOA, destacam-se ainda mais dois fatores específicos: a definição de instalação em uma cidade que já possuísse unidade de negócios instalada (e em Poços de Caldas era uma unidade de negócios de atividade-fim da ALCOA – alumínio); e a facilidade de acesso à sua sede em São Paulo.

No tangente à questão das implicações de um CSC na estrutura da empresa, pode-se acrescentar a ponderação de que, apesar de existirem diversos fatores comuns já destacados pela teoria e em regra utilizados nas análises pelas organizações, em várias situações, como as

apresentadas nesse trabalho, fatores específicos podem nortear e ter um peso bem maior no cômputo final para a decisão sobre a localização do CSC.

Outra ponderação cabível, é que mudanças de estrutura (organograma, competências, espaços físicos, leiaute, recursos, etc.) estão relacionadas ao tipo de estrutura já existente nas empresas anteriormente à adoção do modelo e também às finalidades e ao conjunto de atividades que foram previstas para serem executadas pelo CSC, pelo que não é possível afirmar, “*a priori*”, que as implicações nas estruturas venham a ocorrer de forma similar para qualquer tipo de empresa que adote o modelo de CSC.

Em consonância com o referencial teórico apresentado sobre o assunto, destacam-se, para ambas as empresas pesquisadas, a busca pela centralização de todas as atividades de apoio/suporte (*back office*), a concentração em um único local da prestação dos serviços para todas as unidades de negócios ou empresas, a definição do local de instalação do CSC considerando diversos fatores técnicos relevantes, a modificação da estrutura adequada ao modelo de CSC adotado.

Mostrou-se diferenciado o modelo de governança corporativa do CSC em cada empresa, sendo que na ALCOA pode ser classificado como “modelo baseado em Unidade de Negócio independente”, enquanto na ALGAR pode ser classificado como de “modelo baseado em *holding* (corporativo), considerando a total terceirização de execução dos serviços de *back office*.”

#### 5.3.4 Implicações do CSC na gestão de processos

Pelas análises das entrevistas, ambas as empresas pesquisadas procuraram centralizar no CSC toda atividade de *back office* possível, com o mapeamento dessas atividades, mas sem

significativas mudanças em relação à forma como vinham sendo executadas, embora tenham ocorridas eventuais adequações posteriormente.

Essa centralização de atividades, entretanto, foi diferenciada entre as empresas na forma como foi realizada, no nível de maturação de execução em que se encontravam cada processo, bem como no modo como ocorreria o interrelacionamento entre o CSC e a área cliente em relação aos respectivos processos.

Na ALGAR, a transferência ocorreu não somente dos processos, mas também dos recursos, principalmente humanos, que anteriormente executavam a atividade. Como os processos haviam sido, em sua maior parte, somente mapeados, os desgastes resultantes no seu aprimoramento, bem como a sensação de perda de inteligência por parte das empresas da ALGAR fizeram-se presentes. A questão de que cada tipo de processo poderia estar sendo executado, dentro de sua área de atuação, diferentemente pelas empresas que compõem a holding, bem como de o CSC ser terceirizado, pode ter contribuído ainda mais para as dificuldades iniciais em relação à questão, além dos demais desmembramentos que ocorreram durante o período de funcionamento do CSC e as diversas formas de trabalho decorrentes das mudanças na titularidade das empresas que operaram o modelo.

Na ALCOA, talvez pela forma mais padronizada como executava os processos, bem como as experiências com outros CSC da empresa no mundo, os relatos dão conta que eventuais padronizações de processos ocorreram posteriormente, mas sem percepção de mudança significativa pelos entrevistados. Como o CSC é interno, a responsabilidade não somente pela execução dos processos centralizados, mas também a agregação de valor a estes na visão de suporte às áreas de negócios, constituiu-se desde o início uma das premissas de existência do modelo.

Em relação à utilização de tecnologia de informação aplicada ao CSC, em ambas as empresas foi encontrada elevada utilização de sistemas de informática, embora a “governança de TI” tenha ocorrido de forma diferenciada.

Dessa forma, na ALGAR, embora o CSC terceirizado possuísse alguns aplicativos quando de sua implementação, na verdade praticamente absorveu os aplicativos desenvolvidos pelo ALGAR, mesmo no seu período de funcionamento, destarte com algumas evoluções inerentes, sem, no entanto, conseguir suprir todas as empresas da *holding*, por vezes, com as informações/dados requeridos e na forma mais otimizada.

Já na ALCOA, a tecnologia da informação utilizada tem seu lastro principal no ERP (*Enterprise Resource Planning*), da Oracle, sendo utilizados, entretanto, diversos aplicativos legados – de aplicabilidade específica - total ou parcialmente integrados ao ERP.

Em ambas as empresas, as prestações de serviços às áreas clientes são realizadas procurando o máximo de padronização nos procedimentos, mas ainda existindo margem de diferenciação devido às eventuais peculiaridades dessas áreas, fato este mais destacado na ALGAR. O foco, entretanto, é a padronização, sempre que possível.

É de se ressaltar, ainda pelos relatos, a preocupação dos CSCs em procurar atender às necessidades peculiares das áreas clientes, bem como a necessidade de contatos com fornecedores/clientes externos.

Ressalte-se que, no caso do CSC da ALGAR, o atendimento parece ser realizado sob demanda específica das empresas e os contatos com clientes geralmente ocorrem na área de compras, auditoria ou quando de eventuais problemas decorrentes da execução das atividades, sendo que as empresas da *holding* ainda mantém contatos com os fornecedores sempre que necessário e para as demais situações. No caso do CSC da ALCOA, há contatos com fornecedores sempre que necessário para melhor desempenho do negócio, o que parece ser realizado de forma centralizada, sem necessidade de atuação direta das Unidades de Negócio, a não ser durante as gestões contratuais.

Em ambos os casos pesquisados, existem ferramentas que regulam o funcionamento do CSC em relação às áreas clientes em termos e direitos, deveres, qualidade de serviços, etc.

Na ALGAR, basicamente são constituídas pelo contrato inicialmente firmado quando da contratação do CSC, adicionado de “aditivos” que se constituem no SLA (*Service Level Agreement*), ferramentas essas que pelas características da implementação do CSC tem-se mostrado, na visão de alguns entrevistados, como deficiente para atendimento às reais expectativas das empresas da *holding*.

Na ALCOA, basicamente são constituídas pelo SLM (*Service Level Management*) e pelo SLA (*Service Level Agreement*), os quais contemplariam indicadores de valor, de qualidade e de gestão, ferramentas que na visão dos entrevistados parecem estar sendo suficientes para adequada prestação/recebimento dos serviços executados pelo CSC.

Em relação à apropriação de custos dos serviços prestados pelo CSC como fator de gestão junto às áreas clientes, em ambas as empresas pesquisadas os custos são apropriados, observadas as devidas peculiaridades, nas áreas clientes, não sendo detectada a utilização dos custos como instrumento de gestão internamente a cada área cliente.

Assim, na ALGAR os valores pagos ao CSC são apropriados nas empresas da *holding*, observadas eventuais demandas específicas que ocorram, e na ALCOA os custos do CSC são apropriados nas “plantas” ou Unidade de Negócios.

Analisando a forma como seria o acompanhamento e a medição da qualidade dos serviços prestados no CSC, foi apurado situações diferenciadas, as quais, por inferência, pode-se atribuir que estejam vinculadas ao fato de ser um CSC terceirizado e um CSC interno à organização:

- na ALGAR as áreas clientes se atêm à cobrança dos indicadores pactuados no contrato e SLA e resolução de problemas, não sendo detectado instrumento consistente de mensuração desses resultados;
- na ALCOA, a cobrança das áreas clientes é maior e a preocupação do CSC com essas também se estabeleceu de igual forma a mostrar a eficiência e eficácia da prestação dos serviços acordados, motivo pelo qual existem várias formas de medição para aprimoramento dos serviços, como por exemplo: pesquisas de qualidade dos serviços prestados, reuniões periódicas, aferição de indicadores junto à área cliente.

No que tange às dificuldades encontradas na adequação da execução dos processos/atividades pelo CSC em relação à área cliente e as ações tomadas para tratamento dessas dificuldades, a realidade encontrada nas duas empresas pesquisadas também foram de natureza distinta.

Na ALGAR, as dificuldades aconteceram em relação à própria forma como o processo/atividade passou a ser realizada pelo CSC terceirizado, passando pela pessoalidade entre os empregados do CSC e os da empresa da *holding*, e a falta de maior e melhor formalização, bem como a instituição de uma execução dos processos/atividades com maior efetividade. As medidas tomadas no tratamento dessas dificuldades foram adaptações em alguns processos, reuniões com as áreas clientes e por vezes resolução em conjunto do problema.

Na ALCOA, as dificuldades aconteceram em relação à adaptação e gerenciamento dos empregados, não somente devido a sua adaptação no novo serviço e na localidade, mas também no trabalho em equipe dentro do objetivo proposto pelo CSC, bem como em relação à preocupação em executar processos com qualidade e demonstrar isso às áreas clientes.

É oportuno analisar, concernente às implicações em relação à gestão de processos com a adoção do modelo de CSC, que não apenas a padronização, enquanto forma das atividades, e utilização de tecnologia adequadas nos processos seriam pré-requisitos importantes para a melhor prestação do serviço pelo CSC, mas também, e de igual ou talvez maior importância,

o alinhamento desses processos com os indicadores estratégicos da empresa e de cada área cliente, no sentido de que efetivamente, além do cumprimento da qualidade acordada, sejam continuamente realizados na visão de agregação de valor tanto no aprimoramento de sua execução quanto na melhoria dos resultados das áreas clientes, e, conseqüentemente, de toda a organização.

Baseado no referencial teórico sobre o assunto, pode-se afirmar que ambas as empresas pesquisadas, no que se refere à gestão de processos, nortearam-se pela busca de padronização e pelo uso de tecnologia de informação, embora de forma e efetividade diferenciada. Nenhuma das duas empresas utiliza a análise de custos como fator de gerenciamento e precificação dos serviços prestados pelo CSC.

### *5.3.5 Implicação do CSC na gestão de pessoas*

Quando da implementação do CSC, no que se refere aos pontos mais significativos quanto ao comportamento dos empregados e gestores nessa fase, guardadas as peculiares individualizadas, permite-se generalizar como comuns a ambas as empresas pesquisadas a predominância dos sentimentos de insegurança típicos de mudança desse porte, como o receio quanto manutenção de emprego e perda de poder, desconfianças quanto à qualidade de prestação dos serviços, resistências das pessoas às mudanças.

As dificuldades/problemas em relação às pessoas quando da implementação e consolidação dos CSCs ocorreram de forma bem diferenciada:

- na ALGAR, que possui CSC terceirizado, foi demonstrada a preocupação (e até mesmo a necessidade) em que os empregados que faziam as atividades que seriam executadas pelo CSC fossem contratados pelo mesmo, inclusive com vários benefícios à época, além do trabalho de comunicação junto aos gestores, empregados e áreas clientes quanto às mudanças oriundas da adoção desse modelo;

- na ALCOA, cujo CSC é uma unidade da organização, a preocupação foi muito mais na demonstração para as áreas envolvidas dos benefícios que o modelo iria acarretar para a Unidade, na capacitação dos gestores como facilitadores da mudança, nas informações aos empregados e aos demais envolvidos sobre o desenvolvimento de cada etapa do processo até então, no tratamento de forma transparente das questões envolvendo a implementação do modelo, e, peculiarmente, com a necessidade de tratamento diferenciado quanto à questão de movimentação de empregados oriundos de outras localidades, como São Paulo e de outras cidades que abrigavam Unidades de Negócio da empresa.

Na pesquisa sobre os impactos do CSC em relação à mudança na cultura organizacional, além dos impactos que comumente ocorrem para adaptação da organização a esse modelo, merecem ser ressaltadas as seguintes situações:

- no caso da ALGAR, a insegurança gerada pela mudança de empregados para o CSC; a necessidade de que seus empregados/gestores se adaptar ao relacionamento com outra empresa externa prestadora de serviço, cujos controles e atuações são limitados pelo contrato de prestação de serviço e pela autonomia de decisão administrativa/operacional daquela empresa; o sentimento de que a ALGAR não conseguiu contar ou desenvolver no CSC com pessoas que tenham uma visão além da execução operacional; a sensação de que a ALGAR perdeu conhecimento e principalmente capacidade de gestão mais efetiva baseado nesse conhecimento; limitação quanto à capacidade de iniciativa do CSC de adoção de ações mais efetivas e independentes na resolução de problemas; detecção de falta de melhor governança corporativa;
- no caso da ALCOA, a forma de atuação dos empregados, que passaram a ter autonomia individual para a prática de várias ações de seu interesse não mais dependendo de solicitação a outros órgãos; a demonstração da qualidade da prestação dos serviços de *back office* de forma a efetivamente inspirar confiança às Unidades de Negócio para focarem somente em suas atividades fim; a capacitação dos empregados do CSC com a visão de atuação não somente de prestação de serviço direcionado sempre ao melhor atendimento às necessidades das áreas clientes, mas também com a filosofia de instigar melhoramentos em toda a cadeia produtiva.

Referente às questões relacionadas à capacitação e treinamento dos empregados e gestores do CSC, os levantamentos de informações ocorreram somente na empresa ALCOA, uma vez que no que tange à ALGAR o CSC não faz parte da organização.

Assim, pelos relatos apresentados pelos entrevistados da ALCOA, tem-se que tanto os gestores quanto os empregados que iriam trabalhar no CSC foram capacitados para as funções, com a estratégia de treinar primeiramente os gestores para que estes reproduzissem o treinamento para os respectivos empregados, além da formação de outros multiplicadores.

Pelas entrevistas, pode-se deduzir que uma fundamental motivação para o sucesso da implementação do CSC da ALCOA referente aos aspectos de capacitação e envolvimento dos gestores e empregados foi a participação efetiva da alta liderança no alinhamento das decisões e valorização da importância e benefícios do modelo para a organização.

Pesquisando sobre a existência de medidas de produtividade de gestores e empregados no CSC, bem como de eventual existência de benefícios ou incentivos atrelados ao nível de serviço ou ao desempenho individual e de equipe, foi possível apurar que:

- no CSC da ALGAR predomina a avaliação por equipe, embora também exista uma avaliação individual, mas esta com um forte viés de subjetividade, sendo que estão estudando uma metodologia mais adequada para medição individual de produtividade. Um dos benefícios existentes é o pagamento de um bônus anual, que depende em parte do resultado da empresa em parte da avaliação individual;
- no CSC da ALCOA, o sistema de avaliação é bem estruturado, com avaliações de indicadores individuais, contratos de expectativas, avaliação 360 graus (incluindo pares, áreas clientes), sendo dentre alguns benefícios/incentivos vinculados a essa avaliação foi destacado aumento salarial, reembolso escolar e até alguma influência na progressão do cargo ou ocupação de funções. Em termos de progressão de carreira têm-se as graduações no próprio cargo (júnior, pleno e sênior) e possibilidade de ascensão às funções gerenciais e consultivas.

No que tange à forma de seleção de empregados para trabalhar no CSC, a realidade nas duas empresas pesquisadas se mostra diferenciada:

- no CSC terceirizado da ALGAR foi possível apurar, de forma sucinta, baseado na manifestação do gestor do CSC, que a forma preponderante de seleção e contratação de pessoas é por indicações, avaliada por critérios de melhor aderência nesse formato de trabalho;
- no caso do CSC da ALCOA foi manifestada a existência de critérios básicos para contratação, como, por exemplo, pessoas com nível superior ou em conclusão e em alguns casos fluência em inglês. Na seleção, são verificados atributos técnicos para a respectiva posição de trabalho, também chamada de perfil, onde a área de RH e respectivo gestor procuram decidir pela pessoa que possua o melhor potencial para a atividade. As vagas são primeiramente oferecidas internamente, visando preenchimento pelos próprios empregados da ALCOA que possuam o perfil exigido.

Apesar das implicações na gestão de pessoas, conforme anteriormente salientado, não foi detectada significativa alteração ou aprimoramento em relação à gestão de pessoas nas empresas como um todo decorrente do funcionamento do CSC.

Na dimensão ora analisada, é possível sinalizar que o tratamento adequado dos problemas envolvendo comportamento dos empregados e gestores quando da implementação de um CSC, a utilização de adequadas técnicas de seleção, capacitação e medição de produtividade, bem como a vinculação do cumprimento dos objetivos organizacionais do CSC aos estratégicos da organização, formam um conjunto imprescindível para que o CSC rume ao amadurecimento com excelência de forma contínua e estável. Outra sinalização possível de ser feita, baseado nas entrevistas, é que a viabilização de tal conjunto de ações em relação às pessoas parece ser mais facilitada em relação aos CSCs que se constituem Unidade autônoma da própria organização a que pertencem.

Com base no referencial teórico sobre o assunto, pode-se inferir que a preocupação com as pessoas foi objeto de atenção por ambas as empresas na fase de implementação do CSC: a

ALGAR com a transferência e aproveitamento dos empregados no CSC terceirizado, e a ALCOA com as movimentações e procura de adequações dos empregados ao novo modelo.

### *5.3.6 Gestão das mudanças para implementação do CSC*

Além das implicações específicas já abordadas, procurou-se verificar, mais genericamente, como foram tratadas as mudanças inerentes ao processo de implementação do CSC relativas à administração do processo de transição.

O ponto mais significativo nessa questão da mudança em relação ao CSC terceirizado da ALGAR decorreu da forma de administração e solução dos problemas à medida que ocorriam, os quais foram sendo resolvidos, até mesmo por falta de melhor alternativa, com a parceria da empresa ALGAR com o CSC, fator principal para a viabilização de continuidade de prestação dos serviços do CSC às empresas da ALGAR até hoje.

Apesar de ao longo do tempo a relação entre o CSC terceirizado e as empresas da ALGAR apresentar oscilações de turbulência e tranquilidade, o fato é que foram obtidos ganhos por ambas as partes, além de uma oportunidade de crescimento única com tal experiência de adoção do modelo. Devido ao fim do período do contrato inicialmente firmado, já se vislumbram necessidades de adequações e reanálises tanto da questão de governança corporativa em relação ao CSC, quanto da incorporação da conscientização da necessidade de preparar melhor o cliente para o modelo de CSC, com um melhor gerenciamento da mudança. O ponto mais significativo nessa questão de mudança em relação ao CSC da ALCOA foi o processo de preparação dos envolvidos, principalmente as áreas clientes, sobre o entendimento do que significava o CSC para suas operações e a demonstração da efetividade da prestação de serviço em curto espaço de tempo da implementação do CSC, o que propiciou que o modelo pudesse apresentar resultados de forma mais rápida e aparentemente propiciar atendimento com qualidade e confiança para as empresas servidas, e efetiva percepção de liberação das áreas fins para focar no seu negócio.

Considerando o referencial teórico sobre o assunto, assim como o apurado nas entrevistas, pode-se inferir que o processo de gestão da mudança para a implementação do CSC foi mais bem sucedido no CSC da ALCOA, considerando que no CSC da ALGAR, além do maior número de dificuldades já relatadas, até hoje persistem problemas de relacionamento e qualidade de prestação do serviço, motivo também pelo qual o modelo do CSC nesta empresa está sendo revisto.

### 5.3.7 Avaliações sobre o CSC da empresa

Análises comparativas entre os principais pontos abordados quanto à avaliação do CSC em cada empresa pesquisada são apresentadas no quadro a seguir.

QUADRO 13  
Quadro comparativo quanto às avaliações sobre o CSC na ALGAR e na ALCOA  
(Continua – Parte I)

| ASSUNTO  | ALGAR  | ALCOA  |
|--|--|--|
| <b>Objetivos (comuns) da existência do CSC</b>                                 | Redução de custos, otimização de processos, ganho de escala, viabilização do foco nas atividades-fins pelas unidades de negócio, padronização.<br>Foco predominante: redução de custos.      | Redução de custos, otimização de processos, ganho de escala, viabilização do foco nas atividades-fins pelas unidades de negócio, padronização.<br>Focos predominantes: otimização e minimização de custos, qualidade prestação de serviços e agregação valor às atividades das áreas clientes e organização. |
| <b>Agregação de valor às atividades internas e aos negócios da organização</b> | Principalmente na execução de atividades de <i>back office</i> , possibilitando as empresas da holding focar em seu negócio, e ao grupo conseguir melhoria significativa no seu faturamento. | Pela qualidade dos serviços prestados, pela pró-atividade em melhorar as atividades que são desenvolvidas, pelo desenvolvimento de confiança e parceria junto às áreas clientes, e pela capacidade de absorção de outros serviços que porventura venham a ser necessários à empresa.                         |

**QUADRO 13**  
 Quadro comparativo quanto às avaliações sobre o CSC na ALGAR e na ALCOA  
 (Conclusão – Parte II)

| <b>ASSUNTO</b>  | <b>ALGAR</b>  | <b>ALCOA</b>  |
|---|---|---|
| <b>Benefícios e dificuldades</b>  | <p>QUADRO 9.<br/>           Em relação às dificuldades, pode-se inferir a abordagem de problemas característicos de um processo de terceirização, no qual a empresa não tem domínio pleno das possibilidades de intervenção para promover maior adequação às suas necessidades.</p>   | <p>QUADRO 10.<br/>           Em relação às dificuldades, pode-se inferir tratar-se de ajustes de aprimoramento passíveis de serem tratados pela própria organização.</p>        |
| <b>Relacionamento do CSC com as áreas clientes e vice-versa</b>   | <p>Considerado atualmente como bom, mas com possibilidade de melhoria do atendimento.</p>   | <p>Elevado grau de avaliação positiva tanto no que se refere à questão do relacionamento quanto do atendimento em relação ao CSC.</p>   |
| <b>Forma de avaliação dos serviços prestados pelo CSC</b>   | <p>Contrato, SLA, reuniões.</p>   | <p>SLA, SLM, avaliação após cada prestação de serviço, busca de esclarecimentos pelo CSC de eventual atendimento inadequado, controle sistemático de satisfação do cliente.</p> |
| <b>Nível de desempenho</b>  | <p>Bem avaliado atualmente, apesar de uma série de melhorias que ainda poderiam que ser implementadas, permitindo a inferência que esta avaliação resulta do fato de o modelo ter sido considerado, preponderantemente, somente como uma empresa que deveria ser especializada na execução de atividades <i>de back office</i>.</p> | <p>Bem avaliado em todos os sentidos, com sinalização de ser um modelo com considerável estágio de maturidade.</p>  |
| <b>Atingimento dos benefícios tangíveis e intangíveis possíveis</b>   | <p>Predominante os tangíveis.</p>   | <p>Mesclagem de tangíveis e intangíveis.</p>  |
| <b>Avaliação geral, considerando os respectivos contextos e visão das empresas na implementação do modelo</b> | <p>Modelo tem efetivamente o condão de agregar valor aos resultados das organizações, viabilizando melhor desempenho das empresas que o adotam.</p>   | <p>Modelo tem efetivamente o condão de agregar valor aos resultados das organizações, viabilizando melhor desempenho das empresas que o adotam.</p>                             |

Fonte: Dados da pesquisa realizado pelo autor, 2010.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O escopo deste estudo foi pesquisar o modelo de Centro de Serviços Compartilhados – CSC, com foco na análise dos impactos de sua implementação em empresas do setor privado que já possuíssem o modelo consolidado, com abordagem sobre a forma empregada de terceirização (interna ou externa) para execução dos serviços compartilhados.

Preliminarmente constata-se, decorrente do levantamento do referencial teórico realizado, que o assunto efetivamente possui restrito tratamento em publicações literárias e em não muitos estudos de dissertações e teses, destacando-se, todavia, embora com cunho mais prático, por consultorias que fornecem informações sobre o tema ou auxiliam as organizações na avaliação e na implementação do modelo, como instrumento de otimização das atividades das empresas e de melhoria dos seus resultados.

Para o melhor direcionamento e tratamento das pretensões desse estudo, elencaram-se objetivos específicos a serem atingidos, os quais foram enquadrados em sete dimensões a serem pesquisadas junto às empresas selecionadas:

- 1) estratégia para adoção do CSC;
- 2) processo de implementação do CSC;
- 3) implicações na estrutura da empresa;
- 4) implicações na gestão de processos;
- 5) implicações na gestão de pessoas;
- 6) gestão das mudanças para implementação do CSC;
- 7) avaliação do CSC.

Nesse sentido, após análise dos estudos de casos realizados, e cotejando os levantamentos auferidos com o referencial teórico apurado, entende-se que existem subsídios que permitem as considerações a seguir.

O modelo de CSC permite a criação de uma competência essencial, com aumento da vantagem competitiva na cadeia de valor das empresas. Contudo, os objetivos que fundamentam a sua adoção podem diferenciar o tipo de vantagem competitiva alcançada.

Dessa forma, nos estudos de casos apresentados, enquanto uma empresa adotou o CSC como uma forma predominante de redução de custos e de desoneração das áreas fins para concentração no seu foco de atuação, a outra empresa, além desses fatores, também buscou a atuação do CSC como gerador de benefícios intangíveis, bem como parceiro das áreas clientes.

Os principais fatores que nortearam a decisão de adoção do CSC foram coerentes com os abordados na teoria, dentre os quais: redução de custos; aumento da produtividade; desoneração da área cliente de atividades administrativas de suporte propiciando o foco nas suas atividades-fins.

As dificuldades de implementação do CSC tendem a residir principalmente nos aspectos vinculados ao planejamento dessa etapa e no grau de conhecimento de situações semelhantes no mercado; todavia, os tipos e formas de tratamento dessas dificuldades poderão ter significativa variação entre as empresas, decorrente em parte dos objetivos de adoção de modelo e em parte da experiência organizacional de cada empresa na atuação sobre os pontos mais problemáticos.

Uma inferência que pode ser feita em relação à diferenciação dos tipos de dificuldades e de ações de tratamento passíveis de ocorrer em um processo de implementação do CSC seria o fato de o CSC ser um órgão interno da organização que o adota, ou se um CSC totalmente terceirizado, para o qual é acarretado todo um contexto peculiar inerente à contratação e gestão de serviços terceirizados.

A implementação de um CSC demanda estrutura física, funcional e de pessoal específica para o melhor desempenho das suas atividades, tais como local e mobiliários adequados e suficientes; posição hierárquica/funcional com autonomia compatível com o modelo de governança planejado; pessoal em número suficiente e capacitado. Dessa forma, a estrutura da organização é impactada com as novas definições de responsabilidades inerentes a cada órgão, com a criação de novos órgãos e mudança de organograma, com a criação de infraestrutura adequada, com gestão de pessoal específica, com estabelecimento de normas específicas de relacionamento com o CSC, dentre outras.

Em relação aos critérios técnicos para definição da quantidade e da localização dos CSCs, a pesquisa mostra a tendência de se centralizar os serviços administrativos de apoio em um número mínimo de CSC, de preferência único, prestando serviços para todas as áreas clientes da empresa, com localização próxima da matriz ou de Unidades mais importantes/estratégicas para a empresa, com âmbito de atuação podendo abranger áreas clientes situadas em vasta região geográfica.

As empresas que implementam o modelo de CSC buscam centralizar no mesmo todas as atividades de *back office* possíveis, buscando principalmente não somente o maior ganho na redução de despesas, mas também a almejada produtividade e liberação das áreas clientes para focarem em seu negócio sem preocupação com atividades transacionais.

O uso de tecnologia é imprescindível para o adequado funcionamento do CSC. A sinalização nesse particular é a de que quanto mais diversificada e despadronizada é a Tecnologia de Informação (TI) utilizada, mais dificuldades na prestação e qualidade de serviços ocorrem. Nesse sentido, o uso de sistema de TI único, mesmo com utilização de sistemas periféricos, mas integrados àquele, demonstra-se como a forma mais eficiente para melhor atendimento da gama de serviços a serem prestados.

A existência de instrumento de controle e medição de qualidade dos serviços prestados pelo CSC também é uma necessidade imprescindível para o adequado funcionamento e

desempenho do modelo, sendo inclusive constatada sua existência e utilidade nas empresas pesquisadas, podendo ser constituído sob diversas denominações, como Contrato, SLA, SLM, indicadores ou metas, devendo constituir-se não somente de metas quantitativas, mas também de normas de gerenciamento qualitativas.

Ressalte-se a influência dos objetivos e expectativas que nortearam a decisão de adoção de modelo na execução dos processos pelo CSC, visto que se o modelo foi concebido somente para executar as atividades de *back office* anteriormente realizadas pelas áreas fins, a tendência é que a organização restrinja-se a cobrar o acordado em contrato e não possa esperar outro tipo de atuação do CSC na agregação de valor aos serviços da empresa a não ser o cumprimento dos indicadores acordados.

Para situação como a relatada no parágrafo anterior, a sigla CSC seria melhor identificada como Centro de Serviço “Centralizado”, e não compartilhado, ao contrário de um modelo de CSC cuja atuação é também pautada pelo relacionamento de parceria com as áreas clientes para o comum atingimento dos objetivos estratégicos da organização. Para esse tipo de centralização de atividades, uma inferência possível de ser realizada é a de que existe a tendência de as áreas clientes serem obrigadas a se subordinar à forma de execução das atividades de suporte do CSC, mesmo que essa execução seja deficitária, ocasião em que afetará negativamente as atividades-fins da área cliente.

Um comportamento certo de ocorrer em relação às pessoas, abordado tanto pela teoria quanto pela prática pesquisada, é a reação à implementação do modelo derivada de vários fatores, tais como o medo de demissão, a perda de poder e o sentimento de incompetência. A necessidade de um planejamento antes, durante e após a implementação do CSC, principalmente com o uso de uma comunicação transparente e eficiente, parece ser a forma mais adequada para minimizar tais impactos.

Os critérios de contratação, treinamento e capacitação, análise de desempenho e benefícios para os empregados do CSC são fatores fundamentais para o nível de qualidade que se espera

da prestação do serviço às áreas clientes, corroborando a abordagem teórica sobre o assunto. Nesse particular, uma inferência possível de ser realizada a partir dos estudos de casos realizados é a de que um CSC atuante como parceiro e parceiro das áreas clientes na melhoria contínua dos processos e atingimento dos resultados estratégicos da organização, com foco além da somente execução rotineira das atividades, tendem a investir mais na seleção, capacitação e qualificação dos seus empregados.

Durante a implementação de um CSC, que se constitui em uma mudança organizacional de porte e complexa, gerando variados impactos na empresa que adota o modelo, conforme anteriormente abordados, faz-se necessário um planejamento para se administrar com eficiência as dificuldades e problemas que surgem no decorrer dessa fase, com ênfase na existência de um plano de gerenciamento das mudanças (*change management*) e de um plano de comunicação adequados.

Respeitados os objetivos que fundamentaram a decisão de adoção do CSC nas empresas pesquisadas, a formatação definida – terceirização interna ou externa, as diferentes expectativas geradas, e as diferentes dificuldades vivenciadas, ambas avaliaram bem o modelo, considerando-o capaz de agregar valor à organização, diferenciando-a ou ajudando-a a se destacar no mercado, o que ratifica a teoria sobre o assunto, no que tange à viabilidade técnica, econômica e gerencial do modelo para as organizações.

Os benefícios assim como os custos apontados pela teoria também foram corroborados pela pesquisa, a qual também demonstrou que a otimização dos mesmos depende intrinsecamente da forma como as empresas tratam o modelo desde a sua adoção até a sua manutenção, bem como das expectativas e desempenho esperado do CSC.

Pode-se também ressaltar que o Centro de Serviços Compartilhados é um modelo operacional que tem o potencial de efetivamente proporcionar aumento da vantagem competitiva na cadeia de valor das empresas que o adotam, desde que concebido e gerido de forma adequada, não podendo ser confundido como sendo somente uma mera centralização de execução de

atividades e padronização de processos, pois se constitui um instrumento de racionalização e otimização da atuação das organizações na busca da melhor forma de atingimento de seus múltiplos resultados almejados.

Por fim, espera-se que a abordagem deste trabalho possa ter contribuído para o fornecimento de mais subsídios para melhor identificação do modelo CSC e seus impactos nas organizações, de forma a propiciar um delineamento de planos mais eficientes para a implementação e funcionamento desse modelo nas empresas, ou mesmo sua reestruturação/readequação, bem como servir de mais uma fonte de conhecimentos a incitar outros trabalhos sobre o assunto

### **6.1 Limitações do trabalho e sugestões para outras pesquisas sobre CSC**

O estudo do modelo de CSC, pela sua natureza complexa e abrangente, condicionou a pesquisa a determinadas perspectivas do objeto analisado. Além disso, ressaltou-se também a dificuldade de obter autorização e de ter acesso a um maior número de empresas que já possuíssem o modelo consolidado para realização de entrevistas dentro do tempo disponível para este trabalho, bem como a escassez de uma literatura mais consolidada e abrangente a respeito do tema.

Destarte eventuais limitações existentes, durante a realização desta dissertação pode-se conhecer e detectar uma série de potenciais oportunidades para utilização desse modelo, cujos resultados seriam de relevante importância não somente para as empresas privadas, mas também para o setor público, quer seja como alternativa de melhor produtividade de sua estrutura interna, quer seja como alternativa para melhor atendimento à sociedade, o que instigariam a necessidade de realização de outras pesquisas específicas sobre o tema.

Nesse sentido, contribuí-se com a sugestão para realização de pesquisas sobre os seguintes temas, avaliadas como de maior destaque:

- CSC em empresas familiares, considerando em especial os aspectos culturais e de gestão característicos desse tipo de organização;
- CSC em órgãos da Administração Pública Direta e Indireta, como instrumento de agregação de valor ao atendimento da sociedade e de otimização de processos internos, considerando as características peculiares da gestão pública;
- CSC como modelo estratégico de aliança interorganizacionais;
- CSC como modelo de estratégia para competitividade de empresas que atuam internacionalmente.

## REFERÊNCIAS

AKRIS BULLETIN. Independent news & commentary on shared services.[S.l.], v. 4, n. 2, 2000.

ALCOA S.A. Homepage institucional. Apresenta informações sobre a organização. 2010. Disponível em: <<http://www.alcoa.com.br>>. Acesso em: 16 jun. 2010.

ALGAR S.A. Homepage institucional. Apresenta informações sobre a organização. 2010. Disponível em: <<http://www.alcoa.com.br>>. Acesso em: 16 jun. 2010.

ANDERSEN, A. Implementing shared services centers. Montvale, Feb. 2000 *apud* FARIA, A. C.; GONÇALVES, M. A. Serviços compartilhados: estudo de caso em uma empresa de vitaminas – a área de custos no Brasil e a prestação de serviços para treze países da América Latina. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais ENANPAD 2006**. Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.justributario.com.br/biblioteca/Servios%20compartilhados%20Estudo%20de%20ocaso%20em%20uma%20empresa%20de%20vitaminas.PDF>>. Acesso em: 22 nov.2009.

ANDREWS, C. W.; KOUZMIN, A. Naming the rose: new public management discourse in the brazilian context. **International Review of Public Administration**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 11 – 20, 1999 *apud* CASTRO, S. M. **Business process offshoring: vantagens e riscos do seu processo de implementação**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. 1980. *apud* REZENDE, J. F. C. **O alinhamento estratégico, o balanced scorecard e o capital intelectual no brasil: um estudo empírico nas empresas de maior complexidade e repercussão**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=45&Itemid=204&mosmsg=Voc%EA+est%E1+tentando+acessar+de+um+dom%E Dnio+n%E3o+autorizado.+%28www.google.com.br%29](http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=45&Itemid=204&mosmsg=Voc%EA+est%E1+tentando+acessar+de+um+dom%E Dnio+n%E3o+autorizado.+%28www.google.com.br%29)>. Acesso em: 22 nov. 2009.

BAIN & COMPANY. **Centro de serviços compartilhados: uma solução definitiva para processos administrativos?** 2004. Disponível em: <[http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros\\_de\\_servicos\\_compartilhados\\_Portuguese.pdf](http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros_de_servicos_compartilhados_Portuguese.pdf)> Acesso em: 22 nov. 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERGERON, B. **Essentials of shared services**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

CAMARGO CORREA. **Outros negócios e participações**. Disponível em:

<[http://www.camargocorrea.com.br/empresas/outros\\_negocios.asp?bc=8](http://www.camargocorrea.com.br/empresas/outros_negocios.asp?bc=8)>. Acesso em 05 jun. 2005.

CASTRO, S. M. **Business process offshoring: vantagens e riscos do seu processo de implementação**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

CIO SURVEY 2006 *apud* MAGALHÃES, C. **Passo a passo para planejamento, estruturação, estratégias e processos de um Centro de Serviços Compartilhados**. São Paulo: Conexões Educação Empresarial, 2009, 160 p.

CRUZ, R. Para crescer, grandes empresas buscam mudanças radicais. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 03 mar. 2006. Caderno Negócios, p. B-12.

DELOITTE, T. Touche. **Centros de Serviços Compartilhados: tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações**. 2007. São Paulo. Disponível em:

<[http://www.deloitte.com/view/pt\\_PT/pt/search/index.htm?c=&pi=1&sl=&st=&s=0&et=&sq=pesquisa+csc&ec=1&q=pesquisa+csc&lo=allLocations&l=18&d=0&m=0&ps=0&search.x=8&search.y=9](http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/search/index.htm?c=&pi=1&sl=&st=&s=0&et=&sq=pesquisa+csc&ec=1&q=pesquisa+csc&lo=allLocations&l=18&d=0&m=0&ps=0&search.x=8&search.y=9)>. Acesso em: 27 dez. 2009.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FARIA, A. C.; GONÇALVES, M. A. Serviços compartilhados: estudo de caso em uma empresa de vitaminas – a área de custos no Brasil e a prestação de serviços para treze países da América Latina. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais ENANPAD 2006**. Salvador, 2006. Disponível em:

<<http://www.justificatorio.com.br/biblioteca/Servicos%20compartilhados%20Estudo%20de%20caso%20em%20uma%20empresa%20de%20vitaminas.PDF>>. Acesso em: 22 nov. 2009.

FERREIRA, C.; BRESCIANI, L. P.; MAZZALI, L. Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na gestão pública brasileira. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 12., 2009, São Paulo. **Anais SEMEAD 2009**. São Paulo: FEA – Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/293.pdf>>. Acesso: em 22 nov. 2009.

FERZIN, L.C; CÉSAR, F. **Shared services de compras**. São Paulo: IBC, 2005. Disponível em: <<http://www.ibcamericas.com/ibcbrasil/marlin/system/render.jsp?MarlinViewType=AR>

TICLE\_DISPLAY&siteid=30000000446&areaid=30000054401&articleid=20017313938>.  
Acesso em: 28 jan. 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competência: um caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANCHIOSI, D. **Centralizar atividades de apoio? De que forma?** São Paulo: UNIMED – HBPREVER, 2009. Disponível em: <<http://www.hbprever.com.br/site/artigo.php?cod=40&x=7&y=9>>. Acesso em: 15 jan. 2010

GAZETA MERCANTIL. **Shared Services – Serviços Compartilhados: aplicações práticas e resultados**. São Paulo, 29 mar. 2001. Coletânea. *apud* RAMOS, L. J. T. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000305.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUNDAVELLI, V.; MOHANTY, L. A whole new world: shared services for receivables management. **Business Credit**. Columbia, v. 106, n. 8, p. 52-55, Sep. 2004 *apud* FARIA, A. C.; GONÇALVES, M. A. Serviços compartilhados: estudo de caso em uma empresa de vitaminas – a área de custos no Brasil e a prestação de serviços para treze países da América Latina. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais ENANPAD 2006**. Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.justributario.com.br/biblioteca/Servios%20compartilhados%20Estudo%20de%200caso%20em%20uma%20empresa%20de%20vitaminas.PDF>>. Acesso em: 22 nov.2009.

HAMEL, G.; PRAHALAD, G.K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

HAMMER.M.; CHAMPY, J. **A reengenharia da empresa**. São Paulo: Negócio, 1994.

HANSEN, F. Shared services. *Business Finance*, [s.l.], p. 15-18, Mar. 1999.

\_\_\_\_\_.; WOLFENDALE, M. Finance portals: a view to tomorrow's business strategies. **Financial Executive**, Florham Park, v. 19, n. 1, p. 45-47, Jan./Feb. 2003.

HITT, M.A.; IRELAND, R.A.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2005.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Motives for establishing shared service centers in public administrations. **International Journal of Information Management**, [S.l.], v. 26, n. 2, p.102-116, 2006 *apud* FERREIRA, C.; BRESCIANI, L. P.; MAZZALI, L. Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na gestão pública brasileira. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 12., 2009, São Paulo. **Anais SEMEAD 2009**. São Paulo: FEA – Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhos/PDF/293.pdf>>. Acesso: em 22 nov. 2009.

JARDIM, P.E.V.J.; CAMPOS FILHO, L.A.N.C. **Estratégia**: traçando uma abordagem complementar. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais ENANPAD 2005**. Brasília, 2005.

JUSTINO, S. A. **A prática de serviços compartilhados na área administrativo-financeira empresarial**: uma perspectiva de mudança. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.justributario.com.br/biblioteca/Servios%20compartilhados%20Estudo%20de%20ocaso%20em%20uma%20empresa%20de%20vitaminas.PDF>>. Acesso em: 22 nov.2009.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

LOZINSKY, S. **Serviços compartilhados como melhor prática**. São Paulo: IBM Global Business Services, 2006. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/services/articles/200610/a31m004t11s032006.shtml>>. Acesso em: 22 nov. 2009

MAGALHÃES, C. **Passo a passo para planejamento, estruturação, estratégias e processos de um Centro de Serviços Compartilhados**. São Paulo: Conexões Educação Empresarial, 2009, 160 p.

MARTINS, V.P.; AMARAL, F.P. **A consolidação da prática de serviços compartilhados**. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2008. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/142.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2009.

MEYER, Wander. **SSC: Shared Service Center**. São Paulo: IIR, 2005.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

NIVEN, P. **Balanced Scorecard step-by-step**. [S.l.], EUA: [s.n.], 2002 *apud* SILVA, J.A.T; SANTOS, R.F; SANTOS, N.M.B. **Criando valor com serviços compartilhados**: aplicação do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

PEREIRA, N. A. F. **Impactos da implantação do centro de serviços compartilhados sobre sistemas de controles**: estudos de caso. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucpr.br/tede//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=191](http://www.biblioteca.pucpr.br/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=191)>. Acesso em: 22 nov. 2009.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared services**: mining for corporate gold. London: Financial TimesPrentice Hall, 2000 *apud* RAMOS, L. J. T. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000305.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

RAMOS, L. J. T. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000305.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

REY, F. L. G. **Pesquisa qualitativa em psicologia**: caminhos e desafios. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

REZENDE, J. F. C. **O alinhamento estratégico, o balanced scorecard e o capital intelectual no brasil**: um estudo empírico nas empresas de maior complexidade e repercussão. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=45&Itemid=204&mosmsg=Voc%EA+est%E1+tentando+acessar+de+um+dom%EDnio+n%E3o+autorizado.+%28www.google.com.br%29](http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=45&Itemid=204&mosmsg=Voc%EA+est%E1+tentando+acessar+de+um+dom%EDnio+n%E3o+autorizado.+%28www.google.com.br%29)>. Acesso em: 22 nov. 2009.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUST, R.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. Centro de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 11, n. 1, p. 49-64, jan./abr. 2004. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/viewFile/1794/1421>>. Acesso em: 22 nov. 2009.

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

SILVA, J. A. T. **Estudo da estratégia de implementação e mensuração de desempenho de um centro de serviços compartilhados em indústria de bens de consumo imediato com a utilização do Balanced Scorecard.** 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://lakh.unm.edu/handle/10229/9307>>. Acesso em: 22 nov. 2009.

SHAH, B. Shared services: is it for you? **Industrial Management**, Norcross, v. 40, n. 5, p. 4-8, Sep./Oct. 1998.

SCHULMAN, D.; HARMER, M.; LUSK, J. **Shared Services: agregando valor às unidades de negócios.** São Paulo: MAKRON Books, 2001.

TELEMAR. **Relatório Anual 2000.** Disponível em: <[http://www.telemar.com.br/docs/anual\\_2000Telemar\\_port.pdf](http://www.telemar.com.br/docs/anual_2000Telemar_port.pdf)> Acesso em: 10 jan. 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VECTOR CONSULTING. **Centro de Serviços Compartilhados.** São Paulo: [s.n.], 2009. Disponível em: <<http://www.vectorpg.com/servicos/centro-de-servicos-compartilhados>>. Acesso em: 22 nov. 2009.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

## APÊNDICE – Roteiro para entrevistas

QUADRO 14  
Roteiro para entrevistas

(Continua – Parte I)

| DIMENSÃO/<br>CATEGORIA   | PERGUNTAS   |
|--|---|
| <b>Estratégia para adoção do CSC.</b><br><br><b>(EX; GE)</b>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais foram as principais motivações/objetivos para implementação de um CSC na empresa?</li> <li>2. A decisão sobre a adoção do modelo CSC foi decorrente de um planejamento existente ou de necessidade pontual detectada pela organização?</li> <li>3. Como ocorreu a concepção e aprovação para a adoção do CSC?</li> <li>4. Em termos de realização de atividades nos modelos de centralização e de descentralização, como pode ser avaliado o modelo gerencial quanto à execução e qualidade dos serviços antes e após a existência do CSC?</li> <li>5. Quais os principais diferenciais detectados em relação à atuação da empresa, tanto internamente quanto em relação ao mercado, decorrente da implementação do CSC?</li> <li>6. Qual foi inicialmente a visão esperada para o CSC? E atualmente?</li> <li>7. Após o tempo de funcionamento do CSC, ocorreu alguma alteração ou aprimoramento da estratégia da empresa em relação a esse empreendimento?</li> </ol> |
| <b>Processo de implementação do CSC.</b><br><br><b>(EX; GE; EM)</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual foi a metodologia (passos) utilizada pela empresa para implementação do CSC?</li> <li>2. Quais as atividades inicialmente centralizadas no CSC e por qual razão?</li> <li>3. Quais foram os maiores dificultadores para a implementação do CSC?</li> <li>4. Como foram tratados os dificultadores durante o processo de implementação do CSC?</li> <li>5. Atualmente, o CSC na empresa pode ser considerado efetivamente implementado? E porque?</li> <li>6. Após o tempo de funcionamento do CSC, ocorreu alguma alteração ou aprimoramento em relação ao processo de implementação desse empreendimento?</li> <li>7. O CSC foi implementado com recursos da própria organização, ou também com recursos externos (ex.: consultoria)?</li> </ol>  |
| <b>Implicações na estrutura da empresa.</b><br><br><b>(EX; GE; EM; AC)</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais as modificações na estrutura da empresa que ocorreram com a adoção do CSC?</li> <li>2. Quais foram os recursos alocados no CSC?</li> <li>3. Esses recursos são considerados adequados e suficientes para a demanda do CSC ou há ainda necessidades não atendidas e porque?</li> </ol>   |

QUADRO 14  
Roteiro para entrevistas

(Continua – Parte II)

| <b>DIMENSÃO/<br/>CATEGORIA</b>  | <b>PERGUNTAS</b>  |
|---|---|
| <p><b>Implicações na estrutura da empresa.</b></p> <p><b>(EX; GE; EM; AC)</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Qual a posição do CSC no organograma da organização? Ocorreram modificações nessa posição desde a sua implementação?</li> <li>5. Existe algum serviço que deveria ser prestado pelo CSC que foi terceirizado para empresas externas à empresa?</li> <li>6. Qual o local de instalação do CSC e quais os principais motivos de tal escolha?</li> <li>7. Qual a quantidade de CSC que foi implantada, e quais os principais motivos de tal definição?</li> <li>8. Como se constitui o leiaute/desenho do CSC, e o que foi levado em consideração para a definição do mesmo?</li> <li>9. Após o tempo de funcionamento do CSC, ocorreu alguma alteração ou aprimoramento em relação à estrutura da empresa em relação a esse empreendimento?</li> </ol>  |
| <p><b>Implicações na gestão de processos.</b></p> <p><b>(EX; GE; EM; AC)</b></p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais os tipos de atividades/processos que foram centralizados para execução pelo CSC?</li> <li>2. Ocorreu algum revisão/redesenho dos processos para execução pelo CSC ou os mesmos são executados na forma como era realizado pelas Unidades anteriormente?</li> <li>3. Existe algum tipo de tecnologia da informação aplicada no CSC? Discriminar os tipos e informar os motivos de adoção de cada uma?</li> <li>4. A prestação dos serviços para as diversas Unidades atendidas é realizado de forma única padronizada ou é adotado padrões diferenciados a depender da Unidade atendida, ou serviço prestado?</li> <li>5. O relacionamento do CSC, em termos de execução dos processos, restringe-se às demais Unidades da organização, ou também ocorre interação com fornecedores externos?</li> <li>6. Existe alguma ferramenta que regula o relacionamento do CSC com as demais Unidades envolvidas, em termos de deveres, direitos, qualidade dos serviços, etc...? Quais são e como funcionam?</li> <li>7. Foi adotado algum tipo de estabelecimento de custo da prestação de serviço do CSC e eventuais formas de repasse para as unidades demandantes? Com qual objetivo? Em que consiste?</li> <li>8. É utilizado algum instrumento de mensuração dos resultados (medição de desempenho) do CSC? Quais, com qual abrangência e com qual objetivo?</li> <li>9. Como ocorre o processo de aprimoramento dos serviços prestados pelo CSC?</li> <li>10. Quais as dificuldades encontradas na adequação da execução dos processos/atividades pelo CSC em relação à área cliente?</li> <li>11. Quais as ações que foram tomadas em relação a tais dificuldades junto a área cliente?</li> </ol> |

QUADRO 14  
Roteiro para entrevistas

(Continua – Parte III)

| <b>DIMENSÃO/<br/>CATEGORIA</b>   | <b>PERGUNTAS</b>  |
|--|---|
| <b>Implicações na gestão de processos.</b><br><b>(EX; GE; EM; AC)</b>            | 12. Após o tempo de funcionamento do CSC, ocorreu alguma alteração ou aprimoramento em relação à estrutura da empresa em relação a esse empreendimento?   |
| <b>Implicações na gestão de pessoas.</b><br><b>(EX; GE; EM; AC)</b>              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais os pontos mais significativos do CSC no que tange ao comportamento dos empregados e gestores? E em relação aos empregados/gestores das outras áreas clientes?</li> <li>2. Quais as facilidades e dificuldades encontradas em relação aos gestores e empregados na implementação e manutenção do CSC? E em relação aos empregados/gestores das outras áreas clientes?</li> <li>3. Que medidas foram tomadas em relação aos empregados e gestores para adequação das dificuldades detectadas?</li> <li>4. A implementação e manutenção do CSC influenciou ou obrigou a alguma mudança na cultura da organização? Se afirmativo, quais as mudanças mais significativas?</li> <li>5. Que impactos foram observados no comportamento organizacional, na atuação sindical e em outros fatores que envolvem os empregados e gestores decorrentes do CSC?</li> <li>6. Houve necessidade de capacitação específica para os empregados e gestores que trabalham no CSC? De que tipo?</li> <li>7. Ocorreu algum acompanhamento/ação em relação à motivação dos empregados/gestores na implementação do CSC?</li> <li>8. Quais as pessoas que foram os responsáveis pela implementação do CSC?</li> <li>9. Quais os critérios que foram utilizados para definição dos gestores e empregados do CSC?</li> <li>10. Em que fases a alta administração da empresa participou do processo de implementação do CSC?</li> <li>11. Como é medida a produtividade dos gestores e empregados do CSC?</li> <li>12. Existem benefícios ou incentivos atrelados ao nível de serviço ou e ao desempenho individual e de equipe?</li> <li>13. Qual o sistema de cargo, de progressão de carreira e de remuneração adotado para os gestores e empregados do CSC?</li> <li>14. Após o tempo de funcionamento do CSC, ocorreu alguma alteração ou aprimoramento em relação à gestão de pessoas na da empresa em relação a esse empreendimento?</li> </ol> |
| <b>Gestão das mudanças para implementação do CSC.</b><br><b>(EX; GE; EM; AC)</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como foi administrado o processo de transição do modelo organizacional anterior para o modelo de CSC?</li> <li>2. Que providências foram necessárias para que o processo de mudança ocorresse com o menor nível de dificuldade?</li> <li>3. Quais tipos e frequência de comunicação ocorreram durante o processo para os gestores e empregados?</li> <li>4. Qual foi o papel das lideranças da empresa (e quais) no gerenciamento do processo de implementação e manutenção do CSC e na transformação cultural envolvida?</li> <li>5. Quais foram os principais problemas/dificuldades</li> </ol>   |

QUADRO 14  
Roteiro para entrevistas

(Conclusão – Parte IV)

| <b>DIMENSÃO/<br/>CATEGORIA</b>   | <b>PERGUNTAS</b>   |
|--|--|
| <p><b>Gestão das mudanças para implementação do CSC.</b><br/><br/>(EX; GE; EM; AC)</p> | <p>encontradas para implementação do CSC?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Quais foram as ferramentas utilizadas na gestão da mudança e no tratamento dos problemas/dificuldades encontrados?</li> <li>7. O que poderia ser considerado que foi acertado ou errado durante a fase de implementação e de funcionamento do CSC até o momento? E o que contribui para isso?</li> <li>8. Após o tempo de funcionamento do CSC, ocorreu alguma alteração ou aprimoramento em relação à gestão do processo de mudança na da empresa em relação a esse empreendimento?</li> </ol>  |
| <p><b>Impactos quantitativos e qualitativos.</b><br/><br/>(EX; GE; EM; AC)</p>         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais foram os impactos, quantitativos e qualitativos, que foram considerados positivos ou negativos decorrentes da implementação e funcionamento do CSC na empresa, em relação a:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Estratégia organizacional.</li> <li>b) Estrutura</li> <li>c) Processos/atividades</li> <li>d) Recursos Humanos</li> <li>e) Mudança organizacional</li> <li>f) Controles</li> <li>g) Atendimento a área cliente</li> <li>h) Agregação de valor ao negócio da organização.</li> </ol> </li> </ol>   |
| <p><b>Avaliações sobre o CSC.</b><br/><br/>(EX; GE; EM; AC)</p>                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No seu entendimento, qual a filosofia/objetivo/finalidade do CSC da empresa?</li> <li>2. O CSC consegue agregar valor as atividades internas e aos negócios da organização? De que forma?</li> <li>3. Quais as principais benefícios e dificuldades do CSC nas atividades hoje executadas por esse entrevistado?</li> <li>4. Qual sua visão sobre o relacionamento entre o CSC e áreas clientes e vice-versa?</li> <li>5. Baseado nas necessidades das áreas clientes, o CSC atualmente atende com qualidade e presteza às demandas dos serviços de sua competência?</li> <li>6. Como ocorrem as avaliações de desempenho dos serviços do CSC e o aproveitamento das oportunidades de melhoria para aprimoramento dos serviços prestados?</li> <li>7. Em quais pontos o CSC ainda poderia ser melhorado para atendimento às necessidades próprias, da organização e das áreas clientes?</li> <li>8. Qual o grau de sucesso que pode ser atribuído à adoção do modelo do CSC na empresa?</li> <li>9. Em termos gerais, qual outro ponto mais significativo em relação ao CSC que merece ser destacado?</li> </ol> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Legenda para entrevistados: Executivos (EX); Gestores (GE); Empregados (EM); Áreas clientes (AC).