

CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Rogério dos Santos Morais¹
Geraldo Ramos da Silva²
José Dirnece Paes Tavares³
Marina Mariko Adatti Hardt⁴
Jair Rottini⁵

Resumo: As transformações no ambiente produtivo e o uso de tecnologia avançada de produção originaram em um acréscimo proporcional significativo dos custos das atividades de apoio, o instrumento de gestão denominado Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é uma resposta a essa necessidade apresentada. A pesquisa demonstra a importância dada ao método de gestão CSC como fator estratégico organizacional. O Centro de Serviços Compartilhados concentra as atividades dos principais processos de negócios de uma empresa em uma única unidade de operação que visem à padronização e otimização dos processos administrativos, em busca de vantagem competitiva. O CSC não é uma mera centralização de atividades de apoio que são executadas sem identificar qual é a real necessidade de determinada área, e sim uma unidade orientada para as necessidades de seus clientes internos. Com a separação das atividades estratégicas e de execução, permite ao CSC foco no que tange a melhoria contínua dos processos administrativos e permite aos executivos das unidades de negócios pensarem nas estratégias para companhia. O modelo compartilhado possibilita a simplificação e eliminação de funções duplicadas e a padronização e a otimização dos processos administrativos. Cada vez mais as organizações buscam esse modelo como forma de reduzir custos.

Palavras-chave: Centro de Serviços – Compartilhados – Método – Padronização – Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

As transformações no ambiente produtivo e o uso de tecnologia avançada de produção originaram em um acréscimo proporcional significativo dos custos das atividades de apoio. A gestão eficiente dos recursos aplicados nessas atividades

¹ Ph. D, Universidade Metodista Piracicaba. E-mail: rogeriosmorais@uol.com.br

* Autor.

² Mestrado em Comunicação, Universidade Paulista. E-mail: progeraldo@gmail.com

³ Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento Regional, Faculdade Anhanguera. E-mail: dirluci@uol.com.br

⁴ Mestrado em Administração, Universidade Braz Cubas. E-mail: marinahardt30@gmail.com

⁵ Mestrado em Adolescente em Conflito com a Lei, Faculdade Anhanguera. E-mail: mail.rottini.jrottini@gmail.com

ganha maior destaque dentre os esforços desenvolvidos para conquista de uma vantagem competitiva sustentável (PEREIRA, 2004 *apud* Corrêa, *et al.* 2011).

É indispensável que a organização que almeja obter destaque no mercado em que atua busque uma constante otimização de seus processos, buscando a adequação e definição do melhor modelo organizacional, com vista à criação de estruturas de alto desempenho operacional para negócios (MARTINS; AMARAL, 2008).

Dentro deste cenário, surge o modelo de gestão, denominado de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), modelo esse que tem como um dos seus propósitos, oferecer um serviço padronizado para diferentes unidades de negócios, tendo a finalidade de atender com seus serviços, todas as demais unidades de negócios do grupo empresarial (CUNHA, 2011).

As empresas que aderem a este instrumento de gestão passam a ter um ponto chave para o controle, além de interligar processos de negócios de uma empresa em uma única unidade de operação. Outro propósito do CSC é a padronização e estruturação das atividades comuns às diversas unidades de negócios da empresa, tornando-as mais enxutas, competitivas, maleáveis, reduzindo custos, tempo; padronizando as atividades e fazendo com que alguns setores como: Finanças, Recursos Humanos, Administração, Sistema de Informação, das empresas, se unifiquem (SOUZA *et al.* 2011).

Com isso, a proposta desta pesquisa é a apresentação deste novo modelo de gestão, como fator estratégico possível de ser adotado pelas empresas de grande porte, visando à redução de custos e o aumento da satisfação dos clientes, descrevendo e considerando na prática a importância dada ao método de gestão denominado Centro de Serviços Compartilhados (CSC) como fator estratégico organizacional na perspectiva de desenvolver um projeto de melhoria para uma empresa de grande porte com apoio da Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

Com a crescente onda de fusão e aquisição, chamou atenção para a possibilidade de racionalizar as operações corporativas e transacionais, das empresas de grande porte, que não fazem parte do chamado *core business*⁶ das

⁶ Os *core-business* são os negócios vitais à empresa, referentes ao produto entregue ou serviço prestado ao cliente pela mesma.

organizações. Ao mesmo tempo a tecnologia possibilitou estruturas e tipos de fornecimentos de serviços cada vez mais inovadores (JOIA; MATTOS, 2008).

O instrumento de gestão a ser estudado concentra as atividades dos principais processos de negócios de uma empresa em uma única unidade de operação que visem à padronização e otimização dos processos administrativos, em busca de vantagem competitiva (MARTINS; AMARAL, 2008).

Essa concentração sob gerenciamento próprio libera os gestores de cada seção para que aumentem suas capacidades e processos estratégicos, gerando valor do produto ou serviço para o cliente e partes interessadas (SOUZA *et al*, 2011).

Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é o nome deste instrumento a ser estudado nesta pesquisa, que em suma visa buscar três importantes metas: A redução de custos gerais; liberação dos recursos de administração das unidades de negócio estratégico e divisionais, permitindo o enfoque nas atividades voltadas ao cliente (vendas, produção, serviços pós-vendas) e o fornecimento de massa crítica para as atividades de suporte que são consolidadas, habilitando-as a receberem atenção em um ambiente mais profissional e a obterem um gerenciamento mais experiente (MAGALHÃES, 2013).

2 CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Neste capítulo aborda-se com a revisão da literatura, históricos e conceitos que caracterizam o instrumento de gestão denominado Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

2.1 Processos Administrativos

A Administração surgiu com o desenvolvimento e complexidade das organizações. Durante toda a sua história até meados do século XVIII, as organizações se desenvolveram com uma grande lentidão, entretanto sempre existiu o trabalho organizado e dirigido na história da humanidade, a história das empresas

representa um capítulo recente que teve o seu início em meados do século XVIII (CHIAVENATO, 2010).

Em Lacombe e Heilborn (2009) vamos encontrar o seguinte esclarecimento, quando a administração se refere a uma organização, há necessidade de tirar o melhor partido possível dos recursos disponíveis, bem como aproveitar ao máximo as oportunidades que existem. A atividade administrativa é caracterizada por: (a) variedade, fragmentação e brevidade e (b) grande quantidade de tarefas num ritmo desconexo. O volume de trabalho que cabe ao administrador é tão grande que é necessário à interrupção com frequência do que está fazendo para dar prioridade a um assunto mais urgente que requer sua atenção naquele momento.

As organizações, são entidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades definidamente estruturadas e coordenadas e são ligadas ao ambiente externo. Tendo ligação ao ambiente externo demanda a importância de constantemente, monitorarem-se os ambientes: interno (forças e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades). Os processos nas organizações surgiram como um meio de garantir às organizações respostas rápidas ao novo cenário global de negócios para que se criem e mantenham valores aos clientes na busca por vantagem competitiva (DAFT, 2003 *apud* FRANCO *et al.* 2011).

Afirma Buchsbaum e Buchsbaum (2012) que uma empresa é um tipo de organização que se reúne com a finalidade de geração de valor. Esse é termo da moda para expressar o simples fato de que a empresa deve fazer dinheiro. Isto é ela deve ganhar mais dinheiro.

O industrial francês Henri Fayol escreveu que todos os gerentes realizam cinco atividades administrativas nas organizações, conhecidas como 'processo administrativo'. Eles planejam, organizam, comandam, coordenam e controlam. Essas quatro atividades embora pareçam independentes, precisam ser desempenhadas simultaneamente e perceber que cada uma delas tem aplicação sobre as outras, em suma, esses processos são inter-relacionados e correlacionados (ROBBINS; DECENZO, 2010).

2.2 Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

2.2.1 Definição e conceituação

Na opinião de Quinn⁷, Cooke e Kris (2000 *apud* Affonso, 2010), a origem do termo Serviços Compartilhados (*shared services*) não é algo definido. Entretanto, em 1986, a General Electric criou um grupo nos Estados Unidos denominado como “*Cliente Business Service*”. Esse grupo tinha atributos do que hoje conhecemos como serviços compartilhados.

Do ponto de vista de Cunha (2011) independentemente das diferentes linhas de compreensão sobre a origem dos CSCs, é mister destacar que os Serviços Compartilhados é um modelo organizacional que surgiu sob a espectro funcionalista de empresas norte-americanas em seus negócios internacionais, com o objetivo de reduzir custos e centralizando as atividades não-*core* num único espaço físico, custos esses que eram referente às atividades de finanças especificamente da época.

O compartilhamento de serviços constitui uma ação que vem sendo observado no mercado global desde a década de 80, quando se iniciou a centralização de serviços de *back office*⁸ visando às áreas financeira, de recursos humanos e de serviços no segmento de Tecnologia da Informação (JOIA; MATTOS, 2008, p. 2).

Sobre os serviços prestados pelo Centro de Serviços Compartilhados, no princípio se limitavam a atividades transacionais e repetitivas, normalmente associadas às funções financeiras e contábeis, com o amadurecimento do modelo de gestão outras atividades, como recursos humanos, marketing, tecnologia da informação, e vendas, atividades administrativas, logística e suprimentos, foram acrescidos ao portfólio de serviços dos CSC (SCHULMAN *et al.* 1999; BERGERON⁹, 2003 *apud* FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2010).

⁷ QUINN, Barbara; COOKE, Robert; KRIS, Andrew. *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Editora Prentice Hall, 2000.

⁸ *Back office*. Atividades de apoio. São características para a consolidação numa operação de serviços compartilhados. Elas se enquadram em três categorias: 1) alto volume de processamento de transações; 2) serviços profissionais pouco especializados; 3) processos (não fim) da organização.

⁹ BERGERON, P. Bryan. *Essentials of Shared Services*. Editora John Wiley & Sons, 2003.

Para uma conceituação mais abrangente do CSC, existem três concepções que definem o modelo compartilhado como um todo são elas:

Primeira concepção

Recursos concentrados em uma unidade de negócio, para a execução de atividades comuns e repetitivas, distribuídas pela empresa, para servir aos parceiros internos, com alto nível de serviço e baixo custo (SCHULMAN *et al.* 1999 *apud* FERREIRA, 2010).

Segunda concepção

Conceito em que as unidades de negócios, optam em compartilhar um conjunto de serviços/atividades, ao invés de tê-lo de forma dobrada em suas funções (QUINN; COOKE; KRIS, 2000 *apud* FERREIRA, 2010).

Terceira concepção

Grandes organizações mundiais, já utilizam os serviços compartilhados:

Quadro 1- Empresas de grande porte que possuem CSC implantado

ABB	Dupont	Nortel
Allied Signal	Eastman Kodak	Oracle Co.
American Airlines	Fidelity Investments	Pacific Bell
American Express	Gateway	Rhone-Poulenc
Ashland Company	General Eletric	Royal Bank Financial Group
AT & T	Hewlett Packard	Ryder
Avon Products	Honeywell	Shell
Bank of Canada	IBM	Smith Kline Beecham
Baxter	ITT Industries	Sun Microsystems
BBC	J.D Edwards	Tenneco
BC Hydro	Johnson & Johnson	Texas Instruments
BP Amoco	Kaiser Permanent	Thompson International
Boehringer Ingleheim	Lockheed Martin	Tribune
Citocorp	Lucent	UK Post Office
Dell	McDonald's – Europe	Unisys
Dun & Bradstreet	NCR	Whirlpool
		Xerox

Fonte: Adaptado de Joia; Mattos (2008).

2.2.2 A Implantação de um CSC

A decisão para implantação deste modelo de gestão envolve o equilíbrio por parte da alta administração em relação às vantagens (tanto as explícitas quanto as intangíveis) e desvantagens desta iniciativa. No entanto, essa decisão não envolve apenas as grandes transformações organizacionais de ganhos e perdas, ela abrange também os objetivos e a visão do CSC para que possa seguir de acordo com as demandas e exigências da empresa. A implantação de um CSC por não ser algo simples, pode demorar pelo menos um ano em cenários domésticos que de forma teórica, demonstram serem mais simples e pode demandar até cinco anos quando se tem um cenário de grandes organizações mundiais (BERGERON, 2003 *apud* CUNHA, 2011).

Na visão de Pereira (2004 *apud* Affonso, 2010, p 21) destaca a importância da realização de estudos que procuram entender como e quais aspectos da cultura organizacional sofrerão impactos importantes pela implantação do CSC, mapeando pontos a serem trabalhados com a finalidade de anular barreiras de implementação do projeto.

Muitas organizações no que se refere à redução de custos não alcançam as metas, porque falham na reengenharia dos seus processos como parte da adoção de um CSC. Em sua maioria as empresas que conseguiram sucesso têm feito um considerável esforço para melhorar suas operações através da adoção de boas práticas antes ou imediatamente após adotarem um CSC (JPMORGAN, 2004 *apud* BERDEJO, 2009).

2.2.3 O CSC no Brasil

O instrumento de gestão caracterizado como Centro de Serviços Compartilhados (CSC) iniciou-se no final dos anos 90. Em 1999, no seguimento da construção civil o Grupo Camargo Corrêa implantou o CSC como uma empresa independente, oferecendo serviços nas áreas: Contabilidade, Tecnologia da Informação, Jurídica, Administração Geral, Suprimentos, Saúde e Qualidade de Vida (CAMARGO CORRÊA, 2005 *apud* MARTINS; AMARAL, 2008).

“Impulsionadas por resultados positivos divulgados por empresas multinacionais, por meio de suas subsidiárias e filiais no Brasil, organizações locais vêm aderindo a esta prática para conquistar vantagens competitivas” (SILVA; PEREIRA, 2004 *apud* PORTULHAK *et al.* 2012).

Já para Magalhães (2013) o instrumento de gestão compartilhado começa a ser inserido no Brasil no final dos anos 90. Em 1999, a ABB – Asea Brown Boveri iniciou a implantação do seu Centro de Serviços Compartilhados internamente.

Grandes organizações brasileiras, já utilizam os serviços compartilhados:

Quadro 2- Empresas em seus diversos seguimentos no Brasil que possuem CSC

ABB	EBX	Natura
AGCO	Editora Abril	Nestlé
All Logística	EMBRAER	Nokia
Ambev	Endesa Brasil	Odebrecht
Basf	Energias do Brasil	Pão de Açúcar
Bosch	Estácio de Sá	Petrobras
BR Foods	FIAT	Philips
BRADERSCO	Ford	Rhodia
Braskem	Gerdau	Roche
Camargo Corrêa	Gol Linhas Aéreas	Saint-Gobain Corporation
Cargil	GSS	SBT
CCR	HSBC	Schincariol
CELPE	IBM	SHV Gás
CEMIG	Ipiranga	Siemens
Cielo	Iracema São Martinho	Telemar
Coca-Cola FEMSA ¹⁰	Johnson & Johnson	Vale
Cosan	Marfrig	Visa
CPFL	McDonald's	Votorantim
Dana	Monsanto	Wall Mart
Dow Química	Motorola	

Fonte: Adaptado de Joia; Mattos (2008, p. 3).

2.2.4 O Melhor do Modelo Centralizado com o Melhor do Modelo Descentralizado

Na década de 70 as grandes corporações utilizavam basicamente a forma centralizada de organização, decorrentes dos modelos clássicos de Taylor¹¹ e Fayol,

¹⁰ FEMSA Fomento Econômico Mexicano Sociedade Anônima é um conglomerado mexicano, fundado em 1890 na cidade de Monterrey.

essencialmente para atender as suas funções de apoio, como tecnologia da informação, recursos humanos, contabilidade e finanças, dentre outras. Os pontos fortes do modelo centralizado: economia de escala, padrões e controles consistentes e sistemas comuns, no que se refere aos pontos fracos, seria a indiferença com relação às obrigações de negócio, os custos não ponderados pelas áreas de negócio e sua rigidez (SCHULMAN *et al.* 1999 *apud* FERREIRA, 2010, p. 19).

Segundo Chiavenato (2010, p. 200), quanto maior a centralização, mais poder são focadas no nível mais elevado da hierarquia. Com isso, quanto maior é a descentralização, mais poder é distribuída nos níveis mais baixos, de modo que a realização das atividades seja mais apropriada às necessidades dos clientes.

Nos anos 80 surgiram as unidades de negócio (*Business Units*). As unidades tinham liberdade de organizar-se para atingir os objetivos específicos que lhe eram atribuídos e assim, optavam pelo uso do modelo descentralizado para as funções de apoio/retaguarda. Por conta desta dinâmica, passou a existir repetição de estruturas. No modelo descentralizado, os pontos fortes são o controle da área de negócio sobre os serviços de retaguarda e a competência de reação às necessidades dos clientes. Os pontos fracos destacam-se, a dificuldade de aderir padrões na corporação, o aparecimento de diversos tipos de controle, esforço de duplicação e altos custos (FERREIRA, 2010, p. 19).

Afirma Chiavenato (2010) a descentralização exige três coisas fundamentais. A primeira é que todos os colaboradores devem ter um total conhecimento uniforme sobre a missão e das estratégias globais da organização. A segunda, eles devem ser capacitados e treinados para atuar e tomar as decisões de forma correta. E por fim a terceira, que aborda a motivação pessoal com o objetivo de fazer com que o colaborador se envolva mais com a organização.

As empresas se descentralizaram porque a centralização levava a uma cultura de corporação monolítica¹² e insensível com pouca consideração pelas necessidades do cliente. Não obstante, esse percurso levou à necessidade de se criar infraestruturas duplicadas dentro de cada unidade operacional para se dirigir

¹¹ TAYLOR, W. FREDERICK. Foi um engenheiro norte-americano que introduziu o conceito da chamada Administração Científica, revolucionando todo o sistema produtivo no começo do século XX e criando a base sobre a qual se desenvolveu a atual Teoria Geral da Administração.

¹² Que forma um só bloco; íntegro; completo.

processos e funções de suporte mais direcionadas às necessidades gerenciais e operacionais de uma de

A centralização e a descentralização têm suas vantagens e desvantagens, conforme indica os quadros:

Quadro 3 – As vantagens e desvantagens da centralização

VANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO	DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO
1. As decisões são tomadas por Administradores que têm uma visão global da empresa.	1. As decisões são tomadas por administradores que estão mais próximos dos fatos.
2. Tomadores de decisão situados no topo e geralmente mais bem treinado e preparado que os que estão nos níveis mais baixos.	2. Tomadores de decisão situados no topo raramente têm contato com os trabalhadores e com as situações envolvidas.
3. Eliminação dos esforços duplicados reduz os custos operacionais.	3. As linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras prolongadas.
4. Certas funções – como compras -, quando centralizadas, provocam maior especialização e aumento de habilidades.	4. Administradores nos níveis mais baixos são frustrados porque estão fora do processo decisório.
5. Decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais.	5. Pelo envolvimento de muitas pessoas nas comunicações, há mais possibilidades de erro e de distorções pessoais.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 201).

Quadro 4 – As vantagens e desvantagens da descentralização.

VANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO	DESVANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO
1. Decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores.	1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre departamentos.
2. Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação.	2. Maior custo por administrador devido ao melhor treinamento, melhor salário dos administradores nos níveis mais baixos.
3. Maior envolvimento na tomada de decisão cria maior moral e motivação entre os administradores médios.	3. Administradores tendem a uma visão mais estreita e podem defender mais o sucesso de seus departamentos em detrimento da empresa como um todo.
4. Proporciona bom treinamento para os administradores médios.	4. Políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Em um mundo globalizado, com um ritmo veloz da evolução tecnológica, rigorosas exigências regulatórias para atuação nos mercados nacionais e internacionais, alta expectativa dos clientes; pelos concorrentes – novos

concorrentes, preços competitivos, menor ciclo de vida dos produtos; e pelos consumidores – cada vez mais exigentes e inteirados com seus direitos como consumidores finais, surgiu o momento de rever o modelo de gestão e procurar algo que estivesse alinhado com a nova realidade do mercado e buscasse a eficácia operacional (OLIVEIRA, 2011, p. 3).

O modelo compartilhado tem como benefício capturar os melhores componentes dos modelos centralizados e descentralizados, deixando para trás os principais problemas inerentes a esses modelos. Uma vez implantado de forma adequada, o Centro de Serviços Compartilhados agrega os melhores elementos dos modelos centralizados e descentralizados, sendo possível torná-lo um centro de serviços muito mais poderoso e gerar valor de forma mais eficiente e rápida para organização. Tendo os serviços do CSC sob a gestão de uma unidade específica e independente, a mesma tratará como seu “*core business*”. Ganhos com a padronização e otimização dos processos, unificação dos sistemas e ambientes tecnológicos, ganhos de escala e flexibilidade são uns dos benefícios mais almejados pelas organizações (SILVA *et al.* 2006; SCHULMAN *et al.* 1999; SANTOS, 2009 *apud* SOARES; RUNTE, 2012, p. 34).

“Os serviços compartilhados não são nem centralizados e nem descentralizados. Eles capitalizam os pontos positivos de ambos os modelos de serviço descentralizado e centralizado, minimizando os pontos fracos de cada abordagem” (UCDAVIS, 2010 *apud* SOUZA; MELIM; MACEDO, 2012).

2.2.5 Simplificação e Eliminação de Funções de Apoio Duplicadas

Na concepção compartilhada, as atividades que envolvem esse modelo, são de natureza tática e fazê-lo funcionar bem apoia a estratégia da empresa. No entanto, por si só eles não são estratégicos. Ao unir esses processos e atividades não estratégicas numa organização comum, sob seu próprio gerenciamento, todas as unidades de negócio individuais estarão liberadas para lidar com suas metas. Com isso, permite que a gerência das unidades de negócios foque a solução dos problemas de negócios através da melhoria dos processos principais das unidades de negócios, aumentando, assim, a cadeia de valor e resultando o crescimento (SILVA; PEREIRA, 2004 *apud* AFFONSO, 2010, p. 19).

O instrumento estudado, (oriundo da expressão originária da língua inglesa *Shared Services*) é a ação em que unidades de negócios de empresas e outros meios de organização decidem compartilhar diversas atividades ao invés de manter o modelo antigo que consistia em um conjunto de funções de apoio duplicadas dentro da organização (QUINN; COOKE; KRIS, 2000 *apud* MARTINS; AMARAL, 2008, p. 164).

No modelo descentralizado, as decisões para as necessidades locais e as mudanças necessárias nas unidades de negócio são respondidas de forma competente, pois além de existir uma flexibilidade maior do gestor, este possui um conhecimento da real situação do empreendimento. Entretanto, a corporação terá um custo maior devido a ineficiências de processos dobrados e múltiplos fornecedores independentes, o que pode impactar os potenciais ganhos da economia de escala. Nas organizações descentralizadas e que atuam em diferentes localidades, as atividades transacionais estão alicerçadas em cada uma dessas unidades, para que elas operem de forma independente, com isso acaba por gerar uma multiplicidade de áreas de apoio (PEREIRA, 2004 *apud* SOUZA; CORRÊA, 2010).

Martins e Amaral (2008), seguem no mesmo raciocínio, demonstrando o modelo de gestão caracterizado pela duplicidade de funções.

2.2.6 Vantagens e desvantagens dos Serviços Compartilhados (CSC)

Cunha (2011) exemplifica as principais vantagens e desvantagens do modelo compartilhado a seguir:

Vantagens provenientes do CSC

1. Redução de custos
 - a) Aumento da produtividade
 - Eliminação da realização de tarefas repetidas
 - Melhor eficiência nos processos
 - Melhor eficácia das atividades realizadas
 - Redução dos ciclos de tempo das atividades

- Melhor coordenação da cadeia de suprimentos
 - b) Economias de escala
 - c) Economias de escopo
 - d) Melhor poder de negociação: preço e prazo
 - e) Redução de custos com tecnologia
 - f) Redução de custos com salários
2. Foco do CSC nas atividades não – *core*
- a) Foco na matriz nas atividades estratégicas e *core*
 - b) Geração de especialização local
 - c) Criação de uma base de *expertise*¹³ e de um ambiente de aprendizado para o conhecimento específico das atividades não-*core*
3. Padronização
- a) Aumento do controle
 - b) Redução de risco transacional
 - c) Maior previsibilidade dos custos
4. Preocupação com a satisfação dos clientes (demais unidades organizacionais) na realização das atividades
- a) Maior qualidade do serviço
5. Possibilidade de rendimentos extra e de aumento de capital de giro

Desvantagens provenientes do CSC

1. Possibilidade de não aceitação e resistência a uma nova unidade de CSC
 - a) Mudanças culturais
 - b) Mudanças processuais
 - c) Mudanças tecnológicas
 - d) Tempo de adaptação ao CSC alto
2. Problemas específicos no gerenciamento de pessoas

¹³ Palavra de origem francesa que significa experiência, especialização, perícia.

- a) Pouca perspectiva dos funcionários em relação a um plano de carreira interno ao CSC
 - b) Geração de tédio dos empregados em tarefas repetitivas
3. Baixo nível de geração de novos conhecimentos
4. Localização distante
- a) Relações de negócios enfraquecidas
 - b) Comunicação
 - c) Controle
5. Interfaces
6. Dispendio de custos iniciais
- a) Infraestrutura
 - b) Capital humano

2.2.7 Modelos de Centros de Serviços Compartilhados

São quatro os modelos de serviços compartilhados, no entanto esses modelos se identificam mais com estágios, que evoluem a partir de um modelo básico resultante da consolidação das atividades de apoio em uma unidade. É válido ressaltar que apesar dos modelos se apresentarem na dinâmica de estágio, cada organização tem a opção de escolher aquele que mais se enquadra as suas necessidades (RAMOS, 2005 *apud* SOARES; RUNTE, 2012).

Modelo Básico

No Modelo Básico as unidades não têm autonomia de escolha entre o serviço que o CSC pode realizar. Não há transferência dos custos dos serviços às unidades de negócios da empresa, desta maneira o CSC continua sendo visto como um centro de custo. Seu principal objetivo é a obtenção de economia de escala e a padronização dos serviços prestados (SOUZA; CORRÊA, 2010).

Modelo MarketPlace

O modelo *marketplace* surge como evolução do modelo básico. Neste caso as unidades de negócio deixam de utilizar os serviços de forma obrigatória, o CSC passa a desempenhar duas funções que antes não precisava: administrar a execução de suas atividades, contabilizando suas transações, e se relacionar com as unidades de negócio (SOARES; RUNTE, 2012).

Modelo MarketPlace Avançado

Este modelo é muito próximo ao que a empresa receberia de prestadores de serviços externos através de um acordo de terceirização. O principal objetivo deste modelo é o fornecimento de diversos serviços ao cliente interno com melhor qualidade e custos, onde os clientes internos percebem o valor dos serviços (SOUZA *et al.* 2011).

Para Soares e Runte (2012) neste estágio é permitida a aquisição de serviços junto ao mercado. Isso vale tanto para o Centro de Serviços Compartilhados quanto para as unidades de negócio. Demonstra-se neste modelo, a apropriação e o repasse dos custos referentes à realização dos serviços para as unidades de negócio, essa dinâmica incentiva a comparação entre os serviços oferecidos pelo mercado e aqueles oferecidos pelo CSC.

Modelo Independente

No modelo Independente, o último estágio de evolução dos modelos de serviços compartilhados até o momento, ocorre à estruturação dos mesmos como um negócio completamente independente. A prestação de serviços é realizada a diversos clientes, com o propósito de gerar receitas e lucros para a organização, com isso conseguir manter-se competitivo no mercado. Nesta concepção o modelo o CSC passa a ser um centro de negócios, desta forma o gestor passa a ser responsável pelas receitas, custos e investimentos da unidade compartilhada de serviços (SOUZA; CORRÊA, 2010).

Afirma Souza *et al.* (2011) os serviços são prestados a várias clientes e tem como objetivo gerar receitas e lucros para organização mantendo se competitiva no mercado. Estrutura se basicamente com um negócio independente.

Quadro 4 - Evolução dos modelos de Centros de Serviços Compartilhados

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

Fonte: Adaptado de Quinn; Cooke e Kris, (2000 *apud* Affonso, Martins e Gonçalves, 2012, p. 3).

2.2.8 Ferramentas de Gestão - CSC

As ferramentas de gestão são compreendidas como as técnicas utilizadas para instalar essas tecnologias de gestão, as quais serão escolhidas e aplicadas pelos responsáveis de acordo com as necessidades, pois cada empresa tem seus próprios desafios, cultura e sistemas de gerenciamento (FRANCO *et al.* 2011).

Tecnologias para o modelo compartilhado

Um dos instrumentos utilizados para a redução de custos dos serviços no CSC e também à soma do valor ao negócio é a inserção de novas tecnologias. Tecnologias vinculadas com sistemas de suporte e estruturação de base de dados, fluxo eletrônico e digitalização de documentos e geração de informação são de extrema importância (MARTINS; AMARAL, 2008).

As tecnologias mais importantes do CSC.

Tabela 1 - As tecnologias mais importantes do CSC

1	ERP ¹⁴
2	Fluxo eletrônico de documentos – Workflow ¹⁵
3	Análise de dados e Ferramenta para elaboração Relatórios
4	Digitalização de documentos
5	Base de Dados
6	Pagamentos pela Internet
7	Sistema de Autoatendimento para empregados
8	Aquisição pela Internet
9	Transferência Eletrônica de Dados entre empresas
10	Gerenciamento da relação com clientes
11	Intranet

Fonte: Adaptado de Martins e Amaral (2008).

Terceirização

Terceirização é uma palavra constantemente pronunciada nos meios empresariais modernos. Em organizações preocupadas em aumentar a competitividade, parece crescer aos poucos a adoção da terceirização como um eficaz caminho para reduzir custos por intermédio da contratação de organizações externas para realizarem atividades tradicionalmente executadas pela própria organização (FRANCO *et al.* 2011).

Para Joia e Mattos (2008) a terceirização, ao contrário da integração vertical, acarreta na realização das atividades e processos da organização, todos ou parte deles, por fornecedores externos. Os principais tipos de serviços terceirizados pelas empresas são os que não fazem parte do seu *core-business*.

¹⁴ ERP *Enterprise Resource Planning*. Sistemas de Informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.

¹⁵ WORKFLOW Fluxo de trabalho. É a sequência de passos necessários para que se possa atingir a automação de negócios, de acordo com um conjunto de regras definidas, envolvendo a noção de processos, permitindo que estes possam ser transmitidos de uma pessoa para outra de acordo com algumas regras.

Segundo Buchsbaum e Buchsbaum (2012), quando uma empresa deseja manter o seu foco nos negócios principais, ela opta pela terceirização. Há várias razões para a terceirização, e ela pode ser boa para os seguintes casos:

- Quando a estrutura terceirizada rende o mesmo nível de produtividade, é mais barata que a equipe própria da empresa, ou quando se trabalha em um país, como a China ou a Índia, cujas leis trabalhistas ou a política interna de benefícios podem ter custo menor.
- Quando a atividade a ser realizada é eventual, e o custo de se ter uma equipe própria permanente é muito alto.
- O serviço realizado precisar passar por uma série de dimensionamentos.
- A capacidade de absorção de novas técnicas e habilidades da equipe terceirizada for superior ao da equipe própria.
- Quando o serviço interno a ser realizado demandar aquisição de equipamentos ou produtos específicos que demandam constante atualização. A empresa terceirizada, por sua vez, já terá esses equipamentos e já estará atualizada para executar as atividades.
- O *know-how* da empresa terceira for superior ao da equipe própria.

Serviços Compartilhados versus Terceirização

Um dos primeiros movimentos antes de adotar o modelo compartilhado de gestão, é a possibilidade de terceirização. Os serviços habilitados por tecnologia tornaram mais evidentes, e demonstraram, em muitos cenários a ideia de um serviço compartilhado realizado por terceiros (JOIA; MATTOS, 2008).

Em Affonso (2010) vamos encontrar o seguinte esclarecimento sobre a definição da estruturação do CSC, no que tange à prestação dos serviços no modelo compartilhado, que parte de uma decisão, visto as particularidades inerentes a cada modelo de terceirização dos serviços e todos os desdobramentos decorrentes da forma escolhida, a qual acarretará diferentes impactos para a manutenção, a administração, os resultados e a efetiva capacidade de servir às necessidades das áreas clientes e da organização em longo prazo.

Na opinião de Berdejo (2009) o CSC entendido como terceirização interna é um instrumento de conciliar a necessidade de manutenção do controle das atividades, e uma oportunidade singular de revisão, realinhamento dos processos

internos, o que futuramente pode harmonizar alguns destes processos sejam *outsourcing* estratégico.

Benchmarking

As organizações buscam informações externas quantitativas para comparação com os seus resultados a fim de viabilizar a avaliação do nível de desempenho alcançado. Tais informações servem como parâmetros quantitativos que, quando comparados com os principais resultados da empresa e de seus processos, habilitam a organização para saber qual posição em relação aos competidores ou aos melhores da classe, e, a partir daí, é capaz de identificar diferenciais competitivos favoráveis e também os desfavoráveis (MAGALHÃES, 2013).

De acordo com Franco *et al.* (2011), essa linha de gestão pode ser um diferencial para organizações que querem evitar a exposição diante do mercado competitivo, ou até a busca da tão desejada superioridade no mundo dos negócios. Utilizar os conhecimentos de Benchmarking é permitir que a organização almeje uma posição de destaque, utilizando estratégias como caminho.

“O Benchmarking é o processo contínuo de medirmos e compararmos os nossos produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as empresas reconhecidas como líderes da indústria” (FRANCO *et al.* 2011).

2.2.10 Acordo de Nível de Serviço – ANS

Com o propósito de fazer o controle de processos e garantir que o instrumento de gestão do CSC busque a melhoria continua dos mesmos, uma das variáveis do modelo é o estabelecimento de Acordos de Nível de Serviço (ANS), que podem ser desdobrados também em Acordo de Nível de Serviço Reverso (ANS Reverso) e Acordo de Nível Operacional (SOARES; RUNTE, 2012).

A elaboração de um acordo de nível de serviço (ANS) deve estar alicerçada em considerações-chave, tais como alinhamento estratégico, planejamento e priorização, visibilidade e melhoria contínua. Essas considerações-chave reforçam que o estabelecimento de um ANS entre o Centro de Serviços Compartilhados e os inúmeros parceiros não deve representar um impeditivo no processo de melhoria

contínua das atividades e operações executadas e dos serviços prestados (MAGALHÃES, 2013).

De acordo com Martins e Amaral (2008) a efetividade dos serviços prestados está obviamente vinculada à credibilidade do atendimento aos prazos e custos contratados. Com isso, os ANS (Acordo de Nível de Serviços) se prestam de forma prévia estabelecer como um “contrato” as responsabilidades assumidas pelo prestador no que tange a relação aos serviços a serem oferecidos.

2.2.11 Gestão de pessoas

A chave para os resultados esperados de um CSC é uma implementação correta que se destaca em três componentes chaves: pessoas e cultura; sistemas e tecnologia e comprometimento da alta administração. Os componentes pessoas e cultura demandam um processo que visa o gerenciamento do projeto e da mudança que envolve várias variáveis no que tange aspectos de relacionamento pessoal tais como: resistência a mudanças, motivação, confiança, redução de pessoal, engajamento, relação sindical entre outros (GAZETA MERCANTIL, 2001 *apud* AFFONSO, 2010).

Os líderes do CSC devem estar conscientes da necessidade de gerenciar os desafios no que concerne ao ponto de vista das pessoas que irão atuar no CSC. Plano de carreira, assim como perfil de recrutamento de profissionais com habilidades direcionadas a um CSC como sendo pontos de atenção. Como as atividades operacionais tendem a serem muito mais repetitivas do que em outras áreas, é requerido à liderança certa dose de criatividade no sentido de desenvolver um plano de carreira aos colaboradores e formas de tornar a rotina do dia-a-dia destes mais estimulantes (MARTINS; AMARAL, 2008).

Segundo Bergeron (2003 *apud* Cunha, 2011) a má gestão de elementos relacionados às pessoas pode ocasionar serviços de baixa qualidade e até mesmo problemas de saúde e segurança ao funcionário. Entretanto é importante que se tenha uma gestão de RH capaz de manter os empregados dos CSCs satisfeitos e produtivos em suas funções.

Outro ponto de atenção, diz respeito ao uso de tecnologias de comunicação em CSCs traz em contrapartida a falta de interação e contato pessoal do empregado com outras pessoas, o que pode causar desconforto e insatisfação no ambiente de trabalho. Além de gerar esse maior nível de descontentamento, a falta de interação pode causar maior grau de desinteresse dos empregados com as pessoas e com o próprio ambiente de trabalho (REILLY, 2000 *apud* CUNHA, 2011, p. 53).

Kaplan e Norton (1997 *apud* Affonso, 2010, p. 75) ao considerarem que o valor da empresa está diretamente ligado a sua capacidade de continuar a desenvolver recursos humanos, identificando e aprimorando as lideranças, criando mais valor para o cliente e melhorando a eficiência operacional.

2.2.12 Futuro de Serviços Compartilhados

Na visão de (Magalhães, 2013), o autor descreve algumas previsões para o primeiro quarto do século XXI, sobre o futuro de Serviços Compartilhados:

- A necessidade de digitação de muitas transações e do esforço humano necessário para a realização no cenário atual a tecnologia continuará a eliminar. A dinâmica parece assustador, remetendo uma ameaça para milhares de empregos, porém a história indica que esse movimento que a revolução propicia na eliminação de algum tipo de emprego, a mesma gera novos. Isso não será diferente, no que tange os serviços compartilhados, suportados pela tecnologia de software de gestão integrada (ERP). Historicamente toda revolução de negócios aumentou empregos em vez de diminuí-los. Esse novo contexto, tendo a revolução tecnologia como aliada, dará a todos a possibilidade de trabalhos mais interessantes, gratificantes e agradáveis.
- A conclusão lógica para serviços compartilhados internos é a terceirização de processos de suporte baseados em transações. Algumas grandes empresas provedoras de serviços globais executarão todos esses processos para a maioria das grandes empresas.
- A economia global continuará aglutinando-se, quebrando barreiras culturais e de linguagens.

2.2.15 Fatores que Impactam no Desempenho do CSC

Conhecimento

Do ponto de vista de Cunha (2011) quando não existe uma demanda por novos conhecimentos, apenas os específicos para a realização das funções determinadas ao CSC. A unidade acaba sendo limitada pelo seu conjunto de atividades específicas e tem restrições na realização das suas funções conforme determinado pela diretoria da corporação.

Comunicação

Fisicamente, o CSC costuma encontrar-se em locais segregados e distantes das demais unidades de negócios das organizações, o que gera restrições. Essa distância geográfica com as demais unidades das organizações associada à segregação administrativa do CSC, pode prover problemas de união de relacionamentos. O relacionamento do CSC com as demais unidades de negócios pode ficar enfraquecido motivado pela distância (ULRICH, 1995; LAWLER; MOHRMAN, 2003; ULBRICH, 2006 *apud* CUNHA, 2011).

Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* Cunha, 2011), exemplificam que a comunicação entre o CSC e as demais unidades da organização não são, em sua grande maioria, realizadas pessoalmente, mas sim através de tecnologias de comunicação. Com isso, a comunicação pode ser limitada e restringida por esses recursos. No mais, a própria transmissão de dados e informações por tecnologias de informação limitam a transferência de conhecimentos que têm por sua natureza características tácitas, ou seja, implícitas.

Questão da comunicação é essencial no que diz respeito à interação entre o CSC e as Unidades de Negócios, caso não haja clareza no entendimento das necessidades de determinado serviço, existem grandes chances de insatisfação do serviço prestado, bem com falhas na entrega do mesmo (JOIA; MATTOS, 2008).

Plano de carreira

Dado que as funções são, em grande maioria, focadas em operações rotineiras. Não sendo o bastante, essas atividades cotidianas padronizadas podem causar desconforto aos empregados não apenas no que diz respeito às suas

expectativas de crescimento, mas ao próprio tédio que se pode provocar neles quando o trabalho é demasiadamente repetitivo (CLAESSON; DAVIDSSON, 2005 *apud* CUNHA, 2011).

Segundo Cunha (2011) os responsáveis dos capitais humanos em um CSC, tem que estarem preparados para lidarem, em particular, ao que tange às suas motivações, é um cuidado especial por parte dos gestores que este tipo de estrutura exige.

“Não suficientemente, o funcionário de um CSC pode ainda sentir-se como um empregado de segunda-classe comparado às demais unidades dentro da hierarquia da corporação” (BERGERON, 2003 *apud* CUNHA, 2011).

3 METODOLOGIA

Para atender os objetivos gerais e específicos, neste trabalho, utilizou-se a priori, pesquisa bibliográfica e, a posteriori, pesquisa de campo.

O trabalho de campo foi realizado através de questões em formato fechado, utilizando-se as escalas de *Liker*, direcionado ao nível operacional, objetivando elementos que adicionem a realização deste projeto.

Onde o público alvo da pesquisa foram os colaboradores do CSC da Coca-Cola FEMSA Brasil, nas funções de assistentes e analistas CSC.

Aplicou-se um roteiro com 7 questões, em que o sujeito da pesquisa respondeu através do recurso tecnológico *SurveyMonkey*¹⁶, sem a influência dos pesquisadores executantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados os resultados de pesquisa para responder os objetivos propostos.

¹⁶ SURVEYMONKEY – Software e ferramenta de questionário online. Disponível em <https://pt.surveymonkey.com/>. Acesso em: 15 set. 2013.

4.1 Apresentação dos Resultados da Pesquisa

4.1.1 Descrição e consideração na prática à importância dada ao método de gestão denominado CSC como centralizador das estratégias operacionais, liberando seus executivos para pensar a estratégia dos negócios.

Tabela 4 - CSC como centralizador das atividades operacionais.

Opções de resposta	N	%	
Concordo totalmente	19	23	} 87%
Concordo	54	64	
Nem concordo nem discordo	6	7	
Discordo	5	6	
Discordo totalmente	0	9	
TOTAL	84	100	

Um dos principais fatores de importância deste modelo refere-se à estratégia, pois centralizam em um espaço físico as atividades de apoio das unidades de negócios, liberando os seus executivos destas mesmas unidades para pensar e elaborar as estratégias organizacionais. Este fator é confirmado por 87% dos pesquisados.

4.1.2 Identificação da Simplificação e Eliminação de Funções de Apoio Duplicadas

Tabela 5 - Simplificação e a eliminação de funções de apoio duplicadas.

Opções de resposta	N	%	
Definitivamente sim	34	40	} 88%
Provavelmente sim	40	48	
Indeciso	7	8	
Provavelmente não	3	4	
Definitivamente não	0	0	
TOTAL	84	100	

No que tange ao objetivo específico da pesquisa, que versa sobre a simplificação e a eliminação de funções de apoio duplicadas.

4.1.3 Padronização e a Otimização dos Processos Administrativos no CSC

Tabela 6 - Padronização e otimização dos processos administrativos

Opções de resposta	N	%	
Completamente verdadeira	25	30	} 95%
Verdadeira	55	65	
Nem falsa, nem verdadeira	4	5	
Falsa	0	0	
Completamente falsa	0	0	
TOTAL	84	100	

Em relação à padronização e a otimização dos processos administrativos, 95% dos amostrados confirmam essa característica do modelo estudado.

4.2 Apresentação dos Fatores que Impactam no Desempenho do CSC

4.2.1 O CSC assegura a geração de novos conhecimentos.

Tabela 7 - CSC assegura a geração de novos conhecimentos.

Opções de resposta	N	%	
Concordo totalmente	13	16	} 72%
Concordo	47	56	
Nem concordo nem discordo	16	19	
Discordo	6	7	
Discordo totalmente	2	2	
TOTAL	84	100	

Para 72% dos pesquisados o modelo CSC propicia à geração de novos conhecimentos.

4.2.2 Distanciamento entre CSC e unidades de negócios, desfavorável ao desenvolvimento das atividades profissionais.

Tabela 8- Distanciamento entre CSC e unidades de negócios.

Opções de resposta	N	%	
Completamente verdadeira	4	5	} 36%
Verdadeira	26	31	
Nem falsa, nem verdadeira	25	30	
Falsa	27	32	
Completamente falsa	2	2	
TOTAL	84	100	

Sobre o distanciamento entre o CSC e unidades de negócios, poderia ser desfavorável ao desenvolvimento das atividades profissionais, 36% dos pesquisados confirmam essa condição.

4.2.3 Pouca perspectiva dos funcionários em relação a um plano de carreira no CSC.

Tabela 9 - Pouca perspectiva dos funcionários em relação a um plano de carreira do CSC

Opções de resposta	N	%	
Concordo totalmente	18	21	} 59%
Concordo	32	38	
Nem concordo nem discordo	20	24	
Discordo	10	12	
Discordo totalmente	4	5	
TOTAL	84	100	

A falta de um plano de carreira para os colaboradores do Centro de Serviços Compartilhados é confirmada por 59% dos pesquisados.

A FEMSA está situada em 38 países do continente americano, a Tecnologia da Informação do conglomerado está centralizada na cidade de Monterrey no México. A diversidade cultural e social é um dos desafios no que concerne a uniformidade tecnologia nos países onde o grupo atua. Profissionais do suporte técnico não são políglotas, ou seja, a comunicação entre o país de língua portuguesa fica prejudicada e resoluções de pedidos, chamados não são atendidos/resolvidos com qualidade, impactando em uma melhor performance de resultados.

É necessário um melhor aproveitamento dos recursos funcionais e uma maior integração usuário / TI, nas tomadas de decisões. A TI deve se transformar num dos principais recursos para viabilizar iniciativas, pois a integração de informações e padronização dos aplicativos pode gerar economia em escala gradativa, ficando assim apta a atender aos clientes internos / externo mais rapidamente e com excelência.

A Torre de Governo/TI¹⁷, tem um papel burocrático, não atendendo as demandas no que tange a suporte ou direcionamento de soluções, o papel desta área é de direcionar um conjunto de práticas, estabelecendo padrões técnicos aos usuários de TI com a finalidade de garantir controles efetivos e ampliar processos de segurança, buscando minimizar riscos e ampliar desempenho, otimizando a ampliação de recursos, com redução de riscos, em um nível geral onde devesse buscar e suportar as melhores decisões alinhando TI aos negócios, ou seja, Torre de Governo ouvindo a voz dos clientes.

5 CONCLUSÃO

Pode-se concluir que a essência da concepção dos serviços compartilhados consiste na separação das atividades estratégicas e de execuções, liberando os seus executivos para pensar e elaborar as estratégias da companhia. Essa dinâmica permite a simplificação e a eliminação de funções de apoio duplicadas. Atividades

¹⁷ Área responsável pela aprovação de novas normas, procedimentos ou alterações solicitadas por todo o grupo empresarial, situado na cidade de Monterrey - México.

que eram desempenhadas de forma fragmentada por diversas áreas em processos, são padronizadas e otimizadas na gestão compartilhada.

A distância entre o CSC e as unidades de negócios é um fator de desvantagem na execução das atividades, pois ocorrendo contingências nas unidades de negócios, os únicos meios de contato para a resolução de um eventual problema são por telefone ou e-mail. O modelo compartilhado permite ao colaborador a apropriação de conhecimento, pois sendo atividade repetitiva o profissional torna-se um especialista em sua atividade. O CSC não possui plano de carreira, com isso a organização fica vulnerável a possibilidade de perder profissionais para o mercado de trabalho. A Tecnologia da Informação é o principal gargalo do Centro de Serviços Compartilhados, com isso não possibilita uma melhor performance do modelo no que tange a resultados.

Cada vez mais as organizações buscam esse modelo como forma de reduzir custos do *back office* e com a força da globalização, os serviços também são alvos desse voraz redutor de gastos de atividades não considerados *core business*.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Henrique Jose. **Centro de Serviços Compartilhados (CSC): Impactos da Implementação do Modelo na Estratégia, na Estrutura e na Gestão de empresas do setor Privado**. 2010. 207 p. Mestrado (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2010.

AFFONSO, Henrique José; MARTINS, Henrique Cordeiro; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Centro de Serviços Compartilhados em modelo próprio ou terceirizado: Um estudo comparativo Multicasos**. 2012. 16 p. SIMPOI 15 anos (Congresso SIMPOI 15 anos) - Congresso, 2012.

BERDEJO, Ludwig Miguel Agurto. **Fatores de Resistência ao Processo de implementação de um Centro de Serviços Compartilhados: Uma abordagem segundo a teoria institucional**. 2009. 184 p. Dissertação (Pós-Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, [S.I.], 2009.

BUCHSBAUM, Paulo e BUCHSBAUM, Marcio. **Negócios S/A – Administração na Prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2012, 546 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, 411 p.

CORRÊA, Rodrigo Machado *et al.* **Centros de Serviços Compartilhados: Um Estudo Sobre a Metodologia de Pesquisa**. 2011. 20 p. SIMPOI 15 anos (Sociedade, Contabilidade e Gestão v.6 n. 1) - Congresso, Rio de Janeiro, 2011.

CUNHA, Júlio Araújo Carneiro da. **A Gestão de Pessoas em Centros de Serviços Compartilhados no Brasil: Um Estudo sobre a Percepção dos Gestores e Empregados Operacionais**. 2011. 201 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, [2011].

FERREIRA, Cicero. **Centro de Serviços Compartilhados como Instrumento de Gestão Regional no Setor Público**. 2010. 123 p. Pós-Graduação (Pós-Graduação em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2010.

FERREIRA, Cicero; BRESCIANI, Luiz Paulo; MAZZALI, Leonel. **Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira**. 2010. 18 p. Revista do Serviço Público Brasília (Revista do Serviço Público Brasília), Brasília, 2010.

FRANCO, Décio Henrique; *et al.* **Tecnologias e Ferramentas de Gestão**. São Paulo: Alínea, 2011. 361 p.

JOIA, Elisa Kerr; MATTOS, Monique Ginglass Pereira. **Conceitos e Definições de um Centro de Serviços Compartilhados**. 2008. 77 p. Monografia (Graduação em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 544 p.

MAGALHÃES, Carlos Alberto Pereira. **Como alavancar vantagem competitiva através de Centro de Serviços Compartilhados: Estratégia para maximizar o valor em sua organização**. 1 ed. São Paulo: All Print, 2013. 246 p.

MARTINS, Vicente de Paula; AMARAL, Francisco Piedade. **Centro de Serviços Compartilhados: A Consolidação da prática dos Centros de Serviços Compartilhados**. 2008. 32 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Universidade Católica de Santos, [S.l.], 2008.

OLIVEIRA, Valdeci. **O papel do líder facilitador para a Gestão Administrativa bem-sucedida nos Centros de Serviços Compartilhados**. 2011. 18 p. Pós-Graduação (Pós-Graduação em Gestão de Pessoas) - Anhanguera, Jacareí, 2011.

PORTULHAK, Henrique *et al.* **XV SEMEAD Seminários em Administração**. 2012. 18 p. Estudos Organizacionais (Comportamento Organizacional), [S.l.], 2012.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: Conceitos Essenciais e Aplicações**. 4 ed. São Paulo: Pearson, 2010. 396 p.

SOARES, Caroline Campos Barata; RUNTE, Gabriel Frederico Carvalho. **Aplicação da Metodologia do *Balanced Scorecard* numa Estrutura de Centro de Serviços Compartilhados**. 2012. 95 p. Graduação (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro - Escola Politécnica, Rio de Janeiro, 2012.

SOUZA, Aline Matoso de *et al.* **Análise do Projeto de Implantação do Centro de Serviços Compartilhados na Embraer**. 2011. 204 p. Pós-Graduação (MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria) - Programa FGV Management, São José dos Campos, 2011.

SOUZA, Marcos Antônio de; CORRÊA, Rodrigo Machado. **Centros de Serviços Compartilhados: Publicações no Congresso Brasileiro de Custos (CBC) no Período de 1998 a 2008**, 18p. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

SOUZA, Moisés de; MELIM, José Maria; MACEDO, Marcelo. **O estudo da eficácia do modelo CSC em uma Instituição Privada de**. 2012. 12 p. II CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (O estudo da eficácia do modelo CSC em uma Instituição Privada de) - CONBREPO, Ponta Grossa, 2012.