

# **Serviços Compartilhados - Uma Abordagem Para a Redução das Despesas Administrativas**

**Marcos Sebastião Baum**

## **Resumo:**

*O presente trabalho tem por objetivo demonstrar como uma empresa com unidades de negócios totalmente descentralizadas, conseguiu padronizar e unificar seus processos, reduzindo com isso seus custos administrativos. Isso foi possível através da implantação dos Serviços Compartilhados (Shared Services), que tem por objetivo a concentração dos processos repetitivos e comuns às unidades de negócios em um centro de serviços compartilhados, liberando as unidades de negócios para dedicar seu tempo a tarefas de maior valor agregado. Essa concentração dos serviços num só lugar agrega, além de eficiência na padronização dos processos e no fluxo da comunicação, a diminuição dos custos de manutenção com os processos administrativos.*

**Área temática:** *Gestão Estratégica de Custos*

**SERVIÇOS COMPARTILHADOS – UMA ABORDAGEM PARA A  
REDUÇÃO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS**

MARCOS SEBASTIÃO BAUM – Ms. Ciências Contábeis  
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Centro de Ciências Econômicas  
Av. Unisinos, 950 – 93022-000 São Leopoldo (RS)  
[mbaum@mercado.unisinos.br](mailto:mbaum@mercado.unisinos.br)

Professor

PATRÍCIA DIAS ANTONIUK – Contadora  
Rua: Gaston Englert, 552/806 – 91360-210 Porto Alegre (RS)  
[Pantoniuk@uol.com.br](mailto:Pantoniuk@uol.com.br)  
Analista de Controladoria

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

## **SERVIÇOS COMPARTILHADOS – UMA ABORDAGEM PARA A REDUÇÃO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS**

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar como uma empresa, com unidades de negócios totalmente descentralizadas, conseguiu padronizar e unificar seus processos, reduzindo com isso seus custos administrativos.

Este procedimento foi possível com a implantação dos serviços compartilhados (*Shared Services*), que tem como objetivo concentrar os processos repetitivos e comuns às unidades de negócios em um só centro de serviços compartilhados, liberando, assim, as unidades de negócios para dedicar seu tempo a tarefas de maior valor agregado.

Essa concentração dos serviços num só lugar agrega, além de eficiência na padronização dos processos e no fluxo da comunicação, a diminuição dos custos de manutenção com os processos administrativos.

Palavras-chave: serviços compartilhados, despesas administrativas e racionalização.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

## **SERVIÇOS COMPARTILHADOS – UMA ABORDAGEM PARA A REDUÇÃO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS**

### **1 – Introdução**

Com a globalização, as empresas passaram a enfrentar uma realidade completamente desconhecida até então. A concorrência se acirrou em todos os mercados e o perfil dos consumidores se alterou na medida em que tiveram acesso a novos produtos com diferentes níveis de qualidade e preço. As distâncias se reduziram e empresas localizadas em qualquer parte do mundo passaram a disputar os mesmos mercados.

Com isso, as empresas começam a repensar a sua forma de gestão com a unificação de atividades afins. Muito se tem trabalhado no chão de fábrica buscando racionalizações nos processos produtivos, com ganhos expressivos na redução dos custos. No entanto, pouco se tem feito nas áreas administrativas devido à crença de que se tratam de custos fixos.

Uma das formas de obter vantagem competitiva neste ambiente frenético é através da técnica chamada serviços compartilhados. Nesse ambiente, uma empresa puxa atividades que apóiam os principais processos do negócio para fora de cada unidade de negócio e as consolida numa unidade de operação separada, que opera esses processos de suporte como seu processo de operação principal, liberando as unidades de negócio para se concentrarem em suas atividades fim.

Mudar para um método de serviços compartilhados acarreta em uma enorme mudança cultural para uma organização. Todavia, essa é uma forma de agregar economia aos custos operacionais da empresa e de padronizar os processos de atividades de apoio, o que possibilitará um aumento significativo na produtividade e eficiência.

### **2 – Mudanças**

Segundo Chiavenato (1998, p. 24), mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição para uma situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas cidades, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima e no dia-a-dia. Toda mudança implica em novos caminhos, novas abordagens, novas soluções. Ela significa uma transformação, que tanto pode ser gradativa e constante, como ser rápida e impactante. Ela rompe o estado de equilíbrio alcançado na situação anterior e o substitui por um estado de provisoriedade, de tensão, de incômodo. Nas empresas, as mudanças estão ocorrendo a todo instante. Do lado de fora, clientes mudam seus hábitos de compra e preferência, fornecedores mudam características e preços das matérias-primas, prestadores de serviços impõem diferentes condições e esquemas de trabalho, concorrentes mudam suas estratégias, sindicatos iniciam novas reivindicações, o governo impõe alterações nas leis e isto tudo nunca acaba. Assim, toda empresa está sujeita a numerosos fatores externos e internos que contínua e incessantemente sofrem mudanças.

Para se alcançar às mudanças existem diferentes abordagens. Pode-se optar pela reengenharia, pela terceirização, pela parceria ou pelos serviços compartilhados.

## 2.1 – Reengenharia

Segundo Chiavenato (1998, p. 180), reengenharia é a mudança radical dos processos de trabalho da empresa e a implementação de novos projetos totalmente diferentes. Trata-se de refazer inteiramente a reengenharia organizacional, repensando todos os processos empresariais para introduzir novos patamares e alavancar economias em custos, qualidade, atendimento e velocidade.

A reengenharia tenta alcançar grandes níveis de desenvolvimento. Ela terá de ultrapassar a sabedoria convencional e os limites impostos pela organização, devendo ser clara e funcional o mais possível. Deverá utilizar informação tecnológica, não para automatizar processos existentes e assim criar novos.

Segundo por Antunes et al., a reengenharia segue os seguintes princípios:

- 1) organizar os processos com base nos resultados e não nas tarefas;
- 2) colocar aqueles que vão utilizar o *output* do processo a executá-lo;
- 3) colocar o processamento da informação nas mãos de quem a produz;
- 4) tratar os recursos dispersos geograficamente como se estivessem centralizados;
- 5) ligar atividades paralelas em vez de integrar apenas os seus resultados;
- 6) colocar o ponto de decisão onde o trabalho é executado, permanecendo o controle implícito no processo;
- 7) recolher a informação apenas uma vez e na fonte.

A reengenharia implica em muitas alterações e não apenas nos processos. A estrutura organizacional, o sistema de gestão, qualquer coisa que tenha a ver com o processo tem de ser alterada de forma integrada.

## 2.2 – Terceirização

Segundo Fontanella (1994, p. 21), a terceirização é um modelo administrativo que tem como objetivo a concentração dos esforços na razão de ser da empresa (atividade - fim), transferindo para terceiros especialistas tudo aquilo que fizer parte das atividades-meio.

A terceirização é uma forma de administrar tanto grandes quanto pequenas organizações de modo estratégico, oportuno e adequado na busca da eficácia empresarial. Para Leiria (1991, p. 17), algumas empresas, principalmente grandes indústrias, já descobriram a vantagem de adotar a contratação de terceiros.

Segundo Alvarez essa empresa tem passado contínua e progressivamente por modificações em suas estruturas organizacionais, com vistas à adequação aos novos imperativos ambientais. Embora a terceirização provoque mudanças, a recíproca não é verdadeira. Muitas empresas realizam as mudanças em seu modo de agir sem terceirizar.

## 2.3 – Parceria

Para Alvarez (1996, p. 5), a parceria sugere um envolvimento e uma interação maior entre contratantes e contratadas, superando os limites da simples formalização do

contrato, onde se define preço, qualidade e prazo de entrega. Essa relação é norteadada pela convergência de interesses, onde as partes se comportam como sócios do mesmo empreendimento.

O termo parceria é quase sempre concebido de forma restrita, significando apenas a relação entre contratantes e contratadas. No entanto, para por a parceria em prática, a empresa envolverá todos os seus setores componentes, visto que o novo relacionamento impactará não só na área em que efetua a compra ou na contratação de um serviço, mas em toda a empresa. Logo, é preciso que Finanças, Suprimentos, *Marketing*, Recursos Humanos, Departamento Jurídico e outras áreas estejam envolvidas na discussão do acordo.

### **3- Serviços compartilhados**

Segundo Schulman et al. (2001, p. 3), no ambiente cada vez mais competitivo de hoje há uma pressão para que os gestores agreguem valor às suas empresas, minimizando processos de suporte e se concentrando em processos estratégicos e atividade afins. As empresas estão se confrontando com múltiplas unidades de negócio, que têm processos de suporte e pessoal duplicado. Elas precisam buscar um meio de permitir que as operações estratégicas cresçam mais rapidamente sem serem sobrecarregadas por distorções ou cargas extras do suporte.

Um das formas encontradas para resolver esse dilema é através da junção de alguns desses processos de suporte e atividades não estratégicas em uma organização separada, que, por sua vez, tratará esses processos e atividades como o centro de seus próprios negócios. Esse conceito é conhecido como serviços compartilhados.

Schulman et al. (2001, p. 9) definem serviços compartilhados 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”. Conforme Schulman, conseguir uma lucratividade maior implica em distribuir alguns elementos comuns de cada unidade de negócio, utilizando serviços de suporte, ou seja, processos e atividades que não são, por definição, fundamentais para a estratégia das unidades de negócio.

Sendo a meta da empresa o crescimento, o caminho para atingi-la é através da cadeia de valores. Para isso, diretores e gerentes devem focar seus esforços na melhoria dos processos do negócio e torná-los mais eficazes, considerando não apenas a eficiência do processo, nem apenas a melhoria funcional.

Os serviços de suporte da empresa são de natureza tática necessários para apoiar as estratégias da empresa. Por si só eles não são estratégicos. Ao juntar esses processos e atividades não estratégicas numa organização comum, sob seu próprio gerenciamento, a empresa libera as unidades de negócio individuais para tratar suas metas, permitindo que os gestores das unidades de negócio concentrem seus esforços na solução dos problemas do negócio através da melhoria dos processos principais das unidades, aumentando, assim, a cadeia de valores e, como resultado, levando ao seu crescimento.

Existe oposição em toda a empresa que muda para o modo de serviços compartilhados. Ela surge porque para muitos, especialmente para os gerentes de unidades de negócios, os serviços compartilhados têm o sabor de centralização e controle da empresa. Entretanto, uma vez criados pelas razões adequadas, implementados de forma apropriada e administrados como uma unidade de negócios, os serviços compartilhados são uma chave para a descentralização bem-sucedida.

### **3.1 – Motivos que estimulam empresas a buscarem serviços compartilhados**

O motivo que estimula empresas a buscarem serviços compartilhados é simples: os clientes e o ambiente de negócios exigem. A competição está forçando as empresas a serem mais competitivas e flexíveis. A eficiência das transações e a eficácia dos processos de suporte são cada vez mais importantes nesse ambiente.

Para Schulman et al., o ambiente exige a consolidação dos processos e atividades de apoio dentro dos centros de serviços compartilhados. As empresas devem criar processos e sistemas unificados para ganhar uma visão de cliente de abrangência geral. As empresas devem recolocar processos e estruturas de organização que as capacite a responderem globalmente às informações consolidadas.

Serviços compartilhados são um veículo para se chegar a isso. Permite a concentração de foco necessária, a redução de custos que os clientes demandam e facilitam o apoio aos clientes da empresa junto às unidades de negócios. Serviços compartilhados não apenas produzem eficiência na redução de custos, mas também fornecem a uniformidade e o foco que necessários para servir bem aos clientes.

## **4 - Serviços compartilhados na ABB**

Algumas empresas já implantaram com sucesso os serviços compartilhados. Um exemplo disso é o Centro de Serviços Compartilhados – SSC na ABB Ltda.

A ABB Ltda faz parte do grupo ABB, maior empresa de tecnologia em energia e automação do mundo, presente em mais de 100 países com mais de 1000 empresas, empregando cerca de 160 mil pessoas que atuam nas áreas de concessionárias, indústrias de processo, indústrias de manufatura e consumo, óleo, gás e petroquímica e serviços financeiros.

A ABB implementou o SSC devido a pressões competitivas do mercado por preços menores, desregulamentação e abertura de novos mercados e comprovação de que seus custos administrativos mundialmente estavam superiores a empresas do mesmo porte.

O objetivo da implementação do SSC foi à redução dos custos administrativos, com a unificação e agrupamento dos recursos administrativos para obter economia de escala, maior eficiência e flexibilidade organizacional.

O SSC funciona como uma empresa, administrando seus recursos, atendendo seus clientes e trabalhando continuamente para aprimorar seus processos.

Os benefícios alcançados vão além da redução de custos. Aliviadas das funções administrativas, as unidades de negócios puderam dar mais atenção às suas atividades afins e focar nos processos de decisão que impactem seus resultados. A economia de escala, o redesenho dos processos e de novos investimentos na área de informática resultaram em maior qualidade nos serviços administrativos e custos menores nos serviços compartilhados.

### **4.1 – Implementação do SSC**

A implementação do SSC na ABB se deu em nível mundial. No Brasil, a implementação do projeto piloto foi conduzida por um comitê chamado de *Project*

*Time*, formado por representantes da área de controladoria, de processos e de informática. Esse comitê relatava o processo de implementação no país para o grupo de coordenação mundial GP (*global process*).

Uma vez concluída essa implementação, o *Project Team* foi substituído gradualmente por uma nova estrutura que visa dar continuidade e disseminar o SSC por todas as unidades da organização no país.



Figura 1: Organização do Projeto  
Fonte: Arquivos internos da ABB Ltda.

O projeto do SSC consistiu em quatro fases:

1. consciência – construir consciência e entendimento do conceito de serviços compartilhados em geral, bem como do programa de serviços compartilhados da ABB em particular. Isto foi feito através de apresentações e discussões com os envolvidos e apresentações por todos os canais de comunicação internos da empresa;
2. estudo da viabilidade – definir quais serviços deveriam ser compartilhados por unidade de negócios, bem como sua viabilidade econômica;
3. implementação – criar um centro de serviços compartilhados integrando as unidades de negócios;
4. operação – operacionalização dos serviços e contínua melhoria do centro de serviços compartilhados.

Os objetivos da fase de implementação em um projeto específico para um país podem ser:

- a) confirmar os objetivos e o acesso ao estudo de viabilidade através de um processo mais detalhado com a tecnologia da informação;

- b) criar um centro de serviços compartilhados com a integração da companhia piloto como meta principal;
- c) integrar as demais de acordo com metodologia de implementação;
- d) definir e realizar os ganhos rápidos definidos no estudo da viabilidade;
- e) definir os benefícios completos dos serviços compartilhados através da implementação de processos de práticas mais adequadas e soluções de tecnologia da informação.

O acesso geral à implementação para as unidades de negócios foi definido na fase de consciência, após organização dos primeiros processos. Esse entendimento orienta a unidade de negócios, capacita novos líderes de estarem a postos quando as mudanças ocorrerem, dá benefícios rápidos através de consolidação, constrói uma base forte para as mudanças dos processos necessários e lida com barreiras políticas que podem surgir à frente.

O plano de implementação é para integrar as unidades de negócios sem grandes mudanças nos processos. Os processos e melhorias de tecnologia da informação devem ser baseados nos processos atuais da empresa e ser realizados o mais rápido possível.

#### **4.2 - Definindo os Serviços Compartilhados**

A ABB é uma empresa muito descentralizada e, por isso, havia vários processos semelhantes em todas as unidades de negócios.

Para a definição dos serviços a serem compartilhados, foi criado o “Acordo de Nível de Serviço”, que tinha a finalidade de definir quais processos administrativos seriam executados pelo SSC. Além disso, o acordo definiu um ambiente, no qual o SSC poderia proporcionar serviços com elevado nível de qualidade a um baixo custo. As partes envolvidas no acordo precisavam estar conscientes de que o proposto somente seria possível caso houvesse a cooperação para o benefício mútuo.

Sem a necessidade de ter os mesmos processos em todas as unidades de negócio, foram selecionados na ABB alguns processos básicos, conforme figura 2, a serem contemplados pelos serviços compartilhados. Para cada um desses processos foram definidos serviços específicos que seriam prestados pelo SSC:

- a) contabilidade – contabilidade geral, livros fiscais, rotinas mensais e transferências de dados, fechamento mensal, trimestral e anual e preparação dos *reports* gerenciais para as filiais;
- b) recebimento fiscal – processamento de todas as notas fiscais de nossos fornecedores de produtos e serviços, conferência com suas ordens de compra e arquivo legal dos documentos processados;
- c) faturamento – emissão e controle de todas as notas fiscais dos produtos e serviços fornecidos aos clientes da ABB;
- d) contas a receber – acompanhamento, recebimento e processamento dos valores referentes ao fornecimento de produtos e serviços aos clientes;
- e) contas a pagar – acompanhamento, pagamento e processamento dos valores referentes aos produtos e serviços adquiridos dos fornecedores;
- f) ativo fixo – abertura e controle de projetos de investimentos e administração do sistema de ativo fixo: controle da ativação, transferências e baixas de bens;

g) despesas de viagem – controle e processamento das autorizações de viagem, conferência, contabilização e pagamento dos relatórios de despesas de viagem dos funcionários;

h) folha de pagamento – processamento do sistema de folha de pagamento e dos encargos sociais.



Figura 2: Processos contemplados pelo SSC  
Fonte: Arquivos internos da ABB Ltda.

Os processos selecionados para implementação apresentavam uma excessiva burocracia, utilizando vários formulários em papel. Com o SSC, esses processos foram racionalizados e passaram a ser processados eletronicamente, dispensando as inúmeras vias em papel. Na tabela 1 se tem uma comparação da situação antes e após o SSC.

Tabela 1

Comparação entre situações antes e depois da implementação do SSC

Formulários	Antes do SSC	Com SSC
Solicitação de Notas Fiscais	8 formulários	1 formulário
Requisição de cheques	6 formulários	1 formulário
Projetos para Investimentos	3 formulários	1 formulário
Transações Contábeis	3 formulários	1 formulário
Adiantamento à fornecedores	2 formulários	1 formulário
Autorização de viagem	1 formulário (5 vias)	1 formulário

Fonte: Informações internas da ABB Ltda.

### **4.3 – Definindo os Preços dos Serviços**

Os preços dos serviços compartilhados devem ser bem definidos para evitar conflitos. O preço a ser cobrado deve ser estabelecido de forma específica para cada atividade. Na ABB, esses preços são comparados mundialmente com empresas de dentro e fora do grupo ABB por uma consultoria externa. Se o preço proposta estiver acima da média, este somente poderá ser praticado se a controladoria das unidades de negócios aceitarem a justificativa e concordarem com o preço. Se o preço estiver na média, o mesmo será aplicado automaticamente.

O valor dos serviços é cobrado mensalmente através de nota de débito, acompanhada de um extrato com os serviços utilizados para cada área de negócio, demonstrando os preços unitários e as quantidades de serviços prestados.

Considerando-se não ter como objetivo a obtenção de lucro, uma vez que, ao final do exercício social, o SSC sempre apresentará resultado zero, é preocupação constante a redução de custos. O SSC é prestador de serviço e cobra das unidades de negócio pelas atividades que realiza. Dessa forma, todos os gerentes tentam melhorar seus processos, reduzindo ao máximo o número de horas extras, impressão de documentos, bem como reduzindo, dentro do possível, outras atividades que geram custos. Essas economias serão transferidas para os clientes, o que lhes possibilitará uma maior lucratividade.

### **4.4 – Gerenciamento do SSC**

O SSC, como qualquer atividade de negócios, foi departamentalizado, seguindo a origem dos próprios processos existentes na ABB antes da implementação dos serviços compartilhados. Estes departamentos são estruturados da seguinte forma:

- contabilidade geral e impostos;
- contas a pagar e a receber;
- recebimento e faturamento;
- gerenciamento de ativo fixo;
- processamento de folha de pagamento;
- relatórios de despesas.

Estes departamentos estão sob a responsabilidade de três gerentes funcionais, os quais se reportam ao gerente geral, cuja função principal é manter a uniformidade e a coesão dos serviços prestados pelo SSC.

Os departamentos de contabilidade geral e impostos, gerenciamento de ativo fixo, processamento da folha de pagamento e relatórios de despesas estão sob a responsabilidade de um gerente, lotado fisicamente na matriz da ABB, na cidade de Osasco. Ele é responsável pelo processamento destas informações em todas as unidades de negócios da ABB existentes no país. O segundo gerente é responsável pelos processos de contas a receber e a pagar. A habilitação do pagamento, ou seja, o *input* da informação no sistema, é feito dentro da unidade de negócios. O SSC inicia sua atuação após a habilitação e previamente à cobrança para levantar quaisquer aspectos que possam impedir o recebimento. Este gerente está lotado na matriz, em Osasco, e também executa trabalhos para todas as unidades de negócios.

O terceiro gerente é responsável pelas áreas de recebimento fiscal e faturamento. Devido às características da legislação estadual e municipal em relação às questões de

ICMS e ISS, são mantidos postos avançados com um número reduzido de funcionários em cada unidade de negócios para recebimento das notas fiscais de compra, emissão das notas fiscais de venda e arquivamento da documentação fiscal.

O trabalho principal dos três gerentes funcionais é o de atuar na solução de problemas que prejudicam o desempenho das atividades do SSC, bem como de dar suporte aos funcionários quanto a orientações e treinamentos, quando necessário.

Como prestadores de serviço às áreas de negócios, a preocupação com a qualidade é permanente dentro do SSC. Dessa forma, os gerentes funcionais e o gerente geral dedicam 20% e 50%, respectivamente, do seu tempo às atividades de melhoria contínua dos processos, automatizando, simplificando e padronizando as atividades. A cada trimestre é feita uma pesquisa de satisfação dos clientes, a fim de avaliar e nortear a forma de atendimento.

#### **4.5 – Benefícios alcançados com a implementação do SSC na ABB**

A implementação do SSC na ABB possibilitou aos gestores das áreas de negócios uma maior dedicação às atividades que agregam valor a sua operação, com redução dos custos.

Os custos administrativos da ABB tiveram uma redução de aproximadamente 30%. No ano de 2000, eles consumiam uma fatia de 0,90% do faturamento. Em 2002, esses custos consumirão em torno de 0,60% tomando-se por base o mesmo faturamento do ano de 2000. Considerando-se o faturamento previsto para 2002, os custos administrativos do ano representarão apenas 0,30%.

Além da redução expressiva dos custos administrativos, ocorreu uma grande melhoria na qualidade dos serviços oferecidos pelo SSC. Esta informação é confirmada pela pesquisa de satisfação realizada no final de 2001 com os clientes internos do SSC.

Além desses benefícios, com a implementação do SSC ocorreu uma padronização das atividades de suporte ao negócio, o que acarretou em uma modernização e em uma automatização dos processos. Essa padronização de atividades também proporcionou uma maior confiabilidade e segurança nas transações financeiras, qualidade nos números reportados e redução de custos adicionais com multas e juros de pagamentos em atraso para fornecedores. Possibilitou ainda uma melhor visibilidade, para toda a organização, das regras da empresa, pois, com a efetiva conferência dos relatórios de despesas, houve uma unificação de procedimentos.

Outro benefício obtido com a padronização e simplificação dos processos foi o aparecimento de outras oportunidades de melhoria até então ocultas, face a pouca interação que havia entre todas as unidades de negócios.

#### **4.6 – Barreiras/restrições à implementação do SSC**

A principal barreira enfrentada pela ABB para a implementação dos serviços compartilhados foi a resistência das unidades de negócios em liberar seus melhores funcionários para desempenhar as atividades incorporadas pelo SSC.

Outra restrição enfrentada foi a crença de que não haveria comprometimento do SSC com as unidades de negócios, assim como a falta de qualidade nos serviços compartilhados.

Isso foi superado com a alta qualidade nos serviços compartilhados e com transparência nas decisões do SSC.

Segundo Ângela Cláudia Andrade, da Consultora JCR & Calado Consultores (acessado em 13.05.2002), nem todas as empresas podem transformar as atividades de suporte e apoio em unidades de serviços autônomas de serviços compartilhados. Se a empresa tem dificuldades em estruturar as unidades de negócio para estabelecer infraestrutura adequada ao novo conceito, se a gerência não puder se comprometer com as mudanças e existirem conflitos quanto às responsabilidades dos processos que serão afetados, então os serviços compartilhados não são adequados à empresa. Não adianta simplesmente aglomerar pessoas e atividades num único local e afirmar que aplica o conceito de *Shared Services*. Há a necessidade da modelagem e padronização dos processos e da reestruturar da empresa para se adequar aos novos conceitos e cultura, integrar os sistemas e a comunicação, transformando a visão de apoio em parceiros internos.

#### **4.7 – Melhorias desenvolvidas após a implementação do SSC**

O SSC busca uma constante melhoria nos serviços prestados às áreas de negócios com a redução dos custos dos serviços prestados. Na ABB, o SSC vem trabalhando nesse sentido em várias frentes, promovendo melhorias nos processos.

Um dos serviços que demanda um grande número de horas é o atendimento a fornecedores que procuram saber informações sobre o processamento de seus pagamentos. Essas solicitações, via de regra, são feitas por telefone. A melhoria que está sendo desenvolvida consiste na liberação de uma senha para cada fornecedor que permitirá a consulta via *internet* do *status* de contas a pagar, reduzindo, assim, o número de horas gastas com atendimento telefônico desses fornecedores.

Outra melhoria desenvolvida consiste na implantação de código de barras bidimensional para entrada de notas fiscais de fornecedores que apresentam um elevado número de emissão de documentos fiscais. Também está sendo desenvolvida uma integração eletrônica entre os sistemas da ABB e o dos despachantes aduaneiros visando à eliminação do processo de digitação das notas fiscais de importação na ABB. Esses dois procedimentos reduzirão sensivelmente as horas atualmente gastas com digitação.

Está em desenvolvimento um projeto para emissão de notas fiscais de venda a *laser*, visando tornar mais ágil o processo de faturamento. Ainda em relação ao sistema de faturamento, brevemente será implementada a ordem de venda via *internet* a ser preenchidas por distribuidores, representantes e alguns clientes especiais. Esse procedimento permitirá o ingresso da ordem de venda diretamente ao sistema de faturamento, sem a necessidade de sua digitação, havendo tão somente uma conferência de dados por um funcionário. No sistema atual, as ordens de venda são imputadas ao sistema mediante a digitação de um funcionário do SSC.

Finalmente, está em desenvolvimento um projeto que possibilitará a solicitação de transações com o SSC via *internet*. Atualmente, as transações são eletrônicas via *software Lotus Notes*, que não está disponível para todos os usuários.

#### **5 – Resultados alcançados em outras empresas que implementaram o SSC**

Outras empresas brasileiras também já implementaram com sucesso o SSC. Conforme o seminário da Gazeta Mercantil, alguns exemplos de resultados podem ser comprovados:

### 5.1 - Votorantim

A Votorantim (Grupo Votorantim, Votorantim Metais, Companhia Mineira de Metais, Companhia Níquel Tocantins e Siderúrgica Barra Mansa) tinha até 1999 um modelo organizacional estruturado por empresas independentes e totalmente auto-suficientes, o que proporcionava várias oportunidades de melhoria.

A clara superposição de atividades e esforços motivou um grande projeto no ano de 2000, com foco em Serviços Compartilhados e Supply Chain (nova organização Central de Suprimentos interagindo as funções de negociação, suporte e atendimento). Tinha como objetivos a) definir quais serviços poderão ser compartilhados entre as unidades de negócio e a corporação; b) desenhar, a nível global, a estrutura necessária para poder compartilhar estes serviços; c) avaliar os benefícios esperados e os riscos da centralização; d) elaborar uma proposta de plano de mudança.

Os benefícios anuais combinados entre serviços compartilhados e *supply chain* prevêm um ganho esperado R\$ 24,0 a R\$ 38,0 milhões (7% a 11%).

### 5.2 - Petrobrás

O SSC na Petrobrás visa prestar serviços, otimizando recursos e compartilhando soluções que revertam em melhoria contínua de resultados para o sistema Petrobrás. Os serviços compartilhados têm como objetivos atender às necessidades de serviços do cliente, permitindo-lhe concentrar-se em sua atividade fim e melhorar seu desempenho através do compartilhamento de ganhos de escala e profissionalismo.

São objetos dos serviços compartilhados:

- a) pagamentos e recebimentos – R\$ 35 bilhões/ano;
- b) serviços de pessoal – 24.486 empregados;
- c) lançamentos contábeis – 5,0 milhões/ano;
- d) viagens – 26 milhões/ano.

De 1995 a 1998 – foram oficializadas as três regionais que concentraram os serviços de apoio e passaram a atuar como prestadoras de serviços, de forma compartilhada, aos órgãos operacionais da companhia.

De 1997 a 2000 – implantação de unidades de serviços junto aos órgãos clientes.

Em 2000 – criação do órgão de serviços compartilhados, com estrutura central e congregando as três Regionais.

O serviço compartilhado esta integrado à Diretoria de serviços da companhia, constituído por uma estrutura central. Situada na cidade do Rio de Janeiro e congregando as três Regionais: São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador.

Os resultados alcançados foram diminuição de custos, ganhos de escala, redução de estoques, diminuição de pessoal, aumento de base de clientes e aumento do escopo de serviços.

### 5.3 - Grupo Iracema/São Martinho

O grupo Iracema São Martinho é constituído por um centro corporativo, duas unidades industriais, e um centro de serviços compartilhados (CSC). O grupo responde

por aproximadamente por 3% da produção nacional de cana de açúcar, com faturamento de US\$ 260.000.000 no ano de 1999.

As atividades selecionadas para o CSC foram recursos humanos, logística integrada, controladoria, informática, jurídico e financeira. O CSC teve início em maio de 2000, e hoje acumula resultados acima dos esperados no início da reestruturação.

Os benefícios vão muito além da redução de custos, ou seja, com a implantação do CSC e padronização dos processos ganha-se em escala, investimentos em tecnologia, aumento da produtividade operacional, melhoria nos controles e sinergia nos processos.

Como prestador de serviços, o CSC tem seu foco operacional voltado ao cliente interno. Para monitorar o grau de satisfação, existe uma pesquisa de satisfação do cliente que é realizada a cada 6 meses.

#### **5.4 - Alcoa**

As informações sobre a Alcoa foram retiradas de um artigo publicado por Daniela D'Ambrósio.

Cerca de 80 pessoas dividem metade do oitavo andar do Centro empresarial na sede da Alcoa Alumínio, em São Paulo. Em cada mesa há gráficos com medidas de performance e, na parede, um radar de excelência com as metas propostas rodeadas de planilhas que controlam, diariamente, o volume de crédito e cobrança, contas a pagar e receber e administração de ativos fixos. A complexidade do trabalho e o monitoramento não seriam tão expressivos se os dados contábeis, ali consolidados, fossem apenas da unidade administrativa. A equipe concentra a área financeira de todas as 26 unidades da empresa entre fábricas e filiais de distribuição espalhadas por todo o país.

Os resultados práticos da centralização foram a redução de custos de aproximadamente 30% na área financeira e maior agilidade no processo. O balanço contábil, que demorava entre quatro e cinco dias para ser consolidado, está sendo fechado no segundo dia útil do mês.

#### **6 - Conclusão**

A globalização está claramente fazendo do mundo um só mercado e permitindo que os consumidores adquiram bens e serviços de fornecedores localizados em qualquer lugar. Dentro desse cenário, as empresas se vêem obrigadas a melhorar seus processos e reduzir custos para competir e sobreviver.

O propósito deste trabalho foi demonstrar como as empresas podem, com a implementação dos serviços compartilhados, reduzir as despesas administrativas e, além disso, unificar e padronizar seus processos, obtendo economias de escala e melhorias de qualidade nessas atividades.

Por ser um caminho novo a optar, pode gerar grandes mudanças na empresa, requerendo grandes transformações e envolvendo a organização e as pessoas que nela trabalham.

Salientou-se que nem todas as empresas podem transformar suas atividades de apoio em um centro de serviços compartilhados. A empresa que tem uma única unidade de negócios não tem motivos para fazer um SSC. Serviços compartilhados também não são adequados para empresas que apresentem as seguintes situações:

a) dificuldades em estruturar unidades de negócios para estabelecer infraestrutura adequada ao novo conceito;

b) se a gerência não puder comprometer-se com as mudanças e existirem conflitos quanto às responsabilidades dos processos que serão afetados.

No entanto, ficou evidenciado que serviços compartilhados podem reduzir de forma significativa os custos das atividades administrativas. Concentrando as atividades de apoio da empresa em um centro de serviços compartilhados, modelando e padronizando seus processos, usufruindo a tecnologia para encurtar distâncias, facilitando o fluxo de comunicação e informação, esta empresa estará contribuindo para melhorar sua competitividade.

## 7 - Bibliografia

ALVAREZ, Manuel S.B. Terceirização: parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ANDRADE, Ângela Cláudia. Centro de lucro dentro da sua empresa. Disponível em: <<http://www.redegestao.com.br/desafio21/gec125.html>>. Acessado em: 13.05.2002.

ANTUNES, Licínio; ALMEIDA, Alfredo; PEREIRA, Nelson. Reengenharia. Disponível em: <<http://www.eden.dei.uc.pt/gestao/forum/temas/classicos/reengenharia.html>>. Acessado em: 05.09.2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

D'AMBRÓSIO, Daniela. Centro das atividades das organizações. Disponível em <http://www.kmpress.com.br/out9908.htm>. Acessado em: 06.11.2001.

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. O lado (des)humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administra-lo. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

SCHULMAN, Donniel S.; HARMER, Martin J.; DUNLEAVY, John R.; LUSK, James S. Shared Services – Serviços Compartilhados. Traduzido por Maria José Roque. São Paulo: Makron, 2001.

SEMINÁRIO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS, 2001, São Paulo. Serviços Compartilhados. São Paulo: Jornal Gazeta Mercantil, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.