

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC - SP**

**Vicente de Paula Martins**

**Centros de Serviços Compartilhados:  
Estudo de Caso sobre o Processo de Implantação.**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SÃO PAULO  
2008**

**Centros de Serviços Compartilhados:  
Estudo de Caso sobre o Processo de Implantação.**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação do Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João

**São Paulo  
2008**

Banca Examinadora:

---

---

---

## Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer aos entrevistados pela contribuição no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador Professor Dr. Belmiro do Nascimento João pela atenção e tempo dedicados a este trabalho.

A Professora Dra. Maira Petrini e ao Professor Dr. Antonio Vico Mañas pelas críticas e sugestões feitas no momento da qualificação.

Os meus pais Protógenes (*in memorian*) e Lazineira.

Aos meus filhos, Gustavo César e Renato Vinícius, pelo incentivo e força.

À minha esposa, Maria Aparecida, pelo apoio incondicional, compreensão e amor.

## RESUMO

A implantação e expansão dos “centros de serviços compartilhados” ocupam lugar de destaque na atual estratégia de muitas empresas. Isto demonstra o valor e o sucesso de um modelo organizacional que apresenta como principais vantagens a redução dos custos e a melhoria da qualidade dos serviços para os processos administrativos e de suporte. Essa dissertação tem o objetivo descrever para este modelo organizacional, também conhecido como “*shared services*”, o seu processo de implantação através da análise dos principais pontos críticos vivenciados por uma empresa focal utilizada como estudo de caso.

Palavras-chave: Centros de Serviços Compartilhados, Estratégia, Estrutura Organizacional, Mudanças Organizacionais.

## ABSTRACT

The implementation and expansion of the shared services has taken prominent place in the current strategy of many corporations. This demonstrates the value and the success of an organizational model which presents as main advantages the reduction of costs and improvements on services for support and administrative processes. This dissertation will describe the implementation process used by a focal company we based on to develop this case study, we also make an analysis of the most critical points identified on the implementation process.

Key-words: Shared Services, Strategy, Organizational Structure, Organizational Change.

## ÍNDICE

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	10
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	12
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
TEMA E JUSTIFICATIVAS.....	13
OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
<b>CAPÍTULO 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	20
1.1 HISTÓRICO.....	20
1.2 OS PRINCIPAIS MODELOS.....	22
1.2.1 Modelo básico.....	22
1.2.2 Modelo <i>marketplace</i> .....	23
1.2.3 Modelo <i>marketplace</i> avançado.....	23
1.2.4 Modelo de empresa independente.....	24
1.3 BENEFÍCIOS, OPORTUNIDADES, PROBLEMAS E DESVANTAGENS.....	26
1.3.1 Análise quanto à realocação de pessoas.....	26
1.3.2 Análise quanto à perda do poder e do controle da execução dos serviços de apoio.....	27
1.3.3 Análise quanto à execução dos serviços.....	27
1.4 PRINCÍPIOS ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DO MODELO ORGANIZACIONAL .....	28
1.5 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO, TERCEIRIZAÇÃO E PROCESSOS DE NEGÓCIOS.....	30
1.6 RESULTADOS OBTIDOS COM O CSC NO BRASIL.....	36
1.6.1 Os serviços compartilhados no Brasil.....	36

1.6.2 Experiências na implantação do CSC.....	39
1.6.3 Razões para implantar.....	41
1.6.4 Esforço de implantação do CSC.....	41
1.6.5 Características de gestão dos CSC.....	43
1.6.6 Acordos de níveis de serviços.....	44
1.6.7 Cobrança dos serviços.....	45
1.6.8 Aspectos tecnológicos relevantes.....	47
1.6.9 Capital humano como fator de sucesso.....	49
1.6.10 Consecução dos retornos esperados.....	51
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGIA.....</b>	<b>53</b>
2.1 METODOLOGIA ADOTADA.....	53
2.2 COLETA DE DADOS.....	56
2.3. PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DO ESTUDO DE CAMPO.....	56
2.4 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	58
<b>CAPÍTULO 3. PANORAMA DO SETOR ELÉTRICO NO BRASIL.....</b>	<b>60</b>
3.1 INTRODUÇÃO.....	60
3.2 GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA.....	61
3.3 CO-GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA.....	64
3.4 TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA.....	65
3.5 DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA.....	67
3.5.1 Concessionárias.....	67
3.5.2 Permissionárias e autorizadas.....	69
3.5.3 Qualidade na prestação dos serviços de distribuição.....	70
3.6 COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA.....	71

<b>CAPÍTULO 4. ESTUDO DE CASO: O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DOS</b>	
<b>CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA EMPRESA FOCAL.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2 CARACTERIZAÇÃO DO CSC NA EMPRESA FOCAL.....</b>	<b>75</b>
<b>4.3 FASES DO PROJETO E ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS.....</b>	<b>80</b>
4.3.1 Fase 1 – Análise de Viabilidade do CSC.....	80
4.3.2 Fase 2 – Modelagem do CSC.....	91
4.3.3 Fase 3 – Desenho Conceitual.....	107
4.3.4 Fase 4 – Implantação do CSC.....	120
4.3.5 Fase 5 – Consolidação do CSC.....	128
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>134</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAS.....</b>	<b>142</b>

## LISTA DE FIGURAS:

Figura 1 - Atividades primárias e atividades de apoio.....	14
Figura 2 - Multiplicidade de estruturas de apoio em unidades de negócio autônomas.....	15
Figura 3 – Organização da Petrobras.....	38
Figura 4 – Organograma do Grupo Abril.....	39
Figura 5 – Processos atendidos pelos CSC.....	40
Figura 6 - Razões para implementar um CSC.....	41
Figura 7 – Nível de esforço para implementar um CSC.....	42
Figura 8 – Prazos de implantação do CSC.....	42
Figura 9 – Nível hierárquico de report do CSC.....	43
Figura 10 – Estabelecimento de SLA´s para os CSC.....	45
Figura 11 – Remuneração dos CSC.....	46
Figura 12 – Utilização de ERP´s nos CSC.....	48
Figura 13 – Momento da Implantação do ERP.....	49
Figura 14 – Fatores críticos para os RH nos CSC.....	51
Figura 15 – Consecução dos retornos esperados.....	51
Figura 16 – Redução de Pessoal com os CSC.....	52
Figura 17 – Método do estudo de caso.....	59
Figura 18 – Participação percentual dos tipos de centrais na capacidade instalada para geração de energia elétrica no Brasil.....	62
Figura 19 – Participação percentual das fontes renováveis e não renováveis na capacidade instalada para geração de energia elétrica no Brasil.....	63
Figura 20 – Principais redes de transmissão no País.....	66

Figura 21 – Áreas de abrangência das concessionárias de distribuição de energia Elétrica.....	67
Figura 22 – Evolução do mercado das comercializadoras.....	73
Figura 23 – Visão esquemática do organograma da empresa focal.....	78
Figura 24 – Fluxograma para avaliação da viabilidade do CSC.....	82
Figura 25 – Critérios para escolher a localização do CSC.....	90
Figura 26 – Fluxograma de atividades – Fase 2 - Modelagem do CSC.....	93
Figura 27 – Pirâmide de resistência.....	100
Figura 28 – Drivers para o desenho dos processos.....	102
Figura 29 – Metodologia para desenho organizacional.....	117

## LISTA DE QUADROS:

Quadro 1 – Concentração das múltiplas atividades em uma unidade de serviços compartilhados.....	15
Quadro 2 – Principais empresas que usam o compartilhamento de serviços nos Estados Unidos.....	21
Quadro 3 – Evolução dos modelos de serviços compartilhados.....	25
Quadro 4 – Benefícios do compartilhamento de serviços.....	26
Quadro 5 – Concessionárias distribuidoras atuantes no Brasil.....	69
Quadro 6 – Agentes comercializadores em atuação no país.....	72
Quadro 7 - Fontes de custos e benefícios com o CSC.....	88
Quadro 8 - Tipos de testes.....	115

## INTRODUÇÃO

A busca de um melhor desempenho da estrutura organizacional das empresas é uma tarefa constante das atribuições dos administradores destas organizações. Os conceitos que norteiam a criação de estruturas organizacionais de alto desempenho são objeto de rápida disseminação e apropriação. Observa-se uma grande velocidade na adoção desses conceitos pelas grandes empresas, provocando mudanças estruturais e funcionais relevantes nas organizações.

Uma forma de organização conhecida como serviços compartilhados, também denominada *shared services*, em inglês, tem orientado a reestruturação de grandes empresas no Brasil e no mundo.

## TEMA E JUSTIFICATIVAS

Serviços compartilhados são definidos como:

*shared services* é a prática em que unidades de negócios de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas [tradução nossa] (QUINN; COOKE; KRIS, 2000, p.11).

Segundo Porter (1999), as atividades de uma empresa se enquadram em nove categorias genéricas agrupadas em atividades primárias e atividades de apoio (Figura 1). As atividades primárias são as que estão diretamente relacionadas com o produto: logística de entrada de insumos e matérias-primas, operações, logística de saída dos produtos, marketing, vendas e serviços pós-venda. As atividades de apoio são provedoras do suporte necessário à execução das atividades primárias: compras de bens e serviços, gestão de

recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e a infra-estrutura da empresa que envolve a alta gerência, a assessoria jurídica a área financeira e contábil.

<b>Atividades primárias</b>	Logística de Entrada Insumos	Operações	Logística de saída Produtos	Marketing e Vendas	Serviços Pós-venda
<b>Atividades de apoio</b>	Infra-estrutura da Empresa				
	Gestão de Recursos Humanos				
	Desenvolvimento de Tecnologia				
	Suprimentos de Insumos e Serviços				

Figura 1 - Atividades primárias e atividades de apoio.  
Fonte: Adaptado de Porter (1999)

Nas últimas décadas, os processos produtivos foram foco da atenção gerencial e experimentaram uma grande evolução tecnológica. Mais recentemente, as organizações também têm se voltado para o estudo das atividades de apoio, uma vez que elas representam uma considerável parcela nos custos da produção; cerca de 25 a 30%, segundo Quinn, Cooke e Kris (2000).

Porter (1991) menciona que o compartilhamento de atividades é um dos conceitos adotados na estratégia corporativa que resulta em criação de valor para o cliente. Para a obtenção de sucesso no uso desse conceito, é necessário o bom entrosamento entre as unidades de negócio da organização. Nas empresas que possuem várias unidades de negócio e que atuam em diferentes localidades, os serviços de apoio estão estruturados em cada uma dessas unidades, para que elas operem de forma autônoma. Isso gera uma multiplicidade de áreas de apoio, como ilustrado na figura 2 a seguir.

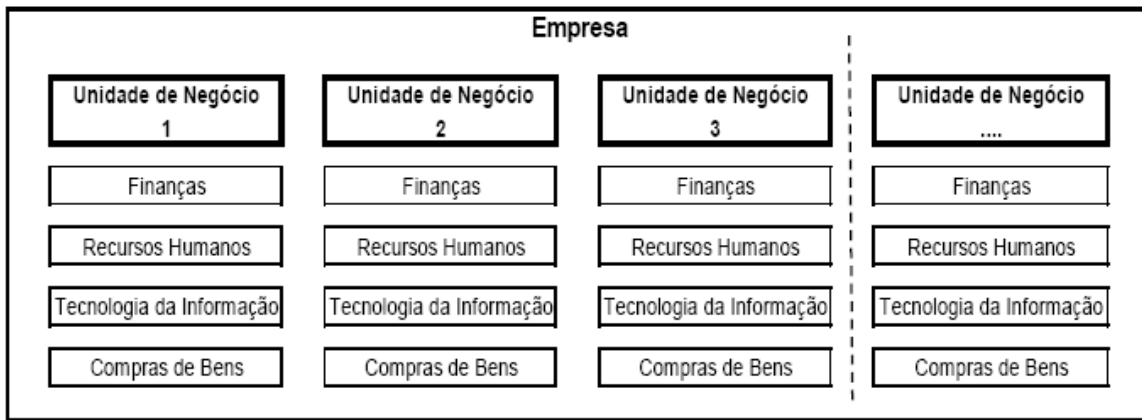
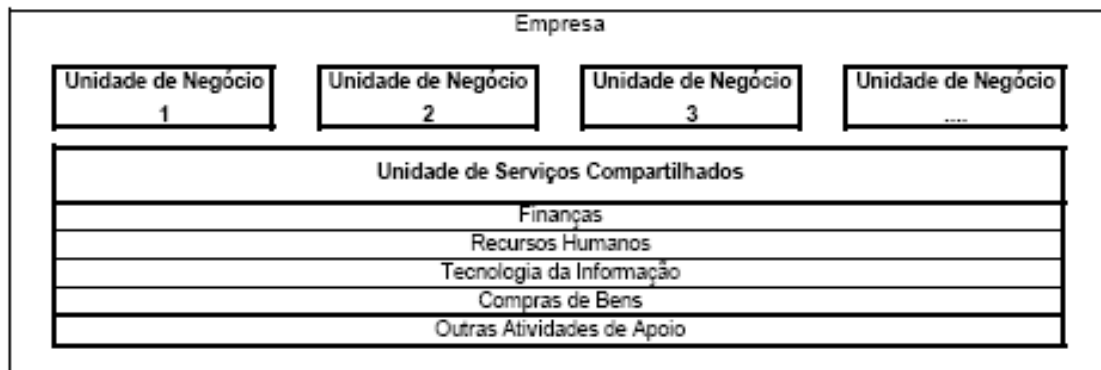


Figura 2 - Multiplicidade de estruturas de apoio em unidades de negócio autônomas.  
 Fonte: Adaptado de Quinn, Cooke e Kris (2000)

O primeiro movimento que se faz, partindo de uma estruturação de unidades autônomas, na direção do compartilhamento de serviços, é a concentração de recursos das múltiplas atividades de apoio em uma única área que se torna provedora da atividade para toda a organização. Dessa forma, avalia-se que o foco do compartilhamento dos serviços está nas atividades de apoio, suprimindo as necessidades das atividades primárias das várias unidades de negócio, como esquematicamente mostrado no quadro 1.



Quadro 1 – Concentração das múltiplas atividades em uma unidade de serviços compartilhados.

Fonte: elaboração do autor

A criação da unidade de serviços compartilhados proporciona a simplificação das estruturas organizacionais das Unidades de Negócio, fazendo com que os gerentes dessas unidades disponham de tempo adicional para a coordenação das atividades primárias, isto é,

daquelas diretamente relacionadas com o produto, uma vez que se libera das tarefas de gerenciamento das atividades de apoio. Nesse modelo de compartilhamento de serviços, os executivos das atividades primárias não se envolvem com áreas como suprimento de materiais e matérias-primas, tecnologia da informação, recursos humanos, finanças e contabilidade, assessoria jurídica, dentre outras.

Desse ponto em diante, para simplificar a redação, designaremos de CSC os centros de serviços compartilhados.

Ao CSC cabe a prestação dos serviços de apoio às unidades de negócio, abrangendo a solicitação, a produção, a entrega de serviços e bens e o gerenciamento do desempenho das atividades compartilhadas (RAMOS, 2005).

Em princípio, o CSC não é considerado estratégico e não existe de forma independente. Schulman (2001) afirma que os serviços compartilhados são apenas táticos. São resultantes da concentração de atividades não estratégicas e não são dissociados das atividades produtivas. A grande parcela do ganho decorrente da implantação de um CSC é observada no período de transição do modelo anterior para o de compartilhamento. Por isso, é de suma importância a mensuração do desempenho do modelo anterior, inclusive a apuração dos custos, para que seja feita a comparação dos resultados obtidos após a adoção do modelo de compartilhamento.

Após a implantação de um CSC, como uma reação natural, os gerentes das unidades de negócio consideram os ganhos iniciais da implantação como passado e começam a comparar os serviços produzidos pelo CSC com as opções disponíveis no mercado. Evidencia-se nesse momento a posição da unidade de negócio como cliente interno à empresa e ao CSC como fornecedor de serviços.

A relação de cliente e fornecedor é a principal característica do modelo de CSC mais unidades de negócio. A unidade de serviços compartilhados atende aos requisitos dos

serviços do cliente interno e fornece informações que permitem fazer adequadas comparações com o mercado. Mesmo em um ambiente interno à organização, a avaliação da prestação dos serviços existe e determina a continuidade na utilização de tal estrutura.

A competitividade é 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 visam à 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 (RAMOS, 2005).

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 .

O autor, por meio deste estudo, espera auxiliar as empresas e o meio acadêmico como um todo a aprofundar seu conhecimento sobre um tema cada vez mais relevante no ambiente corporativo, a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados, oferecendo uma fonte de informação muito importante para as organizações que pretendem atuar com alto nível de competitividade no mercado nacional.

## OBJETIVOS DA PESQUISA

A construção de um objetivo de pesquisa deve ser baseada no paradigma do estudo, ou seja, deve utilizar a forma e a linguagem precisa que o caracterizam (no caso, pesquisa qualitativa) e deve capturar, em uma única sentença ou parágrafo, a sua essência.

Objetivo central:

O objetivo central desta pesquisa é descrever o processo de implantação de um CSC, tendo em vista a experiência vivenciada pela empresa focal.

Objetivos específicos:

Para o desenvolvimento deste objetivo central, alguns objetivos específicos deverão permear o estudo, sendo eles:

- Identificar as etapas envolvidas no processo de implantação de um sistema CSC;
- Identificar os pontos mais críticos ocorridos na implantação de um CSC.

## ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para atingir esse objetivo de pesquisa, estruturamos o trabalho em quatro capítulos, além desta introdução e das considerações finais.

Ao longo do capítulo I são apresentadas as bases teóricas que foram utilizadas para o desenvolvimento do estudo. Discorreremos acerca da literatura da abordagem sobre os CSC's, os principais modelos, benefícios e princípios essenciais para o sucesso. A seguir, ainda no capítulo I, são discutidos os resultados obtidos com o CSC no Brasil.

A metodologia adotada na pesquisa é discutida no capítulo II.

No capítulo III expusemos algumas características do setor elétrico no Brasil, onde a empresa focal encontra-se inserida.

O capítulo IV apresenta o estudo de caso, com destaque para a caracterização do CSC na empresa focal e os resultados da pesquisa, onde apresentamos as fases do projeto na empresa focal e com uma análise dos pontos críticos em cada fase.

## Capítulo 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: OS CENTROS DE SERVIÇOS

### COMPARTILHADOS

#### 1.1 HISTÓRICO

Segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), a origem do termo *shared services* não é algo definido. Entretanto, em 1986, a General Electric criou nos Estados Unidos um grupo conhecido como “*Client Business Service*”. Esse grupo tinha características do que hoje conhecemos como serviços compartilhados.

O consultor Bob Gunn acredita que o termo *shared services* foi cunhado em 1990, quando conduziu um estudo sobre as melhores práticas para a A.T.Kearney. Esse estudo incluía empresas como a Ford, Johnson & Johnson, IBM, AT&T, Nynex, Digital, Dupont, Hewlett-Packard, Alcoa e Shell. Um tema comum observado no estudo: a operação dos serviços financeiros de forma compartilhada. Dessa forma, surgiria entre os consultores que participaram do mencionado estudo a descoberta ou, pelo menos, o registro da idéia de serviços compartilhados.

Atualmente, existe uma grande disputa acerca de quem cunhou a expressão. O Dr. Leland Forst (FORST, 2001), participante do grupo de estudo da A.T.Kearney, se considera como um dos fundadores da estratégia de serviços compartilhados. Conforme Quinn, Cooke e Kris (2000), duas coisas estão certas: os serviços compartilhados nasceram nos Estados Unidos da América e especificamente na área financeira. Quinn, Cooke e Kris (2000) informam que as seguintes empresas dos Estados Unidos (quadro 2) utilizam o conceito de serviços compartilhados na operação das atividades de apoio:

Empresa	Setor de atividade	Empresa	Setor de atividade
Aetna	Serviços de saúde	IBM	Industrial
ABB	Industrial	ITT Industries	Industrial
Allied Signal	Industrial	J. D. Edwards	Serviços
American Airlines	Aviação	Johnson and Johnson	Industrial
American Express	Financeiro	Kaiser Permanente	Serviços de saúde
Arco	Industrial	Lockheed Martin	Industrial
Ashland Company (Rotterdam)	Industrial	Lucent Technologies	Telecomunicações
AT&T	Telecomunicações	McDonald's – Europa	Alimentação
Avon Products	Industrial e Comercial	NCR	Serviços
Baxter	Serviços de Saúde	Nortel	Serviços
Bank of Canada	Financeiro	Ontario Government	Governamental
BBC	Comunicação	Oracle Corporation	Serviços
BC Hydro (Canadá)	Energia elétrica	Owens Corning	Industrial
BP Amoco	Industrial	Pacific Bell	Telecomunicações
Boehringer Ingelheim (USA)	Industrial	Rhône-Poulenc	Industrial
Boral	Industrial	Royal Bank Financial Group	Financeiro
Bristol Myers Squibb	Industrial	Ryder Transportation Systems	Serviços
Citicorp	Financeiro	Thompson International	Industrial
Dell	Industrial	Tenneco	Industrial
Digital	Industrial	Shell Services International	Industrial
Dun & Bradstreet	Industrial	SmithKline Beecham	Industrial
Dupont	Industrial	Sun Microsystems	Industrial e Serviços
Eastman Kodak	Industrial	Texas Instruments	Industrial
Fidelity Investments	Financeiro	Unisys	Industrial e Serviços
Gateway	Industrial	Whirlpool	Industrial
General Electric	Industrial	Whitbread (Reino Unido)	Serviços Restaurantes e Hotéis
Hewlett-Packard	Industrial	Xerox	Industrial
Honeywell Inc.	Industrial	UK Post Office	Serviços Postais

Quadro 2– Principais empresas que usam o compartilhamento de serviços nos Estados Unidos

Fonte: Quinn, Cooke e Kris (2000)

Conforme o quadro 2, a utilização de serviços compartilhados ocorre em diversos setores da atividade econômica nos Estados Unidos da América. A utilização do conceito de serviços compartilhados começou, na maioria dos casos, na área financeira das empresas, devido ao rápido retorno dos investimentos feitos. O melhor gerenciamento do capital de giro e a redução dos custos das operações são os principais resultados dessa decisão. Contudo, o compartilhamento de serviços tem sido utilizado com sucesso em outras

áreas de atividades das empresas. Segundo Schulman (2001), além da área financeira, outras áreas de interesse de compartilhamento de serviços são: tecnologia da informação, recursos humanos, jurídica, suprimentos de materiais e comunicações.

No ambiente global, as empresas Alcoa, GE, Shell, American Express, Johnson & Johnson, Avon, AT&T, Lucent, Hewlett Packard e IBM concentraram as atividades de suporte e apoio em unidades autônomas de serviços compartilhados que são gerenciadas de forma independente das unidades de negócios.

## 1.2 OS PRINCIPAIS MODELOS

Existem quatro modelos de serviços compartilhados que evoluíram a partir do modelo básico, resultante da consolidação das atividades de apoio em uma unidade Schulman (2001). A diferença básica dos serviços compartilhados em relação a uma simples centralização das atividades é a estratégia de foco no cliente interno – as unidades de negócio.

As abordagens adotadas para a focalização no cliente interno envolvem a redução dos custos com a economia de escala e o atendimento no nível de qualidade requerida para os serviços de apoio.

### 1.2.1 Modelo básico

Tem como característica principal a concentração das atividades e das transações e a utilização dos serviços pelas unidades de negócio de modo compulsório. Os custos dos serviços são apropriados e não são alocados às unidades de negócio: não há o repasse de custos dos serviços. O objetivo principal desse modelo é a economia de escala, permitindo a

redução dos custos e a padronização dos serviços para garantir o seu fornecimento às unidades de negócios no nível de qualidade requerida.

### 1.2.2 Modelo *marketplace*

Como evolução do modelo básico, surge o modelo *marketplace*. Nele, a utilização dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser compulsória, o que motiva a organização de serviços a montar uma estrutura de gerenciamento da execução das atividades pela própria CSC e manter o relacionamento com as unidades de negócio. São recrutados profissionais especializados e consultores. O portfólio dos serviços é ampliado para o atendimento a todas as necessidades das unidades de negócios. A principal característica é a ampliação das linhas de prestação de serviços, contribuindo para retirar o máximo da carga de gerenciamento de atividades de apoio das funções gerenciais que tocam as operações de produção.

### 1.2.3 Modelo *marketplace* avançado

Na evolução dos modelos, consolida-se o *marketplace* avançado. Com ele, abre-se a possibilidade de compra de serviços ao mercado tanto pela CSC quanto pelas unidades de negócio. Verifica-se nesse modelo a apropriação e repasse dos custos dos serviços às unidades de negócio, o que torna inevitável a comparação dos custos dos serviços providos pela CSC com os fornecidos pelo mercado. A aquisição dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser compulsória. As unidades de negócio também podem adquirir serviços de um fornecedor externo, e a CSC é considerada como uma possibilidade de fornecimento de serviços nas mesmas condições do mercado.

Nesse ambiente, é previsível que somente os serviços que demonstrarem ser competitivos em relação ao mercado permaneçam operando internamente. A decisão de adquirir serviços de terceiros poderá provocar a desmobilização da prestação de serviços interna em algumas atividades de apoio. Nesse modelo, os ganhos auferidos na venda de serviços subsidiam a produção de outros serviços menos competitivos do que os de mercado, mas definidos pela estratégia da empresa como serviços não terceirizáveis.

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

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

Como decorrência da especialização, uma alternativa também utilizada é a aquisição e o fornecimento de serviços do mercado através da unidade de serviços compartilhados. Tal prática aumenta o poder de barganha das unidades de negócio na aquisição dos mencionados serviços, mantendo o gerenciamento dos contratos com terceiros no âmbito do CSC.

#### 1.2.4 Modelo de empresa independente

A última etapa da evolução dos serviços compartilhados é a sua estruturação como negócio independente, utilizando as competências adquiridas com a sua evolução da

organização a partir de um modelo básico. Os serviços são fornecidos para múltiplos clientes, e o objetivo da empresa criada é a geração de receitas e lucros para a sua manutenção no mercado.

São exemplos desse modelo a Shell Services International, que se originou de um provedor interno de serviços e atende a cinco grandes empresas do Grupo Royal Dutch/Shell e a Global eXchange Services, Inc (GXS). A GXS era uma subsidiária da General Electric (GE), operando como uma empresa independente. A GE detém 10% da propriedade da GXS que continua operando a GE Global Supplier Network, fornecendo serviços às unidades de negócio de GE e suas empresas subsidiárias.

O Quadro 3 sintetiza a evolução dos modelos a partir do modelo básico, segundo Quinn, Cooke e Kris (2000):

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

Quadro 3 - Evolução dos modelos de serviços compartilhados

Fonte: Quinn, Cooke e Kris (2000)

### 1.3 BENEFÍCIOS, OPORTUNIDADES, PROBLEMAS E DESVANTAGENS

Segundo Schulman (2005) os benefícios alcançados com a implantação do CSC (quadro 4) podem ser classificados em tangíveis e intangíveis:

Benefícios	
Tangíveis	Intangíveis
Maior poder de barganha junto a fornecedores	Criação da cultura de uma unidade prestadora de serviços
Concentração das atividades de tesouraria e melhoria no gerenciamento do capital de giro	Focalização do gerenciamento das unidades de negócios nas suas estratégias de produção para agregar mais valor aos produtos
Aumento da produtividade	
Consolidação das transações de clientes e fornecedores comuns a mais de uma unidade de negócio	Melhoria contínua e busca das melhores práticas de gestão de serviços
Redução de custos dos serviços de apoio	
Demonstração dos custos das atividades de apoio separadamente dos custos de produção	Especialização e aprendizado nas atividades de apoio
Definição dos requisitos de qualidade dos serviços de apoio	Melhoria da qualidade da informação sobre os serviços de apoio

Quadro 4 – Benefícios do compartilhamento de serviços

Fonte: Adaptado de Schulman (2005)

#### 1.3.1 Análise quanto à realocação de pessoas

A implementação de uma unidade de serviços compartilhados gera uma necessária realocação de pessoal com a consolidação da execução das atividades. Com a otimização, a necessidade total dos recursos é menor do que antes da adoção do compartilhamento dos serviços. Neste caso, são alternativas gerenciais: a dispensa e a realocação de pessoal para outras áreas.

A decisão da dispensa de pessoal poderá implicar resistências internas e deve ser tomada com a necessária cautela para que não sejam boicotadas as vantagens do novo modelo para os serviços de apoio.

### 1.3.2 Análise quanto à perda do poder e do controle da execução dos serviços de apoio

As unidades de negócios que transferem a execução dos serviços de apoio perdem poder e o controle da execução das atividades de apoio. A contrapartida para essa situação é que o CSC assegura a execução dos serviços solicitados no nível de qualidade requerido e no prazo negociado com as unidades de negócios, gerenciando adequadamente todos os recursos necessários.

Uma premissa básica é que todos os recursos necessários para o cumprimento dos acordos estão disponíveis. Uma falha no atendimento às solicitações de serviços poderá ser imputada ao novo modelo, gerando insatisfação e imagem negativa da unidade prestadora de serviços. A decisão de solicitar serviços é sempre da unidade de negócios. Isso demonstra a total dependência do CSC, que não tem justificada a sua existência independente, pois esta unidade existe para a execução de atividades de suporte à produção, com exceção do modelo de empresa independente.

No modelo de empresa independente, o relacionamento entre o prestador e o tomador de serviços se dá através de contratos e não mais pela hierarquia. A empresa independente é mais uma alternativa de mercado para a realização de serviços de apoio.

### 1.3.3 análise quanto à execução dos serviços

Como mostrado na figura 2, no momento anterior à concentração dos serviços, coexistem nas várias unidades de negócios os grupos responsáveis pela execução das atividades de apoio. Esse arranjo permite a diversidade dos métodos de trabalho. No momento da consolidação, é escolhido o melhor método, com base no melhor resultado,

adotado como padrão de execução. Isso tem consequência direta na otimização dos recursos e dá previsibilidade quanto ao nível de qualidade do que será produzido.

Uma condição básica para o compartilhamento é a adesão das áreas envolvidas. As unidades de negócios precisam estar convencidas das vantagens da nova forma de obter os serviços de apoio através do compartilhamento para não criar resistências à implantação do modelo.

O principal foco no início da implementação está direcionado para os processos transacionais, para assegurar o nível de qualidade requerido pela unidade de negócio. O aprimoramento contínuo e a prática das comparações com a execução das mesmas atividades em outras empresas representam aprendizado, resultando a melhoria da produtividade, do nível de qualidade dos serviços e de uma posição superior ao que o mercado pode fornecer.

A prática de comparações exige a negociação de um documento contratual que fixa os requisitos da prestação dos serviços e permite o acompanhamento contínuo da sua entrega. Tal documento permite a elaboração de um conjunto de indicadores que traduzam o desempenho da unidade de serviços compartilhados. Esta é tarefa fundamental para a ampliação da adesão ao modelo de compartilhamento dos serviços.

#### 1.4 PRINCÍPIOS ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DO MODELO ORGANIZACIONAL

Para Quinn, Cooke e Kris (2000) são elementos críticos para a implementação dos serviços compartilhados:

- Os princípios que regulam as operações têm que ser definidos pela alta administração;
- Estrutura organizacional e modelos de formação de preços;
- Contratos internos que definem os condicionantes para a prestação dos serviços;
- Repasse dos custos dos serviços executados para as unidades de negócios;

As principais regras de funcionamento mencionadas ainda pelos mesmos autores são:

- Não permitir a existência de duplicação de serviços fornecidos pelo CSC nas unidades de negócios;
- Repassar todos custos dos serviços para as unidades de negócios;
- Utilizar-se dos serviços compulsoriamente durante o período inicial de 18 a 24 meses da implantação;
- Decidir pela terceirização de serviços após esse período, tomando como base o melhor resultado global;
- Estabelecer parceria com as unidades de negócios para projetos de redução dos custos operacionais dos serviços compartilhados;
- Realizar comparações externas dos custos dos serviços com os preços de mercado e informar os resultados das comparações às unidades de negócio;
- Apresentar relatórios periódicos sobre o desempenho relacionados com os custos e com a satisfação das unidades clientes;
- Prover a delegação de responsabilidade para a tomada de decisões para o sucesso da implantação.

Como exemplo ilustrativo, a AmBev - Companhia de Bebidas das Américas, segundo a Revista Exame (2002), utilizou como premissas básicas para a implantação da unidade de serviços compartilhados:

- Criar massa crítica para as atividades de suporte e assim reduzir custos operacionais;
- Formatar processos eficientes e abrangentes para a produção dos serviços;
- Ter uma liderança disposta a participar ativamente da mudança e gerenciar a transformação cultural;

- Trabalhar com o conceito de cliente interno e estabelecer preços competitivos para os serviços;
- Dispor de infra-estrutura de tecnologia capaz de suportar a concentração das atividades em um único ponto;
- Controlar e evitar a reprodução da estrutura de serviços nas unidades de negócio.

## 1.5 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO, TERCEIRIZAÇÃO E PROCESSOS DE NEGÓCIOS

### 1.5.1 Tecnologias da informação

Uma das grandes forças propulsoras da estruturação dos serviços compartilhados é a utilização dos recursos da tecnologia da informação. A tecnologia da informação, como definida por Rezende e Abreu (2003), é o conjunto dos recursos computacionais e tecnológicos utilizados para a geração e uso da informação. O uso de tecnologias, e particularmente as relacionadas com os sistemas de informação, promove a integração das várias áreas e atividades das empresas e provoca reestruturação nas organizações .

A evolução dos *softwares* permitiu o avanço dos serviços compartilhados. Nos anos 70, o *Material Requirements Planning* (MRP) era utilizado para o planejamento dos materiais necessários para o processo produtivo, com base nas necessidades determinadas pela produção. Nos anos 80, surge o *Manufacturing Resources Planning II* (MRP II), que, além do planejamento dos materiais, abrange a função de vendas, considerando as demandas do mercado. Nos anos 90, dá-se a introdução no mercado dos *softwares* tipo *Enterprise Resources Planning* (ERP), que, além das funcionalidades do MRP II, integra outras áreas e funções, incluindo as atividades de apoio. Os *softwares* conhecidos como ERP utilizam o conceito de integração das informações em uma única base de dados, suprimindo o corpo

gerencial de todas as informações necessárias à operação e gerenciamento da organização. Sua utilização permite a integração das atividades, a eliminação da multiplicidade de bases de dados e a padronização dos procedimentos. Isso resulta na otimização das atividades com redução de custos em todas as áreas da empresa.

Segundo Schulman (2005), as grandes empresas combinaram com sucesso a implementação de *software* ERP com a criação da unidade de serviços compartilhados, visando maiores economias de custos. São exemplos dessa prática a implantação de serviços compartilhados em empresas como Bristol Myers, Squibb, Microsoft, Chevron e Hewlett Packard.

Os ERP's permitem ainda a integração entre usuários, provendo acesso instantâneo para a realização de operações, independentemente da distância existente entre os computadores e são elementos importantes na estruturação da prestação de serviços.

A evolução da tecnologia da informação contribui e torna possível a estruturação dos serviços compartilhados, proporcionando a comunicação, a integração das unidades de negócios com as áreas de suporte e a automatização de procedimentos.

### 1.5.2 Terceirização

Na decisão da estruturação dos serviços compartilhados também é avaliada a possibilidade de terceirização das atividades de apoio, isto é, a prestação de serviços por um terceiro, não integrante e externo à organização. A terceirização se desenvolveu nas últimas décadas em associação com o chamado *downsizing*. Giosa (2003) nota que a mudança da estrutura organizacional observada nas empresas, utilizando o conceito conhecido como *downsizing*, que leva a uma redução radical do tamanho da empresa conseguida com a redução dos níveis hierárquicos ou com a venda de negócios não estratégicos, teve como

objetivo reduzir a burocracia e dar mais velocidade às decisões gerenciais. O conceito de *downsizing* teve como precursores, segundo pesquisa da *Executive Digest* (2005).

A prática do enxugamento provocou um questionamento sobre a missão das empresas e sobre as atividades essenciais para o negócio. Amato Neto (1995) reafirma que a empresa moderna deveria dedicar esforços nas atividades e operações que realmente possam traduzir-se em vantagens competitivas para a organização, concentrando-se em unidades de negócios, com um número cada vez mais restrito de atividades, diminuindo o número de processos, reduzindo as estruturas administrativas (*downsizing*) e repassando a uma rede de outras organizações (fornecedoras, subcontratadas) a execução das atividades de apoio.

Para Amato Neto (1995), de um modo geral, são vantagens decorrentes do processo de terceirização:

- superação das restrições da escala e falta de capital;
- redução do custo das atividades de apoio no momento da decisão de terceirizar;
- melhor gerenciamento da capacidade ociosa;
- focalização no gerenciamento das atividades de maior retorno;
- acesso a novas tecnologias;
- melhoria da qualidade dos serviços com a especialização;
- transferência do risco investimento para o terceiro;
- existência de fornecedores com maior escala e eficiência.

O processo traz também desvantagens:

- dificuldade de encontrar prestadores de serviços qualificados para as necessidades das empresas;
- perda da coordenação das atividades de terceiros com a transferência, implicando perda do poder de conduzir a execução e do conhecimento sobre as atividades operacionais;

- perda de qualidade e consistência;
- necessidade de intermediação de conflitos entre sindicatos de trabalhadores e empresas prestadoras de serviços, visando à continuidade das operações;
- responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto ao inadimplemento das obrigações trabalhistas por parte do prestador de serviços, decorrente da legislação trabalhista em vigor;
- perda do controle dos custos dos serviços terceirizados, uma vez que os preços dos serviços passam a ser regidos pelas leis do mercado, incluindo os tributos incidentes nas transações de aquisição dos serviços;
- necessidade de uma estrutura de fiscalização dos serviços como forma de verificar continuamente o nível de aderência do fornecimento às especificações contratuais;
- outros aumentos dos custos de transação.

Segundo Schulman (2005), as possibilidades de terceirização são classificadas em três níveis:

- nível mais baixo de complexidade: atividades de rotina que podem ser completamente terceirizadas
- nível intermediário de complexidade: controle das atividades, produção de relatórios, passíveis de terceirização parcial;
- nível alto de complexidade: as tomadas de decisões relacionadas com o negócio.

Tais atividades não podem ser terceirizadas.

Como se vê, a decisão de terceirizar envolve considerações sobre as vantagens e desvantagens e a escolha da alternativa de melhor resultado para a empresa. Embora exista a possibilidade, poucas organizações consideram a terceirização total das atividades de apoio como alternativa viável. A justificativa de tal posicionamento está relacionada,

sobretudo, com a perda de conhecimento e de controle das operações quando realizadas por terceiros.

No Brasil, além disso, existe uma grande polêmica entre autores e juristas sobre quais atividades podem ser terceirizadas. Segundo Giosa (2003) a legislação brasileira é omissa no que se refere à terceirização. Entretanto, existem Leis e Enunciados que interferem no processo. Um dos principais documentos reguladores da terceirização é o Enunciado 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), cujo item III menciona que, em caso de terceirização:

III) Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7102, de 20.6.83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

Segundo o mesmo enunciado, a terceirização das atividades primárias da empresa não é permitida; contudo, as atividades de suporte são passíveis de terceirização. Em 1993, uma pesquisa sobre a terceirização nas empresas do Brasil pelo CENAM – Centro Nacional de Modernização destacava que, do universo de 2.350 empresas pesquisadas, 48% utilizavam serviços terceirizados e 90% entendiam que a terceirização era uma tendência mundial do processo de modernização dos negócios (GIOSA, 2003). O Documento Nacional 2003 – Situação da Manutenção no Brasil, publicado pela Associação Brasileira de Manutenção (ABRAMAN, 2003) registra que 34,4% da força de trabalho da área de manutenção industrial das empresas é proveniente de terceirização de serviços. Isso confirma que a terceirização de atividades é uma alternativa real à produção de serviços que não sejam estratégicos para o negócio da empresa. A execução dos serviços de transporte de pessoal, limpeza e manutenção de edifícios, fornecimento de refeições e vigilância são

exemplos de terceirizações largamente praticadas no Brasil. Desta forma, a estruturação dos serviços compartilhados pode ser vista como uma terceirização no ambiente interno com as Unidades de Negócio também tendo como alternativa a aquisição de serviços diretamente no mercado. Assim, o compartilhamento de serviços permite que a organização obtenha todas as vantagens relacionadas com o processo de terceirização e supere os riscos anteriormente mencionados. Tal estruturação pode ser viabilizada com o conceito de um prestador interno de serviços de apoio – o centro de serviços compartilhados. Esse modelo elimina as hipóteses de perda do conhecimento e do poder de execução, do descontrole dos custos e do risco do descumprimento das obrigações trabalhistas. Como contrapartida, todavia, a organização arcará com os encargos do provimento dos recursos para a montagem e operação da estrutura para execução de serviços de apoio.

### 1.5.3 Processos de negócios

Muitas das empresas que implementaram serviços compartilhados têm-se concentrado sobretudo em processos financeiros, sendo as contas a pagar, a tesouraria, o processamento de despesas e a contabilidade os mais comuns. Isto se deve ao fato destes processos serem semelhantes de uma para outra unidade de negócios e raramente encarados como tendo importância estratégica ou proximidade em relação aos clientes externos, envolvendo um número considerável de pessoas. O resultado é que a transferência de tais processos para um CSC pode proporcionar uma significativa redução de custos.

Uma vez estabelecido um CSC, as empresas começam, freqüentemente, a contemplar funções para além das financeiras. Muitos dos processos administrativos de Recursos Humanos, Compras e Jurídicos, podem ser compartilhados. Os serviços de

sistemas de informação adicionalmente são óbvios candidatos, se a sua organização estiver com intenções de standardizar o seu hardware, software e *reporting*.

Os processos mais apropriados aos serviços compartilhados são aqueles que não têm uma importância estratégica vital para o negócio e que são prática corrente na generalidade das unidades de negócio.

## 1.6 RESULTADOS OBTIDOS COM O CSC NO BRASIL

### 1.6.1 Os serviços compartilhados no Brasil

Companhias de todos os tamanhos, de vários segmentos de negócios e de várias regiões do planeta têm adotado os CSC como um mecanismo de racionalização da sua estrutura organizacional na última década. Mas a obtenção dos benefícios previstos não é tarefa das mais fáceis. São numerosos os desafios enfrentados por estas organizações antes da obtenção dos benefícios. Dentre eles pode-se citar:

- Mudanças nas formas e nos procedimentos operacionais;
- Conscientização das pessoas para operar dentro de um novo formato;
- Instituição de uma visão orientada para o “cliente interno” a partir dos CSC;
- Aglutinação da diversas subsidiárias para “adotar” o CSC com processos comuns para todos;
- Automatização dos procedimentos manuais e
- Medição dos benefícios, entre outros.

A utilização do conceito de CSC no Brasil é recente e a literatura produzida sobre o assunto ainda é escassa. Grandes empresas começaram a adotar o compartilhamento de

serviços, e as notas a seguir mencionam as mudanças no gerenciamento das empresas nos vários ramos empresariais, entre os quais:

- bancário - Associação dos Bancos, Bradesco;
- editoras - Editora Abril;
- industrial – Alcoa, Rhodia, Petrobras, Votorantim Metais, Algar, Dow Química, Motorola, Monsanto, Ford (Projeto Amazon), Dana;
- construção civil – Camargo Correia;
- alimentos e bebidas – AmBev, Sadia;
- distribuição de energia – CELPE, EDB;
- telefonia – Telemar, Telefônica; e
- agro-industrial – Grupo Iracema São Martinho.

O modelo de serviços compartilhados começa a ser introduzido no Brasil no final dos anos 90. Em 1999, o Grupo Camargo Correia implantou o CSC como uma empresa independente, oferecendo serviços em dez áreas, dentre elas contabilidade, tecnologia da informação, jurídica, administração geral, de suprimentos, saúde e qualidade de vida (CAMARGO CORREA, 2005).

Em fevereiro de 2000, a Telemar promoveu a consolidação de processos, com a harmonização dos sistemas e tecnologias, o que viabilizou consideráveis aumentos de eficiência operacional e de qualidade dos serviços oferecidos com a implementação do Centro de Serviços Compartilhados (TELEMAR, 2000).

O Grupo Votorantim criou, em 1997, uma empresa *holding* para a área de metalurgia, a Votorantim Metais, que iniciou em 2000 um projeto piloto de compartilhamento de serviços. A *holding* Votorantim Metais era composta pelas empresas Companhia Mineira de Metais, Companhia de Níquel do Tocantins e a Siderúrgica Barra Mansa, que atuava nos estados de

São Paulo, Goiás, Rio de Janeiro e Minas Gerais. O escopo do projeto piloto de compartilhamento de serviços abrangia as áreas financeira, comercial, tecnologia da informação, administrativa, comercial e desenvolvimento organizacional (GAZETA MERCANTIL, 2001).

Em outubro de 2000, a empresa Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras (PETROBRAS, 2000) anunciou a revisão do modelo organizacional (figura 3) que contemplava a criação de unidades de negócio e unidades de serviços, dentre as quais uma unidade de serviços compartilhados (figura 3). Foram noticiadas a implantação do Centro de Serviços Compartilhados nas empresas Votorantim, Alcoa e Grupo Iracema São Martinho (GAZETA MERCANTIL, 2001) naquele mesmo ano.

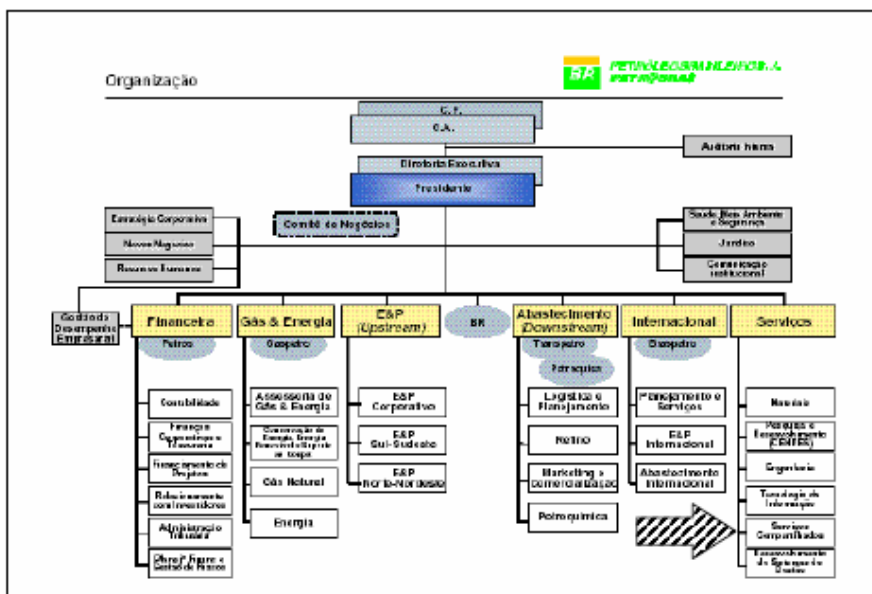


Figura 3 - Organização da Petrobras

Fonte: [http://www2.petrobras.com.br/ri/portugues/apresentacoes/pdf/apr\\_211000.pdf](http://www2.petrobras.com.br/ri/portugues/apresentacoes/pdf/apr_211000.pdf).

O Grupo Abril (figura 4) também se reestruturou com a utilização do modelo de serviços compartilhados em fevereiro de 2001 e a nova organização implantada está focada em Unidades de Negócios suportadas por estruturas centrais de serviços compartilhados (MEIO&MENSAGEM,2001).



Apesar de o tema ser relativamente novo para boa parte das empresas brasileiras, uma pesquisa realizada no Brasil pela Deloitte em 2007 intitulada: Centros de Serviços Compartilhados - tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações, mostrou que entre as organizações pesquisadas que contam com um CSC, dois terços já utilizam esse modelo há mais de cinco anos, indicando que se trata de uma modalidade administrativa madura no mercado nacional.

Mesmo com problemas que poderiam pesar negativamente na decisão das organizações em implementar CSC regionais, como a alta carga tributária, o Brasil concentra considerável número de unidades de compartilhamento das empresas participantes do estudo, conforme as respostas dos executivos entrevistados.

A mesma pesquisa aponta os processos relacionados à administração financeira – como contabilidade, contas a pagar e a receber, escrituração fiscal, folha de pagamento e tesouraria – como predominantes na utilização do CSC (Figura 5). Outras áreas que também estão no rol de atendimento são as de TI, *help desk* e suprimentos. Em média, os CSC têm atendido a cerca de dez processos.

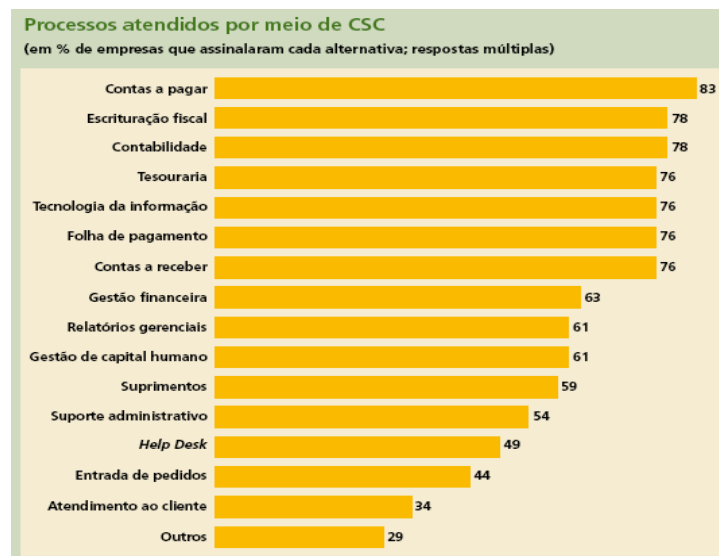


Figura 5 – Processos atendidos pelos CSC

Fonte: Deloitte Consulting (2007)

### 1.6.3 Razões para implementar

Em consonância com essa tendência, a redução de custos foi o item mais apontado entre as razões para a implementação de um CSC (81% das empresas), seguido da melhoria dos processos (71%) e dos níveis de serviço (42%), conforme demonstrado na figura 6. Nota-se que o apelo da redução de custos na implantação do CSC é ainda muito forte, apesar de outros benefícios que o modelo possa trazer.

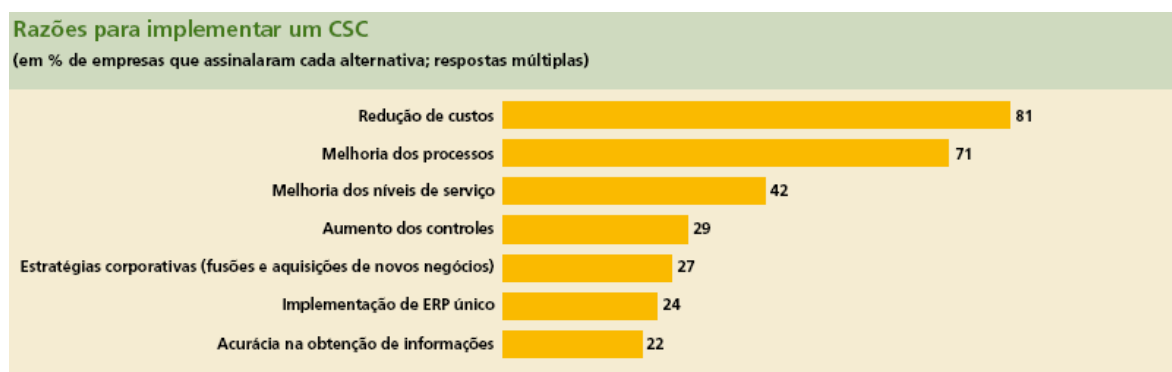


Figura 6 – Razões para implementar um CSC

Fonte: Deloitte Consulting (2007)

### 1.6.4 Esforço de Implementação do CSC

Em relação aos esforços despendidos na implementação do CSC, a maior parte das atividades consumiu um esforço próximo ao planejado. No entanto, ficou evidenciado na pesquisa Deloitte Consulting (2007) que as três atividades que apresentaram um esforço acima do esperado (uniformizar os sistemas de informação, administrar diferentes aspectos culturais e alinhar os processos) são justamente as que requerem maior planejamento e foco na implementação de um CSC. Analisando as três atividades cujos esforços foram considerados maiores do que o planejado (figura 7), percebe-se a conveniência de uma

abordagem multidisciplinar na implantação de um CSC, a qual envolva processos, pessoas e tecnologias.

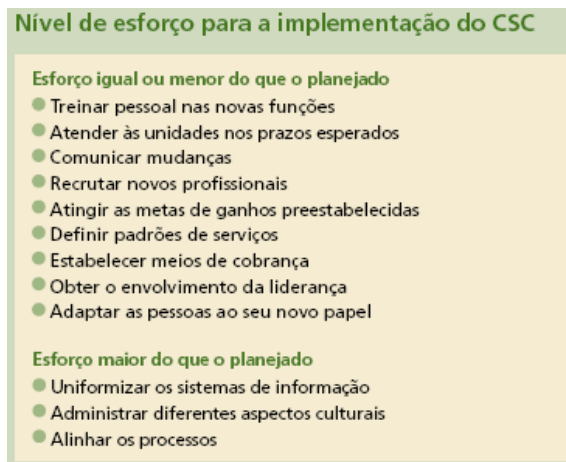


Figura 7 – Nível de esforço para implementar um CSC

Fonte: Deloitte Consulting (2007)

O tempo decorrido entre o período de projeto e a efetiva instalação do CSC, para mais de 85% das organizações (figura 8), foi de no máximo, dois anos; dessa parcela, dois terços conseguiram implementá-lo ainda no primeiro ano. Esse dado reforça a idéia de que a implantação de CSC é geralmente realizada em etapas (faseado), a fim de priorizar os processos principais em uma primeira fase e aumentar a sua abrangência nas fases seguintes. Desse modo, o maior esforço tende a ficar concentrado no primeiro ano.



Figura 8 – Prazos de implantação do CSC

Fonte: Deloitte Consulting (2007)

### 1.6.5 Características de gestão dos CSC

A pesquisa da Deloitte Consulting (2007) apontou um elevado posicionamento hierárquico da responsabilidade pela prestação de contas dos CSC (figura 9): em 62% das empresas, o dirigente do CSC reporta-se diretamente à presidência ou à diretoria da empresa; 41% são administrados por diretores ou superintendentes, enquanto a mesma parcela é administrada por gerentes. Esses índices demonstram a importância do adequado posicionamento dos CSC em relação à estrutura organizacional da empresa. Um ponto de dificuldade encontrado pelas empresas, especialmente há alguns anos – quando o conceito de CSC ainda não era tão claro –, referia-se exatamente a essa questão. Por tratar-se de uma área de prestação de serviços às demais áreas, divisões, filiais etc, um posicionamento abaixo das áreas clientes pode tornar difícil a sua autonomia para discutir e estabelecer os processos e padrões de serviços.

Nota-se que as empresas têm se atentado a essa questão e posicionado o CSC em níveis que lhe permitam essa interação com as áreas clientes, seja diretamente ou, no mínimo, por meio de um reporte às áreas que tenham essa mesma hierarquia.

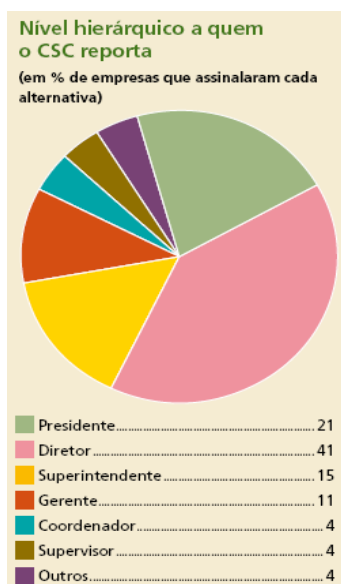


Figura 9 – Nível hierárquico de *report* do CSC

Fonte: Deloitte Consulting (2007)

### 1.6.6 Acordos de níveis de serviços

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

Quanto à pergunta sobre se a empresa estabeleceu Acordos de Níveis de Serviços (*Service Level Agreements* – SLAs) entre o CSC e os usuários, de acordo com a pesquisa Deloitte Consulting (2007), uma parte respondeu positivamente (50% para todos os serviços e 25% para alguns serviços) conforme ilustrado na figura 10. Esses índices mostram que a implementação de CSC requer um grau maior de formalização no relacionamento entre as áreas prestadoras de serviços e seus clientes internos e evidenciam que o estabelecimento de SLAs pode ser considerado um dos fatores-chave para a melhoria contínua dos serviços prestados. Das empresas que possuem SLAs, 79% consideram os acordos eficazes, ou seja, existe uma percepção dos usuários de que os serviços são entregues conforme os níveis acordados.

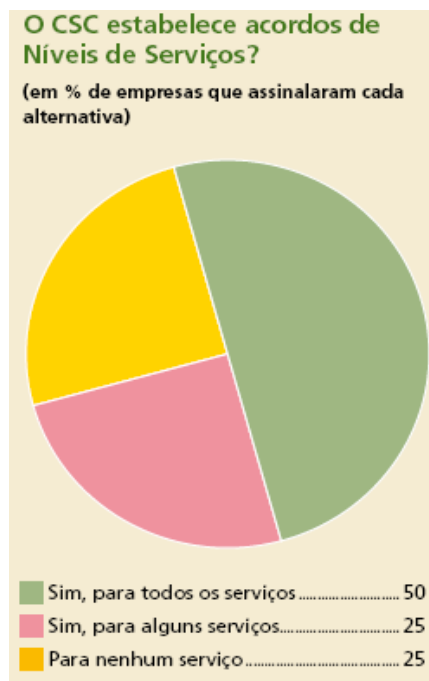


Figura 10 – Estabelecimento de SLA's para os CSC

Fonte: Deloitte Consulting (2007)

### 1.6.7 Cobrança dos serviços

Outro aspecto de gestão evidenciado na pesquisa está relacionado à cobrança dos serviços prestados pelos CSC. A principal modalidade de remuneração utilizada é a que ocorre por meio do repasse integral de custo, praticada por 44% das empresas. A adoção do repasse integral de custos demonstra que os CSC ainda são considerados como mais um centro de custos indiretos dentro da organização e que seus custos devem ser inteiramente absorvidos pelas áreas usuárias.

Apesar de não ser um aspecto abordado pela pesquisa Deloitte Consulting (2007), é muito recorrente no mercado o emprego de indicadores que definem, por tipo de serviço prestado, um determinado índice pelo qual o custo integral do serviço é repassado a cada

cliente. Esse método privilegia a simplificação, porém, pode ser questionado pelos clientes, que têm pouco ou nenhum controle sobre os custos totais dos CSC.

Algumas empresas adotam métodos que, de alguma forma, buscam estabelecer uma visualização antecipada dos custos pelos clientes. Uma prática que se tem mostrado interessante baseia o repasse em orçamentos discutidos em conjunto entre o prestador de serviços (CSC) e os clientes, sendo ajustados quando um fator, como, por exemplo, o volume de operações, escapa de certos parâmetros preestabelecidos. Esta prática foi constatada para 45 % dos pesquisados, conforme ilustra a figura 11.

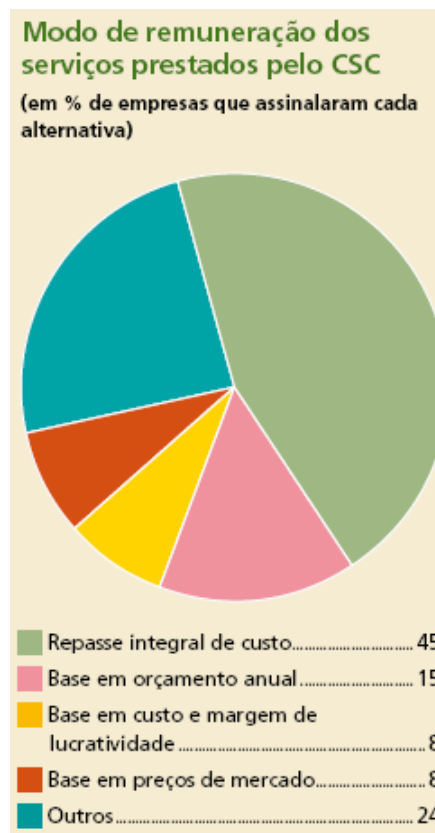


Figura 11 – Remuneração dos CSC

Fonte: Deloitte Consulting (2007)

### 1.6.8 Aspectos tecnológicos relevantes

A área de TI continua sendo um alvo importante para iniciativas de terceirização – citada por aproximadamente 13% das respostas assinaladas pelos participantes da pesquisa Deloitte Consulting (2007), atrás somente de *help desk* e atendimento a cliente – e para a implantação de serviços compartilhados.

Há fatores que facilitam a implementação de um CSC, assim como iniciativas que podem estar vinculadas, como a implantação de um *Enterprise Resources Planning* – ERP corporativo e a revisão e harmonização de processos de negócio, os quais podem reforçar movimentos de:

- Consolidação da arquitetura de sistemas e de infra-estrutura tecnológica.
- Iniciativas de melhoria da qualidade de dados e informações.
- Padronização de processos de negócio.

Os CSC requerem suporte e recursos de TI, sendo este um dos principais viabilizadores dessa iniciativa. O uso de bases de dados integradas, a padronização de aplicativos e a manutenção centralizada de sistemas acabam por reduzir a quantidade de sistemas utilizados pelas empresas, possibilitando eliminar procedimentos repetitivos e permitindo, assim, uma economia em escala em TI. Essa padronização também facilita o treinamento da equipe, que estará apta a atender aos seus clientes de forma mais rápida e com maior qualidade.

Essas vantagens estão incorporadas nos sistemas de ERPs, que são largamente utilizados pelas corporações. As unidades de serviços compartilhados das empresas respondentes dessa pesquisa Deloitte Consulting (2007) também acompanham essa tendência do mercado, já que praticamente a unanimidade das unidades (figura 12) utiliza

algum tipo de ERP, enquanto 76% das corporações informaram utilizar um único ERP como solução para todas as unidades ou empresas atendidas pelo CSC.

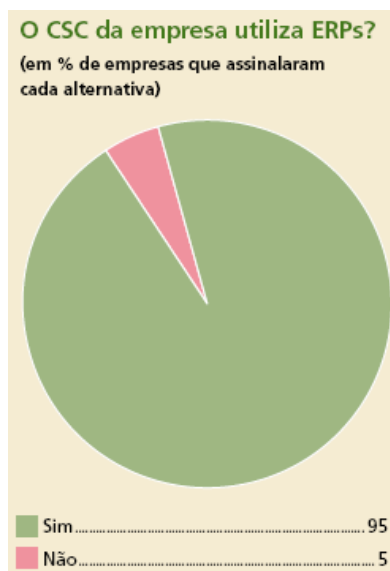


Figura 12 – Utilização de ERP's nos CSC

Fonte: Deloitte Consulting (2007)

Os esforços para unificar os sistemas de informação e harmonizar os processos de negócios são reconhecidos como os grandes desafios a serem enfrentados pelas áreas de TI nas grandes corporações e devem ser considerados e monitorados de forma minuciosa. Esse fato pode explicar a decisão de considerável parte das organizações pesquisadas, (74%) ter optado por realizar a implementação do ERP antes da implantação do CSC (Figura 13).

Apesar de haver vantagens em cada um dos modelos de implantação, fica evidenciado que a adoção do mesmo ERP por todos os clientes do CSC antes da implantação do CSC permite um processo mais fácil de adoção de serviços padronizados e o estabelecimento de processos únicos.

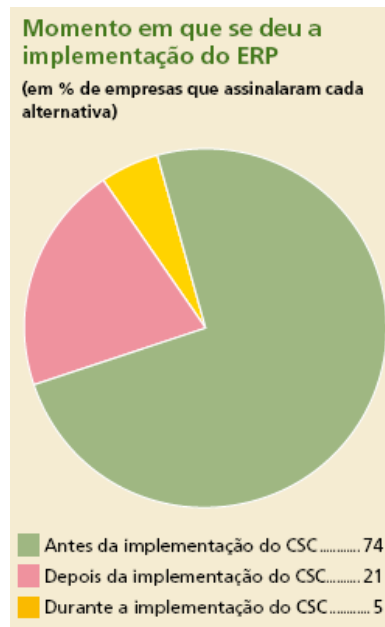


Figura 13 – Momento da Implantação do ERP

Fonte: Deloitte Consulting (2007)

### 1.6.9 Capital humano como fator de sucesso

Na pesquisa Deloitte Consulting (2007), os aspectos considerados mais críticos relacionados ao capital humano do CSC das empresas foram relacionados a duas questões: “cultura com foco no cliente” e “retenção de talentos”. Outros aspectos importantes relacionados à gestão de pessoas citados na pesquisa, embora com menor intensidade (pouco mais de um terço de menções), foram gestão de desempenho, plano de carreira e recrutamento de profissionais qualificados.

A ênfase na questão cultural justifica-se pelo fato de cerca de 50% dos colaboradores dos CSC das empresas pesquisadas serem originários de áreas internas da empresa e não disporem, via de regra, de uma mentalidade de gestão de indicadores, de Acordos de Níveis de Serviços, de busca de melhoria contínua nos processos e de gestão de relacionamento

com clientes, aspectos fundamentais para o sucesso dessas organizações no médio e longo prazos.

A retenção de talentos, por outro lado, constitui-se em fonte de preocupação para as empresas, pela importância que a retenção de seus melhores funcionários tem para a progressiva transição dos CSC, de sua condição atual de centros de custo para centros de valor aos clientes internos.

A taxa média de *turnover* (rotatividade da mão-de-obra) identificada na pesquisa Deloitte Consulting (2007) foi menor do que 17% (figura 14), o que pode ser considerado um índice moderado. Para melhorar esse número, empresas com modelos de maturidade mais elevados em seus CSC têm investido mais em planejamento de carreira, educação continuada, gestão de desempenho e remuneração. Nessa perspectiva, uma boa prática é oferecer desafios adequados e oportunidades de mobilidade aos profissionais do CSC para além da estrutura do próprio centro.

A rotatividade apenas moderada, aliada à alta preocupação com a retenção de talento, pode significar que as empresas estejam perdendo poucos recursos nos CSC, porém, que estes sejam justamente os mais talentosos e que poderiam permitir um salto de qualidade nos trabalhos desenvolvidos. Isso pode, em parte, justificar a preocupação com qualidade dos serviços, já evidenciada nesta pesquisa.



Figura 14 – Fatores críticos para os RH nos CSC

Fonte: Deloitte Consulting (2007)

### 1.6.10 Consecução dos retornos esperados

Para boa parte das empresas (figura 15) que participaram do estudo, Deloitte Consulting (2007), o retorno esperado para o projeto de CSC foi atingido em menos de dois anos, enquanto para 28%, foi alcançado entre dois e três anos. Somente 5% dos participantes afirmaram não ter obtido o retorno esperado.

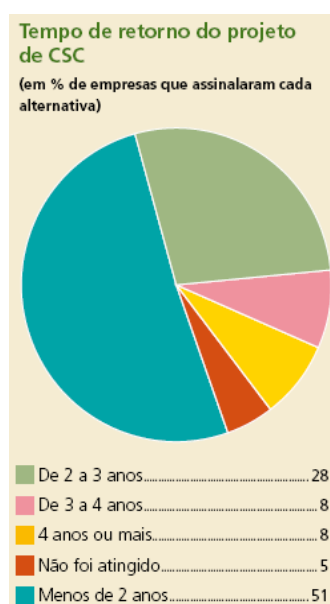


Figura 15 – Consecução dos retornos esperados

Fonte: Deloitte Consulting (2007)

Quanto ao resultado obtido pelas empresas na redução de pessoal decorrente da centralização e otimização dos processos. Cinquenta e dois por cento dos respondentes obtiveram reduções entre 10% e 30%, conforme mostra a figura 16.

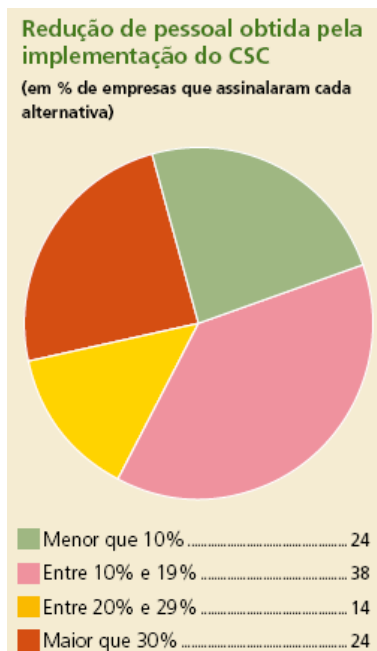


Figura 16 – Redução de Pessoal com os CSC

Fonte: Deloitte Consulting (2007)

## Capítulo 2. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa adotada para este trabalho. Na primeira seção são apresentadas as características do estudo e seus aspectos metodológicos. A segunda seção explica como foi realizada a coleta de dados na empresa pesquisada. Na terceira seção apresentamos como foi feito o planejamento e a execução do estudo de caso e, na quarta seção, é apresentado o protocolo de estudo de caso.

Por motivos de confidencialidade dos dados para manter o anonimato da empresa e dos entrevistados envolvidos na pesquisa, esta empresa receberá de agora em diante o nome fictício de **empresa focal** e os entrevistados serão referidos como sendo **entrevistado 1**, **entrevistado 2** e assim sucessivamente.

### 2.1 METODOLOGIA ADOTADA

Para descrever o processo de implantação do CSC pela empresa focal, levamos em consideração durante as entrevistas, um bloco de questões gerais e outro com questões relativas ao processo de implantação, sendo as questões gerais:

- Descrição das atividades da empresa
- Descrição da abrangência do CSC
- Descrição dos objetivos empresariais com a implantação do CSC
- Tempo de operação com o CSC / Nível de satisfação com o atingimento dos objetivos empresariais previstos
- Melhorias previstas / Oportunidades de melhorias

As questões relativas ao processo de implantação foram:

- Descrição do processo de decisão pelo CSC
- Descrição do processo de conscientização das lideranças
- Como foi o estabelecimento de objetivos, metas e como foi a execução da análise entre Custo x Benefício do projeto.
- Quais foram as fases para a implantação
- Quais foram os pontos críticos em cada fase
- Comentários finais

A escolha desta empresa foi motivada por três pontos principais:

- O primeiro deles é o fato de que o autor participou, como consultor, ativamente do processo de implantação do CSC na empresa focal, tendo vivenciado em detalhes todos os passos dados pela empresa focal para tal, desde a conscientização inicial dos seus executivos até a entrada em operação do CSC e a consolidação do mesmo;
- O segundo, é o fato de que esta implantação foi completa, abrangendo, sem exceção, todos os processos suporte identificados na empresa ao invés de apenas os processos financeiros como caracterizam a maior parte das implantações, isto permitiu uma maior abrangência no escopo dos trabalhos e, em decorrência, maior complexidade nos problemas enfrentados;
- Em terceiro lugar deve-se ao fato de que, como colocado nas entrevistas, o projeto foi considerado de pleno êxito, com resultados que superaram razoavelmente as expectativas iniciais o que dá legitimidade ao caso.

Cabe no entanto destacar que, mesmo tendo o pesquisador participado do processo de implantação do CSC na empresa focal, procurou-se eliminar o viés do pesquisador de tal forma que este trabalho não se trata de uma pesquisa ação. A escolha da empresa focal trata-se, portanto, de uma amostra de conveniência.

A primeira e mais importante condição para se decidir entre as várias estratégias de pesquisa é identificar o tipo de questão nela apresentada (YIN, 2001). Assim, pesquisas que possuem suas perguntas centrais em como e porque um determinado fenômeno acontece demandam análises que fazem uso de estudos de casos. Isso porque tais questões tratam ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem vistas como meras incidências (YIN, 2001). Nesta pesquisa pretende-se entender como foi o processo de implantação do CSC na empresa focal.

A partir da revisão bibliográfica e da proposta de objetivos desta pesquisa definimos o estudo de caso como o método mais apropriado. Definimos também a pesquisa como qualitativa, por possibilitar uma melhor obtenção de informações que pudessem elucidar o objeto de estudo. Neste sentido, a escolha do método de estudo de caso deve-se a razão principal da deficiência de estudos e estatísticas referentes aos processos de implantação de CSCs. Assim, um estudo de caso revela-se facilitador, pois a iniciativa de reunir elementos explicativos oriundos de um processo prático se torna consistente, quando baseado pelo exame e um caso específico.

Estudos de caso podem envolver um único ou múltiplos casos e diversos níveis de análise, como por exemplo, a análise da indústria e/ou da empresa, e tipicamente combinam métodos de coleta de dados, ou seja, uma ampla variedade de instrumentos de coleta, como arquivos, entrevistas, questionários e observações, estes podem ser de natureza qualitativa ou quantitativa ou ambas (YIN, 2001).

## 2.2 COLETA DE DADOS

Primeiramente realizamos uma revisão da teoria sobre os CSC. Neste contexto destacamos além de uma visão histórica da abordagem dentro e fora do Brasil, os principais modelos, os benefícios e desvantagens que a abordagem traz, uma análise dos principais processos que comumente fazem parte do compartilhamento e uma análise das implicações entre o CSC e as tecnologias de informação e o *outsourcing*. Na questão referente aos resultados obtidos com a implantação de um CSC pelas empresas no Brasil, apresentamos uma análise de um trabalho liderado pelo pesquisador em sua atividade profissional abordando os ganhos auferidos por diversas empresas, a qual se destacou como sendo uma das mais abrangentes pesquisas realizadas no Brasil.

Além da revisão teórica relevante para nosso estudo, levantamos uma série de dados secundários sobre o setor elétrico nacional no qual a empresa focal encontra-se inserida. Na coleta destes dados destacamos como principais fontes secundárias: textos especializados sobre o setor elétrico, publicados pela Agência Nacional de Energia Elétrica, ANEEL (2008), pela Empresa de Pesquisa Energética, EPE (2006), vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Porém, foi por meio do levantamento de dados primários (questionário e entrevista) sobre a implantação do CSC na empresa focal é que a de nossa descrição sobre o processo de implantação do CSC e a análise dos respectivos pontos críticos foi construída.

## 2.3 PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A escolha do caso levou em consideração a relevância da empresa e também a facilidade de acesso a seus executivos e atividades. Essa consideração é central para se

fazer um estudo de caso em profundidade, pois é necessária a autorização da empresa para o acesso a seus documentos, realização de entrevistas e visitas.

Decidido o caminho, foi feito um contato telefônico com os executivos para explicar o direcionamento da pesquisa e combinar uma reunião na sede da empresa em São Paulo. Após o contato telefônico enviamos eletronicamente um sumário da pesquisa a ser realizada com os objetivos, as principais questões, finalidades e contribuições. Dessa forma, os dados primários foram levantados por meio de entrevistas com gestores das áreas envolvidas no processo de implantação do CSC na empresa focal:

ENTREVISTADO 1 – Diretor de Geração;

ENTREVISTADO 2 – Diretor de Distribuição;

ENTREVISTADO 3 – Diretor de Comercialização;

ENTREVISTADO 4 - Diretor de Desenvolvimento, Organização e Processos;

ENTREVISTADO 5 - Gerente do Projeto de implantação do CSC na empresa focal.

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente na sede da empresa em São Paulo. Para preservar a fidedignidade das respostas foram feitas anotações durante as entrevistas conforme especificado no protocolo de estudo de caso desta pesquisa.

As entrevistas são consideradas como sendo uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso (YIN, 2001). O roteiro de entrevistas em um estudo de caso que aplica métodos qualitativos de levantamento de dados deve ser por natureza aberto (YIN, 2001), e deve servir para orientar a discussão com os entrevistados, escolhidos de forma intencional e de acordo com a relevância de suas experiências e opiniões para a questão pesquisada. Também nesta pesquisa, além da natureza aberta das questões, as entrevistas foram também do tipo focada, na qual os respondentes foram entrevistados em

duas rodadas de uma hora ou mais, sendo as segundas rodadas de entrevistas destinadas aos aprofundamentos dos pontos críticos identificados nas primeiras rodadas de entrevistas e, foi seguido um conjunto de questões derivado do roteiro do estudo de caso. (YIN, 2001) cujo modelo está nos apêndices deste trabalho.

## 2.4 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

YIN (2001) define ainda um protocolo a ser seguido no caso de utilização da metodologia de estudos de caso. O autor divide o protocolo em algumas etapas a serem seguidas:

1. Identificar objetivos do estudo de caso: Verificar a adequação do modelo preliminar no ambiente interno e externo, possibilitando revisões e alterações no modelo.
2. Planejar o estudo de caso: Selecionar o caso a partir dos resultados do levantamento; Escolher os respondentes conforme o seu envolvimento com o projeto do estudo de caso; Fazer a coleta de dados através das entrevistas, análise dos documentos e de arquivos.
3. Definir o protocolo de estudo de caso: Definição do instrumento de coleta de dados, procedimentos e regras gerais para aumentar a confiabilidade.
4. Conduzir o estudo de caso: Investigar cada fonte de evidência, registrar os dados de forma organizada e padronizada.
5. Escrever o relatório do caso: Definir o formato da narrativa, especificar informações e suas fontes.
6. Chegar a conclusões do caso estudado: Trabalho individual do pesquisador, de análise, síntese e interpretação dos dados coletados.

A aplicação do protocolo foi realizada conforme exposto na figura 17. As conclusões do estudo deverão possibilitar o entendimento sobre a implantação do CSC na empresa focal.

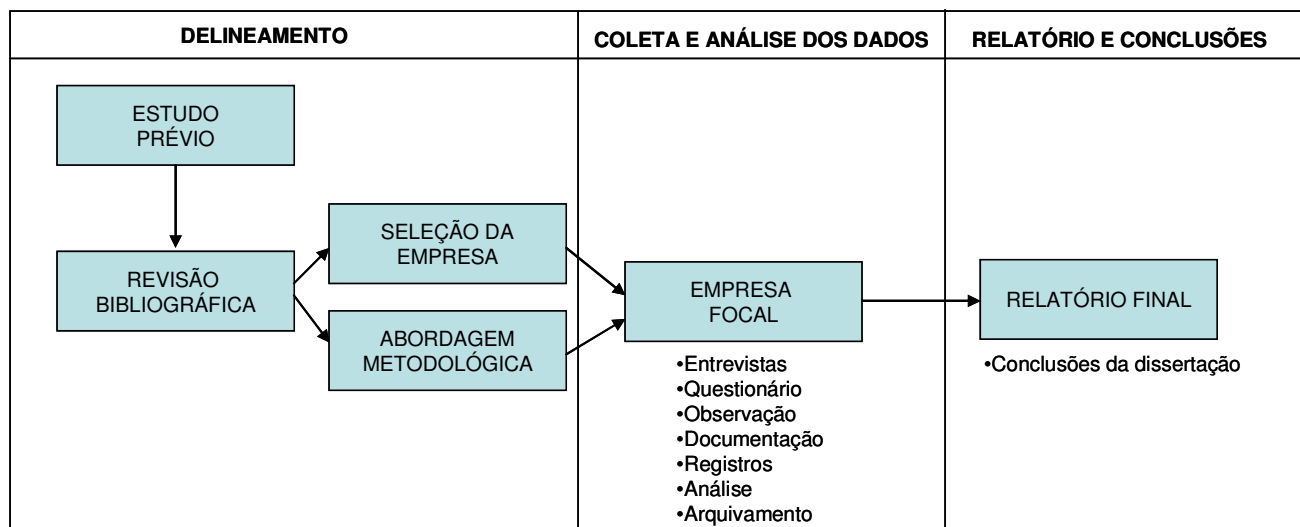


Figura 17 – Método do estudo de caso

Fonte: Autoria do pesquisador

## Capítulo 3. PANORAMA DO SETOR ELÉTRICO NO BRASIL

### 3.1. INTRODUÇÃO

O setor elétrico brasileiro, nos últimos anos, tem passado por importantes alterações de cunho estrutural e institucional, migrando de uma configuração centrada no monopólio estatal como provedor dos serviços e único investidor para um modelo de mercado, com a participação de múltiplos agentes e investimentos partilhados com o capital privado. Esta reestruturação foi estabelecida no bojo da reforma do papel do Estado, iniciada em meados da década de 90, possibilitada, por sua vez, pela disposição constitucional de 1988. Esta possibilidade sustentou também a execução da privatização de ativos de serviços de energia elétrica sob controle estadual e federal, onde se inserem as empresas de distribuição de energia elétrica.

Dentre as principais adequações de caráter estrutural citam-se: a exploração dos serviços de energia elétrica por terceiros, mediante licitação, o controle e operação dos sistemas elétricos de forma centralizada, o livre acesso e uso das redes elétricas, a segmentação das atividades setoriais (geração, transmissão, distribuição e comercialização), criação e regulamentação da comercialização de energia elétrica e a criação da figura do consumidor livre. De cunho institucional citam-se as criações do regulador e fiscalizador dos serviços, do operador nacional do sistema interligado, da câmara de comercialização de energia elétrica e da empresa de planejamento energético.

No quadro atual, consolidado pelas leis nº 10.847 e nº 10.848, de 15 de março de 2004, compete:

- a) ao Poder Executivo a formulação de políticas e diretrizes para o setor elétrico, subsidiadas pelo Conselho Nacional de Políticas Energéticas – CNPE, formado por ministros de Estado, sob coordenação do Ministro de Estado de Minas e Energia;
- b) ao Poder Concedente, exercido também pelo Poder Executivo, os atos de outorga de direito de exploração dos serviços de energia elétrica;
- c) ao regulador, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), a normatização das políticas e diretrizes estabelecidas e a fiscalização dos serviços prestados;
- d) ao Operador Nacional do Sistema (ONS) a coordenação e a supervisão da operação centralizada do sistema interligado;
- e) à Câmara de Comercialização de Energia Elétrica – CCEE, sucedânea do Mercado Atacadista de Energia (MAE), o exercício da comercialização de energia elétrica;
- f) à Empresa de Planejamento Energético – EPE a realização dos estudos necessários ao planejamento da expansão do sistema elétrico, de responsabilidade do Poder Executivo, conduzido pelo Ministério de Minas e Energia – MME; e
- g) aos agentes setoriais (geradores, transmissores, distribuidores e comercializadores) a prestação dos serviços de energia elétrica aos consumidores finais.

### 3.2. GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

O sistema de geração de energia elétrica do Brasil, com cerca de 91.170 MW instalados, é basicamente hidrotérmico, com forte predominância de usinas hidrelétricas. A Figura 18 mostra a participação dos tipos de centrais de geração na capacidade instalada no País.

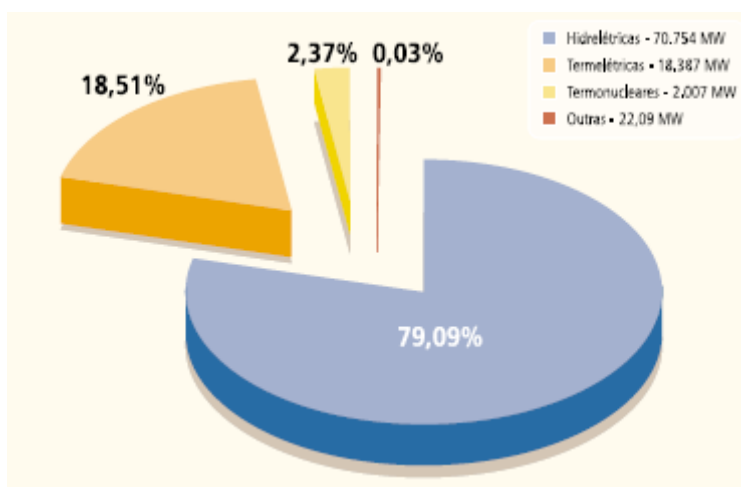


Figura 18-Participação percentual dos tipos de centrais na capacidade instalada (MW) para geração de energia elétrica no Brasil

Fonte: ANEEL. Banco de Informações de Geração (2008)

Essas centrais, para efeito de outorga, são objetos de concessão, autorização ou registro, segundo enquadramento realizado em função do tipo de central, da potência a ser instalada e do destino da energia. Segundo o destino da energia, o empreendimento de geração pode ser classificado como autoprodução de energia (APE), produção independente de energia (PIE) ou produção de energia elétrica destinada ao atendimento do serviço público de distribuição (SP). A autoprodução é caracterizada quando o agente produz energia para o consumo próprio, podendo, com a devida pré-autorização, comercializar o excedente. Na produção independente, por sua conta e risco, o agente gera energia para comercialização com distribuidoras ou diretamente com consumidores livres.

A Figura 19 permite uma visualização da participação percentual das fontes renováveis e não renováveis na capacidade instalada para geração de energia elétrica no País.

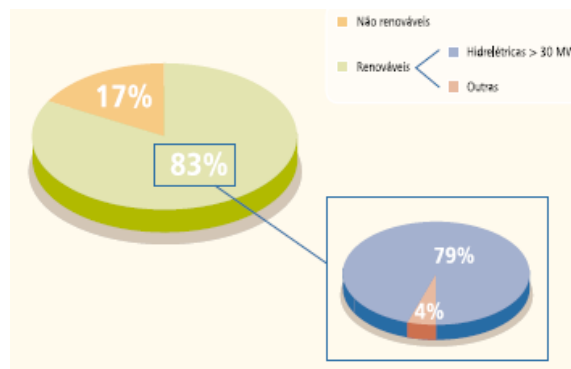


Figura 19 - Participação percentual das fontes renováveis e não renováveis na capacidade instalada (MW) para geração de energia elétrica no Brasil

Fonte: ANEEL. Banco de Informações de Geração (2008)

A redução de impactos ambientais negativos, a promoção de desenvolvimento sustentável e a diminuição de riscos hidrológicos no suprimento de energia elétrica do País são objetivos que justificam políticas tendentes a alterar os percentuais supracitados, como parte de uma meta maior de diversificar a matriz energética do País. Nesse sentido, destacam-se incentivos como o Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (PROINFA) e recursos da Conta de Desenvolvimento Energético (CDE), instituídos pela Lei nº 10.438 de 26 de abril de 2002. O PROINFA tem como principal meta, a ser alcançada até 2022, o atendimento de dez por cento do consumo anual de energia elétrica no País por fontes alternativas (eólica, pequenas centrais hidrelétricas e biomassa).

Nos Sistemas Isolados, o principal incentivo ao aproveitamento de fontes alternativas é a sub-rogação da CCC – extensão dos benefícios da Conta de Consumo de Combustíveis – em que se prevêem mecanismos para induzir a utilização de recursos energéticos locais, a valorização do meio ambiente e a maior eficiência econômica e energética.

A participação nos resultados da exploração dos aproveitamentos hidrelétricos ou a compensação financeira por esta exploração constituem instrumentos que propiciam investimentos sociais para os habitantes das localidades envolvidas. Em 2003, 593

municípios em 22 Estados brasileiros foram beneficiados com os *royalties* de Itaipu e/ou a compensação financeira dos demais empreendimentos hidrelétricos, num total de R\$ 1,2 bilhão.

### 3.3 CO-GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

A geração termelétrica implica necessariamente a produção de calor residual, que pode ser aproveitado, ainda que parcialmente, por meio da co-geração. Essa tecnologia consiste na produção simultânea e seqüencial de calor de processo e potência mecânica e/ou elétrica. Além de opção importante como geração distribuída de energia elétrica, a co-geração é uma forma de racionalização do uso de recursos naturais e de redução de impactos socioambientais negativos, particularmente em decorrência da emissão de gases de efeito estufa .

Além da geração de energia mecânica e elétrica, a recuperação de calor residual pode ser destinada a sistemas de aquecimento de fluidos, climatização de ambientes, geração de vapor, secagem de produtos agrícolas etc. Um sistema padrão de co-geração consiste basicamente em uma turbina a vapor ou de combustão (turbina a gás), que aciona um gerador de corrente elétrica, e um trocador de calor, que recupera o calor residual e/ou gás de exaustão, para produzir água quente ou vapor. Desse modo, gasta-se até 30% menos do combustível que seria necessário para produzir separadamente calor de geração e de processo e amplia-se a eficiência térmica do sistema, que pode atingir um índice de 90%.

Grandes empresas brasileiras vêm implantando sistemas de co-geração com a utilização do gás natural ou do próprio lixo industrial. O material que antes era descartado pela indústria de celulose passou a ser utilizado como combustível para aquecer as caldeiras. No Brasil, destaca-se ainda, na utilização da co-geração, o setor sucroalcooleiro.

As empresas que investem em co-geração precisam obter autorização para implantação dos seus projetos.

### 3.4 TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

Tradicionalmente, o sistema de transmissão é dividido em redes de transmissão e subtransmissão, em razão do nível de desagregação do mercado consumidor.

A rede primária é responsável pela transmissão de grandes “blocos” de energia, visando ao suprimento de grandes centros consumidores e à alimentação de eventuais consumidores de grande porte. A rede secundária – subtransmissão – é basicamente uma extensão da transmissão, objetivando o atendimento de pequenas cidades e consumidores industriais de grande porte.

A subtransmissão faz a realocação dos grandes blocos de energia – recebidos de subestações de transmissão – entre as subestações de distribuição.

No entanto, a distinção entre as referidas redes é dificultada pelas características do sistema, que apresenta vários níveis de tensão e está sempre em evolução.

A Figura 20 permite uma visualização das principais redes de transmissão no País.

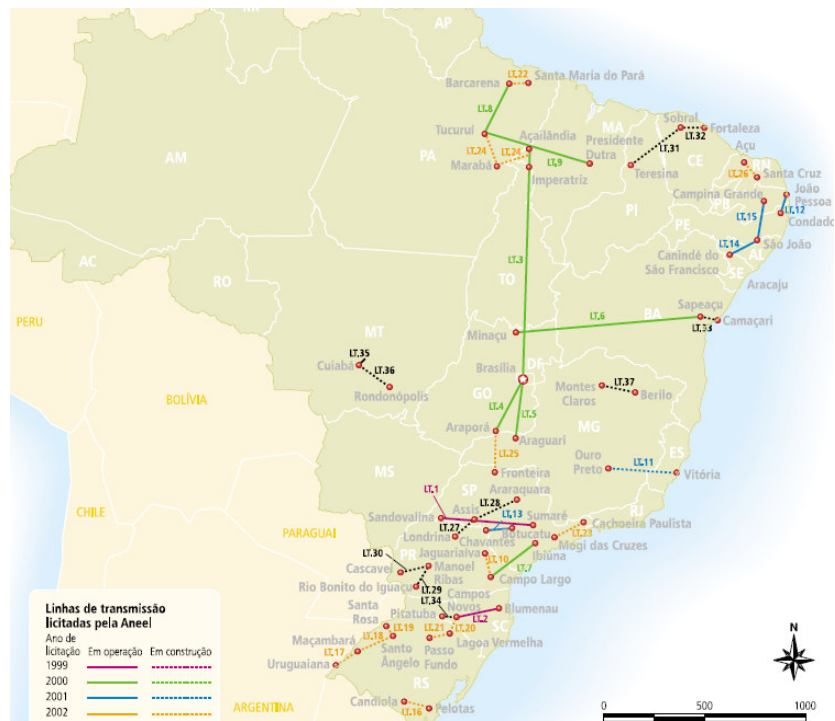


Figura 20 - Principais redes de transmissão no País

Fonte: ANEEL. Superintendência de Concessão e Autorização de Transmissão e Distribuição (2008).

A seleção das propostas para a outorga de concessão de serviço público de transmissão de energia elétrica (construção, operação e manutenção de instalações de transmissão da rede básica do sistema elétrico interligado) é feita por intermédio de licitações. Até o final de 2006, as licitações realizadas pela ANEEL para o sistema de transmissão resultaram em mais de 9.700 km em linhas de transmissão, com significativa predominância de empreendedores da iniciativa privada.

### 3.5 DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

#### 3.5.1. Concessionárias

Na maioria dos Estados brasileiros, principalmente nas regiões Norte e Nordeste, a área de concessão das empresas de distribuição corresponde aos limites geográficos estaduais; em outros, principalmente em São Paulo e no Rio Grande do Sul, existem concessionárias com áreas de abrangência menores. Há, também, áreas de concessão descontínuas, que ultrapassam os limites geográficos do Estado-sede da concessionária, como ilustrado na Figura 21.

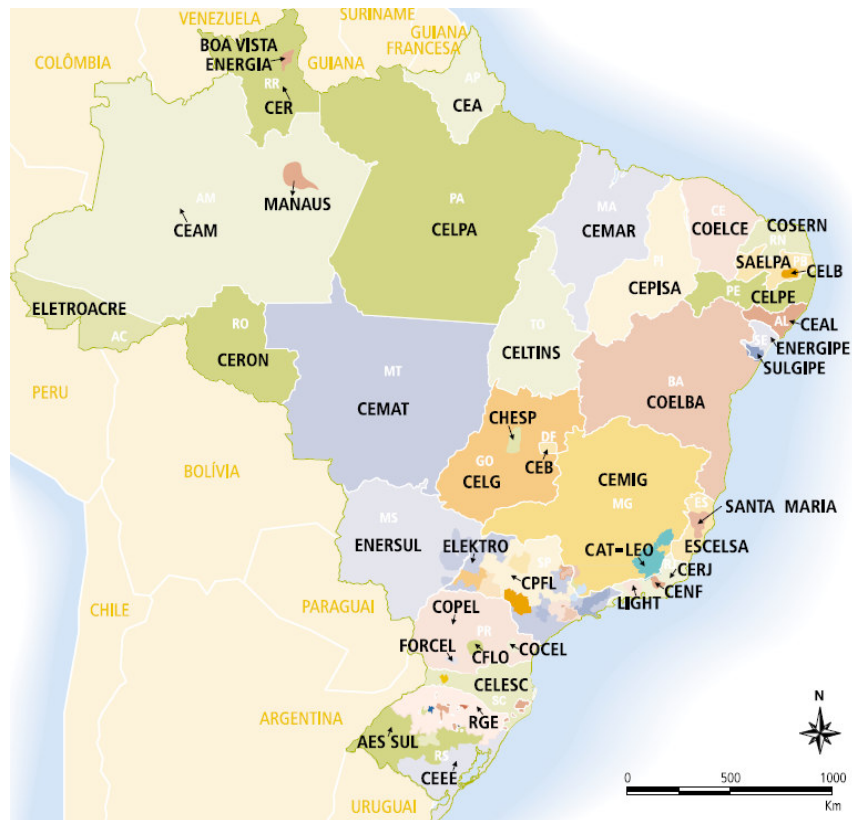


Figura 21 - Áreas de abrangência das concessionárias de distribuição de energia elétrica

Fonte: ANEEL. Superintendência de Concessão e Autorização de Transmissão e Distribuição. (2008).

Os contratos de concessão das empresas prestadoras dos serviços de distribuição de energia estabelecem regras a respeito da tarifa, regularidade, continuidade, segurança, atualidade e qualidade dos serviços e do atendimento prestado aos consumidores e usuários. Da mesma forma, definem penalidades para possíveis irregularidades.

Esse universo de distribuidoras de energia elétrica hoje é constituído por 24 empresas privadas, 21 privatizadas, 4 municipais, 8 estaduais e 7 federais conforme o Quadro 5.

Concessionária	Controle Acionário	Estados de Atuação
AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia – AES SUL	Privatizada	RS
Bandeirante Energia – BANDEIRANTE	Privatizada	SP
Boa Vista Energia – BOA VISTA	Federal	RR
CAIUA – Serviços de Eletricidade – CAIUA	Privada	SP
Centrais Elétricas de Carazinho – ELETROCAR	Municipal	RS
Centrais Elétricas de Rondônia – CERON	Federal	RO
Centrais Elétricas do Pará - CELPA	Privatizada	PA
Centrais Elétricas Mato-grossenses - CEMAT	Privatizada	MT
Centrais Elétricas Santa Catarina - CELESC	Estadual	SC, PR
Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro - CERJ	Privatizada	RJ, MG
Companhia Paulista de Energia Elétrica – CPEE	Privada	SP
Companhia Sul Sergipana de Eletricidade - SULGIPE	Privada	SE
Companhia Campo-larguense de Energia – COCEL	Municipal	PR
Companhia de Eletricidade Nova Friburgo – CENF	Privada	RJ
Companhia de Eletricidade do Acre - ELETROACRE	Federal	AC
Companhia de Eletricidade do Amapá – CEA	Estadual	AP
Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia - COELBA	Privatizada	BA
Companhia de Energia Elétrica do Estado do Tocantins – CELTINS	Privada	TO
Companhia Energética da Borborema – CELB	Privatizada	PB
Companhia Energética de Alagoas – CEAL	Federal	AL
Companhia Energética de Brasília – CEB	Estadual	DF
Companhia Energética de Goiás – CELG	Estadual	GO
Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG	Estadual	MG
Companhia Energética de Pernambuco – CELPE	Privatizada	PE
Companhia Energética de Roraima – CER	Estadual	RR
Companhia Energética do Amazonas – CEAM	Federal	AM
Companhia Energética do Ceará – COELCE	Privatizada	CE
Companhia Energética do Maranhão – CEMAR	Privatizada	MA
Companhia Energética do Piauí – CEPISA	Federal	PI
Companhia Energética do Rio Grande do Norte – COSERN	Privatizada	RN
Companhia Estadual de Energia Elétrica – CEEE	Estadual	RS
Companhia Força e Luz Cataguazes-Leopoldina – CAT-LEO	Privada	MG, RJ
Companhia Força e Luz do Oeste – CFLO	Privada	PR
Companhia Hidrelétrica São Patrício – CHESP	Privada	GO
Companhia Jaguari de Energia – JAGUARI	Privada	SP
Companhia Luz e Força Mococa – CLFM	Privada	MG, SP
Companhia Luz e Força Santa Cruz – CLFSC	Privada	SP, PR
Companhia Nacional de Energia Elétrica – CNEE	Privada	SP

Companhia Paranaense de Energia – COPEL	Estadual	PR, SC
Companhia Paulista de Força e Luz – CPFL	Privatizada	SP
Companhia Piratininga de Força e Luz	Privatizada	SP
Companhia Sul Paulista de Energia - CSPE	Privada	SP
Cooperativa Aliança – COOPERALIANÇA	Privada	SC
Departamento Municipal de Eletricidade de Poços de Caldas – DMEPC	Municipal	MG
Departamento Municipal de Energia de Ijuí – DMEI	Municipal	RS
Elektro Eletricidade e Serviços – ELEKTRO	Privatizada	SP, MS
Empresa de Eletricidade Vale Paranapanema – EEVP	Privada	SP
Empresa Elétrica Bragantina – BRAGANTINA	Privada	MG, SP
Empresa Energética de Mato Grosso do Sul – ENERSUL	Privatizada	MS
Empresa Energética de Sergipe – ENERGEIPE	Privatizada	SE
Empresa Força e Luz João Cesa - JOÃO CESAR	Privada	SC
Empresa Força e Luz Urussanga – EFLUL	Privada	SC
Empresa Luz e Força Santa Maria – ELFSM	Privada	ES
Espirito Santo Centrais Elétricas - ESCELSA	Privatizada	ES
Força e Luz Coronel Vivida – FORCEL	Privada	PR
Hidrelétrica Panambi – HIDROPAN	Privada	RS
Iguaçu Distribuidora de Energia Elétrica	Privada	SC
Light Serviços de Eletricidade – LIGHT	Privatizada	RJ
Manaus Energia	Federal	AM
Metropolitana Eletricidade de São Paulo – ELETROPAULO	Privatizada	SP
Muxfeldt, Marin & Cia – Muxfeldt	Privada	RS
Rio Grande Energia – RGE	Privatizada	RS
S/A de Eletrificação da Paraíba - SAELPA	Privatizada	PB
Usina Hidroelétrica Nova Palma - UHENPAL	Privada	RS

Quadro 5 - Concessionárias distribuidoras atuantes no Brasil

Fonte: ANEEL. Superintendência de Concessão e Autorização de Transmissão e Distribuição (2008).

No Brasil, segundo o controle acionário, cerca de 60% da energia elétrica são distribuídos por empresas cujo o controle acionário é privado.

### 3.5.2. Permissionárias e autorizadas (Cooperativas de Eletrificação Rural)

As cooperativas de eletrificação rural (CERs), atualmente em processo de regularização na ANEEL, atuam em aproximadamente 1.402 municípios, o que corresponde a 25% do total de municípios brasileiros, atendendo em torno de seiscentos mil consumidores em todo o País, concentrados nas regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste. Desse universo atendido, cerca de 75% dos beneficiados são rurais e 25% urbanos.

### 3.5.3. Qualidade na prestação dos serviços de distribuição

O desempenho das empresas distribuidoras referente à continuidade do serviço prestado de energia elétrica é medido com base em indicadores de conjunto e individuais, segundo Resolução ANEEL nº 024, de 27 de janeiro de 2000.

Os indicadores de conjunto são denominados DEC e FEC. O DEC (Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) indica o número de horas em média que um determinado conjunto de unidades consumidores fica sem energia elétrica durante um período, geralmente mensal. Já o FEC (Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) indica quantas vezes, em média, houve interrupção nas unidades consumidoras (residência, comércio, indústria etc).

Os indicadores individuais, destinados a aferir a qualidade prestada diretamente ao consumidor, são: DIC, FIC e DMIC. Os indicadores DIC (Duração de Interrupção por Unidade Consumidora) e FIC (Frequência de Interrupção por Unidade Consumidora) indicam, respectivamente, por quanto tempo e o número de vezes em que uma unidade consumidora ficou sem energia elétrica, durante um período considerado. O DMIC (Duração Máxima de Interrupção por Unidade Consumidora) é um indicador que limita o tempo máximo de cada interrupção ocorrida no período de um mês, impedindo que a concessionária deixe o consumidor sem energia elétrica durante um tempo muito longo.

Um outro instrumento permite a avaliação da melhoria da prestação dos serviços de energia elétrica, a partir da visão e satisfação do consumidor residencial. Trata-se do Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC), resultante de pesquisa anual que a ANEEL realiza para avaliar o grau de satisfação dos consumidores residenciais com os serviços prestados pelas empresas distribuidoras de energia elétrica. A pesquisa é feita por

amostragem, com a aplicação de questionários diretamente aos consumidores e abrange toda a área de concessão das 64 distribuidoras no País. O IASC gera indicadores comparáveis por região e porte de empresa, revelando a percepção global do setor e possibilitando análises comparativas com índices internacionais de satisfação do consumidor.

Também compõe o cálculo de um componente do reajuste tarifário (Fator X). A partir da pontuação obtida pela concessionária distribuidora chega-se ao valor a ser utilizado no cálculo do Fator X, o qual será aplicado no reajuste tarifário anual imediatamente posterior à data da pesquisa.

A partir desse índice foi instituído ainda o prêmio “Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor – IASC”, um diferencial de estímulo à melhoria dos serviços prestados ao consumidor residencial. As empresas distribuidoras são agrupadas por critérios regionais e por número de unidades consumidoras. Assim, aquelas que têm melhor avaliação em cada categoria recebem, além do troféu, o SELO IASC – marca que pode ser utilizada nas contas de energia elétrica e material institucional da empresa.

### 3.6. COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

Os Agentes Comercializadores de Energia Elétrica são empresas que não possuem sistemas elétricos e que, sob autorização, atuam exclusivamente no mercado de compra e venda de energia elétrica para concessionários, autorizados ou consumidores que tenham livre opção de escolha do fornecedor (consumidores livres).

Conforme o Quadro 6, encontram-se autorizadas 46 empresas a atuar como comercializadoras de energia:

Empresa	Sede
TRADENER Ltda.	Curitiba – PR
Centrais Elétricas Brasileiras – ELETROBRÁS	Rio de Janeiro – RJ
TRADENERGY - Empresa de Comercialização de Energia Elétrica Ltda.	Curitiba – PR
ENRON	São Paulo – SP
ENERGY Consultoria e Participações Ltda.	Campo Grande – MS
ATI - Geração, Transmissão e Distribuição de Energia Elétrica	Brasília – DF
Cia de Interconexão Energética – CIEN	Rio de Janeiro – RJ
CCP Energia Ltda.	Rio de Janeiro – RJ
CSN Energia S.A.	Rio de Janeiro – RJ
AES TRADING Ltda.	São Paulo – SP
AES INFOENERGY LTDA.	Rio de Janeiro – RJ
COENEL Consultoria em Energia Ltda.	Bento Gonçalves – RS
Pactual Agente Comercializador de Energia Ltda.	São Paulo – SP
Razão Energy Consultoria e Participações Ltda.	São Paulo – SP
Brascan Energy Trader Ltda.	Rio de Janeiro – RJ
Itambé Energética S.A.	Curitiba – PR
Duke Trading do Brasil Ltda.	São Paulo – SP
Modal Energy S.A.	Rio de Janeiro – RJ
Guaraniana Comercio e Serviços S.A.	Recife – PE
VOTENER – Votorantim Comercializadora de Energia Ltda.	São Paulo – SP
CMS Comercializadora de Energia Ltda.	São Paulo – SP
ECE – Empresa Comercializadora de Energia Ltda.	São Paulo – SP
Rede Comercializadora de Energia S.A.	São Paulo – SP
ENERTRADE - Comercializadora de Energia S.A.	São Paulo – SP
EL PASO Rio Grande Ltda.	Rio de Janeiro – RJ
Multiner Trader Ltda.	Rio de Janeiro – RJ
EL PASO COMERCIALIZADORA DE ENERGIA LTDA.	Rio de Janeiro – RJ
União – Comercializadora de Energia Ltda.	São Paulo – SP
ELECTRA Comercializadora de Energia Elétrica Ltda.	São Paulo – SP
Comercializadora de Energia Elétrica Ltda. – CENEL	Cuiabá – MT
COMERC Comercializadora de Energia Elétrica Ltda.	São Paulo – SP
Comercializadora Brasileira de Energia Emergencial – CBEE	Rio de Janeiro – RJ
Delta Comercializadora de Energia Ltda.	São Paulo – SP
CPFL Comercialização Brasil Ltda.	Campinas – SP
Tractebel Energia Comercializadora Ltda.	Florianópolis – SC
Petrobrás Energia Ltda.	Rio de Janeiro – RJ
Vale do Rio Doce Energia Ltda.	Rio de Janeiro – RJ
CLION Assessoria e Comercialização de Energia Elétrica Ltda.	Porto Alegre – RS
Rima Energética Ltda.	Bocaiuva – MG
DUKE Energy International Brasil Marketing Ltda.	São Paulo – SP
ECOM ENERGIA Ltda.	São Paulo – SP
IBS Comercializadora Ltda.	São Paulo – SP
Elektro Comercializadora de Energia Ltda.	Campinas – SP
Iguaçu Comercializadora de Energia Elétrica Ltda.	Xanxerê – SC
COPEN – Cia Paulista de Energia Ltda.	São Paulo – SP

Quadro 6 - Agentes comercializadores em atuação no país

Fonte: ANEEL. Superintendência de Estudos Econômicos do Mercado (2008).

A Figura 22 apresenta a evolução do montante comercializado por esses agentes no âmbito do MAE – Mercado Atacadista de Energia.

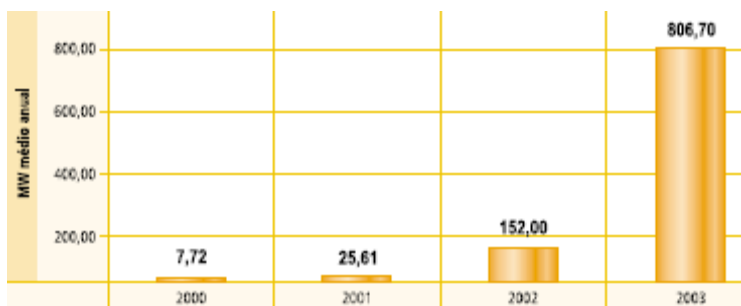


Figura 22 - Evolução do mercado das comercializadoras (negociado no MAE)

Fonte: MERCADO ATACADISTA DE ENERGIA. SINERCOM – Sistema de contabilização e liquidação (2004).

## Capítulo 4. ESTUDO DE CASO: O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DOS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA EMPRESA FOCAL

### 4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em nossa fundamentação teórica, passamos em revista o conceito de serviços compartilhados, avaliando, resumidamente, os motivos pelos quais as organizações estão implementando os CSC, os benefícios que estas podem colher, e que funções e processos estão incluindo.

Agora vamos introduzir o estudo de caso na empresa focal, descrevendo a sua implementação dos serviços compartilhados e cada tópico subsequente cobre uma fase – desde a análise de viabilidade à modelagem, desenho da situação atual, implementação e início das operações até à consolidação do processo.

Os entrevistados colocam que os serviços compartilhados permitiram libertar as empresas da empresa focal das transações de menor valor agregado, de processamento comum a (ou compartilhado por) todas estas diversas localizações, e reuni-las numa única. Os processos foram *standardizados*, as pessoas e a tecnologia foram reunidas numa única unidade, e o trabalho foi transformado por uma espécie de reengenharia que o elevou a um nível de qualidade mundial. Além disso, as empresas do grupo puderam incluir serviços de valor mais elevado dentro do CSC, de modo a que a sua competência (e custos) pudessem ser também compartilhados pelas diversas unidades. Em vez de funcionar de um modo centralizado, o CSC é gerido como um negócio de prestação de serviços a clientes internos. Normalmente debita às unidades de negócio os serviços prestados e utiliza acordos de nível de serviços como compromissos contratuais, que especificam custos e *performance* dos

serviços. A gestão da unidade de negócios pode assim dedicar uma maior parte do seu tempo aos clientes externos e assuntos de importância estratégica, e redirecionar as funções do departamento financeiro local para apoio decisório e análise.

Os entrevistados reforçaram ainda que o CSC é diferente do *outsourcing*, em que uma organização exterior é responsável pela execução das tarefas. Nos serviços compartilhados os trabalhadores da empresa continuaram a executar as tarefas e os sistemas foram totalmente integrados aos outros sistemas e processos das demais unidades de negócios.

A decisão de implementar serviços compartilhados foi feita num contexto vasto e numa perspectiva de integração na estratégia global de negócios da organização. Foi ainda considerada qual é a “cadeia de valor” atual, e a desejada pela organização, e como podem as interações fornecedor-cliente ser facilitadas no âmbito de um ambiente de serviços compartilhados.

Convém frisar que a implementação dos serviços compartilhados foi um processo complexo e trabalhoso em termos de recursos e tempo. Envolveu uma série de questões a nível do conjunto da empresa focal, como TI e unificação dos processos.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO CSC NA EMPRESA FOCAL

A empresa focal atua no Brasil desde 1996 no setor de geração, distribuição e comercialização de energia elétrica. Conta hoje com 3000 funcionários atuando nas três distribuidoras localizadas em diferentes regiões do País, seis usinas geradoras localizadas predominantemente na região centro oeste, uma comercializadora de energia elétrica na cidade de São Paulo, o CSC propriamente dito e a *holding* da empresa ambos localizados na cidade de São Paulo. O faturamento bruto do grupo em 2007 foi acima de R\$ 5 bilhões com EBITDA superior a R\$ 300 milhões.

O CSC da empresa focal, em operação desde Janeiro de 2006 com 600 funcionários, engloba todos os processos suporte da empresa e está estruturado em dois blocos: estratégico e operacional.

O bloco estratégico abrange os processos:

- Desenvolvimento corporativo
- RH estratégico
- Auditoria interna
- Secretaria
- Relação com investidores
- Consolidação contábil
- Finanças corporativas
- Gestão de riscos
- Desenvolvimento, organização e processos
- Comunicação institucional
- Planejamento estratégico
- Regulação
- Jurídico
- Meio ambiente e sustentabilidade

O bloco operacional envolve:

- Tesouraria
- Contabilidade
- Serviços gerais

- Compras de materiais e equipamentos
- Contratação de serviços
- Administração de RH
- Tecnologias de TI
- Gestão de fornecedores de TI.

A divisão nestes dois blocos deu-se em função dos requisitos e habilidades funcionais necessárias para o quadro de lotação em cada um, sendo que permaneceram junto às Unidades de Negócio (UN) e, portanto fora do CSC, somente as atividades chave da empresa, caracterizadas principalmente pelos processos:

- Atendimento e gestão comercial
- Planejamento energético
- Manutenção das redes de distribuição e da geração
- Planejamento das redes
- Operação de sistemas elétricos
- Projetos e engenharia

As atividades relativas à operação do *call center*, segurança predial e limpeza, entre outras, são totalmente terceirizadas, com seus respectivos contratos supervisionados pelo CSC – bloco operacional.

Ficam lotados na  *Holding*: a presidência , vice-presidências (para geração, distribuição e comercialização), CFO (Chief Financial Officer) e seus assessores diretos.

Uma visão esquematizada do organograma é mostrada na figura 23:

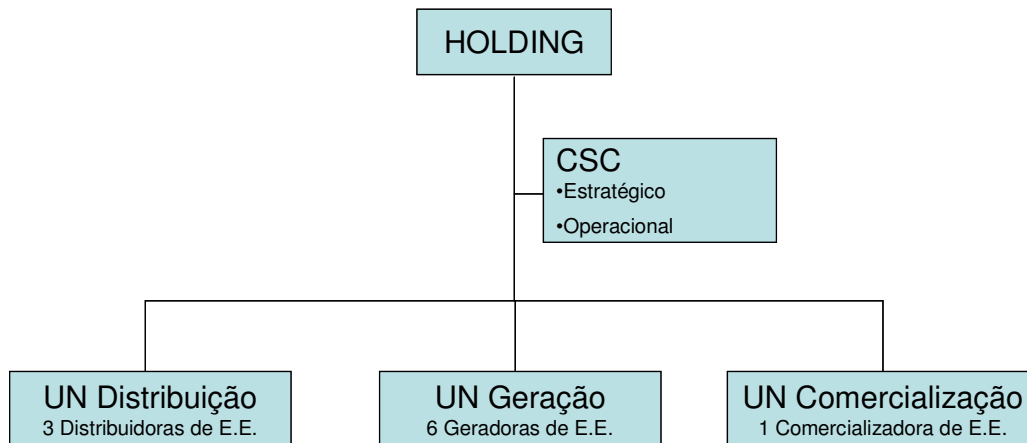


Figura 23 – Visão esquemática do organograma da empresa focal

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi destacado pelos entrevistados o pleno atingimento dos objetivos empresariais com a implantação do CSC, os quais foram descritos como sendo:

a) Redução de US 40 milhões nos custos operacionais gerenciáveis: com a implantação do CSC foram contabilmente apuradas economias superiores às previstas. “O *break even* foi atingido em cerca de 18 meses após a implantação. Novas avaliações revelam outras oportunidades de melhorias a serem perseguidas nos próximos 12 a 18 meses” (entrevistado 4).

b) Simplificação dos processos: O CSC propiciou a unificação de processos antes replicados nas diversas UN. (ex. contabilidade, compras, RH, etc.). “Esta unificação ocasionou, em decorrência, grande simplicidade com um menor número de passos para a sua execução e com um número reduzido de pessoal envolvido, além do redesenho e da decorrente

unificação na plataforma tecnológica, utilizando em toda a empresa o SAP R/3, ao invés dos diversos sistemas desconexos que antes eram usados” (*compartilhado pelos entrevistados 4 e 5*).

c) Agilização no processo decisório: Obteve-se grande agilidade com o CSC. O processo decisório, antes pulverizado nas diversas UN e em muitos níveis hierárquicos, está centralizado e mais concentrado em um número menor de níveis hierárquicos até porque foi dado maior poder de decisão aos funcionários que executam os processos. Foram ainda estabelecidas métricas de atendimento do CSC para com as UN que fazem parte de toda uma gestão de performance para o CSC. “Antes operávamos com lentidão e atrasos e sem possibilidade de gestão destes problemas” (*entrevistado 1*).

d) Atendimento às determinações do agente regulador: A Empresa Focal está sob regulação da ANEEL. O processo regulatório implica, entre outros pontos, no cumprimento de deliberações diversas relativas a prazos de disponibilização de informações referentes a performance no atendimento aos consumidores, indicadores técnicos de entrega de energia aos consumidores, assim como de performance financeira do grupo e das UN's. O CSC, através da combinação entre agilidade e simplificação dos processos já apresentados, permite-nos o cumprimento adequado dos requisitos estipulados pelo agente regulador. “Antes éramos autuados de forma sistemática pelo não cumprimento das determinações, incorrendo, inclusive, no pagamento de pesadas multas” (*entrevistado 2*).

e) Melhoria na qualidade do atendimento aos consumidores e dos serviços prestados: Muito embora o atendimento aos consumidores seja de responsabilidade das UN's, após a implantação do CSC, houve grande melhoria nos indicadores de atendimento. “Pelo fato do processo de atendimento caracterizar-se como um processo transfuncional que interage e

depende de diversos processos suporte providos pelo CSC, como por exemplo, o financeiro, a decorrente melhoria na performance dos processos suporte ocasionou diretamente melhor qualidade no atendimento” (*entrevistado 2*).

#### 4.3. FASES DO PROJETO E ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS

O processo é diferente para cada organização, no caso da empresa focal, identificou-se basicamente cinco fases para a implantação do CSC, a par dos diferentes fios condutores de atividades que foram desenvolvidas no decorrer do projeto (*entrevistado 4*). As fases foram:

1. ANÁLISE DA VIABILIDADE;
2. MODELAGEM DO CSC;
3. DESENHO CONCEITUAL;
4. IMPLANTAÇÃO DO CSC;
5. CONSOLIDAÇÃO DO CSC.

A seguir são descritas cada uma das fases da implantação do CSC na empresa focal e são analisados os pontos críticos em cada uma delas, de acordo com as declarações dadas pelos entrevistados.

##### 4.3.1. FASE 1 – Análise da viabilidade do CSC

Foi unânime entre os entrevistados que a decisão de criar um centro de serviços compartilhados não fosse tomada com pressa. A partir do momento da decisão de avançar, o

projeto do CSC poderia levar cerca de 12 meses, implicava em mudanças em larga escala e foi “extremamente” desgastante.

O desenvolvimento do *business case* foi o objetivo principal do estudo de viabilidade. A decisão de “go no-go” para o projeto de serviços compartilhados foi baseada numa cuidadosa avaliação do *business case*, que tinha que dar respostas a três questões cruciais (*entrevistado 4*):

Quais eram os custos?

Quais eram os benefícios?

Quando podíamos esperar um retorno do nosso investimento?

Os objetivos-chave do estudo de viabilidade visaram (*entrevistado 5*):

- Analisar custos/benefícios e desenvolver um *business case* de alto nível;
- Definir uma visão e um modelo de alto nível de como devia ser o CSC;
- Desenvolver um plano de implementação de alto nível para o projeto.

A figura 24 apresenta as atividades realizadas no estudo de viabilidade.

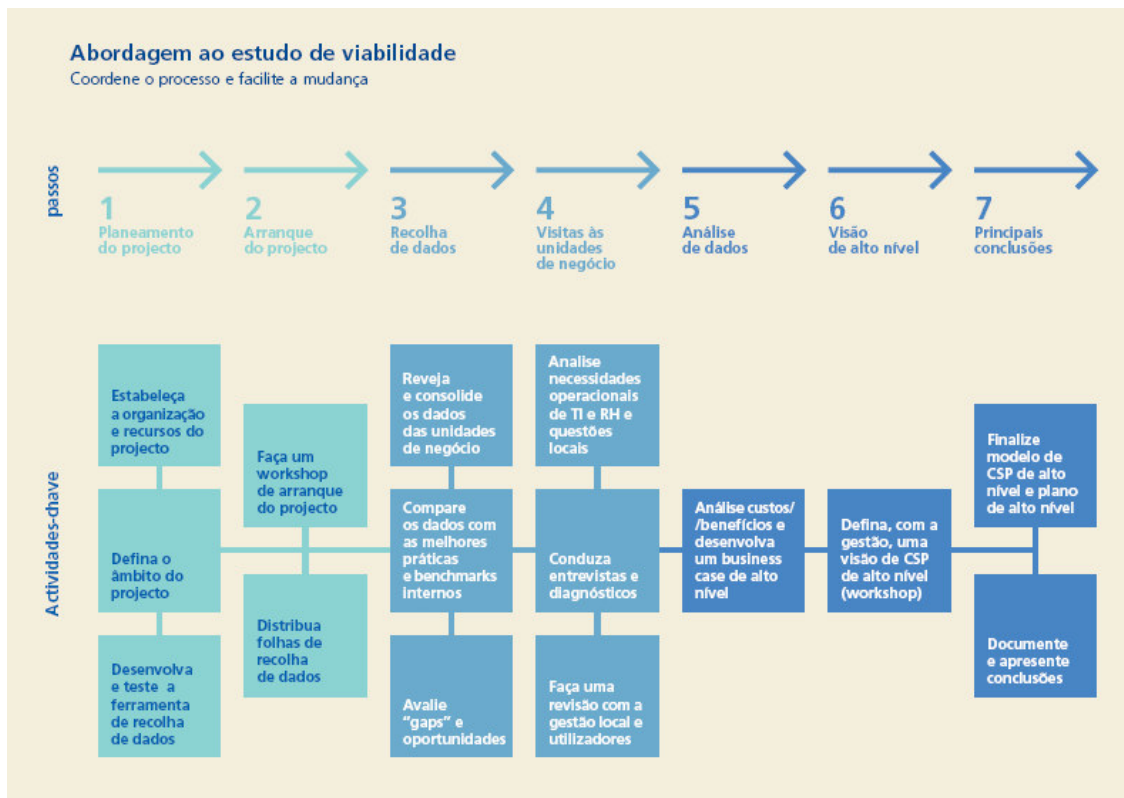


Figura 24 – Fluxograma para avaliação da viabilidade do CSC

Fonte: Documento interno – empresa focal

## ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS NA FASE 1:

### a) Desenvolvimento de uma visão comum

Implementar serviços compartilhados foi um passo importante na vida da empresa focal (*entrevistado 1*), que implicou em consideráveis mudanças e perturbações, em particular para o pessoal. Antes de o tentar fazer, necessitamos da adesão, apoio e compromisso de alguns “*key stakeholders*”, nomeadamente executivos e *sênior management* de áreas de negócio diretamente afetadas pela implementação. Uma vez identificados esses elementos, foram realizados *workshops*, em que as suas preocupações e barreiras à implementação fossem ouvidas e discutidas. Essas situações serviram também para

desenvolver uma visão comum de como funcionariam os serviços compartilhados, que processos seriam incluídos, que sistema de TI seria utilizado e onde deveria ficar localizado.

Alguns “stakeholders” tinham receio que os serviços compartilhados iriam:

- Pôr em causa a capacidade da unidade de negócio para estabelecer e gerir a direção estratégica ou operacional dos negócios.
- Sobrepor as suas políticas às das unidades de negócios;
- Retirar das unidades de negócios a responsabilidade da gestão do capital.

Para conquistar o seu apoio, estas preocupações deveriam ser esclarecidas logo no início do projeto. Foi claramente explicado que, em vez de impor às unidades de negócios locais (UN) uma perda de controle da suas atividades, a implementação de um CSC iria, pelo contrário, permitir que estes dedicassem uma maior parte do seu tempo aos seus clientes e a questões de importância estratégica (*entrevistado 4*).

## **b) Desenvolvimento do *business case***

O *business case* tinha que resumir os custos e os benefícios da mudança para o CSC. No entanto, antes que estes fossem ser calculados, era preciso que todos compreendessem claramente qual a forma que os serviços compartilhados iriam assumir e quanto custaria o seu funcionamento, assim como o custo e qualidade do seu ambiente operativo (*entrevistado 2*).

### c) Avaliação da a situação “as is”

O custo e qualidade dos processos antigos (antes do CSC) foram avaliados através de *benchmarking* interno e externo, quando apropriado e possível (*entrevistado 3*). Comparações entre localizações traçaram um quadro evidente da performance em diversos locais e das variações de produtividade. Era essencial que esta informação fosse baseada em dados corretos e fiáveis, os quais, na maioria dos casos, não eram facilmente disponíveis e necessitavam de ser corrigidas e analisadas. Uma informação qualitativa, para melhor avaliar a eficácia destes processos, foi obtida através de questionários sobre índices de satisfação dos clientes internos e de *workshops* (*entrevistado 4*). O indicador de produtividade foi feito numa base de *Full Time Equivalent* (FTE) (unidade equivalente a um recurso a tempo inteiro) anual.

Além de obter dados de *benchmarking* corretos e confiáveis, era também essencial compreender as questões que afetavam os níveis de performance de processamento. Só com a compreensão destes fatores era possível identificar as ações que deviam ser tomadas para melhorar os níveis de performance de processamento. As causas de baixa performance de processamento incluíam (*entrevistado 5*):

- Processos predominantemente manuais e burocráticos;
- Reduzido âmbito de controle;
- Baixos níveis de standardização entre localizações, para processos comuns;
- Políticas e processos fragmentados e diferentes.
- Silos de informação de gestão inconsistentes e inacessíveis;
- Ausência de sistemas integrados;
- Enfoque limitado sobre clientes internos;

- Nível de competências relativamente baixo.

#### **d) Avaliação da situação “to be”**

A informação recolhida sobre a situação anterior, forneceu a base para avaliar as melhorias a implementar. A primeira tarefa foi standardizar processos de modo que todas as unidades de negócio atingissem os *standards* da unidade mais eficiente (*entrevistado 5*).

Uma das muitas vantagens de dar o passo no sentido dos serviços partilhados foi que, uma vez feita a consolidação de pessoal, processos e sistemas numa única localização, a standardização e reengenharia dos processos foi muito mais fácil de conseguir. Além disso, havia ainda um importante potencial para reengenharia de processos, muito acima do que era possível ao nível de uma unidade de negócios local. O potencial de aumento de eficiência acima e para além da melhor prática interna, pode ser avaliado em comparação com as melhores práticas globais e *benchmarks* externos (*entrevistado 2*).

Em geral, a melhor prática, no campo da implementação dos serviços partilhados foi, em primeiro lugar, standardizar os processos ao nível de melhores práticas internas e consolidá-los em serviços partilhados. Depois, o passo seguinte foi fazer a reengenharia de processos usando como referencial as melhores práticas globais e *benchmarks* externos (*entrevistado 4*).

#### **e) A necessidade de um processo *standard* e uma plataforma única de tecnologia**

Para se adotar plenamente o CSC, foi necessária uma standardização total da tecnologia e dos processos de negócios, transversal a toda a organização. Algumas das empresas do grupo que possuíam, por exemplo, soluções individuais na função compras e

na função RH, descobriram que uma única plataforma de TI, estável e standardizada, foi essencial, antes de incorporar as respectivas funções no CSC (*entrevistado 2*). A implementação do CSC facilitou grandemente a adoção e manutenção de aplicativos de software e processos *standard* e comuns.

#### **f) Avaliação do *outsourcing***

A maioria das organizações necessitará de algum apoio externo durante as fases de estudo de viabilidade, desenho e implementação do seu projeto de CSC. (SCHULMAN 2005). Algumas optarão por entregar todo o projeto, incluindo a operação do CSC, uma vez montado, a um fornecedor de serviços externo. A adoção desta opção de *outsourcing* tem aumentado em anos recentes, e à medida que aumenta a quantidade e qualidade de fornecimento de serviços apropriados, torna-se, cada vez mais, uma via a considerar.

No atual panorama de concorrência intensiva, cada vez mais empresas, de qualquer dimensão ou modelo de negócio, estão procurando concentrar as suas energias e recursos nas suas competências essenciais, para tirarem o melhor partido das oportunidades e necessidades estratégicas. Não querem comprometer uma parte significativa do tempo da gestão naquilo que entendem como processos de suporte não-essenciais, como os serviços financeiros e administrativos. Além disso, dada a necessidade de ter sistemas e processos de qualidade superior para competir e florescer na economia de rede, cada vez há mais empresas procurando fornecedores de processos de negócios em *outsourcing*, que têm uma atitude de melhores práticas, recursos de alta qualidade e com tecnologia de ponta, para os erguer e manter à frente da concorrência (SCHULMAN, 2005).

No caso da empresa focal, foi avaliado se a sua empresa tinha a experiência interna e os recursos apropriados para desenvolver e fazer funcionar um CSC de forma adequada ou se devia entrar em parceria com um fornecedor em *outsourcing*. (*entrevistado 4*).

Foram considerados os seguintes pontos (*entrevistado 4*):

1. Poderíamos dedicar o tempo e energia da gestão àquilo que pode ser entendido como uma atividade não-essencial?
2. A empresa já teve, no passado, sucesso em experiências de gestão de mudança?
3. Que dificuldade poderíamos encontrar em contratar e reter pessoal adequado para fazer funcionar o CSC?
4. Tínhamos uma cultura de serviço e, se não, poderíamos criá-la e mantê-la?
5. Tínhamos acesso e experiência na implementação, manutenção e *upgrading* de tecnologia de ponta?
6. Já tínhamos feito, com sucesso, o *outsourcing* de algumas funções de negócio internas?

Antes de prosseguir para além da viabilidade, estas questões foram consideradas e, se o *outsourcing* fosse uma possibilidade, deveriam ser realizadas reuniões com fornecedores de processos de negócios em *outsourcing*, de modo a explorar esta alternativa amplamente.

#### **g) Análise dos custos/benefícios**

O passo seguinte foi uma análise de custos/benefícios, utilizando o *benchmarking* como referencial principal. A partir desta análise, pode-se determinar se os benefícios pesariam mais do que os custos e em quanto tempo alcançaríamos o retorno do investimento (*entrevistado 5*).

A experiência colhida fora sugeriu que o retorno dos serviços compartilhados era grande e relativamente rápido (*entrevistado 4*). Entre eles, analisamos três estudos de *benchmarking* realizado pela Deloitte num total de 50 empresas dos EUA, onde a redução global de custos rondou os 30% e cerca de 50% desta poupança resultou geralmente da consolidação das operações numa única unidade, 25% da standardização e os últimos 25% da reengenharia.

Poupanças semelhantes foram conseguidas por muitas organizações na Europa que implementaram o CSC. A mesma pesquisa revelou-nos ainda que, o retorno, nos projetos de CSC era de dois a três anos.

Resumo: as fontes de prováveis custos e benefícios				
	Custos		Benefícios	
	Quantitativos	Qualitativos	Quantitativos	Qualitativos
<b>Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Deslocalização</li> <li>■ Incentivos de retenção</li> <li>■ Formação</li> <li>■ Pessoal temporário</li> <li>■ Redundância</li> <li>■ Recrutamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Potencial baixa de moral e performance no curto-prazo</li> <li>■ Potencial perda de pessoal-chave da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Redução de FTEs</li> <li>■ Redução de custos de operação</li> <li>■ Maior âmbito de controlo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maior atenção e serviço ao cliente</li> <li>■ Níveis de competências mais elevados</li> </ul>
<b>Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Standardização de processos</li> <li>■ Reengenharia de processos</li> <li>■ Implementação de melhores práticas</li> <li>■ Estabelecimento de modelos de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diminuição, a curto-prazo, dos níveis de eficiência de processamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aumento de produtividade</li> <li>■ Redução do custo da qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maior atenção às parcerias de negócios</li> <li>■ Melhores práticas, processamento <i>standard</i></li> <li>■ Informação de gestão consistente e de alta qualidade</li> <li>■ Maior capacidade de adaptação rápida às necessidades de mudança</li> </ul>
<b>Tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Hardware</i></li> <li>■ <i>Software</i></li> <li>■ Infra-estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Efeito de curva de aprendizagem de novos sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Software</i> generalizado a toda a empresa</li> <li>■ Escalabilidade</li> <li>■ Redução dos custos de <i>reporting</i></li> <li>■ Redução dos custos de licenciamento</li> <li>■ Redução dos custos de manutenção</li> <li>■ Redução dos custos de <i>upgrading</i></li> <li>■ Redução dos custos de suportes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mais rápida difusão e acesso a informação de gestão</li> <li>■ Modelos de dados consistentes em toda a organização</li> <li>■ Plataforma <i>standardizada</i> em estratégia de eBusiness</li> </ul>
<b>Instalações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fechar as antigas</li> <li>■ Escolher novas</li> <li>■ Desenho das novas</li> <li>■ Equipar a instalação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Perturbação inicial no ambiente de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Redução custos de manutenção de instalações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Melhoria potencial do ambiente de trabalho</li> </ul>

Quadro 7 – Fontes de custos e benefícios com o CSC

Fonte: Handbook de Serviços Partilhados - Deloitte Research (2004).

## **h) Definição do *split* de processos**

Em todos os processos analisados para inclusão no CSC foram definidos de modo a determinar quais as partes do processo que necessitavam permanecer no local e quais seriam transferidas para o CSC (*entrevistado 5*). Era indispensável que estes processos fossem claramente definidos e que as fronteiras entre o CSC e a responsabilidade local fossem tornadas explícitas. Por exemplo, enquanto que cobranças era claramente um processo financeiro, até que ponto de aproximação ao cliente devia se estender o processo?

Ao decidir onde dividir o processo fizemos uma diferenciação entre tarefas de rotina, decisões essenciais e decisões não-essenciais (*entrevistado 4*), sendo:

Tarefas de rotina: processamentos de transações baseadas em regras, volume e que não são de importância crítica (ex. entradas de faturas para pagamento) foram passadas para o CSC.

Decisões essenciais: decisões de negócios subjetivas com impacto material nos resultados financeiros da entidade estas ficaram nas UN.

Decisões não-essenciais: decisões baseadas em regulamentos (ex. autorização de pagamentos) que pudessem ser tomadas onde maximizassem a eficiência global do processo. Estas foram para o CSC.

Os processos não foram, como regra geral, duplicados no CSC e na UN. A entrada de dados num sistema de TI devia ser feita uma única vez. Legislação e regulamentação foram tomadas em consideração e as aprovações foram localizadas onde não atrasassem o ciclo de processamento (*entrevistado 2*).

Estes princípios foram formalizados através de acordos de nível de serviço (SLA - *Service Level Agreements*) predefinidos e de regras de funcionamento, para garantir práticas controladas e com capacidade de resposta apropriada (*entrevistado 3*).

## i) Condução da procura de uma localização ideal

A localização do CSC tem um impacto crucial tanto na qualidade de serviços prestados às unidades de negócios quanto à redução de custos conseguida Schulman, 2001. Como parte do estudo de viabilidade, foi dada elevada prioridade à ponderação de localizações alternativas, esta ponderação levou a empresa focal a adotar a localização do CSC na cidade de São Paulo (*entrevistado 1*).

Para a Deloitte Research (2004) vários fatores devem ser considerados ao escolher um local. A figura 25 ressalta que as organizações devem adotar uma abordagem multi-disciplinar à apreciação de viabilidade, de modo a que os obstáculos sejam identificados e ultrapassados.



Figura 25 – Critérios para escolher a localização do CSC

Fonte: Handbook de Serviços Partilhados - Deloitte Research (2004)

## **j) Desenvolvimento de um plano de projeto em alto nível**

No final da fase da viabilidade, foi possível estabelecer um plano de projeto de alto nível. Este possibilitou traçar um plano geral das fases principais do projeto, incluindo a viabilização, modelo de negócio, desenho e teste, e migração e otimização. O plano incluiu também toda a informação sobre o calendário de implementação, recursos necessários e custos (*entrevistado 2*).

## **k) A decisão “go no-go”**

A conjugação do *business case* de alto nível, a visão do CSC e o plano de projeto, proporcionou aos gestores da organização informação suficiente para tomarem uma decisão fundamentada quanto ao avanço da iniciativa de CSC. O resultado dessa decisão era uma resolução de “go – no go” que, no caso da empresa focal, foi pelo “go” .

### 4.3.2. FASE 2 – Modelagem do CSC

Uma vez completado o estudo de viabilidade, este pode verificar se os serviços compartilhados faziam sentido para a organização. O *business case* identificou as vantagens quantitativas e qualitativas que seriam obtidas, assim como os respectivos custos de implementação. As investigações também ajudaram a criar uma visão de qual seria o aspecto do CSC e como iria funcionar (*entrevistado 3*).

A fase de modelagem do CSC foi complexa e exigiu uma grande atenção aos detalhes. Era desafio manter a motivação e o empenho da equipe do projeto, quando se tinha que tratar de tantas questões em detalhes(*entrevistado 5*). Devido à sua duração e

complexidade, era essencial que fosse dedicado tempo suficiente à construção de um plano detalhado, com um âmbito bem definido. Foram avaliados detalhes como: o financiamento estava assegurado? Estavam as pessoas destacadas para os locais certos na equipe de projeto? Tinham acesso às necessárias competências, tanto internas como externas? Esta fase do projeto tratava da definição pormenorizada do desenho do futuro CSC. Era necessário definir, em pormenor, quais seriam os futuros processos: quem fará o quê e onde e como o fará. A tecnologia foi um facilitador importante e a implementação do CSC foi em paralelo com a implantação do ERP para todas as UN com a mesma versão de processos. Isto implicou criar o detalhado desenho tecnológico necessário como suporte para os processos. Na concepção do CSC adicionalmente foi avaliado os impactos que os novos processos teriam na organização (*entrevistado 4*).

Ao longo desta fase, prestou-se particular atenção com o escopo do projeto. Qualquer alargamento do escopo podia ter um impacto significativo no tempo previsto e nas necessidades de recursos (*entrevistado 5*). O fluxo da figura 26 ilustra a seqüência básica das atividades nesta fase.

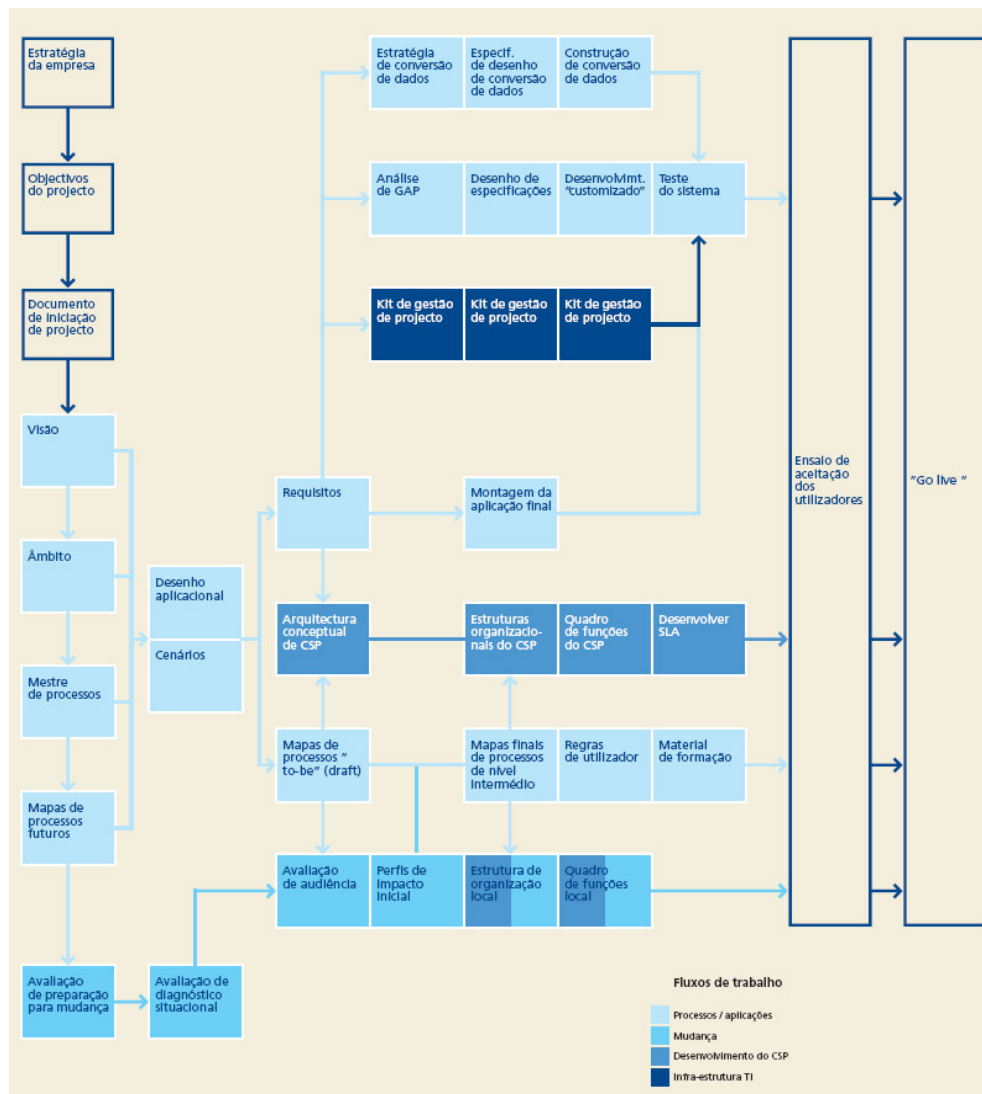


Figura 26 – Fluxograma de atividades – Fase 2 - Modelagem do CSC

Fonte: documento interno – empresa focal

## ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS NA FASE 2:

### a) Desenvolvimento de um escopo claro

O escopo do projeto precisa ser claramente entendido e definido. Ter a concordância e a assinatura dos executivos de topo. As dificuldades com a definição do escopo para o

CSC, ou qualquer outro projeto de mudança em larga escala, resulta, na melhor das hipóteses, em atrasos e a uma deficiente utilização de recursos podendo levar ao fracasso do projeto. Se o escopo tiver que ser alterado, deverá ser aberto um processo de pedido de alteração, sendo as mudanças suportadas por um business case apropriado e aprovado pela Administração (SCHULMAN, 2001).

No caso da empresa focal, foi dedicado suficiente tempo e debate às questões de escopo, incluindo (*entrevistado 5*):

Que processos deviam ser incluídos no escopo?

Qual era a abrangência geográfica e funcional?

Qual a extensão de reengenharia prevista para os diferentes processos?

Que aplicações seriam usadas, ERP, aplicações novas ou já existentes?

Haveria adaptações ao software?

Qual a amplitude da infra-estrutura técnica de apoio?

## **b) Desenvolvimento de uma abordagem para a gestão do projeto**

Um projeto de serviços compartilhados é complexo e multifacetado, pelo que requer um plano abrangente. Este irá permitir fazer uma cobertura de todas as áreas importantes e gerar um documento que serve para uma compreensão geral do projeto e de ponto de referência ao longo da sua execução, assim como de informação para o *briefing* de novos elementos da equipe (SCHULMAN, 2001).

A abordagem de gestão de projeto contemplou os seguintes pontos (*entrevistado 5*):

- O Quê? - Objetivos do projeto claros e como medir o sucesso (ex. melhorias no nível de serviço, redução de pessoal, expectativa de economias, tempo de retorno do projeto). Uma bem definida abrangência de projeto a nível geográfico, funcional e técnico, especificando unidades de negócios, processos e que sistemas foram incluídos e excluídos do projeto.
- Como? - Planos de ação detalhados, estruturando as equipes em torno de fluxos de trabalho e especificando os resultados e os marcos mais significativos resultantes destas atividades. As condições de aceitação destes resultados e marcos foram ser previamente definidos e a interdependência entre marcos ser claramente identificada.
- Quem? - Um plano geral de quem tinha que fazer o quê, interdependências entre equipes e conseqüências de não cumprir os prazos estabelecidos.
- Quando? - Um calendário (cronograma detalhado) do projeto indicando quando as várias atividades tinham que ser completadas e um plano de qualidade mostrando quem era responsável pela revisão e aprovação dos resultados e dos marcos alcançados.
- Quanto? Um orçamento e um plano de recursos detalhado.

### **c) Estabelecimento da estrutura do projeto**

Os projetos de CSC são complexos, impactando muitas áreas funcionais dentro de uma organização e muitas vezes levando vários anos para se concluir. A estrutura necessita

de equipes diferentes, abordando vários fluxos de trabalho acerca de processos, sistemas e áreas de desenho organizacional. A equipe de projeto deve representar as diferentes áreas funcionais que serão afetadas pelo CSC. Os gestores do projeto e os líderes dos processos de trabalho serão a chave do sucesso do projeto e devem possuir as competências apropriadas e conhecimentos especializados para levarem a cabo esses papéis eficazmente (SCHULMAN, 2001).

A Administração foi, em última análise, a responsável pela implementação do CSC (*entrevistado 5*). O seu papel foi proporcionar liderança ao projeto, assumir a responsabilidade pelas decisões e resolver questões específicas. As responsabilidades da Administração incluíam:

- Dirigir o projeto como um todo e fornecer as linhas condutoras de alinhamento com os objetivos e estratégia do negócio.
- Ser o ponto central de questões relativas ao projeto e áreas de responsabilidade e influência, assegurando que estas eram eficazmente tratadas pela equipe do projeto.
- Apoiar e liderar o projeto de modo ativo e com visibilidade no nível da empresa.
- Ser o fórum para a resolução final de questões.
- Gerir relacionamentos críticos com a empresa, com os trabalhadores e sindicatos, quando apropriado.
- Tomar decisões sobre escopo, calendário e recursos, em apoio a uma efetiva implantação do CSC.
- Dar poder ao gerente de projeto do CSC para tomar as decisões operacionais.

Para Schulman, 2001 a administração deve demonstrar capacidade de liderança e representar os vários negócios e as funções de apoio. A sua presença e envolvimento ativo

servem para reforçar a mensagem que a organização esteja totalmente empenhada no sucesso do CSC.

#### **d) Composição da equipe**

Conseguir o número e qualidade adequados de componentes para trabalhar no projeto foi provavelmente um dos maiores desafios, ao longo de todo o projeto (*entrevistado 4*). Com tantos fluxos de trabalho que têm que ser geridos concomitantemente, a implementação dos serviços compartilhados era uma tarefa pesada. Éra essencial reunir uma equipe com as competências certas, um nível adequado de experiência e um sólido conhecimento da empresa. Deviam ter credibilidade junto aos seus colegas, pois eram os agentes de mudança e deviam reforçar a mensagem que a companhia estava disposta a empenhar a sua melhor gente para garantir o sucesso do projeto. Os membros da equipe do projeto poderão necessitavam de formação antes e durante o projeto para lhes permitir adquirir familiarização com as várias ferramentas e técnicas usadas durante todas as suas fases, incluindo um conhecimento sólido do pacote de software que viria a ser utilizado. Neste sentido, identificar as necessidades de formação numa fase precoce foi importante para garantir, uma formação adequada quando necessária (*entrevistado 5*).

Também se pode recorrer a sessões de desenvolvimento de equipe, para consolidar uma compreensão comum dos papéis e responsabilidades dos membros da equipe, acordar métodos de trabalho e regras básicas, e estabelecer sessões regulares de aprendizagem e *feedback* (*entrevistado 5*).

Era essencial que a equipe se dedicasse integralmente ao projeto sem dividir o seu tempo entre responsabilidades de linha e a sua função no projeto. As suas posições de linha deviam ser apoiadas na retaguarda por pessoal temporário ou permanente, de modo a

permitir o seu envolvimento contínuo e total atenção. Foi necessário apoio a nível executivo para garantir esta dedicação (*entrevistado 2*).

#### **e) Desenvolvimento de uma visão comum**

A Administração e os membros da equipe do projeto, precisam trabalhar em conjunto para desenvolverem uma visão comum (SCHULMAN, 2001). Na empresa focal, isto permitiu o alinhamento das expectativas do projeto e desenvolver uma compreensão comum de questões como (*entrevistado 4*):

- Objetivos do CSC e os benefícios para a organização.
- Abrangência do projeto.
- Visão geral dos processos previstos no escopo.
- Medidas tangíveis de sucesso do projeto.

#### **f) Planejamento eficaz**

Tantos elementos da equipe do projeto quanto for possível foram incluídos no processo de planejamento, de modo a que todas as áreas fossem cobertas e o plano fosse de responsabilidade dos que o iriam implementar. No mínimo, o gerente do projeto, os líderes e o pessoal chave das áreas funcionais foram envolvidos neste processo (*entrevistado 4*). Começaram por definir etapas-chave, atividades e interdependências e depois passaram às atividades em detalhes, *timings* e recursos.

Nas primeiras fases foi muito importante ter uma visão geral que fosse facilmente comunicada; a partir daí pode-se então progredir para um plano de projeto detalhado, usando uma ferramenta de planejamento de projetos (*entrevistado 2*). Tivemos que monitorar revisões, *updates* e o progresso, comparando com o plano original do projeto (*entrevistado 1*).

### **g) Monitoramento do progresso**

Para identificar desvios rapidamente e avaliar o seu impacto, precisamos monitorar o progresso face ao plano do projeto. As medidas para resolver quaisquer desvios foram implementadas rapidamente para atenuar as conseqüências negativas (*entrevistado 4*). O gestor do projeto teve que ser capaz de reconhecer as interdependências entre atividades e estar pronto para ultrapassar questões críticas através de resoluções sempre que era necessário. Um registro das questões críticas de projeto foi utilizado para mantê-las atualizadas, atribuindo-as a prioridade adequada, identificando responsabilidades e assegurando que estas fossem tratadas apropriadamente (*entrevistado 5*).

### **h) Contabilização dos benefícios**

O CSC foi sendo implementado para trazer benefícios à organização. As condições essenciais a esses benefícios deviam ser claramente definidas. Essas condições são fatores chave para o sucesso e deviam ser definidas tanto para os benefícios quantitativos como qualitativos (embora estes últimos sejam, naturalmente, mais difíceis de avaliar) (*entrevistado 2*). A concretização dos benefícios foi formalmente monitorada e relatada ao longo do projeto (*entrevistado 5*).

## i) Identificação das fontes de resistência à mudança

Usar a mudança como uma força positiva, contribuirá grandemente para facilitar o sucesso do projeto. Para contrariar a resistência à mudança, é útil compreender as suas causas (DELOITTE RESEARCH, 2004). A “pirâmide de resistência” ilustrada a seguir na figura 27 é um instrumento útil. Quando as pessoas não adotam imediatamente novos comportamentos, isso é muitas vezes entendido como resistência.

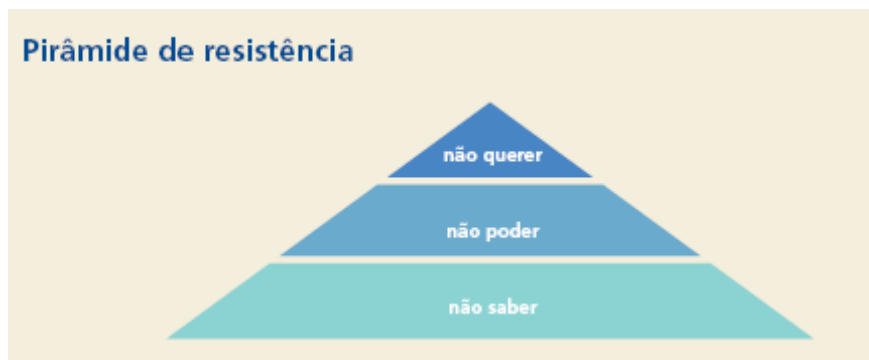


Figura 27 – Pirâmide de resistência

Fonte: Handbook de Serviços Partilhados - Deloitte Research (2004)

Para a Deloitte Research (2004), os indivíduos na categoria “não querer” podem estar resistindo à mudança por uma série de razões, como por exemplo:

- Não concordam com a mudança;
- A mudança não se conjuga com os seus objetivos de carreira ou estilo de vida;
- Estão protegendo o seu território;
- Sentem-se emocionalmente apegados às velhas maneiras de fazer as coisas ou a pessoas;
- Pensam que resistir é uma esperteza política;
- Esperam que os outros mudem primeiro para verem o que acontece;

- Não acreditam que a mudança realmente aconteça.

Cada organização e cada indivíduo reage à mudança de maneira diferente, de acordo com a cultura organizacional e preferências individuais (*entrevistado 5*).

## **j) Desenho dos processos**

Para Schulman (2001) o desenho de processos é o motor de muitos outros componentes da implementação do CSC. Vai determinar quantas pessoas irão trabalhar no CSC, como vão trabalhar e a estrutura organizacional. No entanto, vai também definir, exatamente, aquilo de que vai necessitar para a implementação do CSC no documento detalhado de requisitos. Este documento focará como a tecnologia vai suportar os processos, particularmente quando os processos são de importância crítica para o negócio, ou onde existem “gaps” de tecnologia. Deverá especificar também os requisitos de importância crítica para o negócio a que o CSC tem que dar resposta, para garantir um suporte adequado ao negócio.

Não há dois desenhos de CSC iguais. Cada um terá um ponto de partida diferente e, provavelmente, também diferentes pontos de chegada (*entrevistado 5*). Há muitas abordagens possíveis, dependendo da situação. Duas considerações primárias são a extensão da reengenharia a ser efetuada como parte da implementação e o grau de standardização que se pretende.

Há quatro *drivers* principais que influenciam o desenho de processos durante a implantação do CSC e cujas prioridades têm que ser estabelecidas logo no início, dada a sua

forte influência sobre o desenho final (DAVENPORT, 1994). A figura 28 ilustra os diferentes drivers:



Figura 28 – Drivers para o desenho dos processos

Fonte: Davenport (1994).

- Processos “*To Be*” ou melhores práticas: Até que ponto deseja melhorar ou fazer a reengenharia de processos existentes, como parte da implementação do CSC. Uma opção, é fazer uma reengenharia para o nível de melhores práticas, como parte da sua implementação. Alternativamente, pode-se consolidar processos existentes no CSC e depois fazer a reengenharia .
- Processos “*As Is*”: Que atividades de importância crítica precisam de ser transpostas para o novo desenho e que alterações de processo resultarão de um ambiente compartilhado? Já deve ter uma idéia geral bastante concreta dos seus processos atuais graças ao estudo de viabilidade. A dimensão de reengenharia executada como parte do seu desenho de processos determinará até que ponto necessita de uma análise detalhada dos processos existentes.
- Processos padronizados: Até que ponto é importante padronizar os processos? Ganhará o máximo em economias de escala através da implementação de processos

padronizados, tanto dentro do CSC como nas UN. Embora se consiga uma considerável padronização, verifica-se muitas vezes resistências nas UN. No entanto, é verdade que as práticas de negócio e os requisitos legais variam de país para país, e tem que se ser sensível a estes fatores.

- Processos suportados por ERP: Até que ponto irá o pacote de aplicações ditar os seus processos futuros e em que condições será vantajoso desviar da funcionalidade standard? A maioria dos atuais sistemas ERP suporta um conjunto de processos standard. A “customização” do sistema ERP, de modo a permitir processos diferentes, pode ser dispendiosa e morosa, tanto durante a implementação como em futuros upgrades. O peso relativo que atribui a estes diferentes *drivers* determinará o modo como faz a abordagem para o desenho dos processos. Por exemplo, se decidir dar grande ênfase às melhores práticas, então o mais eficaz arranque para o seu processo de desenho começa por uma folha em branco. Pelo contrário, se o seu *driver* mais importante é o sistema ERP, então deverá usá-lo para definir os seus processos futuros.

No caso da empresa focal, além dos *drivers* acima citados, foram considerados os seguintes aspectos para o desenho dos processos (*entrevistado 4*):

- Avaliação do impacto legal e regulatório: Tivemos que considerar como os processos iriam funcionar dentro das restrições impostas pela legislação e agente regulador. Houve vários obstáculos criados pelo regulador, mas não foram intransponíveis.
- Definição das necessidades técnicas: Além do desenho de processos (que determinará quem faria o quê e onde), foi importante definir exatamente o que era necessário, numa perspectiva tecnológica, para suportar os novos processos.

A compilação de uma lista completa de requisitos de processos foi uma tarefa exigente. Mas combinando este elemento com o desenho dos mesmos e a configuração ERP, o tempo necessário para atingir os objetivos foi significativamente reduzido (*entrevistado 5*).

### **k) Modelo de RH para o CSC**

Concluídos os desenhos de processos, era preciso considerar como iriam funcionar em conjunto o CSC e as equipes locais, e que competências seriam necessárias. Para tal, consideramos (*entrevistado 4*):

- Como foram as tarefas organizadas e quem faria o quê?
- Que pessoal seria necessário em cada área?
- Como seriam as pessoas – os seus valores, comportamentos, competências e experiência?
- Seria necessária alguma competência específica no CSC para atender às questões dos clientes?
- Como seriam as pessoas recompensadas pela sua performance, bônus da equipe versus bônus individual, salário ligado a performance?
- Quais os parâmetros de performance pelos quais as pessoas seriam avaliadas?

Foi importante a clarificação das tarefas, competências, experiências e comportamentos necessários para os funcionários do CSC de modo a poder, objetivamente, determinar quais seriam os colaboradores mais adequados para as posições que existiam na

organização. No entanto, houve colaboradores que não tinham lugar no CSC, sendo algumas redundâncias inevitáveis, foi trabalhado com o diretor de recursos humanos para estabelecer um plano aplicável na organização, e que levasse em consideração os protocolos legais apropriados (*entrevistado 1*).

### **I) Desenho da infra-estrutura**

Durante o estudo de viabilidade, foi decidido onde se pretendia localizar o CSC. Após as definições sobre o funcionamento e sobre pessoal, foi necessário definir-se a infra-estrutura física (*entrevistado 4*). O primeiro passo foi avaliar como o pessoal iria se agrupar para trabalhar e, desta forma poder planejar o escritório considerando-se ainda expansões e obediência aos requisitos de segurança e medicina do trabalho. Em seguida, fez-se a análise das necessidades de equipamentos: mobiliários, computadores, servidores, telefone, vídeo-conferência, impressoras, fotocopiadoras e redes de comunicação e cablagem.

### **m) Desenvolvimento dos acordos de nível de serviço e medidas de *performance***

Uma vez estabelecido o CSC, foi necessário definir o seu relacionamento com os clientes internos: Como seriam debitados os serviços prestados? Como seriam feitas a monitoração da performance do CSC e o *reporting* à *holding* da empresa? Quando surgissem disputas em relação aos débitos, como seriam resolvidas? Foi importante estabelecer um acordo sobre estas questões, que foi comunicado e validado junto aos clientes internos, para esclarecer responsabilidades e atenuar as preocupações das unidades de negócio (*entrevistado 2*).

Os SLA's (*service level agreements* - acordos de nível de serviço) foram úteis para definir o relacionamento entre o CSC e os seus clientes internos, as UN. O SLA continha uma série de indicadores-chave de performance (KPI – *key performance indicators*) de modo a que se criasse um mecanismo que permitisse quantificar a performance em termos de custo, qualidade e tempo (*entrevistado 2*). As metas de performance foram negociadas para cada KPI. Isto permitiu ao CSC fornecer níveis de serviço de alta qualidade, através das seguintes premissas (*entrevistado 2*):

- Definir e estabelecer expectativas de serviço. Os SLA's por escrito reforçaram o conceito da responsabilidade do CSC perante o cliente, e o processo de negociação de objetivos de serviço criaram um enquadramento que refletiu as necessidades dos clientes.
- Proporcionar um *benchmark* para medir a performance de serviços em relação às expectativas. Isto contribuiu para aferir objetivamente se as expectativas estavam sendo cumpridas. Este processo de monitoramento ajudou a reforçar uma cultura de serviço e pode ser utilizado para encorajar e recompensar a contínua melhoria em eficiência e serviço ao cliente.

Aderir a um SLA que não é regularmente atualizado pode ser contraproducente em circunstâncias em que (SCHULMAN, 2001):

- Grande ênfase é posta no SLA e não nas necessidades dos clientes.
- Os SLA's geram inflexibilidade, quando na realidade se devem adaptar à evolução das necessidades dos clientes.
- As pessoas adotam uma atitude “em caso de emergência quebre o vidro”, ou seja, quando as condições específicas do SLA são usadas para atacar ou

defender níveis de serviço, a relação cliente/fornecedor está já a ser posta em causa.

É necessário, portanto, providenciar que os SLA's e indicadores de performance sejam periodicamente reapreciados para garantir a sua continuada relevância.

#### **n) Obtenção da aprovação do Plano**

Finalmente, com todo o trabalho de planeamento e preparação concluído e o plano de projeto detalhado aprovado, iniciamos formalmente a modelagem do CSC (*entrevistado 4*). A melhor maneira de iniciar o projeto seja com um *workshop* juntando-se as pessoas. Este se constituiu como o marco inicial e proporcionou mais uma oportunidade para desenvolver uma compreensão comum do projeto e dos seus objetivos (*entrevistado 3*).

#### **4.3.3. FASE 3 – Desenho Conceitual**

Esta fase centrou-se na “construção” de todos os componentes do modelo CSC e, subseqüentemente, no seu ensaio, para garantir que estão totalmente integrados. No final desta fase tudo deveria estar pronto para o CSC ser considerado totalmente operacional (*entrevistado 4*).

A fase de desenvolvimento e testes exigiu uma boa integração dos desenhos de processos, das ferramentas tecnológicas que os iriam suportar e dos funcionários que iriam operar o CSC no dia a dia. Representou uma mudança acelerada no projeto, à medida que idéias, até aquele momento conceituais, começavam a ser comprovadas e

conseqüentemente se tornavam reais aos olhos da equipe do projeto, dos funcionários e dos principais clientes do CSC (*entrevistado 5*).

Nesta fase que apareceram muitos desafios inusitados, entre os quais o fato de questões e perguntas sem resposta no desenho detalhado, terem que ser resolvidas. Além disso, a adesão das unidades locais foi neste momento testada, à medida em que os “stakeholders” tinham de dar o seu acordo e assinatura formais a um modelo final de funcionamento do CSC (*entrevistado 5*).

Foi importante gerir a fase de desenvolvimento e testes como um programa totalmente integrado. Foi nesta etapa da implementação do CSC que todas as diferentes componentes se achavam finalmente reunidas. A abordagem teve que ser focalizada no conhecimento que as pessoas-chave tinham da aplicação do novo processo, usando as ferramentas tecnológicas disponíveis (*entrevistado 2*).

Numa perspectiva tecnológica, foi durante esta fase do projeto que se realizou a morosa construção técnica. Esta área é freqüentemente a causa de atrasos na implementação de uma solução de serviços compartilhados e, por esse motivo, tinha que ser cuidadosamente gerida (*entrevistado 4*).

### ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS NA FASE 3:

#### **a) Criação dos fluxos/desenhos detalhados de processos**

No decorrer desta fase, os fluxos/desenhos de processos de nível intermédio desenvolvidos na fase anterior foram documentados no maior nível de detalhes necessário. Esta informação serviu de base para os guias dos usuários e materiais de formação para todos os colaboradores sujeitos ao impacto da implementação do CSC (*entrevistado 5*).

## **b) Desenvolvimento da documentação dos usuários**

Para Davenport (1994), a documentação de processos deve definir a mecânica prática de quem faz o quê. É necessário ter uma visão clara dos circuitos da informação, incluindo uma identificação das situações específicas que dão origem a uma transação ou atividade do processo. É muitas vezes necessário distinguir entre quem tem a responsabilidade global de um processo e o indivíduo que executa determinados passos do processo. Idealmente, os desenhos de processos deverão incorporar também medidas de *performance* que serão usadas para acompanhar a performance futura e dar suporte a uma cultura de serviço ao cliente e melhoria contínua.

Através do mapa detalhado de processos, foi possível definir claramente os pormenores das funções e responsabilidades de todo o pessoal do CSC e daqueles, nas organizações locais, que interagem com o CSC. Isto foi a base de grande parte do trabalho organizacional e de RH, que foi feito como parte integrante desta fase (*entrevistado 5*).

Uma vez concluída, foi necessário definir e implementar o nível apropriado de segurança de acesso ao sistema de informações, para cada um dos diferentes cargos identificados (*entrevistado 5*).

O teste final de processos futuros foi uma parte importante desta fase, e foi executado durante o teste de integração/aceitação pelo usuário, juntamente com todos os outros componentes da solução de serviços compartilhados (*entrevistado 5*).

### c) Tecnologia

No final da fase de desenho foi completada a configuração do sistema de informações (SAP), foram preparadas as especificações de desenho detalhadas para desenvolvimento de todos os novos programas (incluindo *interfaces*, *screens* e relatórios), e foram concebidos os métodos para conversão dos dados do sistema legado para o sistema SAP. O fluxo de trabalho foi longo e complexo. Entre os fatores chave que influenciaram o cronograma incluiu-se o volume de “customização” dos aplicativos; o número de interfaces; a estabilidade da solução ERP; o escopo funcional; e a complexidade das transações. Este fluxo de trabalho esteve muitas vezes na zona crítica do projeto, pelo que foi essencial que fosse completado a tempo (*entrevistado 4*). Normalmente, os fatores de sucesso deste fluxo de trabalho incluíram (*entrevistado 5*):

- Atribuir recursos suficientes a esta tarefa.
- Uma gestão de programa e de projeto com força suficiente para garantir o cumprimento de prazos.
- Uma cuidadosa gestão do escopo e, particularmente, a gestão da mudança de requisitos funcionais.
- Ligação eficaz com as unidades de negócios
- Ligação entre equipas de TI e outras, de modo a que, quando ocorriam atrasos, todos sabiam porquê e o que podiam esperar.

Era importante uma análise cuidadosa dos recursos técnicos que eram necessários nesta fase, particularmente tendo em consideração quaisquer outras iniciativas de TI que estavam decorrendo em paralelo. Os sistemas existentes, de onde iríamos extrair dados,

eram na maioria desenvolvimentos internos locais, e sistemas legados, mais antigos, muitas vezes têm suporte limitado dentro do departamento de TI. Proteger estes recursos, por vezes em concorrência com outros projetos, foi essencial para garantir a conclusão tempestiva do CSC (*entrevistado 4*).

Embora o departamento de TI interno tivesse experiência neste tipo de desenvolvimento de sistemas, trabalhar como parte de um projeto transfuncional trouxe complexidades adicionais (*entrevistado 1*):

- Foram desenvolvidas *interfaces*, não apenas contemplando os sistemas legados locais, mas também os de cada uma das localizações que participaram no CSC.
- As entidades externas tiveram que ser envolvidas nos testes, como *links* automatizados de pagamento aos bancos. Estas interfaces eram também com várias entidades externas, como o agente regulador.
- Relatórios ou *outputs* de sistemas do CSC tinham que ser impressos num escritório local, devendo ser validados pelas demais.
- Infra-estruturas de comunicação em *outsourcing*, tais como “*wide área networks*” (WAN) tiveram que ser coordenadas para testes e instalação de sistema.
- A abrangência do projeto teve que ser estabelecida claramente em toda a base de usuários para evitar que a fase de construção e ensaios fosse vista apenas como um projeto de “sistemas”.

Os fatores principais (*entrevistado 5*) para ajudar a gerir estas questões, foram a estabilidade da equipe e conseguir que houvesse um conhecimento relevante dos sistemas entre a base de usuários. Aconteceu muitas vezes que as pessoas-chave que acumulavam conhecimentos durante a fase inicial de desenho e criação de protótipos dos sistemas, não

estavam depois incluídas na fase de desenvolvimento e testes. A continuidade e a competência de sistemas permitiu uma boa compreensão de como questões similares tinham sido resolvidas em outros casos. Proporcionou também uma compreensão comum a todos os elementos das equipes de tecnologia e de processos, quanto a quem pertencia a responsabilidade, e um sentido de propriedade conjunta, para que fossem resolvidas proativamente estas questões.

#### **d) Preparação dos dados para conversão**

O arquivo mestre, os dados históricos e operacionais dos sistemas legados (por exemplo, relativos a clientes, fornecedores e outros elementos contábeis) têm que ser transferidos para o novo sistema. Este processo parece simples mas, na prática, é muito moroso e cheio de dificuldades. Para a maioria das empresas, a tarefa mais demorada vai ser a “limpeza” dos dados de modo a que seja exata e consistente em todas as localizações e num formato *standard* para conversão (COLANGELO, 2001).

Esta tarefa é tornada mais complexa num ambiente de CSC, porque as informações (*entrevistado 5*):

- Provém de uma variedade de fontes (ex. os departamentos de vendas, marketing, serviço a clientes e financeiro).
- Tenham vários anos de existência.
- Sejam inconsistentes de uma unidade para a outra.

Esta tarefa foi conduzida por um conhecedor do novo sistema, que compreendia todos os requisitos da conversão de dados, sabia definir o formato *standard* do arquivo mestre e determinou a “limpeza” necessária dos dados históricos (*entrevistado 5*).

Os principais sistemas de ERP comportam ferramentas para ajudar no processo, mas estas não bastam por si só, são necessários os usuários-chave que compreendam os dados das fontes e a informação-chave necessária aos novos processos. Os arquivos mestres no sistema legado são dinâmicos e mudam com a atividade do dia a dia – na prática, é tentar converter um alvo em movimento (COLANGELO, 2001).

Não assumimos que toda a conversão de dados tinha que se feita eletronicamente. Em alguns casos, particularmente quando o volume de dados era reduzido, a conversão manual foi feita com custos muito inferiores. Foi também possível combinar a conversão de dados com atividades como a formação. Por exemplo: permitir aos compradores converterem os dados dos fornecedores com quem mantinham relações. Deste modo os compradores iam treinando no novo sistema, ao mesmo tempo que garantíamos que o exercício de conversão de dados do arquivo mestre do fornecedor fosse executado de um modo controlado por utilizadores experientes (*entrevistado 5*).

#### **e) Implementação da infra-estrutura técnica**

Nesta fase, a infra-estrutura técnica subjacente, necessária para o suporte do CSC, estava já totalmente implementada. De primordial importância foram as ligações de rede entre as diferentes localizações apoiadas pelo CSC e o CSC em si mesmo. Foi importante certificar-se de que estas tinham capacidade suficiente para comportar o aumento de informação que decorreria de uma solução de serviços compartilhados (*entrevistado 5*).

No CSC, todo o *hardware* e *software* teve que estar adquirido e instalado. No nosso caso, devido à dimensão do nosso CSC, isto foi uma tarefa de peso (*entrevistado 3*). No início desta fase, tivemos que adquirir e instalar totalmente os servidores para fazer “rodar” a

versão em produção do *software*. Além disso, foram comprados computadores para todo o pessoal do CSC e configurados com o *software* apropriado.

#### **f) Testes de todos os componentes**

Apesar dos testes serem uma atividade de importância crucial, o seu cronograma é freqüentemente subestimado (COLANGELO, 2001). Toda a atividade é focalizada na verificação de que as ferramentas tecnológicas, os processos e usuários chave estão prontos para o início de operações do CSC.

Todos os componentes da solução CSC tiveram que ser testados (*entrevistado 5*). Por exemplo, os processos e configuração ERP foram muitas vezes testados em ambiente de simulação de processo ou sala de testes. A infra-estrutura técnica necessitou de testes de volume bastante complexos, a par de outros testes simples, para garantir, por exemplo, que todos os computadores, em todas as localizações, conseguissem acessar ao novo software.

No entanto, o ensaio do conjunto global da solução tecnológica é geralmente o mais complexo. O quadro 8 ilustra os diferentes tipos de testes que se pode executar no decorrer desta fase.

Tipos de testes necessários		
Tipo de teste	Finalidade	Áreas envolvidas
Unidade	Testar programas individuais e desenvolvimentos "customizados".	Tecnologia
Sistema	Testar uma série de programas/ desenvolvimentos "customizados".	Tecnologia
Conversão de dados	Testar exactidão e totalidade de conversão de dados.	Tecnologia
Infra-estrutura	Verificar que a infra-estrutura técnica está completa ( <i>hardware</i> e <i>software</i> ) e testar acessibilidade dos utilizadores.	Infra-estrutura
Volume/stress	Verificar que o <i>hardware</i> e infra-estrutura técnica comportam os volumes necessários de dados.	Tecnologia
Simulação de processo em sala de testes	Testar que os processos e sistema a instalar podem dar resposta às necessidades do negócio.	Processos, tecnologia
Integração	Garantir que todos os componentes da solução tecnológica estão totalmente integrados.	Processos, tecnologia
Aceitação do utilizador	Teste final de aceitação pela organização, para garantir que todos os componentes reunidos (processos, tecnologia, organização e infra-estrutura) fornecem a solução requerida pela empresa.	Processos, tecnologia, organização, infra-estrutura

Quadro 8 – Tipos de testes

Fonte: Elaborado pelo autor

Não é habitual todos os testes serem explicitamente realizados durante a implementação de um CSC. Alguns dos ensaios (particularmente os de sistema, integração e aceitação pelo usuário) foram muitas vezes combinados num só. O grau de mudança a ser implementado e a estabilidade conhecida da solução final determina quais os testes que podem ser combinados (*entrevistado 4*).

### g) Organização dos Recursos Humanos para o CSC

Para Deloitte Research (2004), as pessoas que operam o CSC e as unidades de negócio são a chave para alcançar uma mudança sustentada e criar uma cultura de serviço dentro do CSC. Geralmente há uma proporção elevada de novos profissionais num CSC, que precisarão desenvolver uma consciência do negócio, além dos conhecimentos de novos

processos, competências tecnológicas e relacionamento com os principais clientes. Um fator de sucesso na criação de um CSC, é conseguir o mesmo nível de confiança que as unidades de negócio locais conseguem através das estruturas de suporte local. O investimento em formação e a ligação ao negócio são essenciais à construção desta confiança logo no início e permitem dar uma primeira impressão profissional a todos os clientes do CSC.

Geralmente, a área de recrutamento, compensação e avaliação de desempenho requer grande atenção. Os pacotes de remuneração e a avaliação de desempenho devem ser interligados, para reforçar o desejo de bom serviço do CSC e corresponder às exigências dos clientes. Deverão também ser implementadas medidas internas do CSC para facilitar o trabalho em equipe e promover a rápida aquisição de competências. Montar uma organização de CSC, na qual as pessoas podem funcionar e sentir-se parte de uma comunidade, é difícil. Para que isto aconteça, é essencial ter desenhos de funções que estabeleçam claramente o que tem que ser feito e por quem. Linhas claras de reporte e de tomada de decisões conduzem a que o CSC e as organizações locais funcionem eficazmente apesar das distâncias. Todos os níveis hierárquicos do desenho da organização, desde a estrutura de alto nível às definições pormenorizadas nos quadros mais básicos da hierarquia, têm de ser integrados e apoiar os processos de negócios integrados. Ferramentas como a metodologia de desenho organizacional (figura 29) podem ser utilizadas para tornar a tarefa mais fácil (DELOITTE RESEARCH, 2004).

Os planos de recrutamento e formação identificaram que tipos de experiência, habilidades e competências os colaboradores precisavam de ter para ajudar a construir a organização. Uma matriz que identificasse quais os empregados que já tinham estas competências e que formação era necessária para os outros, foi um elemento importante para o desenvolvimento da organização do nosso CSC (*entrevistado 2*).

A retenção de pessoal teve que ser considerada durante a fase do recrutamento. Foi necessário estabelecer um equilíbrio entre “key achievers” e “key performers” (*entrevistado 4*): “Key achievers” podem ser descritos como elementos que tendem a curta permanência, com alto potencial e alta capacidade de realização. Estas pessoas devem desenvolver as suas capacidades ao serviço do CSC e depois evoluir para outras posições internas para não se perderem para organizações externas, já os “Key performers” podem ser descritos como pessoas que se fixam, com elevada performance, que não têm tendência a evoluir para outras posições fora do CSC. São estes que devem constituir a maioria da população.

Este equilíbrio mudou ao longo do desenvolvimento do CSC. As fases iniciais de implementação e constante mudança requereram uma percentagem mais elevada de “key achievers”. Uma vez alcançada a estabilidade, a balança pendeu para os “key performers” que constituiram uma maioria significativa da população (*entrevistado 3*).

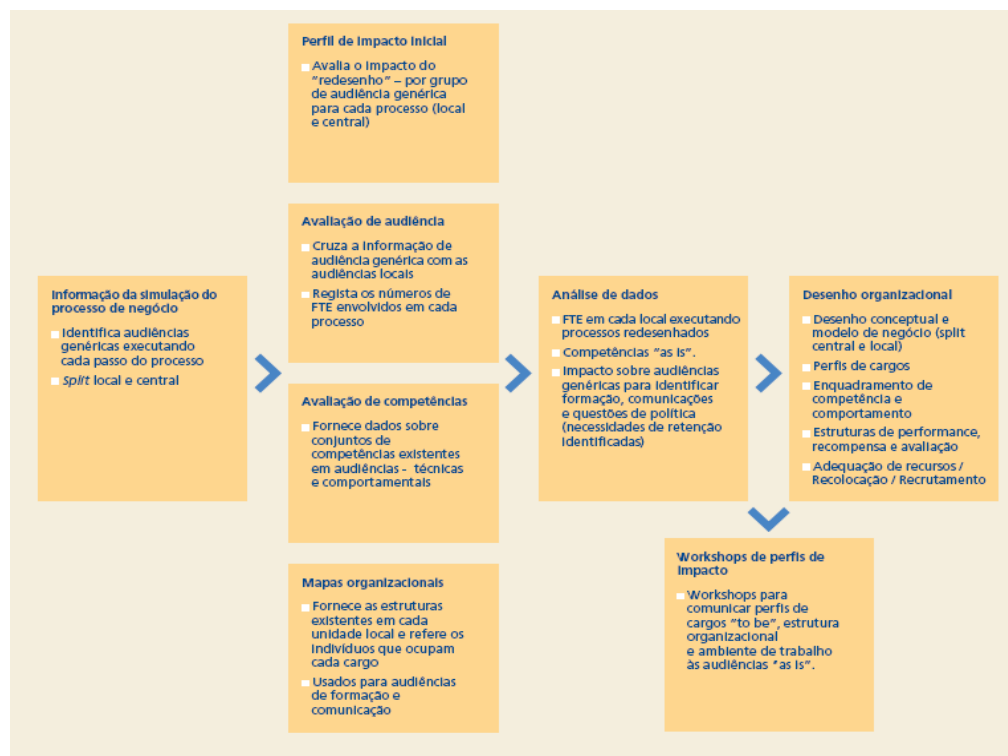


Figura 29 – Metodologia de desenho organizacional

Fonte: Handbook de Serviços Partilhados - Deloitte Research (2004)

## **h) O processo de formação e treinamento**

A formação e educação devem concentrar-se no desenvolvimento das competências e comportamentos necessários ao sucesso futuro do negócio, e possibilitar que todos os empregados funcionem com eficácia no seu novo ambiente. Normalmente, os trabalhadores do CSC, ou com ele associados, precisam não só de formação no novo sistema e novos processos, mas também nos novos comportamentos que são esperados no CSC. Isto é essencial para que se crie e mantenha uma cultura de serviço dentro do CSC (DELOITTE RESEARCH, 2004).

Normalmente, os elementos de processos e tecnologia da formação são combinados, de modo a que os usuários finais sejam treinados simultaneamente no que são os seus novos papéis e responsabilidades e como desempenhar os seus cargos no novo ambiente e com as novas ferramentas. Os elementos comportamentais da formação (competências “soft”) são importantes e a formação não deve incidir apenas nas competências “hard”, tais como os processos e os sistemas (DELOITTE RESEARCH, 2004).

A formação comportamental incluiu formação em serviço a clientes para o pessoal do CSC e “team building” para equipas que iriam operar a nível transfuncional. Foi também providenciado que todo o pessoal envolvido nos novos processos tivesse uma boa compreensão do que era o CSC, o seu papel na organização e como o CSC contribuiria para que a organização alcance a sua visão. A abordagem à formação contemplou a necessidade de (*entrevistado 3*) :

- Dar resposta à questão “que ganho eu com isto?” As pessoas queriam compreender o impacto que para elas o novo CSC para começarem a aceitar a mudança e fazerem a transição para novas formas de trabalhar.

- Apoiar as pessoas ao longo da implementação do CSC, fazendo-as participar e dando-lhes níveis adequados de formação.
- Resolver a resistência à nova estrutura comunicando logo no início do programa o nível de apoio que seria dado aos trabalhadores para fazerem a transição para o novo ambiente.
- Fazer participar as pessoas logo no início da implementação do CSC, i.e. fazer participar os usuários em outras atividades como os processos de simulação de negócios e testes, em vez de limitar a sua participação à formação em sistema antes de, ou por vezes depois, de os sistemas iniciarem a operação.
- Dar tanta importância à formação não-técnica, como à comportamental e de processos, e à formação de sistemas.
- Variar as estratégias de ensino e motivação de modo a corresponder aos diferentes estilos de aprendizagem dos formandos.
- Implementar infra-estruturas de apoio apropriadas para facilitar a formação contínua e a motivação das pessoas.
- Assegurar-se de que as pessoas tivessem as competências necessárias para usar os novos sistemas e desempenhar novos processos de trabalho.

Ao desenvolver o plano de formação, tivemos uma série de públicos diferentes para formar e que necessitavam de diferentes tipos de formação (*entrevistado 5*). Por exemplo, as pessoas que entravam para a empresa para trabalhar no CSC, iriam necessitar de formação de inserção, além da formação nos novos processos, sistema e cultura. Era essencial que não fosse esquecida a necessidade de desenvolver as competências daqueles que iriam ter funções de parceiros de negócio em cada uma das UN que irão interagir com o CSC.

Esta foi uma transição a longo prazo, em que os trabalhadores foram desenvolvendo os relacionamentos (e competências) apropriados, com os seus clientes, ao longo de vários meses e anos (*entrevistado 3*).

#### **i) Concretização do relacionamento entre o CSC e o restante da empresa**

Também como parte desta fase, foi necessário concretizar o relacionamento formal entre o CSC e a empresa no seu todo. Em termos de definição exata do que o CSC ia fazer para a empresa, os acordos de nível de serviço (SLA's) foram usados para definir exatamente o nível de serviço que o CSC deveria fornecer. No entanto, durante os primeiros meses de funcionamento do CSC, os SLA's sofreram ajustes (*entrevistado 3*). Por outro lado, tivemos também de determinar como o negócio "iria pagar" ao CSC pelos serviços prestados. Também aqui, durante os primeiros meses de funcionamento, fizemos uma alocação simples dos custos do CSC às várias unidades locais. No entanto, à medida que os SLA's se tornaram mais claramente definidos, os CSC evoluímos para um mecanismo de *pricing* mais complexo (*entrevistado 1*). No nosso caso, o CSC fatura contra as UN na base das horas de trabalho despendidas computadas via "*time sheet*".

#### **4.3.4. FASE 4 – Implantação do CSC**

Até esta altura, uma grande quantidade de trabalho foi dedicada a criar, no papel, os processos que eram eficientes no ambiente de testes. A situação "ao vivo", no entanto, foi a grande prova (*entrevistado 4*). Esta fase foi o ponto de demonstração de que a solução realmente funcionava e que iria proporcionar os benefícios delineados no estudo de viabilidade.

A prioridade era desenvolver uma estratégia de migração viável, para transferir atividades das unidades de negócio para o CSC do modo o mais ordenado possível e com o menor número de falhas que fosse possível (*entrevistado 5*). Éra importante criar uma impressão positiva do CSC desde o início, por isso era importante comunicar os planos aos “*key-stakeholders*”. Depois do início da operação, asseguramos a continuidade da comunicação e tivemos que resolver rapidamente quaisquer problemas com as UN (*entrevistado 4*).

#### ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS NA FASE 4:

##### **a) Desenvolvimento de uma estratégia clara de migração**

Duas das questões principais consideradas para estabelecer a estratégia de migração foram (*entrevistado 4*) :

- A ordem de migração das unidades locais de negócio (UN) para o CSC.
- O ritmo de implementação: “big bang” ou uma via faseada.

Para a Deloitte Research (2004), a ordem de migração de cada UN para o CSC deve ser estudada para minimizar os riscos de perturbação no trabalho resultantes da transição, fazendo no entanto a transferência o mais rapidamente possível. As lições aprendidas devem ser registradas após cada transição, para melhorar a eficiência do processo e transferir a experiência adquirida para a próxima. Na decisão sobre qual a ordem de migração das UN para o CSC, deve-se considerar:

- Dimensão relativa das UN

- Questões relativas a sistemas (complexidade de implementação, estabilidade dos sistemas existentes, requisitos de suporte à operação).
- Questões relativas ao *business case*.
- Questões relativas à mudança das pessoas.

O ritmo de implementação pode variar (DELOITTE RESEARCH, 2004), incluindo-se todos os processos e todos as UN numa única e relativamente rápida ação (o “*big bang*”). Alternativamente pode-se ter uma integração progressiva, a médio / longo prazo (a abordagem faseada).

A escolha da estratégia variará conforme as circunstâncias particulares que cada organização enfrenta, em particular os níveis de resistência à mudança existente.

A opção “*big bang*” tem a vantagem de criar um sentido real de urgência para a equipe do projeto e para a organização e cria um certo ímpeto que pode ser usado para vencer a resistência. Esta via é rápida e intensa e pode ser uma estratégia útil quando se encontram elevados níveis de resistência dentro de uma organização. Representa, no entanto, um período de grandes alterações e tem que ser cuidadosamente gerida para que não haja efeitos adversos, a longo prazo, para o negócio.

Uma alternativa faseada concentra-se em vencer a resistência através da participação, acordo mútuo e adesão. É uma estratégia menos agressiva e de menos confronto do que o “*big bang*” e pode resultar num período de mudança menos traumático para a organização. O risco está em que o projeto se arrasta por um considerável período de tempo e pode eventualmente perder a “*embalagem*” e o apoio se não se começarem a ver resultados.

Pode-se adotar uma estratégia de “piloto” para a migração. Isto geralmente significa escolher uma ou duas localizações para testar a implementação e início dos serviços

compartilhados, de modo a identificar eventuais dificuldades, antes da implantação em todas as UN.

No nosso caso, adotamos uma estratégia tipo “big bang” (*entrevistado 4*).

## **b) Implementação do *work-shadowing***

A implementação de um CSC geralmente implica recrutar um número substancial de pessoas novas para integrar o CSC e libertar um número igualmente importante de pessoal existente nas UN. Esta situação pode resultar numa perda de conhecimentos e experiência na organização, com o conseqüente impacto negativo no funcionamento normal dos negócios. Por este motivo, um dos muitos desafios da transição para um CSC é garantir uma transferência adequada de conhecimentos do pessoal experiente das UN para o pessoal recém-recrutado e inexperiente do CSC.

O *work-shadowing* (DELOITTE RESEARCH, 2004) é uma técnica eficaz que pode ser usada para suportar esta transferência de conhecimentos. Significa colocar o pessoal dos CSC nas UN, por alguns meses antes da data de início. Durante este período, o pessoal do CSC trabalha em estreita ligação com o pessoal da UN que executa os atuais processos. Isto permite ao pessoal do CSC ganhar experiência operacional e uma compreensão do que é o negócio, problemas que surgem e os passos a dar para os resolver.

O *work-shadowing* dá também ao pessoal do CSC uma oportunidade de conhecerem os seus futuros parceiros no processo nas UN. A falta de uma colaboração e comunicação efetivas entre o CSC e as UN pode resultar em baixos níveis de eficiência e produtividade e criar tensão e conflito entre os grupos. Para minimizar este risco, todo o pessoal do CSC deveria conhecer os seus parceiros de processo nas UN, individualmente, antes da fase de

início do projeto, para construir relacionamentos, estabelecer as interligações e garantir uma clara compreensão das responsabilidades.

### **c) Plano de conversão – “*cut-off*”**

Foi importante estabelecer e comunicar um plano de *cut-off*, que definisse claramente o cronograma de cessação de atualizações aos dados constantes do arquivo mestre legado. Este plano evitou que dados não autorizados fossem acrescentados ao arquivo mestre legado após o teste final aos programas de conversão. Quaisquer inserções desse tipo foram cuidadosamente apreciadas e controladas de modo a garantir que não fossem feitas quaisquer atualizações no sistema legado que pudessem levar à falha do processo de conversão final (*entrevistado 5*).

### **d) Gerenciamento da transição para o trabalho real**

Os primeiros meses após o início foram um período-chave, em que o conhecimento do negócio e a experiência foram essenciais. Um modo de garantir o sucesso da transição e evitar uma perda súbita da experiência e conhecimentos existentes na organização foi escalar as “datas de corte” de modo a manter ativos certos elementos-chave da UN durante pelo menos um ou dois meses após a data de início. Estes profissionais foram então destacados para o CSC durante algum tempo, de modo a darem apoio ao pessoal novo, ajudarem à transição e responderem a algumas questões críticas que surgiram. Esta tática foi particularmente útil quando tivemos que lidar com clientes-terceiros ou fornecedores que desenvolveram, ao longo dos anos, estreitos relacionamentos com pessoal da UN. Os elementos destacados foram depois reposicionados na UN, de modo a conservar os seus

conhecimentos e competências. Isto foi particularmente relevante no que se referiu ao conhecimento e experiência de clientes-terceiros (*entrevistado 2*)..

#### **e) Apoio pós-início das operações - suporte TI**

Foi necessário um apoio intenso de TI para resolver questões de sistemas e dar resposta a problemas e dificuldades. Uma equipe de suporte com especialistas de TI foi mantida no CSC durante um período de pelo menos dois meses após o início, para resolver quaisquer problemas de sistemas que surgiram durante o período inicial. Muitas dificuldades foram identificadas durante o segundo ou terceiro meses após o início. Em particular, houve muitas questões financeiras que só se tornaram aparentes durante e após o primeiro fechamento pelo novo sistema, pelo que se verificaria um acúmulo de dificuldades de sistema se não houvesse os recursos de TI disponíveis para lidar com elas. Esta disponibilidade de recursos especializados de TI evitou o acúmulo de problemas, melhorou a imagem do CSC e dos usuários locais e conduziu a um aumento de eficiência e eficácia imediato (*entrevistado 3*).

Além disso, a resolução tempestiva de problemas ajudou a evitar que surgissem percepções negativas sobre o CSC as quais, uma vez criadas, poderiam levar anos a serem ultrapassadas (*entrevistado 1*).

#### **f) Conclusão do primeiro fechamento de fim de mês**

Tivemos muitas vezes a tentação, motivada pelas pressões resultantes da migração, de efetuar um fechamento “*soft*” (fechar os livros sem uma reconciliação detalhada e revisão dos balancetes de fechamento) no final do primeiro mês (*entrevistado 2*). No entanto, foi

necessário que se efetuasse um processo completo e detalhado, pelos menos durante os primeiros meses após o início. O fechamento detalhado revelou questões que necessitavam ser resolvidas antes de se tornarem de fato erros de lançamentos. Na realidade, muitas questões só se tornaram aparentes em resultado do primeiro fechamento no novo ambiente. Isto provocou um prolongamento do tempo de *reporting* previsto, que foi estabelecido antecipadamente com a diretoria, e comunicado a todos os interessados, para que as expectativas se situassem ao nível correto (*entrevistado 1*).

A criação de um calendário de fechamentos foi uma ferramenta útil para que este fosse completado de um modo apropriado. O calendário é um documento que lista todos os processos e procedimentos, automatizados e manuais, que têm que ser executados, quem é responsável por cada tarefa, e quando essa tarefa deve estar terminada. Porque o relacionamento entre o CSC e a UN, em termos de papéis e responsabilidades, é por vezes bastante complexo, tem de ser amplamente documentado, divulgado e compreendido pelos dois lados (*entrevistado 5*).

#### **g) Gestão dos relacionamentos com os clientes e fornecedores**

Quando da migração de um processo de uma UN para um CSC, é importante pensar como gerir os relacionamentos com parceiros de negócio externos (clientes e fornecedores) durante o período de transição (*entrevistado 2*).

Duas maneiras possíveis de minorar as perturbações causadas ao negócio durante a fase de transição foram (*entrevistado 4*):

- Comunicar abertamente o projeto de CSC aos parceiros de negócio tanto internos como externos, antes da migração. Foram apresentados os objetivos do projeto CSC, que visavam um aumento de eficiência e eficácia do negócio, para melhorar os atuais

níveis de serviço e satisfação. Este tipo de comunicação ajudou a fortalecer o relacionamento de parceria de negócios e criar expectativas realistas em relação a questões de curto prazo que poderiam surgir durante a migração, realçando que, no médio e longo prazo, os níveis de serviço iriam melhorar.

- Criar equipes de apoio, as quais eram responsáveis para que todos os processos e procedimentos de negócios relacionados com certos clientes-chave fossem executados de modo correto e tempestivo. Estas equipes ajudaram a manter os níveis de serviço ao cliente durante a transição, acompanhando todas as atividades relacionadas com esses clientes, desde a leitura de um consumidor de energia até o faturamento e recebimento. Todas as atividades foram acompanhadas de perto para que qualquer problema eminente fosse identificado e resolvido prontamente.

#### **h) Parceiros de negócios internos – as UN**

Deveríamos demonstrar e comunicar, o mais rapidamente possível, que o CSC estava cumprindo com os seus objetivos e era um sucesso. Os executivos da organização nas várias UN falavam inevitavelmente uns com os outros sobre as dificuldades encontradas durante a migração – a comunicação foi usada para realçar os benefícios e as soluções encontradas para os problemas (*entrevistado 4*). Resultados rápidos eram essenciais para estabelecer a credibilidade do CSC, tanto junto das UN que já tinham feito a transição, como para as que estariam prestes a fazê-lo.

#### 4.3.5. FASE 5 – Consolidação do CSC

Para a Deloitte Research (2004), uma implementação bem sucedida não é o fim do projeto de serviços compartilhados: Uma vez que o CSC esteja trabalhando eficientemente, deverá reavaliar a sua performance para ver se está à altura das suas expectativas. Para tal é necessário focalizar a atenção aos seus clientes, as UN. Estão satisfeitas com o nível de serviço que estão recebendo? Como pode ser melhorado? Fazer o *feedback* dos resultados da avaliação e assegurar-se de que o serviço aos clientes e a melhoria contínua devem estar imbuídos na cultura do CSC para ter-se a certeza de que este se desenvolverá no sentido de melhor servir as necessidades do negócio.

Nesta altura, era fácil ter a percepção de que os objetivos do projeto foram alcançados. Muito foi feito – um novo centro foi criado, os processos de negócios foram consolidados, foi implementado um ERP comum e estão sendo prestados serviços a todas as UN, conforme prometido (*entrevistado 3*). Estas conquistas alcançaram e até excederam o nível de benefícios previstos, mas representaram o princípio e não o fim do projeto de serviços compartilhados. A energia e o entusiasmo da fase de implementação e início da operação tiveram que ser sustentadas de modo a estabelecer uma cultura permanente de melhoria contínua. Estes benefícios só seriam alcançados se mantivéssemos um enfoque permanente na melhoria e se fizéssemos uma gestão de recursos adequada (*entrevistado 1*).

Estabelecer um programa de melhoria contínua e aplicá-lo com consistência a todas estas áreas, maximizaria as probabilidades de sucesso e minimizaria a perturbação causada pela movimentação de pessoas que saem e que entram para CSC (*entrevistado 5*).

O CSC precisou de um período de tempo para estabilizar, após o enorme esforço necessário para alcançar as duas metas iniciais de *standardização* e consolidação. Uma vez que o CSC e as UN estivessem estabilizados, foi então possível avançar para a terceira meta

da otimização, para alcançar reduções de custos adicionais. Esta terceira meta, ainda em andamento na empresa focal, é vista como um projeto em si, separado do resto (*entrevistado 5*).

Embora algumas tarefas se encaixem nas funções do pessoal operacional, muitos projetos de otimização vão precisar de equipes especiais, com um *mix* de competências de TI e de processos que deverão ser nomeados numa base *full time* para o projeto (DELOITTE RESEARCH, 2004).

## ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS NA FASE 5:

### **a) Revisão do *business case* original**

A euforia da implementação de um CSC é muitas vezes seguida de queixas das UN de que os níveis de serviço baixaram. Impressão ou realidade, é necessário lidar com esta situação tão rapidamente como com qualquer outra reclamação de um cliente pois as UN são agora os clientes (*entrevistado 5*). As frustrações que antes eram tratadas a nível local são agora responsabilidade do CSC. A distância só fazia aumentar esta frustração e os colaboradores dos serviços compartilhados tinham que compreender, logo, que as suas reações iriam traçar o cenário para todas as comunicações futuras. Para evitar esta situação, a performance do CSC é regularmente comparada contra o *business case* original e os resultados são comunicados a todas as UN. Embora o pessoal do CSC possa sentir alguma relutância em dividir esta informação, tanto o CSC como as UN necessitam de um ponto de referência para a prestação de serviço e eficácia. Na melhor das hipóteses, serve para refutar algumas concepções erradas ao nível das UN e, no mínimo, serve para identificar os pontos em que a performance tem que ser melhorada (*entrevistado 5*).

O desenvolvimento de um relacionamento de parceria de negócios entre o CSC e as UN é essencial. Os problemas são muito mais fáceis de resolver quando é estabelecido um relacionamento de parceria entre os dois grupos, com sólidas linhas de comunicação, do que num clima de “nós-contra-eles” (*entrevistado 1*).

Os acordos de nível de serviço (SLA's) e os indicadores de performance (KPI – *key performance indicators*) nos ajudaram a construir este relacionamento, gerindo percepções e fornecendo pontos de referência. Os KPI foram medidos antes da migração para o CSC e agora em intervalos regulares. Estes dados permitem comparações de fato, entre os níveis de performance antes e depois do CSC, e demonstram se os SLA's acordados estão sendo em sua grande maioria respeitados, tanto pelo CSC como pelas UN. Estas comparações são largamente divulgadas numa base mensal, para mostrar o impacto positivo da mudança para o ambiente CSC (*entrevistado 3*).

Além dos SLA's e dos KPI, as auditorias aos clientes são também um meio eficaz de gerar credibilidade e criar uma imagem positiva nos clientes do CSC. A realização das auditorias mostra que o CSC está atento aos seus clientes e empenhado na prestação de elevados níveis de serviço. Também neste caso, os resultados das auditorias podem ser usados para revelar áreas que necessitam de mais atenção e realçar a necessidade de ajustar os SLA's às necessidades variáveis dos clientes (DELOITTE RESEARCH,2004).

## **b) Estabelecimento de políticas de melhoria contínua nos processos**

O ambiente de negócios está em constante evolução, pelo que nenhuma migração será jamais perfeita. Haverá sempre uma necessidade permanente de otimizar os métodos de trabalho e de continuar a *standardizar* e simplificar os processos mantendo-os a par das melhores práticas de cada indústria. Os benefícios destas atividades podem ser

maximizados se tornarem parte integrante da rotina diária do CSC. Por estes motivos, muitos CSC podem adotar outras metodologias se alcançar uma melhoria contínua. O programa de melhoria contínua deve apoiar-se num enquadramento que possa ser aplicado com consistência a todas as oportunidades de melhoria. Embora não seja necessário formar todo o pessoal para executar os processos de ponta a ponta, é útil que tenham uma idéia dos princípios inerentes, de modo a que todos possam identificar áreas de aperfeiçoamento. Dar ao pessoal uma oportunidade de parar e olhar para o trabalho que faz, numa perspectiva diferente, resulta muitas vezes em oportunidades de melhoria (DELOITTE RESEARCH, 2004).

### **c) Ajuste das políticas e dos procedimentos**

Com o decorrer do tempo, as políticas e procedimentos do CSC precisam ser atualizados, de modo a contemplar mudanças operacionais. Estas revisões têm que ser aprovadas pela Administração ou outro órgão apropriado, antes de serem implementadas; todos os recursos humanos afetados devem também ser informados das alterações através de comunicações explícitas. Revisões eventualmente controversas devem ser apoiadas por um *business case* sólido, antes de tentar conquistar adesões e de qualquer comunicação com as UN. O *business case* deve ser baseado em melhorias de nível de serviço e eficiência de custos, que possam ser demonstradas às UN (*entrevistado 4*).

### **d) Ajuste da configuração do sistema de informações**

Depois da implementação, a configuração de TI deve ser ajustada para permitir a continuidade da consolidação dos processos do negócio bem como do CSC. Quaisquer

falhas ou sobreposições de funcionalidades deverão ser avaliadas e documentadas, assim como a complexidade de qualquer modificação que possa ser necessária. É essencial, nesta fase, que a infra-estrutura de TI suporte os objetivos, minimizando qualquer margem de erro. Ainda que algumas falhas correntes, tais como níveis incorretos de segurança, menus de usuários não “customizados”, licenças de multi-usuários insuficientes, possam parecer falhas menores, rapidamente se refletirão no nível de serviço, satisfação dos clientes e moral do pessoal (*entrevistado 5*).

#### **e) Estabelecimento de uma estratégia de comunicação contínua**

Para obter a aceitação da estrutura reformulada por parte dos clientes tanto internos como externos, a comunicação é o instrumento-chave e uma comunicação deficiente pode significar a diferença entre o sucesso e o insucesso. Deve ser estabelecida uma estratégia de comunicação contínua. Isto implica rever o *status* da implementação do CSC e avaliar o tipo e frequência de informação que o negócio requer. Pessoas-chave das UN e do CSC devem ser entrevistados para identificar áreas de sucesso e fragilidades. Também devem ser contactados clientes e fornecedores importantes para garantir que os níveis de serviço estão sendo cumpridos (*entrevistado 4*).

#### **f) Atualização dos SLA's e do modelo de *pricing***

A maior barreira à implementação de serviços compartilhados é a introdução de um mecanismo de preços para reger o fornecimento de serviços. Muitas vezes posto de lado durante a implementação devido à sua complexidade, os SLA's e os mecanismos de *pricing* são essenciais para uma solução de serviços compartilhados a longo prazo. É essencial que

as UN compreendam o que estão recebendo, quanto lhe custa e como esses custos são divididos (DELOITTE RESEARCH, 2004).

Algumas das estratégias de *pricing* que analisamos para ser utilizadas no nosso caso foram (*entrevistado 4*):

- Sem custos pelo serviço: As UN não têm um fator visível de reconhecimento dos serviços, podendo criar expectativas irrealistas e decisões P&L (*Profit and Loss* – Perdas e Lucros) incorretas.
- Atribuição de custos de serviços: Aplicação de tarifa única para cada unidade de negócios. Não estabelece uma relação entre serviços e custos para a UN.
- *Pricing* a preços de mercado: Custo por transação / consumo de recursos. As UN podem assim comparar a qualidade e nível de serviço entre os serviços internos ou externos.
- Débito direto – recuperação total de custos: Custo por consumo de recursos. Faz uma relação clara entre volumes de serviços utilizados e custo para a UN. Incentiva as UN a avaliar necessidades e volume e o CSC a reduzir custos.

Após diversas análises e avaliações, estamos operando com a alternativa “débito direto” por permitir uma maior flexibilidade e acuracidade na contabilização dos custos, assim como proporcionar um encontro contábil entre a UN e o CSC baseado na real utilização dos serviços. Esta medição é feita em base mensal, via preenchimento de planilhas de *time sheet* (*entrevistado 5*).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a análise do estudo de caso apresentado nesta dissertação, foi possível que o objetivo geral e os objetivos específicos propostos para o estudo fossem alcançados.

Foi possível descrever de forma ampla todo um processo de implantação de um CSC à luz da experiência vivenciada pela empresa focal, assim como identificar um conjunto de pontos críticos, conforme proposto nos objetivos da pesquisa que, muito embora sejam fruto da experiência de uma única empresa, podem ser considerados pelos gestores de outras organizações quando estiverem trabalhando na implantação de outros CSC, dada uma potencial similaridade nos processos de implantação.

Vale salientar que estes pontos, mesmo considerados como críticos, não inviabilizaram a implantação do CSC na empresa focal, apenas dificultaram ou prejudicaram algumas etapas do processo de implantação, fazendo com que este fosse amadurecido em todas as suas fases e, o objetivo de identificá-los, é de contribuir para que uma nova implantação de um novo CSC seja mais segura e eficaz para as empresas que futuramente venham a adotar este modelo.

Ainda, com a análise do caso pode-se analisar e verificar a complexidade que envolve um processo de implantação de um CSC. A identificação destes fatores é crucial para o sucesso de novos projetos dada a necessidade de definição das fases a serem desenvolvidas e controladas. Há o envolvimento de pessoas de diferentes áreas e de diferentes empresas, existindo ainda prazos a serem cumpridos e documentos a serem gerados para assegurar a consolidação do CSC e a continuidade nos treinamentos dos funcionários. Deve ser observado ainda que as pessoas envolvidas no projeto e fora dele precisam ser informadas do que acontece e das mudanças que irão ocorrer e, acima de tudo,

a empresa deverá estar atenta em como o inter-relacionamento das pessoas com este novo ator, o CSC, irá afetar a forma de funcionamento da organização.

Cada um destes itens envolve uma série de outros processos e desencadeiam decisões, ações, planos, recursos humanos e não-humanos, financeiros e tecnológicos e uma metodologia de implantação. Foram todos estes aspectos e enfoques que este trabalho procurou descrever.

Contudo, a literatura disponível no país ainda não é abundante e os trabalhos acadêmicos produzidos sobre o assunto são raros. Com base na tendência atual de crescimento do uso do modelo de serviços compartilhados pelas organizações, sugere-se que o modelo seja estudado com mais detalhes na universidade, assim como o seu processo de implantação, de forma a gerar conhecimento para disseminá-lo nacionalmente como contribuição para a melhoria do desempenho das organizações.

A pesquisa possui algumas considerações:

1. O tempo decorrido desde a implantação do CSC na empresa focal até o estudo, dificultou em alguns aspectos o processo das entrevistas pois determinados entrevistados não se recordavam de certos fatos e processos levando, em algumas situações, à necessidade de realização de novas entrevistas para aprofundamentos e revisões de conteúdo;
2. O envolvimento do pesquisador com o tema, uma vez que atua como consultor empresarial desde 1986, dirigindo diversos projetos correlacionados com o assunto e, inclusive, fazendo parte da equipe do projeto na empresa focal, fato que contribuiu significativamente no entendimento, formatação e interpretação dos pontos críticos apresentados pelos entrevistados, tendo procurado, no entanto, eliminar o viés do pesquisador de tal forma a não configurar o trabalho como uma pesquisa ação. A escolha da empresa focal trata-se, portanto, de uma amostra de conveniência.

## PESQUISAS FUTURAS:

Como temas para futuras pesquisas, na questão dos CSC, no momento, discute-se a possibilidade e a vantagem dos CSC virtuais, se será possível automatizar totalmente os processos de suporte, como podem os CSC trazer mais valor agregado ao negócio e como uma outra questão, até que ponto é possível alcançar os CSC globais.

Nos últimos anos, tem havido consideráveis avanços no uso da tecnologia, para automatizar o processamento das transações. Tem-se progredido no sentido de um ambiente de processamento “lights out”, em que a intervenção manual nos processos de suporte torna-se desnecessária através da utilização de tecnologia mais sofisticada e integrada.

Considerando que nos CSC virtuais o pessoal dos processos suporte não é reunido, permanecendo em suas localizações de origem (as UN) e os sistemas e processos são padronizados transversalmente na organização, as questões que aparecem são:

Pode-se reduzir drasticamente o número de pessoas nos processos de suporte e enveredar pelo caminho do processamento “lights out” ?

Vale a pena implementar um CSC fisicamente estruturado? Poderia, em vez disso, criar uma estrutura virtual de serviços compartilhados?.

Os benefícios de uma tal organização parecem óbvios. Em tese há muito menos perturbação, risco e custo para o negócio se a necessidade de construir fisicamente um CSC for superada.

Em relação aos CSC globais, nos últimos anos diversas organizações obtiveram consideráveis economias transferindo certas atividades de processamento de transações para localizações *offshore*, de custos laborais baixos, como a Índia. A principal motivação destas transferências são as significativas oportunidades de redução de custos e o aumento

de confiabilidade, funcionalidade e eficácia das tecnologias de comunicação e integração, como o *workflow* através da *Web*. Isto tem levado muitas organizações a considerar a hipótese de montar algum tipo de suporte global de operações na Índia ou na China, quer internamente quer através de um fornecedor em *outsourcing*. Há grandes empresas tecnológicas nestes países, que cresceram ao longo das últimas duas décadas sobretudo graças à oferta de serviços de programação de *software* aos EUA e ao Reino Unido, que estão agora extremamente empenhadas na oferta de *outsourcing* de processos de negócios.

Empresas com uma certa massa crítica de processos de suporte poderão, empurrar cada vez mais operações de apoio para países como a Índia, Filipinas e China, entre outros. As organizações mais avançadas estão percebendo que os CSC geralmente não precisam, por exemplo, de conhecimentos tão profundos de línguas como originalmente pensavam. Dados os volumes de processamento previstos, já se discute possibilidades para os CSC globais, encontrando meios para reduzir as dificuldades lingüísticas para aqueles que estarão processando as transações do outro lado do planeta.

Desta forma, quem estiver planejando uma implantação de CSC ou a otimização de um CSC já existente, precisa considerar estas questões-chave quanto à possibilidade de CSC globais.

Há realmente um *business case* para a execução de processos numa base global ?

Que processos podem ser transferidos e qual seria o *split* de atividades global, regional ou local dentro desses processos ?

Deverá um CSC global ser montado internamente ou usando um fornecedor em *outsourcing* ?

Estas questões, assim como aquelas que relativas ao grau em que os processos podem ser automatizados dando origem a um CSC virtual e como o CSC poderá trazer maior valor agregado ao negócio, são sugestões para as futuras pesquisas relacionadas ao tema.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABRAMAN. Associação Brasileira de Manutenção. Documento nacional 2003: situação da manutenção no Brasil, 2003. Disponível em <[http://www.abraman.org.br/documento\\_nacional/resultados.asp](http://www.abraman.org.br/documento_nacional/resultados.asp)>. Acesso em 08.Nov.2005.

ANEEL - AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, Atlas de Energia Elétrica do Brasil 2ª. Edição, Brasília, 2008.

AMATO Neto, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. Revista de Administração de Empresas, v. 35, mar./abr. 1995.

CAMARGO CORREA. Outros negócios e participações. Disponível em: <[http://www.camargocorrea.com.br/empresas/outros\\_negocios.asp](http://www.camargocorrea.com.br/empresas/outros_negocios.asp)>. Acesso em 07.Jun.2006.

COLANGELO, Lucio Filho. Implantação de Sistemas ERP - Um enfoque de Longo Prazo. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, Thomas H., Reengenharia de Processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DELOITTE RESEARCH. Handbook de Serviços Partilhados, 2004.

DELOITTE CONSULTING. Centros de Serviços Compartilhados - Tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações - Uma pesquisa inédita com empresas que atuam no Brasil, 2007.

EPE - EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA, MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA, Boletim de Análise e Conjuntura Energética, Rio de Janeiro, 2006.

EXAME. Foco Ajustado. Rio de Janeiro, Editora Abril, 7 ago. 2002

EXECUTIVE DIGEST. 50 conceitos e bibliografia sobre administração. Portugal, Disponível em [http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=41](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=41). Acesso em 28.Mai.2005.

FORST, L.I. Shared Services Grows Up. Journal of Business Strategy. July/August 2001, p.13-15.

GAZETA MERCANTIL. Shared Services – Serviços Compartilhados: Aplicações práticas e resultados. Coletânea de apresentações do evento realizado. São Paulo: 29 mar. 2001.

GIOSA, Lívio Antonio. Terceirização: uma abordagem estratégica. 5.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2003.

MEIO & MENSAGEM. Tempo de mudanças Edição: nº 945 - 12 fev. 2001.

PETROBRAS. Revisão da Organização da Petrobras: apresentação para o mercado, out. 2000. Disponível em:  
<[http://www2.petrobras.com.br/ri/portugues/apresentacoes/pdf/apr\\_211000.pdf](http://www2.petrobras.com.br/ri/portugues/apresentacoes/pdf/apr_211000.pdf)>.

Acesso em 15. Abr.2003

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 8ª ed. Rio de Janeiro : Campus, 1991.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, Bárbara; COOKE, Robert; KRIS, Andrew. Shares Services: Mining for corporate gold. London: Financial TimesPrentice Hall, 2000.

RAMOS, Luciano J. T. Serviços Compartilhados como forma de Estruturação Organizacional. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia: 2005,

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3.ed. São Paulo: Atlas,2003.

SCHULMAN, Donniel S. et all. Shared Services: Serviços Compartilhados. São Paulo: Makron, 2001.

SCHULMAN Donniel S. Shared Services: Adding Value to the Business Units. New York: John Wiley & Sons, 2005.

TELEMAR. Relatório Anual 2000. Disponível em:

<[http://www.telemar.com.br/docs/anual\\_2000Telemar\\_port.pdf](http://www.telemar.com.br/docs/anual_2000Telemar_port.pdf). > Acesso em

04.Mai.2002.

YIN, Robert K. Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman, 2001.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAS

EMPRESA: \_\_\_\_\_

PROFISSIONAL: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

RESPONSABILIDADE: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_      HORÁRIO: \_\_\_\_\_

OBJETIVOS DAS ENTREVISTAS:

*Entendimento do processo de implantação do CSC na empresa focal , bem como dos pontos críticos vivenciados pela empresa durante a implantação.*

QUESTÕES GERAIS:

1. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO GRUPO
2. DESCRIÇÃO DA ABRANGÊNCIA DO CSC EM OPERAÇÃO
3. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS COM A IMPLANTAÇÃO DO CSC
4. TEMPO DE OPERAÇÃO COM CSC / NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS
5. MELHORIAS PREVISTAS / OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

QUESTÕES RELATIVAS AO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO:

- 1 . DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE DECISÃO PELO CSC
  
2. PROCESSO DE CONSCIENTIZAÇÃO DAS LIDERANÇAS
  
3. ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS, METAS E EXECUÇÃO DE ANÁLISE CUSTO x BENEFÍCIO
  
4. QUAIS FORAS AS FASES PARA IMPLEMENTAÇÃO
  
5. PONTOS CRÍTICOS EM CADA FASE EM RELAÇÃO A:
  - a. Estratégia
  - b. Gestão
  - c. Sistemas
  - d. Estrutura
  - e. Processos
  - f. Localização
  - g. Retorno de investimentos
  - h. Aspectos Metodológicos

- i. Ferramentas
- j. Pessoas
- k. Resistência à mudança
- l. Comunicação
- m. Treinamento e capacitação
- n. Prazos
- o. Oportunidades de melhoria

## 6. COMENTÁRIOS FINAIS