

Definição de diretrizes para o *Business Case* de implantação de um CSC

"Artigo a ser submetido ao periódico Produção"

Fabiane Flores Sum (UFRGS)

fabifsum@gmail.com

Istefani Carísio de Paula (UFRGS)

istefani@producao.ufrgs.br

Resumo

Business Case é a etapa de um projeto em que se deve analisar o cenário e as possíveis alternativas para melhoria do mesmo, essa análise contempla a viabilidade técnica e econômica. O objetivo deste artigo é definir diretrizes para a tomada de decisão de se implantar um Centro de Serviços Compartilhados (CSC). O método adotado foi o estudo de caso, aplicado a duas empresas. As fontes de evidência adotadas foram entrevistas qualitativas, levantamento de documentos e informações da literatura. Foram encontradas divergências entre a literatura e os casos práticos, no que diz respeito às práticas para o *business case*. Por fim, foram propostas trinta diretrizes, divididas em quatro etapas, para apoiarem as empresas na tomada de decisão de se implantar um CSC. Além disso, foram analisadas lições aprendidas em cada fase proposta para o *business case*. Alguns pontos-chaves para o sucesso da implantação foram discutidos, entre eles o envolvimento da alta direção, apoio do setor de Tecnologia de Informação, equipe dedicada ao projeto e plano de comunicação.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados. Business Case. Análise de viabilidade.

Abstract

Business Case is the stage at which to analyze the scenario and possible alternatives or improving it, this analysis considers the viability technical and economic. The aim of this paper is to define guidelines for making a decision to deploy a Shared Services Center (CSC). The method used was a case study, applied to two companies. The sources of evidence were adopted qualitative interviews, survey documents and information in the literature. For this, we collected material from literature, an analysis of the case study of two companies and the application of a questionnaire on the subject. Differences were found between the literature and case studies regarding the practices for the business case. Finally,

were proposed thirty guidelines, divided in four stages, to support companies. In addition, we analyzed some lessons learned from each phase proposed in the business case. Some key points for successful implementation were discussed, including the involvement of top management, support of the Information Technology sector, the project team's full dedication and communication plan.

Keywords: Shared Services Center. Business Case. Feasibility Analysis.

1. Introdução:

Entende-se que o aperfeiçoamento de processos e a redução de custos aumentando a eficiência é um aspecto fundamental para assegurar o crescimento econômico das empresas. Quinn *et al.* (2000) apresentam que de 25% a 30% dos custos de uma empresa estão relacionados aos serviços de suporte, sendo então fundamental para a empresa se atentar a esses processos.

Uma forma de reduzir os custos relativos aos processos de suporte é o estabelecimento de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), prática cada vez mais utilizada pelas empresas (SCHULMAN *et al.*; 1999, BRIDELLI *et al.*, 2005; RAMOS, 2005; MARTINS; AMARAL, 2008; SU *et al.*, 2009). Para Schulman *et al.* (1999) o CSC é uma abordagem que tira das unidades de negócio (UN) várias das atividades de apoio e passa a efetuar-las em um único local.

A origem do CSC não está bem definida, nem temporalmente, nem com relação ao seu criador (QUINN *et al.*, 2000). O que se sabe é que em 1990 já existiam empresas utilizando o modelo e o conceito de CSC. Diferente da conceituação de centralização de processos, segundo Schulz e Brenner (2010), CSC é um conceito organizacional que consolida processos de uma organização para: reduzir redundâncias; entregar processos de suporte; ter custos reduzidos como maior motivador e focar no cliente interno. É uma unidade organizacional separada que está alinhada com concorrentes externos e é operada como um negócio.

Do surgimento do conceito até o momento atual, diferentes empresas de distintos segmentos gerenciais vêm aderindo ao que se propõe para um CSC, muito além disso, estão, inclusive, remodelando os conceitos e adaptando-os para sua realidade. Isso pode ser percebido nos Estados Unidos da América onde implementaram algum tipo de CSC em mais

de trinta por cento das empresas que fazem parte da “Fortune 500” de 2008 (POIRIER; BROWN, 2008).

Entretanto, implantar um CSC é trabalhoso e requer um prolongado processo de negociação (JANSSEN e JOHA, 2008). Nesse sentido existe uma etapa anterior à implantação de um CSC denominada *Business Case*. Nessa etapa anterior é analisada a empresa e a implantação tanto de um ponto de vista econômico quanto técnico e é desenhado o modelo de implantação mais adequado, além de diferentes decisões que impactam fortemente no sucesso da implantação (SCHULMAN et al., 1999; DELOITTE, 2004).

Nesse sentido, pode-se concluir que o sucesso de uma implantação está diretamente ligado a uma análise econômica e técnica completa e a uma tomada de decisão consciente no que diz respeito à forma de implantação, processos a serem centralizados e localização futura.

Considera-se que seja possível definir diretrizes para realização da análise de viabilidade técnica e econômico financeira de um CSC, em função das características e estratégias das empresas, além de que seja possível definir elementos para avaliação da viabilidade técnica e da viabilidade econômico-financeira de sua implantação, de forma estruturada, facilitando o processo decisório.

Portanto o objetivo geral desse trabalho é definir diretrizes para a tomada de decisão de se implantar um CSC, a partir da análise da literatura e de práticas realizadas nas empresas durante o *Business Case*. Os objetivos específicos incluem analisar a literatura e as práticas empresariais atuais identificando os seguintes elementos: avaliação da viabilidade técnica de um CSC; avaliação da viabilidade econômica de um CSC e quais características e estratégias das empresas impactam a decisão de implantação de um CSC.

Apesar da importância do tema para o sucesso de um CSC, a literatura é escassa com respeito à etapa anterior à implantação. Além disso, os referenciais teóricos encontrados abordam o assunto de uma maneira superficial, o que torna difícil o uso por empresas que devem decidir sobre a implantação de um CSC (JOIA e MATTOS, 2008). Estima-se que esse trabalho contribuirá tanto com o meio acadêmico quanto com o meio empresarial.

O texto está estruturado da seguinte forma: o capítulo dois trata de Referencial Teórico, onde serão discutidos os motivadores de implantação de um CSC, *Business Case*, *Business Case* aplicado a um CSC, Análise de viabilidade econômica de um CSC e Análise de viabilidade técnica de um CSC. Na sequência, no capítulo três, encontra-se o método do trabalho devidamente explicado demonstrando de forma clara como os objetivos foram alcançados. O capítulo quatro apresenta os resultados, onde está apresentado um estudo de

caso e os resultados da pesquisa realizada sobre o assunto. O trabalho é finalizado com uma discussão de resultados e no capítulo cinco a apresentação das conclusões do mesmo.

2. Referencial Teórico

Este referencial teórico contém os temas: motivadores de implantação de um CSC, *business case* aplicado a um Centro de Serviços Compartilhados, análise de viabilidade técnica e análise de viabilidade econômica de um CSC.

2.1. Motivadores da Implantação de um CSC

Segundo Schulman et al. (1999) são quatro os reais motivos que levam à implantação de um CSC: para apresentar uma identidade única para as unidade de negócios; criar uma abordagem única entre várias unidades de negócios diferentes, e muitas vezes entre uma série de aquisições; para liberar a força de vendas das tarefas de suporte; para se globalizar a partir de um grupo de organizações regionais ou nacionais. Além disso, existem outros benefícios considerados por Schulman et al. (1999), mostrados na Figura 1, que estão divididos entre benefícios tangíveis e benefícios intangíveis.

Para Pereira (2004), por sua vez, são cinco os motivadores da implantação de um CSC: diferenciação das competências centrais das atividades de apoio da organização, redução dos custos, aumento da confiança e da consistência das informações, aumento do nível de qualidade e aumento da possibilidade de crescimento e mudança na organização.

Benefícios Tangíveis	Benefícios Intangíveis
Proporciona melhor negociação com fornecedores	Promove a abordagem de uma companhia única
Promove o aumento do capital com a centralização, padronização e atividades de tesouraria interligadas	Impulsiona o esforço para uma transação mais rápida do negócio focando em agregar valor
Cria um centro especializado em contas a receber, contas a pagar e gestão do inventário	Permite a manutenção efetiva do padrão de "bloco de código" em toda a organização
Reduz a complexidade dos negócios, auditoria e relatórios oficiais honorários	Potencializa e acelera a adoção das melhores práticas
Permite que operações sejam formalizadas em relação a clientes comuns e vendedores	Melhora a precisão e a consistência das informações
	Promove o uso dos controles de negócios mais sofisticados para alavancar volumes e investimentos em tecnologia
	Quando ligado a um novo sistema de migração - aproveita melhor a curva de aprendizado

Figura 1 – Benefícios da implantação de um CSC (tangíveis e intangíveis)

Fonte: Adaptado de Schulman et al. (1999)

Para Bergeron (2003) existem diferentes motivadores para a implantação de um CSC, alguns motivadores relacionados à corporação: redução de custos, melhora do serviço, redução das distrações com os processos de negócio da empresa e o potencial de criar um foco externo do centro de lucro da empresa. Existem também os motivadores ligados às unidades de negócio da empresa: aumento da eficiência, diminuição da necessidade de pessoal e ganho de economia de escala.

Uma pesquisa realizada pela Bain&Company em 2005 mostra que os principais motivadores para implantação de um CSC são a redução de custos e a melhoria de qualidade, precisão e cumprimento de prazos. O resultado está representado na Figura 2.

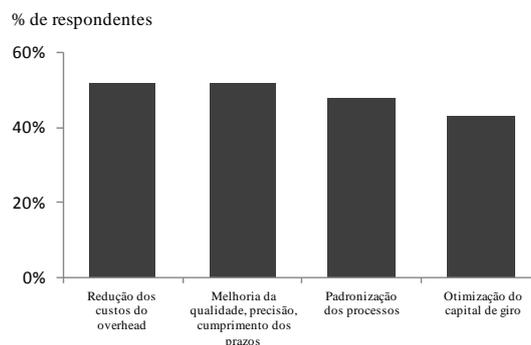


Figura 2- Principais motivadores para a implantação de um CSC

Fonte: Adaptado de BRIDELLI et al. (2005)

Para Schulman et al. (1999) a redução de custos é um dos resultados do CSC, mas não deveria ser um de seus principais motivadores, entretanto os outros três autores citados nesta seção consideram a redução de custos como um de seus motivadores. Schulman et al. (1999) se atem aos benefícios mais estratégicos e de longo prazo da implantação, enquanto os demais autores relatam os objetivos considerados a curto prazo. Os quatro autores citados concordam que a qualidade do serviço aumenta com a implantação do CSC.

2.2. *Business Case* aplicado à implantação de um CSC

Para Gambles (2009), *business case* é uma recomendação aos tomadores de decisão de fazer um caminho particular de ação para a organização, apoiando-se em uma análise de seus benefícios, custos e riscos comparados a alternativas reais.

Quando aplicado a tomada de decisão de um CSC, Schulman et al. (1999) afirma que um *business case* não deve ser criado apenas para justificar a implantação, mas também para quantificar os resultados que a empresa pode atingir.

A decisão de se implantar e como se implantar o CSC é de natureza estratégica e deve estar alinhada com a política estratégica da empresa (JANSSEN e JOHA, 2008). Com relação

a isso, existem alguns fatores-chave para o sucesso da implantação de um CSC, esses fatores foram levantados por BRIDELLI et al. (2005), através de uma pesquisa com 120 executivos, e devem também ser analisados pela empresa antes do início do *Business Case*, esses fatores estão elencados na Figura 4.

	% de respostas na amostra analisada
▶ Comprometimento da alta direção	85%
▶ Identificação das pessoas certas para a condução do projeto	44%
▶ "Quick wins" (ganhos rápidos) para criar motivação	32%
▶ Comunicação clara e abrangente dos objetivos	28%
▶ Ênfase na eficácia das ações de mudança	25%

Figura 4 – Fatores-chave para o sucesso da implantação de um CSC

Fonte: BRIDELLI et al. (2005)

2.3. Análise de Viabilidade Técnica de um CSC

Para Schulman et al. (1999) os processos que devem ser centralizados devem atender pelo menos três requisitos: devem ser atividade de baixo ou nenhum valor agregado, possuir um alto volume de transações e necessitar de serviços profissionais especializados.

Os tipos de atividades desenvolvidas em um CSC devem ser oriundos de uma base transacional, ou seja, atividades de rotina ou atividades de alto volume, que envolvem uma base de transformação, ou seja, atividades que requerem um conhecimento específico e não são estratégicas para a companhia (ULRICH, 1995 apud SU et al., 2009; MERGY e RECORDS, 2001 apud SU et al., 2009).

Para BRIDELLI et al. (2005) existem cinco categorias de processos tipicamente centralizáveis: Financeiro e Contabilidade (contas a Pagar, contas a receber, contabilidade geral, etc.); Recursos Humanos (controle de horas, folha de pagamento, gestão de benefícios, etc.); Tecnologia de Informação (*helpdesk*, serviços de rede, manutenção de infra-estrutura, etc.) ; Suprimentos e Logística (colocação de pedidos, contratação de frotas, contratação de serviços, etc.) e Comercial (atendimento telefônico, colocação de pedidos de venda, etc.).

Os processos centralizáveis para Quinn et al. (2000), não são muito distintos, com exceção da categoria comercial que não é considerada por este último autor. A Figura 5 mostra uma pesquisa da Accenture (2004) com os principais processos centralizados pelas empresas que adotam CSC.

Na centralização, devem-se priorizar os processos que apresentam maior ganho potencial e maior facilidade de centralização, construindo-se assim uma ordem para cada processo ser centralizado (BRIDELLI et al., 2005).

Top 10 Serviços no Escopo Inicial do CSC			
Resposta	%	Resposta	%
Contas a Pagar	83%	Viagens e Despesas	50%
Contabilidade Geral	65%	Relatórios Financeiros	48%
Ativos Fixos	57%	Recursos Humanos	44%
Contas a Receber	56%	Cobrança e Crédito	43%
Folha de Pagamentos	55%	<i>Help Desk</i>	39%

Figura 5 – Dez principais processos no escopo do CSC

Fonte: Adaptado de Accenture, 2004

2.4. Análise de Viabilidade Econômica de um CSC

Para auxiliar na tomada de decisão existem técnicas e modelos de engenharia econômica. Uma análise de engenharia econômica nada mais é do que uma estimativa do que se espera que ocorra, que frequentemente envolve fluxo de caixa, tempo de ocorrência e taxas de juros (BLANK e TARQUIN, 2008).

Um dos objetivos almejados por gestores com um *business case* é, antecipadamente, estruturar os custos iniciais de implementação e de funcionamento, e compará-los com a situação atual do mercado. Essa atividade deve ser realizada separada para cada processo, visando avaliar o retorno atrelado a cada processo que se cogita migrar para o CSC. Além de dar um panorama para a empresa sobre seu retorno de investimento, essa é uma atividade que resulta na decisão de se os processos previamente escolhidos farão ou não parte do CSC (JOIA e MATTOS, 2008).

Entretanto não são apenas os custos imediatos que devem ser considerados, existem outras vantagens financeiras que também surgem a partir da constituição do CSC, entre elas o fluxo de capital de giro melhor gerido após a centralização (RAMOS, 2005). Outras práticas que geram ganhos financeiros são a padronização, excelência operacional, foco e flexibilidade (JOIA e MATTOS, 2008).

Conforme BRIDELLI et al. (2005), redução de custos é o principal motivo para a centralização, a Figura 6, oriunda dos dados da mesma pesquisa da Figura 4, mostra os ganhos esperados e os ganhos atingidos pelas empresas. Pode-se perceber que a maioria das empresas estimava ganhos entre 20% a 30%, entretanto a maior parte delas concentrou seus ganhos entre 10% e 20%. Essa variação se deve essencialmente a alguns fatores: o nível de

integração das operações na fase anterior à implantação, a localização e ao nível de esforço dedicado em redesenho dos processos com a centralização (BRIDELLI et al., 2005).

Para Pinto (2009) existem diferentes fontes de economia de escala, entre elas está a especialização que é o resultado do desenvolvimento de algumas capacidades dos recursos humanos ou tecnologias, tal como a mecanização ou a automatização das tarefas.

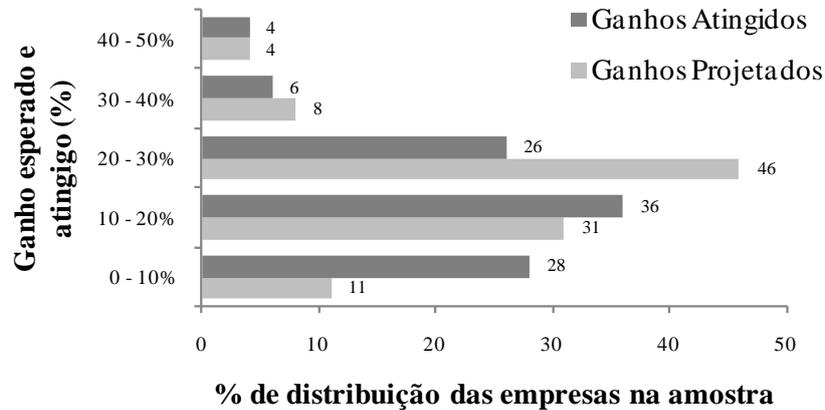


Figura 6 – Ganhos esperados e ganhos atingidos pelas empresas que implantaram CSC.

Fonte: BRIDELLI et al. (2005)

Schulman et al. (1999) propõem alguns elementos que podem ser mensurados no que diz respeito à redução de custos associados à implantação de um CSC: ‘pessoas’ (redução do quadro de pessoal, redução da média salarial, aumento da amplitude de controle e minimização do número de horas-extras); ‘processos’ (aumento de produtividade, implantação de melhores práticas, padronização de processos e redução de custos relacionados a qualidade); ‘tecnologia’ (padronização de *softwares*, redução do preço de compra dos *softwares*, redução das taxas de licença e redução da manutenção de licenças) e ‘instalações’ (diminuição dos gastos com alugueis e diminuição dos custos da gestão das instalações).

Entretanto existem também custos associados à implantação do CSC. Schulman et al. (1999) também apresenta esses custos classificados em quatro tipos: ‘pessoas’ (realocação, bônus por permanência, treinamento, pessoal temporário, pacotes de indenização e serviço ao consumidor interno); ‘processos’ (reengenharia de processos, estabelecimento de métricas e implantação de melhores práticas); ‘tecnologia’ (*hardware*, novos *softwares*, aumento da infraestrutura e *Call Center*) e ‘instalações’ (consolidação das operações e fechamento de antigas instalações).

3. Procedimentos Metodológicos

Nessa seção será apresentada uma breve descrição do cenário onde esse estudo será realizado, o método de pesquisa e o método de trabalho a ser utilizado.

3.1 Descrição do Cenário

Será realizado um estudo de caso em duas empresas de ramos distintos. A primeira, denominada empresa A, é uma empresa do ramo metalúrgico com prestação de serviço na área de manutenção. Trata-se de uma empresa multinacional que atua em fabricação, instalação, conservação e modernização de sua linha de produtos. A empresa A possui uma unidade fabril, mas o objeto do estudo é a divisão responsável pela prestação de serviços que possui gestão própria e separada da unidade fabril, denominadas na empresa como unidades de negócio. Atualmente são aproximadamente 50 UN espalhadas pelo Brasil.

A empresa B é uma *holding* que atua no setor de energia, possui cinco subsidiárias espalhadas no Brasil. Conta atualmente com cerca de cinco mil colaboradores próprios.

O setor da empresa A é altamente competitivo e exige da empresa atenção especial aos custos de operação, além de prestarem serviços e venderem produtos de alto risco agregado em que a qualidade deve ser requisito fundamental. Além disso, o mercado está em crescimento e a empresa necessita organizar-se para acompanhá-lo a custos aceitáveis. O setor da empresa B está em crescimento, cada vez mais as atividades da sociedade estão suportadas pelo consumo de energia elétrica e faz-se necessário que a empresa consiga manter seu nível de serviço e reduza seus custos aumentando a lucratividade.

Os segmentos aos quais as empresas pertencem são distintos em relação aos seus produtos e serviços, entretanto possuem como semelhança os objetivos de sustentarem o crescimento da empresa e reduzirem custos, desencadeando o interesse por implantar um CSC.

3.2 Caracterização do Método de Pesquisa

Segundo Ciribelli (2003) pode-se classificar a natureza desta pesquisa como aplicada, visto que seu objetivo é voltado para a aplicação prática, com abordagem qualitativa. No que diz respeito aos procedimentos adotados esse estudo pode ser classificado como um estudo de caso e as fontes de evidência adotadas foram: observação, análise de documentos e entrevistas qualitativas.

3.3. Caracterização do Método de Trabalho

O método de trabalho adotado se desenvolve em cinco etapas: (1) análise de informações encontradas na literatura a respeito de práticas realizadas em *business case*; (2) estudo de duas empresas de diferentes ramos onde será detalhado parte do *business case*, incluindo a análise de viabilidade econômica e técnica de implantação de um CSC, nessa etapa os dados foram obtidos através de entrevistas abertas com envolvidos na etapa do *business case* e documentações formais; (3) comparação dos resultados obtidos na etapa 1 e 2; (4) realização de uma pesquisa fechada com base nos itens observados na etapa 3 desse trabalho, conforme roteiro e respostas contido no Apêndice A, a fim de fazer uma triangulação dos resultados obtidos na literatura e estudos de caso, validados através da pesquisa e, por fim, (5) elaboração de diretrizes para análise de viabilidade econômica e técnica na realização do *business case*.

4. Resultados

Essa seção apresentará o estudo de caso da empresa A, o estudo de caso da empresa B, a comparação entre os resultados encontrados na literatura, nos estudos de caso e na pesquisa aplicada e por fim apresentará a proposta de diretrizes para a tomada de decisão de sem implantar um CSC.

4.1. Estudo de Caso Empresa A

De acordo com material documental, o *business case* da empresa A pode ser dividido em 5 macro etapas: a primeira passa pelo entendimento da empresa, ou seja, mapeamento da cadeia de valor de toda a empresa e de seus processos no nível macro; a segunda etapa é definir entre os processos mapeados aqueles que farão parte do CSC, após essa etapa deve-se definir a localização do CSC. A etapa 4 consiste na análise de viabilidade econômica do CSC. Por fim, a etapa 5, é a definição da maneira com a qual ocorrerá a implantação do CSC e cronograma do mesmo. Entretanto é escopo desse trabalho as etapas, 1,2 e 4 apenas.

A figura 8 representa a cadeia de valor da empresa A. Essa cadeia foi montada através de entrevistas em diferentes áreas da empresa. Todos os processos inclusos na cadeia de valor foram mapeados através de fluxogramas em seu nível macro, evidenciando as inter-relações entre os processos. A cadeia de valor serve para visualização dos negócios da empresa, identificação dos processos de negócio e de suporte e análise das relações entre esses processos.

O desenho do processo através de fluxogramas foi feito a fim de identificar quais partes dos processos da empresa seriam executadas pelo CSC e a fim de entender os

processos existentes para identificação da quantidade de força de trabalho que deixaria de ser necessária na UN.



Figura 8 - Desenho da cadeia de valor da empresa A

Com a fase 1 finalizada e todos os macro-processos da empresa mapeados, inicia-se a fase 2 onde deve ocorrer a definição dos processos que migrariam para o CSC. Para a escolha desses processos foi definido um fluxograma de decisão. Para que um processo fizesse parte do CSC ele deveria ser processo de apoio, não ser específico de uma localidade ou região e possuir alto volume de transações. Pelo grande número de processos encontrados na empresa com essas características optou-se por iniciar a centralização com processos que proporcionariam ganho de escala para a empresa, ou seja, que possuíam alto volume de transações. Esses processos estavam contidos na ‘primeira onda de centralização. Em um segundo momento os demais processos, que não apresentam ganho de escala ou que a empresa acreditava não ser o momento de centralização, serão novamente analisados e também migrarão para o CSC, no que foi chamado, ‘segunda onda de implantação’.

Como resultado dessa fase, os processos que migrariam para o CSC na ‘primeira onda’ seriam: cadastro de notas fiscais (NF) de fornecedor e terceiro para pagamento, contas a pagar, emissão de NFs e boletos de prestação de serviços, contas a receber e cobrança, apuração/retenção de tributos fiscais, faturamento de contratos e cadastro de clientes, atendimento ao cliente, calculo de preços de serviços oferecidos, RH, compras, cadastro de contratos, cadastro de clientes e tele-vendas.

Para a ‘segunda onda de implantação’ ficaram os processos: logística e almoxarifados, tecnologia de informação, jurídico e compliance, custos, suporte a licitações e administração de contratos públicos, treinamento e desenvolvimento, fechamento contábil, suporte administrativo das instalações e controladoria.

A quarta fase do *business case* consiste em fazer a análise de viabilidade econômica da implantação do CSC da empresa, para isso é necessário definir premissas para análise, como um percentual de desligamentos, percentual de realocação e percentual de transferências para o CSC. Além disso, é importante definir sobre licenças de softwares, se serão reaproveitadas ou compradas novas, sobre a velocidade de centralização, forma de centralização, salário médio da região onde o CSC será instalado, baseando-se na localidade escolhida na terceira fase do BC.

Na empresa A essas definições de premissas foram tomadas pelo time do projeto e determinaram os valores finais de *payback* do projeto. Foi definido que do total de FTEs (Força de Trabalho Equivalente) desonerados de suas atividades, haveria 50% de desligamentos, 40% de realocações para áreas comerciais, por a empresa estar em crescimento, e 10% de transferências para o CSC. Além disso, em algumas unidades de negócio, foi considerado que um colaborador ficaria para auxiliar o CSC. Foi também definido que licenças de *software* seriam reaproveitadas das desonerações e que o projeto de implantação duraria 15 meses.

Para dimensionar o número de colaboradores da empresa em atividades de escopo do CSC foi distribuído um questionário para todas as unidades de negócio da empresa, onde cada colaborador deveria informar seu percentual de alocação em cada uma das atividades do questionário, totalizando 100% do seu tempo de trabalho. Com base nesse questionário foi determinado o número de FTEs por processo que migraria no CSC, que foram utilizados para o cálculo do número de desonerações, transferências para o CSC e realocações em outras áreas da empresa. Após coletou-se o número de transações por processos e determinou-se a produtividade atual de cada unidade de negócio.

A produtividade a ser utilizada como referência para o CSC foi determinada através das produtividades das unidades de negócio da empresa, sendo um valor acima da média encontrada, mas inferior ao máximo valor calculado, excluindo os *outliers*. Essa produtividade foi determinada para cada um dos processos e com base na produtividade referência foi determinado o número de FTEs necessário para a operação do CSC.

Além desses valores também foram calculados os ganhos com a readequação de gestão e com diminuição de infra-estrutura nas unidades de negócio. Como despesas e investimentos foram considerados, além do pessoal dimensionado para o processo, a empresa de consultoria que apoiaria a implantação, os gastos com viagens, para as incorporações, os gastos com TI para sustentar o projeto, os gastos com movimentação de pessoal,

desligamentos e transferências, telefonia, criação de um 0800, correios e manutenção de licenças de *softwares*.

O projeto considerava ainda investimentos em tecnologia de informação, aquisição de licenças de *software*, entretanto parte das licenças foram consideradas como reaproveitadas das UN, e investimentos nas instalações do CSC, obras, mobiliário e computadores, onde foi considerado reaproveitamento das UNs.

O resultado do estudo de viabilidade econômica foi um *payback* de 19 meses e ao fim do projeto de implantação a empresa apresentaria uma redução de 22% comparados aos seus gastos atuais em atividades de suporte, sendo a decisão final da empresa, com base no *business case*, de criar um Centro de Serviços Compartilhados, iniciando a fase de implantação do CSC.

4.2. Estudo de Caso Empresa B

O *business case* da empresa B pode ser dividido em 7 macro etapas: a primeira passa pelo entendimento da empresa, ou seja, mapeamento da cadeia de valor de toda a empresa e de seus processos no nível detalhado; a segunda etapa é definir entre os processos mapeados aqueles que tem características para fazer parte do CSC, após essa etapa, na fase três deve-se fazer a análise de viabilidade econômica para cada processo selecionado na etapa 2.

Na etapa quatro, com a análise de viabilidade econômica de cada processo, foram então definidos os processos que fariam parte do CSC. A etapa cinco consiste em definir a localização do CSC, que na etapa seis possibilitaria o cálculo de EVA final do projeto. Por fim, a etapa sete, é a definição da maneira com a qual ocorrerá a implantação do CSC e cronograma do mesmo. Entretanto é escopo desse trabalho as etapas, 1, 2, 3, 4 e 6 apenas.

A primeira etapa do *Business Case* foi iniciada através do desenho da cadeia de valor da empresa, que pode ser visualizada na Figura 10. Como a empresa possuía poucas unidades de negócio distribuídas pelo país optou-se por fazer o mapeamento dos processos em nível detalhado, essa decisão teria um impacto positivo na implantação do CSC, visto que a definição dos processos que migrariam para o CSC e o cálculo do número de FTEs envolvidos seriam de alta precisão.

Desenhados os processos, a etapa 2 consiste em definir quais processos possuem características típicas de um CSC. Para isso foi criado um filtro, o processo não deveria estar associado à função central da empresa, deveria possuir um alto volume de transações, gerar

produtos para diferentes áreas e possibilitar ganhos de escala, otimização e/ou educação da demanda.

Para cada processo de suporte da empresa selecionado na etapa dois foi montada uma ficha resumo, com as principais atividades, localidades executoras, volume de transações, sistemas utilizados e áreas envolvidas. Após, foi proposto um redesenho para os processos que previam melhorias de sistemas, atividades, especialização e ganho de escala.

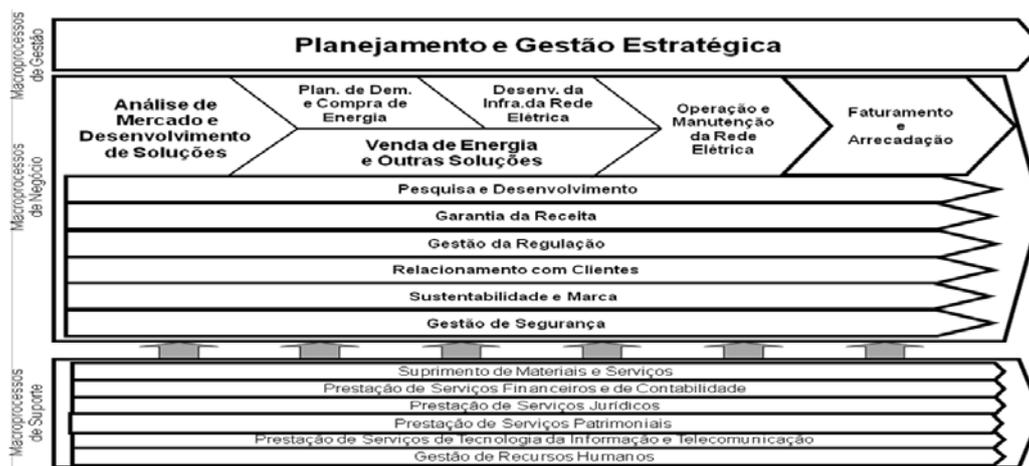


Figura 10 – Cadeia de Valor da Empresa B

Para calcular a viabilidade econômica de cada processo foi necessário entender no modelo atual, sem CSC, quantos FTEs estariam envolvidos nas filiais, para isso foram feitas entrevistas nas unidades de negócio e também coletadas informações de pessoal dos sistemas disponíveis na empresa.

Para dimensionar o processo após migrar para o CSC foi necessário definir uma produtividade referência, para isso foi feito um *benchmarking* interno e externo e estimado um ganho de produtividade baseado nas melhorias propostas. O *benchmarking* interno ocorreu pela análise de produtividade atual nas diferentes unidades de negócio, enquanto o *benchmarking* externo foi baseado em uma pesquisa que apresenta as produtividades referência de diferentes empresas que implantaram seus CSC. Para alcançar valores mais próximos da realidade, e considerando momentos de pico e de filas de atendimento, foram feitas análises de simulação.

Para cada processo foram definidos os benefícios quantitativos e qualitativos. Todos processos apresentaram em comum os benefícios com redução de pessoal e os investimentos e despesas operacionais com viagens, comunicação interna, treinamentos, instalações, tecnologia de informação, transferências e admissões de pessoal e a empresa de consultoria que apoiaria a implantação.

No caso de contas a pagar, além dos valores considerados normalmente, também foram estimados os benefícios com redução de pagamentos de multas, redução de protestos e ganhos com otimização de contratos (considerado que com a melhoria da imagem da empresa como boa pagadora e a diminuição dos prazos para pagamento será possível negociar com fornecedores valores melhores).

Com a análise de viabilidade econômica definida foram determinados quatro macro-processos que migraria para o CSC: cadastro de notas fiscais (NF) de fornecedor e terceiro para pagamento, contas a pagar e recursos humanos. Outras áreas que migraram foram: segurança patrimonial e serviços gerais. Por definição da empresa, embora recomendado, o processo jurídico não migraria para o CSC na primeira onda.

Na etapa seis, foram consolidadas as análises de viabilidade econômica de cada processo a migrar para o CSC e adicionou-se os investimentos com obras e custos das instalações (aluguel, manutenção, segurança, limpeza, etc.) na localidade escolhida na etapa cinco.

O resultado final do *business case* foi um *payback* de 25 meses que representa uma diminuição de 26% nos custos anuais da empresa que são atualmente gastos com os processos que migrariam para o CSC. Com base nesse resultado a empresa B optou por implantar seu CSC.

4.3. Comparação da Literatura com os casos analisados

Para possibilitar a comparação entre os resultados encontrados na literatura e nos estudos de caso das seções 4.1 e 4.2 foi montado um quadro contendo essas informações, com base nesse quadro foi elaborada a pesquisa aplicada contida no Apêndice A e suas respostas foram inseridas nesse quadro. Esse quadro foi dividido em quatro etapas que abrangeriam todas as práticas citadas. Além disso, foram analisadas as estratégias das empresas que impactam em cada etapa, conforme o Quadro 1.

A pesquisa aplicada foi respondida por quatro empresas distintas, sendo uma delas a empresa A, aqui citada na seção 4.1, outra a empresa B, aqui citada na seção 4.2, e outras duas empresas, chamadas de empresa C e empresa D. O baixo número de respondentes se deve ao fato de que a implantação de CSC é um assunto novo e que ainda não é comum para as empresas, além disso, a pesquisa solicitava dados bem específicos do *business case* e algumas empresas optam pela não divulgação de seus dados.

Quadro 1 – Comparação entre as informações encontradas na literatura, estudo de caso e entrevista

Etapas	Nome	Diretrizes para a decisão de se implantar um CSC	Literatura	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Estratégias da empresa para o CSC
			Prática recomendada	Prática utilizada	Prática utilizada	Prática utilizada	Prática utilizada	
1	Entendimento dos processos	Determinar especificamente os processos de forma clara	Sim	-	-	-	-	
		Mapeamento da cadeia de valor	-	Sim	Sim	Sim	Sim	
		Desdobramento dos processos no nível macro	-	Sim	Sim	Sim	Sim	
		Desdobramento dos processos no nível detalhado	-	-	Sim	Sim	-	
		Desenvolvimento de uma ficha resumo para cada processo da empresa (volume de transações, principais atividade, localidades executores, áreas envolvidas e sistemas utilizados)	-	-	Sim	-	-	
2	Definição dos processos com potencial para centralização	Verificar se é uma atividade de baixo ou nenhum valor agregado	Sim	-	-	-	-	
		Verificar se possui alto volume de transações	Sim	Sim	Sim	Sim	-	
		Necessitar de serviços profissionais especializados	Sim	-	-	-	-	
		Verificar se não são parte do negócio da empresa	Sim	Sim	Sim	Sim	-	
		Escolher processos de maior ganho potencial e de fácil centralização	Sim	-	Sim	-	-	Buscar junto a empresa quais dos ganhos qualitativos são priorizados pela empresa e a importância de cada ganho
		Separação dos processos específicos de uma localidade/região dos processos gerais	-	Sim	Sim	Sim	-	
		Análise dos sistemas disponíveis na empresa que poderiam viabilizar a centralização	-	-	Sim	Sim	-	Entender o nível de apoio que será dado pela TI da empresa e considerar esse ponto como referência chave para implantação do CSC
		Analisar a viabilidade econômica de cada processo	Sim	-	Sim	-	-	Buscar junto a empresa informações sobre os processos com potencial de migração que a empresa não gostaria de migrar para o CSC
3	Definição de premissas	Definição do percentual de pessoal transferido para o CSC	-	Sim	-	-	-	Como esses valores vão impactar fortemente a EVA é necessário buscar a informação mais real junto as diretrizes e a diretoria da empresa
		Definição do percentual de pessoal reaproveitado na UM	-	Sim	-	-	-	
		Definição do percentual de pessoal desligado da UM	-	Sim	Sim	-	-	
		Definição da localidade	Sim	Sim	Sim	-	-	A empresa deve definir os critérios para seleção da localidade e os pesos dados a cada critério em uma matriz de análise multicriterial
		Definição dos salários médios da localidade escolhida	-	Sim	Sim	-	-	A empresa deve definir sua política de salários como base para o cálculo do EVA
		Velocidade de centralização (tempo médio para cada filial)	Sim	Sim	-	-	-	Definir o tamanho da equipe disponibilizada pela empresa para o projeto e os níveis de poder do CSC perante unidades de negócio para definir o cronograma
4	Análise de viabilidade Econômica	Visita a filiais para dimensionamento de pessoal atualmente executando os processos de escopo do CSC	-	Sim	Sim	-	-	
		Consulta em sistema da empresa do número de FT Es alocados em cada cargo de cada processo	-	-	Sim	-	-	
		Definição das transações para processos/atividades e levantamento de base de dados contendo a demanda das filiais	-	Sim	Sim	-	-	A empresa deve disponibilizar para a equipe de projeto o maior número de dados possíveis
		Cálculo da produtividade de cada filial e comparação interna para definição da produtividade a ser usada como referência para o CSC	-	Sim	Sim	-	-	
		Comparação da produtividade atual com produtividade de empresas benchmarking	Sim	Sim	Sim	-	-	
		Dimensionamento do CSC feito com base na produtividade referência. O custo de pessoal total das filiais comparado ao custo previsto pelo CSC é o saving do processo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
		Definição de ganhos/perdas com infraestrutura da empresa	Sim	Sim	Sim	-	-	Definir políticas de alocação de infra-estrutura e viabilidade de mudanças
		Definição de investimentos necessários (reforma, aquisição de mobiliário e equipamentos de tecnologia)	Sim	Sim	Sim	-	-	Definir com a empresa o nível de estrutura que será montado para dimensionar os investimentos, tal como a quantidade de material reaproveitado das unidades de negócio
		Ganhos indiretos com padronização de processos e melhorias (Implantação de melhores práticas, padronização de processos, redução de custos com qualidade, negociação de melhores preços com fornecedores, especialização de colaboradores)	Sim	-	Sim	Sim	Sim	Verificar se será aceito pela empresa como parte do EVA os ganhos indiretos do projeto proximaamente dimensionados
		Previsão de despesas (Equipe temporária de apoio, treinamentos, transferências, hardware, novos softwares, melhoria na infraestrutura de TI, 0800)	Sim	Sim	Sim	Sim	-	A empresa deve definir o nível de estrutura do CSC para que as despesas possam ser calculadas e a utilização de novas ferramentas como o 0800

Pode-se perceber pelo Quadro 1 que a Empresa A e a Empresa B possuem uma riqueza maior de detalhes, pois são oriundos de uma análise de material, relatórios, entrevistas abertas e o questionário, enquanto a empresa C e a empresa D tem seus dados oriundos apenas do questionário aplicado.

Percebe-se também um maior desdobramento da análise de viabilidade econômica, o que pode representar uma maior atenção dada para essa etapa. Além disso, a análise de viabilidade econômica possui muitas práticas semelhantes entre os cases estudados e a literatura.

Como maior diferença entre as práticas recomendadas e as práticas utilizadas encontra-se a definição dos processos pouco explicada na literatura, mas nos cases apresentados elas tem fundamental importância para o resultado final do *business case*. Além dessa a etapa, a etapa de definição de premissas também não é explorada na literatura, mas segundo os cases apresentados, o resultado da pesquisa e a experiência anterior da autora, pode-se dizer que essa etapa irá definir substancialmente o Valor Presente Líquido (VPL) e *payback* do projeto.

Com base no quadro comparativo será apresentada na Seção 4.4 as diretrizes para o *business case* de implantação de um CSC.

4.4. Diretrizes para a decisão de se implantar um CSC

Com base no Quadro 1 foram consideradas todas as práticas citadas pela literatura e pelas empresas, essas práticas formaram as diretrizes para decisão de se implantar um CSC. Foram juntamente inseridas as lições aprendidas em cada etapa. As diretrizes, tal como as lições aprendidas podem ser visualizadas no Quadro 2.

BRIDELLI et al. (2005) apresentou alguns fatores chaves que devem ser considerados para o sucesso da implantação de um CSC e que estão demonstrados na Figura 4 desse artigo. O principal fator levantado foi o comprometimento da alta direção da empresa, isso deve ocorrer desde o início do *business case*, implantar um CSC é desgastante se não houver o apoio da direção da empresa, visto que os resultados esperados podem não ser atingidos se isso não ocorrer.

Quadro 2 – Diretrizes para a tomada de decisão de se implantar um CSC e lições aprendidas

Etapa	Nome	Diretrizes para a decisão de se implantar um CSC	Lições Aprendidas
1	Entendimento dos processos	Determinar especificamente os processos de forma clara	Na primeira etapa, quanto maior o nível de detalhe em que os processos forem mapeados melhor será a acuracidade dos valores calculados na análise de viabilidade econômica e menor o número de mudanças nos processos após o início da implantação do CSC. Em casos de que uma empresa possui muitas unidades de negócio o ideal é escolher uma unidade grande como referência para mapear o processos em um alto nível de detalhe, o que é dificultado quando não existe um padrão na empresa
		Mapeamento da cadeia de valor	
2	Definição dos processos com potencial para centralização	Desdobramento dos processos no nível macro	É indicado que seja feita uma análise de viabilidade econômica para cada processo, pois pode que algum processo venha a apresentar perda com sua centralização, mas que os ganhos dos demais processos encubram esse fator. Porém, deve-se considerar não apenas a análise de viabilidade, pois pode-se que o processo apresente outros ganhos qualitativos que justifiquem, para a empresa, a centralização Além disso é importante entender quais processos são literalmente considerados processos de suporte mas para a empresa fazem parte do negócio. Algumas empresas utilizam para priorizar os processos a migrarem para o CSC um gráfico de quadrantes que relaciona o retorno financeira com a facilidade de centralização.
		Desdobramento dos processos no nível detalhado	
		Desenvolvimento de uma ficha resumo para cada processo da empresa (volume de transações, principais atividade, localidades executores, áreas envolvidas e sistemas utilizados)	
		Verificar se é uma atividade de baixo ou nenhum valor agregado	
		Verificar se possui alto volume de transações	
		Necessitar de serviços profissionais especializados	
		Verificar se não são parte do negócio da empresa	
		Escolher processos de maior ganho potencial e de fácil centralização	
3	Definição de premissas	Separar os processos específicos de uma localidade/região dos processos gerais	Para o cálculo final da análise de viabilidade econômica deve-se partir de algumas premissas e diretrizes fornecidas pela empresa, esses valores devem ser discutidos com a alta direção pois se esses valores não forem seguidos pode que o projeto não seja economicamente viável.
		Análise dos sistemas disponíveis na empresa que poderiam viabilizar a centralização	
		Definição dos processos que a diretoria da empresa achava interessante	
		Definição do percentual de pessoal transferido para o CSC	
		Definição do percentual de pessoal reaproveitado na UN	
4	Análise de viabilidade Econômica	Definição do percentual de pessoal desligado da UN	Para estimar os ganhos com redução de pessoal é importante ter confiabilidade nos dados coletados da quantidade de FTEs alocados nos processos e nos volumes das transações. Após este cálculo a empresa deve sempre ter seu benchmarking interno pois apenas o externo pode oferecer uma produtividade referência impossível na situação da empresa. Entretanto apresentar números de um benchmarking externo é crucial para que a empresa entenda onde ela ainda pode chegar. Os pontos relacionados a infra-estrutura devem ser analisados considerando a situação atual da empresa, em alguns casos o CSC pode gerar um saving em infra-estrutura e em outros uma despesa a mais do projeto Nem todas as empresas consideram que os ganhos indiretos possam ser aceitos, mesmo que quantificados. Isso ocorre pois a estimativa não é exata e é baseada em um grande número de premissas, sendo assim algumas empresas optam por apenas citar esses ganhos qualitativamente. A literatura apresenta sugestões interessantes para esses ganhos. As despesas de um CSC podem ser altíssimas, mas não se pode esquecer de desconsiderar nesse ponto as despesas atuais da companhia, para isso é importante dimensionar aqui apenas o diferencial de custo.
		Definição da localidade	
		Definição dos salários médios da localidade escolhida	
		Velocidade de centralização (tempo médio para cada UN ou Processo)	
		Visita a UN para dimensionamento de pessoal atualmente executando os processos de escopo do CSC	
		Consulta em sistema da empresa da quantidade de FTEs alocados em cada cargo de cada processo	
		Definição das transações para processos/atividades e levantamento de base de dados contendo a demanda das filiais	
		Cálculo da produtividade de cada filial e comparação interna para definição da produtividade a ser usada como referência para o CSC	
		Comparação da produtividade atual com produtividade de empresas benchmarking	
		Dimensionamento do CSC feito com base na produtividade referência. O custo de pessoal total das filiais comparado ao custo previsto pelo CSC é o saving do processo	
4	Análise de viabilidade Econômica	Definição de ganhos/perdas com infraestrutura da empresa	Nem todas as empresas consideram que os ganhos indiretos possam ser aceitos, mesmo que quantificados. Isso ocorre pois a estimativa não é exata e é baseada em um grande número de premissas, sendo assim algumas empresas optam por apenas citar esses ganhos qualitativamente. A literatura apresenta sugestões interessantes para esses ganhos. As despesas de um CSC podem ser altíssimas, mas não se pode esquecer de desconsiderar nesse ponto as despesas atuais da companhia, para isso é importante dimensionar aqui apenas o diferencial de custo.
		Definição de investimentos necessários (reforma, aquisição de mobiliário e equipamentos de tecnologia)	
		Ganhos indiretos com padronização de processos e melhorias (Implantação de melhores práticas, padronização de processos, redução de custos com qualidade, negociação de melhores preços com fornecedores, especialização de colaboradores)	
		Previsão de despesas (Equipe temporária de apoio, treinamentos, transferências, hardware, novos softwares, melhoria na infraestrutura de TI, 0800)	

Além dos fatores colocados por Bridelli et al. (2005), deve-se também considerar a importância do setor de TI da empresa acompanhar e possibilitar o andamento do projeto, pois a maior parte dos ganhos de produtividade estão ligadas a melhorias de sistemas. Deve-se já no *business case* prever um plano que possibilite a TI apoiar o projeto e se isso não for viável deve ser previsto no *business case* como um cronograma maior para centralização e menores ganhos de produtividade.

Outro fator crítico para a implantação do CSC é a gestão da mudança, que envolve um plano de comunicação consistente que apóie o projeto. Foi levantado pela pesquisa que as empresas estão considerando investimentos e despesas em comunicação interna, que visa facilitar a centralização e diminuir os impactos para as unidades de negócio da empresa, percebe-se que quanto melhor for a forma de comunicação interna mais rapidamente os resultados serão atingidos e menor será a resistência encontrada.

Por fim, outro fator crítico do projeto é possuir uma equipe exclusivamente dedicada ao projeto, principalmente seu líder. A implantação de um CSC exige da equipe um alto empenho e pode ser conflitante com as unidades de negócio da empresa. A divisão de atenção da equipe pode dificultar os resultados do projeto e impactar no cronograma.

Sendo assim, foram propostas 30 diretrizes que devem apoiar empresas em seu *business case*, levantadas as lições aprendidas em cada fase do *business case* e discutidos os fatores chave para que a implantação apresente os resultados previstos no *business case*. Dessas 30 diretrizes apenas 15 estavam contidas no material analisado da literatura, as demais são oriundas das práticas das empresas apresentadas nesse trabalho.

5. Conclusão

Conclui-se que o objetivo geral deste trabalho de definir diretrizes para o *business case* de implantação de um CSC foi atingido. Foram definidas as diretrizes gerais a serem seguidas por empresas que tenham de tomar essa decisão. As diretrizes foram divididas em 4 etapas, sendo elas o entendimento dos processos, definição dos processos com potencial de centralização, definição de premissas e análise de viabilidade econômica.

Entretanto entende-se que existem outras duas etapas importantes no *business case* e que foram superficialmente abordadas por esse trabalho: a definição da localização e do plano de implantação do CSC, incluindo o cronograma. Essas definições, assim como previsto nas diretrizes irão impactar substancialmente nas etapas propostas por esse trabalho.

Entende-se que os objetivos específicos foram alcançados, onde se identificou os elementos de avaliação de viabilidade técnica, de avaliação de viabilidade econômica e estratégias que impactam as definições de implantação.

Foram apresentadas como resultado as lições aprendidas com base na literatura, cases e experiência da autora. Essas lições foram a forma com a qual conseguimos alcançar os aspectos não discutidos na literatura, mas de fundamental importância para as empresas. Foi com base nelas que foi possível organizar as diretrizes propostas.

Como proposta para trabalhos futuros tem-se o estudo aprofundado das duas etapas não discutidas nesse trabalho, a definição da localização e do plano de implantação. Além disso, seria interessante avaliar o resultado da utilização das diretrizes propostas por este estudo em um *business case*, a fim de validar os resultados dessa pesquisa.

6. Referências

ACCENTURE. **State of Shared Services and BPO-The Evolution of Higher Performance**. 2004. Disponível em

http://www.accenture.com/Global/Consulting/Finance_and_Performance_Mgmt/StatePerformance.htm. Acesso em 16 de out. 2010, 14:32:16

BERGERON, Bryan P. **Essentials of shared services**. John Wiley and Sons, 2003.

BLANK, Leland, TARQUIN, Anthony. **Engenharia Econômica**. McGraw-Hill, 6ª ed. 2008.

BRIDELLI, Stefano, WERNECK, Sergio, MARTINS, Fernando. **Centro de Serviços Compartilhados: uma solução definitiva para os processos administrativos?** Bain&Company, 2005. Disponível em

http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros_de_servicos_compartilhados_Portuguese.pdf. Acesso em 05 de set. 2010, 16:23:22

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. 7Letras, 2003.

DELOITTE. **Handbook de serviços partilhados : um guia prático para a implementação de serviços partilhados**. 1ª ed. - Lisboa : Deloitte, 2004.

GAMBLES, Ian. **Making the Business Case: Proposals That Succeed for Projects That Work**. Gower Publishing, 2009.

JANSSEN, Marijn, JOHA, Anton. Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise - Critical management issues. **Strategic Outsourcing: An International Journal**. Vol. 1, No. 1, 2008.

JOIA, Elisa Kerr, MATTOS, Monique Ginglass Pereira de. **Conceitos e Definições de um Centro de Serviços Compartilhados**. Projeto de Fim de Curso para obtenção de título de Engenheiro de Produção. Departamento de Engenharia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.

MARTINS, Vicente de Paula, AMARAL, Francisco Piedade. A Consolidação da Prática de Serviços Compartilhados. *eGesta*, Vol. 4, No. 1, 2008.

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto. **Impactos da Implantação do Centro de Serviços Compartilhados Sobre Sistemas de Controles- Estudo de Caso**. Dissertação para obtenção de título de Mestre em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2004.

PINTO, José Agostinho de Sousa. **Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados**. Dissertação para obtenção do título de mestre em Sistemas de Informação. Departamento de Sistemas de Informação, Escola de Engenharia. Universidade do Minho – Portugal, 2009.

POIRIER, Charles, BROWN, Stephen. **Shared Services Guidebook - The Roadmap to Total Business Improvement**. 2008.

QUINN, Barbara, COOKE, Robert, KRIS, Andrew. **Shared Services: Mining for Corporate Gold**. Financial Times Prentice Hall, 2000.

RAMOS, L. J. T. **Serviços Compartilhados como forma de Estruturação Organizacional**. Dissertação para obtenção de título de Mestre em Administração. Universidade Federal da Bahia, 2005.

SCHULMAN, D. S., HARMER, M., DUNLEAVY, J. **Shared Services - Adding Value to the Business Units**. John Wiley & Sons Inc, 1999.

SCHULZ, Veit, BRENNER, Walter. Characteristics of shared service centers. **Transforming Government: People, Process and Policy** Vol. 4 No. 3, 2010

SU, Ning, AKKIRAJU, Rama, NAYAK, Nitin, GOODWIN, Richard. Shared Services Transformation: Conceptualization and Valuation from the Perspective of Real Options. **Decision Sciences** Vol. 40 No. 3, 2009.

Ap

ênica A

Empresa cujo <i>business case</i> você participou	1) O <i>Business Case</i> contou com o apoio de uma empresa de consultoria especialista no assunto?	2) Para definição dos possíveis processos que seriam migrados ao CSC a empresa adotou qual ou quais das etapas abaixo:	3) Após a definição dos possíveis processos houve algum processo que não migrou por uma decisão estratégica da empresa?	Se sim, qual(is)? Por quê?	4) Quais processos foram selecionados para compor o CSC?
Empresa A	Sim	Mapeamento da cadeia de valor, Mapeamento de todos os processos da empresa no nível macro, Separação dos processos do negócio dos processos de suporte	Não		Contas a Pagar, Cobrança, Faturamento, Cadastro de fornecedores, Entrada de NF, Recursos Humanos, Compras, Central de Relacionamento com o Cliente
Empresa B	Sim	Mapeamento da cadeia de valor, Mapeamento de todos os processos da empresa no nível macro, Mapeamento detalhado de todos os processos, Definição dos processos que a diretoria da empresa acreditava ser interessante, Estudo do número de transações por processo, afim de analisar se ocorreria ganho de escala, Separação dos processos do negócio dos processos de suporte, Separação dos processos específicos de uma localidade/região dos processos gerais, Análise dos sistemas disponíveis na empresa que poderiam viabilizar a centralização, Ganhos potenciais com a implantação do modelo de Serviços Compartilhados	Sim	Jurídico (Contratos) e Suprimentos	Contas a Pagar, Entrada de NF, Recursos Humanos
Empresa C	Sim	Mapeamento da cadeia de valor, Mapeamento de todos os processos da empresa no nível macro, Mapeamento detalhado de todos os processos, Estudo do número de transações por processo, afim de analisar se ocorreria ganho de escala, Separação dos processos do negócio dos processos de suporte, Separação dos processos específicos de uma localidade/região dos processos gerais, Restrições e Funcionalidades viáveis no SAP (implantação do SAP ocorrendo em paralelo)	Sim	Pode ocorrer (ainda não chegamos nessa fase do projeto)	Recursos Humanos
Empresa A	Sim	Mapeamento da cadeia de valor, Estudo do número de transações por processo, afim de analisar se ocorreria ganho de escala, Separação dos processos do negócio dos processos de suporte, Separação dos processos específicos de uma localidade/região dos processos gerais	Sim	Repasse de chamado para os técnicos da manutenção corretiva. Esse processo, embora possua todas os pré-requisitos para fazer parte do CSC foi entendido como estratégico das filiais por estar associado à operação de manutenção corretiva da unidade.	Contas a Pagar, Cobrança, Faturamento, Entrada de NF, Recursos Humanos, Compras, Central de Relacionamento com o Cliente
Empresa D	Não	Mapeamento da cadeia de valor, Mapeamento detalhado de todos os processos, Definição dos processos que a diretoria da empresa acreditava ser interessante	Não		Contas a Pagar, Cobrança, Faturamento, Cadastro de fornecedores, Entrada de NF, Contabilidade, TI, Recursos Humanos, Compras

Se comercial, qual(is)?	5) Com relação ao estudo de viabilidade econômica, qual o pay back calculado para o projeto?	6) O projeto já foi concluído?	Se sim. O pay back foi exatamente o calculado?	Se não, foi de quanto? Por quê?	7) Com relação ao saving do projeto, foi(ram) considerado(s) qual(is) item(ens)?	Se foi selecionado o item "Ganhos indiretos com padronização de processos e melhorias". Qual (is) foi(ram) o(s) ganho(s) considerado(s) e por quê?	8) Com relação ao investimento do projeto, foi(ram) considerado(s) qual(is) item(ens)?
	24 meses	Não			Redução de pessoal (operadores de processos), Readequação de gestão (diminuição de cargos de gestão da empresa), Economia com infraestrutura		Empresa de consultoria, Viagens, Movimentação de pessoal (transferências ou desligamentos), Investimentos em TI (desenvolvimento de sistemas e ferramentas de controle), Infraestrutura do CSC (Obras, mobiliários, equipamentos, etc.)
	25 meses	Não			Redução de pessoal (operadores de processos), Readequação de gestão (diminuição de cargos de gestão da empresa), Ganhos indiretos com padronização de processos e melhorias, readequação do perfil da equipe	aumento de produtividade da equipe; redução de multas; redução de veículos; consolidação de contratos / fornecedores; redução de custo financeiro (com aumento do pagamento de pagamento no prazo)	Empresa de consultoria, Viagens, Movimentação de pessoal (transferências ou desligamentos), Investimentos em TI (desenvolvimento de sistemas e ferramentas de controle), Material de comunicação interna e externa, Infraestrutura do CSC (Obras, mobiliários, equipamentos, etc.), Treinamento e capacitação
	5 anos	Não			Redução de pessoal (operadores de processos), Readequação de gestão (diminuição de cargos de gestão da empresa), Ganhos indiretos com padronização de processos e melhorias	Aumento do nível de serviço; Toda a equipe de RH entendendo seus papéis e responsabilidades (não havia a visão do que era RH e o que era "escopo que ninguém queria fazer")	Empresa de consultoria, Viagens, Investimentos em TI (desenvolvimento de sistemas e ferramentas de controle), Material de comunicação interna e externa, Infraestrutura do CSC (Obras, mobiliários, equipamentos, etc.)
	19 meses	Não	Não	Ainda não foi atingido.	Redução de pessoal (operadores de processos), Readequação de gestão (diminuição de cargos de gestão da empresa), Economia com infraestrutura		Empresa de consultoria, Viagens, Movimentação de pessoal (transferências ou desligamentos), Investimentos em TI (desenvolvimento de sistemas e ferramentas de controle), Material de comunicação interna e externa, Infraestrutura do CSC (Obras, mobiliários, equipamentos, etc.)
	N/A	Sim			Redução de pessoal (operadores de processos), Economia com infraestrutura, Ganhos indiretos com padronização de processos e melhorias	Alguns processos eram geridos pelas Unidades de Negócio de forma muito diferente e alguns inclusive criavam passivos para a empresa.	N/A

9) Foi estabelecida uma meta para o percentual de pessoal que seria transferido para o CSC?	Se sim, qual? Por quê?	10) Foi estabelecida uma meta para o percentual de pessoal que seria realocado na unidade de negócio?	Se sim, qual? Por quê?	11) Foi estabelecida uma meta para o percentual de pessoal que seria desligado?	Se sim, qual? Por quê?	12) Caso algum percentual tenha sido estabelecido, isso ocorreu por qual motivo?	A meta de pessoal transferido para o CSC foi atingida?
Sim	10%, pois previu-se 50% de desligamentos e 40% de reaproveitamentos na própria unidade	Sim	40%. Estimativa com base na comparação de produtividade (por transação) das demais unidades que produziam mais	Sim	Em geral, 75%. Comparativo com outras unidades em termos de produtividade	Definições estratégicas	Não
Sim	Foram analisados os profissionais que participavam dos processos e realizada uma análise detalhada daqueles que tinham elevada dedicação para as atividades migradas. Essa meta foi importante principalmente na fase de negociação com as áreas para transferência das pessoas para o CSC. Para cada reunião de negociação com as áreas a gerente da Endesa sabia o número mínimo que deveria negociar	Não		Sim	24 pessoas. A meta foi estabelecida com base no novo dimensionamento da área	Definições estratégicas	Sim
Não		Não		Não		Experiências anteriores da própria empresa ou outras empresas	
Sim	10% Devido ao nível de descentralização, esperávamos que apenas 30% dos desonerados aceitariam a transferência.	Sim	40%. Devido a cultura familiar e protetora da empresa não acreditávamos em um percentual maior.	Sim	50%	N/A	Sim
Sim	No máximo o número de pessoas que estavam nas UNs naquelas atividades	Não		Não		Definições estratégicas	Sim

Se não foi atingida, qual o valor encontrado e por quê?	A meta de pessoal realocado na unidade de negócio foi atingida?	Se não foi atingida, qual o valor encontrado e por quê?	A meta de pessoal desligado da unidade de negócio foi atingida?	Se não foi atingida, qual o valor encontrado e por quê?
Custo de transferência alto	Sim		Não	40%. Conflito com gerência local, tempo necessário de interface com CSC
			Não	A empresa ainda não finalizou o processo de centralização e não terminou a implantação dos sistemas que aumentarão a produtividade
A unidade de mesma localização do CSC teve 100% dos funcionários transferidos o que foi aproximadamente 10% das pessoas do CSC.	Não	O percentual foi maior. Subestimamos o caráter paternalista da empresa. Além disso, o cenário de crescimento da economia tem sido um bom argumento para as pessoas permanecerem na empresa.	Não	Idem a resposta acima. Crescimento da economia e cultura paternalista.