



Prefácio

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

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

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

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

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

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

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

* GESC: Grupo de Estudos de Serviços Compartilhados.

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

Boa leitura!

Jair Bondicz
Presidente do GESC



Sumário

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

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

Índice de Figuras

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

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