

## **CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC): Viabilidade, Custos e Benefícios da Implantação do Modelo**

Matheus Augusto Duarte de Abreu<sup>1</sup>  
Milton da Silva Pereira<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Em busca de soluções que podem alavancar os resultados das empresas, agregando valor e mantendo-se financeiramente sustentável, os administradores estão buscando soluções criativas e eficientes para manter o crescimento das empresas. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar as vantagens e desvantagens do Centro de Serviços Compartilhados, apresentando a tendência de implantação pelas companhias com principais objetivos de redução de custos e melhoria na qualidade os processos gerenciais, analisando o custo versus benefício da implantação. Tal modelo consiste em centralizar as atividades transacionais como contabilidade, contas a pagar, entre outros em um único estabelecimento independente, mantendo as unidades de negócio focadas na sua atividade fim. Com o CSC, é possível obter qualidade nos processos, confiabilidade das informações geradas através de colaboradores qualificados e principalmente redução de custos e ganhos em escala.

**PALAVRAS-CHAVE:** Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Redução de custos. Melhoria de processos. Aumento de eficiência.

### **INTRODUÇÃO**

A competitividade no atual mercado tem sido um tema muito discutido nas empresas em busca do sucesso. Com o enorme desafio de se manter financeiramente sustentável e agregação de valor e qualidade, as empresas, buscam cada vez mais, métodos de gestão que visam alinhar melhorias nos processos versus baixo custo no desenvolvimento de trabalhos assistenciais a atividade-fim do negócio.

Com isso, as empresas necessitam de reavaliações contínuas dos seus produtos e serviços, mercado e a forma de atuação para a conquista de uma posição

---

<sup>1</sup> Graduando em Ciências Contábeis do Centro Universitário UNIBH – e-mail: matheus.abreu05@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor orientador. Bacharel em Ciências Contábeis. E-mail: milton.pereira@prof.unibh.br  
Av. Prof. Mário Werneck, 1685 - Estoril - CEP: 30455-610 BH/MG  
(31)3319.9500

vantajosa no mercado, aliado às constantes evoluções tecnológicas. O planejamento estratégico é essencial para a tomada de decisões, que nesse novo cenário, segundo Silva e Pereira (2004, p.2) “exige que as decisões empresariais sejam tomadas por meio de profunda reflexão e análise, tornando o planejamento estratégico uma disciplina fundamental a ser resgatada no ambiente empresarial”. Identificar os pontos em declive na organização e travar o melhor caminho e metas para a otimização dos recursos, incentiva os administradores a buscar uma solução eficiente e diferenciada. Segundo a Bain & Company (2008):

Uma resposta bastante comum a este problema é: “vamos revisar os processos administrativos, atravessando as barreiras dentro da organização”. No entanto, todo executivo que já tentou rever processos através das fronteiras funcionais da organização sabe das dificuldades inerentes. Redesenhar (e implementar) processos administrativos requer alinhamento de interesses e mobilização de recursos muitas vezes difícil de se obter. Se as operações da empresa ou grupo são dispersas em muitas unidades de negócio, subsidiárias ou geografias, a tarefa torna-se um desafio ainda maior (BAIN & COMPANY, 2008, p.1).

É nesse contexto que se insere a atual busca das corporações por soluções que representem uma nova forma de organizar seus processos, tendo sempre em vista a meta de assegurar eficiência e ganhos de escala. Entre as soluções que hoje caminham para se consolidarem entre os modernos modelos de gestão, a partir da realidade de empresas do Brasil e do mundo, estão os chamados Centros de Serviços Compartilhados (CSC) (cf. LÓTFI, CASTRO e GOMES, 2014).

Segundo Shulman, Harmer e Lusk (2000, *apud* NETO E SILVA, 2015) definem CSC como a concentração dos recursos da empresa atuando com atividades, difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa.

Analisando essa necessidade que passam as empresas de buscar novos métodos

de gestão e otimização de processos e recursos, problematiza-se a seguinte questão: Quais as vantagens e desvantagens da implantação de Centro de Serviço Compartilhado? Para Silva e Pereira (2004, p.50) “as alianças estratégicas por meio de ‘serviços compartilhados’ têm como pilar o compartilhamento de serviços de apoio ao negócio liberando as organizações para aplicarem recursos nas suas ‘competências essenciais’”.

Tal questionamento justifica-se pelo fato de as empresas, com a ambição no crescimento da organização, de forma a padronizar seus processos, agregar valor e qualidade aliados à redução de seus custos, estar procurando cada vez mais entender esse modelo de gestão para alavancar seus resultados. Com a abordagem deste tema, espera-se contribuir aos administradores nesse sentido, e também servir como base a um estudo mais complexo a respeito do tema.

Em face dessa necessidade, o objetivo deste trabalho é demonstrar a tendência da adoção do método CSC para diminuição dos custos e otimização dos processos gerenciais. Assim, analisar o custo versus benefício da implantação, e observar o como funcionam os processos gerenciais de um CSC.

## **CENTRO DE SERVIÇO COMPARTILHADO (CSC): BENEFÍCIOS E RISCOS DA IMPLANTAÇÃO**

Os primeiros relatos sobre centros compartilhados surgiram na década de 60 e 70 em artigos executivos publicados nos Estados Unidos, os quais mencionavam o conceito adotado por empresas que compartilhavam entre si armazéns, em locais planejados, para estoque e distribuição de seus produtos com maior eficiência (cf. FRIEDMAN, 1975, *apud* LÓTFI, CASTRO e GOMES, 2014).

Desde então, os CSC's vem se incorporando e centralizando diversos processos e

sistemas, tornando-se com uma espécie de estrutura única, na qual executa as atividades assistenciais como contabilidade, contas a pagar, recursos humanos, entre outras, de acordo com a necessidade de cada empresa, para de manter suas unidades de negócio no foco da sua atividade fim. Mechling e Schwarz (2007) citados por Barros Neto e Silva (2015):

Os centros de serviços compartilhados no modelo ainda hoje utilizado surgiram na década 80, em empresas como a Hewlett-Packard (HP) e, especialmente, a General Eletric (GE). Após perseguir por anos uma estratégia de descentralização, a GE percebeu que possuía em sua estrutura 45 sistemas de contas a pagar, 44 de livros/razões contábeis e 37 de ativos fixos. Com a implementação de um CSC, a empresa reduziu em 80% o número de sistemas financeiros (MECHLING; SCHWARZ, 2007, *apud* BARROS NETO e SILVA, 2015, p.178).

Os principais impactos de um CSC podem ser resumidos em maior confiabilidade e aplicação das informações; padronização; metodologia de trabalho; maior rigor na exigência do cumprimento de limites, normas e procedimentos; aumento da capacidade de implementação de ideias, além de possibilitar a criação de um clima de aprendizado. No caso do compartilhamento de serviços, os objetivos são a redução de custos fixos, a obtenção de economias de escala e de racionalização, a complementaridade tecnológica e beneficiar-se do conhecimento associado (cf. LÓTFI, CASTRO e GOMES, 2014).

Segundo Schulman, Harmer e Lusk (2001, *apud* AFFONSO, 2010) esses fatores que justificam a implementação do CSC se relacionam diretamente com os benefícios que ele pode trazer, conforme se observa no quadro abaixo:

**Quadro 1**  
Benefícios do CSC

(continua)

<b>Tangíveis</b>	<b>Intangíveis</b>
Redução de despesas	Melhorias dos serviços parceiros (clientes)
Aumento de produtividade	Processos padronizados e grupo de recursos

(conclusão)

Economias em escala	Abordagem "uma empresa"
Alavancagem de tecnologia	Transição mais rápida focando-se em "valor agregado"
Maior controle	Manutenção mais eficaz dos padrões do "bloco de códigos"
Aumento do capital de giro	Melhoria da acuracidade e da uniformidade das informações
Alavancagem das compras pela consolidação de fornecedores	Melhor alavancagem da curva de aprendizado

Fonte: Adaptado de SCHULMANN; HARMER; LUSK (2001).

Neste mesmo sentido, Magalhães (2009, *apud* AFFONSO, 2010) entende que os principais benefícios da implantação de um CSC, são a economia em escala das operações, melhoria nos serviços executados e padronização dos processos e sistemas. Podendo também alavancar a criação de um *Datawarehouse* – um depósito de dados digitais que serve para armazenar informações detalhadas e relevantes de uma empresa, criando e organizando relatórios importantes para a tomada de decisão – e mitigar riscos.

Mas como todo processo, modelo, e tomada de decisão, possui seus riscos que devem ser cuidadosamente identificados, avaliados e discutidos pelos administradores. No que tange a implantação do CSC não é diferente, existem riscos que devem ser observados e acompanhados para evitá-los, ou ao menos, diminuir seu impacto.

Um dos principais riscos da implantação do CSC, esta relacionado aos custos de implementação. Tais custos, facilmente perde-se o controle sobre eles. Para Bain & Company (2008. p.7) “despesas tais como infra-estrutura, e alocação de funcionários, contratação, treinamento, tecnologia, informática, viagens, despesas legais são facilmente subestimadas e dificilmente controladas”. E para evitar isso é de suma importância a definição de um orçamento bem elaborado, com indicadores

e controle de processos bem detalhados para minimizar o impacto que este descontrole pode causar. Ainda Bain & Company (2008):

Outro risco bastante mencionado pelos executivos é a ausência de comprometimento, tanto da cúpula da organização em garantir os recursos necessários, quanto das unidades em garantir a utilização dos serviços e o acesso necessário para a fase de transição. Este risco pode ser contornado com a escolha de um líder de projeto forte e capacitado, e com o envolvimento da alta gerência na concepção e na comunicação da iniciativa para a organização. (BAIN & COMPANY, 2008, p.7).

## **ANÁLISE COMPARATIVA: CSC VERSUS CENTRALIZAÇÃO**

Ao citar o termo Centro de Serviços Compartilhados, é comum a população entender que se trata apenas de um espaço físico onde certo tipo de processo ou demanda é executado em comum. Na centralização, num modelo típico, seus clientes (unidades de negócio) não podem demandar serviços customizados à suas necessidades e custos, nem mesmo exigir patamares diferenciados de qualidade, devendo conviver unicamente com os padrões oferecidos.

Diferente da centralização, o CSC permite que cada unidade de negócio tenha autonomia para solicitar serviços customizados às suas necessidades, escolher dentre os serviços disponíveis, o que melhor satisfazer no momento. Ou seja, nem todas as unidades de negócio precisam do mesmo patamar de atendimento. Para revista SSNews (2012b):

A diferença básica e fundamental do modelo de Serviços Compartilhados em relação a um simples processo de centralização encontra-se na estratégia de foco no cliente, ou seja, maior preocupação em atender cada unidade de negócio de maneira mais eficaz e eficiente. (SSNEWS, 2012b, p.4).

Para Quinn, Cooke e Kris (2000, apud LÓTFI, CASTRO e GOMES, 2014), a centralização tem o principal foco na redução de custos, enquanto o CSC busca

prestação de serviços de alta qualidade aos clientes internos, como pode-se entender no quadro abaixo:

**Quadro 2**  
CSC versus Centralização

<b>Aspectos</b>	<b>Centro de Serviços Compartilhados</b>	<b>Centralização</b>
Objetivo	O objetivo é promover produtos e serviços com custo, qualidade e rapidez que atendam às necessidades de clientes internos.	O objetivo é o de promover produtos e serviços a razoáveis custos, qualidade e rapidez.
Relacionamento com cliente interno	Governança que permite aos clientes internos selecionar serviços e níveis de serviços, com base no que querem e estão dispostos a pagar.	Oferece um amplo conjunto de produtos e serviços sob níveis considerados razoáveis.
Custeio e precificação	Repassam custos integrais (por absorção) por seus produtos e serviços, com objetivo de lucro zero.	Os custos de quaisquer operações e transações tendem a ser alocados nos negócios/divisões com margem adicionais (custo padrão).
Políticas em nível corporativo	Não necessariamente, ou idealmente, seguem as normas e políticas da corporação.	Seguem as normas e políticas da corporação.

Fonte: Adaptado de QUINN; COOKE; KRIS (2000).

## **ANÁLISE COMPARATIVA: CSC VERSUS TERCEIRIZAÇÃO**

Geralmente procurado por empresas que procuram alternativa de retorno mais rápido e que demanda menores investimentos, a terceirização consiste na entrega de um processo ou demanda, a outra entidade, sem vínculo com a companhia para executar e apresentar o resultado final de forma independente.

Diferente da terceirização, a escolha pelo CSC proporciona serviços mais específicos e customizados, maior controle sobre as operações, qualidade superior,

e garantia de que serviço será prestado da melhor forma e que o resultado final será satisfatório as necessidades apresentadas, tudo isso executado alinhado aos aspectos culturais da empresa.

Segundo Da Cunha (2011, apud LÓTFI, CASTRO e GOMES, 2014) “empresas que optam por CSC visam ao maior controle sobre as operações e à garantia de retenção de seus conhecimentos e expertise. Tal modelo é, portanto, mais orientado para ganhos de médio e longo prazo”. Para melhor entendimento, apresenta-se o quadro abaixo:

**Quadro 3**  
CSC versus Terceirização

<b>Características organizacionais</b>	<b>Centro de Serviços Compartilhados</b>	<b>Terceirização</b>
Estrutura organizacional geral	<i>Networking</i> com Centro de Serviços Compartilhados	Ralacionamento bilateral
Estratégias	Redução e estabilidade de custos em longo prazo e compartilhamento de conhecimentos	Redução de custos em curto prazo
Compartilhamento de riscos entre os parceiros	Sim	Não
Coordenação de redesenho e padronização de processos	Sim	Não
Redução de duplicação de processos	Sim	Não
Compartilhamento de conhecimento entre os parceiros	Sim	Não
Centralização de controle (por exemplo: políticas)	Sim	Não
Mudanças em recursos humanos	Realocação de pessoas e treinamento	Redução de pessoal

Fonte: Adaptado de WANG; WANG (2007).

## PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CSC

Tendo visto os benefícios e os riscos inerentes ao CSC, a sua implementação vai

além dos pontos apresentados até o momento. A decisão de implementação do modelo deve partir dos administradores após longas discussões, definindo o caminho a seguir, metas a curto e longo prazo, a fim de uma decisão concreta de que realmente a implementação será viável. Para Jacome (2012, *apud* LÓTFI, CASTRO e GOMES, 2014, p.16) essa decisão é de “natureza estratégica e deve ser precedida de um plano de negócios que permita aos tomadores de decisão analisar de maneira objetiva, por meio de fatos e dados, seus benefícios, custos e riscos”.

Para basear a decisão de implementar o CSC, antes de tudo, é importante realizar um estudo de viabilidade, tal como o próprio nome já diz, consiste em realizar uma análise da praticabilidade da implementação do modelo considerando os principais aspectos: financeiros e técnicos.

Financeiramente, Joia e Mattos (2008, *apud* LÓTFI, CASTRO e GOMES, 2014) entendem que se deve realizar uma projeção dos custos de implementação e também de sua operação, avaliando o custo versus benefício da implementação, e comparar com as práticas de referência existentes no mercado. Segundo a revista SSNews (2012a, p.6) um “importante elemento a se considerar sob aspecto da centralização é a redução do *overhead* necessário para a execução dos processos”, que no âmbito administrativo/financeiro, significa a redução das despesas gerais a empresa, ou despesas administrativas, com a redução, por exemplo, de supervisores nas unidades de negócio, reduzindo a uma única força de trabalho no centro de serviços.

Sobre o aspecto de viabilidade técnica, o seu principal objetivo é avaliar como as atividades e processos, que antes eram de responsabilidade da unidade de negócio, passarão a ser realizadas dentro do CSC. Também contempla em estabelecer como será feita a comunicação entre unidade de negócio e CSC. A revista SSNews (2012a, p.7) deixa claro que “é necessário realizar levantamentos de disponibilidade

de tecnologias e meios de comunicação, estimativas de custos de manutenção e investimentos”. Correlacionado Joia e Mattos (2008, *apud* LÓTFI, CASTRO E GOMES, 2014, p.16) diz que “a viabilidade técnica contempla não apenas o entendimento sobre como os processos serão executados, mas também tecnologias, meios de comunicação, estimativas de custos de manutenção e investimentos”.

A implementação de Serviços Compartilhados vem apresentando-se como uma opção interessante no processo de redução de gastos com as estruturas de apoio e retaguarda às operações principais das organizações. Contudo, de acordo com Schulman (2001) citado por Santos, Silva e Santos (2006), alguns passos devem ter sido dados, ou seja, a empresa já tem de ter cumprido algumas fases no caminho para um desenvolvimento de processos e uma hierarquia de operações para que esteja apta a implementar Serviços Compartilhados. Segundo Santos, Silva e Santos (2006), esses passos são:

- 1) Responsabilidades - que consistem na criação de estratégias, com respectivo desdobramento em metas; definição clara dos responsáveis pela entrega de determinado produto ou serviço; e estabelecimento de métricas para criar responsabilidades;
- 2) Eficiência - que está relacionada com a obtenção de resultados mediante processos, sistemas e economias de escala.
- 3) Eficácia - que consiste nos níveis de habilidade e organização dentro da empresa, bem como nos prazos de entrega de serviços. (SANTOS, SILVA e SANTOS, 2006, p. 40)

Por fim, a determinação de responsabilidades pelas atividades do processo e a definição de quais atividades poderiam ser transferidas para um CSC consiste em uma das tarefas mais complexas neste movimento. A avaliação da capacidade da empresa em estabelecer responsabilidade clara das atividades do processo é condição para o sim ou para o não na implementação dos Serviços Compartilhados. (SANTOS, SILVA e SANTOS, 2006).

## MODELOS DE CSC E ESTRUTURA DA HIERARQUIA

Martins e Amaral (2008) citado por Neto e Silva (2015) identificam quatro modelos de CSC, conforme assim resumido:

- a) Centro de Serviços Compartilhados Único (Single Center): um único centro de serviços para processar todas as transações a serem compartilhadas. Desta forma, alguns processos como, por exemplo, contas a pagar, contas a receber, contabilidade, financeiros, recursos humanos são todos concentrados em um único centro;
- b) Centro Regional de Serviços Compartilhados (Single Regional Centers): caracteriza-se por adotar um CSC para cada região geográfica para processar todas as transações compartilhadas nesta dada região (Europa, Américas, Ásia). Neste caso, os processos de contas a pagar, contas a receber, contabilidade, financeiros, recursos humanos são todos concentrados em um CSC para cada região;
- c) Múltiplos Centros Regionais de Serviços Compartilhados (Multiple Regional Centers): caracterizam-se pela concepção de centros múltiplos dentro de uma região para processar as respectivas transações compartilhadas em cada parte desta dada região. Neste caso, processos como contas a pagar, contas a receber, contabilidade, financeiros, recursos humanos são todos concentrados em um CSC que possui abrangência restrita a uma parte da região. Assim, cada região está fracionada em sub-regiões as quais possuem seu próprio CSC para suportar autonomamente suas respectivas transações;
- d) Múltiplos Centros de Serviços Compartilhados Funcionais (Multiple Functional Centers): caracteriza-se pela utilização de centros múltiplos em uma dada região para processar transações muito específicas a serem compartilhadas na região como um todo (single) ou em parte dela (regional). Neste caso, os processos de contas a pagar ficam em um CSC e os processos de contas a receber ficam em outro CSC com ambos servindo a mesma região. (MARTIN, AMARAL, 2008 *apud* NETO e SILVA, 2015, p.179).

A posição de Centros de Serviços Compartilhados na estrutura organizacional da empresa representa importante indicativo de seu nível de autonomia e modo como

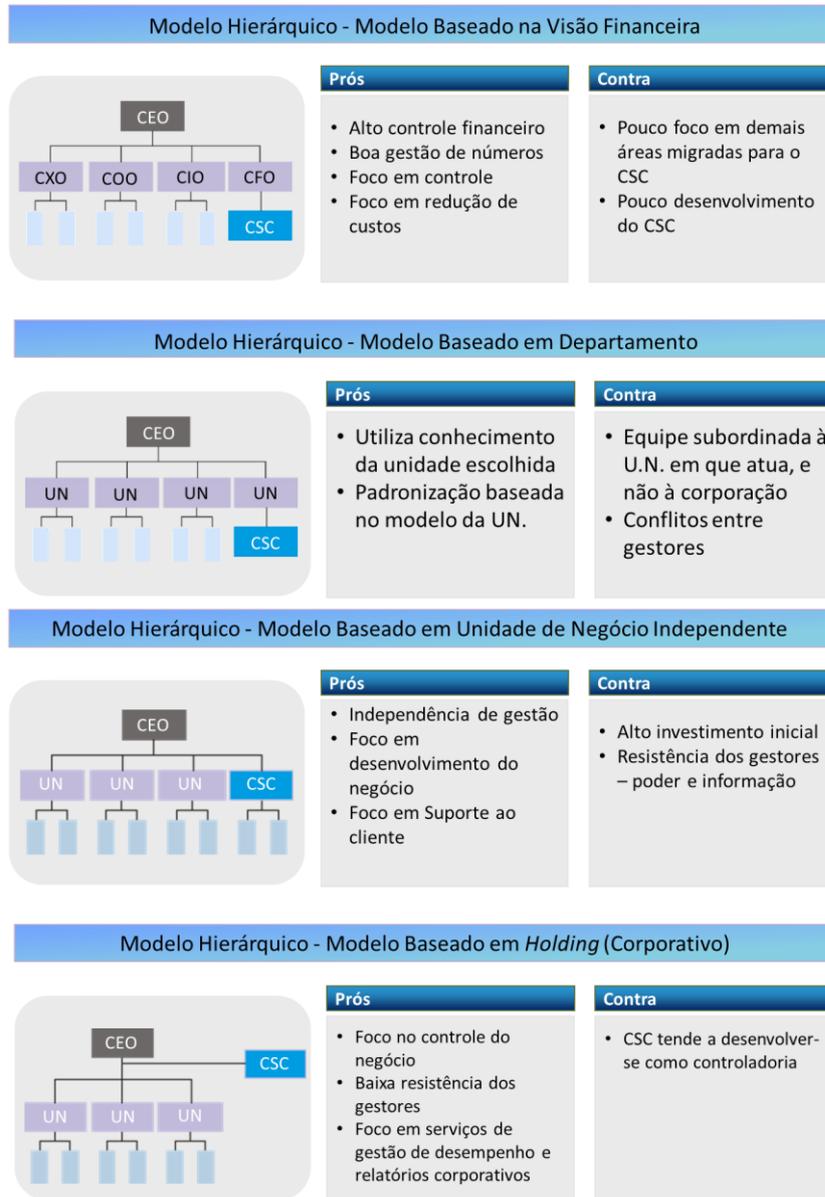
se relaciona com clientes internos. Segundo Lótfi, Castro e Gomes (2014) existem quatro principais configurações:

- a) O CSC pode estar subordinado ao diretor, ou vice-presidente financeiro da empresa (modelo baseado na visão financeira);
- b) O CSC pode fazer parte de uma unidade de negócios específica (modelo baseado em departamento);
- c) O CSC pode ser tratado como outra unidade de negócios (modelo baseado na unidade de negócio);
- d) O CSC pode responder diretamente à presidência, em nível corporativo (modelo baseado em holding). (LÓTFI, CASTRO e GOMES, 2014, p.8).

O modelo baseado na visão financeira é característico de organizações que buscam maior redução de custos e controle financeiro. A tendência é que esse tipo de CSC tenha escopo restrito à quantidade menor de processos. De maneira diferente, o modelo baseado em departamento tem como vantagem a utilização de conhecimento já existente dentro da unidade de negócio a qual está subordinada. Sua desvantagem, no entanto, está associada ao seu posicionamento na hierarquia da organização, que tende a acarretar em menor autonomia e poder no relacionamento com clientes internos. Já no modelo baseado na unidade de negócio tende a ocorrer maior independência de gestão e foco para o suporte aos clientes internos. Por fim, o modelo baseado em holding favorece orientação para gestão de desempenho das unidades de negócio e a busca pela constante elaboração de relatórios corporativos, um viés de controladoria (cf. LÓTFI, CASTRO e GOMES, 2014).

**Figura 1**

**Modelos de Hierarquias**



Fonte: Adaptado de MAGALHÃES (2009).

**ACORDO DE NÍVEIS DE SERVIÇOS (ANS) E ACORDO DE NÍVEL OPERACIONAL (ANO)**

Um ponto frequentemente levantado pelas unidades de negócio que transferem a responsabilidade da execução das atividades e operações para o CSC é a

manutenção da qualidade dos serviços prestados sob níveis iguais ou superiores aos já existentes. Para garantir que os serviços prestados manterão seus níveis satisfatórios de qualidade e de prazo, o CSC pode realizar o Acordo de Níveis de Serviços (ANS), que consiste em contratos firmados com os clientes — demais unidades de negócio — para entrar em acordo e estabelecer os padrões e as especificações dos serviços a serem prestados pelo CSC. Para Silva, Santos e Santos (2006, apud LÓTFI, CASTRO e GOMES, 2014) tais acordos devem estar embasados em considerações-chave, tais como alinhamento estratégico, planejamento e priorização visibilidade e melhoria contínua. Segundo Lotfi, Castro e Gomes (2014):

Cada ANS pode ser definido, dentre outros, de acordo com métricas de mensuração do desempenho do serviço (indicadores de desempenho), critérios que caracterizam o atendimento da expectativa do cliente para com o serviço (critérios de sucesso) e metas de percentual dos indicadores de desempenho que atingem critérios de sucesso predeterminado (patamar de atendimento). (LÓTFI, CASTRO e GOMES, 2014, p. 12).

Em contrapartida ao ANS, é importante firmar um contrato de Acordo de Nível Operacional, que segundo Lótfi, Castro e Gomes, (2014) entende-se que:

Por meio deles, busca-se formalizar o planejamento dos clientes e estabelecer padrões de conformidade da demanda, assegurando que os insumos necessários para que o CSC atenda à demanda sejam disponibilizados no prazo adequado e dentro de especificações previamente acordadas entre as partes. (LÓTFI, CASTRO e GOMES, 2014, p.12).

**Quadro 4**  
Acordo de Níveis de Serviços – ANS

(continua)

<b>Categorias</b>	<b>Níveis</b>	<b>Exemplos de indicadores</b>
Indicador de desempenho	Satisfatório: atendimento eficaz (serviços realizados segundo especificações previamente disponibilizados).	Produto / serviço conforme especificações.

(conclusão)

Indicador de desempenho	Insatisfatório: atendimento prejudicado (impressão de informações, erros no atendimento e contradições entre o contratado e o fornecido).	Qualidade do atendimento.
Critérios de sucesso	Rápida: ciclos mais curtos do pedido à entrega.	Tempo médio de atraso do pedido.
	Lenta: ciclo de pedidos mais longos.	Tempo de resposta a solicitações de informações ou reclamações.
Patamar de atendimento	Precisão: os prazos de acordos são respeitados rigorosamente.	% dos pedidos atendidos completamente.
	Imprecisão: incerteza quanto ao momento de atendimento de suas demandas.	% de pedidos atendidos no prazo.

Fonte: Adaptado de COELHO et al. (2011).

## CENTRALIZAÇÃO DE PROCESSOS E MÉTODO DE CUSTEIO

A escolha dos processos a integrar o centro de serviços não é padronizada e tão pouco existe um modelo obrigatório. Estes são definidos de acordo com a necessidade de cada empresa ou setor, discutidos na análise de viabilidade quais processos possibilitarão ganhos para a companhia. Para a empresa Brain & Company (2008):

A escolha de quais processos migrar para o CSC e em qual seqüência é importante para o sucesso. Para cada processo mapeado, faz-se necessário identificar a eficiência e eficácia da forma como ele é executado atualmente, o custo, a complexidade e facilidade de centralização. (BAIN & COMPANY, 2008, p.6).

Uma pesquisa realizada pela Deloitte (2008), composta por 89 empresas participantes que atuam no mercado brasileiro, 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. 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 2**  
Processos atendidos por meio de CSC



Fonte: DELOITTE (2008).

Outro aspecto de gestão evidenciado na pesquisa realizado pela Deloitte (2008) 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, onde 44% das 89 empresas entrevistados utilizam esse método, que não visa lucro, evidenciado um dos objetivos do CSC, a redução de custos. Ainda Deloitte (2008, p.11) “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”.

## **METODOLOGIA**

Como o intuito de apresentar aos leitores um assunto ainda não muito discutido no Brasil, mas que vem ganhado espaço no mercado e despertando interesse nos administradores, o tema Centro de Serviços Compartilhados é abordado com o objetivo de agregar conhecimento e identificar a viabilidade, custo versus benefício, modelos e métodos de CSC.

Constituído como uma pesquisa qualitativa, que segundo o Instituto PHD (2015), “está mais relacionada no levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma população”. Também caracteriza-se como exploratória, que também definido pelo Instituto PHD (2015) “tem o intuito de obter números como resultados que possam nos indicar o caminho para tomada de decisão correta sobre uma questão-problema”.

Para tal feito, a metodologia admitida para este trabalho é caracterizada pela pesquisa bibliográfica. Afirma-se Gil (2010, p. 29) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Além disso, utiliza-se o método de pesquisa de campo, onde segundo Fuzzi (2010):

A pesquisa de campo procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado. (FUZZI, 2010).

Com o objetivo de compreender os aspectos relacionados ao CSC e seu custo versus benefício, foi realizado um questionário com 6 participantes, graduados em Administração, Ciências Contábeis e Direito, que trabalham atualmente em um CSC, ressaltando que parte deles atuaram na implementação de um CSC e possuem alto conhecimento sobre o assunto. Tal questionário é constituído por 6 perguntas de respostas livres, que foram analisadas e interpretadas individualmente e serão apresentadas de forma compilada em gráficos para melhor entendimento.

## **DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

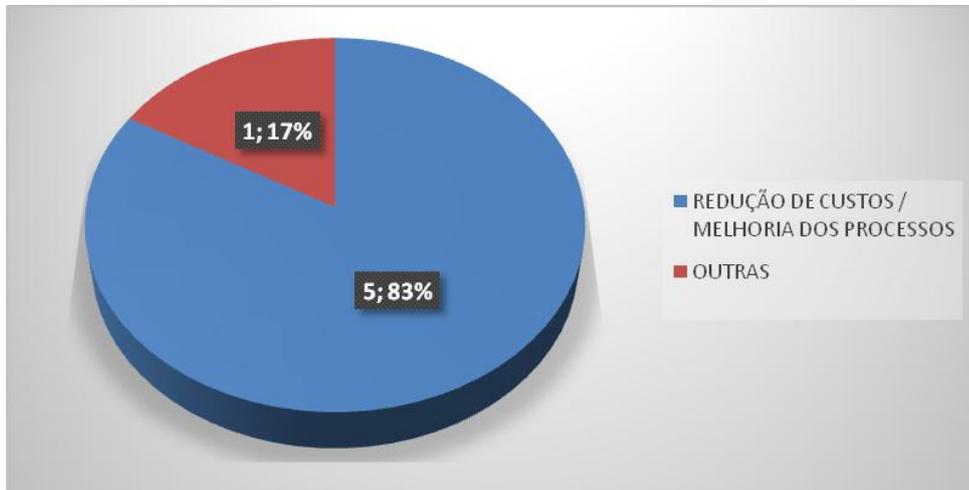
A pesquisa foi realizada em um CSC de um grupo de clínicas médicas que se coloca como referência sul-americana em tratamento oncológico, situado na região centro-sul de Belo Horizonte, teve sua implantação em outubro de 2014. Atualmente seu CSC é integrante de outro grupo, denominado Compartilha, que proporciona discussões com foco no intercâmbio de experiências e conhecimento das melhores práticas em gestão de CSC.

Conforme citado anteriormente por Lótfi, Castro e Gomes (2014), os principais pontos que motivam implementar um CSC na companhia é a redução dos custos de operação, onde cada processo antes era executado por cada unidade de negócio, e também a padronização dos processos que podem trazer grandes benefícios a empresa. Nesse sentido, ao serem questionados sobre a implementação do CSC, 83% dos respondentes declararam que a redução de custos, somada a melhoria de processos corresponde ao principal motivo, enquanto que 17% responderam outros

motivos, tais como garantir crescimento sustentável a empresa e criação de valores aos acionistas.

**Figura 3**

Por que implantar o CSC?

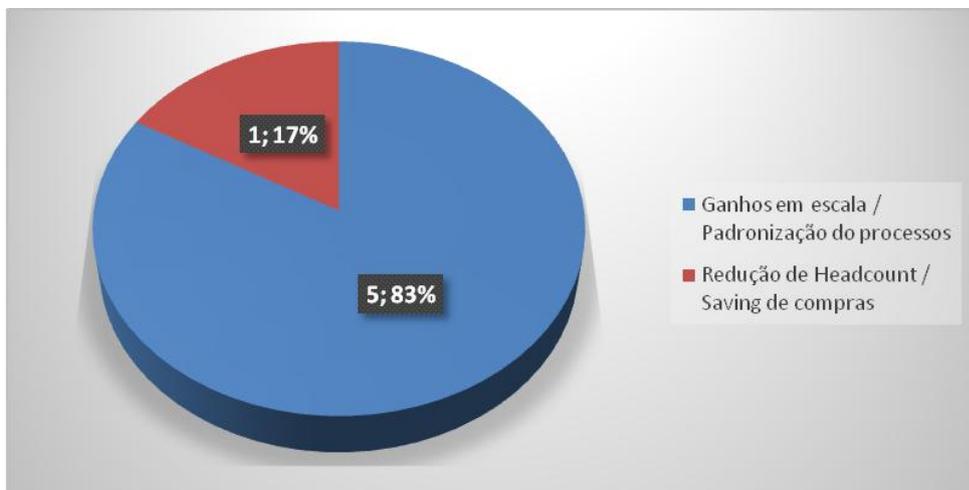


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Perguntados sobre os benefícios que o CSC pode trazer para a companhia a curto e médio prazo versus longo prazo, responderam que em curto e médio prazo gera uma padronização dos processos e oferece um ganho na produtividade. Já a longo prazo, eles declararam que os benefícios obtidos se relacionam a maior maturidade dos processos (50%), melhoria de controles internos (17%) e economia com a redução dos custos (33%).

**Figura 4**

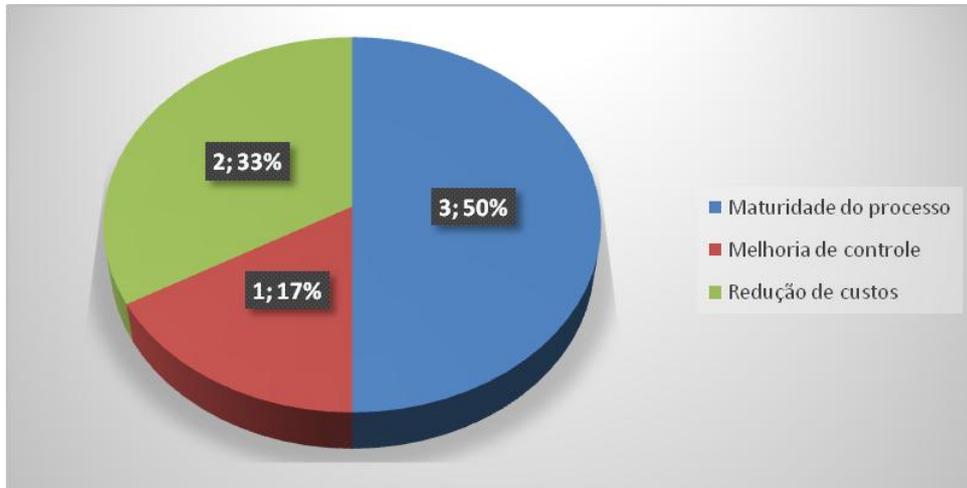
Benefícios a curto e médio prazo



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Av. Prof. Mário Werneck, 1685 - Estoril - CEP: 30455-610 BH/MG  
(31)3319.9500

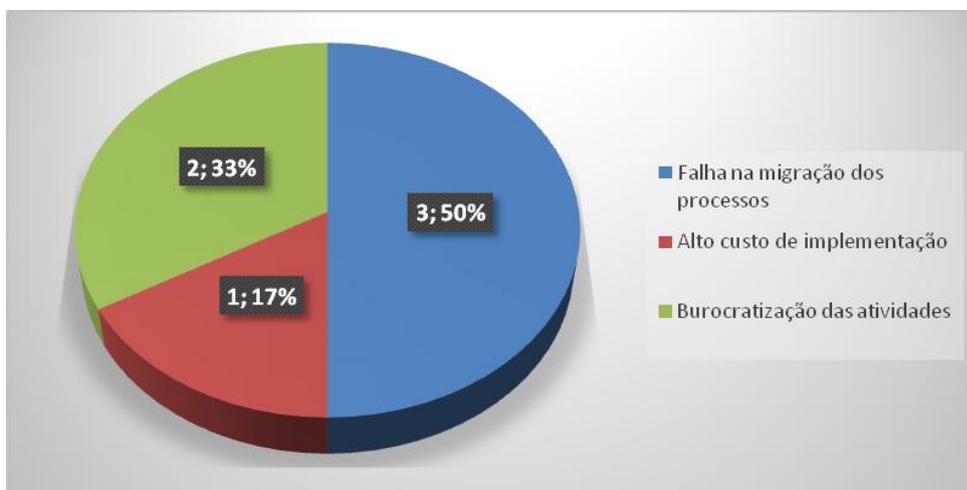
**Figura 5**  
Benefícios a longo prazo



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No que se trata de riscos oferecidos pela implementação de um CSC, Bain & Company (2008) cita que um dos principais riscos sujeitos na implementação do modelo é a perda do controle sobre os custos da implantação, a exemplo na aquisição de equipamentos ou com infra-estrutura. Ao serem questionados sobre os riscos da implantação, os respondentes consideraram as falhas na migração dos processos como o principal ofensor (50%), seguido da burocratização das atividades (33%), sendo que somente 17% consideraram o alto custo de implantação como um fator de risco.

**Figura 6**  
Riscos da implantação

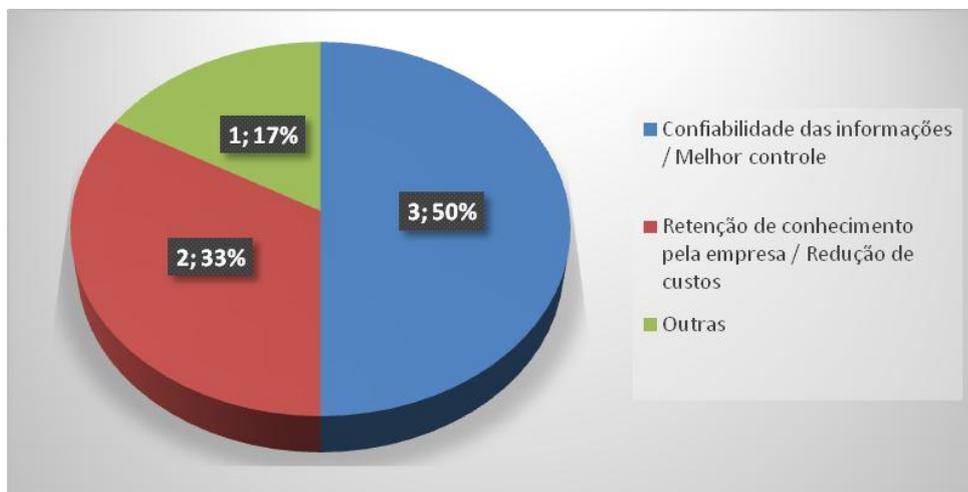


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Perguntada a opinião dos participantes em quais pontos o CSC sobressai aos serviços prestados por empresas terceirizadas, se destacou em 50% dos pesquisados que a confiabilidade das informações é dominante, enquanto que 33% consideraram o fator de retenção do conhecimento por parte da empresa, e por último com 17% abordaram outras questões, tais como maior gerência do processos e possibilidade de criação de novos serviços com baixo custo. De acordo com Da Cunha (2011, *apud* LÓTFI, CASTRO e GOMES, 2014) o CSC visa o maior controle sobre as operações e a garantia de retenção de seus conhecimentos.

**Figura 7**

Vantagens do CSC sobre a terceirização

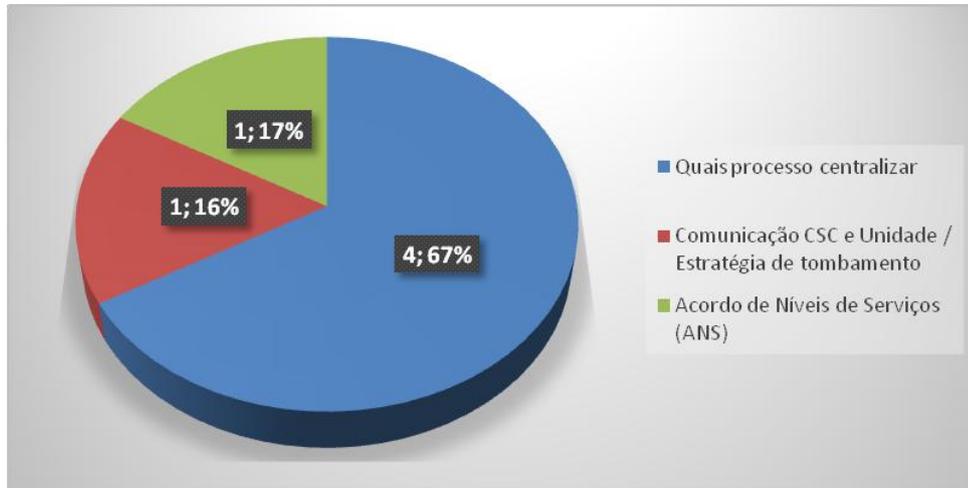


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao serem questionados sobre os principais pontos para implementação de um CSC, 67% dos respondentes declararam que é a definição de quais processos devem ser centralizados, seguido de comunicação e da realização do chamado Acordo de Nível de Serviços.

**Figura 8**

Principais pontos que devem ser definidos para implementar um CSC



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Questionados sobre a importância do Acordo de Níveis de Serviços, estabelecido entre o CSC, 100% dos respondentes declararam que esse processo garante o cumprimento do escopo de atuação do CSC e alinha as expectativas, garantindo o compromisso na prestação de serviços sem prejudicar o cliente, o qual eles denominam de unidades de negócios.

Ao serem interpelados sobre quais processos devem ser centralizados, informaram que os principais processos centralizados são o contas a pagar, contas a receber, escrituração contábil, área fiscal, folha de pagamento e recursos humanos. Também foi citado por um dos participantes que a centralização da área de suprimentos também pode ser fundamental, para realização de compras conjuntas, permitindo uma negociação de compras mais agressiva e favorável às unidades de negócio participantes do CSC, pois pode reduzir os preços e ainda conseguir prazos maiores de pagamento em função do volume negociado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES**

Analisando essa necessidade que passam as empresas de buscar novos métodos de gestão e otimização de processos e recursos, problematiza-se a seguinte questão: Quais as vantagens e desvantagens da implantação de Centro de Serviços Compartilhados?

Frente ao objetivo geral da pesquisa, que era demonstrar a tendência da adoção do método CSC para diminuição do custo e otimização dos processos gerenciais; frente aos objetivos específicos, de analisar o custo versus benefícios da implantação de um CSC em operação e observar como funcionam os seus processos gerenciais, pode-se afirmar que foram satisfatoriamente atingidos. Com base nas respostas obtidas pela pesquisa de campo, composta de 6 questões realizadas com 6 líderes de um Centro de Serviços Compartilhados, foram evidenciadas as características positivas e negativas do modelo estudado.

O estudo dos autores presentes neste trabalho permitiu compreender aspectos relevantes sobre o CSC e seu funcionamento. Autores com Lótfi, Castro e Gomes (2014) trouxeram grande contribuição para entender os principais pontos que devem ser discutidos pelos administradores para a implementação do modelo, além dos benefícios e riscos. Assuntos evidenciados também por Affonso (2010). Os artigos publicados pela empresa Bain & Company (2008) e a revista online bimensal SSNews (2012) publicada pelo Instituto de Engenharia e Gestão trouxeram importantes informações sobre o tema.

As principais vantagens enumeradas na pesquisa dizem respeito à redução de custos, considerando que cada unidade de negócios poderia dispensar um conjunto de funcionários que antes realizavam essas atividades em cada local e a partir da

criação do CSC todas as atividades serão realizadas em um único local de forma centralizada, reduzindo inclusive o custo de infraestrutura e aumentando a eficiência do processo, por poder contratar pessoas mais especializadas para cuidarem simultaneamente de várias unidades da empresa, ou de várias empresas do grupo. Antes a empresa possuía dez unidades de negócio e em cada uma delas havia um pessoal dedicado para executar cada função, enquanto que com a criação do CSC poucas pessoas realizam a mesma tarefa que anteriormente era realizada em varias unidades.

Além da redução de custos, observou-se que a qualidade dos serviços e a melhoria nos processo executados se destacaram como um dos principais motivos da implantação do modelo. Esse benefício não é definido apenas pela qualificação dos colaboradores e retenção de conhecimento, e sim principalmente pelo Acordo de Níveis de Serviços, que determina os níveis de prestação de serviços, com prazos estabelecidos, cálculo do custo do serviço, plano de contingência entre outros aspectos, todos acompanhados por indicadores que controlarão o desempenho e eficácia do CSC.

Como desvantagens da implantação do CSC, foi identificado que elas estão diretamente associadas aos riscos oferecidos, como perda do controle dos custos da implantação, que se não for bem planejada, acompanhada e revisada, as despesas como infraestrutura, contratação e treinamento de funcionários e tecnologia são facilmente subestimadas e dificilmente controladas. Outro fator identificado como risco está na perda da credibilidade, principalmente em suas fases iniciais, devido à possíveis atrasos no cronograma estabelecido, quedas momentâneas que podem ocorrer na prestação dos serviços ou até mesmo o descumprimento do orçamento previsto.

Os entrevistados acreditam que a implantação do CSC se propõe a dar suporte no crescimento das unidades de negócio e que essa forma de trabalho é o melhor meio para atingir eficiência operacional em atividades de suporte, promovendo a sinergia entre as unidades e foco nas atividades centrais, criando um estilo de gestão replicável, facilitando processos de aquisição ou fusão.

Este trabalho, pelo tempo disponível para tal, limitou-se a análise de uma única implementação de um Centro de Serviços Compartilhados na região de Belo Horizonte, em Minas Gerais, sendo que neste caso não pode ser considerado conclusivo, portanto recomenda-se novas pesquisas nesta área, em outras empresas e em outras localidades, para se determinar com mais exatidão quais de fato são as vantagens e desvantagens da implementação de um CSC e se esse modelo realmente é o mais adequado.

## REFERÊNCIAS

BAIN & COMPANY. **Centro de Serviços Compartilhados**: uma solução definitiva para os processos administrativos? Disponível em: <[www.bain.com](http://www.bain.com)>. Acesso em: 22 set. 2016.

Deloitte Touche Tohmatsu. **Centro de Serviços Compartilhados**: Tendência em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações. Disponível em: <[http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2007/pesquisa\\_cscs.pdf](http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2007/pesquisa_cscs.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2016

FUZZI, Ludmila Pena. **Metodologia científica**. Disponível em: <<http://profludfuzzimetodologia.blogspot.com.br/2010/03/o-que-e-pesquisa-de-campo.html>>. Acesso em: 02 nov. 2016

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo, 2010. 184 p.

INSTITUTO PHD. **Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa:** Entenda a diferença. Disponível em: <<http://www.institutophd.com.br/blog/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-entenda-a-diferenca/>> Acesso em: 02 nov. 2016

LOTFI, Samir. **Centro de Serviços Compartilhados:** Conceitos e principais discussões da literatura. Disponível em: <[http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/centro\\_servicos\\_compartilhados\\_base\\_conceitual.pdf](http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/centro_servicos_compartilhados_base_conceitual.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2016

LÓTFI, Samir; CASTRO, Maria Clara; GOMES, Victor Vianna. **Centro de Serviços Compartilhados:** Principais conceitos e práticas. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes>>. Acesso em: 10 set. 2016.

BARROS NETO, João Pinheiro de; SILVA, João Carlos da. **Centro de Serviços Compartilhados:** Um estudo de caso sobre implantação de central funcional em empresa pública. Disponível em: <<http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/download/3877/2613>>. Acesso em: 10 set. 2016.

SANTOS, Neusa Maria F.; SILVA, José Alberto da; SANTOS, Roberto dos. **Criando Valor com serviços compartilhados:** *Balanced Scorecard*, 1ª edição. Saraiva, 05/2002.

SILVA, Eduardo Damião da; PEREIRA, Neuri Amábile Frigotto. **Centro de Serviços Compartilhados e a Gestão de Vínculos:** Uma análise integrada. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/1794/1421>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

Instituto de Engenharia e Gestão. **Shared Services News.** 27 ed. Disponível em: <<http://www.institutodegestao.com.br/shared-services-news.php>>. Acesso em: 02. Nov. 2016

Instituto de Engenharia e Gestão. **Shared Services News.** 28 ed. Disponível em: <<http://www.institutodegestao.com.br/shared-services-news.php>>. Acesso em: 02. Nov. 2016

## APÊNDICE A

**Disciplina:** Trabalho de Conclusão de Curso

**Professora:** Verônica Cristina de Almeida e Silva de Barros Figueiredo

Esta pesquisa está vinculada ao curso de graduação em Ciências Contábeis, do Centro Universitário de Belo Horizonte. Tem como foco o estudo sobre CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC): VIABILIDADE, CUSTOS E BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO.

Pesquisador(a): Matheus Augusto Duarte de Abreu

Orientador(a): Milton da Silva Pereira

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO

Afirmo ter conhecimento de que os dados coletados e os resultados deste estudo serão utilizados para fins de pesquisa, podendo ser divulgados através de publicações científicas preservando-se a identidade de todos os participantes. Declaro que a decisão de participar dessa pesquisa foi a mim facultada e que minha participação reflete o meu desejo de contribuir.

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

Assinatura \_\_\_\_\_

### 1 FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Graduação  Sim  Não Curso: \_\_\_\_\_

Especialização *Lato Sensu*  Sim  Não Curso: \_\_\_\_\_

Mestrado  Sim  Não Curso: \_\_\_\_\_

Doutorado  Sim  Não Curso: \_\_\_\_\_

### 2 IDENTIFICAÇÃO

Quantidade de locais em que trabalha  1  2

Trabalha em CSC?  Sim  Não Em quê? \_\_\_\_\_

Já participou da implantação de algum CSC?  Sim  Não Quantos? \_\_\_\_\_

### 3 QUESTIONÁRIO

Por que implantar um CSC?

---

---

Qual(is) benefício(s) podem ser evidenciados a curto e médio prazo?

---

---

Qual(is) benefício(s) podem ser evidenciados a longo prazo?

---

---

Qual(is) riscos(s) que a implantação do CSC pode oferecer?

---

---

Qual(is) o(s) ganho(s) do CSC sobre a Terceirização? (Nos casos de serviços que antes eram terceirizados).

---

---

Para implementar um CSC, quais os principais pontos devem ser definidos ou observados?

---

---

Existe algum tipo de acordo que pode ser realizado, para elevar o nível de serviço?

---

---

Quais os principais processos devem ser centralizados?

---

---