



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PEDRO RODRIGO SOUSA BARBOSA DA CRUZ

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS:
CONCEITOS E DEFINIÇÕES**

FORTALEZA

2013

PEDRO RODRIGO SOUSA BARBOSA DA CRUZ

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS:
CONCEITOS E DEFINIÇÕES**

Artigo submetido à Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Editinete André da Rocha Garcia.

FORTALEZA

2013

CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Pedro Rodrigo Sousa Barbosa da Cruz – UFC / rodrigodacruz@gmail.com

Editinete André da Rocha Garcia – UFC / editinete@hotmail.com

RESUMO:

Em algumas empresas, tem sido instituída uma nova área de responsabilidade, tal como de fosse uma nova corporação, que tem vida própria e deve agregar valor aos seus clientes internos (parceiros). Esta área não exerce suas atividades como “burocráticas”, pois sua atribuição principal é executar aquelas tarefas que algumas unidades de negócios não têm habilidades para executar, pois não identificam agregação de valor a partir de sua realização, tais como, por exemplo: a execução das tarefas de faturamento, pagamento de fornecedores, recebimento dos clientes, registro contábil dos gastos dos funcionários, custeamento dos produtos, apuração de resultados financeiros e econômicos, reporte de dados para a matriz no exterior, além de muitas outras atividades. Com isso, as unidades de negócios cuidam de suas principais atividades, e permitem que a área de serviços compartilhados forneça o suporte necessário de serviços administrativos, financeiros e outros serviços, evitando, assim, duplicidade de tarefas e esforços. Através da pesquisa foi possível constatar que os CSCs administram grandes equipes, prestando serviços para muitas unidades de negócio, tem clientes exigentes e responsabilidades muito bem definidas através de SLAs (Acordo de Nível de Serviço).

Palavras chave: Centro de Serviços Compartilhados, Preço de Transferência.

INTRODUÇÃO

As pressões de um mundo globalizado por inovações tecnológicas, reduções de custos, produtos mais baratos e com muito mais qualidade, entre outras variáveis, exigem que empresas nos mais diversos segmentos da economia, e de diversos países, tomem decisões estratégicas, com flexibilização de suas ações; de forma que possam agregar valores aos seus negócios, visando a torná-los competitivos. Dentre as diversas formas utilizadas pelas empresas neste intuito estão aquelas que decorrem de transformações em suas estruturas organizacionais e a utilização de Serviços Compartilhados faz parte dessas transformações.

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é considerado a junção de processos de suporte e atividades não estratégicas numa organização separada, que por sua vez, tratará estes processos e atividades como seus próprios negócios. (SCHULMAN, 2001 *apud* ARAUJO, 2010).

Uma das razões que justificam a implantação destas estruturas por grandes empresas brasileiras está a de redução de custos. Como as atividades que são obrigadas nestas estruturas são, de forma geral, atividades rotineiras executadas sem a necessidade de especializações, estas estruturas podem ser criadas em diversos locais geográficos, reduzindo, assim, custos. A redução de custos foi apontada por mais de 80% das 89 empresas pesquisadas como sendo a principal razão pela implementação do CSC. (DELOITTE, 2007).

Diante dessa realidade o objetivo da pesquisa é identificar como a empresa implanta, estrutura e opera o Centro de Serviços Compartilhados. Assim, o problema de pesquisa que se apresenta é o seguinte: **Como é a implantação, estrutura e operação do Centro de Serviço Compartilhado?**

Considera-se que conhecer essas características é relevante para verificar os avanços teóricos e práticos que estudiosos vem produzindo sobre o tema. A busca pela eficiência dos processos e pelos melhores resultados da gestão, dadas as exigências de um mercado mais disputado como o atual, justifica o desenvolvimento de estudos dessa natureza. Além disso, o descobrimento de novas práticas de gestão e o aperfeiçoamento das que já existem oriundos da flexibilidade da atual realidade econômica. Acredita-se que estudos como este contribuem. Já que permite uma avaliação crítica sobre a evolução que acontece na área.

O estudo está dividido em seis seções, incluindo esta introdução. A seção dois compõe o arcabouço teórico que serve como fundamentação para a pesquisa. A seção três aborda a metodologia da pesquisa, apresentando a forma como os dados foram obtidos e as análises realizadas. Na seção quatro, são discutidos os resultados encontrados, e, na seção cinco são apresentadas as conclusões da pesquisa, seguidas das referências.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Centro de Serviços Compartilhados

O compartilhamento de serviços constitui um movimento que vem sendo observado no mercado mundial desde a década de 80, quando se iniciou a centralização de serviços de retaguarda, associados à área financeira, de recursos humanos e de serviços no segmento de Tecnologia da Informação. (DELOITTE, 2007). No Brasil, Ramos (2005) aponta que o modelo de serviços compartilhados começa a ser introduzido no final dos anos 1990. Em 1999, o Grupo Camargo Correa implementou o seu CSC como uma empresa independente. Em fevereiro de 2000 foi a vez de a Telemar implementar. Neste mesmo ano, a Votorantim Metais iniciou o projeto piloto de compartilhamento de serviços.

Serviços Compartilhados podem ser definidos como uma estratégia colaborativa, na qual um conjunto de funções no negócio é concentrado em uma nova e semi-autônoma unidade de negócio, que possui uma estrutura gerencial criada de forma a promover a eficiência, a geração de valores, economias de custo e serviços melhorados aos clientes internos da corporação, como um negócio competindo no mercado, que possui seu próprio orçamento e deve arcar com a responsabilidade de gerenciamento do mesmo. (BERGERON, 2003 *apud* JOIA; MATTOS, 2008). Além de gerar ganhos de escala e maior eficiência, liberando a empresa a dar maior enfoque em sua atividade-fim para trabalhar melhor a estratégia no negócio, ou seja, no seu “*core businnes*”. (SCHULMAN, 2001 *apud* ARAUJO, 2010).

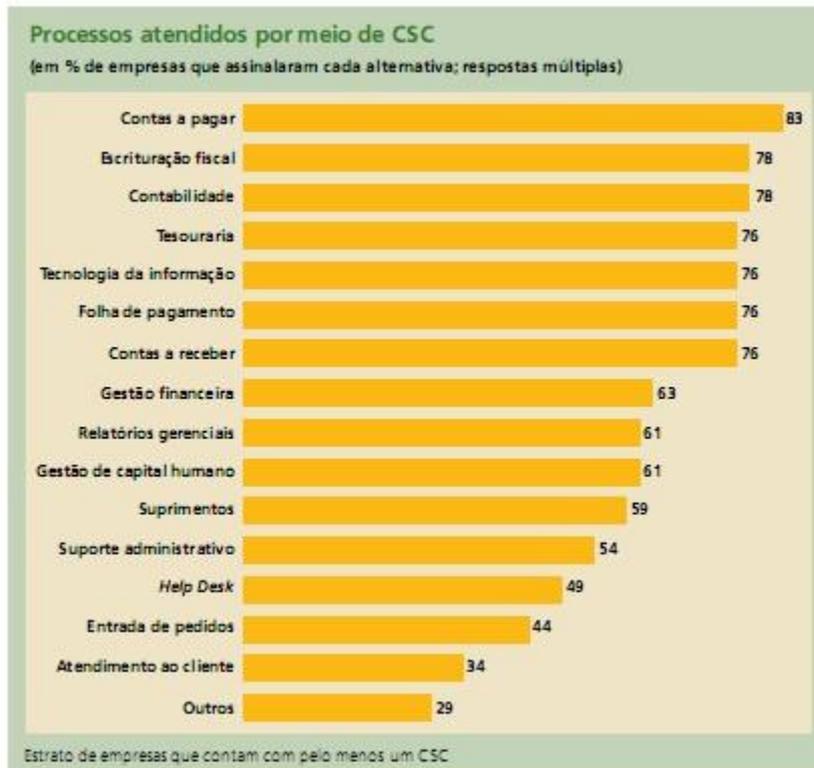
Uma unidade da organização destinada aos Serviços Compartilhados não é uma mera centralização de atividades de apoio que são realizadas sem identificar qual é a real necessidade de determinada área, e sim uma unidade orientada para as necessidades de seu cliente interno, buscando qualidade e maximização da utilização de recursos (SHAH, 2008 *apud* JOIA; MATTOS, 2008).

As áreas mais comuns a serem compartilhadas num centro de serviços são as das atividades transacionais e administrativas e as atividades técnicas e profissionais. (QUINN, COOKE e KRIS, 2000 *apud* MANZONI, 2008). Os procedimentos predominantes na utilização do CSC são aqueles

relacionados à administração financeira, tais como contabilidade, contas a pagar e a receber, escrituração fiscal, folha de pagamento e tesouraria. Outras áreas que também estão no rol de atendimento são as de TI, *help desk*, e suprimentos.

Em média, os CSCs têm atendido a cerca de dez processos conforme apresentado na Figura 1. (DELOITTE, 2007).

Figura 1 – Processos e serviços prestados pelo CSC



Fonte: Deloitte, 2007

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

Quadro 1 – Benefícios tangíveis e intangíveis do CSC

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

Alavancagem das compras pela consolidação de fornecedores	Melhor alavancagem da curva de aprendizado
---	--

Fonte: SCHULMANN *et alli*, 2001 *apud* JOIA; MATTOS, 2008.

De acordo com a pesquisa *The Shared Services Survey 2000* realizada por akris.com em associação com Arthur Andersen, às empresas pesquisadas apontaram uma redução de 35% dos custos operacionais com a implantação dos Serviços Compartilhados. (AKRIS BULLETIN, 2001 *apud* PEREIRA, 2004). Na pesquisa da Deloitte (2007) mostrou que a redução de custos foi o item mais apontado entre as razões para a implementação de um CSC (81% das empresas), seguido da melhoria dos processos (71%) e dos níveis de serviço (42%). Nota-se que o apelo da redução de custos na implantação do CSC ainda é muito forte, apesar de outros benefícios que o modelo possa trazer.

Outro aspecto de gestão evidenciado é cobrança dos serviços prestados pelos CSCs. A principal modalidade de remuneração utilizada é a que ocorre por meio do repasse integral de custo, praticada por 44% das empresas. (DELOITTE, 2007)

E o modelo de remuneração que prevalece nos CSCs é o de repasse integral de custo. Ou seja, as unidades são vistas como mais um centro de custos indiretos, que devem ser absorvidos pelas áreas usuárias. Apenas uma pequena parcela de empresas no Brasil usa modelo de cobrança que prevê margem, segundo o especialista. (FÉ, 2009)

Em sua maioria, estes centros são vinculados à maior unidade de negócios e utilizase de instrumento fiscal chamado nota de débito para recuperar as despesas que tiveram com a prestação do serviço, seja por rateio ou por alocação de custos. Não há margem, ou seja, ficam no zero a zero. (2009, CELSO KASSAB *apud* FÉ, 2009).

Como forma de garantir o controle da execução das atividades desempenhadas pelas áreas prestadoras de serviços, as empresas fazem uso dos acordos de serviços, os quais, geralmente, estabelecem regras e responsabilidades aliadas a níveis de desempenho esperados e ao desenvolvimento contínuo de melhorias. Questões como definição dos serviços que serão prestados, prazos, qualidade do serviço, cálculos de custos e plano de contingências em caso de falhas, entre outros fatores, são contemplados nesses acordos. (DELOITTE, 2007)

Segundo a Deloitte (2007) das empresas que possuem SLAs, 79% consideram os acordos eficazes, ou seja, existe uma percepção dos usuários de que os serviços são entregues conforme os níveis acordados.

Modelos de CSC

Existem quatro modelos de serviços compartilhados: Básico, MarketPlace, MarketPlace Avançado e Empresa Independente. Os três últimos evoluíram a partir do modelo básico, resultante da consolidação das atividades de apoio em uma unidade. (SCHULMAN, 2001 *apud* MARTINS, 2008).

Modelo Básico

Tem como características principais a concentração das atividades e das transações e a utilização dos serviços pelas unidades de negócio de modo compulsório. Os custos dos serviços são apropriados e não são alocados às unidades de negócio: não há o repasse de custos dos serviços. (RAMOS, 2005).

Seu principal objetivo é a economia de escala, a qual permite a redução dos custos e a padronização dos serviços prestados, de forma a garantir o fornecimento dos mesmos às Unidades de Negócio

mantendo o nível de qualidade solicitado. Embora não haja precificação direta por cada tipo de serviço, já podem existir acordos sobre o nível de serviço demandado, com foco no cliente interno, diferenciando, assim, o modelo básico da centralização corporativa (JOIA; MATTOS, 2008).

Modelo *MarketPlace*

Em sua concepção tradicional, a expressão inglesa *market place* é definida como os lugares onde compradores e fornecedores se comunicam, trocam informações, fazem transações, efetivam concorrências e leilões, coordenam informações estratégicas e administram pedidos, ou seja, trata-se de uma praça real ou virtual do mercado. Nele, a utilização dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser compulsório, o que motiva a organização de serviços a montar uma estrutura de gerenciamento da execução das atividades pelo próprio CSC e manter o relacionamento com as unidades de negócio. (RAMOS, 2005).

Há, portanto, a ampliação do portfólio dos serviços, de forma a melhorar o atendimento às Unidades de Negócio, ou seja, atender a demanda total das mesmas. Com isso, o nível gerencial da produção fica cada vez mais liberado do gerenciamento deste tipo de atividade. (JOIA; MATTOS, 2008).

Os custos já começam a ser repassados ao cliente interno. No entanto, este valor ainda não é feito de acordo com o preço oferecido em mercado, e sim nos custos totais rateados e incorridos no serviço. (JOIA; MATTOS, 2008).

Modelo *MarketPlace* Avançado

Existe a possibilidade de compra de serviços ao mercado tanto pelo CSC quanto pelas unidades de negócio. Verifica-se nesse modelo a apropriação e repasse dos custos dos serviços às unidades de negócio, o que torna inevitável a comparação dos custos dos serviços providos pelo CSC com os fornecidos pelo mercado. (RAMOS, 2005).

Neste estágio, surge a possibilidade de externalizar os serviços, ou seja, vender os serviços a outras organizações, mas somente se houver excesso de capacidade (JOIA; MATTOS, 2008).

O principal objetivo do modelo é o fornecimento de um conjunto de serviços ao cliente interno nas melhores condições de qualidade e custos, de forma que os clientes internos percebam o valor dos serviços, comparem os preços e os custos e decidam continuar demandando-os da unidade de serviços compartilhados. (RAMOS, 2005).

A especialização adquirida com a evolução do modelo proporciona o fornecimento em alguns serviços com elevado nível de qualidade e custos competitivos a preços externos. Nesse estágio, ocorre a decisão de vender serviços ao mercado. Tal decisão poderá demandar uma estrutura maior do que a necessária para a produção dos serviços para o consumo interno (MARTINS, 2008).

Empresa Independente

A última evolução dos modelos de Serviços Compartilhados até o momento traz a estruturação dos mesmos como um negócio completamente independente. A prestação de serviços é realizada a diversos clientes, com o objetivo de gerar receitas e lucros para a organização, de forma a conseguir se manter competitiva no mercado. A perspectiva, agora, é que o CSC seja um centro de lucro (JOIA; MATTOS, 2008).

São exemplos desse modelo a Shell Services International, que se originou de um provedor interno de serviços e atende a cinco grandes empresas do Grupo Royal Dutch/Shell e a Global Exchange Services, Inc (GXS). A GXS era uma subsidiária da General Electric (GE), operando como uma empresa

independente. A GE detém 10% da propriedade da GXS que continua operando a GE Global Supplier Network, fornecendo serviços às unidades de negócio de GE e suas empresas subsidiárias (MARTINS, 2008).

No quadro a seguir podemos verificar a evolução dos modelos de Centro de Serviços Compartilhados.

Quadro 2 – Evolução dos modelos de serviços compartilhados.

MODELO	Básico	Marketplace	Marketplace Avançado	Empresa Independente
Características	Consolidação das transações e atividades de apoio	Inclui o fornecimento de serviços especializados e consultoria	O cliente escolhe o seu fornecedor	Várias empresas clientes
	Economia de escala	Organização estrutura a própria governança	Fornecimento de serviços com o repasse dos custos	Objetivo é o lucro com a prestação dos serviços
	Os custos dos serviços são apropriados, mas não são repassados aos clientes internos	Custos totalmente repassados para as unidades de negócio	Possibilidade de venda de serviços clientes externos, se a capacidade produtiva for excedente	Atuação como empresa independente
Objetivo	Reduzir custos e padronizar os processos de produção dos serviços	Reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços	Fornecer a melhor alternativa em custos dos serviços	Gerar receitas e lucro como uma empresa de prestação de serviços
Forma de relacionamento	Utilização compulsória dos serviços pelas unidades de negócio	Utilização voluntária	Utilização voluntária	Utilização voluntária

Fonte: RAMOS, 2005 (apud QUINN et al., 2000).

Preço de Transferência

Muitas organizações são divididas em unidades de negócios, cada qual com seu poder de decisão e submetidas a avaliações de desempenho. Estes dois fatores devem estar alinhados, para que sejam gerados os incentivos corretos sobre os gestores que tomarão as decisões. (BRICKLEY, SMITH & ZIMMERMAN, 1997 *apud* MALUFI, 2007)

Quando estas unidades de negócios transferem produtos ou serviços entre si, o sistema de medição de desempenho requer um preço de transferência seja estabelecido para que os produtos e serviços sejam física e contabilmente transferidos. (MALUFI, 2007)

Cook (1955), Hirshleifer (1956), Gould (1964), entre outros, justificaram, através da teoria econômica clássica, a necessidade de utilizar sistemas de preços de transferência para que se pudessem quantificar as transferências entre as divisões de uma companhia. Ainda Arrow (1964) afirmava que um sistema de preços era a forma mais correta de fundamentar as transações entre intercompanhias, isso pelo fato dessas relações serem muito similares às ocorridas no mercado. (ARAUJO, 2010)

Posteriormente, Fensterseifer (1983) destacou que a transferência de valores entre as unidades de negócio, sem prejuízos ao resultado global da organização, é uma alocação conveniente dos recursos. (ARAUJO, 2010)

Desde o seu surgimento, o preço de transferência, vem sofrendo um processo de evolução e amadurecimento de suas técnicas frente aos desafios impostos pelas operações intercompanhias. Em função do dinamismo do mercado e a permanente pressão por resultados é que o preço de transferência se tornou essencial para uma justa avaliação do resultado de cada unidade de negócio da empresa, não transferindo ao preço as ineficiências do processo ou dos gestores. Além disso, a utilização do preço de transferência proporciona a alta administração avaliar o desempenho dos gestores por área, e ao mesmo tempo estimular uma competição saudável entre as unidades de negócios, assim, convertendo os desafios individuais a resultados mais alinhados aos objetivos da empresa de maneira global. (ARAUJO, 2010).

Estratégias de implantação

Os benefícios potenciais de implementar um CSC são claros, contudo os resultados positivos dependem da capacidade da organização em implementar boas práticas. (2008a, PwC *apud* BERDEJO, 2009). Pesquisas tem mostrado que muitas companhias não alcançam as metas de redução de custo porque falham na reengenharia dos seus processos como parte da adoção de um CSC. (BERDEJO, 2009).

O processo de implantação pode ser definido em três fases. São as seguintes: centralização, gestão de processos e gestão da demanda. Conforme apresentado na Figura 2. Mas isso só pode acontecer quando acontece a aprovação executiva do Estudo de Viabilidade. Que como o próprio nome diz, é analisar a viabilidade de implantação do CSC na organização segundo aspectos técnicos, financeiros e culturais. (JÁCOME, 2013).

Figura 2 – Modelo Benchmark de Serviços Compartilhados



Fonte: FIUZA, 2013

A Centralização é a etapa na qual se centralizam os processos obtendo os ganhos de escala e os primeiros incrementos de produtividade acontecem na organização. Essa etapa se caracteriza por grandes conflitos devido à perda de poder das Unidades de Negócio. (JÁCOME, 2013). Essa fase

também é caracterizada pela sinergia entre funções. Em geral, os primeiros processos a serem absorvidos referem-se aos serviços financeiros, notadamente contas a pagar e contas a receber, e aos processos relacionados aos suprimentos. (FIUZA, 2013). É possível nessa primeira etapa realizar uma implementação na qual a centralização será realizada um processo de cada vez para todas as Unidades de Negócio simultaneamente, ou uma implementação através de Incorporações, na qual os redesenhos e consolidação acontecem uma Unidade de Negócio de cada vez, porém com todos os processos simultaneamente. (JÁCOME, 2013).

Na Gestão de Processos é quando existem melhorias além daquelas obtidas na centralização e os processos são estabilizados. Nesse momento há incremento na qualidade dos serviços prestados pelo CSC e novos ganhos de produtividade. (JÁCOME, 2013). A operação de serviços compartilhados requer alguns outros atributos como: operar como uma organização autônoma; estar orientada a processos e focalizar atividades específicas dentro do processo; alavancar os investimentos tecnológicos; evidenciar o serviço e o suporte aos parceiros do negócio, indo além das noções tradicionais de “serviço ou suporte ao cliente”; e focalizar a melhoria contínua. (2003, BERGERON *apud* AFFONSO; MARTINS, 2010).

A visão orientada por processos se mostra quase mandatária no CSC, que passa a ter objetivos e clientes muito bem definidos para a execução de suas tarefas. Para isso, é preciso transformar os processos que acontecem em diversos lugares para um modelo padrão de unidade de serviços. Além da padronização de processos, a unificação desses serviços de apoio também implica na uniformização de ferramentas e aplicativos. A maior vantagem da padronização de processos e sistema está intrinsecamente ligada à melhoria do nível de serviço. (1998, SHAH *apud* AFFONSO; MARTINS, 2010). Essa melhoria proporciona a criação de mecanismos formais de prestação de serviço visando à otimização dos processos que são: criação de um catálogo de serviços, com respectivo custeio, e a criação de mecanismos de atendimento aos clientes internos.

Um catálogo de serviços é um desdobramento do mapeamento de processos, no qual se define o escopo de prestação de serviços do CSC para os clientes internos. Para cada serviço incorporado ao catálogo devem ser definidos SLAs (acordos de nível de serviço) e SLAs Reversos. Nos CSCs com maior maturidade os serviços do catálogo são oferecidos em mais de uma modalidade, como no exemplo abaixo, fato que proporciona maior autonomia aos clientes internos no momento da escolha do nível de serviço mais adequado. Após a criação do catálogo são desenvolvidos os mecanismos de atendimento ao cliente interno que, na maioria dos casos, estão baseados em 3 canais de comunicação: portal de autoatendimento, central de atendimento. (FIUZA, 2013).

Figura 3 – Exemplo de Itens de um Catálogo de Serviços

SERVIÇO	MODALIDADES	CUSTO	CRITÉRIO DE SLA
Recrutamento e seleção	Regular	R\$ X	60 dias
	Emergencial	R\$ 5X	15 dias
Compra de material	Regular	R\$ Y	45 dias
	Emergencial	R\$ 2Y	30 dias
Cadastro de nota fiscal para pagamento	Regular	R\$ Z	24 horas
	Emergencial	R\$ 4Z	4 horas

Fonte: FIUZA, 2013

A Gestão de Demanda estimula os clientes a planejarem de forma mais acurada o consumo dos serviços e, com isso, reduzir o número de chamados e a proporção de solicitações em modalidade emergencial. Em empresas que usam como base para os repasses de custos o custeio baseado em atividades é possível obter ganhos financeiros da ordem de 20% em função da educação da demanda. (FIUZA, 2013).

METODOLOGIA

O estudo é classificado como uma pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva é definida como um estudo que descreve o comportamento dos fenômenos, sendo utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão (2005, COLLIS; HUSSEY *apud* SOUZA; CORRÊA, 2011).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, visto que não foram utilizadas técnicas estatísticas de mensuração e análise.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (2001, SILVA; MENEZES *apud* LOPES FILHO, 2006)

Nesse sentido podemos concluir que a pesquisa qualitativa é gerada através de informações, coletas e análise de textos. E que o entrevistador procura entender o estudo abordado. Podendo existir diversas análises.

Com relação aos procedimentos adotados este estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa bibliográfica acompanhada de um estudo de caso.

Foi desenvolvido a partir de material já elaborado por diversos autores sobre determinado assunto. Apesar de que o referencial teórico necessário para o embasamento de uma pesquisa sobre CSC ainda é bastante escasso. Tendo como fontes bibliográficas artigos, teses, dissertações e monografias. Também foram consultados sítios *web* de alguma forma relacionados ao tema.

Nas últimas décadas, os processos produtivos foram foco da atenção gerencial com grande ênfase na evolução tecnológica. Mais recentemente, as organizações também têm se voltado para o estudo das atividades de apoio, uma vez que elas representam 25 a 30% dos custos da produção de uma empresa. (2000, QUINN; COOKE; KRIS *apud* MARTINS; AMARAL, 2008)

Ainda para a elaboração do trabalho, foi feita uma consulta ao profissional envolvido com a implementação e coordenação do CSC em uma grande empresa nacional do segmento de Energia Elétrica. Neste trabalho, inclui-se a realização de uma entrevista não estruturada.

O estudo de caso é quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (SILVA; MENEZES, 2001).

A empresa que fará parte desta pesquisa foi escolhida por ser referência em processos e por ter uma facilidade de acesso aos dados pesquisados. A pesquisa desenvolveu-se em três etapas: etapa um: revisão bibliográfica e definição do roteiro de entrevista. Na segunda etapa aconteceu a entrevista com o Coordenador. E na etapa três a análise dos dados e interpretação dos resultados obtidos.

RESULTADOS

Objetivando identificar as características de estrutura e organização do Centro de Serviço Compartilhado foi realizada uma entrevista com o responsável pela área em uma grande empresa nacional.

O CSC da empresa pesquisada teve a sua implantação finalizada no mês de novembro no ano de 2009. E foi realizada com o auxílio de uma consultoria externa além dos profissionais internos. Atende a todas as empresas do grupo que estão instaladas em todas as regiões do país.

Implantação

De acordo com a entrevista um dos objetivos verificados, da implantação do CSC na empresa, é deixar os profissionais das outras áreas realizar as atividades fins. Ou seja, executar as atividades que possuem habilidades e que passam a agregar valor à empresa. Não se preocupando com as atividades burocráticas. Como cita o responsável:

Nós temos aqui no nosso CSC uma atividade que é o ingresso de fatura. Quem ingressava as nossas faturas antes do CSC? Todas as áreas. Acontecia que eu tinha um engenheiro em Russas, que o cara era responsável pela subestação e no final do dia ingressava nota. Eu tinha casos que o cara era responsável pela subestação de Itapipoca e no final do dia ele ia ingressar nota no contas a pagar. Ai eu te pergunto. É atividade fim do cara? Não, não é de jeito nenhum. Não é! Não é mesmo!
(ENTREVISTADO)

Dentre as vantagens da implementação do CSC na empresa pesquisada foi verificado que é uma estrutura onde possibilita o crescimento da empresa. Pode acontecer, por exemplo, a compra de outra empresa a qualquer momento. Que o CSC está disponível a atender. Já que possui uma estrutura e processos definidos. E como consequência vai acontecer à redução de custos já que o faturamento, com a nova empresa, iria aumentar e os custos operacionais iriam diminuir.

Totalmente aberto ao crescimento da empresa. Ou seja, tendo uma estrutura de CSC permite o crescimento, absorção, fusão e todas as maneiras que uma empresa tem de se agregar valor. Com um procedimento já desenhado e adequado ao CSC pode haver a absorção de outras empresas sem grande incremento de mão de obra. Exemplificando: Se nós compramos outra empresa de menor porte não preciso ter

estrutura para tesouraria e ingresso de nota porque já temos aqui. Agregamos uma ou duas pessoas ao nosso processo e absorvo o operacional todo de uma empresa. Já temos uma cadeia pronta. (ENTREVISTADO)

De acordo com as informações verificadas o CSC da empresa pesquisa foi baseado no Modelo de *Benchmark* de Serviços Compartilhados. Já que existem três pilares que norteiam a atividade na empresa. Que são: custo, relacionamento e ANS (Acordo de Nível de Serviços).

Estrutura

Segundo a Deloitte (2007) o fator determinante para a escolha da localização geográfica da unidade de CSC foi a qualidade e disponibilidade de mão de obra, como indicado por mais de 81% dos empresários.

De acordo com a entrevista o CSC está localizado no Ceará por motivos de custos. O custo de funcionar no Rio de Janeiro, que seria a outra base que eles teriam, seria muito maior. A estratégia usada é a redução de custos. Todas as operações são feitas pelo CSC no Ceará. Por exemplo: contatos com os gerentes de bancos em todas as localidades que se têm empresas são feitos de forma eletrônica pelo CSC no Ceará.

Apesar de não existir a possibilidade de escolha entre o CSC e fornecedores externos o modelo analisado pode ser enquadrado como *MarketPlace*. Já que existe a preocupação com o gerenciamento de suas atividades e o relacionamento com as outras unidades. Os custos também já começam a ser repassados ao cliente interno. E foi verificado que a empresa não optou pelo modelo de Empresa Independente porque é impedida devido à regulamentação da agência que controla a atividade. O que, segundo o entrevistado, seria uma questão a ser analisada. Já que caso fossem uma empresa independente teriam uma elevada carga tributária, custo operacional maior e o risco de terem prejuízos.

Operacional

Segundo o entrevistado, as atividades atendidas pelo centro de serviços da empresa são as seguintes: ingresso de nota fiscal, toda a escrituração fiscal, análise fiscal de nota, pagamentos, conciliação bancária, digitalização e arquivo. São prestados esses serviços a todas as empresas que pertencem ao grupo. Inclusive a *holding* que está localizada no Estado do Rio de Janeiro. As outras unidades de negócio encontram-se em diversos Estados. E todas as operações são realizadas pelo CSC. Independente da localização.

Ou seja, em uma única área eu consigo operacionalizar todo ingresso de nota fiscal, toda escrituração fiscal, toda análise fiscal de nota, pagamento, conciliação bancária, digitalização e arquivo. Antigamente nós tínhamos uma tesouraria, um arquivo para cada empresa. Eu tinha vários processos segregados. Eu criei um procedimento que vai prestar serviços às áreas, porém de forma compartilhada. O que é o compartilhado do CSC? Eu vou ter uma estrutura, um centro, que vai prestar serviços com a mão de obra compartilhada. Ou seja, o mesmo profissional que ingressa uma nota fiscal para a X ele sabe do procedimento e é capaz de ingressar para qualquer uma das outras empresas. (ENTREVISTADO)

Hoje o CSC da empresa não corre esses riscos. Já que faz apenas o repasse dos custos aos clientes internos. Estão em uma zona de conforto. Em contra partida não existe a possibilidade de ser uma atividade lucrativa.

A forma de cobrança da empresa pesquisada é o repasse de custo. No processo de implantação do CSC foi feito um levantamento de todos os custos. Foi tabulada com todas as unidades envolvidas nos processos a quantidade de transações que seriam utilizadas por cada área. Ou seja, o total de custo do CSC foi dividido pela quantidade de transações. Dessa forma foi criado o catálogo de serviços.

Se as unidades de negócio enviar as previsões de solicitações de forma errada elas serão penalizadas. Ou seja, se uma determinada unidade faz uma previsão de solicitações errada para mais e utiliza em menor quantidade terá que repassar o valor correspondente a previsão pré- estabelecida. Caso ocorra o contrário, se a previsão for a menor, também terá que arcar com o excesso de solicitação. Não existe lucro e prejuízo.

Quadrimestralmente o CSC faz o repasse dos custos as áreas. Então ocorre a transferência gerencial de valores. Do orçamento do solicitante ao CSC.

Foi verificada que na empresa pesquisada existe, também, outra forma de cobrança dos serviços. Que é a modalidade emergencial. Onde configura como uma ferramenta na educação da demanda. Ou seja, educa os clientes a enviarem as informações com o tempo hábil. Se uma determinada unidade envia, por exemplo, uma nota para ingressar faltando cinco dias. Terá que pagar um valor maior do se enviar com trinta dias.

E uma das bases do CSC da empresa estudada é o relacionamento. Existe uma equipe que fica responsável com os contatos entre o CSC e os clientes internos e externos, que é a Central de Atendimento. Dentre as obrigações desse setor também temos a geração da quantidade de transações que foram efetuadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como proposta a identificar como as empresas implantam, estruturam e operam o Centro de Serviços Compartilhados. Através da revisão bibliográfica de produções científicas sobre o tema e do estudo de caso foi possível obter as respostas para a questão. Como técnica para a análise utilizou-se o conteúdo que emergiu da fundamentação teórica apresentada.

Ficou evidenciado na pesquisa que a implantação do CSC proporciona resultados positivos à empresa. Mas para que isso aconteça é importante que o processo seja bem planejado. A estratégia utilizada foi baseada em três fases: centralização, gestão de processos e gestão de demanda. Também foram revelados alguns objetivos específicos que levaram as empresas a implantar o CSC: (a) permitir que os profissionais das Unidades de Negócio possam focar os trabalhos nas atividades fins; (b) proporciona agilidade nos processos de fusão e aquisição; e (c) redução de custos operacionais.

Com relação aos modelos apresentados na pesquisa. Ficou demonstrado que o referencial teórico é baseado na prática utilizada. A bibliografia estudada não menciona que a escolha do modelo de estrutura é pré-definido no processo da implantação. Ou seja, as empresas definem o seu modelo de acordo com as necessidades, capacidade e objetivos. No caso da empresa estudada o fator determinante foi a regulamentação do setor. Os modelos apresentados foram: Básico, *Marketplace*, *Marketplace* Avançado e Empresa Independente. Também foi possível identificar o fator determinante para a localização geográfica. Onde se destaca a disponibilidade de mão de obra e os custos operacionais. O que, dependendo do porte e localidade da empresa, se torna uma importante ferramenta gerencial.

Foram mencionadas na pesquisa que as atividades atendidas pelo CSC são aquelas administrativas. Principalmente as financeiras: contas a pagar e receber. Esses serviços são cobrados pelo repasse dos custos as unidades de negócio através de um catálogo. Esse relacionamento é baseado em Acordo de Nível de Serviços.

Por fim, conclui-se que esta prática constitui uma nova forma de organizar as empresas, permitindo obter as vantagens das economias de escala no arranjo dos fatores de produção e do gerenciamento focado na produção dos serviços de apoio com um melhor desempenho em custos e em qualidade.

Esta avaliação com base nos estilos Centralização, Processos e Demanda não esgota o assunto, pois se verificou que outras variáveis podem ser estudadas como a forma de cobrança dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, H. J.; MARTINS, H. C. Centro de serviços compartilhados: impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 11, n. 2, p. 191-212, jul./dez. 2010.
- ANTHONY, R.N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**, Ed. Atlas, São Paulo, 2002.
- ARAUJO, F. C. **Centro de Serviços Compartilhados: Uma aplicação do preço de transferência entre unidades de negócio**. São Paulo: PUCSP, 2010.
- BERDEJO, L. M. A. **Fatores de Resistência ao Processo de Implementação de Um Centro de Serviços Compartilhados: Uma Abordagem Segundo a Teoria Institucional**. São Paulo: USP, 2009.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Centro de Serviços Compartilhados: tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações**. 20p. 2007. Disponível em:
[http://www.deloitte.com/assets/DcomBrazil/Local%20Assets/Documents/Centros%20de%20Servios%20Compartilhados%20\(2007\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomBrazil/Local%20Assets/Documents/Centros%20de%20Servios%20Compartilhados%20(2007).pdf)
- FÉ, Ana Lúcia Moura. Como cobrar serviços. **Informationweek Brasil**, São Paulo, n., p.4652, 01 out. 2009.
- FIUZA, Caio. **CSC 4.0: Além dos Custos das Transações**. Disponível em:
<http://www.visagio.com/blog/2012/04/csc-4-0-alem-dos-custos-das-transacoes/>. Acesso em: 05 jul. 2013.
- JÁCOME, Breno Sarcinelli. **Recebi a missão de implementar um Centro de Serviços Compartilhados na minha organização. E agora?** Disponível em:
<http://www.institutodegestao.com.br/centrodeservicoscompartilhados/implementarCSC.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2013.

JOIA, E. K.; MATTOS, M. G. P. de; **Conceitos e Definições de um Centro de Serviços Compartilhados**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.

LOPES FILHO, Elias Dias. **Terceira idade: perfil de uso do cartão de crédito**. 2006. 97 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

MALUFI, Daniel Rodrigues. **O Impacto da Política de Preços de Transferência na Interface entre a Empresa e o Mercado: Estudo de Caso e Simulação**. 2007. 54 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2007.

MANZONI, Mônica de Lima. **Centro de Serviços Compartilhados: Estudo da Gerdau Comercial de Aços S/A**. Novo Hamburgo: Centro Universitário Feevale, 2009.

MARTINS, V. P. **Centro de Serviços Compartilhados: Estudo de Caso sobre o Processo de Implantação**. São Paulo: PUC-SP, 2008.

MARTINS, Vicente de Paula; AMARAL, Francisco Piedade. A Consolidação da Prática de Serviços Compartilhados. *eGesta*, São Paulo, v.4, n.1, p.158-189, 01 jan. 2008.

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto. **Impactos da Implantação do Centro de Serviços Compartilhados Sobre Sistemas de Controles: Estudo de Caso**. 2004. 338 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

RAMOS, Luciano José Trindade. **Serviços Compartilhados Como Forma de Estruturação Organizacional**. 2005. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, Marcos Antonio de; CORRÊA, Rodrigo Machado. Centro de Serviços Compartilhados: Publicações no Congresso Brasileiro de Custo (CBC) no Período de 1998 a 2008. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v.22, n.1, p.73-105, 01 jan. 2011.