



EXCÉLENCIA OPERACIONAL. INOVAÇÃO. NETWORKING.

# MAGAZINE

EDIÇÃO 02 - ANO 01 - MAI/2012



*Case: Compartilhando  
Sucessos - Grupo Bosch*

*Criando o Conceito de  
Remuneração Responsável*

*Perspectivas para Centro  
de Serviços Compartilhados  
na Gestão Pública Brasileira*

## UMA EMPRESA MULTIDISCIPLINAR FORMADA POR ESPECIALISTAS



Uma empresa formada por especialistas vindos das 4 maiores empresas de consultoria e auditoria e respeitados professores e gestores de mercado. São líderes e especialistas atuando diretamente em projetos COM nossos clientes para transformar suas idéias em valor percebido em um espaço de tempo mais curto e, conseqüentemente, com uma visibilidade mais rápida dos resultados e benefícios.

Hoje, a Xcellence & CO. é composta por 3 linhas de negócios:

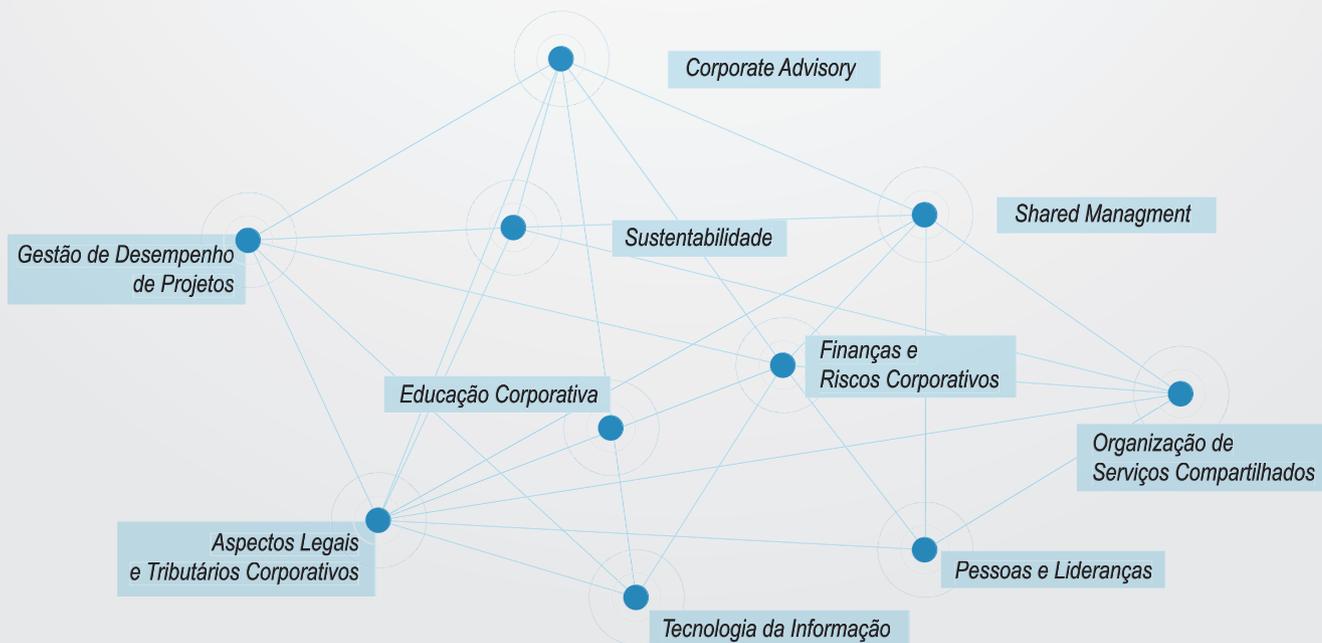
**XCELLENCE  
ASSESSORIA  
EMPRESARIAL**



**EDUCAÇÃO CORPORATIVA  
E JOGOS DE NEGÓCIOS**



**XCELLENCE  
PREDICTIVE  
ANALYTICS (XPA)**



## Por uma gestão pública mais eficiente

Estamos bastante satisfeitos com o resultado da criação da XMagazine, em sua primeira edição atingimos a marca de 500 acessos nos primeiros 30 dias de sua publicação no site [www.xmagazine.co](http://www.xmagazine.co).

Nesta segunda edição, destacamos o case da Rosângela Barbosa responsável pelo Shared Services Center da Bosch no Brasil, que compartilha conosco sua experiência na gestão do Centro de Serviços Compartilhados e no desenvolvimento e motivação de sua em um dos centros de serviços mais inovadores e eficientes do Brasil.

E, falando em Brasil, o ensaio desta edição enfoca no processo de criação de Centro de Serviços Compartilhados para o setor público. Mesmo que ainda tímido, o modelo tem sido explorado por gestores públicos na busca de eficiência operacional e melhor serviços ao cidadão, conforme preconizado pelo Programa Nacional de Gestão Pública – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto 5.378/2005, trata-se um Programa que apoia os órgãos e entidades da Administração Pública na melhoria de sua capacidade de produzir resultados efetivos para a sociedade. O GESPÚBLICA orienta sua ação pela estratégia fundamental de promoção da excelência dirigida ao cidadão e por um conjunto de princípios, voltados para a qualidade da gestão e dos serviços públicos.

Está alicerçada em um modelo de gestão pública singular e estar focada em resultados para o cidadão, e, é neste contexto que o conceito de Centro de Serviços Compartilhados apresenta-se como uma ferramenta eficiente e integrada para ajudar o desenvolvimento deste programa, a exemplo do sucesso de sua utilização em outros países.

*Carlos Magalhães*  
Editor responsável

Revista XMagazine

Direção Editorial: Carlos Magalhães

Concepção, edição, redação, fotografia e produção: AO3 Ideas. - [adrieloliveira@ao3ideas.com](mailto:adrieloliveira@ao3ideas.com)

XMagazine é uma publicação trimestral  
Tiragem eletrônica - Distribuição: Gratuita

Propriedade: Xcellence & CO. — Assessoria Empresarial, Ltda.

Para mais informações:  
[marketing@xcellence.co](mailto:marketing@xcellence.co)

Para acesso digital:  
[www.xmagazine.co](http://www.xmagazine.co)  
[www.xcellencemagazine.com](http://www.xcellencemagazine.com)  
[www.xcellencemagazine.com.br](http://www.xcellencemagazine.com.br)

**5**

**Case**

*Compartilhando Sucesso  
Grupo Bosch*



**9**

**Ponto de Vista**  
*Criando o Conceito  
de remuneração  
responsável*

**11**

**Busca  
por Excelência  
Operacional**

*Perspectivas de inovação  
na gestão Pública Brasileira*





*Rosângela Barbosa*

*Diretora do Shared Services Center da Robert Bosch para o Brasil. Profissional com mais de 20 anos de experiência na área financeira, graduada em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas e com MBA pela Fundação Getúlio Vargas em Finanças e Controladoria.*

# COMPARTILHANDO SUCESSO

## A Empresa

O Grupo Bosch é um líder mundial no fornecimento de tecnologia e serviços. De acordo com números preliminares, em 2011 seus cerca de 300.000 colaboradores contribuíram para gerar um faturamento de 51,4 bilhões de euros nos setores de tecnologia automotiva, tecnologia industrial, bens de consumo e tecnologia de construção. O Grupo Bosch é composto pela Robert Bosch GmbH e suas mais de 350 subsidiárias e empresas regionais presentes em mais de 60 países. Incluindo os representantes de vendas e serviços, a Bosch está presente em aproximadamente 150 países. Esta rede mundial de desenvolvimento, produção e distribuição é

a base para continuidade do crescimento. Em 2011, a Bosch investiu cerca de 4 bilhões de euros em pesquisa e desenvolvimento, e solicitou registro de cerca de 4.100 patentes em todo o mundo. Com seus produtos e serviços, a Bosch oferece soluções úteis e inovadoras para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

## Compartilhar e crescer

O modelo do Centro de Serviços Compartilhados (CSCs) - também conhecido como SSC (Shared Services Center) -, é uma forma revolucionária de organizar as funções internas da empresa e teve sua origem

## Case

nos Estados Unidos, na década de 80. Nos anos 90, o conceito chegou à Europa e, há pouco menos de 10 anos, no Brasil.

Este modelo de serviços já está consagrado entre as maiores empresas do mundo por conta dos benefícios que proporciona, que é agregar valor para o cliente por meio de:

- **Centralização e ganho de escala**
- **Padronização e otimização dos processos**
- **Site Location (Definição de uma nova localidade física)**
- **Reestruturação organizacional**
- **Existência de um modelo de atendimento, prestação de serviços dentro do conceito cliente/fornecedor**

O Shared Services Center (SSC) da Bosch, no Brasil, está localizado em Joinville, Santa Catarina. Sua operação começou em julho de 2009, com 90 pessoas atuando nos processos de suporte para Finanças e Folha de Pagamento. O portfólio de serviços e clientes cresceu e, hoje, o SSC também engloba o Fiscal, Recebimento Fiscal, Contabilidade/Ativo Fixo, Logística de Treinamento e Call Center (SAC, B2B, Hot-line, Atendimento Financeiro/RH).

Em julho de 2010, a Bosch Communication Center, que possui forte atuação no segmento de monitoramento, Call Center e Business Process Outsourcing (BPO) iniciaram suas atividades no Brasil incorporando sua administração ao SSC Joinville.

Em apenas dois anos de funcionamento, o Shared Services Center Joinville conquistou três prêmios importantes conferidos pelo IQPC- International Quality & Productivity Center na categoria Best New (menos de três anos de operação), sendo dois no Brasil (2010 e 2011) e um na América Latina (2010).

O centro de serviços também tem participação ativa no Grupo Compartilha, que reúne 20 empresas de diferentes setores de atuação, e que foi criado para discutir estratégias e desafios, permitindo que seus colaboradores estejam sempre atualizados com as melhores práticas do mercado.

Um dos desafios alcançados em 2011 foi a criação do catálogo de serviços, onde são detalhados os custos por transação destinado a todos os nossos clientes com o objetivo de dar transparência aos custos e melhorar o gerenciamento das demandas.

A história do SSC Joinville está sendo escrita a várias mãos. O sucesso, que está sendo construído, é fruto de um amplo trabalho e de uma forte parceria entre os donos dos processos (que definem como os processos devem ser executados), os clientes e o SSC, já que são os especialistas do SSC quem devem garantir “zero” de desvio nos processos, além de fazer sugestões de melhoria.

Para os próximos anos, a perspectiva é ampliar os serviços prestados para o Grupo Bosch em todas as suas áreas de suporte, e entrar no mercado brasileiro atuando como fornecedor de serviços de BPO e Call Center.

Esse desafio nos motiva e estamos seguros que estamos no caminho certo.

## O Programa Compartilhando Sucessos

O Compartilhando Sucessos é um programa que busca reconhecer exemplos de atitudes e desempenho, dentro da Bosch Communication Center e que possam ser seguidos por todos os colegas.

Entre os critérios levados em consideração estão:

- **Vivenciar valores da empresa agregando valor ao negócio, por meio de ações focadas;**
- **Orientação para o futuro e para os resultados, na qual gere melhorias no resultados dos nossos indicadores internos;**
- **Satisfação do cliente, ou seja, a ação implementada gerou resultado positivo no dia-a-dia do cliente;**
- **Melhoria nos processos. Neste caso são levados em consideração ações que, de alguma forma, contribuem para eliminação de etapas, redução dos lead times, redução de re-trabalho, entre outros;**
- **Foco da redução de custos, ou seja, ações que tenham reduzido despesas para a área ou que tenham trazido ganho de produtividade, entre outras ações.**

## Como Indicar um Sucesso?



São necessárias no mínimo 3 pessoas ou grupos indicados para que o evento de reconhecimento seja realizado, caso o contrário, o processo de reconhecimento passa para o trimestre seguinte.

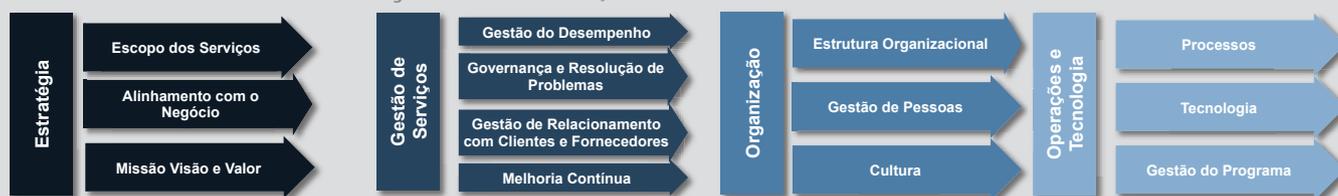
As indicações serão avaliadas por todos os colaboradores em um sistema de votação via Intranet. Após a votação, cada evento terá um gestor responsável pela apresentação do Compartilhando Sucessos para as demais colaboradoras.



## Quer saber como melhorar a eficiência de seu Centro de Serviços Compartilhados em 5 semanas?

A Xcellence & CO. preparou um diagnóstico rápido e de baixo custos com o objetivo de organizar as iniciativas que levarão ao um modelo de desempenho superior ao atual de seu Centro de Serviços Compartilhados

### Avaliação de 13 Competências em Quatro Dimensões



### Produtos

**Benchmarks**  
Outras organizações

Melhores práticas da indústria e benchmarks. Questionários de boas práticas e modelos de maturidade

**Gap Analysis**

Lacunas relativas às melhores práticas através das dimensões operacionais de desempenho modelo e classificação quanto a urgência (Prioritárias; Investimento-alvo; Ganho-rápido, Manutenção.

**Oportunidades e Plano de Ação**

Roadmap de ações classificadas pela Visão de Valor Agregado e Competências de Gestão, Classificação quanto a características da iniciativa (operacional, tática, estratégica)

# Foco em seu **Core Business**

## **Seu Core Business**



Existe um motivo simples para terceirizar com a Bosch Communication Center. O fato que uma atividade não faça parte do seu Core Business, não significa que não seja importante para a sua empresa. Por este motivo, oferecemos serviços BPO (Business Process Outsourcing) com a qualidade Bosch. Temos técnica, qualidade, confiabilidade e modelos globais no mais alto nível. Além do aspecto humano que todo parceiro deva considerar, com uma ampla experiência de prestação em serviços, em mais de 25 idiomas, 24 horas por dia e 7 dias por semana. Saiba mais sobre os serviços BPO com a qualidade Bosch em [www.boschcommunicationcenter.com](http://www.boschcommunicationcenter.com)



**BOSCH**

# A Resolução nº 3921 do Banco Central e seu Impacto na Remuneração de Executivos

*Criando o conceito de Remuneração Responsável*



*Renato Citero*

*Consultor Empresarial e Sócio da Xcellence & CO., atua em projetos de Estratégia e Gestão de Pessoas, tem 25 anos de experiência em Recursos Humanos, sendo 19 anos em consultorias internacionais e nacionais, Administrador, Professor em cursos de Pós-graduação e membro dos Grupos de Excelência em Planejamento e Estratégia e de Administração de Pessoas do Conselho Regional de Administração de São Paulo.*

É bem provável que estes primeiros anos do século XXI fiquem marcados na história como a “década das fraudes contábeis” ou “da crise de ética” no cenário empresarial e econômico mundial.

A “bolha” da Nasdaq em 2000 e os diversos casos de manipulação de dados contábeis de empresas que ocorreram ao longo da década não tiveram impacto somente nos acionistas e empregados destas organizações, mas também em economias e sociedades nacionais e mundial, culminando com a crise econômica global iniciada em outubro de 2008.

Entidades e mecanismos de proteção às empresas e ao mercado contra atos ilícitos foram criados e ajustados neste mesmo período com o objetivo de mitigar riscos provocados, na grande maioria dos casos, pela busca heterodoxa de altos resultados de curto prazo. Práticas e normas de governança corporativa também tomaram corpo neste período e vêm somar nessa proteção institucional.

Modelos e regras de gestão de riscos e a definição de procedimentos para controle e transparência de ações dos gestores empresariais foram amplamente desenvolvidos nesta última década e assumiram papel fundamental no mercado, além estarem alterando a forma de administrar, controlar e planejar as empresas.

A legislação atual, brasileira e mundial, já obriga empresas de diversos tipos e setores econômicos a utilizar as mais modernas ferramentas de gestão de risco e práticas de governança, mas mesmo assim a economia mundial foi abalada e novos casos continuam a acontecer. Por quê?

Muitos aspectos contribuíram para esta situação, mas vamos olhar três deles, o primeiro, a gestão de risco e a governança corporativa que, embora estejam baseadas em metodologias e ferramentas consistentes, foram orientadas para atuar em controles internos, estabelecendo critérios e indicadores que geralmente estão dissociados de planos de metas e objetivos estratégicos das empresas e como “vitrine” de confiabilidade para o mercado. Na minha visão, risco e governança têm sido tratados por muitas empresas como mecanismos de controle, mas não de gestão estratégica.

A estratégia das empresas nos leva ao segundo aspecto, os modelos de gestão de desempenho utilizados na remuneração dos executivos e demais gestores. Estes modelos, dentro de uma arquitetura de remuneração consistente derivam das metas e objetivos estratégicos da empresa, porém, para tornar estes modelos mais atrativos na retenção dos profissionais e estimular um alto desempenho, acaba-se privilegiando os resultados de curto prazo em detrimento dos resultados consistentes e perenes de longo prazo.

Em muitos casos observa-se que as empresas desenvolvem o seu planejamento estratégico, definem metas de crescimento e retorno do investimento dos acionistas do curto ao longo prazo, mas reforçam a necessidade do alcance de metas de curto prazo aos seus executivos e mantêm a dinâmica de gerenciamento do risco no controle de atividades internas, dissociadas das metas de resultados organizacionais e dos executivos e não contribuindo para a transparência para o mercado.

O terceiro aspecto, que extrapola o ambiente corporativo, é a crise de ética e valores que permeia diversos níveis da sociedade, em que a competitividade desmedida, o imediatismo para obter resultados, a prevalência do individual em detrimento do coletivo e a necessidade de acelerar o ciclo de circulação de mercadorias para se amplificar o mercado de consumo resultaram em uma visão distorcida de que qualquer meio é válido para se alcançar os objetivos desejados. Embora esta visão não seja preponderante na sociedade, ela é grande o suficiente para causar danos a todos.

A análise conjunta destes aspectos conduz à necessidade de se criar alinhamento e convergência entre riscos e governança com a estratégia de uma forma que se anule a visão imediatista e aumente o envolvimento dos

executivos e profissionais em posições-chave de empresas nos desdobramentos de suas ações no longo prazo e contribuir para a segurança das empresas e do mercado. A proposta para esta convergência é a elaboração de uma ferramenta estratégica a ser adotada por conselhos de administração e diretorias executivas das empresas que denomino Remuneração Responsável.

A Remuneração Responsável é uma visão ampliada do conceito de Remuneração Estratégica, amplamente difundida desde os anos 90, pois acrescenta o atendimento a normas e critérios de gestão de risco e de governança corporativa como fatores de ponderação e mensuração de desempenho aos indicadores estratégicos existentes.



A Remuneração Responsável também procura aumentar o comprometimento dos executivos através do pagamento diferido dos valores de remuneração variável pagos a título de bônus, participação acionária e/ou outro critério pecuniário.

Este modelo contempla os resultados alcançados nos anos subseqüentes ao ano de geração do montante de remuneração variável para efetivar o pagamento da parte diferida e utiliza valores de mercado no longo prazo. Para reforçar o caráter de responsabilidade do executivo com o resultado de longo prazo da empresa, valores diferidos que estão provisionados (ainda não foram pagos) podem ser utilizados pela empresa para cobrir déficits gerados em situações de manipulação de dados e resultados contábeis.

O principal objetivo da Remuneração Responsável é proporcionar resultados mais consistentes no longo prazo e que visem à perpetuidade da organização e, embora seja uma visão diferenciada do que vem sendo praticado atualmente, já existem estudos de entidades internacionais e nacionais, como o Financial Stability Board, o G20, e o Banco Central do Brasil, que devem conduzir a remuneração dos executivos e dos profissionais em posições-chave de empresas a esta abordagem. Em 25 de novembro de 2010 o Banco Central do Brasil publicou a Resolução nº 3921 que normatiza, em linha com o apresentado neste texto, uma política de remuneração de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Órgão. A aplicação desta Resolução produzirá efeitos a partir de 1º de janeiro de 2012.

A minha visão é que este tipo de normatização, que no primeiro momento será restrita às empresas do setor Financeiro deve, no seu desenvolvimento ao longo do tempo, ser obrigatória para empresas reguladas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no Brasil e pela Securities and Exchange Commission (SEC) nos EUA.

O cenário atual indica que as regulações na remuneração de executivos são inevitáveis, portanto, as empresas vão ter que analisar se querem ter um instrumento de regulação e controle que terá pouco a acrescentar à sua estratégia (o passado recente demonstrou que a simples adoção de normas e critérios de controle não foi suficiente para evitar problemas) ou um modelo de Remuneração Responsável, com uma arquitetura consistente para reconhecer o desempenho dos gestores levando em consideração a estratégia empresarial, a gestão de riscos organizacionais e a governança corporativa, que seja um diferencial competitivo para alavancar resultados e gerar valor aos acionistas, empregados, fornecedores, clientes, investidores, governo e sociedade no longo prazo.

**Busca por Excelência Operacional**

# CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira



**Carlos Magalhães**  
(carlos.magalhaes@xcellence.co)

*Sócio-diretor da assessoria empresarial Xcellence & CO., Advisor e especialista no modelo de eficiência operacional baseado no conceito de Organização de Serviços Compartilhados e Centros de Excelência.*

## 1. Introdução

Os centros de serviços compartilhados são cada vez mais utilizados na gestão pública. Órgãos e departamentos públicos em países como Canadá, Estados Unidos, Austrália, Irlanda, Escócia, Inglaterra, Holanda, Alemanha, França, Itália, Espanha, África do Sul e Singapura alcançaram a melhoria dos serviços públicos e a redução dos custos associados, utilizando centros de serviços compartilhados. Nessa forma de organização, os serviços, como suprimentos, finanças e recursos humanos, são retirados de suas áreas originais e concentrados em um centro de serviços compartilhado, aqui tratado pela sigla CSC.

Dado o seu caráter inovador na administração pública e o fato das iniciativas no Brasil ainda se encontrarem em fase embrionária, pretende-se neste material apresentar e discutir a teoria e a prática de centros de serviços compartilhados, tendo como foco três questões centrais:

**1) Quais os fatores determinantes de seu surgimento?**

**2) Quais os principais problemas em sua implantação?**

**3) Quais as tendências dos CSC na gestão pública?**

A proposta é conduzir os gestores a reflexão sobre alguns dos possíveis espaços dos centros de serviços compartilhados na administração pública.

## 2. Centros de Serviços Compartilhados: Conceituação

O conceito de centros de serviços compartilhados varia tanto em abrangência como em foco, sua evolução demonstra que passou por três fases. Na primeira fase, o CSC envolve a concentração dos recursos voltados ao processamento de atividades comuns e repetitivas, as quais se encontram espalhadas pela organização. O objetivo é a redução de custo e o aprimoramento do nível dos serviços oferecidos aos denominados clientes internos.

Na segunda fase, as unidades de negócios decidem compartilhar um conjunto de serviços, ao invés de tê-lo como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização. O foco já é de produtividade e ganho de escala.

Na terceira, o CSC constitui-se em uma estratégia de colaboração, na qual um subconjunto de operações é concentrado em uma nova unidade semiautônoma. O CSC possui estrutura de gestão voltada ao aumento da eficiência, à geração de valor, à redução de custos e à melhoria dos serviços para os clientes internos da organização e tem a função de colaborar na busca de valores tangíveis.

Para que o CSC funcione adequadamente alguns requisitos são essenciais. Em primeiro lugar, a unidade de serviços CSC precisa ser semiautônoma, não respondendo hierarquicamente a nenhum de seus clientes, embora esses devam participar de sua governança, tendo em vista o direcionamento e a avaliação de resultados. Em segundo lugar, o CSC deve buscar a melhoria contínua e atuar em conformidade com as melhores práticas de mercado, constituindo-se em um centro de excelência para os serviços constantes em seu portfólio. Em terceiro lugar, o CSC deve ser remunerado pelos serviços prestados, pois deve ser conduzido como uma unidade de negócios. Em quarto lugar, deve haver alto grau de automação, para que os benefícios de redução de custos e elevação da qualidade dos serviços possam ser atingidos.

O centro de serviços compartilhado é considerado como um “acordo cooperativo de serviços”, possibilitando entender como o comportamento de cada ator contribui para a troca e como o compartilhamento dos

serviços depende da cooperação de todos os agentes envolvidos. Os contratos, conhecidos como Acordo de Níveis de Serviços – ANS, do inglês Service Level Agreement – SLA, regem a especificação das trocas a serem efetivadas atuando como a “regra do jogo” entre as unidades tomadoras e o centro de serviços.

A relação entre o CSC e os seus clientes depende da dimensão contextual, que inclui os objetivos específicos e as expectativas (financeiras, comerciais, técnicas e políticas).

O contexto reflete as condições antecedentes, as quais são filtradas no contrato, que estabelece não só as dimensões de sucesso para o cliente, mas também as bases da relação.

As interações necessárias para a realização dos serviços entre o CSC e os clientes formam a segunda dimensão. Envolvem não só trocas financeiras e de informações, mas vínculos sociais e culturais necessários para institucionalizar o relacionamento cliente-fornecedor e não somente as interações físicas explícitas como regras, normas, processos, procedimentos e visões.

A forma e a frequência das interações dependem do “clima organizacional”, caracterizado por fatores comportamentais, como comprometimento, confiança, satisfação e expectativas dos agentes. O comprometimento e a confiança podem se manifestar na alocação de especialistas, ou na regularidade com que a equipe do serviço compartilhado interage com os clientes.

A implantação dos CSC envolve riscos e problemas que devem ser gerenciados adequadamente durante todo o ciclo de vida do projeto. Geralmente cito 10 causas para falhas em projetos CSC:

- 1. Business Case subestimado . . . para garantir “venda” do projeto**
- 2. Não revisar os processos atuais, pois todos dizem que estão muito bons**
- 3. Time do projeto formado por afinidade e não por competência**
- 4. Excesso de otimismo e confiança**
- 5. Fatores tributários e mudança de pessoas relegados**
- 6. Falta/subestima da liderança para mudança e gestão**
- 7. Falta de comunicação ou comunicação indevida**

## **8. Baixo relacionamento com clientes e influenciadores**

## **9. Os gestores não sustentam o projeto durante a mudança**

## **10. A TI não foi utilizada como aliada e/ou diferencial no processo de transformação**

Outros problemas também são referidos, como a perda de controle dos custos de implantação, despesas com infraestrutura, com realocação, contratação e treinamento de funcionários. Adiciona-se ainda a necessidade de uniformizar sistemas de informação, administrar diferentes aspectos culturais e alinhar processos, demandando maior esforço do que o planejado inicialmente. A significativa mudança cultural requerida pelo CSC e seu custo inicial, que pode ser elevado não podem ser relegados.

# **3. A origem e a evolução do centro de serviços compartilhado no setor privado**

Durante os anos 1970 as grandes corporações utilizavam o modelo centralizado de organização, principalmente para suas funções de suporte (como recursos humanos, finanças, tecnologia da informação e contabilidade). São apontados como pontos fortes do modelo centralizado: sistemas comuns, padrões e controles consistentes e economia de escala.

Por outro lado, os pontos fracos da centralização eram a passividade com relação às necessidades do negócio, os custos escondidos e sua inflexibilidade .

Na década seguinte surgiram as unidades estratégicas de negócio (SBUs – Strategic Business Units), ou simplesmente unidades de negócio, privilegiando o modelo descentralizado para as funções de suporte, em que cada unidade tinha liberdade de organizar-se como desejasse para atingir os objetivos. Em decorrência dessa descentralização passou a haver redundância de estruturas de suporte nas grandes corporações, o que elevou os custos operacionais. Os principais pontos fortes do modelo descentralizado são o controle da unidade de negócio sobre os serviços de suporte e a capacidade de reação às necessidades dos clientes. Como pontos fracos destacam-se a dificuldade de adoção de padrões na corporação, o surgimento de diversos tipos de controles, esforços de duplicação e altos custos.

É nesse contexto que a General Electric (GE) iniciou o desenvolvimento do modelo hoje conhecido como Centro de Serviços Compartilhado, tornando-se pioneira na sua utilização. Uma das principais características desse novo modelo organizacional é o fato de ser uma unidade semiautônoma de prestação de serviços.

A partir da segunda metade dos anos 1990, o modelo CSC passou a ser aplicado como estratégia operacional, estando presente, na atualidade, na maioria das grandes corporações globais. Pesquisa realizada em cooperação com a Wharton School e o Economist Intelligence Unit, com mais de 1200 CFO e profissionais seniores de finanças em grandes empresas do mundo, revelou que mais de 50% dos respondentes adotam o CSC como prática efetiva em suas organizações.

Outra pesquisa, realizada pela consultoria Bywater (2001), para o International Quality and Productivity Center, com 200 das 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune, constatou que 97% delas já utilizavam ou pretendiam utilizar os CSC.

Nascido nos Estados Unidos, o CSC teve pronta adesão em países europeus que rapidamente disseminaram o conceito entre suas empresas. No Brasil, nos últimos dez anos, houve expressivo aumento do número de organizações que passaram a adotar o CSC. Embora não existam números oficiais, observa-se o aumento de empresas participantes, relatando suas experiências no uso dos CSC. Estimo que até hoje, já há mais de 180 CSCs em operação e mais 300 estão em fase de planejamento ou implantação somente no Brasil.

A pesquisa realizada pela Xcellence & CO em 2011 e 2012 demonstra que o modelo evoluiu e o foco está centrado em melhoria na qualidade dos serviços e a redução de custos operacionais dos processos, antes através de redução de pessoal. Contudo ainda há um caminho a ser percorrido até ser reconhecido e operacionalizado como um parceiro de negócio.

Com relação aos serviços prestados pelos CSC, no início se limitavam a atividades transacionais e repetitivas, normalmente associadas a funções financeiras e contábeis. Posteriormente, com o amadurecimento do modelo, outras atividades, como gestão de recursos humanos, tecnologia da informação, customer service, marketing e vendas, atividades administrativas, logística e suprimentos, foram incorporadas ao portfólio de serviços dos CSC.

Depois da ampla utilização no setor privado, com a repercussão de casos de sucesso e o relato de reduções

de custos, outras organizações, privadas e públicas, passaram a buscar a adoção desse modelo, como hospitais e governos em vários países.

“A partir da segunda metade dos anos 1990, o modelo CSC passou a ser aplicado como estratégia operacional, estando presente, na atualidade, na maioria das grandes corporações globais.”

## 4. Os centros de serviços compartilhados no serviço público

Embora a literatura pesquisada não indique marco temporal no surgimento dos CSC na gestão pública, é possível fazer um paralelo entre o início da utilização dos CSC pelos governos e a evolução dos modelos de administração pública. A Nova Gestão Pública (NGP) favoreceu a adoção das práticas de serviços compartilhados no setor público ao preconizar a incorporação dos avanços da administração de empresas do setor privado. Segundo registros os pioneiros na utilização deste modelo no setor público foram os governos de Margareth Thatcher (Reino Unido) e Ronald Reagan (Estados Unidos).

Na gestão pública, os CSC permitem que os governos concentrem seus esforços em atividades de alto impacto para a sua missão, e não em funções administrativas rotineiras. Pesquisa realizada pela The Economist Intelligence Unit (2006), com 127 executivos do setor público envolvidos com CSC, revela que as principais motivações para a adoção do modelo são a redução de custos interdepartamentais, melhoria da satisfação dos cidadãos-clientes, implantação da agenda pró governo eletrônico e atendimento a outras exigências do governo (como o strategic sourcing).

Tomada a decisão pela implantação do CSC, os governos normalmente optam por quatro modelos (TOMKINSON, 2007): intrasserviço, serviço, corporativo e supracorporativo. O modelo intrasserviço – colaboração em um serviço específico ou especializado – possibilita que um órgão ou vários órgãos do governo compartilhem uma parte de um serviço, formal ou informalmente. Não há transferência de risco e esse modelo é útil para gerar economia de escala, a exemplo da organização de compras.

No modelo serviço, geralmente, um órgão permite que outro preste um serviço de forma completa em seu nome, transferindo o controle e a responsabilidade. Essa transferência ocorre por meio de formalização adequada do relacionamento, mas o órgão tomador do serviço continua com o controle do orçamento.

No corporativo, dois ou mais órgãos se unem para compartilhar um serviço. Os parceiros formam um arranjo para prestação de serviços, com a devida formalização. Não apenas os benefícios são compartilhados, mas também os custos e a governança do

CSC, de modo a assegurar o nível de serviço estabelecido.

No modelo supracorporativo, ocorre o compartilhamento com base na criação de um veículo de propósito específico para prestar os serviços. Os parceiros se unem e formam um arranjo para a prestação dos serviços. É criado um CSC (na qualidade de organização de propósito específico), que agirá em nome dos parceiros. Os riscos são totalmente transferidos para o CSC, que fica responsável por todos os recursos envolvidos na prestação dos serviços.

A escolha de um desses modelos dependerá do tipo de necessidade, dos riscos envolvidos e da abrangência dos serviços a serem prestados. Também a forma de parceria dependerá do grau de complexidade, da estratégia de fornecimento de serviços escolhida e do ambiente político favorável à sua criação.

Na administração pública inglesa, por exemplo, dos serviços prestados pelos CSC, destacam-se cinco serviços como sendo os mais frequentemente encontrados: rodovias, suprimentos, coleta de lixo, governo eletrônico e apoio a pessoas.

Quanto à esfera de governo onde se dá a utilização dos CSC, com base na experiência de países como Canadá, Estados Unidos, Irlanda, Austrália, Inglaterra, Holanda, Alemanha, França, Itália, Espanha, África do Sul e Singapura, a literatura indica a existência dos CSC tanto na esfera federal quanto na estadual e municipal. Ainda é bastante incipiente o uso dos CSC no setor público brasileiro. Os modelos mais conhecidos de utilização do conceito de CSC são voltados para o atendimento ao cidadão a exemplo do Poupatempo em São Paulo, SAC em Santa Catarina e Bahia, Na Hora no Distrito Federal, Viva Cidadão no Maranhão, Casa do Cidadão no Ceará, Central do Cidadão no Rio Grande do Norte, Expresso Cidadão em Pernambuco, Psiu/UAI em Minas Gerais, dentre outras.

Pesquisas complementares em fontes não acadêmicas resultaram na identificação de uma experiência denominada Unidade de Serviços Compartilhados (USC), no governo do Estado de São Paulo. O Estado de São Paulo está trabalhando para instituir o Programa Integra São Paulo, que pretende reunir, em um único local, órgãos da administração direta e indireta, objetivando facilitar o atendimento aos municípios, órgãos públicos e entidades civis. Desse programa faz parte a USC (Unidade de Serviços Compartilhados), que deverá ser responsável pela gestão e execução de serviços relacionados a condomínio, segurança, portaria, manutenção predial e telefonia, para todas as secretarias.

A implantação de um CSC no setor público é mais complexa do que no setor privado, pois, os motivos para implantação de um CSC na administração pública envolvem quatro lentes conceituais: **estratégica/organizacional, política, técnica e econômica.**

Historicamente há três principais dificuldades encontradas na implantação dos CSC na administração pública:

**a) investimento inicial insuficiente, impedindo a continuidade do projeto e afetando significativamente o moral da equipe envolvida;**

**b) falta de compromisso com mudanças de longo prazo, devido aos ciclos eleitorais ou à transferência de agendas políticas; e**

**c) diferenças culturais ou de expectativas entre os “serviços sob demanda”, presentes no CSC e a filosofia de “serviço impulsionado pelo fornecimento”, usualmente presente na gestão pública.**

A necessidade de se estabelecer uma nova cultura para a execução do modelo de serviços compartilhados é apontada como um dos temas críticos. Em particular, órgãos que utilizam os CSC são vistos como parceiros, porque a relação entre aqueles que executam uma tarefa e aqueles para quem a tarefa é realizada é vital para a consecução das metas da organização.

No setor público, a possibilidade de redução da força de trabalho é percebida como o obstáculo primordial por aqueles que estão considerando a adoção dos serviços compartilhados. No âmbito de uma iniciativa de serviços compartilhados, a estratégia de transição da força de trabalho é um meio e não um fim. Funciona melhor quando integrada com os elementos do plano de implantação dos serviços compartilhados, que normalmente inclui o detalhamento de descrições de novos cargos, novas competências exigidas, novos processos de negócio e especificações de novas tecnologias. Quatro medidas relativas à força de trabalho são apontadas como eventualmente necessárias: treinamento, **realocação, aposentadoria e demissão.**

## 5. A experiência britânica com centros de serviços compartilhados no serviço público

O governo britânico estabeleceu a seguinte visão em seu programa de transformação administrativa:

Até 2016 a maioria dos elementos transacionais de Serviços Corporativos no setor público será entregue através de organizações profissionais de serviços compartilhados. Algumas destas organizações permanecerão no setor público, mas muitas serão terceirizadas.

A rigor, desde 1970 existe legislação que permite aos governos locais prover bens e serviços para outros governos locais, visando principalmente os benefícios do ganho de escala derivado das compras conjuntas. Entretanto, os primeiros CSC no serviço público surgiram efetivamente no final da década de 1990. A agenda para a eficiência estabelecida pelo governo britânico nos últimos 12 anos colocou os centros de serviços compartilhados como destaque das políticas públicas. Além disso, as autoridades locais desempenharam papel de liderança, que tem favorecido a criação dos CSC, não apenas entre governos locais, mas também com outras organizações do serviço público, incluindo arranjos como “The Local Government Association”, “Local Service Partnerships” e “Local Public Service Boards”. Com os governos locais recebendo 75% do seu orçamento por meio de transferências do governo central, o ônus para uma melhor utilização dos recursos foi firmemente colocado nos conselhos locais.

Os principais serviços prestados pelos CSC no serviço público britânico são:

**a) serviços de back-office como finanças, tecnologia da informação, recursos humanos, folha de pagamento e outros serviços transacionais;**

**b) serviços sub-regionais como recolhimento e tratamento do lixo, que requer investimentos em larga escala, em nível regional ou sub-regional; e**

**c) serviços que podem ser combinados em bases geográficas para atingir economias de escala e cujo benefício advém da redução de despesas com viagens, por exemplo.**

O Shared Services Forum afirma que o governo inglês poderá economizar 40 bilhões de libras durante 10 anos pela concretização dos ganhos com serviços locais compartilhados de back-office. Para se ter uma ideia, existem 388 local councils na Inglaterra, com estruturas, status legal e portfólio de serviços muito parecidos. O documento “Transformational Local Government”, publicado em março de 2006 pelo governo britânico,

instituiu ações que levaram os governos locais a incorporar as áreas de tecnologia da informação e comunicação no modelo CSC. Ademais, recomendou explicitamente a adoção dos CSC como 'ferramenta' para a eficiência. Vale destacar a consideração de que os benefícios financeiros da adoção dos CSC no setor público britânico serão obtidos em prazo maior do que no setor privado, devido, quase sempre, à impossibilidade de demissões imediatas para redução da força de trabalho, como possível decorrência do compartilhamento de recursos.

Outros benefícios não monetários também são relatados, como:

**a) aprendizado de melhores práticas pelos órgãos públicos participantes;**

**b) compartilhamento de investimentos, a exemplo de sistemas, que de outra forma seriam inacessíveis para alguns órgãos; e**

**c) obtenção de economias de escala e eficiências que reduzem os custos dos serviços (redução de locais, sistemas, equipamentos), possibilitando o redirecionamento das economias para o custeio de outros serviços públicos essenciais.**

De modo geral os CSC britânicos são constituídos com base em quatro princípios:

**1) escopo e qualidade do serviço;**

**2) responsabilização democrática, governança e participação;**

**3) processos de serviços compartilhados e força de trabalho; e**

**4) investimentos públicos.**

Seis diferentes tipos de CSC foram definidos para o modelo britânico: colaboração e compartilhamento de procedimentos, consolidação corporativa, liderança representativa, serviços cogerenciados, parceria estratégica e outsourcing ou offshoring.

A colaboração e o compartilhamento de procedimentos são largamente difundidos entre governos locais. A colaboração envolve, frequentemente, várias autoridades locais e outros órgãos públicos trabalhando juntos.

Na consolidação corporativa, uma organização, tal como um departamento do governo central, centraliza a função financeira, a tecnologia da informação e (ou)

os recursos humanos em um ou mais centros de serviços, no âmbito regional ou nacional.

Na liderança representativa, uma autoridade é constituída em nome de um grupo de autoridades (por exemplo, fundos de pensão e tratamento de resíduos). Essa abordagem é geralmente baseada na prestação de serviços no próprio órgão (não terceirizada), embora no caso dos fundos de pensão também se inclua a terceirização da gestão de carteiras para instituições financeiras.

Os serviços cogerenciados envolvem um grupo de autoridades ou organismos públicos que estabelecem um projeto de serviços cogerenciados. Eles podem usar a mesma infraestrutura/software e padrões comuns, continuando a prestar os serviços por si mesmos no curto prazo, em âmbito sub-regional ou regional.

Na parceria estratégica com o setor privado, diversos centros de serviços compartilhados regionais são conduzidos por provedores de serviços privados.

Finalmente, no outsourcing ou offshoring, serviços são transferidos para uma empresa privada, visando a prestação contínua a um órgão público local, ou podem ser parcial ou totalmente transferidos para empresa privada.

As barreiras para a implantação adequada de centros de serviços compartilhados na Grã-Bretanha, foram:

**1. Espaço político do governo local ou restrições relativas às fronteiras entre governos;**

**2. Compatibilidade de tecnologia e sistemas;**

**3. Empregabilidade vis a vis o conceito de democracia industrial;**

**4. Falta de evidências quantitativas dos custos e benefícios;**

**5. Requisitos de responsabilidade e transparência;**

**6. Estruturas organizacionais e cultura;**

**7. Financiamento multiórgãos públicos;**

**8. Impostos para organismos públicos não departamentais;**

**9. Regras para quantidade de empregados (em departamentos do governo central);**

## 10. Regulamentação de suprimentos da União Europeia e impactos sobre o nível de emprego.

Outros aspectos críticos para a implantação dos CSC foram:

**a) a concentração de serviços corporativos e transacionais que, muitas vezes, leva a uma subavaliação da colaboração existente;**

**b) o foco em atingir redução de custos, mas com fraca base de dados para comprovar os custos originais e os benefícios efetivamente atingidos;**

**c) a ausência de preocupação com o impacto da estratégia de compartilhamento de serviços na economia regional e no nível de emprego; e**

**(d) a abordagem inadequada sobre a ameaça de transferência de postos de trabalho**

Do lado das práticas bem-sucedidas, destaca-se a criação de centros de excelência para centros de serviços compartilhados, reunindo especialistas, bem como, colocados à disposição dos governos interessados, em todos os níveis, metodologias, casos práticos, técnicas, padrões, sugestões e um ambiente web para a colaboração em foros e grupos de estudo sobre o tema. Também são desenvolvidos seminários para a troca de experiências, comunicação e acompanhamento das principais iniciativas.

## 6. Considerações finais

As principais determinantes para o surgimento dos CSC na gestão pública residem nos âmbitos estratégico/organizacional, político, técnico e econômico. A análise da experiência britânica deixou evidente que, embora os CSC tragam contribuições para a melhoria da qualidade e para a redução de custo no serviço público, existem dificuldades importantes atreladas à integração das agendas políticas dos participantes, que podem impactar a velocidade de implantação e obtenção dos benefícios.

É elevado o grau de complexidade na implantação de um centro de serviço compartilhado no setor público, destacando-se os seguintes problemas:

**a) a padronização de políticas interdepartamentais;**

**b) a dificuldade de concretizar ganho de escala no curto-prazo, pois parte considerável desse**

**ganho de escala é decorrente de redução de empregados, que no setor público contam com estabilidade de emprego; e**

**c) a dificuldade de comprovar os benefícios alcançados devido à inexistência de informações acuradas sobre os custos e volumes atuais.**

Embora os CSC estejam presentes há pouco tempo no serviço público, já demonstram seu poder transformador na reestruturação dos governos para atender às necessidades do funcionalismo, dos cidadãos e das empresas, seja em serviços internos ou para atendimento à comunidade.

A qualidade do gasto público estará cada vez mais na pauta do serviço público nos próximos anos. Também deve elevar-se a expectativa em torno da qualidade do serviço, de sua efetividade e da transparência do poder público.

O compartilhamento de serviços é uma decisão estratégica que tem impacto a longo prazo. É esperado que o compartilhamento de serviços seja menos focado em questões tecnológicas e cada vez mais em questões organizacionais e de governança, cruzando, portanto, fronteiras organizacionais e jurisdicionais. No caso brasileiro verifica-se que o potencial de benefícios pode ser expressivo.

Tomando-se como base, por exemplo, o governo federal, pode-se ter uma ideia da magnitude dos benefícios potenciais ao analisar-se a folha de pagamento do funcionalismo, que atinge cerca de R\$150 bilhões por ano. Caso a solução CSC traga 10% de redução de custos sobre essa base, poderiam ser convertidos cerca de R\$ 15 bilhões anuais com despesas de custo em investimentos.

O Brasil está caminhando rumo às melhores práticas de serviço público e, à medida que avança na direção de modelos organizacionais tecnicamente mais complexos e gerencialmente mais qualificados, mais demandará soluções como as oferecidas pelos CSC. Por outro lado, iniciativas ligadas ao GESPUBLICA como o governo eletrônico, crescentes no país, naturalmente clamam por uma revisão dos processos e da forma de organização dos serviços públicos, levando à discussão de soluções do tipo CSC. Os CSC também podem ser utilizados como instrumento para a melhoria da qualidade dos serviços e compartilhamento de investimentos entre municípios de uma determinada região.

Com o advento da lei dos consórcios públicos, deve haver um estímulo crescente ao surgimento de CSC

nas diversas esferas de governo, num primeiro momento intraesfera, passando posteriormente a experiências e iniciativas inter-esferas.

Vale destacar que o Decreto 6.932/ 2009, visando a simplificação do atendimento prestado ao cidadão, estabelece como diretrizes:

**a) o compartilhamento de informações e a atuação integrada e sistêmica entre os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal; na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade; e**

**b) a articulação com estados, Distrito Federal, municípios e outros poderes para a integração, racionalização.**

Ademais, o referido decreto torna obrigatória a publicação das “cartas de serviços ao cidadão” para organizações do Executivo Federal que atendem ao público, com o objetivo de informar o cidadão dos serviços prestados pelo órgão, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

Finalmente, para contribuir com a visão de futuro dos CSC na gestão pública, cinco tendências são destacadas:

**1) Os serviços providos pelos CSC tenderão a ser mais efetivos graças ao acesso à melhores práticas e parcerias. O uso de centros compartilhados tem sido inicialmente limitado aos serviços com padronização simples. No futuro, o escopo de aplicação deve ser ampliado e órgãos públicos poderão compartilhar processos completos de back-office. Mesmo aparentemente diferentes serviços podem ser compartilhados, como finanças, contabilidade, compras e recursos humanos.**

**2) Os processos de negócios na iniciativa privada passam por uma nova revolução com a utilização das técnicas, ferramentas e melhores práticas de BPM (Business Process Management). Essa tendência deverá se refletir no serviço público, que poderá beneficiar-se da gestão efetiva de processos, com conseqüente aumento de qualidade, redução de riscos e aderências às regras (compliance).**

**3) Tanto mais maduro um CSC, mais automatizado ele estará, podendo oferecer um novo patamar de serviços, onde clientes, funcionários e fornecedores podem se autoatender mediante**

**as tecnologias que aproximam o governo e a sociedade. Tecnologias como BPMS (Business Process Management Suite), ERP (Enterprise Resource Planning), web 2.0, social networking e governo eletrônico criarão ambientes favoráveis à colaboração e à inovação.**

**4) Os profissionais do serviço público terão cada vez mais acesso a técnicas, experiências e ferramentas utilizadas em CSC e esse compartilhamento de conhecimento deverá implicar a evolução do perfil desses profissionais. Isso deverá refletir-se na melhoria dos serviços prestados.**

**5. Os novos modelos de governança deverão adotar a postura de convidar o ‘cliente’ para participar efetivamente da gestão e aprimoramento dos CSC. Também os modelos de governança tenderão a assegurar que os ganhos de eficiência sejam de fato compartilhados pelos participantes e a transparência obtida por meio dos SLA (Service Level Agreements) e relatórios de desempenho/resultados publicados regularmente via internet.**

Certamente a próxima década trará relevantes inovações no campo da gestão pública, com um espaço potencialmente importante para os serviços compartilhados.

# ESTUDO SOBRE TENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DOS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

## BRASIL E AMÉRICA LATINA

A **Xcellence & CO.** na sua vocação em levar informações e conhecimento aos gestores corporativos, está disponibilizando o seu novo **Estudo sobre Tendências de Evolução dos Centros de Serviços Compartilhados – Brasil e América Latina, incluindo a Pesquisa** realizada durante os anos de 2011 e 2012 no Brasil e na América Latina com empresas de diversos portes, ramos de atividades e grau de maturação diferentes. O objetivo: identificar as melhores práticas, tendências e maturidade dos Centros de Serviços no Brasil e na América Latina.

### Abrangência da Pesquisa

- Evolução do Modelo
- Organização e Governança
- Processos
- Pessoas
- Tecnologia
- Localização
- Precificação
- SLA – Acordo de Serviços
- Cultura e Gestão da Mudança
- Indicadores
- Benefícios e Dificuldades
- Novos Desafios
- Nível de Maturidade
- Tendências na América Latina
- Ponto de Vista sobre o Futuro do CSC



Conjuntamente com este Estudo de Tendências, estamos disponibilizando 2 versões de Diagnósticos com foco de alavancar o desempenho operacional de seu Centro de Serviços ou de sua organização de modo geral e a personalização de um relatório de Tendências para sua empresa. Solicite o material pelo email: [estudotendencias@xcellence.com.br](mailto:estudotendencias@xcellence.com.br)

**Xcellence** & CO.

Transformando suas ideias em valor.

[www.xcellence.co](http://www.xcellence.co)

[www.xmagazine.co](http://www.xmagazine.co)

[www.sharedservicesportal.com](http://www.sharedservicesportal.com)