

ESTUDO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UM ENFOQUE DA GESTÃO ESTRATEGICA PARA CONTROLAR CUSTOS E AGREGAR VALOR À EMPRESA

José Aureo Marinheiro
Joshua Omone Imoniana

Resumo:

A gestão dos serviços em uma organização, também conhecidos como áreas de apoio, tem-se tornado um fator de grande importância, tanto no controle de custos, como na própria eficiência e qualidade oferecida por estes serviços, quer seja a clientes internos ou externos. A grande novidade nos dias de hoje surge com a criação dos Centros de Serviços Compartilhados CSC, onde as decisões estratégicas das atividades-fim das organizações ficam nas áreas de operação da empresa e a gestão dos serviços são centralizados em um único setor onde a função principal é suprir a empresa de acordo com a demanda pelos serviços com qualidade e a custos mais realistas, assim por não dizer, menores. O objetivo do presente estudo é demonstrar a maneira mais acertada de minimizar os custos, evitar a subutilização de recursos que normalmente não são baratos e de quebra ajudar os clientes a responderem com mais agilidade as mudanças impostas pela globalização adotando-se estratégia de CSC.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

ESTUDO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UM ENFOQUE DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA CONTROLAR CUSTOS E AGREGAR VALOR À EMPRESA

Resumo –

José Aureo Marinho

Universidade Metodista de São Paulo

jamarinho@bfb.com.br

Joshua Omone Imoniana

Universidade Metodista de São Paulo

A gestão dos serviços em uma organização, também conhecidos como áreas de apoio, tem-se tornado um fator de grande importância, tanto no controle de custos, como na própria eficiência e qualidade oferecida por estes serviços, quer seja a clientes internos ou externos. A grande novidade nos dias de hoje surge com a criação dos Centros de Serviços Compartilhados – CSC, onde as decisões estratégicas das atividades-fim das organizações ficam nas áreas de operação da empresa e a gestão dos serviços são centralizados em um único setor onde a função principal é suprir a empresa de acordo com a demanda pelos serviços com qualidade e a custos mais realistas, assim por não dizer, menores. O objetivo do presente estudo é demonstrar a maneira mais acertada de minimizar os custos, evitar a subutilização de recursos que normalmente não são baratos e de quebra ajudar os clientes a responderem com mais agilidade as mudanças impostas pela globalização adotando-se estratégia de CSC.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

ESTUDO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UM ENFOQUE DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA CONTROLAR CUSTOS E AGREGAR VALOR À EMPRESA

1. Introdução

As melhores empresas adotam estratégias para o desenvolvimento de valor para seus negócios, que incluem: planejamento estratégico, gestão de qualidade, foco no cliente e no mercado e gestão estratégica de custos entre outras.

Ao analisarmos essas estratégias, descobriremos como podemos consolidar nossa proposição de valor para sermos imbatíveis num cenário onde a utilização de inovações na tecnologia de gestão e de informação, a fim de agregar valor aos produtos e serviços e gerar resultados, é a nossa grande oportunidade de vantagem competitiva, já comprovada nas grandes empresas globalizadas.

Dentro desse cenário de inovação tecnológica de gestão, surgem os Centros de Serviços Compartilhados (CSC) ou *Shared Services Centers (SSC)*, ampliando conceitos e práticas até então aplicadas distintamente, ou agregando novos elementos, que vinham sendo pouco utilizados nos ambientes organizacionais.

O mercado está em constante transformação. A globalização é uma realidade em andamento e as consequências desse processo afetam os procedimentos gerenciais do dia-a-dia. Competitividade torna-se, mais do que nunca, o nome do jogo. O CSC é a maneira mais segura de aumentar a lucratividade dos negócios. Porém, não se deve esperar que traga economia de custos, apesar de em casos específicos, implicar recuo nos custos dos serviços. O que deve mover as empresas na direção do CSC é a produtividade. Os gestores precisam ter em mente que se trata de uma opção que, lhes dará mais tempo para as atividades-fim.

No entanto, diante das realidades mencionadas acima, quais então são as características com efeitos mais preponderantes nas estratégias empresariais? : Uma tentativa de responder essa indagação faz levantar os seguintes pressupostos deste estudo:

- O CSC é a maneira mais acertada de minimizar os custos, evitar a sub utilização de recursos que não são baratos e ajudar os clientes a responderem com mais agilidade às mudanças impostas pela globalização; e
- Os Centros de Serviços Compartilhados é uma estratégia de ganhos de competência e de escala em atividades que podem ser compartilhadas por mais de uma unidade da empresa.

Os Centros de Serviços Compartilhados significa centralizar num único espaço as atividades de *back-office* desenhadas pelas diversas unidades de uma mesma empresa. Popularizado por consultores da americana A. T. Kearney em meados da década de 90, o conceito vem ganhando adeptos nos últimos anos, aqui no Brasil. A grande vantagem está na possibilidade de focar mais no próprio negócio e, de quebra reduzir os custos operacionais. No mundo corporativo internacional temos os exemplos da Johnson & Johnson, Microsoft, Dow Chemical. No Brasil figuram a Petrobrás, o grupo mineiro Algar, a Gigante AmBev e o grupo CCR, *holding* criado em 1998 para administrar os investimentos em concessões rodoviárias.

De acordo com o Diretor da CCR, Marcio Batista, o Centro de Serviços Compartilhados visa aumentar a padronização de processos, alcançar ganhos de sinergia, obter uma otimização das administrações e compartilhar as melhores práticas entre as concessionárias, o que antes era feito de forma isolada pelas empresas.

2. Serviços

2.1 Contextualização

Conforme ATKINSON at alli (2000:295), *“muitas fábricas são organizadas em departamentos responsáveis pela execução de atividades designadas. Os departamentos que tem responsabilidade direta por converter matérias-primas em produtos acabados são chamados departamentos de produção. Em uma fábrica industrial, são departamentos de produção a fundição, a usinagem, a montagem e a embalagem. Departamentos que executam atividades que apóiam a produção, como manutenção de máquinas, setup de máquinas, engenharia de produção e programação da produção são chamados departamentos de serviços”*.

Ainda dentro de uma organização, o conceito de serviço não fica limitado à fábrica, mas transcende a outras áreas tais como:

- Compras
- Restaurante
- Processamento de dados
- Logística
- Operações Financeiras
- Recursos Humanos
- Telefonia

2.2. Característica dos Serviços

O serviço não pode ser colocado no estoque, e existe simultaneamente ao consumo e a produção. O serviço muitas vezes é prestado na frente do cliente (interno ou externo). O serviço deverá ser executado com a qualidade adequada, uma vez que o cliente já o estará recebendo. Se a capacidade em termos quantitativos do serviço for superior a demanda dos clientes, a parcela não

consumida representará serviços perdidos. O contrario, contudo equivale a uma baixa qualidade, pois corresponde a manter em espera os clientes não atendidos.

O serviço tem a característica de intangível. O entendimento de que as áreas de suporte das empresas funcionam como se fossem uma fábrica, onde as máquinas são representadas pelas mesas dos funcionários e os materiais são os documentos que se movimentam pelas mesas, nos permitem vislumbrar formas de aplicação de técnicas e metodologias de trabalho no campo da gestão da qualidade e da produtividade, que foram bem sucedidas na área fabril, como o *Just-in-Time*, Qualidade Total, etc. Esses conceitos aplicam-se as empresas do setor de serviço (bancos, financeiras, corretoras, seguradoras, hospitais, construtoras, etc.) e também às áreas de apoio das empresas (compras, processamento de dados, recursos humanos, operações financeiras, etc.).

3. Centro de Serviços Compartilhados - CSC

Conforme NORRIS at alli (2001:104), “os *Centros de Serviços Compartilhados* reúnem e consolidam atividades que não são estratégicas para a uma empresa, atividades que ninguém deseja realizar...”.

3.1. Conceito

NORRIS at alli (2001:107), define CSC como:

“A concentração dos recursos de uma empresa na execução de atividades comuns difundidas através de organização, a fim de prestar serviços a múltiplos parceiros internos, a um baixo custo e alto nível de serviço, com o objetivo comum de satisfazer clientes externos e acrescentar valor à empresa”.

Tomando definição do NORRIS at alli (2001: 104) como base pode-se dizer que serviços como de suporte técnico centralizado para dar apoio de informática para um conglomerado pode ser caracterizado como um CSS.

Ademais, numa empresa de cartão de crédito onde área da contabilidade atua como *back-office* (retaguarda) além de resolver as exceções que aparecem no processos de lançamentos de transações relacionadas com cartão de crédito pode também ser caracterizado como CSC. São por exemplo registros de débitos (compras, saques, cartão de crédito, tarifas, anuidades), créditos (estornos e pagamentos), juros (atrasos, parcelados e financiamentos), calculo e registro dos saldos, impressão e envio da fatura ao cliente ou associado e cobrar atrasos. Outros são contabilização de todos os registros, consolidação das informações, controles, fechamentos e resultados, cálculos de pontos e saldos de milhagem, impressão e distribuição de extratos de milhagem e pagamento.

3.2. Natureza dos Centros de Serviços Compartilhados

Conforme NORRIS at alli (2001:105), *os serviços de suporte são táticos. Estes serviços são necessários e auxiliam no apoio à estratégia da empresa. A consolidação destes processos e atividades não estratégicos em uma organização*

comum sob gerenciamento próprio libera os gerentes de cada unidade da empresa, para que gerenciam e ampliem suas principais capacidades e processos estratégicos, conduzindo ao aumento do valor do produto ou serviço daquela unidade para o cliente e, em última instância, ao aumento do valor para os acionistas.

Ainda conforme NORRIS at alli (2001:107), “os Centros de Serviços Compartilhados (CSC) são uma forma de liberar as unidades empresariais dos processos de apoio. Os processos de apoio baseados em transações, como aqueles encontrados em finanças, contabilidade ou recursos humanos, constituem os principais alvos deste tipo de consolidação”.

3.3. Objetivos

Os objetivos mais comuns que levam as organizações a criar os centros de serviços compartilhados são:

1. Redução de Custo através da eficiência

Reduzir os custos e o esforço necessário para prover apoio a diversos processos do grupo empresarial consolidando atividades que teriam que ser conduzidas em todas as unidades do grupo, tais como:

- a) processamento das transações financeiras
- b) compras
- c) operações dos centros de processamento de dados
- d) manutenção de microcomputadores
- e) gerenciamento dos benefícios de Recursos Humanos

2. Consolidação de Atividades

Todas as áreas de suporte da empresa – Recursos Humanos, Informática, Jurídico, Contabilidade, etc. - fazem o papel de empresa, oferecendo seus serviços e justificando a necessidade e o valor de suas ações. Com isso, a dedicação é total, e o resultado é a excelência em todas as áreas.

3. Padronização de Processos

Segregação das áreas de operação dos setores que se dedicam ao planejamento, criação e inovação tecnológica. Essa segregação das atividades promove na empresa uma sinergia natural, na qual a padronização dos processos melhora a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos.

3.4. Vantagens dos CSC:

- Melhoria da performance individual e da qualidade de vida.
- Melhoria do clima organizacional
- Melhoria da qualidade e produtividade
- Enxugamento de rotinas e conseqüentemente ganho de desempenho
- Desenvolvimento da capacidade individual

- Maximização do lucro e melhoria dos resultados organizacionais
- Oportunidade de mudanças no plano de carreira das pessoas
- Diminuição da carga de trabalho

3.5. Desvantagens dos CSC

- Fragmentação das atividades por diversas áreas em processo
- Eliminação de postos de trabalho
- Tendência para a informalidade e quebra de normas
- Tendências para mecanização dos processos
- Possibilidade de demissões com o enxugamento do quadro

4. Utilizar Recursos Internos ou Terceirizar

Qualquer discussão sobre a criação dos centros de serviços compartilhados inclui a seguinte pergunta: Por que não terceirizar as atividades consolidadas e economizar os custos associados à execução da operação? Esta consideração é necessária porque muitas empresas resolvem terceirizar essas atividades. Os serviços compartilhados e as atividades terceirizadas são as duas faces da mesma moeda. Terceirizar ou utilizar recursos internos em uma operação de serviços compartilhados é a pergunta final que deve ser feita depois que todas as informações foram reunidas e utilizadas.

As três considerações mais importantes antes de decidir por terceirizar ou utilizar recursos internos são:

- Qual a relevância estratégica das atividades?
- Qual o nível de atendimento atual dessas atividades dentro da empresa na forma como são oferecidos?
- Qual será o futuro nível de atendimento dessas atividades?

A resposta destas perguntas pode ser analisada na figura 4.1, abaixo: relevância *versus* capacidade. Se a capacidade interna é baixa, presume-se que terceirizar é melhor do que usar recursos internos, sem levar em consideração o grau de dependência das operações da empresa à atividade em questão. Se a capacidade interna é alta e existe um alto grau de relevância estratégica, as atividades jamais devem ser terceirizadas. Se a capacidade é alta e a relevância estratégica é baixa, será necessária uma decisão criteriosa que irá depender das capacidades poderem ser usadas de alguma outra forma a fim de agregarem mais valor.

Uma outra razão importante para usar os recursos internos em vez de terceirizar é manter a flexibilidade. Isto se tornará cada vez mais importante à medida que o processamento dos CSC passarem a ser realizado pela Internet.

Figura 4.1 Decidindo ou não pela Terceirização

1. Qual é a relevância estratégica e o impacto do serviço? - Dependencia operacional da capacidade existente - Importancia do desenvolvimento sustentado e inovador da capacidade	Experiencia Operacional	ALTO	
		Operacional	Estratégica
		Decisão: Sim	Decisão: Não
		Suporte	Transição
		Decisão: Sim	Decisão: Talvez
	BAIXO	Capacidade Disponível	ALTO
2. Qual o desempenho atual deste serviço? - Eficiência do custo - Nível de atendimento	Eficiência do Custo	ALTO	
		Foco Financeiro	Alta Qualidade
		Decisão: Talvez	Decisão: Não
		Descontrole	Foco no Cliente
		Decisão: Sim	Decisão: Talvez
	BAIXO	Nível de Atendimento	ALTO
3. Quais serão as futuras exigências deste serviço? - Melhoramentos necessários - Novas tecnologias, produtos e serviços necessários	Melhoramentos	ALTO	
		Reengenharia	Transformação
		Decisão: Talvez	Decisão: Sim
		Maturidade	Evolução
		Decisão: Não	Decisão: Sim
	BAIXO	Produtos e Tecnologia Necessários	ALTO

Fonte: Norris, Grant at alli (2001:109)

5. Tecnologia da Informação para adicionar valor aos CSC.

Conforme NORRIS at alli (2001:110), “os softwares ERP permitem que as empresas tenham CSC altamente eficientes. Na verdade, muitas companhias, incluindo a Bristol-Myers Squibb, Microsoft, Chevron e Hewlett-Packard, combinaram uma implementação bem-sucedida de software ERP com a criação de CSC”.

A vantagem da combinação do ERP com o CSC, é que uma transação é alimentada ao sistema somente uma vez. Em seguida, o software faz o registro da transação em todos os módulos apropriados da *suíte*, o que resulta em um sistema de apoio geral e integrado, baseado em informações adequadas e precisas. Os sistemas ERP transmitem as informações necessárias à operação do CSC. Sem o fluxo interno de informações, o CSC não poderia dar apoio ao empreendimento, especialmente em um empreendimento global, dentro de parâmetros de tempo e qualidade aceitáveis.

Outras ferramentas tecnológicas podem ser usadas para expandir o sistema ERP a sua capacidade de apoio à operação de serviços compartilhados. Estas incluem tecnologia de imagem, fax automático, mensagens automáticas, *workflow* e requisição pela *Internet*.

Conforme define NORRIS at alli (2001:110), “o *workflow* é uma forma de agrupar tarefas em pacotes e enviar os pacotes para os indivíduos que as operam. As mensagens automáticas oferecem muitas aplicações, entre elas a de auditoria interna da qualidade. O sistema é ajustado para enviar mensagens para

supervisores, gerentes ou inspetores quando o produto apresentar irregularidades ou estiver fora dos níveis de tolerância atuais. A tecnologia de imagem pode ser usada para visualizar documentos sem ser necessário enviá-los de forma física”.

5.1. Cenários Alternativos ao CSC com recursos da Web

Os CSC podem apresentar soluções tanto a níveis regionais de atividades como processos consolidados de toda a organização utilizando tecnologia da Web. Nesta conceituação podemos abrir as seguintes alternativas potenciais para estes cenários:

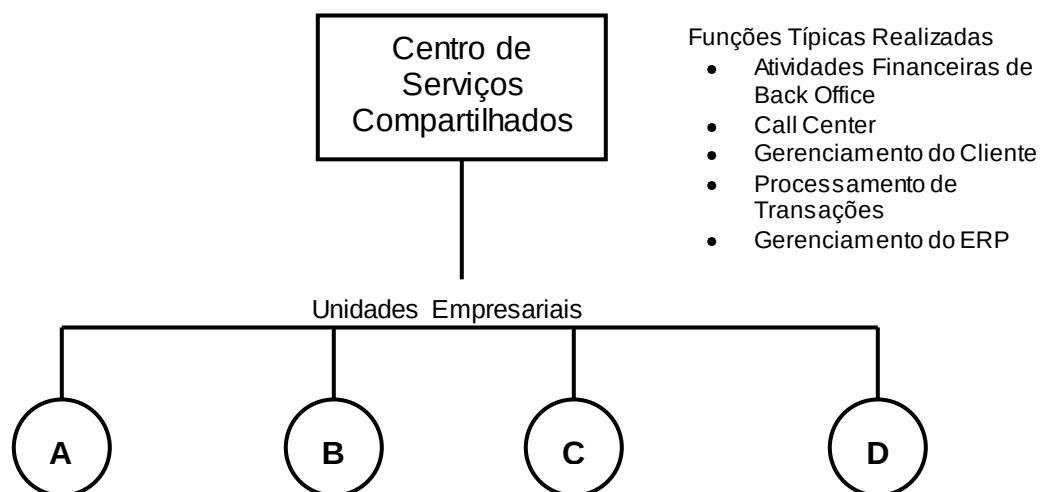
- a) *Back Office* Regional
- b) *Back Office* e *Front Office* integrados
- c) *Back Office* e *Front Office* separados

Back Office Regional

Esta forma de *Back Office* regional, constitui-se no modelo padrão, bastante comum nas organizações que não tem um CSC com uma preocupação corporativa, onde cada unidade regional da empresa executa também suas atividades de apoio, independente das necessidades corporativas, com repetição de processos.

Na figura 5.1 este modelo apresenta uma estrutura de CSC onde não existe nenhuma facilidade eletrônica e as atividades atendem a consolidações regionais.

Figura 5.1 CSC com *Back Office* Regional

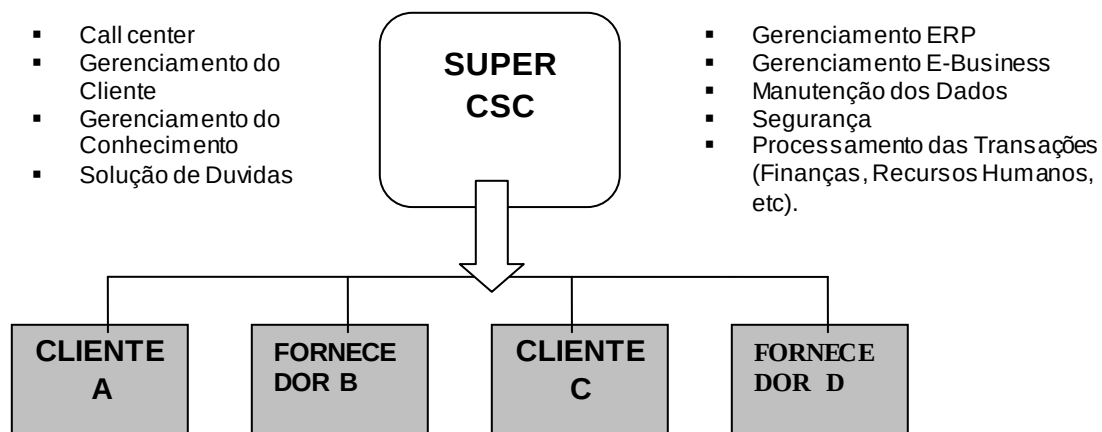


Back Office e Front Office

Este modelo mostrado na figura 5.2, indica diversos processos de *back office* e *front office* consolidados em uma serie de CSC regionais ou um “**Super CSC**” global.

Estes CSC incluem gerenciamento do relacionamento com o cliente no *front office* ou atividades de “atendimento a clientes” (*call centers* para duvidas, pedidos, assistência e serviço pós-venda), os elementos de recursos humanos do “atendimento a funcionários” no *front office*, as atividade *back office* envolvidas no gerenciamento de sistemas, manutenção de dados, finanças e gerenciamento de recursos humanos (Norris at alli, 2001).

Figura 5.2 – Back Office e Front Office integrados



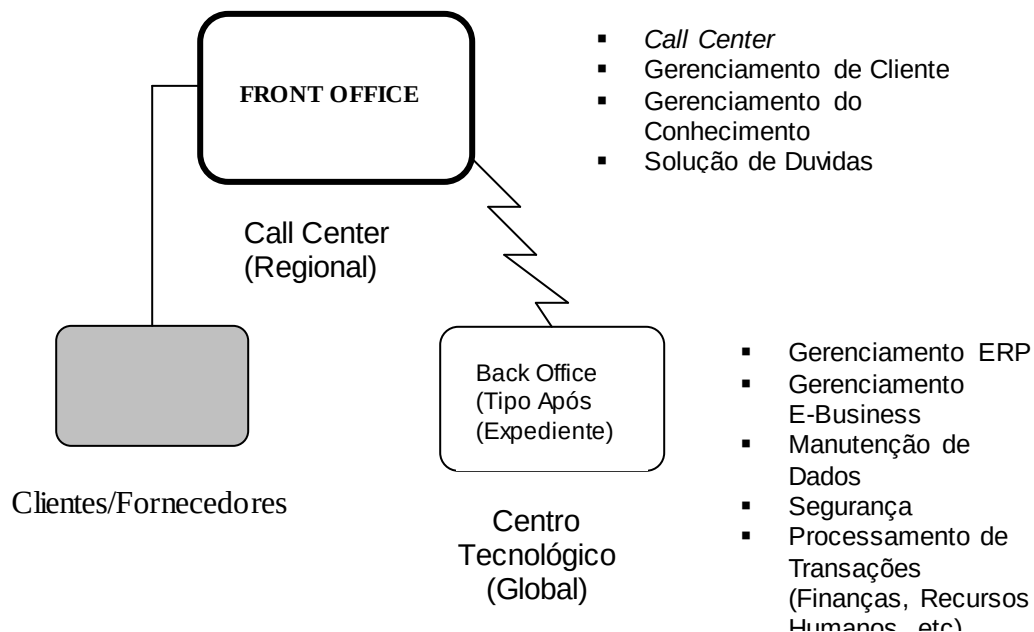
Fonte: Norris, Grant at alli (2001, p. 112)

Back Office e Front Office Separados

As atividades de *front office* são mantidas em modo vivo, enquanto as atividades de *back office* são automatizadas e mantidas em tempo integral durante os sete dias da semana, considerando do tipo após o expediente. Tanto as operações *back office* como as de *front office* podem ser regionais ou globais.

A disponibilidade global também pode ser mantida nas operações regionais em um modo alternado segundo o fuso horário. É o caso da American Airlines, que possui centros de atendimento ao cliente na Ásia, Europa e Estados Unidos. Norris, Grant (2001:113). Apesar de nenhum deles ficar ativo mais de 12 horas por dia, os clientes tem acesso 24 horas durante os sete dias da semana.

A figura 5.3 abaixo demonstra os CSC focados ao *back office* e *front office* mantidos separados.

Figura 5.3 *Back-Office e Front-Office Separados*

Fonte: Norris, Grant et al (2001 p. 112)

6. Utilizando o Custeio Baseado em Atividades nos CSC

6.1. Conceito do Custeio ABC

O Sistema ABC não é apenas uma nova maneira de se apropriar os custos para o produto que o gerou, mas é, também, uma nova maneira de se administrar, tendo como dados suporte, os custos e as suas características. As empresas estão usando o ABC para apoiar as decisões principais em linhas de produtos e segmentos de mercado, assim como relacionamento com clientes, e para assimilar o impacto da parte financeira e gerencial do ABC como um sistema de medida.

ABC é uma ferramenta de gestão estratégica de custos que evolui em resposta à ineficiência da contabilidade de custos tradicional e práticas de administração de custos. Ele não só ajuda com precisão a medir o produto e atividades, mas também provê a informação financeira e não financeira necessária para identificar oportunidades para reduções de custo e melhorias operacionais.

O custo dos serviços de suporte das empresas tem crescido, em relação aos custos totais, tendo grande importância com relação à forma de gestão a ser adotada ao se prover os Centros de Serviços Compartilhados. Com isso, para permanecer lucrativo neste ambiente, o gestor precisa de informação de custo precisa, da qual podem ser tomadas decisões empresariais com base nessas informações.

Quando na prática se sabe quanto custa para prover um serviço específico, podem ser tomadas decisões estratégicas com maior precisão. Podem ser usados

dados atuais para prever a utilização de um serviço ou atividade, e por estes dados, pode ser calculado o custo desta atividade ou finalmente do objeto de custeio.

Alicerçado nesse raciocínio as técnicas do Custeio Baseado em Atividades (ABC) desenvolvido para os custos fabris também podem ser aplicadas às empresas do setor de serviços, assim como, nas funções de apoio das empresas.

No passado as despesas fabris preponderavam sobre as demais. A fábrica era o ponto central de todos os investimentos – a evolução das estratégias de mercado, distribuiu de maneira mais equilibrada os gastos das áreas de apoio. Assim, igualmente ao que ainda ocorre com muitos custos indiretos de fabricação, tradicionalmente, para definir políticas de preços de venda, as empresas rateiam os custos das áreas de apoio – finanças, *marketing*, recursos humanos, logística, etc. – pelas diversas linhas de produtos utilizando sistemáticas simplistas, como a da percentagem sobre as vendas. Se, por exemplo, a despesa de armazenagem representa cinco por cento do total das vendas da empresa, esse é o percentual a ser aplicado a cada produto. Essa prática também pode conduzir a distorções nos custos finais; alguns produtos tenderiam a receber a contribuição de despesas de armazenagem maior do que deveria, mascarando seus resultados, superestimando, pois, as despesas, enquanto que outros produtos teriam a parcela que lhes cabe, subestimados.

Kaplan e Cooper (1998) apud Zanetti (2003), afirmam que os sistemas tradicionais de custeio são apropriados para emissão de relatórios financeiros e ainda continuam sendo usados com essa finalidade; porém não fornecem informações adequadas, uma vez que consideram apenas gastos ativáveis – assim entendidos como aqueles itens que compõem o produto, matéria-prima, mão-de-obra direta e outros gastos – e as despesas operacionais como as de *marketing*, vendas e de distribuição, que, apesar de serem necessárias ao processo, não são alocadas a esses.

Dizem, ainda, que os sistemas tradicionais de custeio não condizem com a realidade dos negócios, uma vez que contemplam questões que não estão sendo permitidas nos dias atuais, como a estabilidade, funcionários e departamentos específicos. Afirmam também que hoje são necessários aprimoramentos contínuos e integração multifuncional, com o objetivo de dar respostas mais rápidas e ágeis ao cliente e a esse novo mercado.

6.2. O Custeio ABC mensurando o CSC

Usualmente, o termo produto, segundo Cogan (1999), aplica-se ao se enfocar um bem de fabricação. Na realidade, produto pode representar um bem, ou um serviço. Por outro lado, os produtos manufaturados das indústrias podem ser entendidos como serviços prestados sob forma de produtos. Numa outra visão, nas empresas que prestam serviços, estes são seus produtos. Assim, o entendimento de que as áreas de serviços funcionam como se fosse uma fábrica permite vislumbrar a aplicação, nas empresas de serviços, de técnicas e metodologias de trabalho que foram bem sucedidas nas empresas de manufatura. Seguindo esse raciocínio, as

técnicas do ABC desenvolvidas para os custos fabris, podem ser aplicadas às organizações do setor de serviços e às funções de apoio das empresas, ou seja, aos Centros de Serviços Compartilhados.

Na gestão dos Centros de Serviços Compartilhados, a exigência de informações relevantes, principalmente de custos e desempenho, com o objetivo de apoiar o processo de decisão, faz necessária a adoção de ferramentas de medição mais eficazes e confiáveis.

Assim, o sistema de custeio baseado em atividades (ABC), considerado mais avançado em termos de lógica dos critérios de alocação de custos indiretos e mais vinculados à realidade produtiva atual, enquanto ferramenta, ajuda à compreensão, a mudança e o crescimento organizacional (Ching, 1997).

Assim, nos Centros de Serviços Compartilhados, a adoção do ABC vai permitir conhecer melhor os seus custos e, obviamente, obter melhores informações sobre os custos e a lucratividade de cada um dos clientes atendidos e serviços compartilhados, uma vez que essa abordagem trabalha uma melhor distribuição dos custos fixos e indiretos, os quais são a maioria nesses centros.

Segundo Berts (1995), uma organização de serviços, no nosso caso os CSC, que implanta o ABC deve estar voltada para o mercado e focada na qualidade para saber se os serviços produzidos são considerados como valor agregado pelo cliente. Num mercado competitivo melhorias contínuas de qualidade e redução de custos tem que acontecer.

Ainda segundo o autor, apud Mauad e Pamplona (2002), as empresas de serviços ao implantarem o ABC devem estar cientes de que:

- ?? clientes (mesmo internos) exigem serviços que, freqüentemente, aumentam as despesas empresariais sem um aumento correspondente na receita. Portanto, é fundamental que se entendam os custos e as atividades envolvidas no serviço para melhor gerenciá-los;

- ?? o uso efetivo de informação da lucratividade por cliente, aumenta a capacidade da empresa em melhorar seu relacionamento com esse cliente e, conseqüentemente, consolidar uma relação cada vez mais rentável e duradoura;

- ?? a estrutura de custo varia de acordo com a linha de negócio da organização se voltada para serviço profissional (consultor, advogado, contador, etc.) ou outros serviços (transporte, bancos, hotéis, restaurantes, etc.)

- ?? os custos indiretos devem ser divididos em centros de custos homogêneos;

- ?? na maioria dessas empresas o principal custo são os salários;

- ?? hierarquizar as atividades em níveis de unidade, lotes, sustentação de produtos e sustentação de instalações favorece uma análise mais apropriada do consumo dos recursos pelas atividades e como estas são utilizadas pelos serviços. Esse pensamento também é compartilhado por Nakagawa (1994);

- ?? em empresas cujo trabalhador desempenha suas tarefas em atividades múltiplas, fica difícil de se controlar o tempo dedicado para uma atividade específica;

- ?? o tempo de atividade varia por linha de produto e segmento de cliente, assim, o uso do custo médio de atividade para calcular o custo do produto, pode levar a conclusões incorretas;

?? a base para levar as atividades aos serviços é o tempo. Desenvolver um estudo do tempo é fundamental;

?? a divisão das atividades não deve chegar a um nível muito baixo pois o custo para gerenciá-las pode se tornar muito alto e conseqüentemente inviável.

Na concepção do CSC, o fundamental é considerá-lo como uma empresa independente, onde os estudos de custos e receita gerados para a organização são colocados lado a lado, fazendo com que a agregação de valor à corporação de a essa uma vantagem competitiva.

Se os produtos e os serviços de uma empresa atendem às necessidades do cliente, e este considera o justo o preço, pode-se dizer que o negocio produziu valor para ele. Valor é a combinação de qualidade (relacionado aos aspectos físicos tangíveis do produto, e no caso de um serviço, a qualidade do trabalho existente), serviço (nível de serviço percebido pelo cliente) e preço (aquilo que o cliente pagou pelo que obteve). O nosso desafio como fornecedores (de serviços no caso dos CSC) é determinar o que os clientes valorizam, o que consideram tratamento justo e apropriado, por quais produtos ou serviços estão dispostos a pagar a mais, e o que realmente podemos oferecer a eles.

Um ambiente de negócios em constante mutação exige das empresas um alto grau de flexibilidade, só alcançado quando existe um perfeito alinhamento entre recursos, ações e estratégias. O grande desafio é transformar seu plano estratégico em um instrumento efetivo para a realização da sua missão.

A busca da liderança de mercado requer uma forte orientação voltada para o futuro e a disposição de assumir compromissos estratégicos com todas as partes interessadas: clientes, força de trabalho, acionistas, fornecedores, e principalmente a alta gerencia. O planejamento estratégico precisa antever muitas mudanças, como os Centros de Serviços Compartilhados (CSC), onde novas oportunidades de negócio, desenvolvimento tecnológico, padronização e sinergia, entre outros, faz com que toda a organização reflitam esse compromisso de mudanças numa visão de futuro de longo alcance.

7. Conclusão

O objetivo desse trabalho foi discutir a importância do Centro de Serviços Compartilhados, ferramenta de apoio e de melhoria das informações no processo de gestão dos serviços compartilhados nas organizações.

O setor de serviços, utilizando o conceito dos CSC, que vem crescendo ano após ano, passando a ocupar cada vez mais espaço no moderno ambiente de negócios passou a buscar novos conceitos em gerenciamento para que pudesse acompanhar esse novo mercado interno, cada vez mais exigente.

Conforme comentado por Silvio Rogério Marchiori, responsável pelo comando do Centro de Serviços Compartilhados da CCR, o centro já está implantado e em fase de levantamentos e de estudos, buscando a melhor pratica e experiência que foi testada e teve eficácia comprovada em uma concessionária do

grupo. Essa pratica bem sucedida será preservada e compartilhada entre as demais concessionárias. “O centro deverá atuar como um radar, capturando sinergias nos serviços”.

Essa comprovação pratica da eficiência dos CSC, aliadas a outras ferramentas de gestão como o Custeio Baseado em Atividades (ABC), além dos recursos disponíveis da Tecnologia da Informação, como o ERP e a Web, fazem com que os CSC passem a ter uma função estratégica na gestão de custos das empresas.

No entanto, esse é um dos primeiros tratamentos reflexivos que está sendo dado ao assunto de grande complexidade como centro de serviços compartilhados na área de gestão de custos para ajuda a preencher lacunas existentes entre a pratica e a ciência.

Concluimos por tanto que há inúmeros estudos investigativos ou reflexivos que podem ser desenvolvidos a respeito de centro de serviços compartilhados, especialmente em relação ao tratamento matemático dos variáveis dependentes.

Glossário:

Back-office – Funções de Apoio

Call center – Centros de chamada (normalmente com o cliente).

CSC – Centro de Serviços Compartilhados

E-Business – Negócios utilizando os recursos da informática e Web

ERP – Enterprise Resource Planning – Gestão Integrada de Recursos Empresariais

Front-office – Funções de operação.

Just-in-time - No momento certo, necessário, exato.

Holding – Companhia formada para controlar investimentos ou subsidiárias.

Setup – Configuração, preparação para um novo trabalho.

Shared Services Centers – Centros de Serviços Compartilhados.

Software – Programa para computador.

Suíte – Termo inglês para definir serie.

Workflow – Fluxo de trabalho

WEB – Rede Mundial de Comunicação utilizando a informática.

Bibliografia

ATKINSON, Anthony A.; **BANKER**, Rajiv D.; **KAPLAN**, Robert S.; **YOUNG**, S. Mark. *Contabilidade Gerencial*: São Paulo: Atlas, 2000.

BERTS, K. e **KOCK**, S. *Implementation Considerations for Activity-Based Cost Systems in Service Firms: The Unavoidable Challenge*. Management Decision, v. 33, n.6, p.53-57, 1995.

CHING, Hong Yuh. *Gestão Baseada em Custeio por Atividade – Activity Based Management*. São Paulo: Atlas, 1997.

COGAN, S. *Custos e Preços – Formação e Análise*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.

HORNGREEN, Charles T.; **FOSTER**, George; **DATAR**, Srikant M. *Contabilidade de Custos*. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos, 2000.

MAUAD, Luiz G. A., **PAMPLONA**, E.O. *O Custeio ABC em Empresas de Serviços: Características Observadas na Implantação em uma Empresa do Setor*. IX Congresso Brasileiro de Custos. Outubro de 2002. São Paulo. SP.

NAKAGAWA, M. *ABC – Custeio Baseado em Atividades*. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

NORRIS, Grant; **HURLEY**, James R.; **KENNETH**, M. Hartley; **DUNLEAVY**, John R.; **BALLS**, John D. *E-Business e ERP – Transformando as Organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

RAUPP, Elena Hahn. *Estratégias de Gestão com Inovações Tecnológicas e Organizacionais*. Revista de Contabilidade do CRCSP, Ano VII, nº 24, 2003. p.4-24.

ZANETTI, Amilson Carlos. *O processo de Medições de Desempenho Organizacional e o Método de Custeio Baseado na Atividade (ABC)*. Revista Brasileira de Contabilidade, Ano XXXII, nº 140, 2003. p. 49-57.

Sites Consultados:

www.ccr.com.br

www.camargocorrea.com.br

www.ambev.com.br

www.cps.softex.br/serviços_oferecidos.html

www.foconet.com.br

www.bigbiz.com.br

www.com.../conteudo