

Centro de Serviços Compartilhados: principais conceitos e práticas

Samir Lótfi, Maria Clara Castro, Victor Vianna Gomes

A cada dia, o Brasil se torna um país mais relevante no contexto internacional. Com a crescente internacionalização das economias, alguns diferenciais se tornam essenciais na conquista de maiores fatias de mercado. Um deles, sem dúvida, é a competitividade, cuja influência nos resultados das empresas é claramente perceptível.

Ela é, por sinal, um dos grandes temas em pauta quando se trata do sucesso no ambiente empresarial. As grandes transformações tecnológicas e a acirrada concorrência pela qualidade *versus* o baixo preço de produtos e serviços são desafios cada vez mais presentes no dia a dia dos líderes empresariais. Questões como diferenciação e otimização de custos e processos operacionais que buscam a excelência no desenvolvimento de trabalhos que não constituem a atividade-fim do negócio têm sido foco de grande atenção nas empresas.

É nesse contexto que se insere a atual busca das corporações por soluções que representem uma nova forma de organizar seus processos, tendo sempre em vista a meta de assegurar eficiência e ganhos de escala. Entre as soluções que hoje caminham para se consolidar entre os modernos modelos de gestão, a partir da realidade de empresas do Brasil e do mundo, estão os chamados Centros de Serviços Compartilhados (CSCs).

Grandes e médias empresas passam a adotar os CSCs

Entendidos como um modelo de organização de processos operacionais pelo qual uma área da empresa presta serviços, a partir de um mesmo ponto de atendimento, para várias unidades ou departamentos da corporação, os CSCs vêm ganhando espaço nas grandes e médias empresas como um meio de otimizar recursos e integrar tecnologias, processos e pessoas e, sobretudo, como um mecanismo essencial na geração de valor aos acionistas.

O ambiente de serviços compartilhados provoca mudanças na forma de trabalhar, nos relacionamentos, nos controles e, fundamentalmente, na rotina diária das corporações. Como resultados desse compartilhamento, eclodem impactos que podem variar de acordo com a abrangência das áreas atingidas, da cultura da organização e da forma como o processo é conduzido, os quais devem ser

obrigatoriamente considerados visando à eficácia da implementação do CSC, sendo a literatura ainda carente sobre a abordagem objetiva dessas informações, constituindo-se uma importante lacuna na compreensão do assunto.

Por que as empresas utilizam o CSC

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. Esses fatores que justificam a implementação do CSC se relacionam diretamente com os benefícios que ele pode trazer, segundo o mesmo autor, conforme se observa no quadro a seguir.

Quadro 1 – Benefícios do CSC

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

Fonte: SCHULMANN; HARMER; LUSK, 2001.

Os principais impactos de um CSC podem ser resumidos em maior confiabilidade e aplicação das informações; padronização; metodologia de trabalho; maior rigor na exigência do cumprimento de limites, normas e procedimentos; aumento da capacidade de implementação de ideias, além de possibilitar a criação de um clima de aprendizado. No caso do compartilhamento de serviços, os objetivos são a redução de custos fixos, a obtenção de economias de escala e de racionalização, a complementaridade tecnológica e obtenção de benefício do conhecimento associado.

Riscos de adoção do modelo

Em relação aos riscos de adoção do modelo de CSC, observa-se que um deles é a perda de controle dos custos de implementação: despesas com infraestrutura, realocação de funcionários, contratação, treinamento, tecnologia, informática, viagens e despesas legais são facilmente subestimadas e dificilmente controladas. Outro risco é a ausência de comprometimento, tanto da cúpula da organização em garantir os recursos necessários, quanto das unidades em garantir a utilização dos serviços e o acesso necessário para a fase de transição.

Finalmente, há o risco de perda de credibilidade, que pode decorrer de várias pequenas falhas, como, por exemplo, atrasos no cronograma de implementação, não cumprimento do orçamento, baixo nível de atendimento

inicial. Mais sérias são as potenciais rupturas de atendimento, como uma parada de produção em uma planta remota devido a uma falha de abastecimento da gestão centralizada de estoques. Incidentes como esses podem causar não apenas a descrença e a descontinuidade do CSC, como também sérios prejuízos para as operações.

O que são Centros de Serviços Compartilhados

O desenvolvimento de Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) é realidade comum a inúmeras organizações ao redor do mundo. Intensificado a partir da década de 1990, esse movimento estratégico vem se ampliando ao longo dos anos em empresas de diferentes setores de atuação, inclusive órgãos governamentais. No Brasil, empresas como o Grupo Camargo Corrêa, Petrobras e Votorantim foram pioneiras, e hoje tal prática se consolida em organizações de grande porte e que atuam em diversos mercados.

Quadro 2 – Exemplos de Centros de Serviços Compartilhados no Brasil: setores e empresas

SETORES	EMPRESAS
Mineração e extração de petróleo, gás e biocombustíveis	Petrobras, Vale
Bens industriais e materiais básicos	Gerdau, ABB, Siemens, Philips, Basf, Rhodia, Alcoa, IBM, Braskem, Dow Chemical, Votorantim, Bayer, Embraer, Fiat, Nestlé
Construção e transporte	Oderbretch, Camargo Corrêa, Gol, Correios, CCR
Bens de consumo	AmBev, Brasil Foods, Nestlé, Schincariol, Johnson&Johnson, Roche, Cargill, Editora Abril, Bunge
Utilidade pública e telecomunicação	Alfa Energia, Energias do Brasil, Motorola, CRBC/Algar, Oi
Financeiro	Bradesco, Visa, HSBC

Fonte: Elaborado pelos autores

As diferentes definições para Centro de Serviços Compartilhados apresentam em comum o fato de que a sua criação passa pelo agrupamento de vários processos e atividades da empresa em uma nova e semiautônoma unidade de operação, que tem como objetivo atender clientes internos com eficiência, geração de valor, custos

reduzidos, melhor qualidade e controle de serviços, permitindo-lhes maior concentração em seus negócios centrais.

Conheça melhor o modelo

Cabe ressaltar que tal modelo vai muito além da simples centralização de processos em uma única estrutura da empresa. Enquanto a centralização de processos sob a gestão de uma única área tem o foco principal na redução de custos e, conseqüentemente, em atender os interesses da corporação, o Centro de Serviços Compartilhados tem o foco principal na prestação de serviços de alta qualidade aos seus clientes internos. Esse objetivo se concretiza por meio de um conjunto de normas e formas de atendimento que contempla, inclusive, a pactuação da qualidade esperada na prestação de serviços com os seus clientes e a possibilidade de comparar seu desempenho com práticas consideradas de referência (*benchmark*) no mercado.

Atendendo a tais critérios de qualidade, as áreas-cliente pagam pelos custos totais, inclusive administrativos, referentes a cada um dos serviços que recebem do CSC. Trata-se de áreas dedicadas à prestação de serviços que se fundamentam na excelência de suas operações, buscando alto nível de atendimento às unidades de negócio e ganhos de escala e eficiência nos processos que operam.

CSC versus terceirização

Existem importantes argumentos que fazem com que organizações escolham CSC em detrimento da terceirização. A opção pela terceirização geralmente ocorre quando o mercado dispõe de provedores que possuem competências necessárias à prestação de serviços com qualidade. Nesse caso, as empresas buscam uma alternativa que propicie retornos mais rápidos e que costuma demandar menores investimentos iniciais. A escolha por CSC está vinculada à procura por serviços mais específicos e customizados, alinhados a aspectos culturais da empresa. Empresas que optam por CSC visam a maior controle sobre as operações e à garantia de retenção de seus conhecimentos e expertise. Tal modelo é, portanto, mais orientado para ganhos de médio e longo prazo.

As atividades conduzidas por Centros de Serviços Compartilhados tendem a ser transacionais, ou seja, repetitivas, rotineiras e comuns a uma ou mais unidades

de negócios da empresa. São passíveis de serem padronizadas, controladas e geralmente conduzidas de maneira descentralizada. Os processos mais comuns são os das áreas de finanças, recursos humanos, tecnologia da informação e de logística e suprimentos. Dentre as funções recorrentemente processadas estão contas a pagar e receber, escrituração fiscal, tesouraria e folha de pagamento.

Vantagens e desvantagens associadas ao modelo

Pesquisas indicam que os principais fatores que levam empresas brasileiras a implantarem Centros de Serviços Compartilhados (CSC) são a redução de custos e a busca por melhoria nos processos e na qualidade dos serviços. Após a implantação de seus CSCs, as empresas percebem impactos positivos nessas três áreas, bem como na visibilidade das informações e escalabilidade dos processos. A redução de custos está associada principalmente à centralização das atividades e à gestão de desempenho promovida por Centros de Serviços Compartilhados.

Parte dos custos fixos da empresa passa a ser aproveitada por quantidade maior de unidades de negócios, viabilizando melhor gerenciamento de picos na carga de trabalho e menores custos marginais para o atendimento a novos clientes internos. A condução de diversas atividades em uma única unidade de operação também favorece que boas práticas em gestão sejam identificadas e adotadas como padrão a ser seguido e continuamente melhorado pela empresa.

Em nível estratégico, a criação de CSC está intimamente relacionada ao suporte de crescimento das empresas, que veem o modelo como meio de atingir eficiência operacional em atividades de suporte e retaguarda, incentivando a sinergia entre unidades de negócio e maior concentração em suas atividades centrais. Organizações multinacionais também podem utilizar a prerrogativa de criar um estilo de gestão replicável, que possa facilitar processos de fusão e aquisição, e ser utilizado em diferentes regiões do mundo. Cabe ressaltar que existem fatores de risco associados ao desenvolvimento de CSC. Um deles é a perda de controle dos custos de implementação. Despesas como infraestrutura, realocação de funcionários, contratação, treinamento e tecnologia são facilmente subestimadas e dificilmente controladas.

Outro risco bastante mencionado é a ausência de comprometimento, tanto da cúpula da organização em garantir os recursos necessários quanto dos

clientes internos em garantir a utilização dos serviços e o acesso a informações para a fase de transição. Há ainda o risco da perda de credibilidade nas fases iniciais de implementação, que pode decorrer de quedas momentâneas na qualidade dos serviços, atrasos no cronograma, ou mesmo descumprimento do orçamento previsto.

Alguns fatos também indicam possíveis desvantagens do modelo de CSC. Pessoas alocadas em Centros de Serviços Compartilhados podem se sentir desmotivadas, dada a natureza repetitiva do trabalho e a limitação em planos de carreira. Como a orientação para reduzir custos é presente na maior parte dos CSCs, locais mais remotos podem ser escolhidos para a sua implantação, e a distância física pode ser desfavorável ao relacionamento entre as unidades de negócios da empresa.

Situações que antes eram tratadas pessoalmente passam a ser conduzidas por um sistema informatizado, ou por assistência remota, e isso pode caracterizar uma mudança cultural significativa que gera resistência e longo período de adaptação. Por sinal, a causa citada com mais frequência por empresas brasileiras que abandonaram esse modelo reside na incapacidade do CSC em dar suporte remoto às demais unidades de negócio.

O futuro e a excelência em CSC

Existe no Brasil e no mundo um crescente movimento de solidificação do modelo de Centro de Serviços

Compartilhados (CSC), que faz com que seu conceito vá muito além do simples modismo em gestão no atual ambiente de negócios. O desenvolvimento de CSC é veemente, e as empresas que o utilizam buscam, por meio dele, cada vez mais eficácia, criação, entrega e captura de valor. Líderes empresariais reconhecem e exploram sistematicamente o valor do CSC como facilitador estratégico.

Os CSCs continuarão a conduzir esforços para reduzir custos e melhorar a qualidade por meio da maior padronização, centralização e expansão dos negócios. No entanto, a evolução dessa prática nas empresas tem tornado mais exigentes os clientes internos, fato que estimula melhorias nos níveis de serviços e a busca pelo desenvolvimento customizado de sistemas, processos e pessoas. É possível que sejam mais recorrentes experiências de compartilhamento de atividades e recursos entre empresas que possuem CSC, inclusive concorrentes, que podem vislumbrar maneiras de reduzir custos sem expor seus negócios centrais.

Ocorre tendência de evolução dos Centros de Serviços Compartilhados, alguns dos quais deixam de ser centros de operações transacionais para grande volume e baixo valor agregado para se tornarem unidades operacionais com a entrega de produtos e serviços com alto valor e excelência. O resultado são modelos mistos de operação, orientados em ajudar clientes internos na análise de seu desempenho e na otimização de processos para atingir os objetivos do negócio, melhorando, ao mesmo tempo, as expectativas de suas partes interessadas.