



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA**

THIAGO CAVALCANTI DE QUEIROZ

**DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM
UMA ESTRUTURA DE *GLOBAL BUSINESS SERVICES* EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE ENERGIA**

**FORTALEZA
2014**

THIAGO CAVALCANTI DE QUEIROZ

**DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM
UMA ESTRUTURA DE GLOBAL BUSINESS SERVICES EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE ENERGIA**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia Produção, como requisito parcial para obtenção do Título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Ronaldo Albertin.

**FORTALEZA-CE
2014**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca de Ciências e Tecnologia

Q48d

Queiroz, Thiago Cavalcanti de.

Desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho em uma estrutura de *global business services* em uma empresa do ramo de energia / Thiago Cavalcanti de Queiroz. – 2014.
79 f. : il. color., enc. ; 30 cm.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Departamento de Engenharia de Produção, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2014.

Orientação: Prof. Dr. Marcos Ronaldo Albertin.

1. Desempenho – Medição. 2. Serviços compartilhados (Administração). 3. Planejamento estratégico. I. Título.

CDD 658.4012

THIAGO CAVALCANTI DE QUEIROZ

DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM
UMA ESTRUTURA DE GLOBAL BUSINESS SERVICES EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE ENERGIA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica e Produção, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica, tendo sido aprovado pela Banca Examinadora.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Ronaldo Albertin.

Aprovada em __/__/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Ronaldo Albertin (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. João Vitor Moccellin (Membro da Banca)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Abraão Freires Saraiva Júnior (Membro da Banca)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho a Deus e a todos que de alguma forma contribuíram para a realização do mesmo.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado a vida e potencial para encarar os desafios e dificuldades com sabedoria.

Aos meus pais, Fernando e Lúcia, que sempre me apoiaram e me deram confiança e suporte para alcançar meus objetivos.

Aos professores da Universidade Federal do Ceará, por todo o aprendizado que me proporcionaram durante essa longa jornada, em especial ao meu orientador Marcos Ronaldo Albertin, por ter sido solícito e prestativo nas ocasiões em que precisei.

E, sobretudo, à minha namorada Ivone e a todos os amigos que sempre acreditaram nos meus esforços e fizeram com que eu tivesse mais determinação e alegria durante toda a caminhada.

Seja quem você for, seja qualquer posição que você tenha na vida, nível altíssimo ou mais baixo social, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor, muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá.

Ayrton Senna

RESUMO

Há um cenário de mudanças constantes no ambiente organizacional. Para isso, algumas medidas inovadoras devem ser tomadas, assim como o seu desempenho deve se ser frequentemente medido. Este trabalho apresenta como objetivo propor um desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho para uma estrutura de *Global Business Services*. É feito, também, um estudo em torno do chamado Centro de Serviços Compartilhados, meio pelo qual o GBS surge com uma forma amadurecida e com parâmetros globais do mesmo. Essas estruturas possuem em comum um agrupamento de funções ditas de suporte de uma empresa, fazendo com que as outras áreas da mesma se dediquem apenas às suas atividades específicas. A partir disso, o desenvolvimento de estratégias para a melhoria das atividades de suporte começa a ocorrer. Com a adoção dessas estruturas, as empresas conseguem, através de uma linha estratégica e integrada, melhores resultados em seus processos, reduzindo custos, riscos e agregando maior rentabilidade aos negócios. Este trabalho foi realizado, inicialmente, com a fundamentação teórica acerca dos conceitos de indicadores e sistemas de medição de desempenho. Após isso, foram apresentadas as estruturas de Centro de Serviços Compartilhados e *Global Business Services*, bem como um comparativo entre elas juntamente com o processo de terceirização. No estudo de caso, a empresa em análise é apresentada e logo após é explicitado o modelo proposto para a medição de desempenho, no qual foi criada uma folha de registros para agregar os fatores a serem medidos e analisados. O resultado foi satisfatório, pois foi apresentada a possibilidade de se montar um sistema de medição de desempenho em uma estrutura de *Global Business Services*.

Palavras-chave: Sistema de Medição de Desempenho. *Global Business Services*. Centro de Serviços Compartilhados.

ABSTRACT

There is a scene of constant changes in the organizational environment. For this, some innovative measures should be taken, as well as performance should be measured frequently. This work has as objective to propose a development of a performance measurement system for a structure of Global Business Services. It's also done a study around the so-called Shared Services Center, the means by which GBS comes with a matured manner and with the same global parameters. These structures have in common a grouping of said support functions of an enterprise, making other areas of the same confine themselves to their specific activities. From that the development of strategies for improving support activities begins to happen. By adopting these structures, companies achieve, through a strategic and integrated line, better results in their processes, reducing costs, risks and adding greater profitability to the business. This work was performed initially with the theoretical reasoning about the concepts of indicators and performance measurement systems. After that, the structures of Center of Shared Services and Global Business Services have been presented, as well as a comparison between them along with the process of outsourcing. In the case study, the company in question is presented and shortly after we explain the proposed performance measurement model, in which a sheet of records was created to aggregate the factors to be measured and analyzed. The result was satisfactory, because it was demonstrated the possibility of setting up a performance measurement system in a framework of Global Business Services.

Keywords: Performance Measurement System. Global Business Services. Shared Services Center.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS - Acordos de Nível de Serviços
BSC - *Balanced Scorecard*
CSC - Centros de Serviços Compartilhados
CVA - *Cash Value Added*
EVA - *Economic Value Added*
FCS - Fatores Críticos de Sucesso
GBS - *Global Business Services*
JIT - *Just-in-Time*
MEG - Modelo de Excelência de Gestão
MW - Megawatts
MVA - *Market Value Added*
PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade
SVA - *Shareholder Value Added*
TQM - Gestão da Qualidade Total
TSR - *Total Shareholder Return*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Quantum de medição de desempenho	27
Figura 2 - Relações de causa e efeito através das perspectivas de medição do BSC ...	29
Figura 3 - Modelo de Excelência de Gestão.....	31
Figura 4 - Absorção de atividades de suporte das diversas unidades de negócios ..	36
Figura 5 - Modelo de Gestão de um CSC – 3 principais pilares.....	41
Figura 6 - Cronograma de Implementação do Projeto do CSC	52
Figura 7 - Contas a pagar (1/2)	55
Figura 8 - Contas a pagar (2/2)	56
Figura 9 - Recursos Humanos.....	57
Figura 10 - Serviços Patrimoniais.....	58
Quadro 1 - Indicadores financeiros.....	24
Quadro 2 - Matriz Quantum	26
Quadro 3 - Comparativo entre Centro de Serviços Compartilhados, terceirização e Global Business Services.....	48
Quadro 4 - Estrutura Organizacional	53
Gráfico 1 - Tipos de empresa que já adotaram o CSC.....	34
Gráfico 2 - Quantidade de funcionários em um Centro de Serviços Compartilhados	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Tema.....	13
1.3	Justificativa.....	14
1.4	Objetivos.....	15
1.5	Metodologia.....	15
1.6	Estrutura.....	16
1.7	Limites.....	17
2	SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	18
2.1	Indicadores.....	19
2.1.1	Definição.....	19
2.1.2	Seleção de Indicadores.....	19
2.2	Modelos de Medição de Desempenho.....	20
2.2.1	Importância.....	20
2.2.2	Entraves à Medição de Desempenho.....	21
2.2.3	Modelos e Medidas de Mensuração de Desempenho.....	22
2.2.3.1	Medidas de dimensões financeiras.....	23
2.2.3.2	Modelos de medição de desempenho baseados em diversas medidas de desempenho... 25	
2.2.3.2.1	Modelo QUANTUM de medição.....	25
2.2.3.2.2	Balanced Scorecard.....	28
2.2.3.2.3	Modelo do capital intelectual.....	30
2.2.3.2.4	Prêmio Nacional da Qualidade.....	30
3	<i>GLOBAL BUSINESS SERVICES</i> E CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS	33
3.1	Centro de Serviços Compartilhados.....	33
3.1.1	Contextualização.....	33
3.1.2	Definição.....	35
3.1.3	Vantagens e desvantagens.....	37
3.1.3.1	Vantagens.....	37
3.1.3.2	Desvantagens e riscos.....	39
3.1.4	Governança e Impactos na Gestão e na Cultura Organizacional.....	40
3.1.5	Acordo de Nível de Serviço.....	42
3.2	Global Business Services.....	43
3.2.1	Conceitos.....	43

3.2.2	Características	44
3.2.3	Estratégia de Governança no GBS	48
4	ESTUDO DE CASO	50
4.1	A Empresa	50
4.2	Planejamento Estratégico	53
4.3	Macroprocessos das Unidades	54
4.3.1	Centro de Serviços Compartilhados	54
4.3.1.1	Contas a pagar	55
4.3.1.2	Recursos humanos	57
4.3.1.3	Serviços patrimoniais	58
5	RESULTADOS	59
5.1	Estrutura GBS	59
5.1.1	Ações Planejadas	62
5.2	Criação do Sistema de Medição de Desempenho	63
5.2.1	Considerações	63
5.2.2	Etapas da Criação do Sistema de Medição de Desempenho	64
5.3	Sistema de Medição de Desempenho em um Modelo de Global Business Services	66
5.3.1	Considerações	66
5.3.2	Criação do Sistema de Medição de Desempenho	67
5.3.3	Montagem da Folha de Registros do Sistema de Medição de Desempenho	68
5.3.3.1	Título: Gestão de custos de transações	68
5.3.3.2	Título: Serviço de pagamentos	69
5.3.3.3	Título: Administração de próprios	69
5.3.3.4	Título: Administração de benefícios e folha de pagamento	70
5.3.3.5	Título: Satisfação de terceiros	71
5.3.3.6	Título: Rendimento de terceiros	71
5.3.3.7	Título: Gestão de custos com transportes e viagens	72
5.3.3.8	Título: Economia patrimonial	72
5.3.3.9	Título: Aumentar a satisfação dos clientes internos	73
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	REFERÊNCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A globalização e a evolução tecnológica vêm trazendo mudanças significativas para as empresas, tanto para as do ramo industrial, como para as do setor de serviços (HANSEN, 2004). Com isso, torna-se necessário que sejam tomadas medidas dinâmicas que possibilitem o gerenciamento das mesmas. Para permanecer em nível de competitividade no mercado, deve haver um profundo conhecimento dos processos da empresa, além do fato que as atividades que compõem esses processos devem passar por um tratamento mais adequado, não podendo ser apenas baseadas em empirismo.

A conquista e a 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 *apud* AFFONSO, 2010, p. 16).

Com esse cenário, o planejamento estratégico se faz ainda mais importante para o ambiente empresarial. Afinal, com recursos e material humano escassos, e a ameaça de novos entrantes nos mercados, dentre outros, são incentivadas medidas criativas para solucionar esses problemas e permitir o cumprimento das metas estratégicas (AFFONSO, 2010).

A utilização da informação se faz primordial para garantir o diferencial competitivo no ramo empresarial e o desenvolvimento e evolução das organizações são oriundos da aquisição da informação e do conhecimento. Para se colocar em prática esse conhecimento através dessas informações, é possível, como saída plausível, o uso de indicadores. Estes, quando bem utilizados, geram acertos para um planejamento tático, estratégico e também auxiliam no processo de tomada de decisão mais eficaz (SOARES & RUNTE, 2012). Portanto, faz-se necessário medir o que está sendo executado e gerenciá-lo de forma adequada para as metas organizacionais.

Uma tendência observada em grandes empresas tem sido a criação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC), que são criados com o intuito de assegurar competitividade a estas empresas. No CSC, os grupos organizacionais buscam reunir, em um mesmo local, os processos administrativos e de suporte das

diversas unidades de negócio, filiais e unidades de operação (BAIN & COMPANY, 2004).

Para Huber e Danino (2012), com o passar do tempo, as empresas multinacionais notaram a possibilidade de aumentar ainda mais o seu nível de competitividade, praticando ações por meio de seus serviços de suporte. Para isso, resolveram adotar uma abordagem mais homogênea nos processos de suas divisões pelo mundo, criando-se, assim, o *Global Business Services* (GBS).

1.2 Tema

A partir do que se pode ser observado no item anterior, os Centros de Serviços Compartilhados vêm sendo utilizados pelas empresas visando uma vantagem competitiva no mercado. Tal vantagem ocorre por meio da concentração de atividades ditas de suporte em um único núcleo, possibilitando, assim, que os outros setores se concentrem apenas em suas atividades produtivas. Em suma, pode ser definida como:

[...] concentração dos recursos da empresa atuando com atividades, difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa. (SCHULMAN; LUSK; DUNLEAVY; HARMER, 2001, p. 09).

Para Morales (2012), a implantação do Centro de Serviços Compartilhados trouxe para as empresas a chance de reorganização e padronização dos seus processos, já que na maioria dos casos estes estão sendo realizados em locais distintos na organização. Com a reorganização dos processos, fica mais prático de se estabelecer uma forma de medição e organização dessa estrutura.

Ao ocorrer o amadurecimento da implantação do CSC, as empresas resolvem ir um nível acima e adotam práticas em âmbito global, de modo que possam obter resultados mais expressivos através do *Global Business Services*. Para tal, a estrutura e a filosofia empregadas pelo modelo anterior são aprimoradas para a realização do projeto.

Assim, o presente trabalho irá discutir a temática da medição de desempenho em uma estrutura de *Global Business Services*, em uma empresa do

ramo de energia. Para isso, faz-se necessário realizar, inicialmente, uma abordagem sobre as características dos Centros de Serviços Compartilhados, já que a estrutura do GBS advém do mesmo princípio deste modelo.

1.3 Justificativa

As pressões advindas do mundo globalizado por reduções de custos, aquisições e desenvolvimento de aparatos tecnológicos, produtos ou serviços acessíveis e com um nível bom de qualidade, vêm fazendo com que as empresas adotem medidas estratégicas que tragam resultados para a agregação de valor aos seus negócios.

Dado o seu caráter inovador na administração empresarial e pelo fato de no Brasil ainda se encontrar em fase inicial, o Centro de Serviços Compartilhados vem sendo uma alternativa para agrupar atividades ditas de suporte, fazendo com que as outras áreas foquem apenas em agregar valor às suas atividades-fins.

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. (AFFONSO, 2010, p. 20-1).

Como dito anteriormente, torna-se necessário ter uma base teórica acerca do CSC para obter mais conhecimentos sobre a implantação do GBS, cujos objetivos são semelhantes, porém, este último sendo atingido em escala global. O alinhamento global do GBS proporciona acesso às melhores práticas mundiais de serviços, gerando oportunidades de negócio, com vantagens competitivas aos clientes.

Com isso, é importante propor uma forma de medição do desempenho deste modelo, de modo a garantir um controle de seus processos dentro da estratégia adotada pela organização. Assim, torna-se possível garantir que as organizações executem suas atividades com maior índice de qualidade.

1.4 Objetivos

O trabalho possui como objetivo geral propor um modelo de medição e gerenciamento de desempenho para uma estrutura de *Global Business Services* em uma empresa do ramo de energia.

Os objetivos específicos são:

- Identificar e discutir as características do modelo de CSC.
- Apresentar as características do modelo de GBS.
- Fazer comparação entre o modelo de CSC e GBS.
- Definir padrões para análise de desempenho do GBS na empresa em estudo.

1.5 Metodologia

Inicialmente, realizou-se uma consolidação dos conceitos envolvidos para o desenvolvimento deste trabalho. Isto é feito com base em materiais como livros, base de dados da internet, artigos científicos e demais trabalhos acadêmicos.

Após isso, houve uma análise do cenário no qual se deseja realizar a aplicabilidade do modelo de gerenciamento de desempenho. Ocorre um breve relato sobre a empresa, bem como da estrutura do Centro de Serviços Compartilhados que foi adotada inicialmente, e depois da estrutura atual de *Global Business Services*.

Desenvolve-se também um modelo conceitual para a medição do desempenho da estrutura de *Global Business Services* baseado na revisão bibliográfica e no planejamento estratégico da empresa. Na sequência, ocorre o estudo de caso, no qual é proposta uma aplicação do método desenvolvido na empresa em estudo. O autor deste trabalho é estagiário responsável pelo projeto de Gestão da Rotina do GBS e participou do processo de coleta de dados e criação do sistema de medição de desempenho proposto.

Os dados foram obtidos por meio de estudo em campo realizado pelo autor deste trabalho juntamente com informes, procedimentos e opiniões de alguns funcionários que falaram de forma livre, sem, portanto, haver uma entrevista de forma estruturada.

Por fim, baseado no que foi exposto nas etapas anteriores, as considerações finais são apresentadas, bem como as recomendações para futuras pesquisas.

1.6 Estrutura

O presente trabalho apresenta-se dividido nos seguintes capítulos. O capítulo 1 apresenta uma contextualização sobre as exigências do mercado, bem como as alternativas que algumas empresas vêm tomando para manter a competitividade no mercado. Assim, apresentou-se a justificativa da criação de um modelo de gerenciamento de desempenho em um *Global Business Services*, além de apresentar os objetivos, a estrutura, o tema e os limites, ressaltando-se a importância de apresentar os conceitos acerca da estrutura de CSC.

No capítulo 2 foi reservado um espaço para uma explanação sobre indicadores e como os mesmos podem ser úteis nos modelos de gestão. Também são apresentados alguns modelos de avaliação de desempenho.

O capítulo 3 é reservado à conceituação da estrutura de Centro de Serviços Compartilhados e *Global Business Services*, bem como os seus tipos, sua funcionalidade dentro de uma empresa.

O capítulo 4 é referente ao estudo de caso. Nele é realizada uma descrição da empresa em estudo e uma exposição sobre como foi feita a implantação inicialmente do CSC. Logo após, é apresentado o planejamento estratégico da empresa para com a estrutura adotada.

No capítulo 5, têm-se os resultados, sendo neste capítulo realizada uma descrição macro dos processos. Com os objetivos da empresa apresentados e as ações definidas, ocorre a proposta de aplicação de um sistema de medição de desempenho com base em indicadores baseados em estudo de campo e pesquisa em literatura.

Por último, as considerações finais onde a ideia do projeto é consolidada, atentando para as dificuldades de se alcançar os resultados desejados e propostas para trabalhos futuros.

1.7 Limites

O trabalho foi realizado tendo como base alguns modelos de medição de desempenho, porém pelo fato da aplicabilidade ser em um setor basicamente de serviços, algumas adaptações devem ser feitas para a efetiva aplicação.

Este trabalho quer propor um modelo de medição de desempenho para uma estrutura de *Global Business Services*.

As medidas de desempenho podem ser futuramente melhoradas e até substituídas, visto que é uma proposta de um sistema de medição de desempenho e, com isso, alguns fatores como análise de viabilidade e acompanhamento dos resultados não foram discutidos, ficando como sugestão para trabalhos futuros.

2 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Os últimos anos vêm trazendo mudanças significativas para as empresas e a questão da medição de desempenho nas mesmas não foge a esse fato. Até a década de 80, os indicadores mais utilizados eram os relacionados à produtividade física ou finanças (BONELLI *et al.*, 1994 apud NAVARRO, 2005). Segundo Bonelli (op. cit., 1994), esses indicadores eram utilizados com maior incidência devido à supremacia dos modelos taylorista e fordista, com ênfase à produção em massa e eficiência.

De acordo com Maskell (1991) e Johnson (1990), apud Navarro (2005), os modelos de indicadores contábeis tradicionais não possibilitam à empresa uma avaliação da eficácia do seu grau de competitividade diante do mercado. Ressalta-se que esses modelos não atendem às exigências atuais dos clientes, pois estes exigem mais eficiência no processo, já que possuem expectativa de maior qualidade em um tempo menor de entrega.

Algumas empresas, porém, começaram a ficar insatisfeitas com o uso de medidas financeiras e contábeis devido à mudança de mentalidade com relação à produção e ao crescimento da competitividade global (COSTA, 2003).

Para Shingo (1996), o aumento da competitividade trouxe a necessidade para as empresas realizarem alterações na organização da produção. Isto foi percebido, inicialmente, nas empresas do Japão, particularmente na Toyota Motors, com introdução de conceitos de redução de estoques, atenção ao que os clientes têm como requisito, estabelecimento de parcerias com fornecedores, ou seja, todos voltados à eficiência com flexibilidade. Daí surgiu a necessidade das empresas, ainda segundo Shingo (1996), implementarem novas tecnologias e filosofias de gestão de produção, como a Gestão da Qualidade Total (TQM) e o *Just-in-Time* (JIT).

Diante desse contexto de mudanças, as empresas passaram a estabelecer o foco do seu planejamento estratégico em inovação, flexibilidade e diferenciação. Para Neely (1999), essas mudanças causaram impacto nos sistemas de indicadores de desempenho, já que existiu a necessidade de uma introdução de novas medidas quantitativas e qualitativas.

2.1 Indicadores

2.1.1 Definição

Estudos sobre Indicadores de Desempenho estão presentes desde algum tempo. Para Caribe (2009), os indicadores, assim como a sua utilização, ganharam transcendência com o período de auge dos sistemas de gestão da qualidade total. Eles são aplicados em diversos segmentos como ferramenta essencial e um diferencial entre as organizações. Quando são utilizados de forma adequada, possibilitam bons parâmetros para um planejamento tático e estratégico, bem como propiciam uma maior eficácia no processo de tomada de decisões.

Conforme foi tratado por Takashina e Flores (2005), as organizações utilizam os indicadores com o objetivo de controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos, processos e serviços no decorrer do tempo. Além disso, consideram indicadores como formas de representação quantificáveis das características de produtos, processos e serviços. Tal argumento também é acompanhado pela definição a seguir: “Os indicadores consistem em expressões quantitativas que representam uma informação gerada, a partir da medição e avaliação de uma estrutura de produção, dos processos que a compõem e/ou dos produtos resultantes.” (SOUZA *et al.*, 1994, p. 221).

Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1995, p.5), “um indicador é uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou dos seus resultados com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas pré-estabelecidas”.

2.1.2 Seleção de Indicadores

Segundo Paladini *et al.* (2005), os indicadores de desempenho são aqueles que atuam nas operações de produção, procuram aperfeiçoar o processo e investem na eficiência das operações.

Diversas são as classificações aderidas aos indicadores: seja ela pelo nível de agregação, quanto ao seu fim, nível de controle dentre outros. Por exemplo: Kaplan e Norton (1997) classificam os indicadores de desempenho específicos em indicadores de resultado e vetores de desempenho. Estes indicam para a empresa a tendência de uma certa unidade de negócios da organização. Os indicadores de

resultados indicam o quanto as estratégias adotadas estão dando de retorno para o que foi planejado como resultado satisfatório.

Lantelme (1994) separou os indicadores de acordo com o nível de agregação, classificando-os em indicadores de desempenho específicos e indicadores de desempenho globais. Os indicadores de desempenho específicos fornecem informações para o gerenciamento da empresa juntamente com seus processos e as informações desses indicadores são utilizadas para realizar o planejamento, o controle e o processo de melhoria contínua. Já os indicadores de desempenho globais possuem um caráter mais homogêneo, já que visam o conjunto e enfatizam o desempenho de uma empresa em relação ao ambiente em que se insere.

Outras duas possíveis classificações de indicadores foram expostas por Souza (*et al.* 1994 apud Navarro, 2005), sendo explicitado que podem existir indicadores de qualidade e indicadores de produtividade. Os indicadores de qualidade remetem ao desempenho do produto ou serviço fornecido em relação às necessidades dos clientes internos ou externos. Os indicadores de produtividade, por sua vez, mostram a eficiência dos processos e usam da relação entre recursos utilizados com os resultados obtidos.

Em suma, as várias classificações existentes têm o objetivo de tentar ajustar os indicadores com a finalidade das informações requeridas. Além disso, devem atender às necessidades de uma organização de modo a ajudar no planejamento estratégico da mesma.

2.2 Modelos de Medição de Desempenho

2.2.1 Importância

Muito se tem estudado acerca da medição de desempenho em organizações e as empresas se utilizam desse estudo para ter o conhecimento de que suas ações estão indo ao encontro do atingimento das metas que foram estrategicamente estabelecidas. Para Lima (2005), mesmo levando em conta a importância das medidas dos indicadores na organização, é importante ter definido, de forma clara, que elas sozinhas geralmente não são suficientes para o processo de tomada de decisão.

A importância da medição de desempenho também se faz presente no discurso de alguns autores: “Sem medição, não há controle. Sem controle, não há avaliação. Sem avaliação, não há melhorias.” (JURAN, 1992, p.162). De acordo com Sink e Tuttle (1993, p. 163), “o papel mais importante da medição é como ferramenta de melhoria”. Para Schmidt (2002, p. 143), “A avaliação de desempenho empresarial é mais que uma ferramenta gerencial: é uma medida estratégica de sobrevivência da organização”.

Para Lantelme *et al.* (2001), as medidas serão capazes de desempenhar seu papel na organização se elas estiverem reunidas, formando um sistema coeso e balanceado, com indicadores de produto e de processo, financeiros e operacionais, os quais avaliem a eficiência e a eficácia do produto.

Para Ensslin e Lima (2009), estabelecer, fixar e difundir conhecimentos de um processo de gestão são fatores que remontam ao sistema de mensuração de desempenho. Isso ocorre por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos fatores necessários para a medição e gerenciamento do desempenho dos objetivos estratégicos de uma organização.

2.2.2 Entraves à Medição de Desempenho

Apesar da importância já citada da medição de desempenho em uma empresa, ela não é encontrada com facilidade para implementação e a dificuldade advém da concepção das medidas. A análise dos resultados também é algo que pode trazer algum tipo de dificuldade.

A medição de desempenho pode afetar de forma significativa a rotina das organizações. Para Bourne *et al.* (2000), uma mudança dos parâmetros atuais ou redistribuição do poder na organização são as formas nas quais podem ser vistas a implementação de um sistema de medição de desempenho. Isso corrobora com o que é dito por Sink e Tuttle (1993) que, em outras palavras, fazem relação de alguns paradigmas à medição, tratando-os como entraves à melhoria das organizações:

- “A medição é ameaçadora”. Quando a medição não possui objetivos claros aos seus participantes gera insegurança.
- “A precisão é essencial à medição útil”. Não é necessário haver uma precisão de nível de laboratório, por exemplo; o objetivo é avaliar o desempenho da empresa diante da estratégia adotada pela mesma.

- “Enfoque em um único indicador”. Muitas organizações focam em se estabelecer em um indicador único que seja capaz de medir o desempenho inteiro, sendo isso impossível devido à complexidade do plano estratégico de cada organização.
- “Ênfase excessiva em produtividade da mão de obra”. É necessário adotar medidas para avaliação de outras entradas do processo como informação, material e pesquisa.
- “As medidas subjetivas não são confiáveis”. Medidas como moral dos funcionários, satisfação dos clientes dentre outras, vêm sendo mais utilizadas com o aumento da prestação de serviços na empresa. Com isso, existe a mentalidade de que essas medidas menos objetivas não trazem confiabilidade, porém, as empresas já difundiram o uso dessas técnicas, quebrando essa regra.
- “Os padrões funcionam como teto para a performance”. Metas são estabelecidas diante da adoção de indicadores como referências retiradas de algumas empresas ou até mesmo de setores da própria organização. Isso, muitas vezes, pode trazer um padrão que não seja o ideal para o seu setor, já que, geralmente, apenas aquele valor é adotado.

2.2.3 Modelos e Medidas de Mensuração de Desempenho

O mercado competitivo exige que as organizações sejam mais eficazes nas suas ações diante dos seus objetivos e tenham um bom uso de recursos. A complexidade das atividades e dos recursos envolvidos inviabiliza a utilização de um único sistema de medição de desempenho. Para tal, faz-se necessário a união de alguns métodos de medição de desempenho, aproveitando características que mais se adaptem ao caso particular de cada empresa, para poder abranger toda a complexidade do cenário econômico atual. A partir disso, nas próximas seções serão abordados alguns sistemas de medição de desempenho que são encontrados na literatura.

2.2.3.1 Medidas de dimensões financeiras

Por serem os recursos financeiros de fácil mensuração e controle, e tendo as empresas como finalidade a geração de lucros, essas medidas são as mais tradicionais formas de avaliação de desempenho, segundo Sobral e Peci (2008).

Para Manoochehri (1999 *apud* Souza, 2011), alguns dos argumentos para identificar certas limitações das medidas financeiras, mesmo estas sendo as mais utilizadas, são expressas a seguir:

- Demonstrações contábeis não possuem alinhamento com a estratégia organizacional, não apresenta dados de desempenho de satisfação do cliente, qualidade, flexibilidade e inovação.
- A menor flexibilidade no atendimento de diversas necessidades de diferentes produtos, processos, setores e equipes, que são causadas pelas características de objetividade e consistência.
- Não são considerados os ativos intangíveis, o que prejudica na busca pela excelência dos negócios.
- As medidas citadas anteriormente afetam a capacidade de realização de projeção de desempenho, já que a base de dados contábeis direciona a coleta e a análise de dados financeiros históricos, indicadores de ocorrências (*lagging indicators*).
- Indicadores de lucratividade e participação de mercado, satisfação de clientes e retenção de clientes não podem ser classificados como indicadores de tendência, pelo fato de indicarem o desempenho após a ocorrência do fato, além de não estarem focados na capacidade de agregar valor futuro.

Para proprietários e acionistas, a medida financeira mais relevante é a rentabilidade, pois demonstra os lucros adquiridos pela organização. Para os gestores, além da rentabilidade é importante nesse grupo de medidas o uso coerente dos recursos da empresa, sendo este último destacado pela revisão do balanço patrimonial e do demonstrativo de resultado (SOUZA, 2011).

Já para fornecedores e credores é importante avaliar a liquidez e a capacidade de arcar com os compromissos da empresa, para poder ter uma ideia sobre possíveis consequências de inadimplência ou liquidação (SOUZA, 2011).

Os indicadores financeiros tradicionais são apresentados por Ross *et al* (1998 *apud* Souza, 2011), nas seguintes divisões: Categoria – Indicador – Objetivo, como é possível observar a seguir.

Quadro 1 - Indicadores financeiros

Categoria	Indicador (es)	Objetivo
1) Medidas de Liquidez	Liquidez corrente, Índice de liquidez seca e Índice de caixa.	Medir a capacidade da empresa de pagar suas contas em curto prazo.
2) Medidas de Solvência em longo prazo	Índice de endividamento geral, Cobertura de juros e Cobertura de caixa.	Medir a capacidade da empresa de saldar suas obrigações em longo prazo.
3) Medidas de gestão de ativos ou giro	Giros de estoques, Giro de contas a receber e Giro do ativo total.	Determinar a eficiência ou intensidade com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas.
4) Medidas de rentabilidade	Margem de lucro, Taxa de retorno do ativo e Taxa de retorno do capital próprio.	Medir a eficiência com que a empresa usa seus ativos e administra suas operações.
5) Medidas de valor de mercado	Índice preço/lucro e preço/valor patrimonial.	

Fonte: Ross *et al* (1998 *apud* SOUZA, 2011) (adaptado).

Para Assaf Neto (2003), existem índices de avaliação de estrutura de capital tais como:

- Relação Capital de Terceiros/Capital Próprio: mostra o quanto uma empresa está endividada em relação ao seu financiamento através de seus próprios recursos.
- Relação Capital de Terceiros/Passivo Total: para uma empresa financiada por capital de terceiros, este índice mostra a porcentagem de recursos totais da mesma.
- Imobilização de Recursos Permanentes: porcentagem de recursos passivos em um regime de longo prazo, que está imobilizado por itens do ativo permanente.

Com a necessidade de se estabelecer modelos que atendam à complexidade das organizações, suprimindo as deficiências dos modelos tradicionais, foram estabelecidos modelos baseados em criação de valor, capazes de sintetizar todas as considerações essenciais relativas à rentabilidade, ao risco e ao custo de oportunidade dos acionistas.

Para Martins (2001), o *Economic Value Added* (EVA) e o *Market Value Added* (MVA), além da *Shareholder Value Added* (SVA), *Cash Value Added* (CVA) e *Total Shareholder Return* (TSR), são exemplos de medidas de maximização do valor que expressa criação de riqueza por um empreendimento.

2.2.3.2 Modelos de medição de desempenho baseados em diversas medidas de desempenho

As limitações das medidas financeiras trouxeram a necessidade do aparecimento de medidas não financeiras. Segundo Neely (1999), tal fato ocorreu devido a razões como:

- Natureza do trabalho com elevado índice de mudanças.
- Aumento da concorrência.
- Prêmios nacionais e internacionais de qualidade.
- Mudanças na demanda do mercado externo.
- O aparecimento e a importância da tecnologia da informação.

Isso é retratado também pela seguinte afirmação:

Em termos de medição de desempenho, muitas empresas tiveram de adotar estratégias para diferenciar dos concorrentes em termos de qualidade de serviço, flexibilidade, personalização, inovação e resposta rápida. Eles foram forçados a fazê-lo porque estavam competindo em mercados onde o valor, em vez do custo, é o principal condutor. (SOUZA, 2011, p. 59).

Serão abordados os modelos mais evidenciados nas bibliografias e com maior incidência nas aplicações no ramo empresarial.

2.2.3.2.1 Modelo QUANTUM de medição

Para Hansen (2004), o modelo se baseia em três dimensões de desempenho para a realização de suas medições: custo, qualidade e tempo. Estas medições se articulam para possuir um agrupamento de medidas capazes de acompanhar as atividades organizacionais, seja na criação de valor para clientes (como no custo e qualidade), como na otimização da execução e prestação do serviço (qualidade e tempo).

Segundo Bond (2002), Hronec determina três níveis, denominando-os de “mobilização” das medidas de desempenho na organização. Os três níveis são:

- Humano: engloba as pessoas que são responsáveis pela execução da atividade.
- Processo: refere-se ao conjunto de atividades que consomem recursos e geram resultados aos clientes internos e externos.
- Organização: é a compreensão dos níveis de desempenho das pessoas e do processo.

Essas informações são condensadas na matriz *quantum* de desempenho, que tem a função descrita a seguir:

A matriz *quantum* de desempenho ilustra o uso das medidas de desempenho em toda a empresa em nível de hierarquia, processo e pessoal. Pode-se entender que existe um contexto para mostrar onde as pessoas se enquadram no processo de desenvolver, implementar e utilizar as medidas de desempenho. A matriz também apresenta o cruzamento das dimensões de desempenho (qualidade, tempo e custo) com os três níveis de mobilização das mesmas (humano, processo e organização). (BOND, 2002, p. 34).

Tais informações são ilustradas no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Matriz Quantum

Matriz Quantum			
	Valor		Serviço
Níveis/Medidas	Custo	Qualidade	Tempo
Organização	Financeiro Operacional Estratégico	Empatia Produtividade Confiabilidade Credibilidade Competência	Velocidade Flexibilidade Responsabilidade Maleabilidade
Processo	<i>Inputs</i> Atividades	Conformidade Produtividade	Velocidade Flexibilidade
Humano	Remuneração Desenvolvimento Motivação	Confiabilidade Credibilidade Competência	Responsabilidade Maleabilidade

Fonte: Hronec (1993) (adaptado).

Para ocorrer a realização das medidas de desempenho, utilizando as áreas abordadas pela matriz supracitada, é necessário utilizar um processo

denominado de “o modelo *quantum* de medição de desempenho”, ilustrado na figura 1.

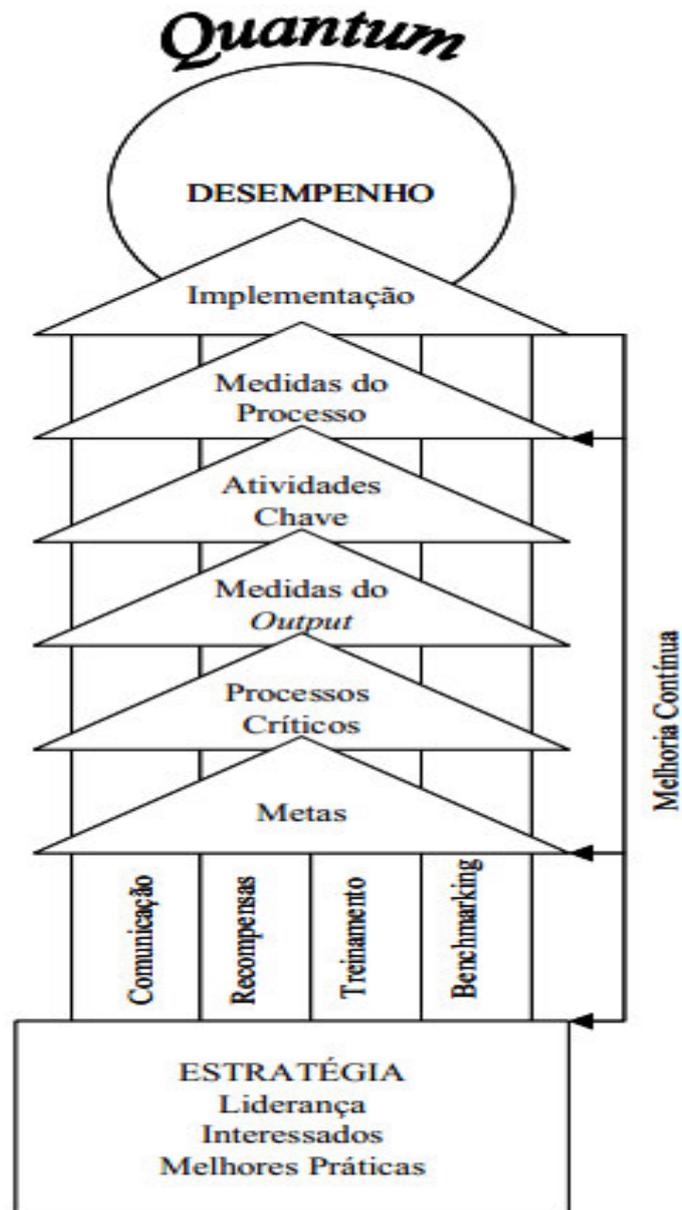


Figura 1 - Modelo Quantum de medição de desempenho
 Fonte: Hronec (1993).

Para Hansen (2004), em síntese, o modelo mostra-se estruturado a partir da definição da estratégia juntamente com a identificação das metas estabelecidas, processos empresariais críticos, medições de resultados, determinação de atividades-chave, medições de processo e implementação. Com a definição da estratégia e das metas, as ações necessárias para a produção dos resultados

acabam sendo desenvolvidas progressivamente. Para o mesmo autor, o encadeamento dessas etapas é suportado por outros elementos críticos, tais como a comunicação, a recompensa pelos resultados alcançados, treinamento dos funcionários e o *Benchmarking* com outras atividades de cunho similar. Estes elementos têm a função de estabelecer condições suficientes para o engajamento dos funcionários da organização na implantação prática do modelo.

2.2.3.2.2 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton a partir de estudos feitos em grandes empresas norte-americanas. A princípio foi utilizado com a finalidade de medir de desempenho organizacional, mas com o tempo passou a funcionar como sistema de gestão operacional, apesar de algumas limitações (SOUZA, 2011).

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC é um conjunto de medidas que permite que a alta administração tenha visão completa dos negócios. Para Souza (2011, p. 75) “o *Balanced Scorecard* foi idealizado com o propósito de preencher uma lacuna nos sistemas de avaliação de desempenho nas empresas”.

Assim, pode-se definir o seguinte:

O processo de implantação proposto pelo BSC parte da definição da missão, visão, estratégias e objetivos estabelecidos na perspectiva financeira, para seu desdobramento progressivo através das demais perspectivas. (HANSEN, 2004, p. 138).

O BSC mantém medidas financeiras, mas se faz da utilização de medidas não financeiras que permitem medir o desempenho futuro. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o modelo tem como base quatro perspectivas:

- Financeira: é a forma mais utilizada em medição de desempenho pelas empresas. Conservam-se os indicadores financeiros pelo fato deles indicarem se a estratégia da empresa juntamente com sua implementação e execução estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros.
- Clientes: determina os segmentos de mercado almejados pela estratégia e as medidas de desempenho da unidade nesse âmbito.
- Processos Internos: identificação dos processos internos críticos para alcançar a excelência. Os indicadores dessa perspectiva deverão ser escolhidos de

acordo com a capacidade de se estabelecer o maior impacto na satisfação do cliente e nos objetivos financeiros da organização.

- **Aprendizado e Crescimento:** faz referência à capacidade da empresa continuar mantendo seu nível de competitividade no mercado, além do seu processo de melhoria contínua. Traz como objetivos a capacidade de inovação e o desenvolvimento do corpo de funcionários.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* tem uma particularidade de relacionar a causa e o efeito entre as variáveis críticas, o que pode ser ilustrado na figura 2.

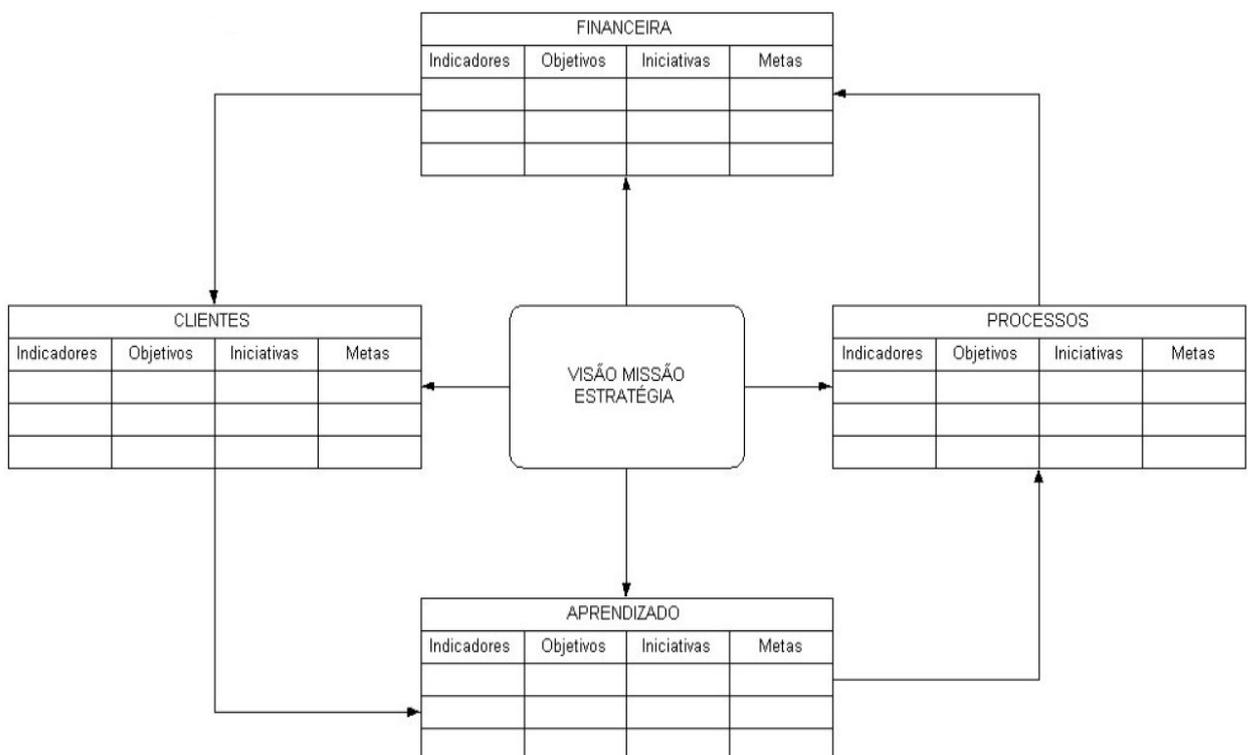


Figura 2 - Relações de causa e efeito através das perspectivas de medição do BSC
Fonte: Kaplan e Norton (1997 *apud* HANSEN, 2004) (adaptado).

Os autores não fazem nenhuma restrição ao desenvolvimento de novas perspectivas de avaliação. Isso garante uma boa flexibilidade do BSC para que possa ser adequado de acordo com a necessidade.

2.2.3.2.3 Modelo do capital intelectual

Para Stewart (1998), existe uma nova vantagem competitiva nas organizações, que se faz presente no contexto da inteligência e da capacidade intelectual dos funcionários de uma empresa. O capital intelectual é desenvolvido a partir da interação existente entre capital humano, estrutural e cliente.

Já para Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é formado pelo capital humano e pelo capital estrutural. O capital humano diz respeito à capacidade do empregado no que se refere ao conhecimento, à experiência, à capacidade de inovação no mercado e à habilidade do mesmo diante de diversas situações de seu cotidiano. Já o capital estrutural é relacionado aos equipamentos, aos *softwares*, às patentes e aos demais artefatos que refletem a capacidade organizacional no apoio das atividades de seus empregados.

O modelo apresenta como foco central o ser humano na organização e a partir dele serão envolvidas as demais dimensões e todas elas são afetadas pelo fator humano. Para Hansen (2004), todas as dimensões que venham a ser enfocadas no processo deveriam ser abrangidas pela medição do desempenho organizacional. Isso com o intuito de permitir uma visualização global do desempenho organizacional, visando o futuro da organização, mas lembrando seu passado e a visão do presente.

2.2.3.2.4 Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é realizado todo ano e reconhece as organizações referências em excelência de gestão no Brasil. Esse prêmio tem o intuito de promover o desenvolvimento do país, a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações.

O Prêmio Nacional da Qualidade ® (PNQ) reconhece empresas a nível classe mundial e ocupa uma posição central na missão da FNQ de estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade. (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avale-se/pnq>>).

Para validar o prêmio, foi feito um desenvolvimento do chamado Modelo de Excelência de Gestão (MEG), com o intuito de promover a avaliação do desempenho das organizações, sendo baseado em treze fundamentos e oito critérios.

Como fundamentos é possível citar: pensamento sistêmico; atuação em rede; aprendizado organizacional; inovação; agilidade; liderança transformadora; olhar para o futuro; conhecimento sobre clientes e mercados; responsabilidade social; valorização das pessoas e da cultura; decisões fundamentadas; orientação por processos; geração de valor.

Já como critérios, elencam-se: liderança; estratégia e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados. Tais critérios podem ser visualizados na figura 3.

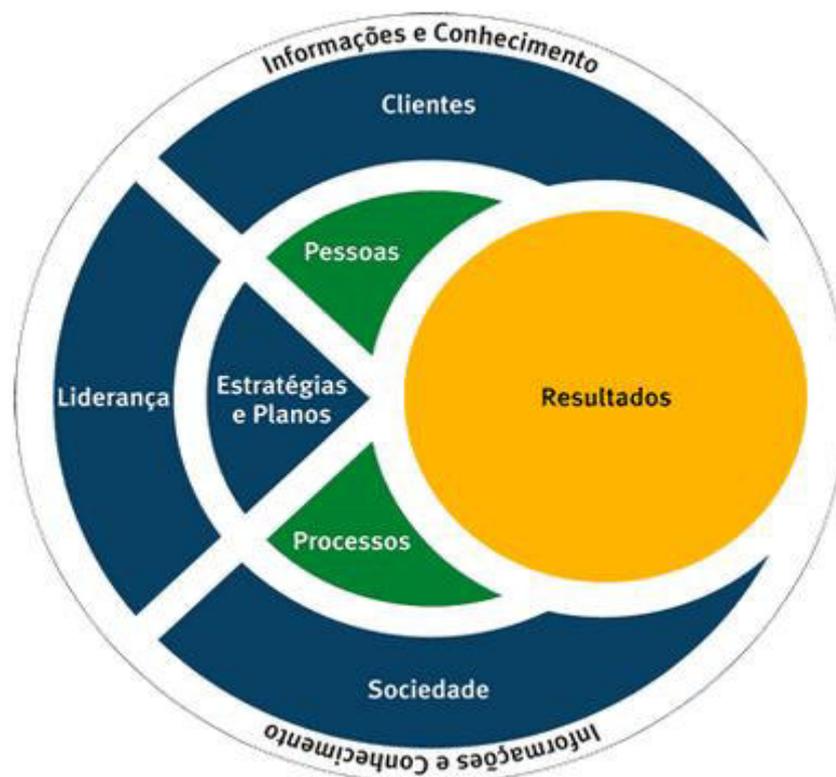


Figura 3 - Modelo de Excelência de Gestão

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>.

No que tange a implantação prática do modelo, é proposta uma definição inicial dos objetivos de cada dimensão, partindo da missão, da visão e da estratégia

determinada por cada organização. Para cada objetivo, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) serão desdobrados. Estes correspondem às ações a serem conduzidas com o intuito de atingir os objetivos e estratégias que foram propostos (HANSEN, 2004).

Assim, os indicadores direcionadores serão definidos, vinculados aos FCS, e indicadores de resultados são atrelados aos objetivos. Eles são envolvidos em relações de causa-e-efeito, com a proposta de esclarecer o papel dos envolvidos na implantação prática do modelo (HANSEN, 2004).

As dimensões de desempenho nesse modelo são definidas de acordo com cada empresa. Assim, torna-se possível um correto julgamento da melhor adequação das mesmas com as características particulares das organizações (HANSEN, 2004).

3 GLOBAL BUSINESS SERVICES E CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar algumas características dessas duas estruturas. É válido salientar, que a importância de um embasamento teórico acerca de Centro de Serviços Compartilhados ocorre antes devido à estrutura seguinte (GBS) ser um modelo mais amadurecido do que o primeiro, porém com alguns conceitos similares, tendo alguns aspectos tratados em nível global.

3.1 Centro de Serviços Compartilhados

3.1.1 Contextualização

Diante do cenário atual de crescimento de várias empresas, a velocidade das mudanças vem exigindo delas uma proposta de maior controle dos seus processos.

Baseado nisso, o Centro de Serviços Compartilhados aparece como uma alternativa interessante para propiciar essas mudanças. Estabelecendo a padronização dos seus processos, focando no cliente interno, essa estrutura se mostra capaz de permitir a atuação nesse meio.

Segundo Martins e Amaral (2008), a necessidade dos serviços compartilhados para as organizações advém do fato de que a partir do momento que as atividades operacionais e os processos estão concentrados em um mesmo local, os gestores responsáveis de cada setor possuem maior tempo e condições de pensar e tratar os processos estratégicos de sua especialidade.

O CSC aparece como alternativa para ajudar a consolidação entre os modelos de gestão. Seguindo essa linha de raciocínio e corroborando com o que foi dito antes:

Há uma constante necessidade das empresas em se tornar mais integradas apesar de sua grande complexidade. É preciso aproveitar essa integração para diminuir a complexidade e melhorar a eficiência de suas operações. O compartilhamento de serviços de apoio permite que as organizações atinjam e sustentem uma excelência em desempenho ao utilizar de modo mais efetivo os recursos que estão à sua disposição. (SOARES & RUNTE, 2012, p. 23).

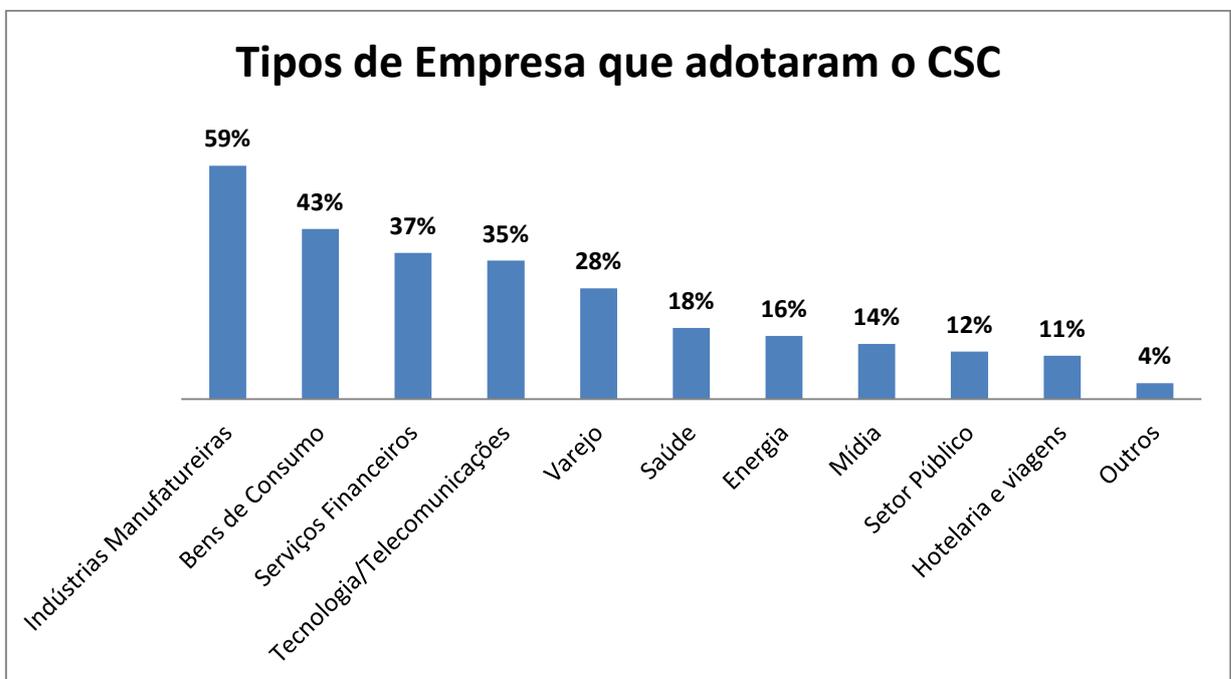
Nos anos 80, a *General Electric* criou uma estrutura denominada *Cliente Business Service* que já possuía características semelhantes ao que hoje é conhecido como serviços compartilhados (AFFONSO, 2010).

Segundo Ramos (2005), o conceito de serviços compartilhados teve seu início de utilização, em grande parte dos casos, na área financeira das empresas. Isso ocorreu devido ao retorno acelerado dos investimentos realizados. Como resultados dessa medida tem-se um gerenciamento de capital de giro melhor e uma redução dos custos das operações.

Segundo Bianco (2013), no Brasil o modelo de CSC começou a ser adotado na década de 90. Atualmente, são estimados mais de 100 CSC's já implantados pelo país e esse número representa um crescimento significativo nos últimos anos.

No gráfico 1, é possível perceber o perfil das empresas que já adotaram o Centro de Serviços Compartilhados no mundo, segundo a pesquisa da Deloitte datada de 2013.

Gráfico 1 - Tipos de empresa que já adotaram o CSC



Fonte: Pesquisa Deloitte (2013). (adaptado).

3.1.2 Definição

Como foi dito, o número de empresas que estão adotando o Centro de Serviços Compartilhados vem crescendo e a necessidade de manter-se competitivo no mercado vem trazendo a busca por alternativas inovadoras.

O CSC apresenta, nesse contexto, uma proposta de obtenção de resultados positivos que culminem na criação de valor para a empresa, concentrando atividades ditas de suporte e mantendo as demais áreas com o foco em suas atividades fins.

Os serviços compartilhados consistem em uma ambiente no qual uma determinada empresa pode absorver atividades que apoiam os principais processos do negócio de cada uma de suas demais unidades de negócio, consolidando tais atividades em uma unidade de operação principal. (SILVA *et al.*, 2006, p. 22).

A definição anterior também é acompanhada pela afirmação a seguir que apresenta a mesma linha de raciocínio:

Estratégia na qual diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova e semiautônoma unidade de negócio, que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria nos serviços para clientes internos da empresa como se fosse um negócio competindo no mercado aberto. (BERGERON, 2003, p. 03).

O CSC possui unidades destinadas exclusivamente a entregar serviços, priorizando os seus clientes internos. Isso deve ocorrer com maior valor possível e obtendo o menor custo, ou seja, adicionam valor trabalhando em conjunto aos demais setores da empresa.

A consolidação das atividades de suporte em uma unidade de operação única pode ser ilustrada como visto na figura 4.

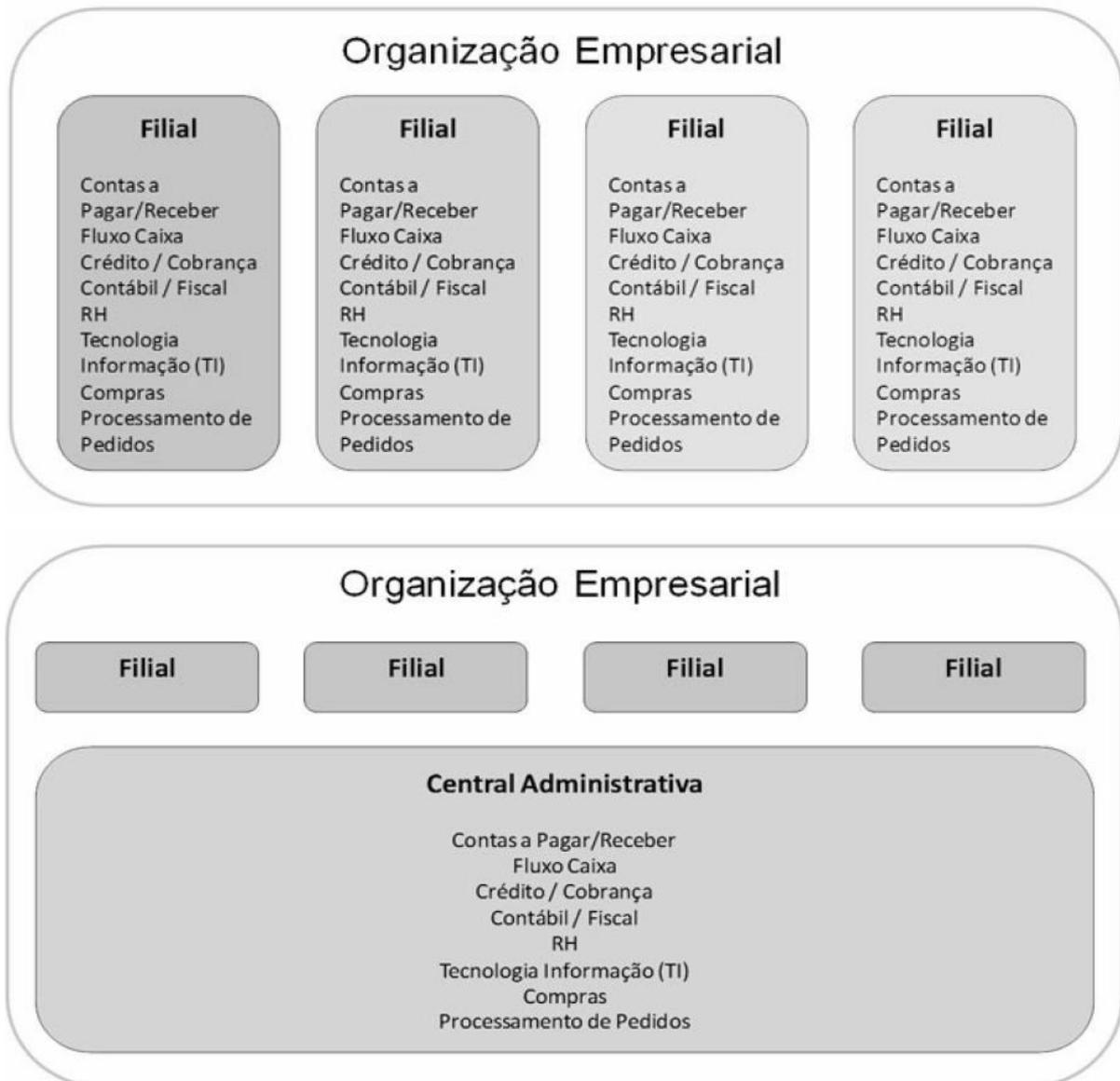


Figura 4 - Absorção de atividades de suporte das diversas unidades de negócios
Fonte: Franchiosi (2009 *apud* AFFONSO,2010).

Apesar da ideia de unir essas atividades ditas de suporte em um único setor, não necessariamente esse setor deve ser fixado em um único local. Existe a flexibilidade de poder haver equipes espalhadas pela organização, desde que isso seja comprovado como forma de melhoria para o processo em questão.

3.1.3 Vantagens e desvantagens

3.1.3.1 Vantagens

Para Soares e Runte (2012), o Centro de Serviços Compartilhados possui entre suas características uma proposta de centralização que possibilita direcionar o foco para o cliente, e também uma redução de custo que advém, principalmente, da redução da estrutura de serviços.

Pesquisas da Bain & Company junto a empresas que adotaram o modelo de CSC apontam para ganhos de custos de 15% a 25% em multinacional de bens de consumo.

De acordo com Schulman *et al.* (2001), a redução de custos ocorre devido ao aumento de produtividade que ocorre no CSC. Esse bom desempenho na produtividade pode ser explicado pelas vertentes de redução de tarefas repetidas; aumento da eficácia e eficiência dos serviços prestados.

O aspecto da redução de tarefas repetidas decorre do fato de haver a eliminação de repetições no processo e redundância de trabalhos realizados na empresa. Com isso, é possível notar uma redução de conflitos entre as áreas funcionais e as unidades operacionais da organização (BAIN & COMPANY, 2004).

A eficiência e a eficácia são explicadas pelo fato da concentração das atividades em um mesmo espaço e da especialização dos funcionários, que faz com que as atividades organizacionais ocorram com uma redução dos ciclos de tempo e com menor gasto de recursos.

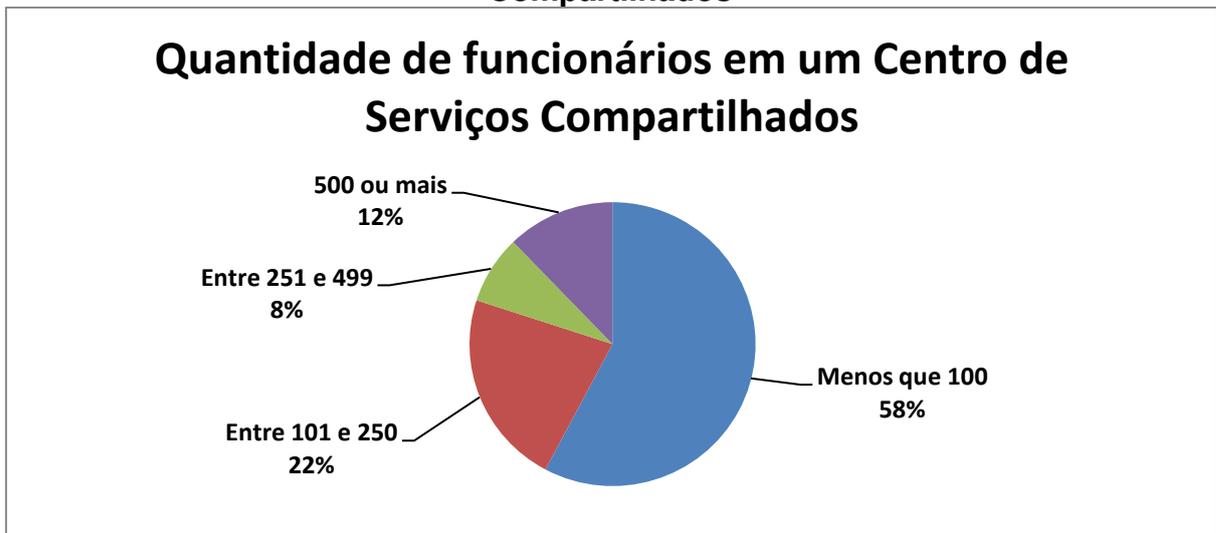
A redução dos custos também pode ser devida a obtenção de economias de escala e essa economia surge devido ao fato de que o CSC provê serviços para um conjunto de diversas unidades de negócios (ULBRICH, 2006). Pode-se citar também o ganho em economia de escopo, isso devido ao fato das atividades das organizações serem realizadas com a finalidade de atender mais unidades, fazendo com que os ganhos e resultados dos serviços prestados pelo CSC tenham maior alcance nas unidades da corporação (CUNHA, 2011).

Segundo Schulman *et al.* (2001), os custos com tecnologia podem ser reduzidos já que a implantação do CSC pode proporcionar uma solução global para a corporação. Isso pode acontecer com redução nos preços de compra e das licenças de *software* e redução de taxas de manutenção.

Muitas empresas buscam instalar um Centro de Serviços Compartilhados em uma região com menor exigência de custo de mão de obra, onde possa conseguir redução de despesas com salários (BAIN & COMPANY, 2004). Para Travis e Shepherd (2005), a redução de custos também ocorre devido a eficácia dos processos nesse ambiente gerar uma necessidade de um número menor de funcionários, ou seja, um grupo menor consegue obter resultados semelhantes ou até melhor que em uma empresa comum.

O Gráfico 2 mostra a pesquisa feita pela Deloitte, em 2013, e mostra uma média da quantidade de funcionários que trabalham em uma estrutura de CSC nas empresas pesquisadas pelo mundo.

Gráfico 2 - Quantidade de funcionários em um Centro de Serviços Compartilhados



Fonte: Pesquisa Deloitte (2013) (adaptado).

Uma estrutura de CSC permite que a organização tenha uma base de conhecimentos extensiva e especializada, devido a uma concentração de conhecimentos no mesmo local, além de criar uma espécie de centro de excelência em determinados conhecimentos práticos (FORST, 2002; ULBRICH, 2006). Isso faz com que o conhecimento em certas atividades fique mantido dentro da organização.

O caráter claro e focado nas atividades ditas de suporte pelo CSC permite que sejam liberados tempo, energia e foco dos servidores de serviços matriciais para que eles possam focar suas estratégias em suas atividades fim (GOOLD *et al.*, 2001).

Sintetizando, Pereira (2004) diz que os principais benefícios da implantação do 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 ideias, além de possibilitar a criação de um clima de aprendizado.

3.1.3.2 Desvantagens e riscos

A mudança de uma estrutura de negócio acarreta em desvantagens para a organização como o alto custo inicial do empreendimento, por exemplo. Gastos com infraestrutura, realocação de funcionários, contratação de novos colaboradores, treinamento, informática, despesas legais e viagens são costumeiramente difíceis de serem controladas. Problemas como uniformização de sistemas de informação, administração de diferentes aspectos culturais e alinhamento de processos demandam um esforço maior que o planejado (BAIN & COMPANY, 2004; FERREIRA, 2010).

Segundo Claesson e Davidsson (2005), a grande dificuldade na implantação de uma estrutura de CSC se encontra no não convencimento das vantagens que podem vir com essa nova unidade por parte dos empregados. Daí reside a importância da mudança de cultura e comportamento na organização.

Para Bergeron (2003), o CSC necessita de um certo tempo (pelo menos um ano) para se estruturar. Esse tempo vai até o princípio da quebra de resistência tanto do CSC como dos clientes, fazendo com que ambos adquiram aprendizado gradativamente.

O centro de serviços compartilhados pode dificultar o funcionário a desenvolver um plano de carreira dentro de seus limites, pois suas funções decorrem muito de atividades rotineiras. Além das expectativas de crescimento, esse trabalho repetitivo pode causar tédio nos funcionários. Por isso, um cuidado especial com o fator humano é requerido por parte do gestores (CLAESSON; DAVIDSSON, 2005).

Os gerentes das demais áreas de negócios, apesar de terem como ponto positivo o foco no seu *core business*, podem ver suas responsabilidades reduzidas, além do poder na tomada de decisão (CUNHA, 2011). Outro ponto assinalado pelo

mesmo autor é a falta de comprometimento da cúpula estratégica em garantir os recursos necessários ao CSC e à utilização de seus serviços.

A distância física também pode ser um fator destacado. Dependendo dela, o relacionamento entre as áreas pode ficar prejudicado, o que acarreta em problemas de comunicação e perda de controle por parte da corporação.

3.1.4 Governança e Impactos na Gestão e na Cultura Organizacional

Para Soares e Runte (2012), governança é a definição das atribuições e responsabilidades do processo, determinando a operacionalização dos procedimentos e tarefas. Ela pode contribuir definindo a gestão sobre o uso de recursos.

De acordo com Santos (2009), para garantir a eficiência dos serviços prestados para a empresa, o modelo de governança deve ser definido e isso se torna primordial para que o Centro de Serviços Compartilhados atenda às estratégias da empresa na qual se encontra; também para o fato de que as decisões tomadas estejam alinhadas com as estratégias e diretrizes determinadas pela organização.

O CSC absorve processos de suporte que não tenham necessidade de decisões estratégicas para a empresa e para que um processo torne-se elegível para ele, deve ter algumas características, como por exemplo, a atividade não impactar diretamente na operação principal da empresa. Outro fator é a atividade não ser específica de um local ou de uma região, pois isto faria com que a atividade possivelmente tivesse seu local físico migrado, dificultando o fluxo de informação. Outro ponto é a atividade possuir um alto volume de transações, já que a ideia do CSC é montar algo semelhante a uma fábrica, mas para processos e suportes (SOARES & RUNTE, 2012).

Ainda sobre o tema exposto, é possível notar algumas características que corroboram para esses aspectos, conforme se nota a seguir:

Dentro dos Serviços Compartilhados existem transações que se preferem manter dentro da companhia, ou seja, aquelas que serão desempenhadas internamente, e existem aquelas que podem ser terceirizadas, e o CSC manterá apenas a gestão do contrato. Essa relação é importante de ser mencionada, pois o CSC “vende” esse serviço aos seus clientes internos, mas ao mesmo tempo recebe serviços de uma empresa parceira. Esses contratos devem ser bem desenhados para facilitar a política de nível de

serviço que o Centro de Serviços é capaz de cumprir (SOARES E RUNTE, 2002, p. 41).

Os princípios reguladores das operações do CSC devem ser definidos pela alta administração. É possível relacionar como principais elementos críticos: definir a estrutura organizacional e de modelos de formação de preços; realizar a definição de regras de distribuição de custos do serviços realizados para as unidades de negócios; definir contratos internos que delimitem as condições para a prestação dos serviços para parceiros e clientes internos (QUINN *et al.*, 2000).

O Centro de Serviços Compartilhados possui três pilares principais: Apuração e Repasse de Custos, Acordos de Níveis de Serviço e Relacionamento com os Clientes Internos. Isso é perceptível na figura 5.

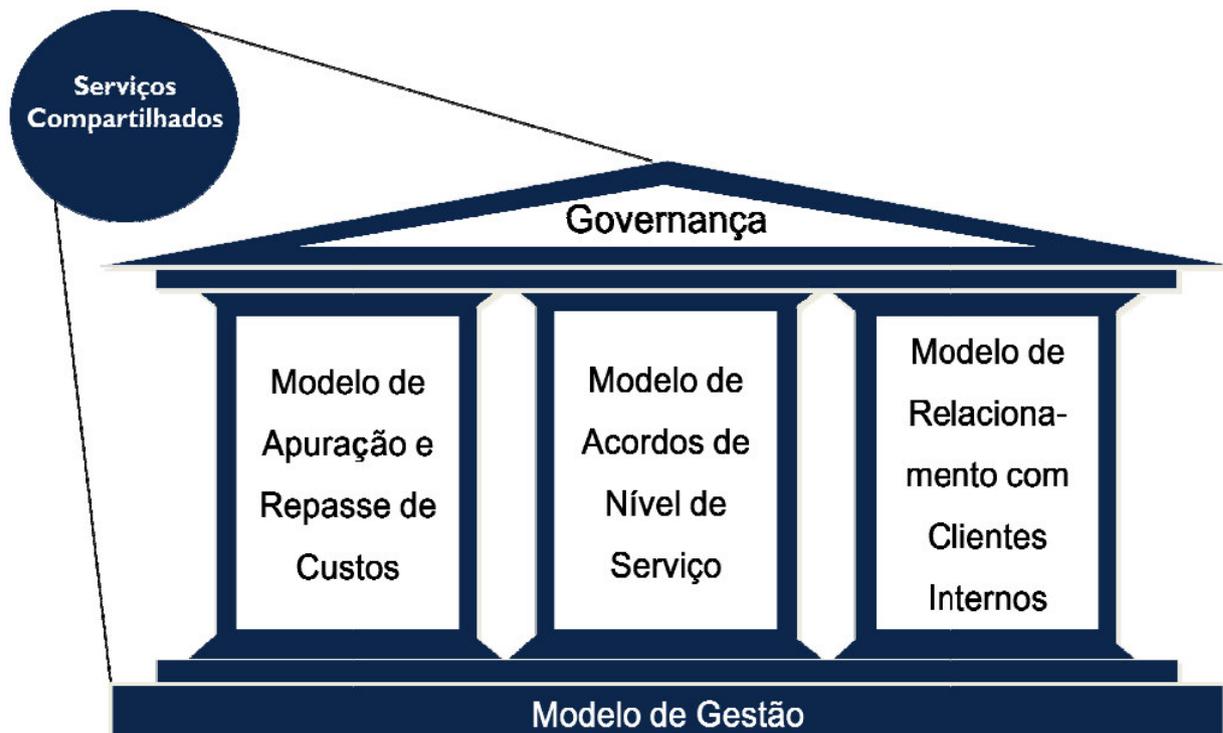


Figura 5 - Modelo de Gestão de um CSC – 3 principais pilares
 Fonte: SANTOS (2009)

Para Grant *et al.* (2007), a governança é tratada como elemento central de definição das regras macro e para formalizar os acordos de nível de serviço, os critérios para apuração e repasse dos custos aos clientes internos e direcionais às ações de relacionamento com clientes.

Como no CSC, durante a implementação, os processos costumeiramente já devem estar desenhados, é possível prever como serão após a migração da

estrutura anterior para o CSC. Com isso, a governança atua como forma de proteção ao CSC, pois tendo em vista este aspecto, o nível de serviço costuma ser definido com um valor viável.

3.1.5 Acordo de Nível de Serviço

O nível de serviço se faz presente em um modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) como um de seus pilares fundamentais. A definição dos Acordos de Nível de Serviços (ANS) estabelece como o cliente será atendido nos processos de escopo do CSC.

Quanto a definição dos ANS's, duas opções são possíveis. Segundo Welter (2013), o CSC pode atuar como um Prestador de Serviço, assumindo o compromisso de atingir metas relacionadas unicamente com as etapas do processo por ele realizadas. A segunda alternativa é o CSC atuar como parceiro de serviço e, neste caso, ele assume o compromisso de atingir metas que envolvem todo o processo, até mesmo em etapas que não sejam relativas à execução do CSC propriamente ditas.

No caso do CSC atuar como prestador de serviço, ao chegar uma solicitação com alguma pendência do cliente para a realização da atividade, a resolução desta pendência é de responsabilidade do cliente. Já no modelo de parceiro de serviço, o CSC é responsável por todo o processo, assumindo, assim, a responsabilidade da resolução do problema juntamente com o cliente.

O modelo Prestador de Serviço possui a vantagem no ganho da produtividade, pois não há o consumo de recursos em etapas que não sejam a da execução do serviço. Porém, por ter apenas algumas etapas com alto rendimento, as outras podem permanecer fora desse padrão e acabarem influenciando negativamente no desempenho da organização (WELTER, 2013).

Um ponto a ser considerado é a expertise do CSC ou do cliente para a atuação na melhoria das etapas de execução. Uma das vantagens em possuir uma estrutura de CSC é criar um ambiente em que o seu *core business* são as atividades de apoio com profissionais especializados nelas.

Quanto à solução dos problemas de melhoria de processo, a atuação do modelo Prestador de Serviço ocorre mediante o monitoramento do ANS Reverso, junto com a melhoria das etapas realizadas pelo cliente. Porém, as ações só

acontecerão mediante a ocorrência de algum problema. Para o modelo de Parceiro de Serviço, o CSC age de forma proativa, já que possui compromisso com todas as etapas do processo.

O importante é ressaltar que os dois modelos trarão impactos para os envolvidos no processo. É importante realizar medições para determinar o nível de realização de atividades. Para o Prestador de Serviço, ter o ANS medindo apenas as atividades por ele executadas, trará um esforço de desempenho para estas atividades. Assim, torna-se necessário uma atuação de medição de todas as etapas do processo para a busca do alto desempenho como um todo.

Porém, no caso do Parceiro de Serviço, um desempenho elevado das suas etapas de processo podem encobrir o desempenho fraco das etapas do cliente (WELTER, 2013). Assim, o ANS reverso, que mede o desempenho do cliente na execução da atividade, é também avaliado e monitorado, estimulando um nível de desempenho aceitável do cliente.

3.2 Global Business Services

As organizações precisam se concentrar em alinhar a estratégia corporativa, melhorando as decisões de portfólio de investimentos e realocando gastos correntes. Com isso, é possível perceber um aumento na adoção do modelo do chamado *Global Business Services* (GBS). Segundo Fersh *et al.* (2011), tem-se observado significativas mudanças nos processos de terceirização e nos serviços compartilhados, o que é sintomático da evolução do GBS.

3.2.1 Conceitos

Diante desse novo cenário, é válido apresentar alguns conceitos acerca do que se trata o *Global Business Services*. Esta parte tratará de apresentar algumas definições, sendo que muitas delas advindas de empresas que adotaram tal modelo ou empresas que realizam pesquisas sobre a situação atual de mercado, visto que ainda é bem escassa a bibliografia sobre esse assunto.

Segundo Feurey (2014), o que parece ser mais comum sobre o GBS é que ele acaba sendo um resultado de amadurecimento e evolução de Centros de Serviços Compartilhados em escala global. Os serviços compartilhados tiveram que crescer e amadurecer para melhor servir, em âmbito global, as empresas que apoiam.

O GBS fornece serviços além das funções transacionais e tem âmbito e *expertise* maiores para oferecer funções de maior valor como consultoria e análise de negócios. Ele também implanta tecnologias e ferramentas avançadas para oferecer uma capacidade maior de acomodar o crescimento das atividades para o negócio (FEUREY, 2014).

Além disso, o GBS incorpora múltiplas funções e aproveita a prestação de serviços em todas as operações internacionais, pensando e agindo globalmente. Também desenvolve atividades como um negócio, totalmente no controle do processo, do orçamento e dos canais de comunicação (FEUREY, 2014).

Sintetizando, Huber e Danino (2012) relatam que o GBS se trata de uma compilação integrada de serviços oferecidos para todas as funções de apoio dentro de uma empresa. Essa compilação de oferta de serviços é de natureza global no que diz respeito a centros de distribuição e clientes. O prestador de serviços individuais pode ser interno ou externo, mas deve ser gerenciado de forma centralizada pelo *Global Business Services*. As próprias ofertas de serviços estão harmonizadas para atender dentro dessa cultura.

3.2.2 Características

O *Global Business Services* apresenta as características a seguir:

- Trata-se de uma organização global.
- Adota processos próprios de forma globalizada.
- Realiza aplicações integradas em toda a empresa para a qual presta serviço.
- São centros virtuais de conhecimento para construção e disseminação dos conhecimentos e conjunto de ferramentas.
- Possui práticas resultantes na organização que está sendo gerida como uma empresa independente.

- Possui capacidade de mobilidade do trabalho de um local para o outro para continuidade dos negócios ou simplesmente tirar vantagem dos diferenciais competitivos.
- Construção organizacional que é produto – ou capacidade centrada – não centrada no cliente.

O GBS gerencia e controla basicamente todas as funções administrativas de uma corporação e a organização é gerida como se fosse um negócio independente da organização-mãe. Em alguns casos, o GBS é uma unidade legal separada da organização (HUBER & DANINO, 2012).

As habilidades necessárias para gerenciar uma simples função na rede global de centro de prestação de serviços são efetivamente aproveitadas em várias áreas funcionais – independente do modelo de prestação de serviços empregado. Na maioria dos casos, é uma mistura de modelos de serviços prestados, desde os centros de prestação de serviços tradicionais do centro de serviços compartilhados até a prestação de serviços terceirizados (HUBER & DANINO, 2012).

A última tendência é estabelecer modelos híbridos, nos quais o Centro de Serviços Compartilhados é totalmente integrado com um modelo de terceirização para uma função específica ou mesmo um processo específico (HUBER & DANINO, 2012).

Visto que o GBS é considerado um amadurecimento dos Centros de Serviços Compartilhados e que muitas características são comparadas com a prática de terceirização, o quadro 3 mostra um comparativo entre esses três aspectos sob algumas dimensões.

Quadro 3 - Comparativo entre Centro de Serviços Compartilhados, terceirização e Global Business Services

Dimensão	CSC	Terceirização	GBS
Objetivo	Redução de custos, a melhoria da eficiência e, ocasionalmente, observância.	Normalmente, redução de custos dirigidos.	Redução de custos, eficiência, conformidade, o foco do serviço, agilidade, escalabilidade e inovação.
Escopo	Normalmente, 1-2 processos suporte. Podem incluir processos críticos de negócios.	Normalmente 1-2 processos de suporte. Um ou mais fornecedores, que normalmente não incluem os processos críticos de negócios.	- 2 ou mais procesos, incluindo, muitas vezes, as opções menos óbvias. Inclui processos críticos de negócios. - Processos são considerados para GBS a menos <i>core</i> para o negócio. - Escolhe a melhor solução (ou seja, serviços compartilhados <i>versus</i> terceirização).
Escalabilidade	Normalmente limitado a rubricar escopo.	Altamente escalável.	Altamente escalável por <i>design</i> .
Eficiência	Liderando prática, está focada na condução custo reduzido e eficiência do processo.	Liderando prática está focada na condução custo reduzido e eficiência do processo.	Capacidade de alcançar uma maior eficiência através de processos (por exemplo, <i>handoffs</i>).
Eficácia	Processos padronizados, mas limita-se aos processos em âmbito	Capacidade de promover uma melhoria da eficácia depende do provedor.	- Altamente focada na condução e eficácia entre processos. - Processos altamente padronizados. - Modelo de dados padrão.

Redução de custos	Redução de custos de 20-50%, normalmente alcançada com os processos em escopo.	Redução de custos de 20-50%, normalmente alcançada com os processos em escopo.	As economias de custos são otimizadas em todos os processos ao seu alcance, muitas vezes, resultando em economias avançadas.
Agilidade	Ágil no que se refere aos processos no escopo.	Limitado pelo âmbito do contrato com o fornecedor.	Alta, porque é centralmente coordenada.
Reengenharia de Processos (inovação)	Muito limitado.	Utiliza recursos de propriedade do provedor para conduzir processo de reformulação.	<ul style="list-style-type: none"> - Concentra-se em redesenho de processo cruzado, que impulsiona benefícios. - Concentra-se no desenvolvimento de novos serviços.
Gestão de Relacionamento	Tende a ser comprimento dos braços.	Comprimento dos braços com terceiros.	Parceiro estratégico com o negócio.
Governança	Variedade de abordagens	Frequentemente gerenciados como contratos separados	Centralizada e coordenada.
Grau de mudança de operações descentralizadas	Moderado	Significativo	Transformacional
Cultura	A prática é estabelecer uma cultura focada no serviço.	Normalmente abordada como a gestão de um contrato de terceiros.	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura focada no serviço é fundamental. - Trabalhar como uma equipe única, independentemente dos serviços serem compartilhados ou terceirizados. - Mudança transformacional.
Integração	Normalmente, depende do número de locais de serviços compartilhados.	Varia dependendo do tamanho do provedor de serviços de carteira.	Estratégia de <i>sourcing</i> e execução através de processos altamente integrados, aproveitando as

			práticas que conduzem e lições aprendidas.
A tecnologia da informação: Alinhamento	Alinhamento com a TI depende se é em serviços compartilhados.	Oportunidade limitada para alcançar o alinhamento, mesmo que seja parte do contrato.	- Forte coordenação entre TI e processos. - Torna-se um provedor de soluções, não de tecnologia. - Alavancagem da plataforma comum de TI (não necessariamente único ERP).
Impacto sobre fusões e aquisições	Pode fornecer algumas sinergias, dependendo do nível de maturidade.	- Pode ser um desafio para trazer processos de volta a casa, se essa é a intenção. - Oportunidade para alavancar contrato existente.	- Elevado grau de sinergia pode ser alcançado. - Velocidade de integração é significativamente melhorada.

Fonte: Fersht *et al.* (2011) (adaptado).

3.2.3 Estratégia de Governança no GBS

Formar, executar e atualizar as estratégias do GBS é uma grande responsabilidade, pois requer uma combinação de habilidades que são únicas e necessárias para atingir os objetivos da organização.

Fersht *et al.* (2011) afirmam que executivos estão reconhecendo a necessidade de criar mais objetivos estratégicos globais, exercendo mais controle sobre as decisões no GBS; movimentam mais inovação dos prestadores de serviços e possui mais rigidez no gerenciamento de contratos, estes cada vez mais complexos.

Ainda para Fersht *et al.* (2011), o sucesso é, em grande parte, baseado no grau em que essas responsabilidades, funções e processos são formalizados dentro de uma organização especializada de governança do *Global Business Services*.

Os mesmos autores acreditam que há uma norma prática que conduz para o projeto de organização da equipe de governança do GBS. Esta se baseia nos seguintes princípios:

- Organizações de governança devem focar em alinhar estratégias dos *stakeholders* internos com a melhor solução para o GBS.
- Organizações de governança devem buscar soluções de provisão para trabalhos não-autônomos ou serviços tecnológicos.
- Organizações de governança devem gerenciar propositalmente um amplo portfólio de serviços para garantir a flexibilidade e a escalabilidade.
- Organizações de governança devem ser coordenadas de forma centralizada.
- Organizações de governança devem ter influência sobre todas as atividades do GBS, aplicando métodos de governança consistentes e rigor em todos os processos.
- Organizações de governança devem gerenciar resultados meticulosamente, adotando uma cultura de melhoria contínua e com foco em performance.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A Empresa

O objeto de estudo desta análise é uma *holding* de empresas que atuam em distribuição, geração, transmissão e comercialização de energia, controlada pela maior empresa elétrica espanhola. Ela se faz presente em quatro estados do país, sendo eles Rio de Janeiro, Ceará, Goiás e Rio Grande do Sul, e atende aproximadamente 5,4 milhões de clientes em 240 municípios no Brasil.

A *holding* nacional é uma sociedade anônima de capital fechado, criada em 2005 e que possui cerca de três mil colaboradores próprios, mais de 13 mil parceiros e acima de 300 estagiários. Os ativos de geração da empresa têm uma potência instalada de 1004,6 megawatts (MW). Em 2007, a empresa espanhola foi comprada por uma empresa italiana do mesmo ramo e, assim, todas as empresas passaram a atender a esta instituição.

Sediada em Niterói, no estado do Rio de Janeiro, a *holding* nacional possui um diversificado portfólio de ativos:

- No Ceará, é possível encontrar uma termelétrica localizada no município de Caucaia, com capacidade de geração de 346,6 MW, um terço da necessidade do estado. Ainda no estado do Ceará, encontra-se a distribuidora de energia elétrica para todo estado que presta serviços a aproximadamente 2,9 milhões de clientes.
- No Rio de Janeiro, encontra-se a distribuidora de energia elétrica que atua em 66 municípios do estado. Ela presta serviço a 2,5 milhões de clientes, atendendo a uma área de 32.188 quilômetros quadrados, representando 73% do território estadual.
- No estado de Goiás, mais precisamente no município de Cachoeira Dourada, existe a usina hidrelétrica com dez unidades de geração e capacidade instalada de 658 MW.
- No município de Garruchos, no estado do Rio Grande do Sul, há a conversora, que faz a viabilização da importação e exportação de energia entre Brasil e a Argentina. Ela realiza, também, a atividade de comércio da energia.
- Com o objetivo de atuar na área de negócio não regulados, foi criada em 2010 uma empresa destinada a se dedicar aos segmentos de varejo e corporativo. Ela apresenta entre os seus principais produtos e serviços: instalações elétricas,

manutenção de subestações, painéis de medição compactos, projetos de eficiência energética, venda de seguros de vida e residencial, títulos de capitalização e eletroeletrônicos.

Para manter o nível de eficiência operacional, alcançar ganhos em flexibilidade, produtividade e nível de serviços nos processos de suporte ao negócio da empresa, foi decidido sobre a implementação do Centro de Serviços Compartilhados em meados de 2009, na *holding* no Brasil.

O projeto foi dividido em duas fases. A primeira diz respeito ao diagnóstico de processos e análise de viabilidade do Centro de Serviços Compartilhados no grupo. Ela se baseia: no mapeamento, análise e otimização de procesos; definição de processos dentro do escopo do Centro de Serviços Compartilhados; definição de estrutura organizacional e responsabilidades; análise de localização para os processos do CSC; e mensuração de ganhos tangíveis e intangíveis com a implementação.

A segunda fase relaciona-se ao desenho e implementação do Centro de Serviços Compartilhados e condiz à definição do modelo de governança, gestão por processos e modelo de custeio. Também ocorre a definição do modelo de nível de serviço (acordo de nível de serviço, acordo de nível de serviço reverso, nível operacional), definição do modelo de relacionamento com os clientes internos; a especificação de tecnologias e processos para suportar modelos definidos de custeio; nível de serviço e relacionamento com cliente interno; coordenação da gestão da mudança (comunicação, capacitação e alinhamento estratégico) e o suporte para operação assistida ao CSC.

A figura 6 mostra o cronograma do projeto, ilustrando bem o planejamento para a ocorrência das duas fases.

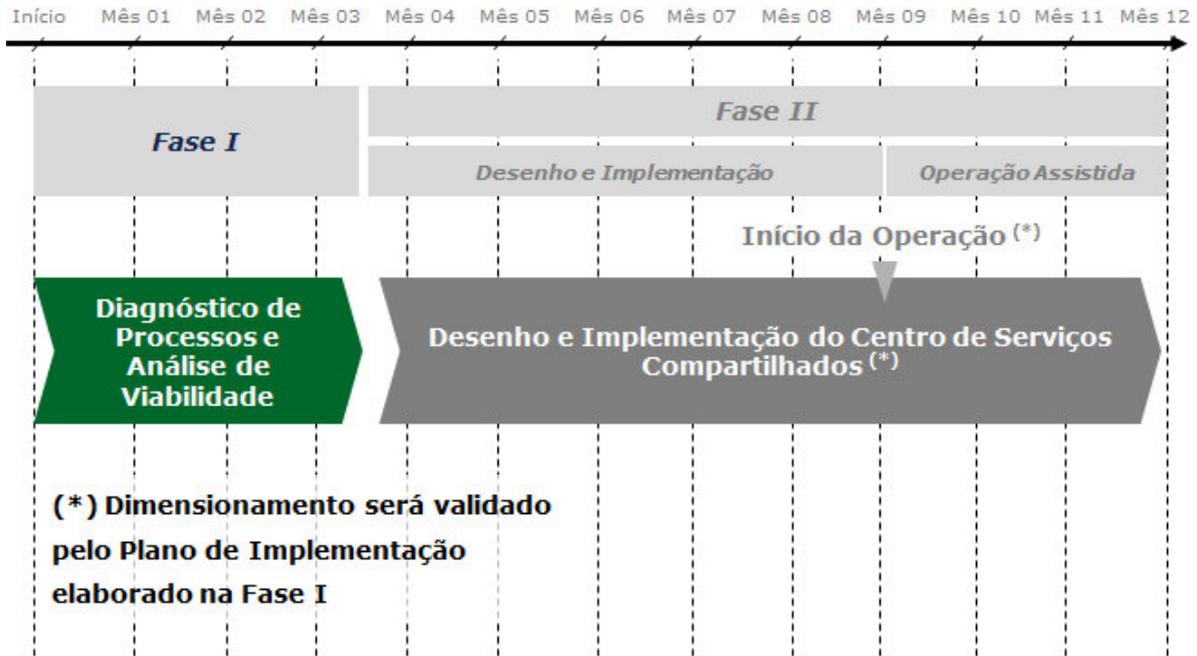


Figura 6 - Cronograma de Implementação do Projeto do CSC

Fonte: Apresentação de Implementação do CSC na empresa em estudo.

Ao final de 2012, o grupo italiano que havia comprado o grupo resolveu criar, como parte do seu projeto de novo modelo operacional, a função de Serviços Globais. Esses serviços serão divididos em três vertentes: *Global Business Services* (GBS), *Global ICT* e *Global Procurement* (Aprovisionamentos).

O autor deste trabalho faz parte do quadro de funcionários desta empresa, desempenhando a função de estagiário responsável pelo projeto de Gestão da Rotina em uma das sedes do *Global Business Services*, localizada na cidade de Fortaleza, Ceará.

A importância de ter sido feito um embasamento em torno dos Centros de Serviços Compartilhados se dá no princípio de o que mesmo serve de base para a adoção do modelo de GBS. Suas atribuições permanecem semelhantes, visto que uma das diferenças se dá pelo fato de as atividades estarem sendo realizadas de acordo com padrões estabelecidos com outras sedes pelo mundo. Porém, o GBS será administrado em conformidade com a legislação local, regulamentos e governança.

4.2 Planejamento Estratégico

A função dos Serviços Globais surgiu a partir de algumas necessidades como alinhar as melhores práticas disponíveis no grupo, maximizar economias de escala e adotar processos mais eficientes. Outra motivação foi a de aproximar as funções de serviços ao negócio em cada país, tendo em conta os contextos locais.

Seguindo uma tendência de mercado, as empresas estão evoluindo os seus Centros de Serviços Compartilhados locais para estruturas globais, ganhando mais eficiência e tornando-as centros de excelência em prestação de serviços. Para a *holding* brasileira, o Centro de Serviços Compartilhados passou, ao final de 2012, a operar seguindo essa estrutura, tornando-se, assim, o GBS do país.

A missão da área de GBS é ser um parceiro de negócios global, capaz de melhorar a qualidade dos serviços prestados com uma abordagem homogênea em todas as geografias do Grupo, garantindo o alinhamento constante com as melhores práticas, tanto internas quanto externas, maximizando as sinergias e a eficiência, para assim contribuir de forma proativa para a vantagem competitiva de todo o Grupo.

Além disso, contempla em seus objetivos ser um suporte para os clientes internos em prol de inovar e melhorar o nível de serviços, para o qual contemplou a construção de uma equipe global, a fim de incentivar o crescimento pessoal e promover a troca de conhecimento.

A função de GBS inclui cinco áreas regionais (Itália, América do Sul, Europa, Península Ibérica e América do Norte e Central) chamadas de *Service Areas* e considera a seguinte estrutura organizacional como formação inicial:

Quadro 4 - Estrutura Organizacional

Estrutura	Funções
Linhas de Serviços Globais	Administração de Serviços, Serviços Gerais e Gestão de Facilidades, Administração de Pessoal e Gestão de Parceiros.
Práticas de Serviços Globais	Agência de Comunicação, Patrimônio, Segurança Patrimonial e da Informação. Recrutamento e Treinamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Macroprocessos das Unidades

4.3.1 Centro de Serviços Compartilhados

Como dito anteriormente, o projeto foi dividido em duas fases. A primeira fase é considerada a de análise e mudanças no curto prazo e engloba as seguintes unidades: Contas a Pagar; Contas a Receber; Recursos Humanos; Serviços Patrimoniais e Aprovisionamentos (Gestão de Transporte de Pessoas).

A segunda fase é requerida para uma análise e mudança a médio/longo prazo, englobando as unidades: Jurídico; Aprovisionamentos (Minuta de Contrato, Cadastro de Materiais e Serviços, Importação e Acompanhamento de Entrega de Materiais); Tecnologia da Informação; e Gestão de Ativo Fixo.

Nesta seção será realizada uma comparação de como era o serviço realizado pelas áreas anteriormente e como ficou após as mudanças ocorridas com a implantação do CSC. Para não ficar uma lista exaustiva de exemplos, a comparação será realizada apenas com as unidades da primeira fase, de modo a ilustrar a mudança em si na estrutura.

4.3.1.1 Contas a pagar

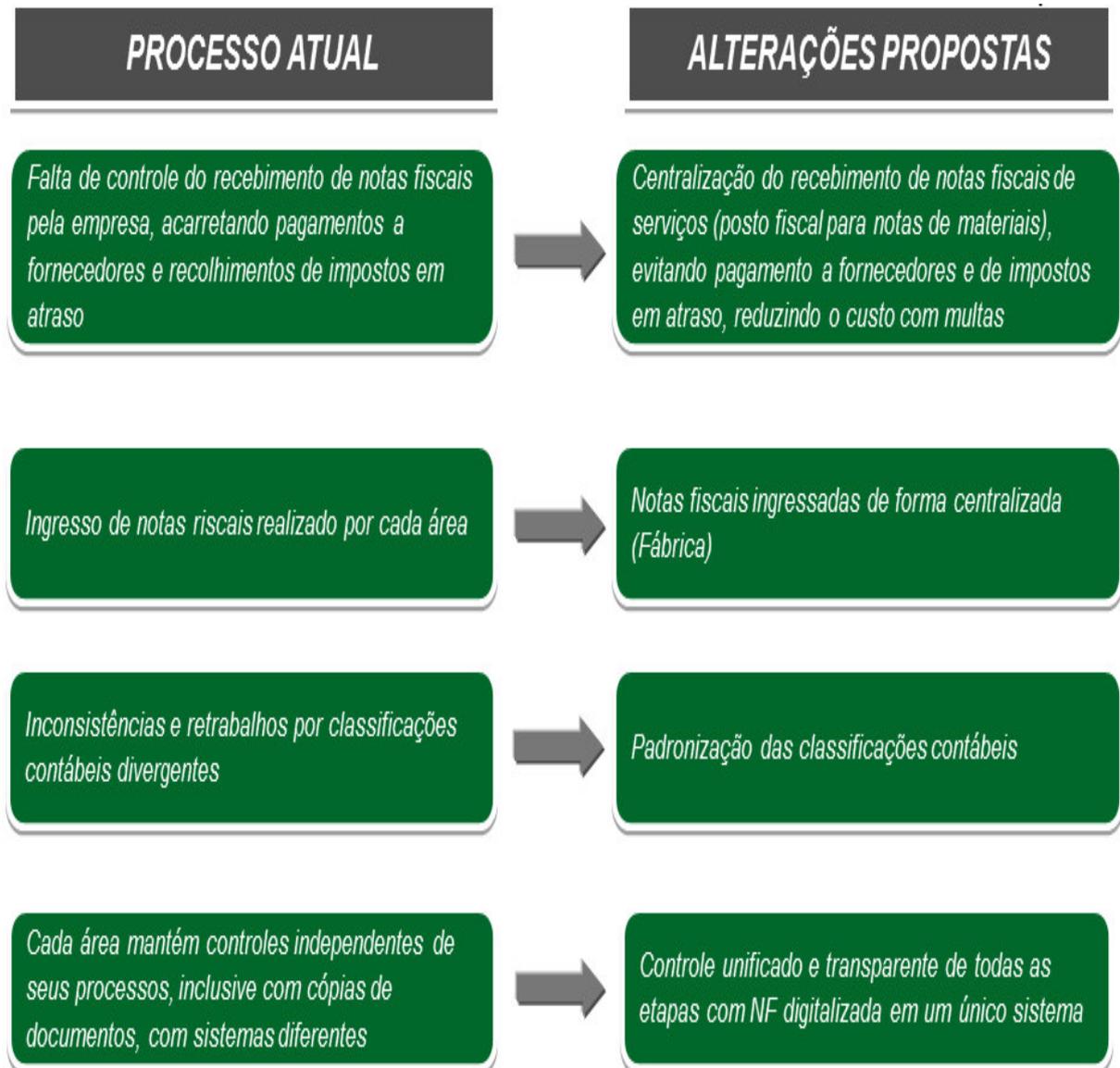


Figura 7 - Contas a pagar (1/2)

Fonte: Apresentação Interna Implementação do CSC.



Figura 8 - Contas a pagar (2/2)

Fonte: Apresentação Interna Implementação do CSC.

4.3.1.2 Recursos humanos

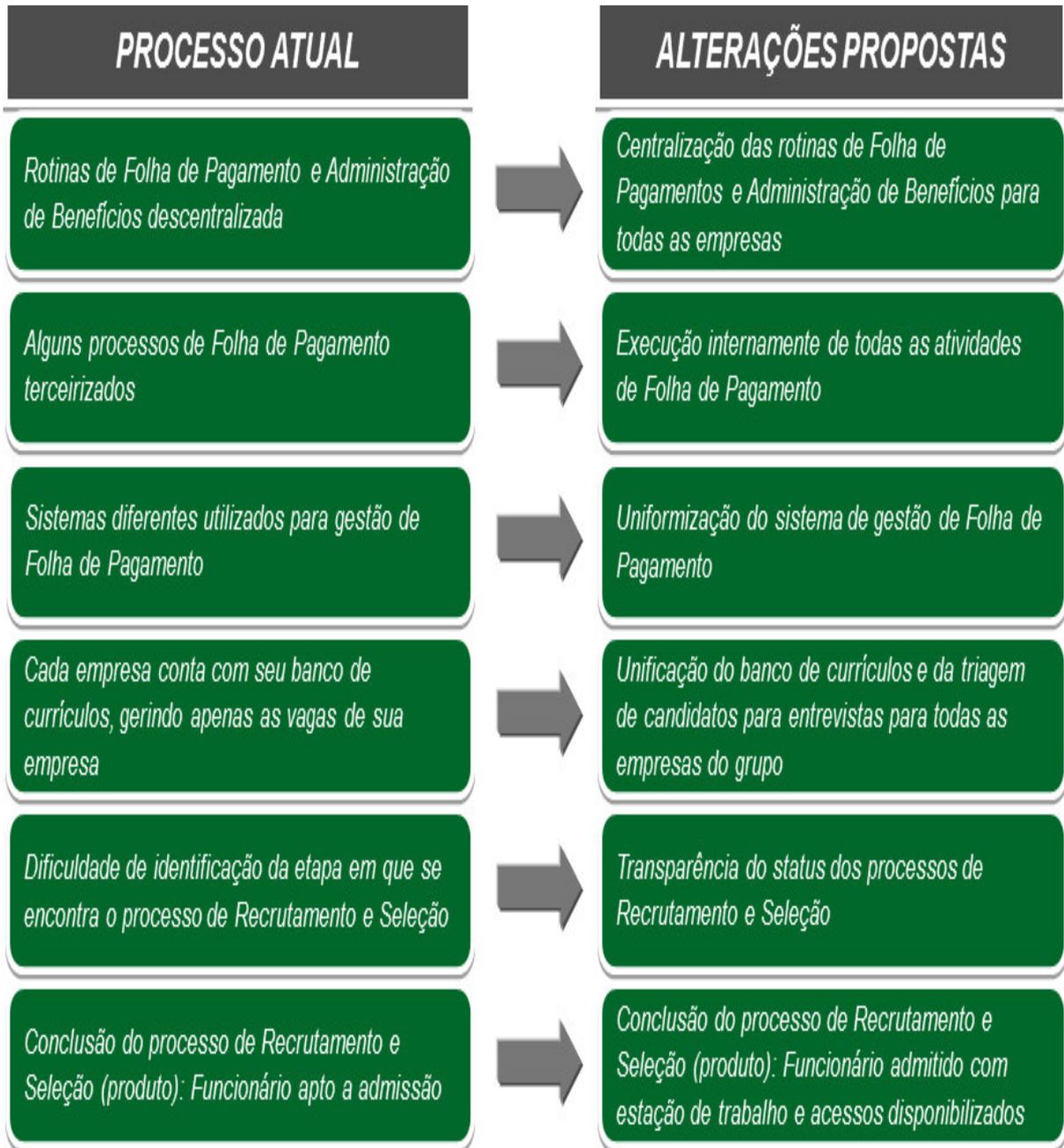


Figura 9 - Recursos Humanos

Fonte: Apresentação Interna Implementação do CSC.

4.3.1.3 Serviços patrimoniais



Figura 10 - Serviços Patrimoniais

Fonte: Apresentação Interna Implementação do CSC.

Os procesos macro do *Global Business Services* serão apresentados no capítulo seguinte, pois servirá de apoio para a criação do sistema de medição de desempenho para a estrutura em questão.

5 RESULTADOS

A empresa em estudo foi apresentada no capítulo anterior e neste capítulo será discutida uma proposta de um modelo de medição de desempenho para uma estrutura de *Global Business Services* na empresa brasileira, ou seja, a aplicação de fato não ocorre.

Para tal, será analisada a composição atual do modelo em estudo, considerando o patamar mais recente do GBS. Com isso, é possível ter uma ideia de como está estruturado o objeto em análise.

Após esse passo, as metas do GBS serão expostas e, baseadas nelas, será montado o sistema de medição de desempenho. Dentro desse contexto, alguns indicadores serão escolhidos para que possam ajudar na finalidade do trabalho. Ressaltando que deve haver um número de indicadores que não seja exaustivo, ocasionando, assim, dificuldades para a análise dos gestores e, em alguns casos, um aumento dos custos e do trabalho para alguns colaboradores.

5.1 Estrutura GBS

O objetivo do GBS é tornar-se um parceiro de confiança global para se trabalhar com a *holding*, divisões e países, na identificação das mais inovadoras e práticas soluções de negócios. Globalização, continuidade dos negócios, padronização, sinergias e contenção de custos são os pilares sobre os quais o novo modelo organizacional se baseia.

O GBS se divide em três áreas: Linha de Serviços Globais (*Global Services Lines*), Área de Serviços (*Service Areas*) e Prática de Serviços Globais (*Global Service Practices*). A Linha de Serviços Globais guia a mudança enquanto promove as melhores práticas em eficiência, inovação e serviços compartilhados. A Área de Serviços ajuda na implementação de sinergias no campo, garantindo os serviços corretos para cada área. A área de Prática de Serviços Globais é responsável pela gestão em escala mundial e pela prestação de serviços enquanto maximiza sinergias e economias de escala.

A variedade de serviços oferecidos e a necessidade de estar presente em todo o globo requer um modelo organizacional flexível, o qual é estruturado de acordo com a área geográfica ou pelas atividades realizadas por cada área em particular.

Diante dessa nova organização, os trabalhos de Serviços Gerais, Gestão de Facilidades, Administração de Recursos Humanos, Administração de Serviços e Gestão de Parceiros, são geridos de acordo com cada país e possuem o suporte por um Centro de Competência Global (*Global Service Lines*). Já no que tange às atividades de Treinamento e Recrutamento, Agência de Comunicação, Segurança e Patrimônio, estas são geridas de uma forma mais centralizada pelas Práticas de Serviços Globais.

O GBS Brasil sofreu algumas alterações desde então e certas áreas foram divididas para obter um melhor suporte para as mesmas. Assim, o GBS está hoje dividido nas seguintes áreas:

- Gestão e Relacionamento
- Serviços Gerais e Gestão de Facilidades
- Administração de Pessoal (RH)
- Benefício
- Gestão de Contratistas
- Serviços Administrativos
- Accounting Services
- Patrimônio

Todas essas áreas possuem seus próprios indicadores. Alguns bem particulares para suas funções em específico. Neste trabalho não serão adotados todos estes indicadores, pois a ideia se passa em medição do desempenho da estrutura como um todo e que a gerência tenha uma ideia geral de como está o andamento do grupo. Caso todos os indicadores fossem utilizados, haveria uma lista exaustiva dos mesmos, o que dificultaria no momento da análise do responsável geral do GBS.

Logo, estes mais particulares deverão ser tratados internamente, de modo a fazer com que os indicadores gerais do setor mostrem que aquele está atingindo a meta antes estabelecida. Lembrando que para todas as áreas é necessário obter um nível de satisfação dos clientes adequado, sendo este um fator importante a ser mensurado. A seguir, algumas características de cada área do GBS são descritas.

Na área de **Gestão e Relacionamento**, as principais atividades realizadas referem-se à gestão dos níveis de serviço dos produtos do GBS, à gestão

dos custos dos produtos do GBS, ao atendimento e ao relacionamento com o cliente interno e à gestão orçamentária.

Para a área de **Gestão e Relacionamento**, alguns indicadores adotados são: volume das solicitações por período, volume dos chamados por período, solicitações por área no período e chamados por área no período.

Na área de **Serviços Gerais e Gestão de Facilidades**, pode-se destacar 4 principais divisões:

- **Gestão de Condomínios:** consiste na prestação contínua e sob demanda de serviços para manutenção das dependências das empresas como: serviços de limpeza, copa, manutenção predial, refrigeração, gestão patrimonial além da gestão de obras, projetos de *layout* e transporte de mobiliários.
- **Gestão de Facilidades:** prestação contínua e sob demanda na disponibilização dos serviços gerais de reprografia (confecção de formulários, cartões de visita, etiquetas e envelopes), protocolo e mensageria, correios e entrega expressa, serviços de chaveiro e carimbo, além da gestão de contratos de viagens.
- **Gestão da Frota Operacional:** gestão dos contratos de transportes, monitoramento da utilização dos veículos próprios/alugados da operação e da frota executiva e elaboração de reportes periódicos do *status* da gestão de transportes.
- **Transporte de Pessoas:** disponibilização de serviços de transporte de pessoas via veículo próprio ou alugado (perfil: básico ou executivo) e táxi especial.

Há de se destacar também, a questão da Gestão de Viagens, pois ela trata do quantitativo em gastos com passagens, hospedagens e demais despesas envolvendo o tema.

A área de **Administração de Pessoal** e a área de **Benefícios** possuem atividades próximas e complementares, sendo algumas delas o processamento da folha de pagamentos, administração dos benefícios (plano de saúde, vale transporte, ticket refeição/alimentação, seguro de vida etc.), manutenção dos sistemas associados a gestão de Folha de pagamentos e benefícios, operação e manutenção de ponto eletrônico.

Na **Gestão de Contratistas**, gerenciam-se os relacionamentos com os contratantes de acordo com os critérios e as políticas adotadas pelo serviço de administração de linha de negócios do Recursos Humanos. Lidera e gere processos de verificação e de controle do cumprimento das obrigações de trabalho, nos termos da legislação local existente e regulamentos internos da empresa. Cooperar com a

área de Saúde e Segurança da empresa, no que diz respeito ao cumprimento dos contratantes com obrigações formais e documentais relacionados com a prevenção de riscos ocupacionais.

Ainda nessa área, adotam-se como indicadores: o total de parceiros, homem/ horas trabalhadas, horas de treinamentos na companhia, número de auditorias (planejadas e executadas) e o índice de rotatividade.

No setor de **Accounting Services** (serviços de contabilidade), trabalha-se com indicadores como os ANS para pagamentos de notas fiscais (pagamento de notas fiscais no prazo, ingresso no prazo, entrega no prazo, pendências para ingresso), para pagamentos de documentos sem tributação (recibo, aluguel, contribuições, por exemplo), observa-se o tempo de ingresso e o tempo de aprovação. Também se destaca a questão do faturamento no prazo.

Para a área de **Serviços Administrativos**, pode-se destacar as funções de garantia da eficiência dos serviços administrativos do grupo e alteração do modelo de contratação da mão de obra. Eixos de avaliação: segurança, atividade e relacionamento.

A área de **Patrimônio** é responsável por escriturações de imóveis das empresas do grupo e por realizar buscas de espaços corporativos para essas mesmas empresas.

5.1.1 Ações Planejadas

Os gestores das áreas, após reunião de planejamento para o corrente ano, decidiram tomar como ações para serem desenvolvidas as seguintes medidas:

- Buscar economias em projetos de eficiência: água, viagens, manutenção, limpeza, consultoria.
- Melhorar pontuação na pesquisa de satisfação de clientes internos.
- Precificar os serviços prestados pelo GBS.
- Divulgar os resultados e os processos das áreas interna e externa.
- Alinhar objetivos da gestão com as metas operacionais e montar a matriz de responsabilidades.
- Melhorar os relatórios de acompanhamento e levar as informações para as reuniões.

- Mapear os serviços e criar *checklists* e ANS.
- Identificar as necessidades de treinamento e executá-los.

5.2 Criação do Sistema de Medição de Desempenho

5.2.1 Considerações

Esta parte do capítulo é dedicada às etapas de criação do sistema de medição de desempenho. Visto a estrutura atual do *Global Business Services*, agora já é possível ter uma ideia de como encontra-se dividida essa estrutura.

Neely *et al.* (1997), após uma extensa revisão da literatura, adotaram uma folha de registros que contém elementos importantes que constituem uma boa medida de desempenho. A estrutura é composta por dez elementos explanados a seguir:

- Elemento 1 – Título de medida: o título da medida deve ser claro, autoexplicativo e não deve incluir jargões funcionalmente específicos.
- Elemento 2 – Propósito/motivo: se uma medida não tiver propósito, haverá o questionamento se ela deverá ser introduzida ao modelo.
- Elemento 3 – Métrica relacionada a: se a métrica considerada não se refere a qualquer um dos objetivos de negócios, pode-se questionar se a medida deve ser introduzida.
- Elemento 4 – Meta: os objetivos de qualquer empresa são compostos por uma função de exigências dos seus proprietários e clientes. Os níveis de desempenho que a empresa precisa atingir para cumprir esses objetivos são dependentes do quão bom são os seus concorrentes.
- Elemento 5 – Fórmula: através da maneira de como o desempenho é mensurado, o comportamento das pessoas é afetado. Torna-se necessária a definição da fórmula, de tal maneira que a mesma induza a boa prática de negócios.
- Elemento 6 – Frequência: a frequência com que o desempenho deve ser registrado e relatado é uma função da importância da medida e do volume de dados disponíveis.
- Elemento 7 - Quem realiza medição: deve ser identificada a pessoa que irá coletar e relatar os dados.

- Elemento 8 - Fonte de dados: deve ser especificada a fonte dos dados brutos. A importância nesta questão se dá pelo fato de que uma fonte consistente de dados é vital para que o desempenho possa ser medido e comparado em relação ao tempo.
- Elemento 9 – Quem atua sobre os dados: deve ser identificada a pessoa que irá agir sobre os dados caso haja necessidade.
- Elemento 10 – Que atitudes tomar: este é, provavelmente, o mais importante elemento contido na folha de registro da medição de desempenho. Nem sempre é possível entrar em detalhes com o tipo de ação a ser tomada com o desempenho, mostrando-se aceitável ou não, pois depende do contexto envolto. É importante para essas duas situações, que exista uma definição de um processo de gestão a ser seguido.

5.2.2 Etapas da Criação do Sistema de Medição de Desempenho

Tendo como base as bibliografias abordadas e demais trabalhos de cunho semelhante, o autor deste trabalho propõe a criação de uma metodologia própria para o desenvolvimento do sistema de medição de desempenho, adaptando para uma estrutura de *Global Business Services*. A seguir, seguem algumas etapas do modelo proposto:

Verificação da necessidade e disponibilidade de implantação

Como primeiro movimento a ser realizado, a alta gerência da empresa deve avaliar alguns pontos antes de iniciar o processo de implantação. Esses pontos vão desde a verificação da existência de pessoas capazes de coletar e operar com indicadores, o modo de obtenção de dados em tempo hábil (se são de fácil acesso e a forma de trabalhá-los é viável) até a confiabilidade dos mesmos. Com essas informações é possível definir acerca da implantação do sistema de medição de desempenho.

Determinação e qualificação de equipes

Desde o início do projeto se faz necessário o envolvimento de toda alta gerência da empresa de modo a incentivar os seus funcionários a também fazerem parte desse modelo. Essa alta gerência irá definir as equipes responsáveis pela tratativa dos indicadores tendo pelo menos dois funcionários de cada área do setor para tal finalidade. Ao definir as equipes, estas serão treinadas de modo a

possuírem capacitação para dar o melhor prosseguimento acerca de coleta de dados, tratamento com indicadores, bem como o conhecimento aprofundado dos processos envolvidos e metodologia utilizada.

Determinação dos parâmetros a serem mensurados

Este ponto se trata da parte mais importante do sistema. Deve haver um planejamento antes de serem determinados os índices a serem medidos. A empresa deve estabelecer suas metas para servirem de parâmetro do seu desempenho e com isso adotar alguns indicadores que possam ser úteis no gerenciamento do seu negócio.

Análise do sistema

Após os parâmetros serem definidos, é feita uma análise do sistema com o intuito de avaliar a viabilidade dos mesmos. Através disso é possível perceber possíveis pontos de melhorias e demais mudanças que forem necessárias.

Aquisição e armazenagem dos dados

Neste ponto se faz a importância de providenciar aos responsáveis por tal a coleta dos dados referentes aos parâmetros estabelecidos anteriormente. É necessário que o responsável pela ação tenha condições de escolher bem os dados de modo que eles sejam confiáveis e que também saiba trabalhar com eles, mostrando as informações das quais todos esperam.

O armazenamento ocorre após a aquisição dos dados. Eles serão guardados de acordo com a capacidade da empresa em fazê-lo, seja por meio de programas de computador ou arquivo físico. É necessário que estes dados estejam dispostos de forma a serem de fácil acesso.

Análise dos dados e avaliação do sistema de medição

Os últimos passos consistem na análise dos dados coletados. Através deles, os responsáveis pelas áreas deverão tomar as devidas providências para melhorar o rendimento do seu setor. Ressaltando novamente a importância dos dados estarem dispostos de uma forma de fácil acesso. Além disso, é necessário que os mesmos estejam apresentados em formato de relatório com alguns gráficos para facilitar e agilizar o entendimento de todos.

Após a tomada de decisão de cada área, uma avaliação é realizada acerca do sistema de medição de desempenho. Esta tem por finalidade estabelecer novos parâmetros a serem medidos, possíveis alterações dos já existentes, bem como

outras alterações que proporcionem uma melhoria contínua e um caráter evolutivo ao sistema.

5.3 Sistema de Medição de Desempenho em um Modelo de Global Business Services

5.3.1 Considerações

Algumas considerações devem ser feitas antes da exposição do sistema de medição de desempenho. Com relação à estrutura de *Global Business Services*, pode-se afirmar que se controla seus processos, principalmente por meio de Acordo de Nível de Serviço e Acordo de Nível de Serviço Reverso.

Tais acordos estabelecem metas com relação aos serviços prestados, que garantem, por meio dos indicadores, que as partes envolvidas nos mesmos cumpriram com as devidas obrigações. Eles devem ser definidos em comum acordo, de modo a propiciar um melhor relacionamento com os clientes.

O ANS reverso indica uma responsabilidade que o cliente interno tem com o GBS. O cliente vai entrar de uma forma participativa nesse processo, devendo cumprir também com suas metas, para que o GBS possa realizar suas atividades em tempo válido.

Também existem, para o controle dos processos, os chamados indicadores gerenciais, que determinam o controle interno de suas áreas. Segundo Soares e Runte (2012, p. 32), “seu principal objetivo é dar visibilidade a possíveis erros de processo ou encontrar oportunidades de melhoria”.

Indicadores relacionados ao custeio do serviço também são relevantes, pois é necessário o conhecimento dos custos para ser possível cobrá-los de forma correta aos clientes.

A satisfação dos clientes é um item importante para o conhecimento do andamento dos processos de um setor. É uma fonte relevante de informações, já que são coletadas diretamente dos maiores afetados: os próprios clientes, e sua ocorrência deve ser de modo simples e direto.

5.3.2 Criação do Sistema de Medição de Desempenho

Para início do projeto, uma reunião é realizada com o intuito de informar acerca da criação do sistema de medição de desempenho. Nela, é discutida a importância do sistema e que o mesmo vai ao encontro das metas e objetivos da empresa.

Após a primeira formalidade, define-se que uma analista e um estagiário de cada setor tratarão dos aspectos relevantes à coleta e tratamento dos dados. Eles juntamente com o responsável do respectivo setor irão tratar acerca da necessidade de ações a serem tomadas diante de alguns resultados obtidos. Para isso é necessário que todos estejam preparados para exercer tal atividade, sendo importante a ocorrência de treinamentos com essa finalidade.

Para a determinação dos parâmetros a serem mensurados, cada área se reúne com seus integrantes para decidir quais aspectos devem ser tratados na medição de modo que se tenha um resultado geral. Nessa etapa, pode-se também determinar quais pontos devem ser medidos, considerando a facilidade de acesso a dados bem como a forma de trabalhar com eles. Escolhendo os parâmetros, deve-se realizar a montagem dos mesmos com os referentes dados para futura apresentação. O meio proposto pelo autor deste trabalho será a construção da folha de registros baseada em Neely *et al.* (1997) que já foi explicada anteriormente.

Lembrando que essas medidas escolhidas por cada área levam em consideração as metas do GBS – já expostas neste trabalho – e também o que for julgado por cada área como importante para ser exposto.

Como se trata de uma proposta de um sistema de medição de desempenho, os próximos passos estão apresentados de forma mais teórica. Na parte referente a conclusão será sugerido como trabalho futuro a aplicação de fato do sistema de medição de desempenho, assim como as demais etapas realizadas de modo a ter os resultados divulgados para deixar o trabalho mais informativo.

A análise de viabilidade do sistema ocorre de forma a discutir acerca da facilidade de trabalhar com os parâmetros definidos. Se os mesmos forem de difícil coleta ou trabalho, podem fazer com que não seja tão benéfica assim a utilização deles.

A coleta dos dados é realizada utilizando o sistema de ERP adotado pela empresa, pesquisas realizadas diretamente com funcionários. O tratamento desses dados ocorre através do trabalho de analistas e estagiários de cada área, deixando-

os em modo de apresentação em forma de relatório e planilhas com gráficos. Os resultados devem ser apresentados em reuniões periódicas e, após isso, ficarem disponíveis para todos os outros funcionários do GBS para que os mesmos possam ter conhecimento do andamento do setor.

Nas reuniões periódicas serão tratadas as medidas cabíveis para cada parâmetro que não atingir a meta. Também ocorrerá uma reflexão acerca do sistema de medição de desempenho como um todo para que seja possível analisar pontos fortes e fracos, fazendo com que o projeto esteja em contínua melhoria e evolução.

5.3.3 Montagem da Folha de Registros do Sistema de Medição de Desempenho

A folha de registros é montada tendo como base as funcionalidades das áreas pertencentes ao GBS bem como as metas supracitadas estabelecidas pela estrutura. Lembrando que a ideia é de exposição desses dados a todos os pertencentes ao GBS, de modo a deixar mais claro o rendimento da empresa e estimular melhorias internas.

5.3.3.1 Título: Gestão de custos de transações

- Propósito: Possibilitar o conhecimento sobre os custos de transações realizadas.
- Métrica relacionada a: precificação dos serviços relacionados ao GBS.
- Meta: atingir um patamar mínimo de desvio de 2% entre o planejado e o real.
- Fórmula: somatório dos custos reais/somatório dos custos planejados.

$$\frac{\sum \text{Custos reais}}{\sum \text{Custos Planejados}}$$

- Frequência: mensal.
- Quem realiza medição: responsável pelo Controle Financeiro da área.
- Fonte de dados: dados do Sistema ERP existente (SAP).
- Quem atua sobre os dados: responsável sobre a área do GBS.
- Que atitudes tomar: rever processo para encontrar possíveis falhas e analisar casos com custos mais discrepantes.

5.3.3.2 Título: Serviço de pagamentos

- Propósito: ter conhecimento acerca do percentual de pagamentos nos prazos e o cumprimento dos ANS's reversos.
- Métrica relacionada a: objetivos financeiros e em relação aos processos.
- Meta: ANS – 75% das notas pagas; ANS Reverso – 80% das notas entregues, sem nenhuma pendência ou atraso.
- Fórmula: ANS: (somatório de notas fiscais pagas/somatório de notas fiscais recebidas); ANS reverso: (somatório de notas fiscais recebidas sem pendências ou atrasos/somatório de nf recebidas).

$$\frac{\sum \text{NF pagas}}{\sum \text{NF recebidas}}$$

$$\frac{\sum \text{NF recebidas sem pendências ou atrasos}}{\sum \text{NF recebidas}}$$

- Frequência: mensal.
- Quem realiza medição: analista de Pagamentos.
- Fonte de dados: dados do Sistema ERP existente (SAP).
- Quem atua sobre os dados: responsável pela área de Pagamento.
- Que atitudes tomar: rever processos em casos de não cumprimento de ANS. Investigar casos discrepantes tanto para o ANS quanto para o ANS reverso. Para o ANS reverso, rever com o cliente interno o acordo realizado e fortalecer a comunicação acerca do mesmo.

5.3.3.3 Título: Administração de próprios

- Propósito: verificação de altas, baixas e índice de *turnover*.
- Métrica relacionada a: melhoria do índice de satisfação dos funcionários próprios da empresa.
- Meta: 5% índice de *turnover*.
- Fórmula: (((nº de demissões + nº de admissões)/2)/ nº funcionários ativos).

$$\frac{\frac{(\text{N}^\circ \text{ de demissões} + \text{N}^\circ \text{ de admissões})}{2}}{\text{N}^\circ \text{ de funcionários ativos}}$$

- Frequência: mensal.
- Quem realiza medição: analista do setor de Administração de Pessoal.
- Fonte de dados: histórico mensal no banco de dados da empresa.
- Quem atua sobre os dados: responsável pelo setor de Administração de Pessoal.
- Que atitudes tomar: analisar situações de clima organizacional, bem como rede de suporte, remuneração, situação de mercado. Sugerir mudanças para o processo de recrutamento e seleção.

5.3.3.4 *Título: Administração de benefícios e folha de pagamento*

- Propósito: acompanhar se o processo de benefícios e pagamento de salário aos funcionários está ocorrendo de forma correta e no tempo correto.
- Métrica relacionada a: melhoria do índice de satisfação dos funcionários próprios da empresa.
- Meta: 100% de acertos nos valores e 0% de atraso.
- Fórmula: somatório de salários pagos no tempo correto/somatório de salários. Somatório de benefícios entregues de forma correta / Somatório de benefícios.

$$\frac{\sum \text{Salários pagos no tempo correto}}{\sum \text{Salários}}$$

$$\frac{\sum \text{Benefícios entregues de forma correta}}{\sum \text{Benefícios}}$$

- Frequência: mensal.
- Quem realiza medição: analista de Benefícios e Folha de Pagamento.
- Fonte de dados: histórico mensal no banco de dados da empresa.
- Quem atua sobre os dados: responsável por Benefícios e Folha de Pagamento.
- Que atitudes tomar: analisar o processo do setor para descobrir possíveis falhas ou encontrar o gargalo do mesmo.

5.3.3.5 Título: Satisfação de terceiros

- Propósito: garantir que os parceiros da empresa tenham condições de desempenhar suas funções dentro da cultura da empresa.
- Métrica relacionada a: melhoria do índice de satisfação de parceiros e alinhamento de objetivos de gestão com as metas operacionais.
- Meta: 90% de parceiros muito satisfeitos, baixo índice de rotatividade.
- Fórmula: (somatório de funcionários muito satisfeitos na pesquisa de satisfação/Somatório de respostas). (Somatório de rotatividade / Total de Terceiros)

$$\frac{\sum \text{Funcionários muito satisfeitos}}{\sum \text{Respostas}}$$

$$\frac{\sum \text{Rotatividade}}{\sum \text{Terceiros}}$$

- Frequência: trimestral.
- Quem realiza medição: analista da área de Gestão de Contratistas.
- Fonte de dados: pesquisa de satisfação dos funcionários.
- Quem atua sobre os dados: responsável da área de Gestão de Contratistas.
- Que atitudes tomar: rever acordos com empresas parceiras e rever processos internos em busca de melhorias.

5.3.3.6 Título: Rendimento de terceiros

- Propósito: medir o desempenho dos terceiros mediante suas funções.
- Métrica relacionada a: alinhamento dos objetivos da gestão com as metas operacionais.
- Meta: 5% de erros na realização de procedimentos.
- Fórmula: somatório de atividades com erros/ somatório de atividades.

$$\frac{\sum \text{Atividades com erros}}{\sum \text{Atividades}}$$

- Frequência: mensal.
- Quem realiza medição: analista de Gestão da Contratistas.
- Fonte de dados: histórico mensal no banco de dados da empresa.
- Quem atua sobre os dados: responsável pela Gestão de Contratistas.

- Que atitudes tomar: rever os procedimentos em busca de gargalos ou fonte de erros e realizar um programa de treinamento junto aos funcionários.

5.3.3.7 *Título: Gestão de custos com transportes e viagens*

- Propósito: controlar os custos com relação ao uso de transportes da empresa e às viagens de funcionários.
- Métrica relacionada a: busca de economia em projetos de eficiência.
- Meta: redução de 30% dos gastos no primeiro ano de implantação.
- Fórmula: comparativo do somatório do gasto do período com o mesmo período do ano anterior.

Σ *Gasto de transportes e viagens*

- Frequência: mensal.
- Quem realiza medição: analista de Serviços Gerais.
- Fonte de dados: histórico mensal no banco de dados da empresa.
- Quem atua sobre os dados: responsável da área de Serviços Gerais.
- Que atitudes tomar: buscar novas empresas ou alternativas de transporte, analisar a necessidade de viagens, de modo a reduzi-las, e buscar novos acordos com empresas de viagens.

5.3.3.8 *Título: Economia patrimonial*

- Propósito: avaliar os gastos com manutenção patrimonial, ganhos em relação a vendas de prédios próprios.
- Métrica relacionada a: buscar economias em projetos de eficiência.
- Meta: obter 25% de redução nos custos durante o primeiro ano de aplicação.
- Fórmula: comparativo do somatório dos gastos com patrimônio com o mesmo período do ano anterior.

Σ *Gastos com relação a patrimônio*

- Frequência: trimestral.
- Quem realiza medição: analista do Setor de Patrimônio.

- Fonte de dados: histórico do banco de dados da empresa.
- Quem atua sobre os dados: responsável da área de Patrimônio.
- Que atitudes tomar: reavaliar medidas de manutenção de modo a diminuir os custos com novos métodos; avaliar a possibilidade de realocação de algumas equipes, de modo a liberar prédios para venda e assim obtenção de caixa.

5.3.3.9 Título: Aumentar a satisfação dos clientes internos

- Propósito: melhoria da imagem do GBS perante seus clientes internos, o que ilustra o bom serviço prestado.
- Métrica relacionada a: melhoria da pontuação na pesquisa de satisfação de clientes internos.
- Meta: obter 90% dos clientes satisfeitos com o serviço e reduzir a 0% o índice de reclamação por mês.
- Fórmula: percentual de clientes satisfeitos na pesquisa de satisfação, somatório de reclamações.

$$\frac{\sum \text{Clientes satisfeitos}}{\sum \text{Respostas}}$$

$$\sum \text{Reclamações}$$

- Frequência: mensal.
- Quem realiza medição: analista da área de Gestão e Relacionamento.
- Fonte de dados: banco de dados da empresa.
- Quem atua sobre os dados: responsável da área de Gestão e Relacionamento.
- Que atitudes tomar: promover uma reavaliação dos processos, treinamento dos colaboradores e divulgação mais ampla das normas e metodologias da área do GBS para os seus clientes internos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo desenvolvido abrange as metas estabelecidas pelo setor do GBS, sendo importante frisar, mais uma vez, a relevância do embasamento acerca do Centro de Serviços Compartilhados antes de adentrar à estrutura de *Global Business Services*. Este é um resultado de amadurecimento do CSC, buscando alternativas globais para suas questões de negócios.

Apesar de ser um método trabalhado em cima das funções estabelecidas pelas áreas pertencentes à estrutura em estudo e diante das metas da mesma, é válido frisar que ele não deve permanecer sem alterações. Adições ou remoções de indicadores e metas devem ocorrer com o intuito de continuar a promover o processo de melhoria contínua.

Durante a montagem do projeto foi possível perceber que uma dificuldade bem presente foi a escolha de indicadores que representem um contexto geral de cada área. É possível encontrar formas mais eficazes de medição, mas é necessário que um início de implementação de um modelo mais geral ocorra.

A escassez de literatura sobre a estrutura de *Global Business Services* foi outro fator de dificuldade encontrada, bem como de aplicação de um sistema de medição de desempenho para essa estrutura. Talvez por esses motivos ainda existam algumas deficiências de aplicabilidade do método.

A empresa objeto de análise apresenta seus próprios indicadores, que são apresentados em reuniões mensais para todos os responsáveis das áreas. Porém, ainda não possui um método mais global que traga informações mais rápidas e dinâmicas. A ideia é que havendo situações delicadas em algum dos fatores analisados, os demais indicadores específicos da área serão analisados pelos seus responsáveis e, assim, será apresentada uma possível solução para o caso na reunião global.

É importante citar novamente, que este trabalho se trata de uma proposta de um sistema de medição de desempenho. Portanto, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se o acompanhamento desse sistema, tratando do seu aprimoramento.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, H. J. **Centro de Serviços Compartilhados (CSC):** Impactos da Implementação do Modelo na Estratégia, na Estrutura e na Gestão de Empresas do Setor Privado. 2010. 207 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/henrique_jose_affonso.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2014.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor.** São Paulo, Atlas, 2003.
- BAIN & COMPANY. **Centros de Serviços Compartilhados:** uma solução definitiva para os processos administrativos?. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Centro_de_servicos_compartilhados_Portuguese.pdf>. Acesso em: 10 de fev. 2014.
- BERGERON, B. **Essentials of Shared Services.** Hoboken (Estados Unidos): John Wiley & Sons, 2003.
- BIANCO, D. D. **O Papel da Tecnologia no Sucesso de Centros de Serviços Compartilhados.** 2013. Disponível em: <<http://corporate.canaltech.com.br/coluna/profissional-de-ti/O-papel-da-tecnologia-no-sucesso-de-Centros-de-Servicos-Compartilhados>>. Acesso em 25 de abr. 2014.
- BOND, E. **Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos.** 2002. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002. Cap. 2.
- BONELLI, R.; FLEURY, P.F.; FRITSCH, W. Indicadores microeconômicos do desempenho competitivos. In: **Revista de Administração.** v. 29, n. 2. São Paulo, 1994. p. 3-19.
- BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. In: **International Journal of Operation & Production Management.** v. 20, n. 7. Bradford, 2000. p. 754-771
- CARIBE, R. C. V. Sistema de Indicadores: uma introdução. In: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação.** Campinas, 2009.
- CLAESSON, I.; DAVIDSSON, M. **Shared Service Centres.** A Successful Solution for Swedish Companies?. Monografia (Especialização em Business Economics) – Goteborg University. Goteborg (Suécia), 2005.
- COSTA, D.B. **Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas de construção civil.** 2003. Dissertação (Mestrado Engenharia Civil), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

CUNHA, J. A. C. **A Gestão de Pessoas em centros de Serviços Compartilhados no Brasil**: um estudo sobre a percepção dos gestores e empregados operacionais. 2011. 216 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Departamento de Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2011. Cap. 2.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/pnq>>. Acesso em: 19 de mai. 2014.

ENSSLIN, S. R.; LIMA, M. V. A. Apoio à tomada de decisão estratégica: uma proposta construtiva. In: ANGELONI, T.; CARNEIRO, M. C. (Org.). **Estratégias, Formulação, Implementação e Avaliação**: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

FERREIRA, C. **Centros de Serviços Compartilhados como Instrumento de Gestão Regional no Setor Público**. 2010. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 2010. Cap. 2.

FERSHT, P.; Filippone, T.; Aird, C.; Sappenfield, D. **The Evolution of Global Business Services**: Enhancing the benefits of Shared Services and Outsourcing (2011). Disponível em: <<https://www.pwc.com/us/en/outsourcing-shared-services-centers/assets/hfs-report-pwc-developing-framework-global-services.pdf>>. Acesso em: 01 de mai. 2014.

FEUREY, S. **A definition for a Global Business Services**. Disponível em: <<http://www.sharedserviceslink.com/blog/a-definition-for-global-business-services>>. Acesso em: 01 de mai. 2014.

FORST, L. I. Shared Services: four success stories. In: **Supply Chain Management Review**. v. 5, n. 5. 2002. pp. 38-44.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Indicadores de desempenho**. São Paulo: FPNQ, 1995.

GOOLD, M.; PETTIFER, D.; YOUNG, D. Redesigning the Corporate Centre. In: **European Management Journal**. v. 19, n. 1. 2001. pp. 83-91.

HANSEN, P. B. **Um Modelo Meso-Analítico de Medição de Desempenho Competitivo de Cadeias Produtivas**. 2004. 353 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004. Cap. 3.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HUBER, B.; DANINO, S. **Global Business Services**. Taking Business Support Functions to the Next Level, 2012. Disponível em: <<http://www.isg->

one.com/knowledgecenter/whitepapers/private/papers/White_paper_-_Global_Business_Services.pdf>. Acesso em: 01 de mai. de 2014.

JURAN, J. M. **Juran Planejando para a Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LANTELME, E. M. V. **Proposta de um sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a construção civil**. 111 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1994.

LANTELME, E. M. V. ; TZORTZOPOULOS, P. ; FORMOSO, C. T. **Indicadores de Qualidade e Produtividade para a Construção Civil**. Núcleo Orientado para a Inovação da Edificação, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001. (Relatório de Pesquisa).

LIMA, H. M. R. **Concepção e Implementação de Sistema de Indicadores de Desempenho em empresas construtoras de empreendimentos habitacionais de baixa renda**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

MARTINS, E. (org.). **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, V. P.; AMARAL, F. P. A consolidação da prática de serviços compartilhados. In: **Revista eGesta**. v. 4, n. 1. jan./mar. 2008. p.158-189.

MORALES, P. P. **Redução de Custos e Ganho de Agilidade nos Processos**. 2012. Disponível em: <http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/administracao/reducao_de_custos_e_ganho_de_agilidade_nos_processos>. Acesso em: 12 mar. 2014.

NAVARRO, G. P. **Proposta de Sistema de Indicadores de Desempenho para a Gestão da Produção em empreendimentos de Edificações Residenciais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

NEELY, A. The Performance measurement revolution: why now and what next? In: **International Journal of Operation & Production Management**. v. 20, n. 2. Bradford, 1999. p.205-228.

NEELY, A.; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Designing performance measures: a structured approach. In: **International Journal of Operations & Production Management**. v. 17. 1997. p. 1131 – 1152. Disponível em: <<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dynamic-content/research/cbp/vol17.pdf>>. Acesso em: 05 de mai. 2014.

PALADINI, E. P.; BOUER, G.; FERREIRA, J. J. A.; CARVALHO, M. M. de; MIGUEL, P. A. C.; SAMOBYL, R. W.; ROTONDARO, R. G. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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>. Acesso em: 20 de abr. 2014.

PORTO, A. **Indicadores de Desempenho e o seu Alinhamento ao Planejamento Estratégico: um estudo de caso em uma indústria do setor moveleiro**. 2005. 165 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2005.

QUINN, B. *et al.* **Shared Services: Mining for corporate gold**. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.

RAMOS, L. J. T. **Serviços Compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 2005. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2005. Cap. 3.

SANTOS, W. **Centro de Serviços Compartilhados: um estudo de caso corporativo com ênfase em Modelos de Custeio**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2009.

SCHMIDT, P. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

SHINGO, S. **O Sistema Toyota de produção do ponto de vista da engenharia de produção**. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. Centro de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. In: **Revista Alcance**. v. 11, n. 1. Itajaí: jan./abr. 2004. p. 49-64. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/viewFile/1794/1421>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

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

SINK, D. S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOARES, C. C. B.; Runte, G. F. C. **Aplicação da Metodologia do Balanced Scorecard numa Estrutura de Centro de Serviços Compartilhados**. 2012. 95 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2012. Cap. 2.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, A. E. **Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): estudo no setor calçadista de Santa Catarina**. 2011. 248 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

SOUZA, R.; MEKBEKIAN, G.; SILVA, M. A. C.; LEITÃO, A. C. M. T.; SANTOS, M. M. Indicadores da qualidade e produtividade. In: **Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras**. São Paulo: PINI, 1994. Mód. 11, p.219-230.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TRAVIS, L.; SHEPHERD, J. Shared Services: Cost Savings, Compliance Relief, and a Prelude to Outsourcing. **Accenture Research**. 2005. Disponível em: <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres-/4ED7257D-7C5F-4755-8FC3D595E54B9A4D/0/SharedServicesCostSavings_Complicanc.pdf>. Acesso em: 19 de mai. 2014.

ULBRICH, F. Improving Shared Service Implementation: Adopting Lessons from the BPR Movement. In: **Business Process Management Journal**. v. 12, n. 2. 2006. pp. 191-205.

WELTER, A. **Acordos de Nível de Serviço em Centro de Serviços Compartilhados**. Instituto de Gestão, 2013. Disponível em: <http://www.institutodegestao.com.br/admin/_m2brupload/arquivos_artigos/4/Acordo%20de%20n%C3%ADvel%20de%20servi%C3%A7o%20em%20CSCs.pdf>. Acesso em: 05 de mai. 2014.