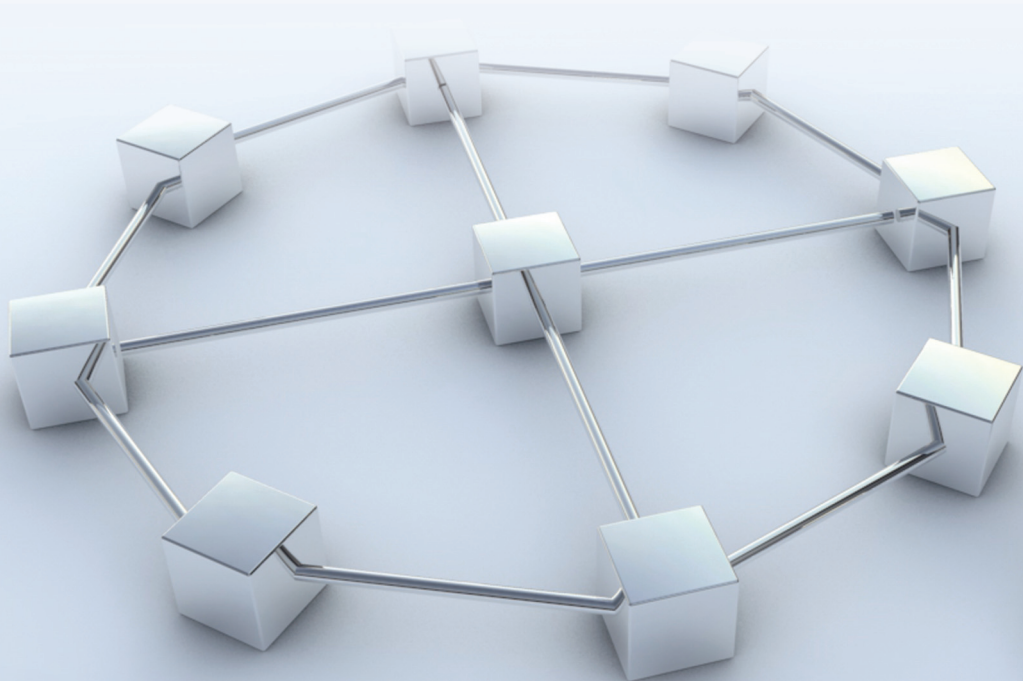


Vanessa Kelly Saavedra Frederico



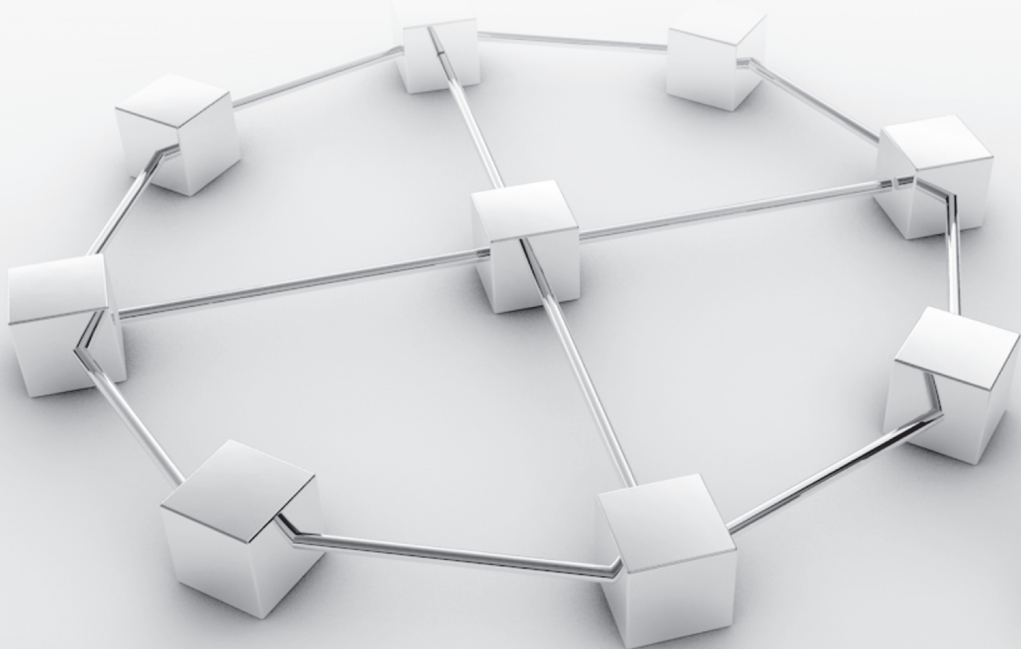
CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS MELHORES PRÁTICAS



EDITORA INTERCIÊNCIA

CENTRO DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS
MELHORES PRÁTICAS

Vanessa Kelly Saavedra Frederico



CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS MELHORES PRÁTICAS



EDITORA INTERCIÊNCIA

Rio de Janeiro – 2014

Copyright © 2014, by Vanessa Saavedra

Direitos Reservados em 2014 por **Editora Interciência Ltda.**

Diagramação: Ana Paula Lessa da Cunha Tavares

Revisão Ortográfica: Nancy Maria de Souza

Maria Helena de Aguiar Huebra

Capa: Rejane Megale

CIP-Brasil. Catalogação-na-Fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

S116c

Saavedra, Vanessa

Centro de serviços compartilhados: melhores práticas/
Vanessa Saavedra; colaboradores Daniel Biato, Lara Pessanha
e Thaís Oliveira. – 1 ed. – Rio de Janeiro: Interciência, 2014.
132 p. il.; 23 cm.

Com anexos

ISBN 978-85-7193-330-9

1. Serviços compartilhados (Administração). 2. Planejamento
estratégico. 3. Gerenciamento de recursos da informação. I. Bia-
to, Daniel. II. Oliveira, Thaís. III. Título.

13.04233

CDD: 658.4038

CDU: 005.94

É proibida a reprodução total ou parcial, por quaisquer meios,
sem autorização por escrito da editora.

www.editorainterciencia.com.br



Editora Interciência Ltda.

Rua Verna Magalhães, 66 – Engenho Novo

Rio de Janeiro – RJ – 20710-290

Tels.: (21) 2581-9378 / 2241-6916 – Fax: (21) 2501-4760

e-mail: vendas@editorainterciencia.com.br

Impresso no Brasil – *Printed in Brazil*



Apresentação

É incontestável o fato de que os Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) se apresentam como forte tendência de mercado neste momento. Entretanto, os principais conhecimentos relacionados ao assunto ainda estão demasiadamente confusos e desordenados para a maioria dos gestores de corporações, assim como as melhores práticas de implantação e pós-implantação do modelo. Um dos motivos disso, é a falta de publicações sobre o assunto no país. Diante disso o Instituto de Engenharia de Gestão (IEG) busca com este livro preencher estas lacunas de compreensão.

O livro é fruto de anos de experiência do IEG em contato com as principais empresas do país que possuem CSC. Hoje, os Centros de Serviços Compartilhados são utilizados por mais de 90 % das 100 maiores empresas listadas pela revista *Fortune*. Dessa forma, é possível notar a quantidade de profissionais que atuam nesse ramo e que carecem de informações e estudos sobre o assunto.

A proposta de valor deste material é justamente permitir o aproveitamento completo de todos os ganhos relacionados à adoção, manutenção e evolução de um CSC. Mesmo para as organizações que já utilizam esta estrutura, a consciência das possibilidades oferecidas pelo modelo é extremamente útil. Somente desta maneira, a corporação é capaz de antever os resultados e efeitos futuros e de se preparar e se adequar para a ocorrência dos mesmos.

Nesse contexto de previsões e antecipação de resultados, serão apresentadas também as principais tendências em se tratando de práticas e modelos adotados por grandes *players* que incorporaram com sucesso a dinâmica dos serviços compartilhados às suas operações.

Com esses objetivos em foco, será apresentada uma sequência lógica de compreensão sobre o tema. Após uma visão geral do assunto e do registro dos principais benefícios levantados, as etapas de implementação serão descritas. Em seguida, será re-avaliada uma profunda análise dos momentos pós-implementação, além da sugestão de melhores práticas e ferramentas de melhoria contínua. A finalização do conteúdo exposto e analisado será feita por meio da apresentação de *cases* empresariais, o que é um dos diferenciais desta publicação para outras poucas que existem no mercado. Este livro busca mostrar a teoria e como ela é aplicada na prática.

Abordando problemáticas comumente encontradas em empresas de pequeno, médio e grande porte, o CSC orienta as tomadas de decisões para soluções estruturais definitivas. Questões como despesas decorrentes da descentralização de operações e culturas resistentes serão tratadas nesta obra tanto sob a perspectiva dos colaboradores como da alta direção das empresas.

Por fim, ao término da leitura deste livro, será possível comprovar a clareza e a abertura do leque de oportunidades de evolução corporativa proporcionado pela criação de um CSC e pela aplicação de seus conceitos dentro de uma organização.

Sobre o IEG

O Instituto de Engenharia de Gestão atua nas áreas de Inteligência de Mercado e Desenvolvimento de Pessoas, buscando sempre atender e ajudar corporações e profissionais a atingirem seus objetivos, seja qualificando colaboradores ou fornecendo informações de mercado de forma a auxiliar no processo de tomada de decisões. Dessa forma, o IEG constantemente elabo-

ra relatórios de pesquisas e pesquisas customizadas para empresas com estudos das principais tendências de mercado. O IEG estuda diversas áreas, mas tem como foco os estudos de CSC, Logística, RH e *Supply Chain*. Em CSC, a empresa publica bimestralmente a *Shared Services News*, uma revista com as principais notícias, matérias sobre CSC e entrevistas com os principais diretores de empresas líderes em serviços compartilhados. Além disso, o IEG faz estudos de *Benchmarking* para empresas como All, AmBev, Anima, BRF, Camargo Corrêa, CCR, Dow, EBX, Embraer, Fiat Service, Firjan, Gerdau, Natura, Odebrecht, Petrobras, Raízen, Siemens, Solvay, Solví, Supergasbras, Tgestiona, Totvs, Votorantim, entre outras.



Prefácio

A história dos Centros de Serviços Compartilhados começou a ser escrita no Brasil no final dos anos 1990, quando multinacionais instaladas aqui passaram a replicar um modelo que se mostrava bastante promissor nos mercados europeu e norte americano. Mas foi somente a partir de 2005 que passamos a ter massa crítica, quando várias empresas nacionais passaram a investir em projetos de centralização de atividades, racionalização e padronização de processos.

Nesta época, foram grandes os desafios enfrentados pela falta de conhecimento e cultura de serviços compartilhados e da pouca literatura que havia sobre o tema. Desde então, uma verdadeira revolução aconteceu com os CSCs brasileiros que cresceram em número e especialmente na qualidade dos serviços prestados. Foram promovidos diversos eventos, pesquisas de benchmarking e novas consultorias se lançaram no mercado; até um MBA exclusivo do tema foi lançado com grande sucesso entre os participantes.

Ainda assim, percebe-se um grande espaço na área literária, abordando o tema, explorando os *cases* de sucesso, as dificuldades e principalmente as oportunidades deste setor. Há tempos os CSCs deixaram de ser um mero “coadjuvante” nas empresas para focarem quase exclusivamente à redução de custos e à padronização de processos, transformando-se em

um verdadeiro diferencial competitivo voltado para a excelência de serviços e otimização dos ganhos das corporações.

Outro ponto de destaque foi a evolução dos profissionais envolvidos no tema. Entre eles, gestores que tinham grande conhecimento dos processos da organização e abraçaram a nova cultura de trabalho; consultores que trouxeram para o Brasil e implementaram as melhores práticas dos CSCs globais; funcionários dos centros que adotaram o novo modelo e, principalmente, os clientes que se beneficiaram desta nova maneira de prestação de serviços administrativos.

Nos últimos anos tive a felicidade de acompanhar um pouco desta evolução e a grande contribuição do Instituto de Engenharia de Gestão (IEG) tanto na atuação de estudos e pesquisas na área como na promoção da discussão e evolução dos CSCs brasileiros. Da mesma forma, conheci de perto o trabalho da Vanessa, grande estudiosa e conhecedora do tema, que desempenhou com muito esmero suas atividades em alguns dos principais Centros de Serviços do mercado. Destaco aqui a importância que teve a sua chegada ao GESC*, primeiramente na estruturação das pesquisas anuais de benchmarking, já em sua 5ª edição, sendo um verdadeiro divisor de águas para melhoria de processos das empresas participantes. Vital foi sua contribuição para a reorganização das agendas, possibilitando reuniões mais estruturadas e com foco mais estratégico.

E, neste livro, a Vanessa conseguiu nos apresentar de forma muito bem estruturada os principais aspectos relacionados ao universo dos CSCs, desde as questões conceituais, benefícios e desafios da fase de implementação do modelo, até os aspectos cruciais da fase de estabilização e as tendências segregadas nas áreas que normalmente fazem parte do escopo dos Centros de Serviços.

* GESC: Grupo de Estudos de Serviços Compartilhados.

Se você leitor já é um conhecedor do tema, já passou por um processo de implementação, trabalha ou é cliente de um CSC, provavelmente encontrará neste livro muitos aspectos que já vivenciou ou são rotina no seu dia a dia. Mas se ainda não teve contato com a matéria, poderá conhecer de forma clara e com uma leitura muito agradável as razões que fazem com que cada vez mais empresas invistam na criação de Centros de Serviços Compartilhados.

Boa leitura!

Jair Bondicz
Presidente do GESC



Sumário

Apresentação	V
Prefácio	IX
O que é CSC?	1
1.1 Modelo Conceitual.....	1
1.2 Natureza e Características do CSC na Excelência da Gestão.....	5
A Importância do CSC.....	19
2.1 Benefícios Operacionais e Fatores Críticos para o Sucesso.....	19
2.2 CSC como Fonte Geradora de Valor para a Empresa.....	22
Implantação do CSC.....	25
3.1 Mecanismos de Implantação: as “Quatro Ondas”..	25
3.2 Principais Dificuldades.....	47
3.3 Avaliação de Maturidade	53
Pós-implantação do CSC	71
4.1 Indicadores de Desempenho	71
4.2 Tecnologia da Informação	74
4.3 Gestão por Processos, Governança e Melhoria Contínua.....	78

4.4	Gestão de Pessoas.....	82
4.5	Gestão de Mudança.....	84
Principais Tendências em CSC.....		87
Anexo 1 – Serviços Compartilhados.....		91
	Financeiro.....	93
	Fiscal/Contabilidade.....	94
	Recursos Humanos.....	95
	Tecnologia da Informação.....	97
	Suprimentos/Logística.....	99
Anexo 2 – Estudos de Caso.....		101
	<i>Case 1</i> – CSC como Diferencial Competitivo.....	101
	<i>Case 2</i> – Estratégias de Motivação e Retenção de Pessoas.....	103
	<i>Case 3</i> – <i>Business Process Outsourcing</i>	105
	<i>Case 4</i> – Processos Estratégicos.....	107
	<i>Case 5</i> – Relacionamento com Clientes Internos.....	109
	<i>Case 6</i> – Desafios e Oportunidades na Globalização dos CSCs.....	111
Conclusão Geral.....		115

Índice de Figuras

Figura 1.1	Modelo de Estruturação de um CSC.....	2
Figura 1.2	Principais características de um CSC pleno..	3
Figura 1.3	Flexibilidade no atendimento e organização por processos.....	6
Figura 1.4	Rateio simples.....	7
Figura 1.5	Custo por transação.....	9
Figura 1.6	SLA e SLA Reverso.....	11
Figura 1.7	Nível de Serviço × Custos.....	13

Figura 1.8	Catálogo de serviços e custos associados....	14
Figura 1.9	Unidade de Serviços Global com Centros Regionais	18
Figura 2.1	<i>Plug and play</i>	23
Figura 3.1	Introdução às “Quatro Ondas” de implantação e evolução do CSC	27
Figura 3.2	CSC e ganhos de escala	35
Figura 3.3	“Recorte e Colagem dos Processos”	36
Figura 3.4	“Vale do Desespero”	38
Figura 3.5	Processos da área financeira e sua presença no CSC <i>Finance</i>	44
Figura 3.6	Adoção do <i>Supply Chain Finance</i> × existência de um CSC.....	44
Figura 3.7	Benefícios por “Onda”	45
Figura 3.8	Categorização dos custos	46
Figura 3.9	Maturidade e ano de implantação	54
Figura 3.10	As 4 Ondas e o nível de maturidade	55
Figura 3.11	Análise de maturidade	58
Figura 4.1	Passos para Criação de um Indicador de Desempenho	74
Figura 4.2	Ciclo PDCA	80
Figura 4.3	<i>Lean Thinking</i>	81
Figura A.1	Categorização de processos.....	92
Figura A.2	Principais processos: Financeiro	94
Figura A.3	Principais processos: Fiscal/Contabilidade	95
Figura A.4	Principais processos: Recursos Humanos... ..	97
Figura A.5	Principais processos: Tecnologia da Informação	98
Figura A.6	Principais processos: Suprimentos/Logística	100



O que é CSC?

1.1 Modelo Conceitual

Para manter sua competitividade, as organizações, independente do porte, sofrem muitas pressões nos dias de hoje e isso faz com que os líderes tenham inúmeros desafios de gestão, para melhorar processos, reduzir custos, aumentar produtividade etc. O objetivo de qualquer organização é gerar valor para os acionistas. Cada vez mais, no entanto, as empresas estão olhando para processos e setores que não fazem parte do *core business*, exemplo dos Centros de Serviços Compartilhados.

Em um momento inicial, pode-se definir um Centro de Serviços Compartilhados como uma estrutura de centralização processual aplicada, sobretudo, às atividades de suporte de uma empresa. Processos que apresentam grande volume transaccional e que não contribuem significativa ou diretamente para a geração de valor são identificados e transferidos do Corporativo e das Unidades de Negócio para o CSC.

Apesar de a sua definição estar atrelada ao conceito de centralização, o CSC transcende essa limitação conceitual e busca aliar os benefícios de ambos os modelos: centralizado e descentralizado. A conciliação entre as vantagens de cada modelo é fundamental para a organização de atividades compartilhadas.

Além da centralização de processos, a instalação de um modelo de serviços compartilhados prevê também a padronização e a otimização dos processos centralizados. Entretanto, para que

esse modelo evolua para um CSC consolidado, é fundamental que ele esteja estruturado sobre três pilares: Apuração e Repasse de Custos, SLAs¹ (Acordos de Nível de Serviço) e SLAs Reversos e Relacionamento com Clientes Internos.

Suportando esses pilares, deve haver um Modelo de Gestão por processos bem definido e, no topo dessa estruturação, é necessário que esteja a Governança Corporativa. A figura 1.1 ilustra essa edificação metafórica.

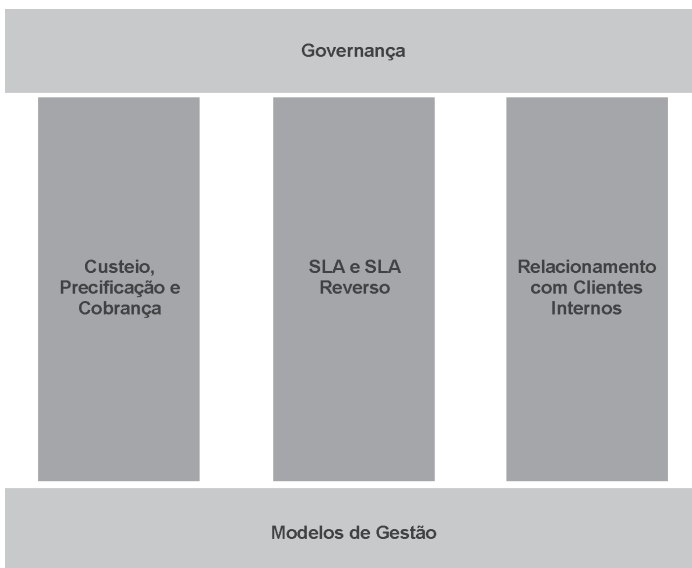


Figura 1.1 Modelo de Estruturação de um CSC.
Fonte: Elaboração própria.

As primeiras iniciativas no sentido da constituição de um CSC eram caracterizadas apenas por uma simples centralização de atividades. O CSC propriamente dito só foi instituído após a inclusão dos conceitos de formalização dos serviços nas discussões. Tais conceitos podem ser entendidos por:

- Instituição dos níveis de serviço.

1 *Service Level Agreements*

- Noção de prestação de serviços a clientes internos.
- Estruturação de repasse de custos.
- Criação de um catálogo de serviços: organização dos serviços oferecidos pelo CSC e seus custos associados.

Seguindo a composição desses conceitos, as diversas empresas que realizaram o movimento de centralização de suas operações transacionais iniciaram a implementação de seus CSCs por meio da observação dos três pilares do modelo de estruturação explicitado na figura 1.1. Assim, os principais avanços obtidos são evidenciados nas características fundamentais de um CSC pleno exibidas na figura 1.2.



Figura 1.2 Principais características de um CSC pleno.

Fonte: Elaboração própria.

De cada uma das características citadas na figura 1.2 podemos entender:

➤ *Segregação de atividades*

A categorização e a discriminação dos processos a serem incluídos no escopo do CSC são, geralmente, os primeiros passos cumpridos pelas organizações que adotam o modelo de CSC.

➤ *Independência da estrutura organizacional*

O CSC deve manter uma imagem desassociada da corporação, pois isso fortalece o caráter de “Fábrica de Serviços” que a estrutura deve manter. No entanto, o CSC deve conservar um relacionamento muito próximo com o restante da organização, de forma a manter a plena operação de acordo com as mudanças recorrentes e com a percepção de satisfação dos clientes.

➤ *Processos para operação remota*

Todos os processos operacionalizados pelo CSC devem estar aptos à execução remota, especialmente pelo fato de que a infraestrutura física do CSC pode se encontrar muito distante das unidades solicitantes. Em alguns casos, em que a cultura da empresa considera imprescindível à existência de colaboradores do CSC próximos aos clientes, utilizam-se os postos denominados avançados. Tais postos habilitam a coleta de dados e informações das operações de forma mais próxima e aumentam o controle e o monitoramento das atividades no cotidiano.

➤ *Padronização*

Instituir e manter um padrão para cada uma das atividades desempenhadas dentro de um CSC é essencial para o sucesso do mesmo, uma vez que os resultados obtidos devem ser totalmente previsíveis e replicáveis. Vale destacar que esse padrão precisa ser revisado constantemente para que esteja sempre refletindo a realidade da operação, a qual muda de tempos em tempos.

➤ *Central de Atendimento*

O CSC deve possuir apenas um ponto de comunicação com a empresa, o qual deve ser constituído em uma Central de Atendimento. Além de permitir aos colaboradores do CSC o foco

integral em suas operações, o também chamado *Call Center* possibilita a standardização e a categorização dos atendimentos. Importante mencionar que outros canais, como a *Web*, são igualmente indicados para o atendimento e também eliminam o contato direto com os colaboradores do CSC.

➤ *Cultura de prestação de serviços*

Este item está intimamente relacionado com os demais descritos anteriormente. A corporação e o CSC devem se relacionar tal como cliente e fornecedor de serviços, respectivamente. Apesar desta cultura geralmente se fortalecer de forma natural por meio da adoção dos conceitos intrínsecos a um CSC, ela deve ser constantemente incentivada e promovida pela organização como um todo.

Existe um contraponto entre serviços internos e serviços adquiridos no mercado. No mercado, o consumidor tem a opção de escolher qual prestador de serviço deseja utilizar de acordo com o que gera valor para ele. Por outro lado, nos serviços compartilhados, não há competição no caso das empresas em que o CSC é mandatório. Além disso, no mercado o cliente define o nível de serviço, enquanto no CSC existe um acordo sobre o serviço prestado.

➤ *Melhoria contínua*

Em paralelo a todas as atividades operacionalizadas pelo CSC, ocorre o processo de melhoria contínua. Seu objetivo básico é impulsionar o ciclo virtuoso da coleta de dados sobre a satisfação dos clientes e o ajuste dos serviços às suas expectativas, além da melhoria dos processos executados pelo CSC por meio do monitoramento dos indicadores de desempenho, com foco na *performance* do Centro e da companhia de forma global.

1.2 Natureza e Características do CSC na Excelência da Gestão

Frequentemente, as organizações enfrentam um dilema entre centralizar e descentralizar suas estruturas, que está totalmente relacionado com o contexto econômico no qual a empresa

está inserida. Em tempos de crise, opta-se pela centralização da gestão, pela redução de custos e *downsizing*. Já em momentos mais favoráveis, as unidades de negócio optam por uma maior autonomia e a descentralização é estimulada.

O CSC é capaz de conciliar essas duas frentes, apresentando-se como o ponto de ajuste entre os dois modelos. Ao mesmo tempo em que otimiza, padroniza e realiza o *compliance*², o CSC pode flexibilizar o atendimento conforme a demanda. Este aspecto do CSC encontra-se esquematizado na figura 1.3: a organização por processos é mantida mesmo diante da diversidade de demanda das diferentes unidades de negócio, representada na imagem pelas diferentes espessuras das setas. Isso quer dizer que, ao se tornar uma espécie de “Fábrica de Serviços”, o CSC se torna capaz de acionar os processos adequados conforme a natureza dos pedidos. Dessa forma, os níveis de serviços não ficam vulneráveis à volatilidade da demanda.

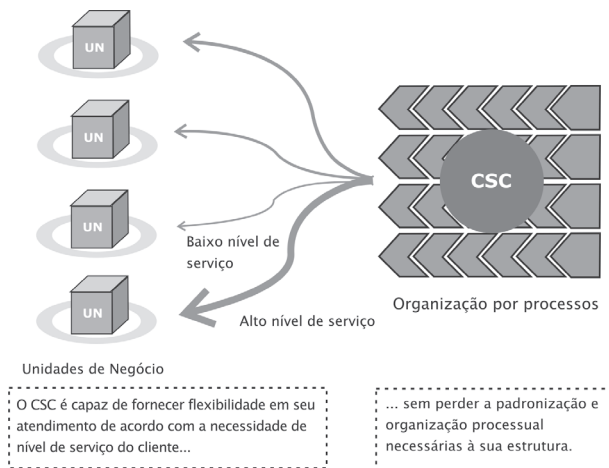


Figura 1.3 Flexibilidade no atendimento e organização por processos.

Fonte: Elaboração própria.

2 O termo *compliance* é referente ao estabelecimento de um conjunto de diretrizes a fim de assegurar o cumprimento de normas e políticas corporativas dentro do ambiente empresarial.

A utilização de serviços compartilhados não é mais incomum no meio empresarial. Entretanto, alguns conceitos, como rateio de custos por volumetria e acordos de níveis de serviço, ainda estão pouco presentes nas empresas, sendo encontrados apenas nas organizações mais maduras em se tratando de serviços compartilhados. Quando implementados, esses conceitos contribuem para a consolidação do CSC.

Ao ratear os custos, o CSC faz a alocação de parcelas de seus custos totais às unidades de negócio, de modo a repassá-los para as unidades consumidoras. Esse repasse pode ser feito de três principais formas, listadas e descritas a seguir:

➤ *Rateio Simples*

O repasse às unidades consumidoras é feito por meio da distribuição equitativa dos custos totais do CSC entre as unidades, de modo que as parcelas alocadas dos custos sejam iguais para todos os clientes internos. Conforme pode ser observado na figura 1.4, será repassada a mesma fração de gastos para todas as unidades, não importando o porte do cliente, seu volume de solicitações e o número de solicitações urgentes, isto é, fora do prazo pré-acordado. Esses parâmetros estão representados na figura 1.4 pelas dimensões dos cubos.

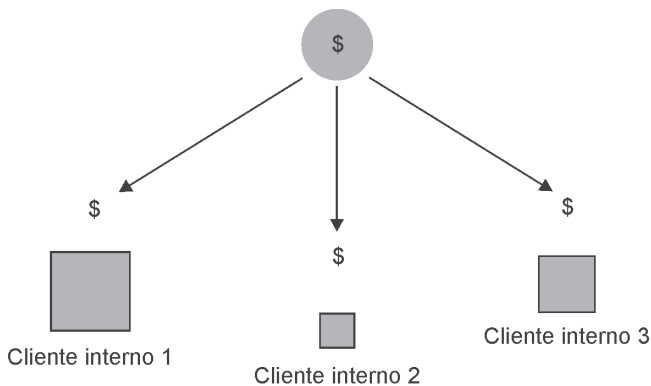


Figura 1.4 Rateio simples.
Fonte: Elaboração própria.

A adoção desse modelo reflete um CSC ainda imaturo em relação às práticas de apuração e repasse de custos, uma vez que esse tipo de rateio não considera as diferenças entre os volumes transacionais consumidos por cada unidade e não contempla nenhum tipo de controle desse consumo. Dessa forma, podemos considerar que o rateio simples não é a melhor opção para a distribuição dos custos e não deve ser utilizado para esse fim em CSCs.

➤ *Preço Combinado*

Este tipo de repasse é baseado no histórico dos serviços consumidos pelas unidades de negócio. O CSC e os clientes internos entram em acordo para fixar o custo a ser repassado pelos serviços prestados durante um período determinado. Esse acordo é fundamentado na análise dos gastos prévios do CSC ao atender às unidades consumidoras e, uma vez fixado, será respeitado mesmo que não reflita com precisão os custos reais do CSC naquele intervalo de tempo considerado.

Exatamente por não contemplar os gastos reais atualizados de cada unidade solicitante, este modelo acumula erros e riscos associados à desconsideração de possíveis mudanças nas proporções de utilização dos serviços. Tal imprecisão entra em desacordo com a configuração formal que um CSC deve possuir, tornando este modelo de apuração e repasse de custos impreciso.

Na maioria das empresas que estão no caminho para uma maior estruturação dos seus modelos de Apuração e Repasse de Custos, este é um formato intermediário, antes de atingir o ideal.

Algumas empresas adotam este formato durante um ano para ter uma ideia da proporção e da alocação/precificação dos serviços. Assim, passam a operar no ano seguinte já no modelo de Cobrança por Transação.

➤ *Cobrança por Transação/Produto*

Neste modelo, cada transação é tratada como uma unidade geradora de custos e a quantidade de transações por ser-

viço prestado é o fator que determina o custo a ser repassado para as unidades consumidoras deste serviço. Para a instalação deste modelo, é fundamental que a empresa tenha definido um bom *driver* de transação para cada serviço. Este parâmetro (*driver*) é denominado “unidade de transação”.

Este modelo é o mais sofisticado dentre as práticas existentes e o mais indicado para utilização em CSCs. A noção de cobrança por transação solicitada permite uma maior conscientização da demanda, já que o repasse de custos considera o volume consumido no período.

Para um melhor entendimento, sugere-se atentar para a figura 1.5. Nela, custos individuais são representados por esferas, que se referem aos custos por transação. Dessa forma, cada cliente interno é responsabilizado exatamente pelo que solicita, tornando o rateio justo e preciso.

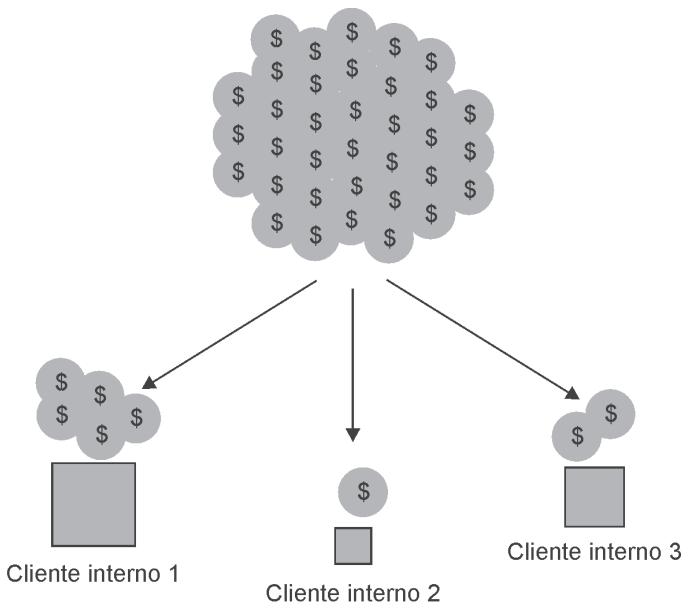


Figura 1.5 Custo por transação.

Fonte: Elaboração própria.

Independentemente do tipo de rateio de custos implantado, seu propósito é transferir as pressões orçamentárias que o corporativo exercia sobre o CSC para as unidades de negócio, já que o CSC não possui fins lucrativos e atua, em geral, para otimizar os custos, com um objetivo final de redução. Assim, a percepção do impacto do nível de serviço demandado sobre os custos envolvidos na operação influencia diretamente na qualidade das novas solicitações.

Essa sensibilização, notadamente mais presente no repasse de custos por transação, evita que apelos coercitivos das unidades de negócio interfiram na prestação dos serviços. Com isso, o relacionamento das unidades consumidoras com o CSC se torna mais formalizado, na medida em que as primeiras passam a avaliar melhor a colocação de seus pedidos.

E é justamente pela adoção dessa maior postura de prestador de serviços que a necessidade de prezar pela qualidade do atendimento oferecido aos seus clientes aumenta. Essas condições de atendimento, por sua vez, representam o novo modelo de precificação dos serviços. Este se baseia no custo por transação e contempla o SLA – Acordo de Nível de Serviço e o SLA Reverso acordados entre o cliente interno e o CSC, tratando a qualidade do serviço como um *driver* de custo. Este *driver* leva em consideração o atendimento oferecido pelo CSC, necessário para suportar a estrutura já definida como gestão por processos.

O esquema exibido na figura 1.6 define SLA e SLA Reverso e estabelece relações conceituais entre as definições, além de representar também o modo como esses acordos interferem no relacionamento entre as unidades de negócio e o CSC.

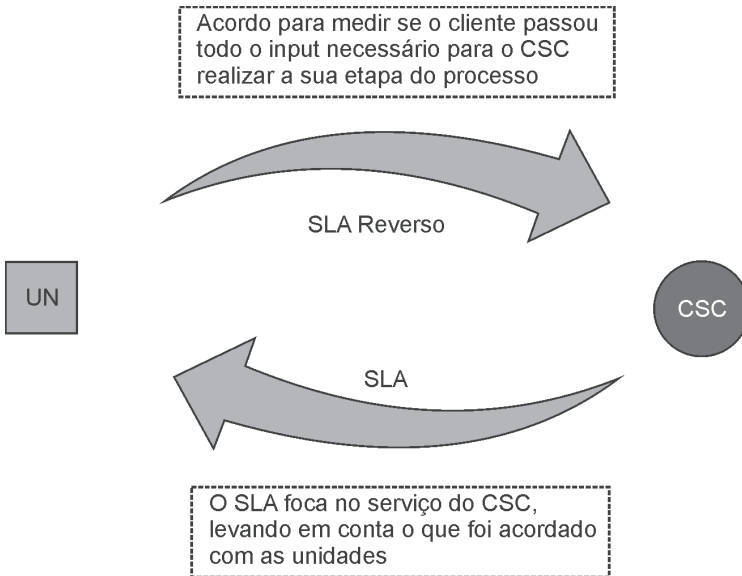


Figura 1.6 SLA e SLA Reverso.

Fonte: Elaboração própria.

Conforme exibido acima, o SLA é definido de acordo com o serviço oferecido pelo CSC e com o que foi acordado com as unidades solicitantes, e consiste na qualidade e no prazo com os quais o serviço deverá ser entregue. Já o SLA Reverso é um acordo utilizado para medir se o cliente passou o *input* necessário para o CSC realizar todo o processo para entrega do serviço.

As unidades de negócio tornam-se, então, clientes internos e passam a ajustar suas demandas às condições de atendimento oferecidas pelo prestador de serviço responsável por atendê-las. Além disso, os clientes passam a trabalhar em conjunto para a melhoria contínua do relacionamento com o CSC e do serviço oferecido através de reuniões periódicas de alinhamento.

Dentro deste contexto de relacionamento com os clientes internos, é fundamental destacar a importância das Centrais de Atendimento estruturadas em um CSC. As centrais representam núcleos nos quais são centralizados todos os chamados (ligações telefônicas, *e-mails*, solicitações virtuais em geral) de

requisições e dúvidas referentes aos processos pertencentes ao escopo do CSC.

O objetivo primordial dessa centralização é não sobrecarregar os especialistas e gestores dos processos com dúvidas básicas, contribuindo para que o trabalho dos mesmos não seja frequentemente interrompido por chamados dessa natureza. Além disso, a consolidação de um núcleo de atendimento aprimora a qualidade da assistência oferecida pelo CSC aos seus clientes, por meio da profissionalização desse serviço de suporte. Também é válido destacar que a formalização do atendimento reforça os perfis “cliente” e “prestador de serviços”, incorporados, respectivamente, pelas unidades de negócio e pelo CSC.

Em se tratando da dinâmica de funcionamento dessas Centrais, é comum a divisão do atendimento em dois níveis, o que viabiliza a classificação dos chamados em Nível 1 e Nível 2.

Os chamados atendidos em Nível 1 são aqueles solucionados no momento do primeiro contato entre o cliente e a Central de Atendimento. Esses chamados obtêm êxito sem a necessidade de um novo contato ou de transferência para outras áreas. Já os chamados atendidos em Nível 2 representam solicitações que necessitam de outro contato ou transferência para que possam ser solucionadas.

A criação de uma plataforma unificada de atendimento representa ganhos em produtividade e na qualidade do relacionamento com os clientes e é significativamente mais frequente em CSCs com alta *performance*.

Entre os modelos unificados de atendimento existentes, destacam-se no mercado as centrais operadas por estruturas próprias ou híbridas, as quais permitem a conservação da cultura da empresa e apresentam, comprovadamente, *performances* superiores ao desempenho geral das centrais terceirizadas.

Além das Centrais de Atendimento, há outros meios bastante comuns entre as empresas adeptas dos serviços compartilhados. A *Web*, por exemplo, é capaz de estabelecer uma interface simples, eficiente e *user-friendly*, possibilitando o gerenciamento de requisições e a comunicação entre os colaboradores.

Agora que já foram definidos os conceitos de SLA e de Central de Atendimento, além dos métodos de apuração e repasse de custos, é coerente reforçar que, como um prestador de serviços, o CSC deve manter entre suas prioridades a qualidade dos serviços que oferece a seus clientes. Entretanto, duelando pela preferência estratégica com a qualidade, a redução de custos exerce pressões restritivas ao nível de serviço.

O esquema exibido na figura 1.7 ilustra as óticas divergentes que o CSC e os clientes internos lançam sobre a redução de custos e o nível de serviço. Essas divergências demandam esforços conciliatórios por parte do CSC. Sob a perspectiva dos clientes internos, baixos níveis de serviço significam altos custos, que podem implicar recursos ociosos, atrasos na produção ou necessidades diversas de operação cuja resolução depende da conclusão do serviço solicitado. Já observando sob a ótica do Corporativo, manter altos níveis de serviço implica altos custos, exatamente pela qualidade superior oferecida no serviço sustentada pela verba organizacional.

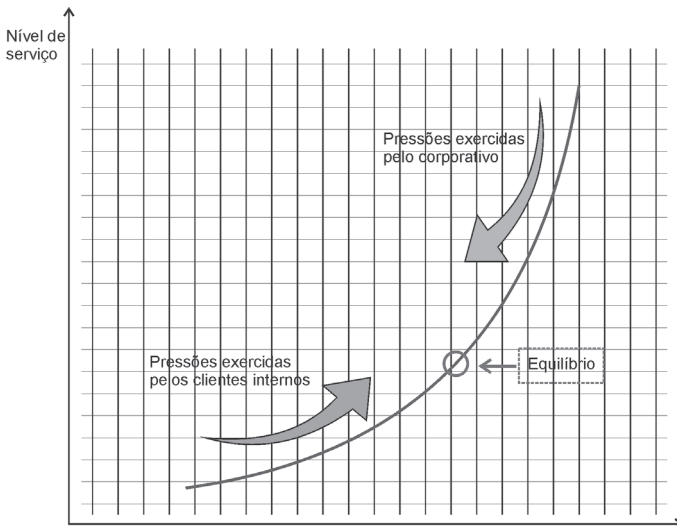


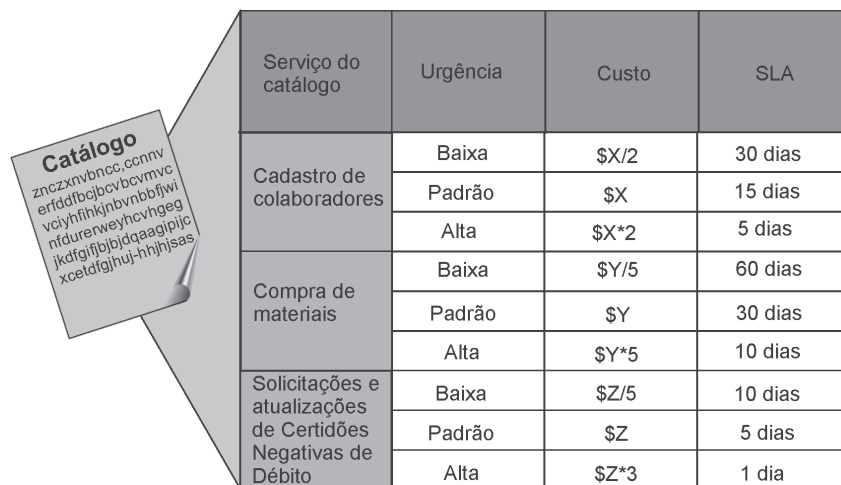
Figura 1.7 Nível de Serviço x Custos.

Fonte: Elaboração própria.

Para evitar discussões acerca do balanço entre redução de custos e aumento dos níveis de qualidade dos serviços, o orçamento requisitado pelo CSC deve ser totalmente dependente das previsões de demanda e dos planejamentos feitos pelas unidades de negócio e pela companhia de modo geral.

Vale ressaltar também que, além de entender a estrutura de Apuração/Repasse de Custos, Apuração de Níveis de Serviço e de Relacionamento com Clientes, é muito importante que a empresa conte com uma Gestão de Processos efetiva e com uma Gestão de Pessoas focada em motivação, retenção e formação de talentos.

Nesse contexto, o CSC deve tentar atingir o ponto de equilíbrio entre os SLAs e os custos que os delimitam. Como tal ponto é algo utópico, inalcançável, o que se faz é a criação de vários níveis de serviço diferentes com os custos associados: um catálogo com diferenciação de preço, exemplificado na figura 1.8. Tal artifício permite uma maior flexibilidade para atender a áreas com maior ou menor urgência.



Serviço do catálogo	Urgência	Custo	SLA
Cadastro de colaboradores	Baixa	\$X/2	30 dias
	Padrão	\$X	15 dias
	Alta	\$X*2	5 dias
Compra de materiais	Baixa	\$Y/5	60 dias
	Padrão	\$Y	30 dias
	Alta	\$Y*5	10 dias
Solicitações e atualizações de Certidões Negativas de Débito	Baixa	\$Z/5	10 dias
	Padrão	\$Z	5 dias
	Alta	\$Z*3	1 dia

Figura 1.8 Catálogo de serviços e custos associados.

Fonte: Elaboração própria.

Para que essa flexibilidade seja possível, a relação dos itens catalogados deve ser elaborada com objetividade e fidelidade à descrição dos serviços, de modo que os usuários se adaptem facilmente ao catálogo. Em alguns casos, os itens descritos de forma excessivamente detalhada devem ser agregados para facilitar tanto a previsão de gastos das unidades de negócio como a própria utilização do catálogo.

Permeando este momento de composição do catálogo de serviços, encontra-se um dilema que merece especial consideração: determinar se alguns processos serão terceirizados ou se todos eles serão executados internamente. Essa é uma decisão extremamente crítica não só para o CSC, como para toda a organização.

Nesse contexto, é fundamental que os conceitos de terceirização e *Outsourcing* estejam perfeitamente discriminados. Na terceirização de pessoal, o trabalho contratado costuma ser quase puramente braçal, com pouco uso de tecnologia e baixa necessidade de conhecimentos técnicos específicos.

As práticas de *Outsourcing*, por sua vez, são direcionadas pelo uso estratégico de recursos externos para a realização de atividades tradicionalmente realizadas pelos recursos e equipes internos. Trata-se da contratação de recursos externos para a realização de serviços de natureza intelectual, mantendo intacta a estrutura de gestão interna dos processos.

Inicialmente, os motivadores para a instalação das referidas práticas eram de ordem econômica, estratégica e de operação, visando tanto ganhos financeiros como aqueles advindos do maior foco no *core business*. Já em um contexto mais atual, os principais motivos para implantar um BPO³ no CSC passaram a ser:

- Adquirir uma imagem de *Business partner*.
- Promover a melhoria dos controles internos.

3 *Business Process Outsourcing*: denominação dada à terceirização de processos de negócios.

- Incrementar a velocidade dos processos.
- Reduzir custos com FTE.⁴
- Melhorar o relacionamento com os clientes.
- Reduzir níveis de erros.
- Melhorar *reporting* externo.
- Ganhos de escala superiores.

Porém, essa alternativa também apresenta desvantagens. Não se deve esperar que o BPO reflita integralmente a cultura e o modo de operação da empresa, em função de ser outra a organização responsável pela execução dos processos. Para reduzir essa divergência, geralmente investe-se em treinamentos de equipe, *briefings* abrangentes e supervisão atenciosa.

No caso de uma grande empresa de alimentos⁵, a opção por BPO foi adequada e bem-sucedida. Essa escolha da empresa foi fundamentada pelo fato de representar uma estratégia para consolidar áreas de apoio aos seus negócios em escala global e permitir que a organização se mantivesse focada em suas competências principais.

Por outro lado, por que algumas organizações optam por realizar certas atividades internamente? Porque desconhecer o real custo de cada serviço representa assumir o risco de pagar mais do que se pagaria executando os processos dentro da empresa, e a contratação de um terceiro para realizá-los impossibilita a apuração desses custos. Também incluída nesta dis-

4 *Full-time equivalent* (equivalente a tempo completo): método utilizado para medir o tempo de trabalho total destinado a certa atividade ou projeto somando as horas dedicadas de cada um dos colaboradores envolvidos. Um FTE igual a 20 significa 20 horas de trabalho desempenhadas nesta atividade ou projeto.

5 Case evento IQPC 2011: Centro de Serviços Compartilhados Bunge Brazil, Principais Experiências e Soluções.

cussão, o conceito de escala é muito importante. Quanto mais particular for o processo, mais difícil será o ganho com a utilização do CSC e maior será a possibilidade de utilizá-lo como fator integrante da estratégia da organização, vantagens estas que a terceirização não oferece.

Ultimamente, pode-se observar a condução de modelos combinados de *Insourcing* e *Outsourcing* neste cenário, os quais buscam conciliar reduções de custos significativas com níveis de serviço satisfatórios. Nesses modelos de operação, alguns processos selecionados são terceirizados enquanto os demais continuam sendo executados pela organização. Objetiva-se, assim, menores investimentos iniciais, flexibilidade operacional e aumento do foco dos processos no CSC, dentre outros benefícios.

Entretanto, vale destacar que não existe um modelo ótimo e que a opção por realizar ou não *Outsourcing*, de qualquer que seja a operação ou atividade, é uma decisão que deve considerar as especificidades de cada empresa e ser analisada caso a caso.

Finalmente, afastando-se para um olhar global compreendendo todos os conceitos explicitados anteriormente, as dinâmicas relatadas como tendências atualmente nos CSCs mais maduros do mercado apontam para algumas direções em comum. A implantação de uma Unidade de Serviços Global (USG) com Centros Regionais em modelo *hub-and-spoke*⁶ vem se apresentando como um movimento natural seguindo o rumo da centralização total, conforme exibido na figura 1.9.

Esse padrão tem por objetivo o atendimento não só das unidades de uma única região, mas de todas do grupo, independente do país no qual se encontram.

Para concluir, transversalmente a todas essas tendências, deve ser promovida a Gestão do Conhecimento. Somente dessa forma, os dados, informações e conhecimentos estarão sob o gerenciamento de toda a organização e não de posse individual

6 *Hub-and-spoke* é um sistema de conexões no qual todo o tráfego de informações se movimenta por núcleos periféricos conectados a um núcleo central.

dos colaboradores envolvidos na operação em questão. A conversão de conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos deve ser o foco desse processo, tornando o CSC dinâmico e pertencente à organização, independente e desvinculado das pessoas individualmente envolvidas.



Figura 1.9 Unidade de Serviços Global com Centros Regionais.

Fonte: Elaboração própria.