

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

MARCELO PAIXÃO ALMEIDA

CENTROS DE SERVIÇOS:
ANÁLISE DE SEUS DESAFIOS EM DIFERENTES ESTÁGIOS DO DESENVOLVIMENTO

UBERLÂNDIA
2018

MARCELO PAIXÃO ALMEIDA

CENTROS DE SERVIÇOS:
ANÁLISE DE SEUS DESAFIOS EM DIFERENTES ESTÁGIOS DO DESENVOLVIMENTO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para conclusão de curso.

Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial

Orientação: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues

UBERLÂNDIA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

A447c
2018 Almeida, Marcelo Paixão, 1974-
Centros de serviços [recurso eletrônico] : análise de seus desafios em diferentes estágios do desenvolvimento / Marcelo Paixão Almeida. - 2018.

Orientador: Carlos Roberto Domingues.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.1348>
Inclui bibliografia.
Inclui ilustrações.

1. Administração. 2. Centros de atendimento ao cliente.
3. Desenvolvimento organizacional. 4. Empresas multinacionais.
I. Domingues, Carlos Roberto. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

MARCELO PAIXÃO ALMEIDA

CENTROS DE SERVIÇOS:

ANÁLISE DE SEUS DESAFIOS EM DIFERENTES ESTÁGIOS DO DESENVOLVIMENTO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN da Universidade Federal de Uberlândia – UFU, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Uberlândia, 4 de julho de 2018.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, UFU/MG - Orientador

Profa. Dra. Jaqueline Florindo Borges, UFU/MG

Prof. Dr. Luis Carlos Padrão, UFU/MG

Dr. Sandro Valdecir Deretti Lemes, UNESPAR/PR

AGRADECIMENTOS

Para meus amores, Ana e Mariana, que durante dois anos suportaram minha ausência em tantos momentos, e continuaram me amando incondicionalmente.

Para meus pais, Dalva e Luiz Almir que, com seu exemplo, durante minha infância, se dedicaram aos seus próprios estudos. Lembro de escutar o carro chegando na garagem do prédio tarde da noite, era o “papi” chegando da faculdade. Mais tarde, muitas vezes li trechos do código civil, para ajudar a “mami” a estudar para a prova iminente. Toda minha gratidão nunca será demais.

Para meus avós, Marieta, Amadeu, José Darcy e Diva, que dedicaram tanto de suas vidas para que seus filhos tivessem educação. Deixaram como legado famílias maravilhosas e numerosas.

Ao professor Carlos Roberto Domingues que, com sua paciência e orientação, soube conduzir minha mão e direcionar meus esforços sabiamente.

Aos colegas de profissão que, direta ou indiretamente, contribuíram com palavras, opiniões e sua valiosa experiência: Ercidina Stumm, Élcio Mendonça, Gerson Beraldo, Plínio Campos, Fabio Jakob, Daniela Scherer, Viviane Fantinel, Leo Delarole, Juliano Dutra. Muito aprendi com todos vocês nesta caminhada.

Aos colegas de aula, com quem tantas vezes compartilhei angústias e inconformidades. Daniela Farah foi uma valiosa companheira de jornada.

Aos amigos queridos e distantes: Franciele, Sabrine, Júnior, Cláudia, Gláucia, que souberam e apoiaram esta iniciativa, mesmo que tivessem que ouvir minhas lamentações vez ou outra.

Às famílias Paixão e Almeida, a quem não visitei em dois anos, e que apoiaram meus esforços. Meus queridos primos: nossos filhos são os novos primos. Samuel e Daniel, o dindo estará aí no verão... até lá, estudem!

Aos respondentes anônimos, que colaboraram com este projeto: obrigado do fundo do meu coração. Não existiria pesquisa e conhecimento sem pessoas altruístas como vocês.

Muitas outras pessoas queridas ajudaram com conselhos, dicas ou mesmo uma palavra de carinho quando as coisas pareciam difíceis.

Espero ter demonstrado meu agradecimento a todos no exato momento em que me ajudaram, como prova de meu apreço.

Ao maior de todos os Mestres, sem Ele eu nada seria:

Caminharam em silêncio. Logo chegaram à sua humilde morada, insistiram que ele entrasse, e sentaram-se para comer. Deram a Ele o pão para abençoar e, quando Ele começou a partí-lo e entregá-lo a eles, os olhos dos dois abriram-se, e Cleofas reconheceu que o convidado deles era o próprio Mestre.

–É o Mestre! Disse ele.

(FUNDAÇÃO URÂNTIA, 2016).

RESUMO

Esta pesquisa descreve e analisa os desafios enfrentados na gestão dos Centros de Serviço em organizações privadas multinacionais, relacionando tais desafios com os estágios de desenvolvimento destas organizações. A pesquisa tem caráter funcionalista, abordagem qualitativa e natureza aplicada, valendo-se do estudo de casos múltiplos, e a coleta de dados se realizou através de entrevistas semiestruturadas. O público entrevistado são gestores de três organizações privadas multinacionais, sediados em Centros de Serviços no sul e sudeste do Brasil, em setores distintos da economia. Cada uma das três organizações encontra-se em uma diferente etapa daquelas três identificadas que caracterizam a evolução de um Centro de Serviços: pré-implementação, implementação e pós-implementação. Os resultados mostram que os desafios emergem conforme o grau de desenvolvimento do Centro e estão relacionados com os seguintes fatores: Estrutura Organizacional; Redução de Custos; Gestão de Relacionamento com o Cliente; e Processos. Alguns desafios são recorrentes ao longo de toda a existência do Centro, outros apresentam menor relevância inicial para depois crescerem em importância, enquanto ainda outros decrescem em complexidade ao longo do tempo, apenas para se apresentarem com criticidade renovada em um momento posterior, dadas as condições propícias. Como aplicação prática deste trabalho, foram elaborados mapas conceituais descrevendo estes desafios conforme as etapas em que ocorrem, visando assim prover aos gestores destas organizações uma ferramenta para situar-se, posicionar-se estrategicamente e, portanto, planejar seus próximos passos, fazendo uso eficaz de seus recursos e tempo.

Palavras-chave: Centro de Serviços. Estágios dos Centros de Serviços. Gestão.

ABSTRACT

This research describes and analyzes the challenges in managing Service Centers in private multinational organizations, relating such challenges with the developmental stages of such organizations. The research has a functionalist approach, of qualitative profile and of an applied nature, using multiple cases study, and the data collection was made through semi-structured interviews. The public interviewed are managers from three private multinational organizations, based in Service Centers in the South and Southeast of Brazil, from different economic sectors. Each of the three organizations is in one of the three different stages that mark the evolution of a Service Center: pre-implementation, implementation, and post-implementation. The conclusion is that the challenges can effectively be located according to the level of development of the Center, and they are related to the following factors: Organizational Structure; Costs Reduction; Customer Relationship Management; and Processes. Some challenges are recurring for the entire existence of the Center, some present less initial relevance, gaining relevance later, while still other challenges have their complexity diminished over time, only to gain criticality on later stages, given the proper conditions. As practical application of this research, conceptual maps were prepared describing the challenges according to the stages where they are present, allowing the leaders of such organizations a tool to place themselves, position strategically and, therefore, plan their next steps, making the best out of their resources and time.

Keywords: Services Center. Services Center Stages. Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características dos Centros de Serviços	26
Figura 2 - Linha do tempo: características dos Centros de Serviço, por autor e ano de publicação.....	27
Figura 3 - Retorno em função de: Oportunidades de redução de custos versus Riscos	54
Figura 4 - Representação gráfica da pesquisa	71
Figura 5 - Síntese dos desafios relacionados ao tema 1 - Estrutura Organizacional	116
Figura 6 - Síntese dos desafios relacionados ao tema 2 – Redução de Custos.....	117
Figura 7 - Síntese dos desafios relacionados ao tema 3 – Gestão do Relacionamento com o Cliente .	118
Figura 8 - Síntese dos desafios relacionados ao tema 4 – Processos.....	119
Figura 9 - Desafios relacionados à Estrutura Organizacional, por etapa.....	122
Figura 10 - Desafios relacionados à Reduções de Custos, por etapa	123
Figura 11 - Desafios relacionados à Gestão do Relacionamento com Clientes, por etapa.....	124
Figura 12 - Desafios relacionados a Processos, por etapa.....	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição das atividades conforme sua característica.....	32
Quadro 2 - Características de um SLA	33
Quadro 3 - Etapas de um Centro de Serviços	34
Quadro 4 - Combinação entre localização e propriedade do processo em um CS	36
Quadro 5 - Subetapas da implementação de um CS para Schulman et al. (1999)	38
Quadro 6 - Subetapas da Implementação de um CS para Bergeron (2003)	40
Quadro 7 - Subetapas da Implementação de um CS para Cury (2005)	40
Quadro 8 - Benchmarking por área	44
Quadro 9 - Evidências de maturidade.....	46
Quadro 10 - Nível de similaridade cultural e linguística x nível de interação necessário para execução de uma tarefa.....	56
Quadro 11 - Resumo dos desafios enfrentados e etapa em que são mais críticos	59
Quadro 12 - Características dos CS onde se realizou a coleta de dados	76
Quadro 13 - Contextualização dos entrevistados	77
Quadro 14 - Instrumento de coleta de dados: roteiro para entrevista semiestruturada com gestores	79
Quadro 15 - Tópicos da entrevista e objetivo que atende.....	80
Quadro 16 - Tipo de cliente e nível de feedback.....	101

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BI	<i>Business Intelligence</i>
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
CIDE	Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CS	Centro de Serviços
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
CSLL	Contribuição sobre Lucro Líquido
FTE	<i>Full Time Employee</i>
GBS	<i>Global Business Services</i>
GESC	Grupo de Estudos em Serviços Compartilhados
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
IRPJ	Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
ISSQN	Imposto sobre serviços de qualquer natureza
MNB	Multinacionais Brasileiras
MRO	Manutenção, Reparo e Operações
MTN	Multinacionais
PIS	Programas de Integração Social
RPA	<i>Robotic Process Automation</i>
SC	Services Center
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SSC	<i>Shared Services Center</i>
SSO	<i>Shared Services Organization</i>
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Importância e delimitação do tema	14
1.2	Problema de pesquisa	14
1.3	Objetivo geral	15
1.4	Objetivos específicos	15
1.5	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	18
2.1	Organizações multinacionais	18
2.2	Centros de Serviço	20
2.2.1	<i>Contextualização</i>	20
2.2.2	<i>Definições e Caracterização</i>	22
2.2.3	<i>Os Centros de Serviço e a Estrutura organizacional</i>	28
2.2.4	<i>Dinâmica de funcionamento</i>	30
2.3	Estágios da existência de um Centro de Serviços	33
2.3.1	<i>Pré-implementação</i>	35
2.3.1	<i>Implementação</i>	38
2.3.2	<i>Pós-implementação</i>	42
2.4	Benefícios de um Centro para a organização	47
2.4.1	<i>Benefícios financeiros</i>	47
2.4.2	<i>Benefícios estruturais</i>	48
2.4.3	<i>Benefícios tributários</i>	49
2.5	Desafios enfrentados por Centros de Serviços	52
2.5.1	<i>Desafios iniciais</i>	52
2.5.2	<i>Desafios inerentes à implementação e pós-implementação</i>	55
2.5.3	<i>Desafios atemporais</i>	57
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
3.1	Delineamento da pesquisa	60
3.2	Desenho da pesquisa	70
3.3	Coleta de dados	71
3.4	Público pesquisado e organizações a que pertencem	74
3.5	Instrumento de coleta de dados	77
3.6	Análise dos dados	81

4	ANÁLISE DOS DADOS.....	84
4.1	Estrutura organizacional.....	84
4.2	Redução de custos	91
4.3	Gestão de Relacionamento com o Cliente	98
4.4	Processos	106
4.5	Síntese dos dados	114
5	CONCLUSÃO	120
5.1	Produção tecnológica derivada desta pesquisa.....	121
5.2	Limitações da pesquisa e agenda para pesquisas futuras	125
	REFERÊNCIAS	127
	APÊNDICES.....	131
	A) Roteiro para entrevista e Referencial Teórico que o Sustenta	132
	B) Transcrição de Entrevista, Respondente 1, empresa Alpha	137
	C) Transcrição de Entrevista, Respondente 2, empresa Beta	143
	D) Transcrição de Entrevista, Respondente 3, empresa Beta	151
	E) Transcrição de Entrevista, Respondente 4, empresa Gamma	159
	F) Transcrição de Entrevista, Respondente 5, empresa Gamma	166

1 INTRODUÇÃO

A busca pela maximização dos resultados é uma constante nas empresas multinacionais, de modo que aquelas com múltiplas filiais adotam estratégias de redução de custos e de eliminação de redundâncias, pois tamanho destas organizações pode gerar duplicidades e estruturas replicadas. A redundância por si só traz riscos e custos indesejáveis. Dentre os riscos, a falta de padronização, o desequilíbrio na estrutura e as falhas na execução de processos transacionais despontam como os principais fatores a ser eliminados. No que tange aos custos, a existência de estruturas replicadas, e a execução em paralelo de atividades similares em propósito impõe um ônus à estrutura da companhia. Essa redundância desloca recursos que poderiam estar sendo alocados em investimentos, pesquisa e desenvolvimento, ou melhoria do resultado financeiro (BERGERON, 2003).

Para multinacionais, a demanda por maximizar resultados se faz ainda mais acentuada, pois seu tamanho favorece que tenham custos administrativos elevados e estruturas duplicadas em múltiplas localidades (QUINN; COOKE; KRIS, 2000). Como solução para este problema, elas podem eventualmente optar por centralizar algumas de suas atividades administrativas em um Centro de Serviços, em uma integração horizontal. A centralização desponha como uma das primeiras opções para eliminar redundâncias nas organizações (BANGEMANN, 2005). Ao remover das filiais a execução de atividades de suporte (*non-core*), estas podem focar na operação, na sua atividade primordial, aquela que gera lucros para a empresa. Já neste local centralizado, podem estar localizadas atividades das áreas de finanças; tecnologia de informação; contabilidade; reportes e registros; tesouraria e contas a pagar; compras; recursos humanos; comércio exterior, entre outras. De modo geral, as atividades passíveis de centralização são consideradas *non core*, enquanto que as atividades fim (*core*) da empresa continuam sendo realizadas nas filiais, sejam elas de produção, logística ou serviços (SILVA; PEREIRA, 2004).

1.1 Importância e delimitação do tema

A trajetória de um Centro de Serviços (CS) tem momentos distintos ao longo de sua existência. Os desafios inerentes à sua implantação vão necessariamente diferir daqueles existentes durante sua maturidade, e daqueles encontrados durante sua posterior senioridade. Sempre que possível, este trabalho visa identificar os desafios e localizá-los no tempo, isto é, determinar em que momento da existência do Centro tais desafios se apresentam.

Este trabalho visa enfocar os Centros de Serviços de organizações privadas multinacionais, ainda que diversos conceitos sejam aplicáveis indiscriminadamente para organizações privadas e públicas. Na área de saúde pública ou de serviços ao cidadão, diferentes esferas do governo utilizam Centros de Serviços, porém eles não serão objeto de estudo deste trabalho. Dentro da categoria das organizações privadas, notadamente as multinacionais são as que mais apresentam potencial para adoção de um Centro de Serviços, pois apresentam estruturas de gestão complexas (SCHULMAN et al., 1999).

Para o campo da Tecnologia da Informação, o termo Serviços Compartilhados tem outro significado, específico, e que também não é objeto de estudo deste trabalho. Embora os serviços de Tecnologia da Informação (TI) possam fazer parte de um Centro de Serviços, eles não serão avaliados quando constituídos como uma unidade organizacional específica e exclusiva, condição presente em alguns mercados como o financeiro (RICHTER; BRUHL, 2017).

1.2 Problema de pesquisa

Dado que os Centros de Serviços são estruturas criadas com a intenção de melhorar o desempenho das organizações às quais pertencem (QUINN; COOKE; KRIS, 2000); dado que há evidências de aumento na utilização de Centros de Serviços por multinacionais (RICHTER; BRUHL, 2017); se propõe o seguinte problema de pesquisa a ser respondido: os desafios enfrentados na gestão dos Centros de Serviços em organizações privadas multinacionais, são distintos conforme os estágios de sua existência?

A ocorrência do problema está distribuída ao longo do tempo, exigindo, portanto, uma abordagem longitudinal para compreensão adequada desta distribuição temporal, além de foco processual ou transacional do *locus* de pesquisa para contextualização.

1.3 Objetivo geral

Descrever e analisar os desafios enfrentados na gestão dos Centros de Serviços de organizações privadas multinacionais, localizados no Brasil, com base em seus estágios de desenvolvimento.

1.4 Objetivos específicos

- a) Caracterizar empresas multinacionais que possuem Centros de Serviços nas regiões sul e sudeste do Brasil, em áreas de atuação diversas, tais como metalurgia; cosméticos; e agrícola;
- b) Descrever as principais atividades executadas por Centros de Serviços e o relacionamento do Centro com a empresa do ponto de vista da estrutura organizacional;
- c) Levantar e analisar, a partir de entrevistas com gestores dos Centros de Serviço, quais os principais problemas enfrentados nos diferentes momentos de existência do Centro, e soluções adotadas e
- d) Propor um encaminhamento dos diferentes desafios ao longo da existência de um Centro de Serviços através de mapas conceituais.

1.5 Justificativa

A busca pela maximização de resultados é uma constante no ambiente organizacional das organizações multinacionais. É necessário economia de escala para atuar em segmentos internacionais como o de grãos, petroquímicos ou automotivo. Os concorrentes não são amadores, e sim outras multinacionais sólidas. Não é possível processar milhares de toneladas de grãos, ou fornecer milhões de unidades de equipamentos eletrônicos com uma empresa criada há poucos meses via investimento de risco; nestes mercados os participantes já têm décadas ou séculos de existência. Os valores envolvidos em uma redução de um ponto percentual nas vendas chegam a bilhões de dólares. Estas empresas precisam ganhar participação de mercado, entender o que seus clientes desejam, e, principalmente, reduzir custos para sobreviver.

A redução de custos é um desafio em uma organização de grande porte, pois as estruturas se replicam nas diferentes unidades organizacionais, gerando redundâncias (QUINN; COOKE; KRIS, 2000, p. 7).

O estabelecimento de um Centro de Serviços é característica de grandes empresas, devido aos graus de complexidade e de escala que justificam tal investimento. Mesmo que a implantação de um Centro não seja mandatória, há registros que indicam uma adesão crescente: em 1999 se registrou que vinte por cento das 500 maiores empresas da revista Fortune estava planejando ou já implementando um Centro de Serviços (SCHULMAN et al., 1999). Esta mesma informação, atualizada dezessete anos depois por outro estudo, mostrou que mais de setenta e cinco por cento das empresas no mesmo ranking, da mesma publicação, estabeleceram algum tipo de Centro de Serviços (RICHTER; BRÜHL, 2017).

Por natureza, Centros de Serviço são estruturas presentes portanto dentro de organizações complexas, e tal complexidade se reflete na forma dos desafios que um Centro enfrenta. Os gestores de Centros enfrentarão desafios nas fases iniciais de um Centro de Serviço, por ocasião de sua implantação. Outros desafios se apresentarão quando o CS já está consolidado, e superou a etapa anterior. Finalmente, ainda outros desafios caracterizam um Centro de Serviços maduro, experiente, com características de senioridade. Para compreender estes três distintos momentos, este trabalho visa descrever e analisar os desafios dos Centros de Serviço ao longo do tempo.

Como resultado, os gestores de CS poderão, através deste trabalho, ser capazes de identificar desafios que vão enfrentar no futuro ou mesmo que já estejam enfrentando; reconhecer o estágio de evolução da área que lideram; entender como outros gestores atuaram quando defrontados com tais desafios; se preparar de maneira adequada para exercer suas atividades; utilizar o máximo de seus recursos e equipes; e ajustar sua atuação, melhorando seus resultados.

Não obstante as delimitações desta pesquisa, que não esgota o assunto, a comparação das características dos diferentes casos estudados com outros casos, e à luz das teorias existentes, pode servir de base para extrapolações em situações análogas, ainda que não aqui descritas especificamente.

O presente trabalho visa contribuir para que, dentro do arcabouço teórico estudado, se identifique como os Centros de Serviço adotados por multinacionais passam pelos diferentes desafios conforme seu grau de maturidade. A contribuição para o preenchimento desta lacuna acadêmica pouco explorada pode permitir a validação e confirmação de pesquisas já existentes sobre

assuntos relacionados; e, também, incentivar ao desenvolvimento de novas pesquisas daqui derivadas. Da presente pesquisa pode-se obter material de partida para estudos em outras áreas, tais como: gestão; recursos humanos; estratégia; marketing; estudos organizacionais; direito tributário; entre outras. A riqueza de oportunidades a ser exploradas é uma sugestão de que o tema ainda merece maior dedicação pela comunidade acadêmica e um aspecto positivo no que concerne sua aplicabilidade prática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 Organizações multinacionais

A definição do que são as multinacionais tem relevância para esta pesquisa, pois esse é o ambiente onde os Centros de Serviço estão majoritariamente localizados. Mas existe uma variedade de definições do que elas são – suficiente para ensejar uma pesquisa em si sobre esse assunto somente. Com o objetivo de evitar que a discussão se estenda para a caracterização de tal ambiente, e enfatizar no objeto de estudo, que são os Centros de Serviço, se buscou uma definição simples do que seria uma multinacional. O conceito eleito é o de Bartlett e Ghoshal (2002) que, resumidamente, as definem como um grupo de organizações dispersas geograficamente, com objetivos diversos, cuja totalidade inclui a matriz e suas diferentes subsidiárias internacionais.

Um conceito tão simples é necessário para que seja abrangente e inclusivo, pois a variedade de formas, estratégias e peculiaridades que tais organizações apresentam tornaria outros conceitos de multinacionais, que são mais precisos, muito menos aplicáveis ao universo total destas. Tal variedade é representada no texto de diversos autores. Os próprios Bartlett e Ghoshal distinguem, por exemplo, multinacionais de companhias globais.

Algumas companhias desenvolveram uma postura estratégica e competência organizacional que lhes permite ser muito sensível e responsiva a diferenças nos ambientes nacionais ao redor do mundo. De fato, estas corporações gerenciam uma carteira de múltiplas entidades internacionais; portanto nós as chamaremos de companhias *multinacionais*. [...] Em contraste, outras companhias (particularmente as japonesas) desenvolveram operações internacionais que são muito mais focadas na necessidade de eficiência global, e muito mais centralizadas nas suas decisões estratégicas e operacionais. Como estas companhias tratam o mercado mundial como um todo integrado, nós as consideramos como *companhias globais* clássicas. (BARTLETT; GHOSHAL, 2002, p. 16, grifos dos autores).

Portanto, a variedade de classificações das multinacionais não é objeto de interesse desta pesquisa, e sim uma das organizações que dentro delas ocorrem: os Centros de Serviço. Desta forma, definir o que as multinacionais são é secundário, e definir como elas se constituem será explorado nos próximos parágrafos.

Gilpin (1976) descreve três características principais das multinacionais. Primeiro, elas fazem investimentos diretos em países estrangeiros, na forma de uma filial ou subsidiária. Segundo,

uma multinacional é caracterizada por uma empresa matriz e um conjunto de filiais em vários países com um conjunto comum de recursos gerenciais, financeiros e técnicos, existindo uma estratégia global coordenada. Por fim, através de centralização das decisões e integração vertical, ela tenta manter sua posição de mercado, utilizando seu tamanho para ter acesso à tecnologia e capitais.

O tamanho de uma organização tem relação com o potencial para que ela adote um Centro de Serviços, conforme Schulman (1999, p. 25, grifo nosso):

Quanto maior for sua companhia, maior será o potencial para *savings* significativos e agilidade obtidos com Serviços Compartilhados. Entretanto, quanto maior for sua companhia, e quanto mais complexa ela for em termos de unidades operacionais, linhas de produto, e alcance global, mais desafiadora será a jornada para Serviços Compartilhados.

Com este texto, Schulman se refere ao tamanho da companhia e o impacto que ele tem no potencial para *savings*, indicando haver certa massa crítica mínima, necessária para adoção de um Centro de Serviços. Este tamanho mínimo permitirá a um Centro ter o volume de transações necessário para trazer o retorno planejado. Isto também sugere que o patamar funciona nos dois sentidos, isto é: com um tamanho abaixo deste patamar, a adoção de um Centro não se justifica, sob risco do retorno ser inferior ou demorar mais que o esperado. Por outro lado, com um tamanho acima deste patamar, as organizações deveriam considerar a adoção de um Centro como algo mandatório, sob risco de deixarem de perceber benefícios que seus concorrentes já alcançaram com a adoção de um CS.

Tal como o tamanho influencia a decisão de adotar um Centro de Serviços, a estrutura organizacional também o faz. Aquelas multinacionais que trabalham com uma diversificação elevada de produtos ou serviços, e que estão situadas em múltiplas localidades, podem adotar uma estrutura divisional. A descentralização proporcionada pela estrutura divisional gera unidades da empresa focadas em produtos ou serviços específicos e distintos, onde cada uma das unidades é administrada como um negócio independente, no que concerne sua operação. Nas divisões estão localizadas as atividades fim ou substantivas (*core*), enquanto que as atividades meio ou adjetivas (*non core*) são centralizadas. A estrutura divisional é característica de uma organização complexa, que exige que se adotem estruturas replicadas para diferentes produtos, serviços ou mercados. Essa estrutura implica em grande autonomia para a gerência divisional, que reporta a uma cúpula central

encarregada de gerir múltiplas divisões, havendo assim um grau de liberdade nas decisões que cada divisão pode adotar (CURY, 2005).

A classificação das multinacionais com base na localização de sua sede as divide em dois grupos: as tradicionais, com suas matrizes sediadas na tríade Europa, Estados Unidos da América (EUA) e Japão; e aquelas com sede em países emergentes, como o Brasil (ROCHA; BORINI, 2011). Para este trabalho, tal distinção não será necessária, e serão consideradas indistintamente quaisquer multinacionais destes dois grupos que atendam os critérios de inclusão que serão elencados nos procedimentos metodológicos.

No Brasil, a pesquisa sobre multinacionais é recente, e mais recente ainda quando o tema são as multinacionais brasileiras, isto é, empresas com capital brasileiro que se expandiram no exterior. Para Ogasavara et al. (2015, p. 76) “... apenas 14 artigos sobre multinacionais brasileiras foram publicados em periódicos internacionais no período entre 1991 e 2012”. O autor avalia que a maior parte das pesquisas consiste de estudos de caso único, que há poucas pesquisas com consultas a mais de uma empresa, com amostras normalmente de tamanho inferior a 50 empresas, o que é pouco significativo para estudos estatísticos. E, um número reduzido de análises quantitativas tem relevância estatística, devido ao pequeno tamanho das amostras selecionadas para estudo (OGASAVARA et al., 2015).

Assim, está caracterizado que os Centros de Serviço que serão abordados neste trabalho são entidades que pertencem a organizações de grande porte, multinacionais, organizações estas que podem ser brasileiras ou não.

2.2 Centros de Serviço

2.2.1 Contextualização

As origens dos Centros de Serviços se encontram no plural, são múltiplas. Em países distintos houve condições favoráveis a um movimento descentralizador, simultaneamente: Inglaterra, Finlândia, EUA. Para Durcan e Oates (1998), durante a recessão no início dos anos 1980, nos dois lados do Atlântico houve reações similares à crise. Tanto nos EUA quanto na Inglaterra, uma sucessão de eventos favoreceu o surgimento dos Centros de Serviço.

Na Inglaterra, em resposta às iniciativas de diversificação das duas décadas anteriores, desde 1960 até 1970, quando o ambiente era favorável à expansão para áreas diversas da sua atuação

original, a crise fez as companhias se voltarem ao seu cerne, às suas atividades mais fundamentais. Mas conforme a recessão se acentuava, e as empresas demitiam cada vez mais, rapidamente se percebeu que havia um limite para o quanto se pode cortar sem prejudicar a própria operação. Esse ambiente foi propício para o surgimento da terceirização (*outsourcing*). O mercado favoreceu a contratação de profissionais *freelance*, temporários, contratados, empresas especializadas, entre tantas alternativas à mão de obra própria. Algumas atividades, notadamente as de tecnologia da informação e contabilidade, se destacaram como sendo as mais promissoras para terceirização. Companhias especializadas poderiam desempenhar estas funções de maneira mais eficiente e com menor custo que a mão de obra própria, permitindo que a empresa se dedicasse majoritariamente a sua atividade principal. A terceirização de atividades como serviços de limpeza ou alimentação já era uma prática comum, mas iniciativas além destas eram um passo na direção do desconhecido, e esta tendência ganhou momentum no Reino Unido. Desde seu primeiro mandato, o governo Thatcher apoiou a flexibilização das relações trabalhistas, a privatização do setor público e a desregulamentação do setor financeiro, o que significou uma mudança irreversível na Inglaterra, e influenciou o mundo ocidental. Para além da redução de custos, a terceirização passou a ter um valor estratégico, e consolidou um ambiente propício para os primeiros Centros de Serviço (DURCAN; OATES, 1998).

Nos Estados Unidos, os Centros de Serviço também têm seus primeiros registros na década de 1980. Eles ganharam impulso após a decadência dos processos de reengenharia, bastante populares na década de 1990. A crise das empresas de tecnologia nessa mesma década conduziu o mercado a iniciativas de *outsourcing*, pois muitas empresas acreditavam que um prestador de serviços poderia realizar tarefas administrativas de maneira mais barata. O modelo de Centro de Serviços, por sua vez, teve maior adoção quando a prática indiscriminada de *outsourcing* e se mostrou deficiente em alguns casos, e o modelo de CS superou essas limitações e restrições presentes nos processos de reengenharia e *outsourcing* (BERGERON, 2003). Já para Bangemann (2005), o primeiro Centro de Serviços surgiu na Finlândia, no início da década de 1980, quando um número considerável de funcionários do departamento financeiro saiu da filial local da Ford. Diante disso, a decisão da empresa foi transferir as atividades para a sua subsidiária na Suécia, que atenderia de maneira remota os serviços antes feitos localmente. O surgimento dos Centros de Serviço Compartilhados na Europa parece ter sido uma derivação das iniciativas de terceirização, em uma forma que hoje se descreve como “terceirização interna”.

Assim, conforme os autores pesquisados, percebe-se que não há condição de se afirmar um momento e local exato para o surgimento do primeiro Centro de Serviços.

2.2.2 Definições e Caracterização

Há uma variedade de termos utilizada no mercado e na academia para denominar os Centros de Serviços. As seguintes expressões podem ser encontradas em diferentes contextos, com o mesmo significado: Serviços Centrais; Centro de Serviços; Centro de Serviços Compartilhados (CSC); Centro de Serviços Integrados; Centro de Soluções Corporativas; *Shared Services Center*; *Shared Services Organization*; *Corporate Services Division*; entre outros. Além disso, há também combinações destas expressões citadas anteriormente, variações de grafia e versões em inglês destes termos. Percebe-se a variedade de termos na obra dos autores BANGEMANN, 2005; BERGERON, 2003; COLLINS, 2001; CURY, 2005; OATES, 1998; SCHULMAN et al., 1999. Portanto, para clareza de compreensão, ao longo deste trabalho será utilizada a expressão Centro de Serviços, ou sua abreviação “CS” para se referir ao objeto de estudo, exceto quando houver citação direta de outros autores utilizando expressão específica.

As definições de um Centro de Serviços variam de autor para autor, e conforme a ocasião. Fritz (1997) afirma que pode ser difícil resumir em uma única frase o objetivo final da existência de qualquer coisa. Enquanto as distintas áreas que formam uma organização podem descrever seus objetivos específicos até o nível individual, a declaração de existência coletiva de todas estas áreas é um pouco mais elusiva. O autor alerta contra a supersimplificação proporcionada por slogans; e, também, contra o uso da motivação oriunda de experiências de pico, extraídas de um momento que não representa a totalidade de sua atuação diária.

Para Oates (1998), o estabelecimento de um Centro de Serviços pode ser descrito como uma contradição em si: fazê-lo representa uma terceirização interna. As atividades antes realizadas nas unidades divisionais são delas removidas, para serem performadas por outra entidade, que pertence à mesma organização.

As pessoas frequentemente ficam confusas a respeito da diferença entre Serviços Compartilhados, terceirização e funções financeiras centralizadas. Terceirização é um termo usado para descrever a alocação de atividades financeiras em uma entidade legal fora da própria corporação – por exemplo, em outra companhia que lhe forneça serviços financeiros. (OATES, 1998, p. 22-23).

A centralização das funções financeiras tem proximidade com a matriz da organização, onde estará localizado, junto aos demais líderes, o gestor financeiro. Assim, a centralização de atividades como contas a pagar e receber, tesouraria, etc. é um movimento de processos que saem das unidades divisionais em direção a uma localização física e organizacional já existente.

Oates (1998) descreve os Centros de Serviço como uma entidade organizacional independente, que provê serviços bem definidos para mais de uma unidade dentro de uma organização. Como distinção à prática de centralização o autor destaca que, na centralização, a matriz da companhia será a sede para serviços centralizados de toda uma organização, enquanto que um Centro de Serviços terá uma localização física independente da matriz. O Centro de Serviços gerencia seus próprios custos e a qualidade e pontualidade de suas entregas. Seus recursos são dedicados e não atendem a uma única unidade da organização. Para Oates (1998), as similaridades entre a centralização e a criação de um Centro estão no movimento geográfico para fora das unidades divisionais, em direção a uma localidade específica, e se encerram aí. A centralização não propicia uma estrutura dedicada como um CS o faz.

Já para Schulman et al. (1999) o Centro de Serviços é uma organização dentro da organização, pois as atividades que ali são executadas são de suporte (*non core*) para o restante da organização, enquanto para o Centro são o próprio âmago de seu negócio. Esta distinção é ressaltada nas palavras dos autores também nos aspectos de custos e níveis de serviço:

A concentração dos recursos da empresa atuando com atividades semelhantes, normalmente difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos com baixo custo e alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa (SCHULMAN et al., 1999, p. 9).

Tal concentração visa à eliminação da redundância, que é indesejável (SCHULZ et al., 2009). Isto é, se existem recursos da empresa que atuam com atividades semelhantes, mas estão difundidos através de várias localidades, eles devem ser concentrados em um único local, visando eliminar esta redundância.

A estratégia colaborativa dos Centros de Serviço é descrita por Bergeron (2003). As tarefas ali executadas já são pré-existent na empresa, mas antes do Centro não havia uma estrutura gerencial específica para isto: estas se encontravam distribuídas entre diversos gestores, em equipes

que as realizavam concomitantemente com outras atividades cujos objetivos não eram similares. As atividades *non-core* e *core* eram ambas executadas pela mesma equipe. Para Bergeron (2003) a estrutura de um CS é semiautônoma, e visa cumprir com quatro principais objetivos: promover eficiência; gerar valor; reduzir custos; e melhorar os serviços para os clientes internos da corporação. As áreas de atuação de um CS diferem de um Centro para outro, e ele as chama de oportunidades, divididas em sete áreas: Administração; Atendimento ao Cliente; Finanças; Recursos Humanos; Tecnologia da Informação; Imóveis; e Vendas/Marketing. Cada uma destas áreas está separada em outras subdivisões. Mas as oportunidades não se resumem a estas listadas.

Dado que uma nova unidade de um Centro de Serviços lida com um subconjunto das atividades já existentes em sua organização mãe, normalmente as atividades ou processos selecionados para inclusão no Centro de Serviços são aquelas não-estratégicas, e fora da competência principal da empresa. Mas, em teoria, um Centro de Serviços pode lidar com qualquer função de negócios com sucesso, desde que haja gestão adequada e critérios de performance específicos. (BERGERON, 2003, p. 4).

Ou seja, Bergeron (2003) não limita o escopo de atuação de um Centro a funções específicas, e ainda amplia este leque, afirmando que qualquer função poderia ser ali executada. Esta afirmação não está em desacordo com outros autores, nem com o próprio Bergeron quando lista as potenciais áreas de atuação, desde que feita ressalva entre o que é oportunidade ou potencial, e o que é prática ou costume, conforme encontrado pelo pesquisador ou gestor da área.

Já para Cury (2005) são dez as diferentes áreas de atuação de um Centro de Serviços: Contabilidade, Contencioso, Serviços Financeiros, Tecnologia Avançada, Investigação, Produção, Gabinete de Estudos, Formação dos Quadros e Relação com o Pessoal, Marketing e Relações exteriores, e Planejamento a Longo Prazo. Cabe salientar que os Centros de Serviços não têm autoridade sobre as demais unidades da organização, exceto no que concerne à sua área de atuação. Eles prestam serviços e atuam mesmo, em ocasiões, prestando consultoria na sua área específica, servindo como ajuda e conselho para aquelas unidades. Sua área de atuação pode ser descrita como funções especializadas. Cury ainda ressalta que:

Os serviços centrais não têm qualquer autoridade sobre os departamentos, além da inerente ao prestígio de sua especialização e, poderemos acrescentar, de sua proximidade com a administração superior da empresa. [...] Os três primeiros serviços correspondem à unidade legal e financeira da empresa, sendo fortemente centralizados. Dispõem para com os departamentos de uma posição de autoridade nos setores que lhes respeitam [...] (CURY, 2005, p. 473).

Assim, utilizando o termo “especialização”, Cury (2005) enfatiza o status de prestador de serviços especializados que um Centro de Serviços almeja alcançar, após superar a rotina de simples execução de tarefas de retaguarda. Além disso, a menção à proximidade com a administração superior da empresa está em justaposição à situação anterior, quando tais atividades eram executadas pelas unidades divisionais como atividades acessórias, não tendo atenção ou proximidade com a administração daquelas unidades, que estão mais dedicadas às atividades fim da organização.

Já os autores Schulz et al. (2009, p. 9) pesquisaram treze autores distintos, chegando às principais características de Centros de Serviços mencionadas por estes. A tabulação destas características foi resumida pelos autores conforme Figura 1.

Figura 1 - Características dos Centros de Serviços

SSC ...	(Ulrich, 1995)	(Schmidt, 1997)	(Forst, 1999)	(Schulman et al., 1999)	(Quinn et al., 2000)	(Goold et al., 2001)	(Kagelmann, 2001)	(Bergeron, 2003)	(Davis, 2005)	(Janssen et al., 2006)	(Goh et al., 2007)	(Wang et al., 2007)	(Aksin et al., 2008)	Total
... is the result of the consolidation / concentration process within the company	+	-	-	+	+	-	-	+	-	+	+	+	+	8
... is engaged in support services / staff functions / internal services	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	8
... is aligned with external competitors	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-	7
... is a separate organization within the group	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	-	7
... reduces costs / competitive costs	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-	+	+	+	7
... is operated like a "normal business unit"	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	7
... has a focus on internal clients / delivery to internal customers	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	-	7
... improves service quality / competitive quality	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	+	5
... makes use of "Best Practices"	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	5
... uses resources company-wide	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	4
... has established a supplier-customer relationship	-	-	+	-	+	-	-	-	+	+	-	-	-	4
... is controlled by business units	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	+	-	4
... provides services that are tailored to customers' needs	-	+	+	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	4
... supports several units	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-	3
... charges back to business units	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	3
... focus on continuous improvement	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	2

Fonte: Schulz et al. (2009, p. 9).

Para os autores, a extração das principais características citadas anteriormente, nomeadas por pelo menos 50% dos autores, e que descrevam um entendimento comum do que é um CS, são as sete a seguir:

- consolidar processos comuns a fim de reduzir redundâncias;
- entregar processos de apoio;
- ser uma unidade organizacional separada dentro do grupo;
- estar alinhado com clientes externos;

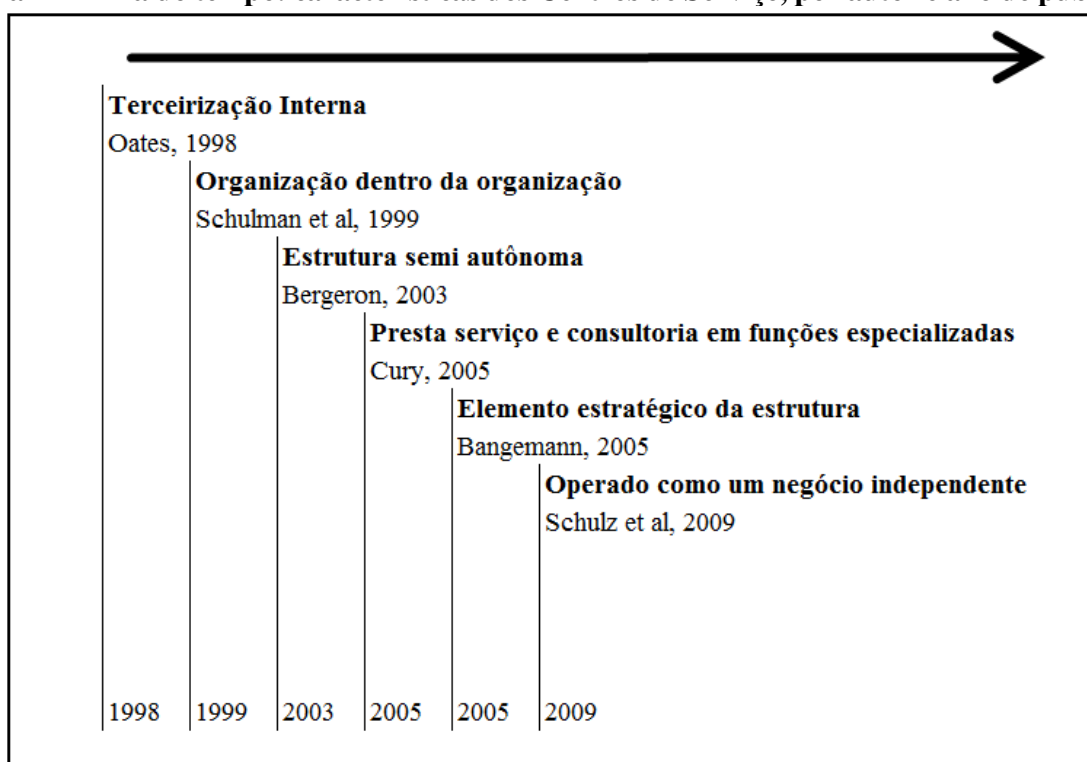
- e) reduzir custos é um grande fator para implementação;
- f) ser focado em clientes internos e
- g) ser operado como um negócio.

Tais características conforme descritas por Schulz et al. (2009) reforçam o caráter de independência e autonomia de um Centro de Serviços. Também ilustram que é inerente ao CS tratar como sua atividade fim aquilo que, para as unidades divisionais, é uma atividade de suporte.

Portanto, as definições e a composição de um Centro de Serviços encontram na literatura abordagens diversas, mas que não são excludentes entre si, devido a particularidades das organizações em que estão localizados; dos mercados em que estas atuam; e, também, à variedade das próprias atividades que neles são executadas.

A Figura 2 resume em uma linha do tempo as principais concepções de um Centro de serviços, evidenciando os diferentes aspectos ou características abordadas pelos autores em suas obras.

Figura 2 - Linha do tempo: características dos Centros de Serviço, por autor e ano de publicação



Fonte: Elaborado pelo autor.

A variedade de características não é uma contradição em si, e sim uma evidência da riqueza do assunto. Os primeiros autores citados, como Oates (1998) e Schulman et al. (1999), ainda enquadram os Centros de Serviços como um departamento ou área interna, localizada dentro da organização. A próxima definição ainda não concede independência aos CS, e os caracteriza como uma estrutura semiautônoma (BERGERON, 2003). A partir da descrição de Cury, em que um CS presta serviços e consultoria, estabelece-se um relacionamento do Centro com a estrutura organizacional, percebe-se um alinhamento com a importância estratégica descrita por Bangemann (2005), e com a independência do negócio descrito por Schulz et al. (2009). Assim, as diferentes definições formam uma sequência e uma evolução temporal nas características descritos pelos autores.

Para este trabalho, dado que a definição do que é um Centro de Serviços se modificou ao longo do tempo, se optou por dar preferência aos conceitos mais recentes sobre o tema, que apontam para a atuação do Centro como consultoria especializada (CURY, 2005), elemento estratégico (BANGEMANN, 2005) e para o caráter de negócio independente (SCHULZ et al., 2009). Os conceitos mais antigos também serão utilizados pontualmente, mas com peso menor sobre o trabalho, dado que o caráter temporal das pesquisas a este respeito faz com que algumas obras mais antigas sejam revisadas por trabalhos publicados mais recentemente.

2.2.3 Os Centros de Serviço e a Estrutura organizacional

Uma das maneiras de descrever uma organização é através da rede de relacionamentos que a compõe. A estrutura formal não reflete necessariamente estes relacionamentos ou seus processos intrínsecos, já que elementos formais e informais exercem influências sobre a estrutura (BARTLETT; GHOSHAL, 2002). E no que tange à estrutura, Fritz (1997, p. 17) afirma que “a maioria das organizações é horivelmente estruturada”, e realça a necessidade de se adequar a estrutura às metas desejadas, e não somente buscar mudanças de comportamento para atingir resultados. O autor alega que, investindo somente em treinamento e desenvolvimento, sem adequar suas estruturas às suas demandas, uma organização pode obter um efeito rebote, uma melhoria momentânea e um indesejado retorno ao antigo comportamento. Não é possível eliminar um problema utilizando-se a estrutura inadequada, pois o comportamento oscilatório resultaria em um retorno à condição anterior (FRITZ, 1997). Assim, um Centro de Serviços atende a condição

descrita pelo autor, pois estabelece, a partir de sua implantação, uma nova estrutura, dentro da qual atividades anteriormente realizadas nas filiais serão executadas.

A implantação de um CS traz para a estrutura de uma organização algumas das alterações previstas por Oates (1998) para a implantação da organização virtual, à medida que remove funções das unidades da empresa, atribuindo-as a outras áreas e pessoas que não podem ser identificadas prontamente; elimina feudos de atividades de suporte burocrático; favorece a terceirização; e permite à organização mudar seu foco. Entretanto, a presença de um CS não completa a transição para a organização virtual. Há distinção entre a organização virtual conforme preconizada por Oates (1998) e os conceitos de CS detalhados no tópico anterior. Um CS ainda está dentro da organização, tanto no sentido físico como organizacional; as atividades *core* da empresa continuam sendo por ela realizadas; e todo processo removido das unidades e movido para o CS pode ser localizado fisicamente, sendo executado por pessoas ou equipes que ainda pertencem à mesma organização.

Quanto ao tamanho das organizações, a mudança de estrutura representada pela adoção de Centros de Serviços é característica daquelas mais complexas. Schulman et al. (1999) as identificam como aquelas com faturamento superior a USD 2 bilhões e múltiplas unidades de negócio. É uma característica das grandes organizações que seja adotada uma estrutura divisional, em que cada divisão tem ênfase em um serviço ou produto, e esta é a ferramenta que permite que uma organização execute sua estratégia. Mas não é correto que se afirme categoricamente que uma determinada empresa adota uma única estrutura. Pois ela pode adotar uma em nível nacional que, olhada em detalhe, se desdobra em outra diferente em nível regional. Ou então uma adequada às suas atividades produtivas e outra para suas atividades de suporte ou retaguarda. Assim, a identificação das estruturas que perfazem uma determinada empresa deve ser considerada uma fotografia, algo que realça um momento e um ponto de vista, e não uma verdade absoluta e imutável (CURY, 2005).

Para aquelas organizações que estão distribuídas em diversas filiais, como as multinacionais, em situações de mudança estrutural profunda, um desafio particular se apresenta: elas precisam decidir onde e como irão realizar as atividades de suporte ou retaguarda, também chamadas de *non-core*. No que tange à localização, Bergeron (2003) propõe quatro principais alternativas que podem ser avaliadas: (a) estas atividades podem ser distribuídas por todas as filiais, de forma descentralizada; (b) tais atividades podem ser centralizadas na matriz da companhia; (c) elas podem ser realizadas em um Centro de Serviços e (d) elas podem ser subcontratadas, realizadas por um

terceiro. Na terceira alternativa, caso seja criado um Centro de Serviços, uma decisão adicional é necessária: este pode estar dentro do país, ou fora dele. Na quarta alternativa, da terceirização, a organização precisa decidir quais destas atividades ela está disposta a remover do seu escopo principal, e quanto da propriedade do processo ela está disposta a ceder. A terceirização também pode ser combinada com opção por um prestador de serviços fora do país. Para adicionar maior complexidade, Schulman et al. (1999) recomendam realizar reengenharia nos processos antes que se realizem outras mudanças, sempre que questões como produtividade e volume forem problemáticas. Desta forma, processos otimizados serão migrados, e não processos ineficientes.

A variedade de opções disponíveis para estruturas organizacionais sugere que não existe uma fórmula pronta, e que cada organização deve estudar qual modelo se adapta a seus objetivos. Adicionalmente, é possível que a solução envolva um mix entre estas alternativas, adequado a cada divisão da empresa.

2.2.4 Dinâmica de funcionamento

Uma das maneiras de classificar as atividades realizadas em uma organização é dividi-las em *core* e *non-core*. A palavra *core* significa núcleo, e faz referência às atividades fim da empresa, àquelas que são o seu produto ou serviço final. Por outro lado, toda atividade de retaguarda ou de suporte, que não estiver relacionada ao motivo de existência da empresa, é classificada como *non-core*. Mas essa definição não é consensual. Para um banco, por exemplo, as atividades fim seriam aquelas ligadas ao setor financeiro, e não incluiriam a área de Tecnologia da Informação. Mas a importância da área de TI em uma organização financeira é tamanha que, mesmo não fazendo parte do núcleo da atuação desse tipo de organização, ela é tratada como *core* em um banco. Portanto, a definição do que é ou *non-core* é uma questão em aberto (OATES, 1998). Essa distinção não é universal e pode exigir adaptações a cada caso, não sendo possível estabelecer parâmetros absolutos. Neste trabalho os termos *core* e *non-core* são utilizados não somente na forma clássica, se referindo às atividades fim da empresa e às atividades meio, mas também as nuances dessa definição são exploradas ao longo deste texto sempre que possível, visando maior clareza.

Para Oates, detalhes das dificuldades do processo de distinção entre *core* e *non-core* podem ser descritos da seguinte maneira:

Uma companhia deve decidir quais de suas funções lhe permitem vantagem competitiva (aquelas nas quais suas competências gerenciais são maiores) e quais não. Funções *non-core* podem ser delegadas para especialistas externos se eles puderem realizá-las de maneira mais barata, rápida ou ambos, mas nunca as funções *core*. Subcontratar as funções *core* seria entregar o que a companhia é – e o que a faz lucrar. (OATES, 1998, p. 33, grifos nossos).

Um Centro de Serviços executa tarefas de suporte ou apoio para as demais unidades de uma empresa. Aquelas atividades que, nas demais unidades são consideradas *non-core*, no Centro de serviços são tratadas como *core*. Elas representam a razão de existir do centro. Se nos estágios iniciais o grande desafio do Centro é realizar a entrega destas atividades, com o tempo a entrega em si se torna uma premissa básica, e a tecnologia e os treinamentos devem tornar os processos mais dotados de conhecimento (VIVEK; BANWET; SHANKAR, 2008).

Há uma diversidade de termos que pode ser utilizada para descrever as tarefas, atividades e processos realizados em uma organização. Quando um Centro de Serviços é presente, há termos distintos descrevendo o que é realizado no Centro e o que não é. Visando clareza para referência ao longo deste trabalho, se elaborou um quadro resumo desta terminologia, conforme a literatura consultada, constante no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Descrição das atividades conforme sua característica

LOCAL DE REALIZAÇÃO	CENTRO DE SERVIÇOS	UNIDADE DIVISIONAL
Proximidade da atividade fim da multinacional	Menor	Maior
Principais termos que descrevem as atividades, processos ou tarefas	<i>Non Core</i> Centralizado Meio ou Adjetiva Apoio, suporte ou retaguarda Back Office	<i>Core</i> Descentralizado Fim ou Substantiva Produto final Front Office
Principais clientes	Internos	Externos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Deste modo é possível compreender, por exemplo, que um processo produtivo cujo resultado é um produto final se encontraria descrito na coluna da direita, sendo próximo da atividade fim da empresa, considerado como *core*, realizado de maneira descentralizada nas unidades divisionais, e tendo como cliente final um agente externo. Ao mesmo tempo, um processo ligado à área financeira, realizado no Centro de Serviços, não está tão próximo da atividade fim da organização, é considerado *non-core* ou atividade meio, é realizado de maneira centralizada no CS, e tem como seus clientes internos outras unidades da empresa.

O quadro um não esgota o assunto, nem representa unanimidade entre os autores, podendo também haver variações na aplicação conforme a organização estudada. Ele visa apenas destacar a diversidade da terminologia para consulta, e de acordo com o uso mais comum pelos autores pesquisados com este trabalho.

Toda atividade prestada por um Centro para as unidades da empresa é medida através de um Acordo de Nível de Serviços (*Service Level Agreement - SLA*), que dita os termos pelos quais um serviço será medido. Em pesquisa publicada no ano de 2017, o Instituto de Engenharia e Gestão (IEG, 2017) divulgou que “97% dos Centros brasileiros utilizam Acordo de Nível de Serviços (SLAs)”, estabelecendo assim uma unanimidade quase absoluta de mecanismo de medição.

As características de um SLA podem ser descritas objetivamente. Milner e Olsen (2008) descrevem cinco parâmetros que podem ser estabelecidos por este contrato: o escopo dos serviços; o prazo de atendimento; os níveis de desempenho; o preço ou custo do serviço; e os mecanismos de *feedback* que serão usados.

Já para Bergeron (2003), as características de um SLA são sete, descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Características de um SLA

COMPONENTES	DESCRIÇÃO
Cobrança	Frequência e método de cobrança.
Contingências	Os bônus e pênaltis associados com a entrega de um serviço de qualidade no prazo e custo combinado.
Modelos de precificação	Método de precificação. Pode ser por projeto, transação ou por hora.
Padrões de Qualidade	Padrões que o Centro deve cumprir para atender seus clientes; <i>benchmarking</i> e performance de seus funcionários.
Responsabilidades	Quem faz o quê na relação.
Serviço a ser entregue	Descrição clara do que será entregue.
Cronograma	Cronograma para os estágios de evolução do centro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo do *SLA* é realizar a medição dos serviços prestados pelo Centro de forma objetiva, não obstante a prestação de serviços serem por natureza intangíveis e de avaliação subjetiva. Assim, quanto melhor descritos, melhor será sua eficácia.

Dentre os pontos em comum listados pelos autores Bergeron (2003) e Milner e Olsen (2008) está a necessidade da cobrança pelo serviço prestado. Player e Lacerda (2000) alertam que o único método que não deve ser usado é o de custo – isto é, o Centro não deve calcular seu custo interno para prestar o serviço, e sim deve calcular custos de mercado para definir valores justos. Pois o cálculo do custo interno deixa de abordar o importante aspecto do *benchmarking* externo. Olhando apenas para dentro, um Centro pode estar ocultando suas próprias ineficiências, enquanto que, ao olhar para fora, estará adotando uma atitude que engloba aspectos de competitividade para a organização. Esta abordagem permite melhorias na prestação de contas e na comunicação entre o Centro e as unidades divisionais.

2.3 Estágios da existência de um Centro de Serviços

O número de estágios de existência de um CS não é um consenso entre os autores que abordam o assunto. Conforme o objetivo desejado, pode-se descrever um número maior ou menor de etapas, detalhando cada estágio ou subestágio de acordo com a necessidade. E nem todos os autores enumeram a quantidade de etapas pelos quais um CS passa, pois para alguns destes estudos,

a determinação do número exato de etapas não é relevante para alcançar os objetivos propostos. Dentre os autores pesquisados neste trabalho, apenas quatro abordam e descrevem estas etapas: Bangemann (2005), Bergeron (2003), Cury (2005) e Schulman et al. (1999). A descrição feita por estes quatro autores será abordada nos próximos parágrafos.

No trabalho de Schulman et al. (1999) as etapas são quatro: mobilização, análise, design e implementação.

Já na obra de Bergeron (2003) as etapas são sete: reconhecimento, estudo de viabilidade, decisão, planejamento estratégico, ação, avaliação e crescimento.

O autor que descreve menos etapas é Cury (2005), apenas três: diagnóstico, planejamento e implementação.

E a pesquisa de Bangemann (2005) elenca cinco etapas: pré-análise, caso de negócios, projeto, implementação e otimização. O Quadro 3, a seguir, resume as etapas elencadas por cada autor.

Quadro 3 - Etapas de um Centro de Serviços

Autor:	Schulman et al. (1999)	Bergeron (2003)	Cury (2005)	Bangemann (2005)
Etapas pré implementação:	Mobilização Análise Design	Reconhecimento Estudo viabilidade Decisão Planej. Estratégico	Diagnóstico Planejamento	Pré-análise Caso de Negócios Projeto
Consenso:	Implementação	Ação	Implementação	Implementação
Etapas pós implementação:		Avaliação Crescimento		Otimização

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro três verifica-se que os 4 autores mencionam uma etapa comum, aquela na qual o Centro entra em operação. Três deles a chamam de “implementação” (BANGEMANN, 2005; CURY, 2005; SCHULMAN et al., 1999), enquanto um autor (BERGERON, 2003) usa o termo “ação”. Todos descrevem esta etapa como sendo aquela em que o CS, já tendo sido anteriormente planejado, desenhado ou projetado, entra em funcionamento.

Apenas dois autores avançam para etapas posteriores à implementação, chamando-as de “Avaliação” e “Crescimento” (BERGERON, 2003) e de “Otimização” (BANGEMANN, 2005). Os outros dois autores não mencionam etapas posteriores à implementação.

Assim, as etapas apresentadas no quadro podem ser organizadas de forma a distingui-las entre pré-implementação, implementação e pós-implementação. Para as próximas seções deste trabalho, essa divisão entre pré-implementação, implementação e pós-implementação será utilizada. Não será adotada a divisão proposta por um único autor específico, já que as diversas propostas se complementam e podem ser resumidas na forma apresentada no quadro três.

Não existe menção na literatura utilizada neste trabalho quanto à duração de cada etapa. Um dos poucos que aborda o assunto é Bergeron (2003, p. 93):

A relativamente baixa taxa de maturação é uma característica distinta do modelo de Centro de Serviços. Pode levar muitos anos para uma unidade de negócios compartilhados atingir a adolescência, de onde ela pode maturar para uma entidade lucrativa ou permanecer na adolescência para sempre.

Portanto a maturidade, para Bergeron (2003), está muito mais ligada a eventos que à passagem do tempo *per se*. Apenas ao apresentar sinais característicos de maturidade é que ela é percebida, e não pela contagem dos anos.

2.3.1 Pré-implementação

Primeiramente, a constituição de um Centro de Serviços é uma decisão de impacto nas empresas, pois implica na abertura de nova filial sob a mesma razão social, com os correspondentes trâmites burocráticos e legais. A empresa precisará locar, construir ou comprar uma sede para o Centro; elaborar um plano de migração de longo prazo; contratar ou selecionar dentre seus empregados os gestores; planejar a contratação de uma equipe inicial; comunicar-se com suas filiais e angariar cooperação com o plano de transição; planejar o desligamento de alguns empregados e a relocação de outros; preparar os recursos de Tecnologia da Informação que sustentarão a operação, entre eles a estrutura física (*hardware*) e a configuração do sistema que passará a redirecionar informações que antes iam para outros lugares; prever contingências para todas as situações apresentadas anteriormente; descrever seu escopo de atuação com precisão; e projetar um orçamento descrevendo o retorno esperado para a companhia (SCHULMAN et al., 1999). Tudo isto deve ser

feito dentro de um cronograma inflexível, pois é provável que várias das mudanças associadas à migração envolvam etapas irreversíveis ou com custos altíssimos para reversão, tais como o desligamento de sistemas ou a migração de funcionários para a nova localidade onde ficará o Centro (BERGERON, 2003).

Antes da etapa de implantação, a empresa que deseja separar e remover parte de suas atividades *non-core* de sua localização atual tem que decidir entre dois âmbitos possíveis. Estes não são sequenciais, por vezes são concomitantes, estão aqui descritos sequencialmente apenas para fins metodológicos. A primeira decisão é determinar se tais atividades ficarão dentro da sua própria organização ou em um terceiro. O segundo âmbito de decisão é se isso ficará no país de origem ou no exterior. A combinação destas duas decisões gera um total de quatro possibilidades, representadas no Quadro 4, apresentado na sequência.

Quadro 4 - Combinação entre localização e propriedade do processo em um CS

PROPRIEDADE DO PROCESSO	LOCALIZAÇÃO FÍSICA	
	DOMÉSTICA	FORA DO PAÍS
PRÓPRIO	Sentimento de posse	Competências com baixo custo
TERCEIRIZADO	Eficiência do processo	Baixo custo

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira combinação, manter o processo como próprio e localizá-lo dentro do país, permite à empresa desenvolver um forte conceito de posse sobre o processo. O Centro de Serviços pode ser customizado em certa medida às necessidades específicas da companhia, e mesmo sendo uma unidade administrativa distinta, tem como objetivo primordial o atendimento ao seu cliente interno original e único, ainda que distribuído entre várias filiais. A empresa não compete com outras pelo serviço, e o sentimento de propriedade sobre o processo é superior. Já a segunda combinação, mantendo o processo dentro da empresa enquanto movendo-o para fora do país, tem bastante proeminência nos Estados Unidos e Europa. Implica em diversas questões sensíveis relacionadas à língua, cultura, fuso horário e distanciamento, e tem grande parte de seus fatores de decisão relacionados aos esforços de redução de custos (METTERS, 2008).

A terceira e a quarta possibilidades estão ambas fundadas na terceirização do processo, seja dentro ou fora do país. Significam que a companhia não mais detém a propriedade do mesmo, e contrata um prestador de serviços para realizá-los, percebendo os mesmos em troca de remuneração, mediante o cumprimento de requisitos, que são os SLAs definidos em contrato. Neste caso, é possível que os custos materiais e culturais de implantação sejam maiores (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2008). Barreiras linguísticas e de comunicação, falta de compreensão dos valores organizacionais da empresa contratante, e o tempo necessário para que o fornecedor dos serviços terceirizados aprenda o processo da empresa podem ter impactos negativos na percepção do processo de terceirização. Como precaução, a empresa contratante – que está terceirizando suas atividades – pode incorrer no erro de exagerar suas especificações de contrato, e um risco especial se apresenta caso o contratado aceite o desafio mesmo sabendo que não pode atendê-los. Neste caso o contratado espera dominar o processo dentro de um curto prazo de tempo, mas a percepção inicial do contratante pode ser frustrante a ponto de desacreditar no processo – e este é um dos piores cenários possíveis (OATES, 1998).

Nem todas as possibilidades de centralização ou terceirização descritas anteriormente são viáveis ou desejáveis para todas as empresas. No Brasil, onde grande parte da população não fala uma segunda língua, e cuja língua nativa não é falada em um número relevante de países, a terceirização com um fornecedor que se localiza no exterior (*offshoring*) tem severas restrições. Apenas processos que estejam fortemente estabelecidos e padronizados poderão ser delegados, e é esperado que haja algum ruído na comunicação. Há previsão de recursos para minimizar este ruído, mas é sabido que farão parte do processo de terceirização. Na Europa, diversos países impõem restrições legais como a Alemanha, que impede que decisões de contabilização sejam feitas fora do seu território, assim como Grécia e Polônia, que são citados por Bangemann (2005, p. 181) como “impossíveis de serem incluídos” na estrutura de um Centro de Serviços. Nos Estados Unidos, os custos homem-hora são consideravelmente mais elevados que os existentes em outros países, e haverá maior incentivo financeiro para que a distribuição destas tarefas seja levada para fora do país, quer no formato próprio ou terceirizado (BOSCH; WEINKOPF, 2008).

O tamanho da organização também afeta a decisão de como constituir o Centro de Serviços. Empresas que operam em larga escala se beneficiarão mais de um Centro de Serviços Independente (AKSIN; MAZINI, 2007) – até por que provavelmente haverá mais oportunidades de redução de custos em uma grande corporação, em comparação com uma menor.

2.3.1 Implementação

Para Schulman et al. (1999), são quatro as subetapas da implementação de um Centro de Serviços: Mobilização, Análise, Design e Implementação. Cada uma é subdividida em outras, havendo linhas claras dividindo cada subetapa.

A primeira, Mobilização, busca reflexão quanto aos motivos pelos quais uma organização busca implantar um CS. A segunda, Análise, avalia os processos, a tecnologia da informação presente no projeto e propõe a análise de *outsourcing*: subcontratação externa. A terceira é chamada de Design, e inclui selecionar a localidade e infraestrutura, definir os SLAs e os custos de operação, e a finalização do Plano de Negócios. Finalmente, a última subetapa é a de Implementação, deve ser realizada sob amparo do Gerenciamento de um Projeto, propor soluções para remover barreiras e promover a mudança, definir medidores de performance e melhoria contínua, além de descrever o potencial global e virtual. Estas subetapas estão resumidas no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Subetapas da implementação de um CS para Schulman et al. (1999)

ETAPA Nº	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
1	Mobilização	Revisar motivos para implantar o CS
2	Análise	Avaliar processos, TI e possível <i>outsourcing</i>
3	Design	Selecionar localidade, infraestrutura, definir SLAs, definir custos, e finalizar o plano de negócios
4	Implementação	Remover barreiras, descrever o potencial, e ativar o CS

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já para Bergeron (2003), são cinco as subetapas sequenciais na implantação de um Centro de Serviços, a saber: Identificação; Mobilização; Consolidação; Extração; e Encapsulamento.

Na subetapa de identificação, são listados os processos de retaguarda que serão migrados para o Centro. Deve ser levada em consideração a sincronia entre desativar uma tarefa então realizada nas unidades e que passará a ser realizada no Centro. Também faz parte das considerações a visibilidade do processo, que almeja angariar apoio para a mudança, e a massa crítica: um Centro deve prover tarefas em volume e importância suficientes para justificar sua existência. Finalmente, os riscos envolvidos na mudança são avaliados criticamente: processos não-críticos, ou que não impactem significativamente a organização podem sofrer atrasos, ou não ser executados como esperado. Por exemplo: a reconciliação de estoques pode ser um processo que aceite atrasos ou falhas, se enquadrando como um processo não-crítico. Já para processos críticos, que impactem a

organização a ponto de afetar sua operação caso a migração falhe, deve estar prevista uma mitigação. Como exemplo de processo crítico pode ser mencionada a rotina de execução da folha de pagamento, que tem o potencial de levar os funcionários à suspensão de suas atividades caso não recebam seus vencimentos conforme estabelecido (BERGERON, 2003).

A segunda subetapa da implantação de um Centro de Serviços é a mobilização, envolvendo diretamente os Recursos Humanos da organização. Nesta fase, são elencados os potenciais candidatos com o perfil que o Centro deseja, e planejada sua migração ou relocação. Estes potenciais serão considerados para exercer atividades na futura nova entidade, enquanto que aqueles que desempenham funções que serão migradas, mas não apresentam o perfil desejado pelo Centro, são candidatos a desligamento ou transferência para outras atividades que continuarão sendo executadas na unidade divisional (BERGERON, 2003).

A terceira subetapa é uma evolução da anterior, e se chama consolidação. Se na mobilização os recursos humanos com potencial para migração para o Centro foram elencados, nesta eles serão movidos fisicamente para a nova localidade. Os projetos identificados para migração são mapeados exaustivamente. A gestão passa a trabalhar não mais para sua antiga unidade divisional e, sim, para o Centro exclusivamente, em vista da proximidade das etapas finais da implantação.

A quarta subetapa é chamada pelo autor de extração. Nela, os recursos e processos que não farão parte do Centro são redirecionados. Para os funcionários isto significa sua transferência ou desligamento. Para processos, isto envolve atribuí-los às equipes/departamentos que não migrarão para o Centro (BERGERON, 2003).

A quinta e última subetapa de implantação do Centro é o Encapsulamento. As funções do Centro são formalmente atribuídas à nova equipe, e a estrutura gerencial se solidifica em uma unidade organizada. Em todas as etapas anteriormente, o líder de RH tem consideráveis responsabilidades. Ele deve trabalhar pela moral da nova equipe, ao mesmo tempo em que desliga aqueles que não farão mais parte da companhia (BERGERON, 2003).

Estas etapas conforme listadas por Bergeron estão resumidas no Quadro 6:

Quadro 6 - Subetapas da Implementação de um CS para Bergeron (2003)

ETAPA Nº	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
1	Identificação	Listar o que será migrado; angariar apoio; análise de riscos
2	Mobilização	Elencar candidatos a trabalhar no Centro
3	Consolidação	Mover candidatos aprovados para o Centro; mapear projetos; mudança nas linhas de reporte
4	Extração	Desligar ou realocar funcionários que não trabalharão no Centro
5	Encapsulamento	Atribuir as funções do Centro à nova equipe; unificar a estrutura gerencial do Centro

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Cury (2005), a etapa de implementação de um Centro de Serviços apresenta dificuldades únicas e distintas de outras etapas. Enquanto as transições relacionadas ao aumento de maturidade ou de senioridade podem se beneficiar da continuidade, representando uma evolução em relação às etapas anteriores, a etapa de Implantação representa uma ruptura com o momento anterior. O Centro será implementado em substituição a uma estrutura anterior, e existe uma ruptura com o modelo até então vigente. A implantação representa uma alteração de métodos e processos, e implica em pelo menos três etapas: diagnóstico, planejamento e a implementação em si. Estas três etapas podem ser desdobradas em subetapas, e estão descritas no Quadro 7.

Quadro 7 - Subetapas da Implementação de um CS para Cury (2005)

Nº DA ETAPA	DESCRIÇÃO	SUB-ETAPAS	RECURSOS
1	Diagnóstico	Levantamento Crítica do Levantamento	Revisão documental Questionário Entrevistas Observação Pessoal
2	Planejamento	Planejamento da solução Crítica do planejamento	Recrutamento e seleção Revisão das normas Conscientização da liderança Redação dos procedimentos Relatório da solução
3	Execução da implantação	Implantação Controle	Superposição de sistemas Simulações e treinamento Revisão do resultado com <i>feedback</i> Análise quantitativa e qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, para Cury (2005), a etapa de implantação se divide em três subetapas. A primeira delas olha para o histórico e registros do passado da organização, com a execução de levantamento, entrevistas e observação *in loco* dos processos até então realizados. A segunda etapa aborda o futuro, incluindo o planejamento e sua crítica, projetando como serão realizados os novos processos. Por fim, a terceira etapa é a execução física do que foi planejado, tendo foco no presente da implantação, com presença de controle, análise e revisão dos resultados da implantação enquanto ela ocorre.

As subetapas mencionadas previamente devem estar concluídas para que a etapa de implantação seja considerada concluída. Entretanto, dada a complexidade de um Centro de Serviços, é possível que diferentes áreas do Centro se encontrem em diferentes estágios, por terem migrado em épocas diferentes. Nem todas migrações são iguais, mas serviços financeiros, como cobrança; e atividades de recursos humanos, como a elaboração da folha de pagamento; costumam ser as primeiras a serem desativadas nas unidades divisionais e movidas para um Centro (BERGERON, 2003). Estas áreas podem estar mais avançadas em relação a outras migradas posteriormente. Assim, a pergunta “em qual etapa nos encontramos?” é melhor respondida quando individualizada para as distintas áreas de um Centro, e não a ele como um todo.

A implementação de um Centro de Serviços já foi denominada como sendo uma terceirização interna, pois guarda semelhanças com a terceirização no sentido que ambas removem atividades das unidades divisionais. No caso da terceirização propriamente dita, as atividades são movidas para outra organização. Mas no caso da implementação de um Centro, ainda existe a remoção das atividades, mas para outra entidade dentro da mesma organização, em outro local físico. A expressão ‘terceirização interna’ é um termo específico que teve registro comercial pela empresa AeleraCorp., no original em inglês: *homeshoring*. Este termo está em direta oposição a *offshoring*, e a menção é necessária pois este último termo significa levar um negócio para outro país, e é uma das decisões possíveis quando a empresa deseja centralizar algumas atividades ou removê-las das divisões. Assim, *homeshoring* é uma maneira de levar parte de um negócio para outro local, dentro do mesmo país (METTERS, 2008).

2.3.2 Pós-implementação

Em sua obra “A Organização Virtual”, Oates (1998) trata o Centro como um fornecedor de Serviços, e descreve que “a tendência em direção à globalização está encorajando muitas companhias tradicionais a reduzir seu número de fornecedores” sem especificar quanto tempo esta evolução levaria em uma organização (OATES, 1998, p. 49). Já Schulman et al. (1999, p. 270) projetam cenários neste ramo que abrangem o primeiro quarto do século XXI – um horizonte de 25 anos, entre os anos 2000 e 2025, uma projeção também ampla e inespecífica. Para Bergeron (2003, p. 17) um desafio se apresentará “se o modelo centralizado superar a inércia”, mas essa descrição genérica não localiza este desafio em nenhum ponto exato do futuro.

Tal imprecisão dos três autores parece sugerir que a precisão é desnecessária em termos de tempo transcorrido. A evolução de um Centro pelas diversas etapas não é medida em períodos fixos, e sim pelo próprio avanço em direção à próxima etapa. Nenhum dos autores pesquisados especificou prazos para cada etapa ou subetapa a ser realizada. Em diversos casos, foram listados objetivos e eventos que identificam a passagem ou conclusão de um processo, mas não foram especificados prazos. Assim, a descrição das subetapas inerentes à pós-implementação não localiza tais eventos no tempo, apenas os descreve, e para identificar estes eventos em uma organização deve-se buscar sinais nos processos, e não no passar dos anos.

E no que tange a processos, agregar novos é uma característica da fase pós-implementação. Se na fase de implementação um dos objetivos do Centro é a redução de custos, a evolução do CS permite que novos serviços sejam agregados ao rol de serviços iniciais. Para Player e Lacerda (2000) esta fase posterior à implementação é, portanto, caracterizada pelo crescimento, à medida que funções novas e mais abrangentes são incorporadas. Bergeron (2003) também considera o crescimento do Centro como parte desta etapa pós-implementação, e adiciona outras quatro ações características deste momento: a) reparar a cultura corporativa e o clima organizacional; b) corrigir os prazos de entrega e os SLAs; c) adquirir clientes externos e d) supervisionar o gerenciamento da mudança.

A primeira ação, reparar a cultura corporativa, se aplica tanto ao CS como à organização à qual ele presta serviços, pois em ambos os lados a cultura pode se deteriorar. No lado das unidades divisionais, o ambiente de insegurança por parte dos funcionários é devido à dúvida quanto à manutenção de suas atividades atuais, pois existe o receio de que funções adicionais sejam

transferidas ao Centro; e, também, o receio de que funcionários que não sejam realocados para lá sejam desligados. Já no lado do CS, os rigores da etapa de implementação podem ter removido parte do foco necessário para que as atividades sejam abordadas pela equipe de acordo com o previsto. A segunda ação se refere à correção dos prazos de entrega e aos SLAs. A realidade e as demandas podem diferir do que foi planejado, e ajustes podem ser feitos com base em *feedback* ou *benchmarking*. A terceira ação propõe que o Centro busque clientes externos. A confiabilidade construída internamente pode proporcionar bases para que sejam oferecidos serviços ao mercado, e estes por sua vez contribuem de volta para o crescimento contínuo ao expor o Centro a outro ambiente, contribuindo também para as outras unidades da organização. A quarta e última ação envolve supervisionar o gerenciamento da mudança, que por natureza evolui conforme o Centro adquire maturidade (BERGERON, 2003).

Na etapa descrita na seção anterior, de implementação, a Tecnologia de Informação está presente desde os primeiros serviços que costumam serem migrados, como Recursos Humanos e Financeiros, por demandarem uso intensivo de recursos tecnológicos. Esta demanda se beneficia da informação consolidada em um único local, ao invés de espalhado nas unidades, e do poder computacional que pode ser aplicado a uma atividade em uma localidade única, ao invés de múltiplas, favorecendo a execução da tarefa como um serviço prestado à organização, ao invés de outra entre tantas atividades de retaguarda. Ao longo do tempo, em direção à maturidade, um Centro de Serviços deve ser capaz de explorar as tecnologias mais recentes, enquanto continua a entregar resultados consistentes (BERGERON, 2003). O uso intensivo da tecnologia está descrito como uma das evidências da maturidade de um Centro. Em termos de recursos humanos, dobrar o tamanho de uma equipe de atendimento ao cliente não significa dobrar o número de clientes atendidos, já que uma equipe maior implica em maiores volumes de comunicação intra-departamental, exige maior gerenciamento, treinamento e outros fatores que impedem uma relação direta entre o tamanho da força de trabalho. Já no que concerne recursos de tecnologia, dobrar o poder computacional dedicado a uma atividade resulta em reduzir o prazo pela metade, se não houver outras restrições. Dobrar a largura de banda resulta no dobro de capacidade de tráfego de dados, se todos os equipamentos forem compatíveis (BERGERON, 2003). Assim, um dos elementos que distinguem claramente um grau elevado de maturidade em um Centro de Serviços é o uso intenso da tecnologia nos processos.

A medição da performance das atividades do Centro já foi apresentada anteriormente, ela se realiza através do cumprimento dos SLAs. Mas estes são indicadores internos, que visam atender as demandas da própria organização. Neste capítulo serão abordadas as comparações externas, que são chamadas de *benchmarking*, e representam a maneira do Centro se medir com a régua do mercado, e não com a avaliação interna unicamente. Os *benchmarks* externos podem ser consultados através de organizações específicas para este tipo de serviço. Schulman et al. (1999, p. 76, grifo nosso) definem *benchmarking* da seguinte forma:

Quando uma companhia começa a olhar para Serviços Compartilhados, um passo comum é encontrar indicadores básicos para tempo, custo e taxa de erro para processar itens específicos dentro de sua própria companhia; e então comparar suas medidas internas contra aquelas das companhias que são melhores – um esforço conhecido como *benchmarking*.

Ao mencionar as melhores companhias, Schulman et al. (1999) estabelecem um paralelo entre o que a organização é, e onde ela pode chegar, que é a essência do *benchmarking*. O conceito permite que a organização projete suas ações de maneira a alcançar índices reconhecidos por todo o mercado, em um escopo mais abrangente que a visão interna somente.

Ao tratar de *benchmarking*, Bergeron (2003) propõe alguns indicadores para um processo maduro, e os divide em três macro áreas: processos, tecnologia e pessoas, conforme o Quadro 8.

Quadro 8 - Benchmarking por área

ÁREA	BENCHMARKING
PROCESSOS	Prazo de resposta deve estar entre os 10% melhores da indústria
	Prazo de solução deve estar entre os 10% melhores da indústria
	Custos administrativos devem estar reduzidos em 30% em relação à etapa pré-centro
TECNOLOGIAS	Automatização deve estar presente conforme as melhores práticas da indústria
	Submissão de problemas deve ser feita eletronicamente
PESSOAS	Devem ser necessários dois colaboradores onde a média da indústria for dois ou três

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os indicadores de desempenho externos, mencionados anteriormente, não são específicos de uma única área ou departamento. Eles são genéricos, podendo ser aplicados à qualquer

departamento da organização. Por exemplo, o prazo de solução pode ser aplicado para processos da área Financeira, para as áreas de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, e assim por diante. Ao estabelecer uma meta de desempenho que é reflexo das melhores práticas do mercado, o gestor em um Centro de Serviços está buscando cumprir seu papel de maneira análoga à organização para a qual presta serviços, que potencialmente também busca liderança em sua área de atuação. Portanto, buscar cumprir com objetivos tão desafiadores contribui para que o Centro agregue valor para a organização, em oposição ao pensamento que atividades *non-core* representam unicamente um custo ou um ônus.

Dentre os fatores que caracterizam a maturidade de um Centro, podem ser mencionadas as expectativas de mercado para tal estágio. Consultorias especializadas disponibilizam um fluxo atualizado de informações sobre as melhores práticas, uma vez que atendem as maiores organizações mundiais, e propõe métodos e processos baseados em suas experiências.

Para Postma (2011), são três as principais atitudes que podem identificar um Centro líder de mercado: a) foco no sistema, e não na estrutura; b) presença de ligações colaborativas entre pessoas, processos e perspectivas e c) permitir que a forma siga a função. As três representam um desafio para um CS, pois todas demandam flexibilidade para sua execução. E flexibilidade é um termo quase ausente do escopo de um Centro nas etapas anteriores. Ao contrário, esta é uma estrutura que apresenta um certo grau de rigidez em seus procedimentos, funções e SLAs, portanto a mudança de cultura organizacional é profunda e exige investimento de tempo e recursos para ser realizada.

Já o IEG (2017, p. 23) aponta os seguintes aspectos quando se refere aos Centros mais maduros: “no que tange à Estrutura de Investimentos, percebe-se que os CSCs mais maduros investiram um percentual maior do que as demais empresas em TI, Gestão de Projetos e Comunicação/ Gestão da mudança na implementação de seus Centros”.

Existe uma proximidade entre os exemplos citados pelo IEG (2017) e por Postma (2011) nos parágrafos anteriores. O Quadro nove coloca lado a lado estes aspectos visando melhor visualização.

Quadro 9 - Evidências de maturidade

Postma (2011)	IEG (2017)
Foco no sistema	Investimento em TI
Ligações colaborativas entre pessoas e processos	Comunicação
Forma deve seguir a função	Gestão da mudança

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 9 permite perceber que existe similaridade entre ambos os itens listados na primeira linha, pelas duas consultorias: Foco no Sistema e Investimento em TI. Embora seja fato que sistema e TI não são sinônimos perfeitos no ambiente organizacional, não existe sistema sem TI. A presença da Tecnologia de Informação é massiva quando se criam ou aplicam sistemas. O mesmo raciocínio pode ser estendido para a linha dois: “Ligações Colaborativas entre Pessoas” e “Comunicação”, pois a comunicação de qualidade é premissa básica para ligações colaborativas de qualidade. Finalmente, a terceira linha prevê que a forma deve seguir a função para Postma (2011), enquanto o IEG (2017) preconiza a importância da Gestão da Mudança. Aqui a similaridade é sutil, pois até então um Centro passou, nas etapas de Implantação e Consolidação, por focos variados na definição de seu escopo, mas que sempre privilegiaram a estrutura (forma). Nesta etapa, conforme Postma (2011) a busca de novos desafios coloca ao gestor a dificuldade adicional de que a forma não é imutável, devendo esta seguir a função, adaptar-se a ela, e é nesse aspecto que a Gestão da Mudança prevista pelo IEG (2017) se aproxima do mesmo conceito.

A consultoria Deloitte define da seguinte forma os fatores que um Centro de Serviços maduro deve estar abordando:

Nós estamos testemunhando atualmente uma tendência crescente onde os Centros mais maduros estão revisitando seus modelos de serviços compartilhados para atingir níveis mais elevados de serviço e eficiência de custos. Avanços tecnológicos, mudanças organizacionais e a disponibilidade de localidades mais viáveis representam novos desafios e oportunidades. Os benefícios completos só serão percebidos mantendo um foco permanente na melhoria e através da dedicação de recursos capazes. (DELOITTE, 2011, p. 75).

Este texto evidencia o forte caráter de melhoria contínua na visão desta organização. Em comum com os dois autores anteriores, IEG e Postma, este autor menciona a necessidade de investimento em tecnologia e a mudança organizacional. Ao se referir à disponibilidade de localidades mais viáveis, a Deloitte (2011) está se referindo ao conceito de *Global Business Services*

(GBS), no qual uma multinacional terá um único Centro mundial para atender todas suas afiliadas. Dentro deste conceito, e com suporte de pesados investimentos em tecnologia, a seleção das localidades mais viáveis estará considerando não apenas o custo para atender um único país específico, e sim questões como a mão de obra local e sua capacidade para se comunicar em diferentes idiomas; a possibilidade do Centro de atender múltiplos continentes em diferentes fusos horários; a compatibilidade da legislação nos países clientes do GBS para que se possa realizar em outros países tais transações, sem deixar de atender questões regulatórias locais; e assim por diante.

2.4 Benefícios de um Centro para a organização

2.4.1 *Benefícios financeiros*

Para descrever os possíveis benefícios financeiros de um Centro de Serviços, Schulman et al. (1999) abordam quatro benefícios imediatos e principais. O primeiro é a consolidação das compras em uma única equipe, alavancando o poder de negociação, consolidando fornecedores e obtendo assim melhores preços e condições de pagamento. O segundo benefício está ligado à redução do capital de giro decorrente da consolidação de diversas atividades financeiras como tesouraria, contas a pagar e receber, recolhimento de impostos e gerenciamento de estoques. Como terceiro benefício os autores ressaltam a capacidade do Centro de fazer mais com menos, isto é, poder realizar, com uma equipe menor e mais eficiente, as mesmas atividades antes performadas nas unidades divisionais. O quarto e último benefício está ligado a consolidação da interface com clientes e fornecedores, que antes se comunicavam com diversas unidades divisionais, e agora têm tratativa das atividades transacionais em um único local, de maneira padronizada, com volumes mais relevantes.

A motivação inicial para criação de um Centro de Serviços costuma ser a redução de custos já que, ao concentrar em um único local as atividades antes realizadas em duplicidade em vários locais, se espera uma redução de custos imediata. “Em muitas empresas, as unidades de negócios exigem preços menores pelos serviços compartilhados” (PLAYER; LACERDA, 2000, p. 164).

A distribuição dessa redução de custos ao longo do tempo, entretanto, merece consideração. Um Centro de Serviços tende a apresentar reduções de custos proporcionais ao seu tempo de atuação, conforme ganha maturidade e experiência. Embora ele possa apresentar reduções de custos imediatas após sua implementação, comparado com uma estrutura anterior espalhada em múltiplas

divisões, um Centro tem custos iniciais superiores àqueles apresentados por um processo de terceirização. O motivo desta vantagem inicial do processo de terceirização é que um Centro de Serviços implica em investimentos em pessoas, processos e tecnologia, enquanto que na contratação de um terceiro esta despesa ocorre por conta de um prestador de serviços (BERGERON, 2003).

As atividades de um Centro de Serviços são consideradas um custo quando realizadas nas unidades divisionais. Um Centro de Serviços tem o potencial de transformar estes custos em uma cadeia de valor capaz de gerar lucro para a organização. Esse potencial se realiza quando se considera não apenas a execução da atividade em si, mas também os custos administrativos, economias de escala, ineficiências de processo, custo da mão de obra, e despesas gerais (BERGERON, 2003).

2.4.2 Benefícios estruturais

A estrutura do tipo Centro de Serviços permite uma mudança de abordagem nas atividades antes tratadas como de retaguarda ou secundárias, e que eram realizadas pela equipe administrativa de uma organização. Em um Centro, todas estas atividades são prestadas para clientes. Os clientes são todas as unidades da organização que são atendidos pelo Centro. Esta abordagem permite a aplicação das melhores práticas de *Customer Relationship Management* (CRM). Uma definição sucinta deste conceito para um Centro de Serviços descreveria CRM como o processo de gerenciar o relacionamento com seus clientes (BERGERON, 2003).

Para Cury (2005), a equipe ainda é a maneira mais eficiente, em termos organizacionais, de se obter resultados. Um dos benefícios da implantação de um Centro de Serviços é a alteração de foco da equipe. Enquanto em uma fábrica essa mesma equipe estaria realizando tarefas *non-core*, isto é, não ligadas ao objetivo principal da organização, em um Centro essa equipe estará realizando atividades *core*, as atividades fim do próprio Centro. O objetivo do Centro é justamente a realização destas atividades que, para outras unidades da empresa, são intermediárias ou de suporte. Ao realizar no Centro atividades de caráter final, e não intermediárias, existe potencial para obter um grau de motivação superior em relação à mesma equipe que não esteja em um Centro de Serviços. Bergeron (2003) ressalta o papel do gerenciamento dos recursos humanos como chave para o sucesso de um CS. Treinamento intensivo, identificação das melhores habilidades, estabelecimento de uma cultura própria e a qualidade do time de transição aumentam as probabilidades de sucesso.

A concentração das atividades de suporte em um Centro de Serviços também traz vantagens para as multinacionais no que diz respeito à transferência de conhecimento. Em havendo separação entre Centro de serviço e unidades produtivas, a transferência de conhecimento da matriz para as filiais pode ocorrer diretamente para onde ele é aplicado. No caso das atividades de suporte, diretamente para o Centro de Serviços e, no caso das atividades fim, diretamente para as unidades produtivas. Esta transferência de conhecimento ocorre de duas formas principais, conforme a localização da sede da organização multinacional. Se a sede está em um país emergente como o Brasil, a forma mais comum de transferência de conhecimento são os expatriados. Se a sede está na Europa, EUA ou Japão, a transferência ocorre por meio das melhores práticas (ROCHA; BORINI, 2011).

2.4.3 Benefícios tributários

A questão tributária tem dois aspectos. O primeiro se refere ao tratamento tributário das operações da organização principal à qual pertence um Centro de Serviços. Neste sentido, um Centro de Serviços pode, se valendo de uma massa crítica de recursos humanos capacitados, ajudar a organização a reduzir custos, através da correta análise do tratamento tributário incidente sobre as atividades da organização. Isto evita que sejam recolhidos tributos não-devidos, assegura que os tributos devidos serão recolhidos, e previne que a companhia sofra multas ou penalidades do fisco. Através da correta e precisa arrecadação de todos os tributos, taxas e impostos incidentes em suas operações, a companhia é capaz de: reduzir seus custos; emitir quando necessário as certidões negativas de débitos junto às diversas esferas do governo; participar de licitações públicas; se candidatar a linhas de crédito; obter cadastro junto a seus fornecedores e clientes; entre outros benefícios. Em um Centro de Serviços pode ser encontrada a massa crítica de conhecimento e de profissionais necessária para tratar algumas atividades com a dedicação que lhes é devida. Dentre elas, estão: a complexidade da tributação a que uma grande corporação está sujeita; a variedade de normas tributárias, frequentemente abrangendo diferentes ramos de atuação, produtos ou serviços e países; e as constantes atualizações da legislação sobre estes assuntos. Enquanto nas unidades divisionais esta atividade poderia estar relegada ao segundo plano, ou não ser considerada fundamental, em um Centro serão alocados profissionais dedicados e especialistas em obter para a organização os melhores entendimentos possíveis para cada uma destas disciplinas. Empresas de pequeno porte correm o risco de deixar de se beneficiar de créditos, isenções e benefícios fiscais por

não compreenderem ou não saberem tramitar pelo universo de impostos, taxas e tributos. Consultorias tributárias encontram nesse nicho de mercado uma área de atuação promissora, e um Centro pode suprir estas demandas com recursos próprios. A atuação de um Centro de Serviços como uma unidade, em distinção à atuação de entidades diversas e isoladas na forma das unidades divisionais tem o potencial de unificar a atuação da organização. Em atividades transacionais, este potencial se realiza diariamente, pois tais atividades se beneficiam da existência de padronização, tal como a que é encontrada em um Centro de Serviços (SCHULMAN et al., 1999).

Ainda no que tange à tributação, o segundo aspecto relevante é entender quais são os tributos incidentes sobre o próprio Centro de Serviços. Estes são tributos sobre as operações intragrupo, e não sobre as operações das empresas do grupo com seus clientes e fornecedores. Sendo o Centro uma parte de uma organização, e não uma organização por si só, ele trabalha para as demais unidades do grupo. Assim, seus custos devem ser remunerados, ressarcidos ou cobertos pelas demais unidades, já que o Centro não gera receitas de outra forma. Tais custos constam do contrato firmado entre o CS e o restante da organização. É importante entender qual a natureza destes contratos, qual o tratamento fiscal e tributário incidente sobre estes custos, pois isto terá impacto no custo total das operações.

Por isso, referidos contratos não tem natureza dos contratos de prestação de serviços na conformação que lhe é dada pelo artigo 593 e seguintes do código civil, mas sim de contrato de repartição de gastos propriamente dito, de modo que a natureza jurídica dos fluxos financeiros ocorridos sob a sua disciplina, é a de reembolso e/ou adiantamento, em oposição à remuneração ou preço. (BELLUCCI, 2015, p. 219).

Ou seja, o autor descreve uma vantagem para a organização em separar algumas atividades para que sejam realizadas em uma entidade específica, com o fim exclusivo de prestação de serviços para o restante da organização. Mas enquanto a expressão “prestação de serviços” seja usada livremente no mercado, na literatura e no presente trabalho, é necessário deixar registrado que, para Bellucci, a caracterização de um Centro de Serviços no aspecto tributário é o de “[...] compartilhamento de gastos, de modo que cada parte contribua financeiramente de forma suficiente e na medida necessária à repartição do ônus da operação [...]” (BELLUCCI, 2015, p. 216). Sendo o conceito de compartilhamento de gastos um ressarcimento, e não uma remuneração, Bellucci (2015) conclui afirmando que, sobre os gastos de um CSC, esta operação de ressarcimento do custo de suas

atividades está isenta dos seguintes tributos: Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição sobre Lucro Líquido (CSLL), Programas de Integração Social (PIS), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (CIDE). A única tributação à qual o Centro estaria sujeito, e somente na hipótese dele estar localizado no exterior, seria o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF), incidente sobre o valor remetido ao exterior a título de reembolso ou ressarcimento de gastos.

Também para o autor, reside aí uma vantagem inequívoca para que uma organização multinacional estabeleça um Centro de Serviços: a ausência de tributação adicional específica sobre os Centros. As organizações podem implementá-los com a segurança tributária de que, ao fazê-lo, incidirão sobre suas atividades os mesmos tributos que incidiriam normalmente sobre a folha de pagamento da equipe necessária para realizar as atividades em suas próprias dependências e, quando as unidades divisionais efetuarem o repasse de suas parcelas de custos para o Centro, estarão isentas de tributos adicionais, salvo IOF no caso do Centro ser localizado fora do país.

Para além disso, no caso de atividades produtivas com intenso consumo de energia elétrica, há um benefício adicional gerado pela perfeita separação entre as atividades produtivas, realizadas nas unidades divisionais, e as atividades administrativas realizadas em um Centro: dentro do âmbito dos créditos de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), a legislação prevê dois tratamentos distintos: para atividades produtivas industriais, a organização pode tomar crédito de ICMS sobre a energia elétrica consumida. Tal direito foi consolidado com a lei complementar 87/96, também chamada de Lei Kandir. Já as atividades não produtivas, administrativas, não são contempladas com tal crédito (RIANI; ALBUQUERQUE, 2000). Mas aquelas organizações que não dispõem de uma perfeita separação entre as atividades produtivas e administrativas devem elaborar laudos comprovando qual é a participação de cada uma delas, e somente então podem tomar créditos do ICMS, e somente referente à energia elétrica consumida pela sua atividade produtiva, diante da comprovação devidamente apresentada ao fisco (ARAÚJO, 2009). Tal processo é sujeito a falhas, demoras e erros. Tomar créditos indevidos expõe a organização a multas e sanções do órgão arrecadador. Não tomar todos os créditos a que tem direito significa deixar de perceber um benefício, é um desperdício. Com a existência de um Centro de Serviços, uma unidade divisional voltada unicamente para atividades produtivas pode tomar crédito total do ICMS incidente sobre a energia elétrica consumida por seus processos, não necessitando de laudos ou retificações de

cálculos, normalmente realizados por um profissional especializado mediante remuneração. A simplificação deste processo de crédito representa uma vantagem importante para multinacionais cujas atividades produtivas estão espalhadas em múltiplas localidades e que utilizam um Centro: todas suas atividades produtivas podem tomar crédito na íntegra.

2.5 Desafios enfrentados por Centros de Serviços

Os desafios enfrentados por Centros de Serviços são distintos conforme o seu estágio de desenvolvimento. A etapa de implantação trará desafios que diferem daqueles que ocorrem em uma etapa posterior de maturidade. A superação de alguns destes desafios é característica de uma mudança de etapa. Para Bangemann (2005) por exemplo, a passagem da fase de implementação para a próxima etapa é caracterizada pela estabilização, com a superação dos eventuais problemas de performance iniciais.

Schulman et al. (1999, p. 51) alertam para dez desafios distintos que um Centro de Serviços vai enfrentar. São eles: fronteiras culturais; complexidade; infraestrutura; fuso horário; questões legais; assuntos governamentais; estabilidade; segurança; clima; e moeda. Ao descrevê-los, os autores consideram um Centro internacional, que presta serviços para mais de um país. Como esta realidade não é a mesma para Centros que atendam um único país, há que se levar em conta esta ressalva. Dentro do Brasil, por exemplo, dificilmente uma questão como fuso horário impõe um desafio para a operação. Os demais itens, entretanto, devem ser considerados pelo gestor de um Centro de Serviços, que deve prever como mitigar estes desafios durante a trajetória do Centro.

Com o propósito de melhor ilustrar o caráter temporal da ocorrência dos desafios ao longo do tempo, nas próximas seções eles serão abordados sempre que possível situando em que momento, ou em que momentos eles são mais comumente percebidos pelas organizações.

2.5.1 Desafios iniciais

Um dos primeiros desafios de um Centro de Serviços ocorre na etapa pré-implantação. É necessário definir quais atividades serão realizadas no Centro. Uma abordagem possível é realizar um exercício de avaliação interna para determinar quais são as atividades *core* da empresa. Estas

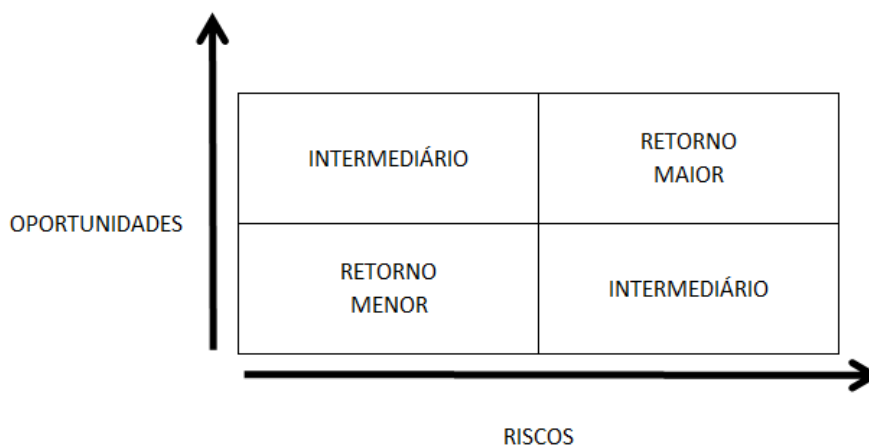
não são migradas para o Centro, e permanecem sendo realizadas nas unidades divisionais. Tais atividades costumam serem as produtivas ou de prestação de serviços que caracterizam a organização. Todas as demais que não se enquadrem nesta definição seriam atividades *non-core* e poderiam ser realizadas no Centro, potencialmente. Entretanto é necessário observar que essa definição não é perfeita. Há atividades que não são *core*, mas ainda assim não devem ser suprimidas fisicamente do processo da unidade. E além daquelas que não devem, também existem as influências internas e externas na organização. Os stakeholders podem não estar dispostos a descontinuar processos, recursos ou colaboradores. Assim, o ato de definir quais atividades poderiam ser removidas das unidades divisionais tende a envolver fatores políticos em sua discussão. Isto traz um componente que deve ser fatorado na decisão, podendo envolver aspectos pessoais, subjetivos ou não previstos, e uma dificuldade para a etapa de pré-implementação do Centro. Em etapas posteriores, a discussão sobre a migração de atividades adicionais pode ser feita já com a existência de experiência mútua, advinda dos momentos iniciais, onde tanto o Centro quanto as unidades aprenderam como proceder com tal processo (OATES, 1998).

Na etapa pré-implementação, há riscos associados à decisão de onde localizar o Centro, especialmente se a prestação de serviços se estender para outros países. Na Europa, com a abertura de fronteiras proporcionada pelo mercado comum, diversas oportunidades se abriram em países do leste europeu. Ao mesmo tempo, países como a Alemanha impõe condições legais que dificultam a prestação de serviços de maneira remota por empresas que não estejam localizadas em território alemão (BANGEMANN, 2005; SCHULMAN et al., 1999). O recente *Brexit* - a saída da Inglaterra do Mercado Comum Europeu - pode diminuir o status que Londres adquiriu de pólo financeiro nas últimas duas décadas, fazendo organizações moverem suas sedes para outras localidades. Assim, considerações de caráter geopolítico são mandatórias para o planejamento de longo prazo.

Ainda antes de iniciar a implementação de um Centro, a organização pode, mediante análise, decidir que algumas atividades não ficarão nem nas unidades divisionais nem serão transferidas para o Centro - elas serão terceirizadas, através da prestação dos serviços por um fornecedor externo. A localização deste fornecedor externo pode ser dentro do país ou não. A terceirização da prestação de serviços com um fornecedor localizado no exterior é conhecida como *offshoring*, e é a modalidade mais propensa a gerar *savings* para as empresas. Stringfellow, Teagarden e Nie (2008) identificam reduções de custo no salário da ordem de 75%. A atratividade imposta pelo *offshoring* está intimamente ligada ao potencial de redução de custos oferecido por esta modalidade. Mas esta

também é a que impõe maiores riscos. A mudança interna imposta pela implementação de um Centro é potencializada quando este é localizado no exterior, e mais ainda quando ele é uma organização externa – um fornecedor. Para a unidade onde as atividades eram antes realizadas, a mudança é pronunciada, afetando dois âmbitos: a atividade antes interna não apenas saiu de seu escopo, sendo direcionada a um fornecedor externo, mas adicionalmente este se encontra no exterior, em outro país. Tal mudança é impulsionada pelas oportunidades de redução de custos, mas apresenta maiores riscos para ter sucesso. Existe uma relação diretamente proporcional entre um aumento nas oportunidades de redução de custos e um aumento nos riscos. Esta relação está apresentada na Figura 3, a seguir.

Figura 3 - Retorno em função de: Oportunidades de redução de custos versus Riscos



Fonte: Elaborada pelo autor.

O risco imposto pela prática de *offshoring* é proporcional às oportunidades de redução de custos. Para Weidenbaum (2005) metade das iniciativas neste formato fracassou. E, segundo Stringfellow, Teagarden e Nie (2008) estas falhas ocorrem devido aos custos invisíveis criados pelos problemas de comunicação e atrito cultural.

Um CS deve mostrar competências de gestão de parcerias e administração destes atritos, e resolver conflitos na prestação de serviços a seus clientes. A gestão de vínculos é necessária à medida que os vínculos se alteram, quando atividades antigas são eliminadas ou alteradas, e novas atividades geram novos vínculos com seus *stakeholders*. Estes vínculos podem ser internos, entre departamentos ou áreas dentro da empresa, ou externos, com fornecedores ou distribuidores. A

gestão destes vínculos gera o desenvolvimento de competências, as quais se refletem em vantagens e melhorias de resultado para as empresas (SILVA; PEREIRA, 2004).

2.5.2 Desafios inerentes à implementação e pós-implementação

Alguns desafios podem ocorrer igualmente em duas etapas distintas: na de implementação do CS, e na próxima, pós-implementação. Estes desafios serão abordados nos próximos parágrafos.

Problemas de comunicação e atrito cultural podem ocorrer entre os clientes internos e a equipe do Centro. Tais problemas e atritos podem ser medidos e justapostos versus o nível de interação necessário para execução de atividades específicas. Isto é: cruzando-se as diversas combinações entre similaridade alta, média e baixa versus o grau de interação alto, médio ou baixo necessário para realizar uma tarefa, temos um cenário que aponta quais as melhores combinações entre **similaridade** e **interação**. Uma elevada similaridade linguística e cultural ocorre, por exemplo, entre os países EUA e Canadá, países fronteiriços e que falam a mesma língua na maior parte de seu território. Similaridade linguística e cultural também ocorre entre Argentina e Chile, ambos países de língua espanhola, com origens comuns no período colonial e, também, fronteiriços. Já a baixa similaridade ocorre, por exemplo, entre qualquer dos países já citados e o Vietnã, que está bastante afastado geograficamente, possui outra língua nativa e tem origens diferentes na história de sua nação. Já quanto ao nível de interação necessário para realização de uma tarefa, ele pode ser alto, médio ou baixo. O nível baixo de interação está presente em atividades rotineiras, como um registro contábil, enquanto que uma atividade com alto nível de interação pode ser representada pelo atendimento a uma reclamação de cliente (STRINGFELLOW; TEAGARDEN; NIE, 2008). O cruzamento das nove combinações possíveis entre os três níveis de similaridade e os três níveis de interação é sintetizado no Quadro 10.

Quadro 10 - Nível de similaridade cultural e linguística x nível de interação necessário para execução de uma tarefa

NÍVEL DE INTERAÇÃO NECESSÁRIO NA EXECUÇÃO DA TAREFA	SIMILARIDADE ALTA Países com a mesma língua, culturas similares	SIMILARIDADE MÉDIA Países com a mesma língua, culturas distantes	SIMILARIDADE BAIXA Países com diferenças linguísticas e culturais pronunciadas
BAIXA INTERAÇÃO	Poucas oportunidades de ganho	Combinação ideal	
MÉDIA INTERAÇÃO		Combinação ideal	
ALTA INTERAÇÃO	Combinação ideal	Custos de atrito elevados	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 10 mostra que, das nove combinações possíveis, apenas três resultam em uma combinação ideal. Não é possível associar culturas e linguagens muito distintas com oportunidades elevadas de ganho, pois os custos invisíveis de atrito seriam elevados. Por outro lado, se as línguas e culturas são muito similares, são reduzidas as oportunidades de ganho. Assim, são limitadas as combinações ideais produzidas pelo cruzamento destas características.

Quando uma organização opta pela terceirização ou pela implantação de um CS, há riscos potenciais decorrentes da falta de controle. Ellram, Tate e Billington (2008) alertam que a organização deve manter seus próprios métodos para monitorar o serviço prestado, sob ameaça de perder o controle das atividades. Em último caso, a organização perde totalmente a visibilidade do que está sendo feito, pois não estão estabelecidos critérios, especificações ou limites para a prestação de serviços, e não se sabe quais são as trocas com o fornecedor de serviços ou com o Centro. No caso de um fornecedor de serviços externo, a situação é ainda mais crítica que no caso de um CS próprio pois, não havendo controles, mas havendo a continuidade da demanda, o fornecedor externo poderá estabelecer raízes tão fortes dentro da empresa, cultivando relacionamento com seus clientes internos, que se tornará uma área protegida. O contratante se torna então dependente do contratado, sem poder determinar se está pagando o justo pelo serviço ou não, e até mesmo sem compreender exatamente quais serviços estão sendo prestados. O fornecedor pode alterar processos e procedimentos, os quais podem ser benéficos ao fornecedor e nocivos à empresa contratante. Uma alternativa seria a superespecificação dos serviços a serem prestados, prevenindo assim a perda de controle. Mas Ellram, Tate e Billington (2008) sugerem que, ao invés do supercontrole, a

organização pode optar por um caminho onde, ao invés de buscar a otimização máxima de seu processo com a terceirização, a empresa apenas defina critérios suficientes para atendimento de seus requisitos, enquanto retém o controle, reduz custos, e mantém o conhecimento sobre o processo necessário para promover mudanças, se assim o desejar. Tal caminho está alinhado com o preconizado anteriormente por Oates (1998) e Bangemann (2005), que enxergam a terceirização como uma evolução natural, subsequente à implantação e maturação de um Centro de Serviços. De acordo com esta linha de ação, os processos devem primeiro ser removidos das unidades para um CS, onde são aperfeiçoadas, mas permanecem dentro da mesma organização, com algum controle ainda interno. Só após estarem maduros, conhecidos e controlados, sob gestão do Centro, estas atividades seriam objeto de terceirização.

No que diz respeito aos seus clientes internos, outro desafio para um Centro de Serviços decorre do fato que ele tem clientes múltiplos. As organizações que não têm um CS em sua estrutura, e possuem estrutura divisional, têm estruturas replicadas nas áreas administrativas de cada divisão. Cada uma das divisões possui sua própria contabilidade, compras, vendas, etc., gerando redundâncias. Esta redundância permite que as áreas administrativas de cada unidade prestem serviços customizados àquela unidade, e adequados a cada uma delas (CURY, 2005). Um centro de serviços não tem este grau de customização. Ele presta serviços padronizados, que atendem a todas as divisões da organização. Isto significa que ao mover de uma estrutura múltipla e redundante para a estrutura única de um Centro, algumas unidades divisionais podem perceber uma mudança no atendimento, implicando que também estas unidades devem se adaptar para trabalhar sendo atendidas por um CS. Este é um passo na direção do que os clientes da organização desejam. “Centros de Serviços não apenas produzem as eficiências de redução de custos que os clientes estão exigindo, mas também provêem a uniformidade e foco necessário para servi-los efetivamente” (SCHULMAN et al., 1999, p. 28).

2.5.3 Desafios atemporais

Alguns desafios não são característicos de uma única etapa de existência de um CS. Eles podem ocorrer em qualquer momento, não estando limitados a um único estágio, e podem sofrer recorrência, acontecendo repetidas vezes na história do CS. Eles são atemporais.

Um desafio com tais características é a redução de custos. A pressão por menores gastos é permanente, e presente desde o projeto, para que o Centro traga resultados. O foco na redução de custos é mencionado amplamente na literatura sobre o assunto (BERGERON, 2003; DURCAN; OATES, 1998; METTERS, 2008; SCHULMANN et al., 1999; SCHULZ et al., 2009). Mas a abordagem deve permitir ao centro melhorar seu nível de serviços, enquanto reduz seus custos, e não simplesmente a redução contínua sem melhoria de desempenho. Sem esta melhoria, a redução de custos implica em queda no nível de serviços. Desta forma, o conceito da eficiência de custos ganha relevância, no sentido que direciona a organização no caminho de almejar o *benchmarking* de mercado para o nível de custos (DELOITTE, 2001). Para evitar o círculo vicioso de redução de custos indiscriminada, a sugestão de Player e Lacerda (2000) é a realização de uma análise profunda dos serviços prestados pelo Centro. Esta análise deve ser realizada em conjunto com seus clientes internos, mediante total abertura e detalhamento dos custos de cada atividade. Assim, as unidades divisionais podem entender qual a classificação de suas atividades em termos de custo, quais ônus estão criando e quais atividades podem ser revistas, simplificadas ou, até mesmo, eliminadas.

Essa classificação permitiu às unidades de negócios traçar uma linha, que mostrava sua capacidade de arcar com as despesas e identificar os serviços que não consideravam como agregadores de valor. Muitos deles foram eliminados. Por exemplo, algumas funções de relações públicas foram eliminadas, ao passo que outras funções, como as de serviços gráficos, foram substituídas por níveis de serviço inferiores combinados com terceirizações. Além disso, os níveis de serviço de certos processos foram elevados, pois as unidades de negócios procuravam serviços melhores – e estavam dispostas a pagar por eles. (PLAYER; LACERDA, 2000, p. 169).

Portanto, ao envolver o cliente na decisão, um Centro de Serviços está certificando-se que fará as melhores opções no que diz respeito aos seus custos, sejam elas de redução ou mesmo de investimento, com autorização e apoio de seus clientes internos.

Para melhor visualização dos desafios descritos neste capítulo, se elaborou o Quadro 11, com um resumo daqueles descritos pelos diferentes autores; e, também, em que momento estes desafios se fazem mais críticos. A etapa na qual cada desafio será mais crítico não está limitada à frequência de sua ocorrência, mas principalmente à localização do problema no tempo, em um Centro. Por exemplo, o primeiro desafio é determinar quais atividades permanecem nas unidades, e quais serão migradas para o Centro. Na etapa de implementação é natural que haja divergências entre os

stakeholders a este respeito, enquanto que nas etapas pós implementação tal discussão pode ocorrer, mas não apresentam tanto risco para a organização quanto aquele percebido na etapa de implementação.

Quadro 11 - Resumo dos desafios enfrentados e etapa em que são mais críticos

DESCRIÇÃO DO DESAFIO	ETAPA EM QUE É MAIS CRÍTICO	AUTORES
Determinar quais atividades permanecem sendo realizadas nas unidades e quais serão migradas para o Centro	Implementação	Oates (1998)
Decidir onde localizar o Centro	Implementação	Schulman et al. (1999)
Riscos relacionados ao <i>offshoring</i>	Implementação	Stringfellow, Teagarden e Nie (2008) e Weidenbaum (2005)
Fronteiras culturais; complexidade; infraestrutura; fuso horário; questões legais; assuntos governamentais; estabilidade; segurança; clima; e moeda	Implementação e Pós Implementação	Schulman et al. (1999)
Prover serviços padronizados para clientes não-padronizados	Implementação e Pós Implementação	Schulman et al. (1999)
Problemas de comunicação e atrito cultural	Implementação e Pós Implementação	Stringfellow, Teagarden e Nie (2008)
Falta de controle na terceirização	Implementação e Pós Implementação	Ellram, Tate e Billington (2008)
Redução de custos	Durante toda existência do Centro	Bergeron (2003), Durcan e Oates (1998), Metters (2008), Schulman et al. (1999) e Schulz et al. (2009).
Eficiência de custos	Durante toda existência do Centro	Deloitte (2001)
Revisar a estrutura de custos com o cliente interno	Durante toda existência do Centro	Player e Lacerda (2000)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A identificação dos desafios descritos no Quadro 11 em uma organização, em conjunto com a coleta de dados, pode prover elementos para que se identifiquem características próprias de etapas distintas da evolução de um CS, contribuindo assim com o atingimento dos objetivos deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica tem como uma de suas preocupações fundamentais o caráter prático: ela visa conhecer coisas, fatos e fenômenos visando, em última análise, criar melhores condições de vida para o ser humano (KOCHE, 1997). A ciência pode ser descrita como conhecimento objetivo, racional, verificável e probabilístico. Objetivo porque descreve a realidade; racional, pois se embasa na razão; verificável por estar sujeito a comprovação; e probabilístico por ser previsível estatisticamente (GIL, 1999).

O objetivo deste trabalho é descrever e analisar os desafios dos Centros de Serviços com base em seus estágios de desenvolvimento. A pesquisa é de base epistemológica funcionalista, de natureza qualitativa e finalidade aplicada, podendo ser classificada como exploratória e descritiva. O método adotado foi o estudo de casos múltiplos, utilizando entrevistas semiestruturadas para coleta de dados e análise de conteúdo para análise dos dados. A seguir, são descritos os procedimentos metodológicos empregados para a realização desta pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

No que concerne ao paradigma de abordagem, esta pesquisa se enquadra no Funcionalismo, pois este “trata de proceder a investigações sobre formas duráveis da vida sociocultural e institucional de uma realidade” (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 42). Este estudo considera os Centros de Serviço como uma destas formas duráveis de organização social. O Funcionalismo faz analogia entre as formas de organização cultural e social e organismos vivos, entendendo que toda atividade cultural é social e funcional, ou desempenha funções indispensáveis na sociedade. “É uma corrente das ciências humanas que enfatiza as relações e o ajustamento entre os diversos componentes de uma cultura ou sociedade.” (GIL, 1999, p. 36).

Barros e Lehfeld (2000) abordam o caráter institucional do Funcionalismo como uma das formas de concepção da ciência. A ciência social aborda, entre outros aspectos da sociedade, o papel das organizações, e o presente estudo contempla de maneira bastante clara o desempenho e atuação de organizações cuja denominação é Centros de Serviço. Para estes autores, a ordem gera progresso, e um dos resultados esperados deste estudo foi o de obter ordem, na forma de significado, com o

objetivo de estabelecer conexões causais que representem progresso na compreensão dos fatos e eventos aqui elencados.

A preocupação central nas pesquisas funcionalistas é observar e criar mecanismos que estabeleçam a coesão social, conforme preconiza o principal expoente da corrente Émile Durkheim (2004). Ordenar, organizar para buscar “harmonia”, para a manutenção da “ordem” social estabelecida, estes são os objetivos principais de pesquisas funcionalistas. A partir desta perspectiva, cada parte tem sua função constituindo uma hierarquia, uma divisão social, e o ajustamento funcional entre os diversos componentes é a meta (DURKHEIM, 2004).

Embora, por seus objetivos, a presente pesquisa se filie ao Funcionalismo, do ponto de vista da sua abordagem ela se afasta dos princípios positivistas que o sustentam, optando por uma abordagem qualitativa. Mesmo procurando relativizar a dicotomia qualitativo/quantitativo, Minayo define que a

[...] pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p. 21-22).

A distinção qualitativo/quantitativo é criticada também por Bauer, Gaskell e Allum (2000) os quais, embora reconheçam que para muitos teóricos os enfoques distintos possam significar posições epistemológicas diferentes, consideram essa dicotomia inútil. Mencionando Habermas, os autores explicam: “nós descartamos a ideia de que interesses [...] possam ser colocados ‘a serviço’ de qualquer enfoque metodológico; ao contrário, eles existem, em primeiro lugar, como condições necessárias para a possibilidade da prática de pesquisa, independentemente de que métodos específicos sejam empregados.” (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2000, p. 30).

Na presente pesquisa, acredita-se que a abordagem qualitativa trouxe maiores contribuições para que se atinja os objetivos propostos, tendo em vista que ela oferece um rico potencial para seleção de métodos e instrumentos, pois ela pode ser considerada “como sendo um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo, em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação” (OLIVEIRA, 2011, p. 28). Para esta autora, este tipo de pesquisa permite utilizar a literatura

referente ao tema estudado, além de diversos instrumentos como questionários, entrevistas, observação e análise de dados apresentados descritivamente. Oliveira (2011, p. 29) ainda ressalta que “em pesquisas de abordagem qualitativa, todos os fatos e fenômenos são significativos e relevantes, e são trabalhados através das principais técnicas: entrevistas, observação, análise de conteúdo, estudo de caso, e estudos etnográficos”.

Assim, acreditando nesse potencial de múltiplas abordagens metodológicas e instrumentais, a pesquisa qualitativa não se opõe à utilização de dados quantitativos. Conforme explica, Minayo (2001, p. 22, grifo da autora):

A diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região "visível, ecológica, morfológica e concreta", a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

O presente estudo se valeu de técnicas de coleta e análise de dados qualitativas, visando descrever e analisar os Centros de Serviço, entender suas estruturas e o relacionamento entre suas partes e agentes, compreender as funções desempenhadas pelos diversos setores e integrantes das organizações, assim como analisar suas relações e impactos dessas no funcionamento do Centro. Por natureza, as pesquisas qualitativas têm como características a diversidade e a flexibilidade, conforme descrevem Alves-Mazzotti e Gewandsnajder (2004). Contudo, a estruturação mínima é necessária para otimizar o processo de pesquisa.

É importante lembrar também que esse planejamento não deve ser apriorístico no sentido mais estrito, pois, nos estudos qualitativos, a coleta sistemática de dados deve ser precedida por uma imersão do pesquisador no contexto a ser estudado. Essa fase exploratória permite que o pesquisador, sem descer ao detalhamento exigido na pesquisa tradicional, defina pelo menos algumas questões iniciais, bem como os procedimentos adequados à investigação dessas questões. (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSNAJDER, 2004, p. 148).

A imersão descrita pelos autores já foi realizada pelo autor, pois exerce atividade profissional dentro de Centros de Serviços há cerca de duas décadas, o que lhe permite uma visão interna dos processos e agentes envolvidos e lhe possibilitou formular as questões iniciais desta pesquisa. Tal experiência acarreta também em uma questão de subjetividade inerente às pesquisas qualitativas, conforme mencionam Goulart e Carvalho (2005, p. 125, grifo nosso):

A carga de subjetividade presente nos pressupostos da abordagem qualitativa se reflete no *design* da pesquisa, o que implica dizer que, desde a emergência do tema até a forma de divulgação dos resultados, a investigação estará, assumidamente, impregnada dos valores do pesquisador, de sua concepção de mundo e da forma de conhecê-lo. A clareza, a coerência e a descrição rica e detalhada dos procedimentos de investigação é que atribuem certa objetivação ao estudo [...].

As autoras propõem um design para pesquisa qualitativa em seis estágios, seguindo a perspectiva de Morse (1994 apud GOULART; CARVALHO, 2005, p. 125): estágio de reflexão; estágio de planejamento; estágio de entrada, estágio de coleta de dados; estágio de saída; e estágio de redação.

Ainda que seja útil usar essa sequência de estágios para efeitos didáticos e de orientação dos pesquisadores, urge, antes de prosseguir, ressaltar que, no universo complexo de um pesquisador, onde reina sua inquietação, a construção do pensamento não necessariamente segue um rumo previamente traçado, composto de etapas claramente delineadas e logicamente seqüenciadas. Muitas vezes, o caos criativo se erige um condutor do processo. (GOULART; CARVALHO, 2005, p. 125).

O primeiro estágio descrito pelas autoras é o de reflexão. Neste, o pesquisador elege um tema de interesse para o seu estudo. “A questão de pesquisa emergirá de problemas percebidos no tópico de interesse, em conversas com outros pesquisadores, em contato com a literatura, situações em que a ‘intuição’ é, de fato, necessária”. (GOULART; CARVALHO, 2005, p. 125, grifo das autoras). As autoras pontuam que neste estágio há uma inserção dos valores pessoais do pesquisador. Para o presente estudo, isto se caracteriza com o fato de que o autor trabalha em um ambiente que é o objeto de pesquisa.

O segundo estágio da pesquisa qualitativa é o de planejamento, no qual se definem as estratégias de investigação.

Esse estágio compreende algumas etapas, entre as quais a definição da estratégia para a abordagem empírica do problema. O posicionamento ontológico e epistemológico do pesquisador terá grande influência sobre as decisões acerca da estratégia. O local ou a unidade onde se realizará a pesquisa será também definido nesse estágio, tomando-se o cuidado de avaliar as chances de acesso e as características dos possíveis participantes. A singularidade da situação e a profundidade necessária para entendimento do fenômeno têm, igualmente, papel determinante na escolha da estratégia de investigação. (GOULART; CARVALHO, 2005, p. 125-126).

Essa etapa incluiu a preparação do referencial teórico, a escolha dos procedimentos metodológicos, a definição precisa dos objetos de estudo, e dos métodos de coleta e análise de dados.

O terceiro estágio é o de entrada, no qual são selecionadas as melhores fontes de informação, e descartados casos extremos, o que implica em um refinamento do recorte para coleta de dados. “O conhecimento que o pesquisador adquiriu no estágio de preparação e ao longo da formulação do projeto será determinante para que possa entrar no campo e fazer a identificação de casos ou sujeitos cujas características permitam a compreensão do fenômeno”. (GOULART; CARVALHO, 2005, p. 130).

O quarto estágio foi o da coleta de dados, e consiste na pesquisa de campo. No presente trabalho, isto se reflete nas entrevistas realizadas.

Ao entrar no campo de pesquisa, desencadeia-se o estágio mais excitante, que é o da coleta de dados. Neste, à diligência, persistência e determinação do pesquisador soma-se seu trabalho conceitual da pesquisa, proporcionando a emergência da ordem e do entendimento, a percepção de padrões de relacionamento. Isso porque, na pesquisa qualitativa, coleta e análise ocorrem praticamente de forma simultânea. (GOULART; CARVALHO, 2005, p. 131).

O penúltimo e quinto estágio é o de saída, que exige do pesquisador muita atenção. Em contrário à etapa anterior, onde houve um aprofundamento, este estágio demanda um distanciamento dos objetos de estudo, para que a análise seja feita de maneira isenta, coerente. Deve ser possível um retorno, caso necessário, com as fontes de informação, para dirimir dúvidas e esclarecer pontos específicos. Segundo as autoras, “[...] é importante para o pesquisador afastar-se temporariamente do campo investigado, para retomar a visão em perspectiva, discutir com seus pares para clarificar conceitos, refinar questões e ter novos *insights* sobre o fenômeno que se tornou tão familiar” (GOULART; CARVALHO, 2005, p. 132, grifo das autoras).

O último estágio é o da redação, que “é composto pela descrição de todo o processo de pesquisa realizado, convincentemente argumentado, apresentando sistematicamente os dados e a análise de modo a sustentar os achados e restringir explicações alternativas.” (GOULART; CARVALHO, 2005, p. 133).

A abordagem qualitativa aqui descrita cumpre, portanto, o papel de auxiliar no alcance dos objetivos propostos pela presente pesquisa, que pretende compreender a estrutura e funcionamento dos Centros de Serviço em suas diferentes etapas. Sua marca de subjetividade que a diferencia das pesquisas de natureza quantitativa é, na perspectiva deste autor, um acréscimo de potencial para os resultados, pois irá agregar a experiência do próprio pesquisador ao conteúdo levantado na literatura e aos dados coletados. Como Goulart e Carvalho (2005, p. 137, grifo das autoras), acredita-se que “é possível enriquecer a compreensão de fenômenos organizacionais e administrativos a partir das ‘qualidades e condições’ dos próprios pesquisadores, instrumentos por excelência da pesquisa qualitativa”. Além disso, tal característica poderá reforçar a finalidade aplicada do estudo aqui proposto.

A classificação da pesquisa segundo os fins a que se destina tem duas modalidades: a pesquisa pura e a pesquisa aplicada. Barros e Lehfeld definem a distinção dessas finalidades:

Enquanto na pesquisa teórica o pesquisador está voltado para satisfazer uma necessidade intelectual de conhecer e compreender determinados fenômenos, na pesquisa aplicada, ele busca orientação prática à solução imediata de problemas concretos do cotidiano. [...] Na pesquisa pura, o pesquisador, comumente, busca a atualização de seus conhecimentos, enquanto na pesquisa aplicada a finalidade não é somente procurar uma nova tomada de posição teórica, mas realizar uma ação concreta, ou seja, operacionalizar os resultados do trabalho. (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 78).

Este trabalho é uma pesquisa de finalidade aplicada. “A pesquisa aplicada é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para aplicação imediata dos resultados. Contribui para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.” (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 78). Conforme Antônio Carlos Gil (1999, p. 43), a pesquisa aplicada

[...] tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial.

O presente estudo se encaixa nesta descrição no sentido que os Centros de Serviços e seus desafios representam uma realidade circunstancial e os resultados obtidos poderão fornecer contribuições práticas, não apenas para a compreensão, mas também para a gestão deste tipo de organização.

Quanto ao nível da pesquisa, o presente estudo pode ser classificado como descritivo. “Nesse tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos.” (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 70) Para Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever uma população ou fenômeno e, se tal pesquisa, descritiva na sua origem, explicativa na sua abrangência, vier a proporcionar uma nova visão de um fato já conhecido, terá também características de uma pesquisa exploratória. No presente trabalho, a população descrita são os Centros de Serviço, e os fenômenos são os desafios que eles enfrentam.

Ainda conforme Gil (1999), a pesquisa descritiva visa descobrir as associações existentes entre variáveis, podendo se estender para determinar a natureza desta relação. A investigação da natureza destas relações aproxima esta pesquisa daquelas de natureza explicativa ou analítica. As pesquisas explicativas “são aquelas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas” (GIL, 1999, p. 44).

Barros e Lehfeld (2000) explicam que a pesquisa descritiva engloba dois tipos: a documental/bibliográfica e a pesquisa de campo. Para o presente estudo, ambos tipos foram usados: a pesquisa bibliográfica na forma da revisão da literatura, e a pesquisa de campo na forma de entrevistas semiestruturadas. Os autores prosseguem, explicando que a pesquisa bibliográfica ampara-se em fontes secundárias, isto é, conhecimentos já registrados por outros autores, disponíveis em meios físicos ou eletrônicos (BARROS; LEHFELD, 2000). Este tipo de pesquisa vai apontar ao pesquisador quais foram as abordagens adotadas anteriormente, no estudo do mesmo assunto ora proposto. Para Antônio Carlos Gil (1999, p. 65),

a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Conforme Barros e Lehfeld (2000) a pesquisa bibliográfica pode ser dividida em três etapas: a) definição do problema; b) levantamento bibliográfico e c) registro da pesquisa. Neste trabalho, a primeira etapa – definição do problema – teve como objetivo resumir o objeto de estudo na forma de uma pergunta. A definição do problema buscou fazer um questionamento que permitisse uma investigação dentro dos recursos propostos de pesquisa descritiva: revisão da literatura e pesquisa de campo. A segunda etapa – levantamento bibliográfico – procurou artigos de autores sobre este tema ou temas tangenciais, e foi realizado através de consultas aos bancos de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); e, também, de livros mencionados pelos autores de tais artigos. A terceira e última etapa – registro da pesquisa – organizou esta fundamentação e registrou a pesquisa bibliográfica no capítulo dois deste trabalho: referencial teórico-empírico.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. Geralmente assumem a forma de levantamento [...]. (GIL, 2002, p. 42).

Assim, a presente pesquisa está enquadrada na categoria descritiva e analítica, com base nas descrições que aborda da literatura e nas análises que infere a partir do trabalho de coleta de dados.

Em relação ao método adotado, adotou-se o estudo de casos múltiplos. Conforme Antônio Carlos Gil (1999, p. 72-73), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Esmiuçando mais essa definição, Yin (2001, p. 32, grifo do autor) afirma que “o estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não forem claramente evidentes”. Já Barros e Lehfeld (2000, p. 95) descrevem o estudo de caso como uma

[...] modalidade de estudo nas Ciências Sociais, que se volta à coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação (uma comunidade, uma organização, uma empresa etc.)

Para Goulart e Carvalho (2005), um estudo de caso tem entre suas características principais a peculiaridade e a complexidade do objeto. Isso implica em um relato rico e holístico na tentativa de aprofundar o conhecimento do fenômeno, e um estudo aprofundado sobre um assunto específico, ou sobre um conjunto relacionado entre si. Os autores também reforçam que é frequente uma deficiência teórica sobre o tema.

Oliveira (2011, p. 25) define o estudo de caso como “uma estratégia metodológica do tipo exploratório, descritivo e interpretativo” que “[...] pode ser trabalhado através das mais variadas técnicas e de métodos que facilitam a compreensão do fenômeno a ser estudado”. Deste modo, percebe-se o estudo de caso como um método que permite uma investigação de perspectiva verticalizada, ou seja, que observa de maneira ampla e aprofundada, a partir de diferentes instrumentos, um fenômeno específico. “A vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa, é claro, na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêm concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos.” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 156).

Contudo, também nesta característica reside a principal crítica feita a esse tipo de pesquisa.

A principal censura feita a ele é de resultar em conclusões dificilmente generalizáveis. Mesmo que o pesquisador queira escolher casos representativos de um conjunto, os que ele considera podem ser marginais, excêntricos, resultando, afirma-se, que essa abordagem dificilmente poderá servir à verificação de hipóteses gerais ou de teorias que ela terá, aliás, contribuído para fazer melhorar. (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 156).

É possível que, entre distintas contraposições a essas críticas, a tipologia dos estudos de caso seja uma alternativa para amenizar os problemas apontados. De acordo com Mucchielli (apud OLIVEIRA, 2011, p. 26), pode-se identificar três diferentes tipos: “estudo de caso intrínseco ou estudo de caso único (fato, objeto, fenômeno); estudo de caso instrumental (definido dentro de um modelo teórico); e o estudo de caso múltiplo (estudo entre duas ou mais realidades ou situações)”. Yin (2001, p. 33) também afirma, para evitar dúvidas, que “sim, a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos”.

Deste modo, com vistas a obter elementos suficientes para justaposição de distintas organizações, nesta pesquisa foi feito um estudo de caso múltiplo. Neste tipo, “a pesquisa utiliza mais de uma realidade para confrontar dados, visando buscar explicações e fundamentos para os fenômenos que caracterizam o objeto de estudo” (OLIVEIRA, 2011, p. 26).

Embora não exista consenso sobre as etapas que devem ser seguidas para a realização de um estudo de caso, Gil (2002, p. 137) propõe que ele seja estruturado em sete momentos: formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados, e preparação do relatório. O autor ressalta que essas etapas poderão compor ou não as pesquisas com esse delineamento, a depender das suas características individuais.

A formulação do problema, como em qualquer pesquisa científica é o momento inicial de um estudo de caso e decorre de reflexão e leitura de literatura sobre o tema. “Em relação aos estudos de caso, importante cuidado nessa etapa consiste em garantir que o problema formulado seja passível de verificação por meio desse tipo de delineamento” (GIL, 2002, p. 137-138).

O segundo momento consiste na definição da unidade-caso, que “[...] pode ser entendido como uma família ou qualquer outro grupo social [sic] um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura”. (GIL, 2002, p. 138). A seleção deve ser feita com base nos objetivos da pesquisa e no tipo de estudo de caso a ser realizado. Para estudos de casos múltiplos, ou coletivos, como denomina Gil (2002, p. 139), os casos são selecionados “porque se acredita que, por meio deles, torna-se possível aprimorar o conhecimento acerca do universo a que pertencem”.

Definir o número de casos é o terceiro passo para realização deste tipo de pesquisa, conforme Gil (2002).

De modo geral, considera-se que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade. Por outro lado, uma pesquisa com múltiplos casos requer uma metodologia mais apurada e mais tempo para a coleta e análise dos dados, pois será necessário reaplicar as mesmas questões em todos os casos. (GIL, 2002, p. 139).

O quarto passo para realização de um estudo de caso é a elaboração do protocolo, “que se constitui no documento que não apenas contém o instrumento de coleta de dados, mas também

define a conduta a ser adotada para sua aplicação”, conforme preconiza Gil (2002, p. 140). A construção desse documento será mais detalhada no próximo tópico deste relatório.

A coleta de dados é a etapa seguinte dentro dos procedimentos de construção de um estudo de caso. Nesse item, Gil (2002) chama a atenção para o cuidado e a utilização de múltiplas técnicas para garantir a qualidade dos resultados. “Obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos” (GIL, 2002, p. 140).

Após a coleta, o momento seguinte é o de análise de dados.

Como o estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados os mais variados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Todavia, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa. (GIL, 2002, p. 141).

Para evitar um dos principais problemas de interpretação de dados apontados, Gil (2002, p. 141) sugere “[...] que o pesquisador desenvolva logo no início da pesquisa um quadro de referência teórico com vista em evitar especulações no momento de análise”.

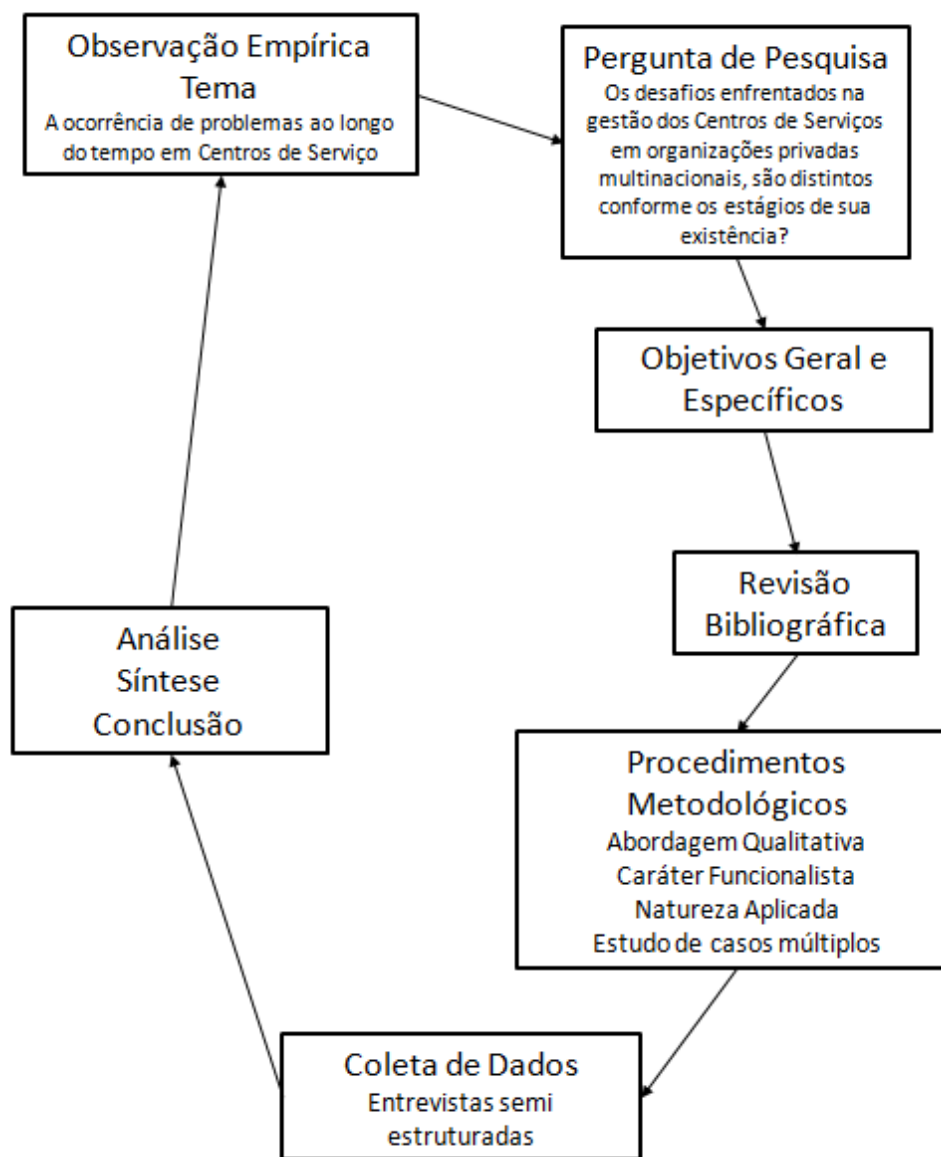
Por fim, a última etapa da construção de um estudo de caso é a redação do relatório. A esse respeito, Gil (2002, p. 142) explica que “considerando que o estudo de caso é um delineamento mais flexível que os demais, é natural que a elaboração do relatório possa ser caracterizada por um grau de formalidade menor que o requerido em relação a outras pesquisas”.

Foi descrito até este momento o delineamento da pesquisa, que tem fundamentação epistemológica funcionalista, abordagem qualitativa, delineamento descritivo/explicativo e adota o método estudo de caso múltiplo. Nos parágrafos a seguir, serão mencionadas as etapas de coleta de dados que foram utilizadas para construção da pesquisa.

3.2 Desenho da pesquisa

Visando uma rápida visualização da pesquisa, das etapas realizadas e da sucessão de eventos necessários para sua conclusão, elaborou-se um desenho da pesquisa, representado na Figura 4.

Figura 4 - Representação gráfica da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A representação gráfica favorece a compreensão da pesquisa e fundamentação adequada do trabalho (MILES; HUBERMAN, 1994).

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados é a fase de pesquisa que permite relacionar dados da realidade com o material bibliográfico previamente elencado. Os procedimentos de coleta de dados para o

cumprimento dos objetivos da pesquisa anteriormente delineada envolvem três etapas: definição dos casos a serem analisados; identificação dos sujeitos a serem entrevistados; e construção do instrumento de pesquisa. A seguir, serão detalhados cada um desses itens.

As etapas um e dois mencionadas anteriormente constituem-se na construção do *corpus*. Conforme Bauer e Aarts (2000, p. 39) “toda pesquisa social empírica seleciona evidência para argumentar e necessita justificar a seleção que é a base da investigação, descrição, demonstração, prova ou refutação de uma afirmação específica”. Os autores fazem uma distinção entre os conceitos de “amostragem estatística aleatória” e “construção de *corpus*”, defendendo que na pesquisa qualitativa o segundo produz melhores resultados.

Empregamos definições consistentes para nossos conceitos básicos: “amostragem” significa amostragem estatística aleatória; “construção de corpus” significa escolha sistemática de algum racional alternativo que será explicado a seguir. Amostragem e construção de *corpus* são dois instrumentos de seleção diversos. [...] A construção de um *corpus* e a amostragem representativa são funcionalmente equivalentes, embora sejam estruturalmente diferentes. Empregando este tipo de linguagem, conseguimos uma formulação positiva para a seleção qualitativa, em vez de defini-la como uma forma inferior de amostragem. Em resumo, nós defendemos que a construção de um corpus tipifica atributos desconhecidos, enquanto que a amostragem estatística aleatória descreve a distribuição de atributos já conhecidos no espaço social. (BAUER; AARTS, 2000, p. 39-40, grifos dos autores).

O objetivo desta pesquisa é descrever e analisar os desafios dos Centros de Serviços com base em seus estágios de desenvolvimento. Por esse motivo foi necessário selecionar para construção do corpus organizações que possuam Centros de Serviço em diferentes momentos de sua existência, permitindo assim uma representação das distintas fases. Portanto, como critérios de inclusão nos casos a serem analisados, define-se que serão organizações multinacionais; que tenham Centros de Serviço localizados no Brasil; e que tenham tempos de existência distintos. Como critérios de exclusão, não serão considerados Centros de Serviço com função única, tal como Tecnologia da Informação ou Recursos Humanos, por não propiciarem abrangência e amplitude necessárias para avaliação.

Os dados necessários para responder ao problema de pesquisa não estão disponíveis em documentos ou registros, portanto somente puderam ser acessados a partir da memória das pessoas que vivenciaram as situações. Ou seja, a entrevista foi a única técnica de coleta possível para acessar as informações desejadas. “Pode-se definir entrevista como uma técnica em que o investigador se

apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (GIL, 1999, p. 117). Ela permite um relacionamento estreito do entrevistado com o entrevistador, além de maior flexibilidade para o pesquisador que o formulário, por exemplo, sobretudo quando o interesse da pesquisa recai sobre memórias e vivências.

O primeiro ponto de partida é o pressuposto de que o mundo social não é um dado natural, sem problemas: ele é ativamente construído por pessoas em suas vidas cotidianas, mas não sob condições que elas mesmas estabeleceram. Assume-se que essas construções constituem a realidade essencial das pessoas, seu mundo vivencial. O emprego da entrevista qualitativa para mapear e compreender o mundo dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceituais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações. A entrevista qualitativa, pois, fornece dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos. (GASKELL, 2000, p. 65).

Por sua flexibilidade, a entrevista pode ser classificada de diversas maneiras: informais; focalizadas; estruturadas; semiestruturadas. “Pouco importa o modo usado, sabe-se que tal abordagem aumenta sensivelmente a taxa de resposta, sem dúvida por que é mais difícil dizer não a alguém do que jogar no lixo um questionário, e também por que o esforço exigido do interrogado é menor”. (LAVILLE; DIONE, 1999, p. 187).

As duas formas mais comuns de se operacionalizar entrevistas em pesquisas científicas são as estruturadas e as não-estruturadas. Quando a entrevista é estruturada, as perguntas são previamente formuladas, e o entrevistador deve seguir um procedimento rígido, com um escopo pré-delimitado de quais questões serão feitas (BARROS; LEHFELD, 2000). “A entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número.” (GIL, 1999, p. 121).

Já na entrevista semiestruturada, ou por pautas, não há perguntas previamente fixadas e, sim, um roteiro de tópicos. Laville e Dione (1999, p. 188) a definem como “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimentos”. Já na classificação de Antonio Carlos Gil, o tipo que mais se aproxima dessa ideia é a entrevista por pautas.

A entrevista por pautas apresenta um certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. As pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si. O entrevistador faz poucas perguntas diretas, e deixa o entrevistado falar livremente à medida que refere às pautas assinaladas. (GIL, 1999, p. 120).

A técnica de coleta de dados adotada para este trabalho foi de entrevistas semiestruturadas, que faz uso de um roteiro a ser seguido, com flexibilidade para alterações consideradas adequadas pelo pesquisador durante a entrevista. Acredita-se que esta técnica permitiu o aprofundamento necessário para os dados coletados nesta pesquisa, pois, de acordo com Laville e Dione (1999, p. 187-188):

[...] não estando mais irremediavelmente presa a um documento entregue a cada um dos interrogados, os entrevistadores permitem-se, muitas vezes, explicitar algumas questões no curso da entrevista, reformulá-las, para atender as necessidades do entrevistado. Muitas vezes, eles mudam a ordem das perguntas em função das respostas obtidas, a fim de assegurar mais coerência em suas trocas com o interrogado. Chegam até a acrescentar perguntas para fazer precisar uma resposta ou para fazê-la aprofundar”.

Este formato permite a flexibilidade necessária para, conforme o decorrer da entrevista, estender o assunto em profundidade, ou explorá-lo lateralmente, conforme o pesquisador julgar oportuno para melhor entender a resposta.

3.4 Público pesquisado e organizações a que pertencem

O público pesquisado é composto por gestores de áreas de Centros de Serviços. Todos os entrevistados detêm cargo de liderança, com cargos equivalentes a supervisores, gerentes ou diretores, com responsabilidades pelas suas equipes, nos Centros onde atuam. Não é mandatório que sejam entrevistados unicamente os gestores do próprio Centro em si e, sim, que sejam gestores de alguma equipe no Centro. Para uma ampla e profunda análise, sempre que possível foram procurados gestores com mais tempo de atuação na área, tempo este que lhes permitisse opinar sobre momentos distintos de sua trajetória atuando em um CS.

Foi considerado que um maior tempo de serviço na área poderia proporcionar, durante a entrevista, a reflexão dos próprios entrevistados sobre as variações ocorridas ao longo do tempo sob

sua gestão. A seleção destes indivíduos seguiu a noção de construção de *corpus* apresentada anteriormente, levando em consideração que, na pesquisa qualitativa, o que se busca são sujeitos que auxiliem na solução do problema de pesquisa.

Para selecionar pessoas a serem entrevistadas ou documentos para uma pesquisa qualitativa, nós escolhemos indivíduos e fontes de acordo com critérios externos: estratos sociais, funções e categorias. [...] Isto é diferente da pesquisa de levantamento por amostragem: ali as opiniões e atitudes são esquematizadas *a priori* nas perguntas e comparadas com estratos conhecidos de pessoas. [...] Neste sentido, a construção do *corpus* ajuda a tipificar representações desconhecidas, enquanto que em contrapartida a amostragem representativa descreve a distribuição de representações já conhecidas na sociedade. (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2000, p. 58-59, grifos dos autores).

Como critério de seleção para os entrevistados foi considerado um tempo mínimo de atuação como gestor de três anos, mesmo que em outras organizações, visando remover da amostra gestores com pouco tempo de liderança. Serão considerados gestores aqueles líderes que tenham responsabilidade direta sobre pessoas, e não serão entrevistados gestores que não têm nenhuma linha direta de reporte a eles. O motivo desta exclusão é que aqueles que não têm equipes reportando a eles não poderiam opinar sobre aspectos importantes relacionados à gestão de recursos humanos e estrutura organizacional. A gestão de recursos humanos desempenha papel fundamental na condução de um Centro de Serviços (BERGERON, 2003; OATES, 1998; ROCHA; BORINI, 2011; SCHULMAN et al., 1999; STRINGFELLOW; TEAGARDEN; NIE, 2008). Qualquer número de pessoas geridas será suficiente para ser considerado uma equipe, ainda que de uma única pessoa.

Para fins de obter elementos de análise de todas as fases dos Centros de Serviço, foram selecionados para entrevista gestores em Centros das 3 fases mencionadas no Referencial Teórico: pré-implementação, implementação e pós-implementação.

Para resumir as características das organizações onde atuam os entrevistados, foi elaborado o Quadro 12. Para fins de sequencialidade, a disposição corresponde ao seu grau de evolução, com as fases de pré-implementação, implementação e pós implementação ordenando a sequência com que são apresentadas.

Quadro 12 - Características dos CS onde se realizou a coleta de dados

Entrevistado nº	Organização e etapa em que se encontra	Tempo de existência do Centro	Funcionários no Centro	Unidades ou filiais atendidas
1	Alpha Pré implementação	-	630	570
2 e 3	Beta Implementação	3 anos	600	200
4 e 5	Gamma Pós implementação	20 anos	300	16

Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa Alpha está em fase pré-implantação, pois seu Centro de Serviços tem previsão de iniciar suas atividades nas próximas semanas (a entrevista foi realizada em maio de 2018). Este contará com 630 funcionários, atenderá 570 unidades ou filiais no Brasil e está localizado na região sul do Brasil. A organização atua no ramo de cosméticos e é de capital brasileiro, com filiais na América Latina e na Europa. Seu CS estará estruturado com as seguintes áreas: Financeiro, RH, TI, Atendimento e Compras.

A empresa Beta iniciou a implementação do seu Centro de Serviços há 3 anos. O momento da implementação em si é chamado pelos entrevistados de migração, pois esta foi realizada em etapas, nas quais um número de unidades desativava suas funções nas filiais e estas eram então ativadas no Centro. Cada unidade agregada ao rol de serviços do Centro fez parte, portanto, de uma etapa de migração. O Centro conta com 600 funcionários, atende cerca de 200 unidades ou filiais no Brasil, e está localizado na região sudeste. A organização atua no ramo agrícola e é de capital norte-americano, atuando em todos os continentes. Seu CS consiste das seguintes áreas: Financeiro, RH, TI, Compras, *Facilities* e Logística.

A empresa Gamma iniciou a implementação de seu Centro de Serviços há cerca de 20 anos. Seu CS conta com 300 funcionários, atende 16 unidades ou filiais da empresa no Brasil, e está localizado na região sul do Brasil. A organização atua no ramo automotivo e é de capital norte-americano, tendo filiais em todos os continentes. Seu CS está formado pelas seguintes áreas: Financeiro, RH, TI, *Supply Chain* e Segurança.

A partir da contextualização feita antes das perguntas, também foi elaborado o Quadro 13, apresentando as características dos entrevistados, na mesma ordem do quadro anterior, o tempo de atuação em CS e a sua experiência anterior.

Quadro 13 - Contextualização dos entrevistados

Entrevistado nº	Organização	Cargo atual	Tempo de Atuação em CS	Experiência anterior
1	Alpha	Diretor de CSC	20 anos	Centro de Serviços
2	Beta	Functional Lead de CSSP	3 anos	TI, Projetos, Sourcing
3	Beta	Diretor de CSC	15 anos	Financeiro, Compras
4	Gamma	Gerente Sênior de Logística	19 anos	Controladoria, Exportação, Logística Internacional
5	Gamma	Coordenador de Compras	19 anos	Compras

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que a análise das respostas dos entrevistados faça sentido em uma linha temporal, ela seguirá a mesma sequência indicada no Quadro 13, visando que se observe primeiro a análise de um gestor de uma organização em fase de pré-implementação, depois em fase de implementação e, finalmente, em fase de pós-implementação.

Para a fase de pré-implementação, considerou-se que o Entrevistado 1, dada sua experiência de 20 anos de atuação na área, proveu informações suficientes para que se obtivesse elementos de análise relevantes, e não foram entrevistados outros gestores de organizações na fase de pré-implementação. Para as demais fases, foram entrevistados dois gestores em cada organização, visando buscar a complementação e a justaposição das ideias de ambos, de forma suficiente a construir o *lôcus* de pesquisa.

3.5 Instrumento de coleta de dados

Para construção do roteiro neste tipo de entrevista levamos em consideração as indicações de Gaskell (2000), que considera esta técnica como uma espécie de conversação. O autor, inclusive, oferece sugestões sobre a postura que o entrevistador deve adotar:

A entrevista começa com alguns comentários introdutórios sobre a pesquisa, uma palavra de agradecimento ao entrevistado por ter concordado em falar, e um pedido para gravar a sessão. O entrevistador deve ser aberto e descontraído com respeito à gravação, que pode ser justificada como uma ajuda à memória ou um registro útil da conversação para uma análise posterior. Isto permite ao entrevistador concentrar-se no que é dito em vez de ficar fazendo anotações. [...] Para fazer com que a entrevista deslanche, é útil começar com algumas perguntas bem simples, interessantes e que não assustem. O entrevistador deve estar atento e interessado naquilo que o entrevistado diz: devem ser dados encorajamentos através de contato com o olhar, balançando a cabeça e outros reforços. Introduza o tema de uma conversação pinçando um ponto e perguntando por mais alguns detalhes. Alguns entrevistados precisam de algum tempo para se descontraírem, mas isso é normal. À medida que a entrevista avança, o entrevistador necessita ter as perguntas na memória, conferindo ocasionalmente o tópico guia, mas o foco da atenção deve estar na escuta e entendimento do que está sendo dito. É importante dar ao entrevistado tempo para pensar, e por isso as pausas não devem ser preenchidas com outras perguntas. (GASKELL, 2000, p. 82-83).

Nas entrevistas, as perguntas apresentadas devem permitir ao entrevistado avaliar criticamente quais foram os desafios que enfrentou ao longo do tempo como gestor em um Centro de Serviço. Conforme a literatura, os principais desafios de um Centro de Serviços dizem respeito aos seguintes tópicos: recursos humanos (BERGERON, 2003; OATES, 1998; ROCHA; BORINI, 2011; SCHULMAN et al., 1999; STRINGFELLOW; TEAGARDEN; NIE, 2008); redução de custos (BERGERON, 2003; BOSCH; WEINKOPF, 2008; PLAYER; LACERDA, 2000; METTERS, 2008; SCHULMAN et al., 1999); gerenciamento do relacionamento com seus clientes (BERGERON, 2003; CURY, 2005; ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2008; SCHULMAN et al., 1999; STRINGFELLOW; TEAGARDEN; NIE, 2008) e assuntos relacionados aos processos, como *benchmarks*, melhorias, definição de indicadores, *SLAs* (CURY, 2005; METTERS, 2008; OATES, 1998; PLAYER; LACERDA, 2000; VIVEK; BANWET; SHANKAR, 2008).

A partir destes tópicos, foi construído um instrumento de pesquisa que resumiu em quatro grandes campos os desafios que serão objeto da entrevista: a) Estrutura Organizacional; b) Redução de Custos; c) CRM e d) Processos. O instrumento pode ser observado no Quadro 14.

Quadro 14 - Instrumento de coleta de dados: roteiro para entrevista semiestruturada com gestores

CONTEXTUALIZAÇÃO
<p>Cargo do respondente.</p> <p>Tempo de empresa do respondente e de atuação na área.</p> <p>Em que áreas atuou em multinacionais.</p> <p>Quantidade de pessoas sob sua gestão.</p> <p>Tempo de existência do Centro.</p> <p>Quantidade de unidades da organização atendidas.</p> <p>Quais áreas estão localizadas no centro?</p> <p>Quantos Centros a empresa possui no mundo? Onde estão localizados? Eles são idênticos?</p>
1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
1.1 Como foram selecionadas as pessoas? Quais os desafios na gestão da equipe?
2. REDUÇÃO DE CUSTOS
2.1 Quais foram principais desafios no que se refere à redução de custos? Qual foi a atitude adotada para buscar atingir as metas?
3. CRM
3.1 Quais foram as dificuldades apresentadas para o atendimento ao cliente interno? Qual foi a estratégia para cumprir com esta demanda? Quais são os novos desafios?
4. PROCESSOS
4.1 <i>Benchmarking</i>
São utilizados <i>benchmarking</i> externos?
4.2 Melhorias de processo
Houve iniciativas para implementar melhorias de processo? Quando?
4.3 Indicadores e <i>SLAs</i>
Como é feita a gestão dos indicadores e <i>SLAs</i> ?
4.4 Uso de Tecnologia
4.5 Quais foram os desafios no que diz respeito ao uso de tecnologia e automação?
Há perspectiva de investir nessa área no futuro?

Fonte: Elaborado pelo autor.

No início da entrevista, a contextualização visa colher informações que ajudam a caracterizar o respondente e responder o primeiro objetivo específico: “Caracterizar empresas multinacionais que possuem centros de serviços nas regiões sul e sudeste do Brasil, em áreas de atuação diversas, tais como metalurgia; cosméticos; agrícola; entre outras”.

O primeiro tópico, sobre estrutura organizacional, pode contribuir com respostas que cumpram com atingir o segundo objetivo específico: “Descrever as principais atividades executadas por Centros de Serviços e o relacionamento do Centro com a empresa do ponto de vista da estrutura organizacional”.

O segundo tópico, sobre redução de custos, bem como o terceiro, sobre a Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM), pode contribuir com respostas que estão dentro do contexto do terceiro objetivo específico: “Levantar e analisar, junto aos gestores dos Centros de Serviço, quais os principais problemas enfrentados nos diferentes momentos de existência do Centro, e soluções adotadas”.

Por fim, o quarto tópico, sobre processos, permite que se obtenha uma visão ampla sobre os tópicos anteriores, cumpre com a visão processual e transacional mencionada na descrição do problema de pesquisa, e ajuda a cumprir com o quarto objetivo específico: “Propor um encaminhamento dos diferentes desafios ao longo da existência de um Centro de Serviços”.

Os temas que compõem a entrevista semiestruturada, bem como a contextualização prévia, ajudam a responder os objetivos específicos propostos. Tal relação está representada no Quadro 15, a seguir:

Quadro 15 - Tópicos da entrevista e objetivo que atende

TÓPICO DA ENTREVISTA	OBJETIVO QUE ATENDE
Contextualização	a) Caracterizar empresas multinacionais que possuem Centros de Serviço nas regiões sul e sudeste do Brasil, em áreas de atuação diversas.
Estrutura Organizacional	b) Descrever as principais atividades executadas por CS e o relacionamento do CS com a empresa do ponto de vista da estrutura organizacional
Redução de Custos Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM)	c) Levantar e analisar, junto aos gestores dos CS, quais os principais problemas enfrentados nos diferentes momentos de existência, e soluções adotadas
Processos	d) Propor um encaminhamento dos diferentes desafios ao longo da existência de um CS.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após delineada a pesquisa, serão apresentadas as informações referentes à construção do *corpus* e ao instrumento a ser adotado para coleta de dados. No próximo tópico, será abordada a análise dos dados, tanto a metodologia quanto o instrumental que foi adotado para tal.

3.6 Análise dos dados

Após concluída a coleta de dados através das entrevistas, os textos foram transcritos e analisados com o objetivo de encontrar respostas ao problema de pesquisa: Quais os desafios enfrentados na gestão dos Centros de Serviços em organizações privadas? Para tanto, optou-se pela análise de conteúdo. A Análise de Conteúdo (AC), especificamente aplicada ao texto, “[...] faz uma ponte entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais. No divisor quantidade/qualidade das ciências sociais, a análise de conteúdo é uma técnica híbrida que pode mediar esta improdutiva discussão sobre virtudes e métodos” (BAUER, 2002, p. 190).

Ao descrever as principais características da análise de conteúdo, Bauer (2002, p. 191) é minucioso:

Ela é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada. Este contexto pode ser temporariamente, ou em princípio, inacessível ao pesquisador. A AC muitas vezes implica em um tratamento estatístico das unidades de texto. Maneira objetivada refere-se aos procedimentos sistemáticos, metodicamente explícitos e replicáveis: não sugere uma leitura válida singular dos textos. Pelo contrário, a codificação irreversível de um texto o transforma, a fim de criar nova informação desse texto.

A análise de conteúdo é um método de análise de dados que pode ser usada com abordagens diversas na sua execução. Entre outros recursos, ela pode se valer da linguística, onde a semântica analisa os significados e tem caráter qualitativo; ou da estatística, aproximando-se da análise quantitativa. Isso lhe confere flexibilidade e ampla gama de uso.

Os procedimentos da AC reconstroem representações em duas dimensões principais: a sintática e a semântica. Procedimentos sintáticos se enfocam os transmissores de sinais e suas inter-relações. A sintaxe descreve os meios de expressão e influência – como algo é dito ou é escrito. A frequência das palavras e sua ordenação, o vocabulário, os tipos de palavras e as características gramáticas e estilísticas são indicadores de uma fonte e da probabilidade de influência sobre alguma audiência. [...] Os procedimentos semânticos dirigem seu foco para a relação entre os sinais e seu sentido normal – sentidos denotativos e conotativos em um texto. A semântica tem a ver com “o que é dito em um texto?”, os temas e avaliações. Palavras, sentenças, e unidades maiores de texto são classificados como exemplos de temas predefinidos e avaliações. (BAUER, 2002, p. 192-193, grifo do autor).

A análise de conteúdo também pode optar por visões mais objetivas ou subjetivas da realidade, conforme a abordagem mais adequada a cada caso. Tendo como objeto de estudo a palavra, ela se distingue da linguística, que estuda um conjunto ou sistemas que formam a língua. Uma ponte adequada entre a linguística e a análise de conteúdo seria a sociolinguística, que tenta estabelecer relações entre estruturas linguísticas e sociais. Assim, partindo da linguística, que tem foco distante do social, passando pela sociolinguística, que estabelece esta ponte, chega-se à análise de conteúdo, que se preocupa diretamente com fenômenos e grupos sociais (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 100).

Bauer (2002) propõe dois momentos para a realização da Análise de Conteúdo. O primeiro abrange a definição e amostragem das unidades de texto. Nesse momento, deve ser definido o recorte da amostra, que pode ser aleatório ou sistemático, e escolhidas as unidades da amostragem (aparato físico) e de registro (sintáticas, proposicionais ou temáticas/semânticas). O segundo momento da Análise de Conteúdo engloba os processos de definição de categorias e codificação. “A codificação e, conseqüentemente, a classificação dos materiais colhidos na amostra, é uma tarefa de construção, que carrega consigo a teoria e o material de pesquisa” (BAUER, 2002, p. 199). Esse é o momento no qual se utilizam as bases conceituais para construção dos valores da pesquisa que serão observados no *corpus*.

Inspirados na proposta de Laurence Bardin, Dellagnelo e Silva (2005) sugerem que a análise de conteúdo seja realizada em três momentos: pré-análise; exploração ou análise; e inferência/interpretação dos dados. O primeiro momento se caracteriza pela seleção do material a ser analisado, ou seja, do *corpus* de análise.

A utilização da entrevista como técnica de coleta implica que a definição dos entrevistados equivale a esses procedimentos. Assim, dependendo do material disponível, a preparação do material pode consistir em transcrição de fitas, ordenação, classificação de documentos ou entrevistados, codificação de textos, caso tenhamos tratamento informatizado a ser efetuado, ou qualquer outra elaboração necessária para tornar o material selecionado ou existente pronto para receber os procedimentos de análise. (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 106).

O segundo momento apontado pelos autores é o de exploração e análise do material, que é decisivo, embora cansativo (DELLAGNELO; SILVA, 2005). É dessa fase que devem emergir os resultados que permitirão se chegar às conclusões da pesquisa, de acordo com os autores, que seguem mencionando Bardin:

[...] os resultados brutos são tratados nessa etapa de maneira a serem significativos e válidos. Operações estatísticas simples como percentagens, ou mais complexas, como a análise fatorial, que muitas vezes são realizadas, permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise. Em abordagens quantitativas, esses resultados são submetidos a provas estatísticas, assim como a testes de validação. Tendo à sua disposição resultados significativos, do ponto de vista qualitativo, e fiéis, do ponto de vista quantitativo, o pesquisador pode apresentar suas inferências e interpretações relativas aos objetivos propostos previamente no estudo, ou àqueles que emergiram no trabalho, ou, ainda, especular novas possibilidades de investigações futuras. (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 106-107).

Por fim, o momento da interpretação finaliza a Análise de Conteúdo, não na forma de alguma técnica específica, tendo em vista que ela já foi aplicada na etapa anterior para tratamento dos dados, mas, especialmente, em forma de interpretação.

Agora temos o momento da reflexão, da intuição com embasamento nos materiais empíricos e nos referenciais teóricos disponíveis, buscando estabelecer relações, verificar contradições, compreender os fenômenos que nos propomos estudar. É o momento de buscar os sentidos daquilo que os dados tratados nos revelam. (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 106-107).

Para o presente trabalho não foi utilizado software para a análise de conteúdo, e o material transcrito da coleta de dados será avaliado buscando encontrar respostas para o problema de pesquisa formulado, visando atingir tanto o objetivo geral como os específicos propostos.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional compreende as equipes que compõem o Centro, na forma de áreas, departamentos ou funções; suas interações e relacionamentos (QUINN; COOKE; KRIS, 2000). A forma adquirida por estes componentes da organização tem relevância para contextualização das respostas, e a análise visa obter os elementos que perfazem as decisões, desafios e situações enfrentadas pelos entrevistados.

Na empresa Alpha, ainda em fase pré-implementação, o Entrevistado 1 menciona que a montagem da equipe do centro foi conduzida da seguinte forma:

A maioria das pessoas eu trouxe interno, eu acredito que quando você vai montar um centro e você tem condições de trazer as pessoas internas sempre é bom, traz interno. E as que eu vi que não tinham o perfil interno, eu fiz a partir de seleção, head hunting, seleção no mercado. (ENTREVISTADO 1)

Esta estratégia para recrutamento e seleção da equipe está alinhada com aquela adotada pela empresa Beta que, para realizar a implementação, também a adotou na formação da equipe, utilizando tanto colaboradores já existentes na organização quanto contratando novos colaboradores.

[...] trazendo pessoas chaves das áreas de todas regiões do Brasil, pra gente poder ter alguém aqui pelo menos um representante de cada área específica de compras, e preencher os gaps que a gente tinha no mercado local. Então a gente buscou um mix entre conhecimento já existente, versus um novo conhecimento no mercado. (ENTREVISTADO 2)

Esta abordagem está alinhada com o previsto por Bergeron (2003) que prevê a análise dos candidatos internos com o perfil que o Centro deseja, na etapa de mobilização. Estes potenciais candidatos, se aprovados e contratados pelo Centro, passarão a desempenhar papel importante na migração da estrutura anterior, descentralizada, para a nova estrutura onde as atividades serão migradas para o Centro. Ao mencionar o novo conhecimento no mercado, se identifica também nas palavras do Entrevistado 2 o que está descrito por Cury (2005) no sentido de alteração de foco da equipe. O conhecimento trazido por um novo contratado potencializa a alteração de foco necessária

para o time que trabalhará no Centro de Serviços, pois este novo contratado traz desde o início, como seu objetivo profissional, a realização das atividades do Centro, em contraposição ao que acontece com os membros da equipe que vieram da estrutura anterior da organização: estes precisam se adaptar a uma mudança em sua rotina, pois realizavam anteriormente atividades de suporte ou *non core* quando sediados nas filiais. Ao estabelecer-se no CS, as mesmas atividades são *core*, fazem parte da razão de existir do CS.

Ao comentar sobre o maior desafio na montagem da equipe, o Entrevistado 1 comentou que teve dificuldades com o preenchimento de uma posição específica:

[...] No gerente de atendimento. O atendimento hoje ele [...] faz SAC, SAF, atendimento ao revendedor, atendimento ao franqueado, aquele 0800 que a gente tem no mercado. [...] eu não queria aquele modelo de SAC tradicional, de só resolver chamado. Eu quero um modelo que seja agregador ao negócio, eu quero que ele seja mais próximo ao negócio, quase fazendo um insight para marketing, para vendas. Então o gerente dessa parte eu trouxe do mercado, trouxe um cara da Acme¹, então era um modelo que você só acha caras muito focados em Contact Center, bancos telefonia etc., e não é isso que eu quero, receber chamado e fechar. Eu quero um atendimento que seja mais focado em comunicação, marketing, que chegue mais perto do comercial, então foi difícil achar esse cara. Esse foi o principal. (ENTREVISTADO 1)

O respondente teve dificuldade com o recrutamento e seleção para um cargo específico, mas é relevante notar que a organização busca uma nova identidade para o cargo. Tal mudança de perfil se alinha com o descrito por Schulman et al. (1999) como um dos benefícios de um CS: dirigir esforços para transformar o negócio rapidamente, focando em adição de valor.

Com respeito à redução de custos, é possível identificar na resposta do Entrevistado 2 um ganho de eficiência com a saída natural de pessoas (*turnover*) ao longo do tempo:

[...] então existia em torno de 100 pessoas, a gente trouxe 1/3 do mercado, 2/3 a gente preservou, e agora a gente está reduzindo a equipe de acordo com o natural turnover, a saída natural de pessoas, ou um ganho de eficiência nos processos internamente. (ENTREVISTADO 2)

A não reposição destas vagas em aberto resulta em um ganho de eficiência e em redução de custos, uma vez que a manutenção da realização das atividades com um quadro reduzido resulta em melhor aproveitamento dos recursos, sem impacto no custo.

¹ Nome de empresa fictício.

A mudança de foco consta nas palavras do Entrevistado 2, a seguir:

Quando a gente montou a equipe a gente trouxe as pessoas eram [...] generalistas, e a gente trouxe base a uma categoria específica, pra quê? Pra eu aumentar o poder de conhecimento dessa pessoa numa área, porque ele comprava de tudo um pouco e naturalmente ele não tinha uma especialização em nada. (ENTREVISTADO 2)

Conforme o entrevistado 2, um benefício ao viabilizar a mudança do foco dentro das atividades em si uma vez que, ao invés de serem generalistas, as equipes podem trabalhar com categorias específicas, com especialização nos seus conhecimentos. Bergeron (2003) descreve esta alteração ao avaliar que, para realizar atividades de maneira descentralizada, nas diversas filiais, a especialização necessária não é atingida adequadamente. O autor chama esta especialização de granularização, pois a dispersão das atividades, tanto entre as filiais quanto dentre outras atividades nas filiais impede que se atinja o nível de granularização que corresponde à especialização, o conhecimento profundo e o domínio sobre um assunto específico.

Uma característica da etapa de formação da equipe do Centro está presente nas palavras do Entrevistado 2:

[...] quando da migração, a maior dificuldade foi balancear conhecimento que nós tínhamos, que era muito focado em materiais e itens de planta, tentar trazer esses talentos e dar um balanceamento, ter algo homogêneo entre novo e conhecimento de pessoas anteriores dentro da equipe. Esse foi o desafio. (ENTREVISTADO 2)

A nova equipe, portanto, consiste tanto de antigos colaboradores, que vieram da estrutura descentralizada nas filiais, quanto de novos contratados. As palavras do gestor, mencionando a busca de “balanceamento” e “algo homogêneo” referem-se ao contraste entre conhecimento novo, dos profissionais recém contratados, e o conhecimento possuído pela equipe anterior, que migrou para o centro. Assim, identifica-se um desafio para os profissionais que faziam parte da equipe anterior, pois deverá habituar-se ao novo tanto como os novos contratados. Sua vinda de outra unidade da mesma organização não diminui o desafio que enfrentarão. “Empregados inteligentes não vão esperar pelo tapinha no ombro, mas tomarão uma posição firme para se reinventar” (QUINN; COOKE; KRIS, 2000, p. 5) A reinvenção do empregado deve também ser acompanhada por uma reformulação do perfil desejado pelo Centro de Serviços. “Adotar a metodologia de Centro de Serviços força as companhias a repensar o conjunto de habilidades que elas procuram na seleção

de funcionários”. (SCHULMAN et al., 1999, p. 122). O conjunto de habilidades que atendia às necessidades da unidade divisional não é o mesmo conjunto de habilidades necessário no CS, e se impõe um ajuste na descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos colaboradores, a ser feito pela gestão de recursos humanos do Centro. As alterações no foco da equipe passam pela seleção dos profissionais, e tem desdobramentos. Cury (2005) elencou a mudança na realização das atividades, que de *non-core* passam a ser *core* na rotina da equipe. As mesmas atividades realizadas nas filiais são consideradas como de suporte, enquanto que no Centro elas são a atividade principal da equipe. Esta mudança no foco implica em mudança no perfil do profissional também. O perfil adequado para pertencer ao quadro da filial ou unidade divisional não é, necessariamente, o mesmo perfil adequado para um Centro de Serviços

A estrutura característica de multinacionais, composta de diversas unidades espalhadas geograficamente, e com autonomia de operação (CURY, 2005) está descrita pelo Respondente 3, da empresa Beta:

A Beta sai de um modelo completamente descentralizado onde cada unidade de negócio, cada Business Unit tinha sua operação, e tinha seu controle na sua operação do processo do início ao fim. (ENTREVISTADO 3)

Tal estrutura múltipla é um dos fatores que incentiva a criação de um Centro de Serviços e viabiliza os esforços de consolidação, proporcionando uma massa crítica em tamanho suficiente para justificar o projeto do CS (SCHULMAN et al., 1999). Ainda se referindo à sua equipe, o Respondente 3 lista o primeiro desafio enfrentado na gestão de sua equipe, durante o processo de implementação:

Então, primeiro é conciliar e estabilizar o processo de mudança, porque na verdade a gente está em mudança até hoje, três anos, sempre migrando uma fábrica e outra. Esse é um desafio muito grande, que é você trazer essa estabilidade, e passar essa segurança para os funcionários [...]. (ENTREVISTADO 3)

A necessidade de conviver com a mudança de cultura, mencionada pelo gestor, foi descrita por Bergeron (2003) como um dos nove fatores que causam estresse para a equipe de um Centro de Serviços. Juntamente com o maior grau de incerteza, no estilo de liderança e nova estrutura de

reporte, ela pode ter um efeito negativo sobre a equipe, eis portanto a menção do entrevistado quanto a este aspecto de sua gestão: trazer segurança para a equipe.

O tamanho do desafio deste momento de implantação está expresso nas palavras do Entrevistado 3:

Então a gente tem 700 pessoas relativamente novas na nossa operação, aprendendo a atividade; e, também, ao mesmo tempo trazendo processo de melhoria continua, trazendo processo de estabilização e padronização, que não é usual para a unidade de negócio. (ENTREVISTADO 3)

O desafio tem caráter duplo, conforme o comentário do gestor: ele deve orientar uma equipe relativamente nova, de tamanho considerável, ao mesmo tempo que garante a continuidade das operações. A continuidade das operações tem caráter mandatório para a implementação, este é o momento em que, acima de tudo, se deve “manter a roda girando”. (BANGEMANN, 2005, p. 213).

Na montagem da equipe de um Centro de Serviços, Schulman et al. (1999) discorrem sobre necessidade de um novo conjunto de habilidades. O Entrevistado 3 descreve tal momento como segue:

Então alguns líderes, incluindo a mim, viemos do mercado trazendo uma bagagem de Centro de Serviços muito grande e, parte da nossa liderança, trazendo um conhecimento muito grande de estrutura do negócio. Então eu acho que a junção desses dois skills – o conhecimento do negócio e de Centro de Serviços – criaram uma combinação interessante pra gente fazer o modelo funcionar bem. (ENTREVISTADO 3)

O entrevistado descreve a junção dos dois perfis que visa atender a objetivos distintos: um é o profissional que foi trazido do negócio, da estrutura descentralizada, detém conhecimento da organização; enquanto que outro é o profissional recém contratado, que traz conhecimento de Centro de Serviços como organização e tem visão mais alinhada com o mercado.

A implementação de um Centro envolve a migração de funcionários, que antes realizavam suas atividades nas filiais, para o CS. Tal migração tem consequências e pode gerar resistência de líderes da organização que são contrários ou que têm objeções ao Centro (SCHULMAN et al., 1999). Ao avaliar o caráter político da implementação de um Centro, o Entrevistado 3 fez a seguinte observação:

Então a unidade de negócio lida com a perda de poder sobre essas funções que migram para o centro. (ENTREVISTADO 3)

No que diz respeito à perda de poder, ela envolve resistência da liderança, e é distinta da resistência à mudança que é oriunda dos funcionários. Para superar tal resistência neste momento, e dar andamento à implementação do Centro, podem ser adotadas duas estratégias distintas, conforme Schulman et al. (1999). A primeira é chamada pelos autores de “desdobramento rápido” e implica em alterar as linhas de reporte na organização em caráter imediato - mesmo antes da movimentação física das equipes. Assim, a partir de uma data pré-informada, as equipes passam a responder para a liderança do Centro, ainda que sua migração física aconteça no futuro breve. Isto remove do orçamento das filiais tais custos com mão de obra em caráter imediato, e é um grande incentivo para que a adoção seja mais rápida. Para ter sucesso, precisa de algum nível de apoio da liderança superior da organização. A segunda estratégia é chamada pelos autores de “abordagem deliberada”, e é mais comum. As migrações são realizadas em etapas, com planejamento cuidadoso e bem comunicado a todos os níveis, visando angariar apoio, identificar falhas no processo enquanto ocorrem, e fazer ajustes conforme necessário. Como desvantagem, esta estratégia permite maior resistência, pois o período de transição é mais longo.

Ao comentar sobre a formação de sua equipe, o Entrevistado 4, da empresa Gamma, cujo Centro existe há 20 anos, observou os seguintes fatos ao reconstituir os eventos pré-implementação:

Exatamente seis anos atrás era uma área totalmente terceirizada, então todas as pessoas que trabalhavam no time operacional tinham eu como funcionária, uma outra pessoa como supervisor, e todos os analistas que efetuam a parte de imple e expo, eles eram terceirizados pelo despachante. E quando eu assumi a gerência meu desafio foi realmente tentar internalizar essa gestão, porque nós tínhamos uma rotatividade de pessoas muito grande, e uma complexidade de atividades da mesma forma. (ENTREVISTADO 4)

No caso descrito, o entrevistado descreve a reversão da terceirização. A terceirização tem potencial para trazer muitos resultados, mas há casos específicos onde a implementação falha e deve ser revertida, com a organização voltando a internalizar os processos que eram, até então, performados por um fornecedor (BERGERON, 2003). Neste caso, a reversão da terceirização foi seguida por uma incorporação da nova equipe interna à estrutura do Centro de Serviços.

Mesmo para um Centro de Serviços consolidado e maduro, a aquisição, incorporação ou fusão de novas unidades pode trazer um desafio característico das etapas iniciais de implementação, conforme descrito pelo Entrevistado 4:

Nós passamos por muitos desafios porque, primeiro que no serviço compartilhado a gente espera que tu consigas fazer uma estruturação de sistemas, uma standardização de processos, e a gente tem bastante dificuldade dentro da Gamma de executar. Principalmente porque nos dois últimos anos a Gamma adquiriu algumas empresas, e a gente adquiriu empresas que tinham seus próprios ERPs, seus próprios softwares, suas pessoas de comércio exterior. (ENTREVISTADO 4)

O entrevistado está apresentando, portanto, uma situação onde a existência de ERPs (sistemas) distintos nestas unidades recém adquiridas lhe causam um retrocesso, e o remetem às etapas já superadas no passado. Esta situação poderá ser recorrente, pois tais eventos são comuns no ambiente das multinacionais (BERGERON, 2003). O Entrevistado 4 conclui o raciocínio com estas palavras:

Porque nós tínhamos funções muito consolidadas, sistemas que se conversavam, então a gente conseguia girar o trabalho de uma forma mais tranquila. E desde então a gente trabalha hoje aí com pelo menos quatro sistemas diferentes, e passamos por crise, então tem restrições de investimento quanto a adquirir um software único. Então isso são os desafios, [...] que a gente tem, como serviço compartilhado, porque tu tens que atender a todas essas fábricas no Brasil. E dessas, duas ou 3 ainda trabalham com sistemas que são diferentes, então eu tenho que ter pessoas que se dedicam um pouco mais a esses outros ERPs, ao mesmo tempo eu tenho que ter pessoas que estão desenhando o processo para consolidar isso tudo num único ERP. Então a gente passa hoje [...] por um momento de empresas que estão se estruturando como serviços compartilhados. (ENTREVISTADO 4)

O entrevistado identifica tal desafio e reconhece que, em virtude da necessidade de operar com sistemas diferentes, está passando por um momento similar à implantação de um Centro, embora esteja operando em um CS que já tem 20 anos de existência.

O Gestor 5, também pertencente à empresa Gamma descreveu um desafio ligado à gestão de sua equipe da seguinte forma:

Quanto à equipe, desafio diário, como a nossa equipe é muito enxuta, o serviço é bastante, então o desafio diário é tentar manter essas pessoas engajadas, motivadas, para que todo mundo entenda a importância de cada um lá dentro, e quanto o trabalho de cada um é importante pra junto a gente conseguir atingir um resultado. Isso às vezes é bem complicado, porque é muito trabalho, e muitas vezes as pessoas [...] acham que não são tão importantes, que o trabalho talvez não deva ser tão importante para o grupo, não é tão importante para o resultado. (ENTREVISTADO 5)

Estas palavras mostram o desafio em uma etapa já bastante posterior à implementação, onde a motivação inicial da migração já se esgotou, a força de trabalho está consolidada, a equipe é estável em sua formação, mas os funcionários começam a apresentar sinais de exaustão e baixa autoestima (BERGERON, 2003). O Entrevistado 5 prossegue:

Então é mostrar, e comunicar, trazer toda a informação pra essas pessoas entenderem onde é que entra o trabalho deles; e, também, manter essas pessoas motivadas para conseguir trabalhar juntas e atingir os objetivos e metas no departamento. (ENTREVISTADO 5)

O entrevistado descreveu, portanto, suas iniciativas para mitigar este potencial problema em Centros de Serviço, o que está de acordo com o que Bergeron (2003) descreveu: compete aos gestores monitorar a situação e atuar junto às suas equipes para minimizar este problema.

4.2 Redução de custos

Ao comentar sobre os desafios da redução de custos e sua estratégia para atingir as metas, o Entrevistado 1 da empresa Alpha explica como está fazendo o planejamento das operações do Centro:

Eu estou indo numa linha de: meio centro de escala, que eu chamo, e meio centro de expertise, ou seja, centro de escala são aquelas atividades táticas, operacionais, de baixa interação com o negócio, que tem escala pra você fazer. Essas eu ponho automação. Usando robótica, usando case management, usando BI², para digitalizar o processo, para tirar o máximo que eu puder de padronização e digitalização do processo. (ENTREVISTADO 1)

O Entrevistado 1 está descrevendo a separação entre duas atividades distintas, realizadas no CS: processamento de transações e serviços profissionais. Estas duas atividades são bastante distintas entre si, e são realizadas dentro de duas subestruturas virtuais diferentes dentro do CS. A primeira é realizada na subestrutura do CS chamada **Centro de Escala**, e se beneficia da escala e padronização providas pelo Centro, que concentra o volume transacional de toda a organização, tal como descrito pelo entrevistado. A segunda é realizada na subestrutura chamada **Centro de Expertise**, e busca as melhores práticas, geração de valor e valorização do conhecimento, de forma similar a serviços de consultoria (QUINN; COOKE; KRIS, 2000).

² *Business Intelligence*: sistemas de informação para inteligência de negócios. Nota nossa.

O Entrevistado 1 exemplifica a atuação do Centro de Expertise como segue:

Já a outra parte, que é essa parte mais próxima ao negócio, essa a gente não vai olhar mais custos de FTE³, não é custo de operação o meu driver. É geração de valor para o negócio. Por exemplo, compras [...]: eu não estou preocupado em ter recursos mais baratos. Eu estou preocupado em ter maior cobertura de compras, melhores negociações. Porque uma negociação bem-feita paga um ano de custo de FTE. Então são objetivos diferentes, dependendo do tipo de serviço prestado. (ENTREVISTADO 1)

E o mesmo entrevistado estende seu raciocínio com as seguintes palavras, reforçando sua visão de negócios:

De novo: centro de escala, automação; Centro de Expertise, geração de valor para o negócio. Então: prazo médio de pagamento, se você aumentar um dia o prazo médio de pagamento, você gera dez milhões para a companhia. Dez milhões você paga FTE por três anos. Então são estratégias diferentes. (ENTREVISTADO 1)

Ao exemplificar uma hipotética negociação que aumente o prazo médio de toda a companhia em um dia, o gestor refere-se ao benefício no capital de giro “você gera dez milhões para a companhia” e faz a comparação deste ganho com o custo da folha salarial: “dez milhões você paga FTE por três anos”, mostrando que no caso do Centro de Expertise, a abordagem é diferente daquela adotada no Centro de Escala devido aos ganhos potenciais que o primeiro pode trazer para a organização.

Um dos motivos iniciais para implantação de um Centro de Serviços é a redução de custos (BANGEMANN, 2005; BERGERON, 2003; PLAYER; LACERDA, 2000). As multinacionais com múltiplas filiais podem se beneficiar da eliminação de redundâncias e de um maior poder de consolidar suas operações ao reuni-las em um CS. Nas palavras do Respondente 2, da empresa Beta, este desafio é descrito como segue:

[...] como é uma empresa pulverizada dentro da sua estrutura, a gente tem muito desafio de [...] tirar o fornecedor local, que é o cara que sempre compramos, que o negócio conhece, e trazer isso para uma gestão mais segura; reduzir número de fornecedores, esse foi o maior desafio que eu encontrei do ponto de vista de relacionado a [...] custo. (ENTREVISTADO 2)

³ Full Time Employee: o equivalente a um empregado de escala horária integral. Nota nossa

A consolidação de atividades no caso da compra de materiais e serviços se enquadra no descrito por Schulman et al. (1999) para a área de compras: a consolidação em uma única equipe permite alavancar o poder de negociação, já que o comprador agora negocia em nome de uma organização maior, e não em nome de uma única filial. A consolidação do lado do fornecimento também é possível, buscando fornecedores que atendam múltiplas unidades e não apenas uma. Esta consolidação permite melhores condições de preço e de pagamento, contribuindo para o fluxo de caixa, reduzindo a necessidade de capital de giro e impactando positivamente no resultado da organização. Por fim, a eliminação das redundâncias permite uma equipe menor e mais eficiente, realizando uma quantidade menor de transações com volumes maiores, já que uma única negociação pode amparar diversas unidades.

A redução de custos também pode ser perseguida na montagem das equipes do Centro, levando em conta que a formação das equipes prevê um conjunto de requisitos específicos. “Uma implementação de Centro de Serviços com sucesso exige um tipo especial de empregado” (BERGERON, 2003, p. 67). Isto demanda cuidados na seleção da equipe, seja ela oriunda da antiga estrutura ou contratada no mercado. Adicionalmente, “a cultura dos empregados dentro de uma unidade de negócios compartilhada é tipificada por estresse elevado, devido a fatores como a drástica mudança de cultura.” (BERGERON, 2003, p. 83). Estes fatores sugerem que o recrutamento e seleção dos candidatos a trabalhar no CS pode ser um desafio:

Olha, para minha surpresa isso não foi num primeiro momento um maior problema. Porque quando a gente montou as equipes os negócios transferiram as pessoas que eram da área de compras para dentro do negócio para fazer outras atividades. Essas pessoas eram pessoas que tinham bastante tempo de casa e naturalmente ganhavam um pouco a mais do que aquelas pessoas base da pirâmide que a gente trouxe do mercado. Então eu acho que a gente conseguiu fazer isso de uma forma muito inteligente, no sentido de trazer pessoas novas começando carreira aqui em detrimento de outras pessoas que ficaram no negócio e já tinham tempo a mais e consequentemente tinham um salário maior. (ENTREVISTADO 2)

A descrição do gestor reflete a atitude das filiais durante a migração, que priorizaram a permanência de pessoas com mais tempo de empresa, visando retenção de conhecimento. Em contrapartida, estas pessoas tinham salários mais altos, em oposição àquelas migradas para o CS, que tinham menos tempo de caso e salários, portanto, menores.

O planejamento executado nas etapas pré-implementação visa garantir que não haverá interrupção das atividades da organização na implementação propriamente dita. Isto pode ser identificado nas falas do Respondente 2, da empresa Beta:

[...] deixar de comprar do cara [sic] que está na frente pode trazer uma segurança maior do ponto de vista do processo de compras, mas pode trazer algum desconforto quanto ao aumento do custo de frete, ou aumento de lead time, então esses foram os maiores desafios encontrados. Ou seja, apesar de eu estar comprando de empresas mais sólidas, isso requer que toda a consolidação de uma área de compras requer [sic] um consequente maior planejamento por parte dos negócios. E a gente não teve esse maior planejamento, o que gerou algum tipo de desconforto. Não só de preço, mas de lead time, etc. (ENTREVISTADO 2)

Tal linha de pensamento encontra respaldo no texto de Bergeron (2003, p. 47), ao falar de riscos envolvidos na adoção de um Centro de Serviços: “Na categoria gerencial, o principal risco é a ruptura dos serviços, e as conseqüências daí decorrentes.” Assim, a garantia de poder prover continuidade às atividades ganha relevância sobre outras preocupações, inclusive àquelas relacionadas a desempenho. Embora a consolidação da base de fornecedores seja importante, ela não pode comprometer as operações.

Ao comentar sobre os potenciais benefícios vislumbrados com a adoção de um CS na organização, o Entrevistado 3, da empresa Beta, comenta sobre perspectivas futuras, consideradas desde a etapa de pré-implementação:

Essa redução de custos, quando a gente fala dessa estrutura global de centro de serviços, eu não faço também uma análise só do centro de serviços de Metrópolis⁴, eu olho uma composição global de toda a estrutura de centro de serviços que me permite sinergias e redução de custos além do local aqui. (ENTREVISTADO 3)

A composição global mencionada pelo entrevistado está descrita por Deloitte (2011), prevendo que na etapa pré-implementação, o projeto do CS deve ser conduzindo vislumbrando a possibilidade e a viabilidade de que, em um momento futuro, o Centro possa desempenhar atividades para outras países e regiões do mundo, ou se aproveitar de sinergias oriundas de um alinhamento de estratégias com outros Centros da mesma organização.

O Entrevistado 3 também comenta sobre o acúmulo de oportunidades que se acumula ao longo de décadas em uma organização que trabalha de maneira descentralizada, sem padronização.

⁴ Nome da cidade descaracterizado.

O desafio? Dentro do processo da Beta a gente tem muita oportunidade, pelo modelo que vinha no Brasil há 50 anos operando completamente descentralizado, com ferramentas não centralizadas, a gente tem muita oportunidade de melhoria quando a gente olha nesses processos. 50 anos operando num modelo descentralizado. (ENTREVISTADO 3)

Ao comentar o longo tempo de existência da organização – 50 anos – identifica-se a primeira das sete principais características de um Centro descritas por Schulz et al. (2009): “um Centro de Serviços consolida processos comuns a fim de reduzir redundâncias”. O entrevistado está apontando para o fato de que durante cinco décadas a organização executou atividades de maneira descentralizada, criando redundâncias em todas suas filiais onde tais atividades eram realizadas. O Entrevistado 3 está realçando que as oportunidades estão presentes na eliminação destas redundâncias. Algumas das abordagens são por ele descritas assim:

Então simplificando processos, ganhando mais visibilidade, mais controle sobre toda a operação que ela não tinha antes tão fácil, em virtude dos processos e das ferramentas que a gente usa. (ENTREVISTADO 3)

O entrevistado destaca a simplificação, visibilidade e controle que a estrutura de um CS pode prover à execução destas atividades.

O tema da redução de custos em um Centro de Serviços existente há 20 anos foi abordado pelo Entrevistado 4, da empresa Gamma, da seguinte forma:

*E eu acho que na Gamma, por ser mercado automotivo, isso é especialmente exigido, e o que aconteceu assim nos últimos anos, é que a gente atingiu um limite com muitos fornecedores, na questão do menor custo possível, então a gente está deixando um pouco esse foco em reduzir o **preço**⁵ do serviço que a gente está comprando, seja frete, seja no desembarço. A gente entende que tem um limite bastante competitivo, um nível bastante competitivo de custo, e a gente está tentando ir para as melhorias de processo, que vão reduzir o nosso custo no final do dia. (ENTREVISTADO 4)*

As palavras do entrevistado mostram que, em um estágio adiantado de maturidade, as oportunidades de redução de preços dos produtos ou serviços podem atingir um limite mínimo, e impedir reduções adicionais relevantes. Tal empresa pode ter atingido ou estar próxima de atingir o *benchmarking* de mercado para o nível de custos (DELOITTE, 2001). Neste caso, a estratégia

⁵ Ênfase do entrevistado.

adotada pela empresa, conforme as palavras do entrevistado, será no sentido de promover melhorias de processo. Ao tratar de *benchmarking*, Bergeron (2003) propôs três macro áreas para avaliar um processo maduro: processos, tecnologia e pessoas. O Entrevistado 4 prossegue mencionando uma destas áreas:

Então para mim esse é o grande desafio hoje, porque isso passa por consolidação de cargas, isso passa por as diversas operações da Gamma, de alguma forma terem que se conversar um pouco mais, para que elas não façam isso de forma isolada. Então esse é o nosso papel, de tentar fazer com que se conversem, fazer com que entendam quais são as dificuldades uns dos outros, pra construir uma gestão logística que vá te trazer um menor custo possível. (ENTREVISTADO 4)

Tal reflexão evidencia a necessidade de melhoria de processo prevista por Bergeron (2003) na forma da consolidação de transporte de cargas. A esse respeito, o entrevistado finaliza com estas palavras: “*Então esse é o momento, é o momento de reavaliar mesmo o processo para tentar reduzir custo*” (Entrevistado 4). De forma que está caracterizado que em um Centro de Serviços já maduro, pode haver um foco maior para melhorias de processo que de reduções de custo oriundas de negociação.

Ao avaliar a atuação de sua área, o Entrevistado 5 da empresa Gamma avalia como os benefícios das negociações conduzidas com os fornecedores devem se estender além da simples redução de custos:

Eu acho que o principal desafio é a gente conseguir empresas no mercado que, além de serem competitivas, elas desenvolvam um trabalho junto com a empresa, estejam dispostas a trabalhar junto e buscar um desenvolvimento, enfim, de novos produtos. Por exemplo, na área de químicos, [...] nem sempre a empresa mais competitiva é aquela que tem o menor preço, e muitas vezes a empresa mais competitiva é aquela que o custo / benefício é melhor, que tem um rendimento melhor. (ENTREVISTADO 5)

Com estas palavras, o gestor evidencia a necessidade de estabelecimento de parcerias em negociações estratégicas, abordagem que exige um volume maior de negócios. Pois enquanto as negociações isoladas das filiais podem atingir um limite, vinculado ao menor valor em discussão, o volume maior consolidado da organização pode permitir vantagens superiores. Além disto, a negociação estratégica realizada pelo Centro tem potencial de trazer outros ganhos como maior uso de tecnologia, melhor disponibilidade de informações e outros benefícios decorrentes dos ganhos de escala, conforme descrito por Bergeron (2003) para a natureza das negociações feitas pelo Centro de Serviços: elas trazem reduções de custo de longo prazo para a organização.

Com estas palavras, o gestor evidencia a necessidade de estabelecimento de parcerias em negociações estratégicas, abordagem que exige um volume maior de negócios. Pois enquanto as negociações isoladas das filiais podem atingir um limite, vinculado ao menor valor em discussão, o volume maior consolidado da organização pode permitir vantagens superiores. Além disto, a negociação estratégica realizada pelo Centro tem potencial de trazer outros ganhos como maior uso de tecnologia, melhor disponibilidade de informações e outros benefícios decorrentes dos ganhos de escala, conforme descrito por Bergeron (2003) para a natureza das negociações feitas pelo Centro de Serviços: elas trazem reduções de custo de longo prazo para a organização.

Um importante recurso para poder desenvolver estratégias voltadas à redução de custos está relacionado ao *benchmarking*. Ele permite que uma organização conheça e compare seus custos com os custos de mercado, e busque atingir níveis de competitividade superiores. Bangemann (2005) prevê quatro abordagens diferentes: geral; dentro do mesmo ramo; por área geográfica; e por similaridade de organização. O Entrevistado 5 comentou o seguinte:

[...] é importante o comprador ter esse sentimento, ele ir atrás de buscar novas alternativas, ele fazer benchmarking com o mercado. Porque muitas vezes você não precisa ir atrás de descobrir alguma coisa quando tu sabes que já deu certo na empresa do lado. (ENTREVISTADO 5)

Neste caso o entrevistado faz referência a *benchmarking* como viabilizador de processo, mencionando que a experiência de outra empresa pode lhe permitir economia de tempo ou recursos. Esta afirmação do entrevistado sobre *benchmarking* tem alinhamento com o descrito por Bangemann (2005) nos seguintes aspectos: é orientado ao processo; é atualizado; e pode ser conduzido com poucos recursos. Especificamente neste caso, há um outro aspecto citado pelo

mesmo autor que é relevante: um *benchmarking* deve ser sempre feito com dados atualizados. Assim, buscar a experiência da “empresa do lado” atende este critério, pois é um dado do momento presente.

4.3 Gestão de Relacionamento com o Cliente

A prática da Gestão de Relacionamento com o Cliente ou *Customer Relationship Management* (CRM) está presente no sentido que um Centro de Serviços trata as demais unidades da organização como seus clientes internos (SCHULMAN et al., 1999). As atividades que antes eram de retaguarda, ou de *back office*, são agora todas prestadas para clientes, e exigem uma mudança de abordagem na rotina.

Para descrever sua prática de CRM, o Entrevistado 1, da Alpha, referiu-se à governança:

Governança bem definida, estamos investindo muito tempo nisso, então a gente definiu pontos focais⁶ em cada uma das unidades de negócio, aqui a gente tem 4 unidades de negócio, cada uma delas tem um ponto focal no CSC, e esse ponto focal participou da construção das SLAs, juntos. [...] A estratégia é trazer as áreas da unidade do negócio para montar junto esse SLA, e é uma governança muito forte de prestação de conta. Rotinas de prestação de contas, de transparência nos indicadores, então eu vou ter uma reunião mensal com esse ponto focal e com o diretor da unidade de negócio, pra apresentar os SLAs que a gente fez juntos, plano de ação, os próximos projetos, o que precisa mudar na operação também pra gente melhorar. Então é muito governança, essa é a chave do negócio. (ENTREVISTADO 1)

O conceito de governança é descrito por Quinn, Cooke e Kris (2000) como aqueles serviços que são prestados para cima na hierarquia, inclusive a direção da empresa e seus líderes. Assim, proteger os ativos da empresa é uma atividade atribuída a alguns profissionais no departamento de segurança, que tem função de governança. O entrevistado relaciona duas atividades básicas para entregar governança para seus *stakeholders*: primeiro, ele trouxe para o Centro quatro pontos focais, cada um destes representando uma unidade de negócio da companhia. O ponto focal participa junto com o Centro na definição dos SLAs, e estes são reportados regularmente para os clientes internos. Trazer o *stakeholder* para a definição dos SLAs está de acordo com o descrito por Bergeron (2003): a definição do SLA deve ser clara e exata. Uma maneira eficiente de fazer esta definição é fazer o *stakeholder* participar dela, na figura do ponto focal.

⁶ Ponto focal: representante das unidades de negócio que trabalha para elas, mas está localizado fisicamente no CS.

O Entrevistado 2, da Beta, descreveu a abordagem do Centro para atender seus clientes internos com as seguintes palavras:

A primeira estratégia foi separar os compradores daquela pessoa que fazia follow up de pedido. Porque existia muito uma, um nome associado a uma compra antes. Então se o José comprava, era o José que tinha que fazer esse monitoramento esse tempo todo. Então essa foi uma dificuldade encontrada, mas a gente tentou separar as funções do comprador da era de suporte, tentando trazer um pouco mais de processo e não nomes de pessoas aí para o trabalho. (ENTREVISTADO 2)

A segregação das funções mencionadas pelo entrevistado é parte da estratégia de um Centro: prestar serviços padronizados. Isto implica que os clientes internos perceberão uma mudança no serviço prestado; e, também, precisam se adaptar para serem mais bem atendidos. “Centros de serviços não apenas produzem as eficiências de redução de custos que os clientes estão exigindo, mas também provêm a uniformidade e foco necessário para servi-los efetivamente” (SCHULMAN et al., 1999, p. 28). A padronização implica em equipes ou pessoas dedicadas, e a segregação permite que atividades distintas sejam atribuídas a responsáveis também distintos, visando melhorar o grau de atendimento do cliente interno.

A transparência na prestação de contas é preconizada. “Somente medindo se poderá determinar se a implementação e a estabilização tiveram sucesso.” (SCHULMAN et al., 1999, p. 221) Para o Respondente 2, tal medição foi conduzida e divulgada pelo Centro de Serviços:

[...] quando a área de compras estava [descentralizada] no negócio, não tinha nenhum tipo de relatório específico, de nada. Então a gente tentou trazer esses relatórios desde o dia 1, no sentido de estar prestando conta do nosso trabalho, essa prestação de contas foi feita a partir do primeiro mês. Então isso num primeiro momento gerou que a gente, ao invés de esperar as reclamações, a gente fez um processo inverso, a gente deu total transparência daquilo que a gente estava ou não conseguindo entregar. Então a gente quebrou esse... eu acho que a gente teve um acerto na nossa decisão eu acho, de ser proativo na relação de stakeholder management [...](ENTREVISTADO 2)

Tal atitude proativa descreve a importância de manter forte controle sobre as expectativas dos clientes no que tange volumes e níveis de serviços. Informar os clientes proativamente sobre o desempenho é uma maneira de educar os clientes quanto ao que está sendo feito, quanto custa, e o porquê. Para muitos clientes internos, é a primeira vez que eles compreendem quais serviços são fornecidos e o que os compõe (QUINN; COOKE; KRIS, 2000).

A CRM tem o potencial de, quando bem utilizada, evitar ou amenizar problemas futuros. É natural e esperada resistência, na organização, quanto da implementação de um Centro de Serviços.

Para os autores Quinn, Cooke e Kris (2000) as estimativas dos patamares de aceitação são divididas em terços, isto é: 1/3 dos colaboradores e gerentes apóia a implementação; 1/3 é ambíguo a respeito, apoiando alguns aspectos e criticando outros; enquanto o último 1/3 demonstra resistência e se opõe a remover funções das unidades de negócio. O esforço de amenizar a contrariedade do 1/3 opositor ficou registrado nas palavras do Entrevistado 2, ao mencionar uma estratégia de comunicação proativa:

Se por um lado eu tirei o nome da pessoa que estava associado à compra trazendo aí algum tipo de processo, por outro eu não fechei a porta como outras funções fizeram, do comprador não poder falar com o requisitante. Então eu acho que isso foi... esse balanceamento foi algo que a gente fez e que tirou um pouquinho desse barulho que poderia estar ocorrendo com a consolidação. Porque não vamos esquecer, o comprador estava ao lado da mesa de quem pedia. Então qualquer reclamação a pessoa levantava, ia até o comprador e fazia sua reclamação. Então pra que a gente possa trazer isso para 3, 4 mil km de distância como era o caso nosso aqui para algumas áreas que a gente atende, a gente teve que trazer um processo associado a isso, teve que tentar tirar um pouquinho o nome do comprador do processo, mas ao mesmo tempo também não impossibilitar uma comunicação direta de quem requisita e quem compra. (ENTREVISTADO 2)

Com a iniciativa mencionada anteriormente, se rompeu o caráter por vezes impessoal de um Centro de Serviços. Tal impessoalidade pode ser ocasionada pela padronização das atividades e pelo sistema de filas de atendimento com SLAs, que fazem com que o cliente interno não tenha contato pessoal ao ser atendido. Permitindo o contato direto, se mantém o caráter de pessoalidade apreciado pelo cliente interno. “Dentro de um modelo de mercado avançado, os clientes nunca estão errados: eles podem ter expectativas irreais” (QUINN; COOKE; KRIS, 2000, p. 183). O Respondente 2 desenvolve a ideia com as seguintes palavras:

[...] que é você poder, ao mesmo tempo, tratar a pessoa de uma forma que não seja puramente uma máquina, totalmente ligada a processos, que tenha carinho em sua voz, porque isso é parte de uma boa prestação de serviço. Mas também que não te traga para uma informalidade tal que a gente não possa medir o que está fazendo. Então eu acho que qualquer área de atendimento a clientes tem que estar olhando para isso. (ENTREVISTADO 2)

Tal tratativa precisa ser planejada, deve ser desenvolvida conforme um escopo. Não é factível atender todos os clientes da mesma forma e, se fosse, não atenderia as necessidades. O Entrevistado 2 observa que uma possível solução estaria representada da seguinte forma:

[...]talvez a gente tenha que segmentar os stakeholders em vários clusters distintos, porque eu não acho que uma comunicação que você faça com um líder de negócio é o mesmo que você tem que fazer para um chefe de setor. Porque talvez a comunicação tão avançada para um BU Leader, não seja algo que uma pessoa de outro nível entenda. E vice-versa, não adianta eu querer desenhar para um líder de negócio algo muito simples porque aquilo vai ser uma informação tão básica que não vai chamar a atenção [...]. (ENTREVISTADO 2)

A segmentação dos clientes internos para fins de comunicação foi descrita por Quinn, Cooke e Kris (2000) e categoriza em três níveis os *feedbacks* solicitados aos clientes, conforme Quadro 16.

Quadro 16 - Tipo de cliente e nível de feedback

TIPO DE CLIENTE	NÍVEL DE <i>FEEDBACK</i> FORNECIDO PARA O CENTRO
Sênior: que estabelece o caminho	Informar sobre novos requisitos e futuras demandas. Informar de maneira ampla sobre o que as áreas da organização devem fazer para que a companhia possa atender as demandas
Gerente	Informar quão bem as áreas da organização estão atendendo o SLA Informar quão bem o Centro está ouvindo as opiniões e sugestões do cliente interno
Usuário final	Informar se está satisfeito com o serviço. Esta informação complementa a fornecida pelos clientes anteriores e pode compreender novos temas não suficientemente amparados pelo SLA

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tal *feedback* é solicitado aos clientes internos, em relação à atuação do Centro. Os clientes internos têm contato com o ambiente exterior, tal como os clientes finais; o mercado, os concorrentes; e agências do governo, propiciando ao Centro elementos para que possa fazer o alinhamento da sua atividade, ao considerar as informações e demandas providas por este *feedback*. O alinhamento da atividade do Centro com os clientes externos, por sua vez, é uma das sete características de um CS previstas por Schulz et al. (2009) e descrito anteriormente na Figura 1 deste trabalho, no Referencial Teórico.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente passa por dificuldades relacionadas a comunicação e mudança de cultura, na fase de implementação. O CS é uma nova estrutura dentro da organização, e a equipe do Centro é nova, mesmo quando oriunda das filiais da organização, pois

deverá trabalhar com uma nova orientação, em virtude de estar agora atendendo seus clientes internos com um novo foco. O Entrevistado 2 comenta a esse respeito:

Então essa foi uma dificuldade encontrada, [...] a gente tentou separar as funções do comprador da [função] que era de suporte, tentando trazer um pouco mais de processo, e não nomes de pessoas aí para o trabalho. (ENTREVISTADO 2)

A mudança requer tempo para acontecer. Bergeron (2003) estima que transformar um processo interno em um realizado a contento em um CS possa levar desde um ano, para organizações com apenas uma ou duas filiais, até 5 anos para as organizações com dúzias delas. A mudança descrita pelo entrevistado se refere ao novo foco das atividades que, se estava centrado em pessoas nas filiais, no Centro deverá estar em processos robustos.

Ao comentar sobre a Gestão do Relacionamento com o Cliente, o Respondente 3 comenta em dois momentos distintos a relevância e a criticidade do assunto, ressaltando que a organização estará passando por uma mudança profunda no momento da implementação:

Esse é um desafio, é um dos maiores desafios, trazendo um pouco da experiência minha de 15 anos em centros de serviço, passando por quatro empresas diferentes falando de centro de serviço, isso é sempre um grande desafio, porque você faz o centro sempre dentro de um momento de transformação da empresa.

Eu acho que o desafio quando a gente fala do centro específico, é como é que você consegue, dentro desse movimento de transformação da empresa, você fazer essa migração sem rupturas, de forma que você consiga continuar a produzir, transportar, vender, pagar, receber e contratar pessoas, com custo diferenciado. (ENTREVISTADO 3)

O gestor realça o desafio da fase de implementação do CS, conforme descrito no trabalho de Silva e Pereira (2004): a necessidade de mostrar competências de gestão de parcerias e administração de conflitos na prestação de serviços a seus clientes, uma vez que as mudanças geram novos vínculos dentro da organização. A boa gestão destes vínculos é que vai gerar o desenvolvimento de competências. O entrevistado continua:

Então o gerenciamento de mudança ele é muito crítico, e você sempre tem uma resistência grande à mudança de processo, você lida muito com a perda de poder, então se a gente pensar aqui dentro da nossa organização, a gente reduziu a força de trabalho que você tinha nas plantas e nos escritórios em 700 pessoas e trouxe para Metrópolis⁷. (ENTREVISTADO 3)

Assim, o gestor realça um aspecto delicado da etapa de implementação: a perda de poder. Bangemann (2005) descreve que o projeto de um Centro de Serviços é, em essência, um problema de gerenciamento da mudança, e atribui 40% do esforço no projeto a este aspecto do projeto. Outros 30% dependem de apoio da direção e 30% dependem de desenho de processo e de IT. O Entrevistado 4 finaliza o ponto como segue:

Até hoje a gente convive, passados três anos aí, a gente convive com resistências em alguns níveis, mas a gente já venceu algumas barreiras diante dos resultados que a gente vem entregando como centro de serviços em Metrópolis⁸. (ENTREVISTADO 4)

O entrevistado confirma, mencionando a superação de algumas “barreiras”, que este foi um aspecto relevante da migração, tal como descrito no texto de Bangemann (2005), e justifica esta conquista com os resultados entregues pelo CS.

No que tange à satisfação do cliente interno, a etapa de migração é crítica para o sucesso do projeto, pois falha na execução desta etapa pode levar a uma parada de atividades. Nesta etapa, o foco fundamental é na continuidade dos processos (BANGEMANN, 2005). Ao comentar esta etapa, o Respondente 3 enfatiza:

Então nós conseguimos fazer toda a parte de integração com eficiência - quero dizer que a gente não teve ruptura, não teve grandes problemas de parar uma planta, de deixar de produzir, de deixar de vender nada. (ENTREVISTADO 3)

O respondente comemora a realização da etapa de migração sem o registro de falhas, e as palavras “sem grandes problemas” evidenciam que pequenos problemas podem ter acontecido. Também estas ocorrências estão descritas como esperadas, e devem ser resolvidas conforme a migração ocorre, e novas soluções e controles podem ser implementados *a posteriori* – desde que a operação não pare (BANGEMANN, 2005).

⁷ Nome da cidade descaracterizado.

⁸ Nome da cidade descaracterizado.

Passada esta etapa de implementação, o mesmo Respondente 3 comenta sobre uma mudança de percepção do seu cliente interno:

Então no passado eles nos viam como prestadores de serviço, e hoje eles já nos veem mais como parceiros de negócio. Então eu acho que estar próximo dos clientes é muito importante, globalmente como parte da nossa estrutura. [...] a gente tem muitas discussões falando sobre qualidade e o gerenciamento dos nossos clientes, e isso é muito importante. (ENTREVISTADO 3)

Efetivamente, após a implementação do Centro, é descrito por Schulman et al. (1999) que uma das principais ações necessárias neste momento é a comunicação. O autor ressalta que líderes de negócio podem querer algo mais que um simples memorando, ou um comunicado impessoal genérico, e talvez seja necessária comunicação direta e pessoal dos líderes do Centro. As palavras do gestor descrevendo que “estar próximo dos clientes é muito importante” e que discute o assunto internamente confirmam esta abordagem.

Outro aspecto relevante mencionado para este momento por Bergeron (2003) é reparar a cultura corporativa e o clima organizacional. Como parte disto, é relevante obter sucesso em mudar a percepção do cliente, assim que superado o momento turbulento da transição para o Centro, tal como descrito pelo Respondente 3, a seguir:

A gente tem um alinhamento muito forte, além da parte da parceria, da gente ter claro quais são as expectativas que o nosso cliente tem, se elas fazem sentido dentro de uma perspectiva global, local, regional e da função, mas de alinhamento muito forte. Então o que eu tenho como metas são as expectativas do meu cliente, aí eu acho que fica mais fácil da gente conversar e diminuir barreiras aí de gestão, e melhorar nosso relacionamento. (ENTREVISTADO 3)

Assim o respondente ratifica o descrito por Schulz et al. (2009) para um Centro: ele tem que estar focado nos clientes internos e alinhado com os clientes externos. Ao mencionar também o alinhamento das expectativas dentro de várias perspectivas – local e regional e global – o respondente se refere às sinergias que podem ser obtidas do relacionamento do Centro com outros Centros e que, em última hipótese, viabiliza o conceito de *Global Business Center* (DELOITTE, 2011), onde algumas atividades podem ser executadas de maneira global, para várias localidades do mundo.

Ao ser questionado sobre características da Gestão de Relacionamento com o cliente, o Entrevistado 4, da empresa Gamma, e que trabalha em um Centro já existente há 20 anos, comentou que:

Então, isso é um tema que me desafia te responder nesse momento, porque a gente está passando por um caso muito peculiar. A Gamma no passado adquiriu uma outra empresa [...] com estrutura totalmente consolidada de comércio exterior, e de várias outras áreas. E a gente optou por, não de forma imediata fazer a tomada de atividades daquela operação, a gente optou por [...] entender a sinergia de atividades, entender o que a gente podia contribuir naquele momento para que o trabalho fosse executado nos padrões da Gamma. (ENTREVISTADO 4)

A presença de aquisições, fusões e parcerias é constante no ambiente de negócios das organizações que possuem um Centro de Serviços em sua estrutura (BERGERON, 2003). O Entrevistado 4 dá seguimento ao raciocínio:

Então assim, a gente está tentando fazê-los entender que no fim do dia isso vai trazer um benefício pra eles e pra Gamma como um todo. Mas assim, nesse momento o sentimento que eles têm é que eles estão sendo mais um, eles não vão ter aquele atendimento personalizado. E eu entendo, porque não tem como ser dessa forma, porque principalmente com um time que tem que gerenciar aí 3, 4 sistemas diferentes pra fazer uma importação. Então passa por muita melhoria que a gente tem que fazer para conseguir tranquilizá-lo com relação a atendimento. (ENTREVISTADO 4)

Nestas palavras, percebe-se a preocupação do gestor em prestar um bom atendimento ao seu cliente interno. Esta é a sexta das sete principais características de um centro de Serviços listadas por Schulz et al. (2009): um Centro de Serviços está focado no seu cliente interno.

Para o Entrevistado 5, da empresa Gamma, os desafios do bom atendimento ao seu cliente interno estão vinculados aos prazos, conforme segue:

Hoje a gente tem uma dificuldade grande [...] por causa da crise, a redução de custo, e despesas são cortadas frequentemente. Então quando são liberadas [as compras] vira tudo urgente.

[...] trazer opções pra ele, é muito importante. Mas isso tudo cai por terra quando ele está com uma máquina parada e precisa por pra funcionar hoje. Muitas vezes ele não quer nem saber o custo disso, porque o custo de ela estar parada é muito maior do que qualquer coisa. Então hoje o maior desafio é conseguir atender ele no tempo que ele precisa. (ENTREVISTADO 5)

Com estas palavras, o respondente confirma que, mesmo em um Centro de Serviços existente há 20 anos, a necessidade de atender a operação tem preponderância sobre considerações de custo. Emergências, imprevistos e outras situações ganham caráter crítico e o CS deve “manter a roda girando.” (BANGEMANN, 2005, p. 213).

4.4 Processos

A análise do tema “processos” compreende quatro subtemas: *benchmarking*, melhorias de processo, indicadores e SLAs, e uso de tecnologia.

A adoção de *benchmarking* em um Centro não é sustentada pelo Entrevistado 1 da empresa Alpha para a fase pré-implementação:

[...] quando você está montando [...] você sempre está longe né, não tem como. Então você está montando, e vai olhar bench [sic]? Até desmotiva. Não agrega muito valor inicial. Bota [o centro] pra rodar, faz o negócio funcionar, mostra que você pode fazer o trabalho, e aí, no segundo momento você coloca o bench e fala: olha, agora eu vou buscar isso daqui. (ENTREVISTADO 1)

O entrevistado argumenta que o *benchmarking*, trazendo os melhores indicadores de performance do mercado, não tem um efeito positivo na etapa de implementação, pois os indicadores do Centro mostrarão naturalmente números abaixo do esperado. Durante a fase de implementação e imediatamente após, os processos estão sendo ajustados visando manter a continuidade da operação. Um dos critérios atribuídos por Bergeron (2003) à prática de *benchmarking* é que ele deve ser executável. Assim, a impossibilidade de se atingir um certo desempenho neste estágio causa a dispensa da utilização desta prática, nesta organização.

O Entrevistado 1 descreve, a seguir, como será a abordagem do Centro no que tange à adoção de tecnologia e automação:

100%. Estou nascendo, o meu lema aqui é montar um CSC digital. Porque isso não é só redução de custo. Óbvio que tem o componente de gestão de custo, mas a digitalização do processo é habilitador pra várias coisas. Por exemplo, você, tendo um processo digital, você tem velocidade em apuração de dados, em analytics, em informações pro negócio, em tomada de decisão. Então todo o próximo passo de um CSC tem que estar em cima de uma plataforma digital. Então, eu já estou nascendo com o objetivo de digitalização, eu já estou botando mais foco [desde] agora. De novo: não é como redução de custo, mas como um habilitador. (ENTREVISTADO 1)

A resposta do entrevistado segue a linha descrita por Bergeron (2003) que descreve como um CS deve se valer das tecnologias mais recentes para entregar resultados. O uso da tecnologia para aumento do conhecimento é uma premissa básica (VIVEK; BANWET; SHANKAR, 2008). Os avanços tecnológicos caracterizam o ambiente dos Centros de Serviço, e o investimento em TI é uma das formas de se identificar um Centro maduro (IEG, 2017).

Ao fazer a comparação entre as operações executadas anteriormente nas filiais, e as mesmas operações agora executadas no Centro, o Entrevistado 3 da empresa Beta comenta:

Onde eu tiro o poder da unidade de negócio para aquilo que são as transações que vem para o centro, estabeleço procedimentos mais padrões, a gente tenta implementar ferramentas mais padrões também. Isso não só como uma estratégia do centro, mas uma estratégia corporativa, que vem numa linha de revisar os negócios e criar funções fortes, e cada função determinando a melhor forma de atender os negócios. (ENTREVISTADO 3)

Ao mencionar a busca da “melhor forma de atender os negócios, o entrevistado está utilizando seu cliente interno como guia para suas ações em nível operacional. Ao mesmo tempo em que tira “o poder da unidade” e estabelece “procedimentos mais padrões” – referindo-se a atividades que saíram das unidades e são agora executadas pelo Centro - o entrevistado ressalta que tais atividades são agora prestadas para as próprias unidades. Então se caracteriza aqui um sutil dilema para a equipe do Centro: ela deve, ao mesmo tempo, atender o cliente com excelência, enquanto garante o cumprimento da nova política. Este dilema está em que a governança – a linha de ação que exige o cumprimento da política – olha para cima, para as linhas de reporte da liderança do Centro. Enquanto a linha de ação de atendimento ao cliente interno olha para o lado de dentro da organização. Nem sempre as duas linhas são convergentes, com o cliente interno pressionando por serviços melhores, mais rápidos, mais baratos, enquanto a política, regulamentos, procedimentos e a governança restringem de algum modo a atuação da equipe (QUINN; COOKE; KRIS, 2000).

O Entrevistado 2 da organização Beta informa que, a partir da migração das atividades para o CS, foi contratado o serviço de uma organização especializada em prover informações de mercado, com o objetivo de realizar *benchmarking*:

[...] tem uma empresa, que ela é usada como um instituto, é o ABC Group⁹, que a gente usa como balizador dos nossos números. [...] a gente não quer ser o melhor em todos os indicadores, mas ele é o nosso guia para tentar evoluir nossos trabalhos. (ENTREVISTADO 2)

A utilização de *benchmarking* externo com organizações específicas para este fim é uma das características de Centros de Serviço (SCHULMAN et al., 1999). Somente no CS é que a organização terá o volume e a padronização suficientes para justificar a contratação deste serviço uma vez que, quando as atividades eram espalhadas pelas unidades, e realizadas de maneira distinta em cada unidade, isoladamente não faria sentido comparar tais unidades com os dados fornecidos por tal instituição.

O Entrevistado 3, da mesma organização, também menciona o uso de uma entidade externa para fins de *benchmarking*:

Além disso, nós participamos aqui do GESC¹⁰ que é um grupo de estudos de centro de serviços, é um networking de centro de serviços, onde a gente participa junto com 25 grandes organizações que têm centros de serviços que operam em modelos distintos, às vezes é mais centralizados em finanças, às vezes é como a gente, expandido para todas as áreas, mas são empresas de relevância e a gente troca muitas informações aí. (ENTREVISTADO 3)

Quando existe disponibilidade de dados, como neste caso, as organizações podem buscar comparações mais precisas, dentro do grupo de companhias pares – *peer group* – que é um conjunto de empresas similares, com características próximas, que atuam nos mesmos mercados, e tem portes semelhantes. Desta forma, a comparação pode ser realizada visando níveis, tais como os quartis de performance, isto é: as 25% melhores, ou os dois quartis superiores, que são as 50% melhores, e assim por diante (BANGEMANN, 2005).

Em concomitância à utilização de *benchmarking* atualizado, a utilização de tecnologias é mencionada da seguinte forma pelo Entrevistado 2:

No meu ponto de vista, não tem como trazer eficiência, trabalhar centralizado para atender mais de 30 fábricas, cento e tantos armazéns, se a gente não estiver alinhado aí com as novas tecnologias. (ENTREVISTADO 2)

⁹ Nome da empresa descaracterizado.

¹⁰ Grupo de Estudos em Serviços Compartilhados. Nota nossa.

O uso intenso da tecnologia tem potencial para tornar os processos realizados pelo Centro mais dotados de conhecimento (VIVEK; BANWET; SHANKAR, 2008). Os avanços tecnológicos representam oportunidades de melhoria que o Centro deve perseguir para atingir seus objetivos (DELOITTE, 2011). O uso intenso de Tecnologia de Informação é um caminho de crescimento para Centros de Serviço, e os Centros mais maduros investem mais que outras empresas em TI (IEG, 2017).

A incorporação de novas atividades é natural para os Centros após a etapa de implementação. O Entrevistado 2 comenta a esse respeito:

E hoje a gente já está nesse trabalho aí de tornar a equipe mais especialista com um foco mais tático. (ENTREVISTADO 2)

No momento da migração, imediatamente após a implementação, a preocupação principal do Centro deve ser de manter as operações em funcionamento, manter seus clientes internos atendidos. Com a evolução, novos serviços podem ser agregados o rol de atividades executadas pelo Centro, ou o escopo dos serviços já existentes pode se estender para algo de maior abrangência (PLAYER; LACERDA, 2000)

O Entrevistado 2 fala sobre a divulgação e discussão dos indicadores do Centro, que tem caráter global.

[...] hoje a gente tem uma série de indicadores globais que [são] discutidos [globalmente] inclusive, nós participamos dessa discussão, e hoje a gente segue esses indicadores que são reportados até o décimo dia útil do mês seguinte, e que é publicado num portal global. (ENTREVISTADO 2)

A sinergia, alinhamento, discussão e compartilhamento de indicadores de maneira global dentro de uma organização sinalizam um movimento na direção do Centro de serviços Globais – *Global Business Center*, conforme Deloitte (2011). Também o Entrevistado 3, da mesma organização, menciona o caráter desejado dos SLAs:

Então isso varia um pouco de função para função, todas se alinhando bastante a ter SLAs mais globalizados e menos regionais, menos locais. (ENTREVISTADO 3)

Ou seja, o caráter preferido para os SLAs, nesta organização, é global, de maneira a permitir sinergias com os SLAs utilizados em outras localidades. A existência de visão global pode ser

maximizada se estiver acompanhada de processos globais. O Entrevistado 3 menciona a esse respeito em dois momentos:

[...] a gente está olhando para dentro de compras, do Sistema, pensando globalmente. Dentro de finanças a gente está trabalhando forte uma parte aí que a gente chama de Global Finances Platform, que traz toda a centralização para a consolidação dos números finais da Beta no mundo, e isso vai trazer processos e ferramentas mais padronizadas para cada um dos países. E fica muito mais fácil ao ponto de a gente poder ter discussões de, por exemplo, fazer compras no Brasil [a partir] de Bangalore, fazer compras de Bangalore pelo Brasil, então a gente vai ter uma facilidade, pelos processos mais padronizados, que permitam a gente dar próximos passos no futuro da organização também. (ENTREVISTADO 3)

A existência de processos globais reforça o caráter de *Global Business Center* que um Centro de Serviços pode vir a almejar no futuro (DELOITTE, 2011). A fala do entrevistado atribui a estes processos um status no futuro, eles não são uma realidade ainda, e sim algo desejado.

O Entrevistado 2 se refere também à área de melhoria contínua (*Continuous Improvement*) de maneira a se submeter a uma exposição global:

[...] a área de Continuous Improvement do nosso centro em Metrópolis¹¹ foi mundialmente reconhecida como uma área atuante e boa. (ENTREVISTADO 2)

O fato de que existe o reconhecimento global indica também a possibilidade de promover melhorias de processo dentro de um ambiente global (DELOITTE, 2011; SCHULMAN et al., 1999.). O Entrevistado 2 menciona também o uso de automação de processo com robótica (*Robotic Process Automation – RPA*):

[...] investindo vários milhões de dólares na automação do processo de Procure to Pay, esse é o projeto global. Mas também agora a gente está desenvolvendo robótica para aquilo que não cobre, aquilo que os projetos globais por uma razão ou outra não cobrem, isso é um investimento também: RPA, que faz reduzir tempo, faz ganhar eficiência, e está ligado a tecnologia. (ENTREVISTADO 2)

¹¹ Nome da cidade descaracterizado.

O uso intensivo da tecnologia está descrito como uma das evidências de que um Centro avança em direção à maturidade (BERGERON, 2003) e que tal investimento está alinhado com o que se percebe nos centros mais maduros (IEG, 2017).

O Entrevistado 4, da Gamma, menciona o uso de *benchmarking* através de reuniões em entidades de classe (Sindipeças), onde empresas do mesmo ramo discutem temas pertinentes:

Eu participo de um grupo do Sindipeças, com várias pessoas da mesma função que a minha. Então uma vez por mês, tem essa reunião do Sindipeças e, enfim, são temas de comércio exterior discutidos, e a gente criou esse grupo de pessoas em que a gente troca informações, esses dias tinha um pessoal que... “você tem problema com a empresa tal?”, e aí todo mundo participou. E quando tem uma legislação nova a gente entende como que aconteceu isso nessas várias empresas, que são muito semelhantes a Gamma. (ENTREVISTADO 4)

O uso da entidade de classe para *benchmarking*, com empresas que guardam similaridades entre si, seja ramo de atuação, setor da economia ou tecnologias, traz o benefício intrínseco de prover informação atualizada. Bangemann (2005) descreve a necessidade de se utilizar somente dados que reflitam a realidade atual para *benchmarking*, e que algumas organizações do ramo descartam dados obtidos há mais de dois anos.

O Entrevistado 4 menciona ainda, referindo-se à realização de *benchmarking* através de entidade de classe, que:

A gente já mudou processo interno por ter conhecido uma realidade de outra empresa. (ENTREVISTADO 4)

Esta afirmação confirma que ajustes podem ser feitos com base em *benchmarking* (BERGERON, 2003).

O Entrevistado 5 menciona o uso de *benchmarking* feito diretamente com outra empresa na implantação de um sistema de segurança:

aí os EUA trouxe [sic] um procedimento pra gente onde a gente teria que cumprir uma série de requisitos para a entrada de terceiros dentro da empresa que teriam que ser cumpridos. A gente trouxe para cá junto com o departamento de segurança [...]e fez um benchmarking com uma outra empresa, que já estava bem a frente com essa parte de segurança. (ENTREVISTADO 5)

Ao utilizar outra empresa para instalação de novo sistema de acesso, a organização está economizando tempo e recursos, pois a execução de *benchmarking* exige alguns fatores para ser

considerada eficaz: ele deve ser quantificável, efetivo, aplicável, e ter sido feito sob condições controladas (BERGERON, 2003). Ao verificar o funcionamento de um sistema em outra organização, pode-se aferir o mesmo em condições reais de uso, atendendo de uma única vez os critérios exigidos. O Entrevistado 5 menciona outras iniciativas de *benchmarking* bem-sucedido:

[...] a gente fez um benchmarking com algumas empresas com sistema de e-procurement, pra colocar em compras. [...] a gente precisava de um portal que nos ajudasse a fazer as cotações totalmente automatizadas, as cotações de MRO¹² por exemplo. Então a gente trabalhou nesse sistema, e foi feita a redução [de pessoal] até um pouco antes. E aí a gente implantou o sistema pra gente conseguir suprir a falta desse pessoal. Essa foi uma questão de redução de custo. Aí depois sim, acabou vendo que era um sistema mais robusto, era um sistema de duas mãos, que ele vai e vem, e ele ajuda muito o comprador em caso de auditoria, ele é um sistema bem transparente, e foi o que levou a gente a implantar em outros sistemas também. Mas o principal foi redução de custos. A gente precisava reduzir o quadro para manter o mesmo nível de atendimento ou, [no futuro] próximo, a gente teria que fazer alguma coisa mais automatizada. (ENTREVISTADO 5)

Portanto o entrevistado relaciona a realização do *benchmarking* com a instalação realizada com sucesso de um novo sistema de compras, onde o objetivo inicial era redução de custos, mas que ao ser operado, mostrou também melhorias de processo na forma de transparência e conformidade (DELOITTE, 2011; VIVEK; BANWET; SHANKAR, 2008).

O uso de indicadores é um aspecto do processo que traz desafios aos gestores. O Entrevistado 4 informa como atingiu um bom patamar de indicadores e perdeu tal parâmetro devido a troca de sistemas:

Então infelizmente hoje a gente não está num nível de uso dos indicadores como eu gostaria. Nós tínhamos muitas informações, a gente conseguia dividir com as operações no próprio time. Mas aí com as trocas dos sistemas a gente acabou perdendo um pouco a forma de extrair, e aí a gente está tentando construir junto com essas empresas de software algo mais estruturado, isso no comércio exterior. (ENTREVISTADO 4)

O Entrevistado 4, no texto anterior, expõe a importância da TI; e, também, expõe a gravidade do impacto de uma troca de sistema, que levou o gestor a perceber um retrocesso no que diz respeito ao uso de indicadores. Assim, percebe-se que mesmo em um Centro de Serviços já maduro, consolidado, uma alteração de sistemas desta natureza pode levá-lo a reverter uma parte de sua

¹² Manutenção, Reparo e Operações. Nota nossa.

característica a um estado equivalente ao de um Centro jovem ou imaturo. A base da operação da maioria dos Centros de Serviço é a infraestrutura de TI (BERGERON, 2003). O Entrevistado 4 finaliza esse raciocínio com estas palavras:

No [transporte] internacional a gente tinha, se desestruturou e agora a gente vai ter que dar um jeito de ter novamente. (ENTREVISTADO 4)

Estas palavras confirmam que ter indicadores é mandatório para este entrevistado, eles são uma parte fundamental de sua atuação. O mesmo Entrevistado 4 descreve no texto, a seguir, uma das soluções providas por um software implementado:

E aí a gente buscou um software de mercado, ficamos bastante tempo estudando como seria essa implementação nas nossas operações, que são complexas, são várias, e a gente conseguiu achar uma solução para diminuir a intervenção manual das pessoas, dos analistas, para que eles consigam pensar mais no processo de importação e digitar menos. (ENTREVISTADO 4)

Ou seja, o software permite que sua equipe realize menos atividades manuais para atingir o mesmo resultado, valorizando o aspecto de produtividade buscado por um CS. Outro aspecto é descrito pelo Entrevistado 4:

Então esse sistema veio para justamente a gente reduzir as intervenções, pra gente ter mais transparência, nas informações que são efetivamente enviadas pro Siscomex. (ENTREVISTADO 4)

Ao realçar o aspecto de transparência, o gestor se refere aos registros no envio de informações para o Siscomex, um sistema informatizado da receita federal em operações de comércio exterior. A menção à redução de intervenções está alinhada com o descrito por Bergeron (2003), que prevê que a aplicação de tecnologias de informação específicas para processos aumenta a eficiência e reduz a demanda sobre a equipe. O Entrevistado 4 avalia a recepção da equipe à implementação de um novo sistema:

Teve uma resistência inicial, mas hoje o pessoal já consegue perceber como está sendo importante, e como isso no período de amadurecimento vai trazer benefício para nós. (ENTREVISTADO 4)

A resistência à mudança, neste caso, vem da própria equipe, e não do cliente interno. Não obstante, o autor Bergeron prevê que o uso intenso de tecnologia é inevitável para um CS:

Estas ferramentas servem como alavanca intelectual e provêm a conectividade necessária para transferir informação eficientemente, [...] há tecnologias da informação específicas que podem ser aplicadas a uma unidade de serviços compartilhados para permitir que se trabalhe mais eficientemente com menos empregados. (BERGERON, 2003, p. 118).

A eficiência, neste caso, consiste no aspecto duplo de se fazer mais e melhor sem aumentar o número de membros na equipe, através dos recursos tecnológicos desenvolvidos.

4.5 Síntese dos dados

Considerando-se que, para implementar e operar seus Centros de Serviços as empresas estão sujeitas a desafios; e que estes ocorrem dentro dos quatro grandes temas abordados: Estrutura Organizacional; Redução de Custos; Gestão do Relacionamento com o Cliente; e Processos; a partir da análise realizada na seção anterior, efetuou-se uma síntese destes principais desafios, conforme reportados pelos entrevistados e analisados anteriormente.

A síntese está representada nas Figuras de 5 a 8, apresentadas na sequência. Para perfeita visualização, os temas estão subdivididos nas etapas de pré-implementação, implementação e pós-implementação.

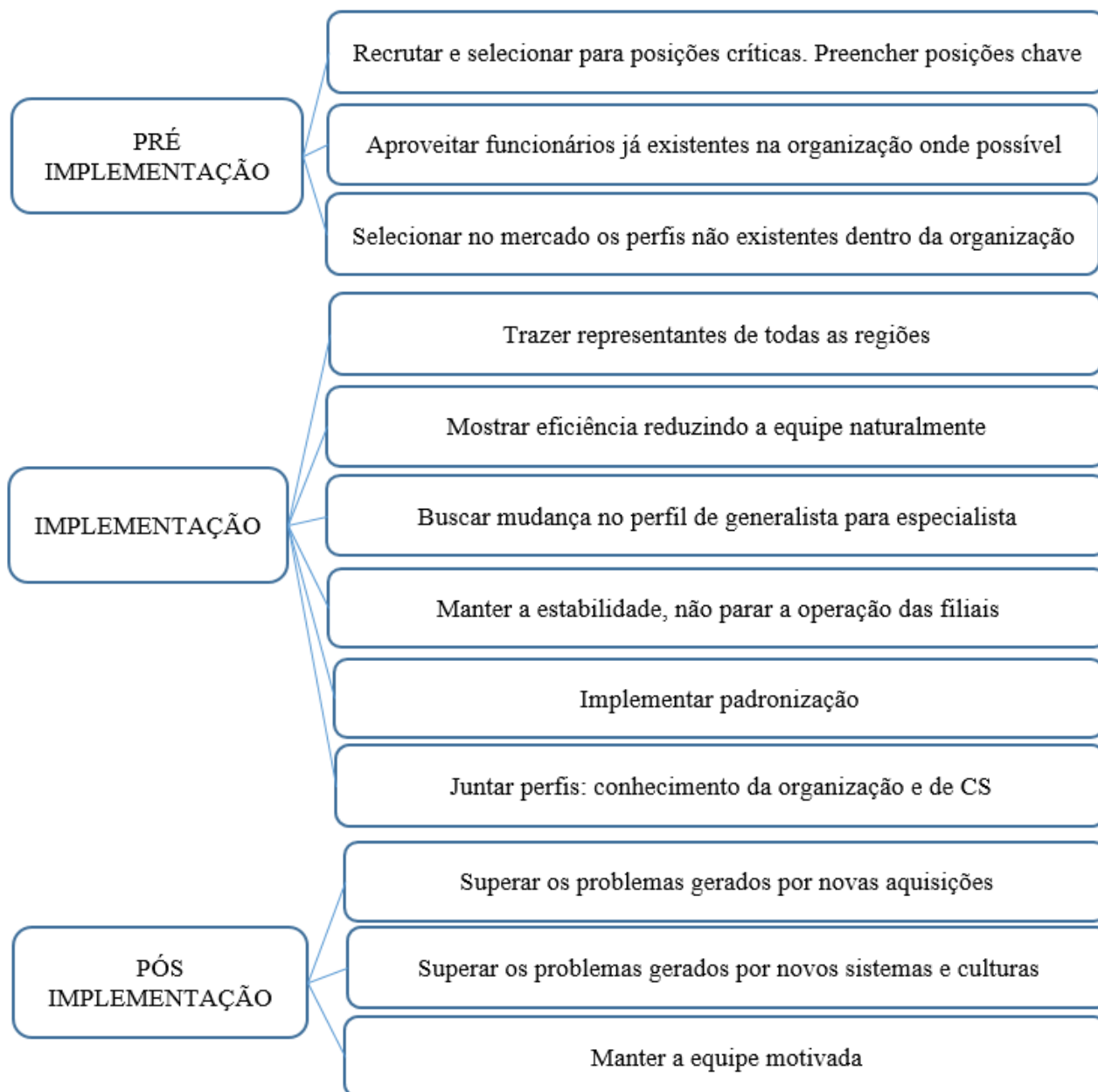
Percebe-se que no que diz respeito à Estrutura Organizacional, representada na Figura 4, os principais desafios estão ligados ao recrutamento e seleção nas fases de pré-implementação e implementação, onde a organização deve prover representatividade ao Centro, trazendo membros das diversas unidades da empresa, ao mesmo tempo que provê ao Centro um novo perfil, adequado às novas metas. Também se busca, nestas duas fases, a padronização dos processos e atividades, a estabilidade com a continuidade das operações, e a eficiência com o aumento da produtividade sem o equivalente aumento de quadro. Por fim, na fase pós implementação, os desafios apresentados por aquisições ou novos sistemas remetem aos momentos iniciais do Centro, e a motivação de uma equipe já madura pode ser colocada em risco.

Para o tema de redução de custos, conforme Figura 6, desde os momentos iniciais do Centro, na pré-implementação, quanto na implementação em si, se apresenta a necessidade de já se

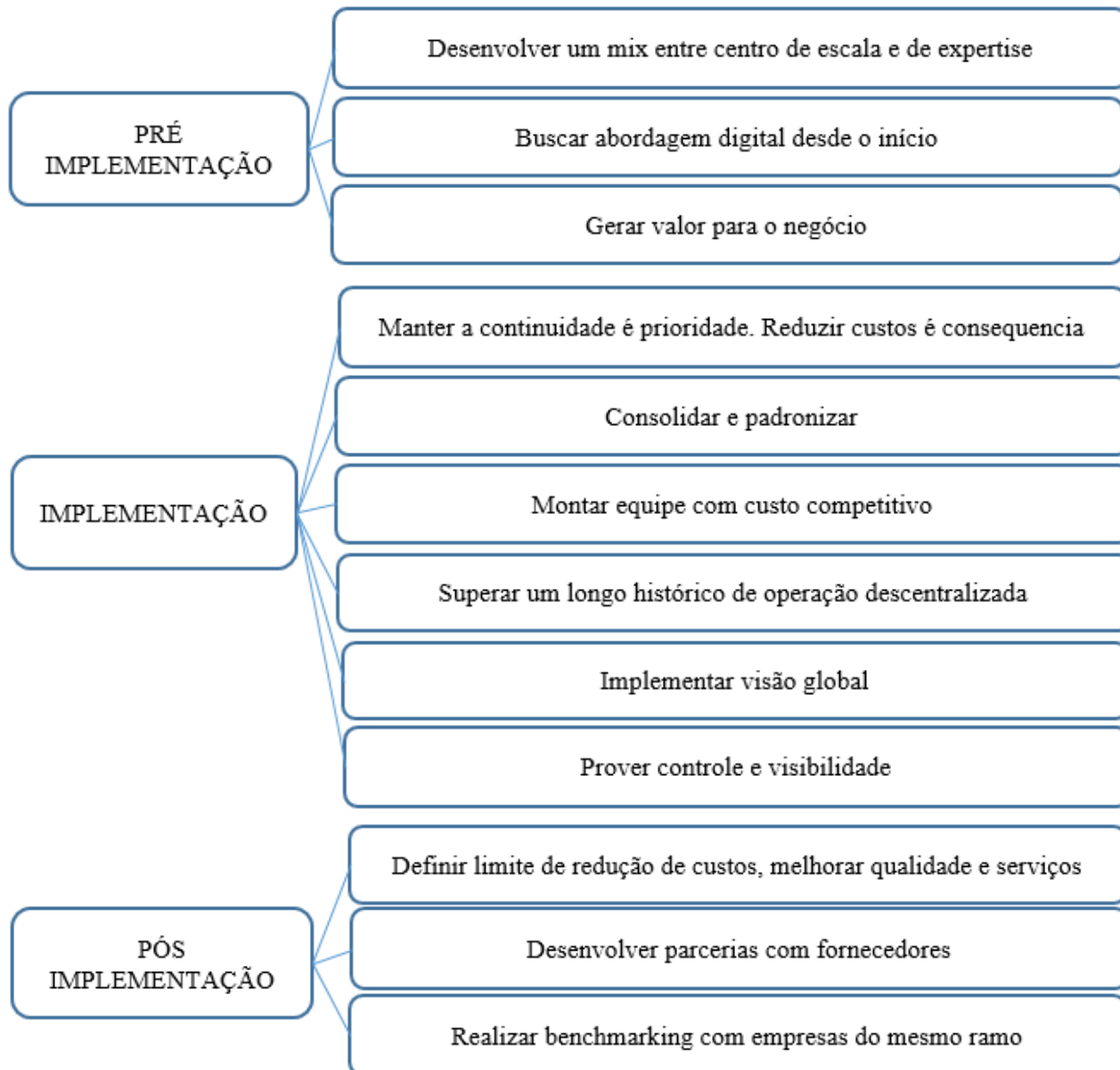
estabelecer o caráter desejado para a abordagem das atividades, com geração de valor, agregando conhecimento e tecnologia ao negócio, proporcionando visão global, e garantindo controle e visibilidade. A consolidação e a padronização trazem, em si, potencial para atingir reduções de custos. A equipe deve ter custos de operação competitivos, em oposição às estruturas antigas das unidades que potencialmente contam com colaboradores mais antigos cujos salários serão naturalmente maiores. Na etapa de pós-implementação, os desafios se alteram para uma realidade onde os custos já foram totalmente otimizados, e deve-se buscar melhorias na qualidade dos serviços, parcerias com fornecedores estratégicos e *benchmarking* com empresas do mesmo ramo e patamar (*peer group*).

No que tange à CRM, as etapas iniciais apontam a necessidade de se melhorar a comunicação, prover transparência e governança, ao mesmo tempo em que a segregação das atividades favorece a organização do próprio cliente interno, que deve ser atendido de forma customizada, conforme criteriosa segmentação, e não de maneira uniforme. A resistência do cliente interno, que perdeu poder com a adoção do Centro, influencia o relacionamento, e a reação indicada para tal problema está em fazer com que o cliente perceba o valor da parceria provida pelo Centro. Na fase pós-implementação, uma eventual expansão da organização, com aquisições ou fusões podem reverter avanços já conquistados, e o Centro deve atentar para não voltar a estágios anteriores de seu progresso em virtude da existência de novos clientes internos.

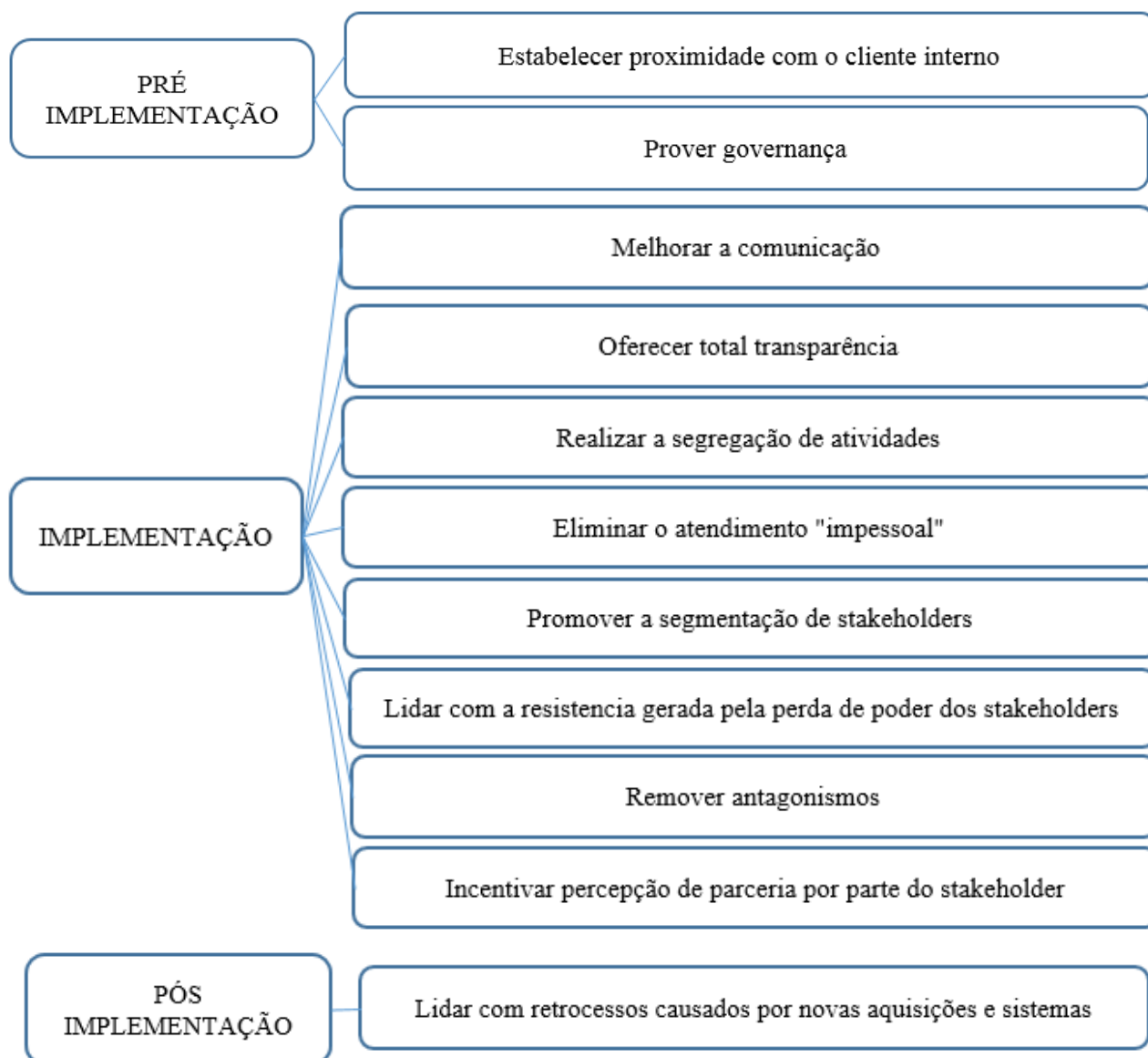
Os desafios do último tema – Processos – são bastante distintos entre as distintas fases. Na pré-implementação e implementação, a utilização de *benchmarking* pode não trazer os resultados esperados caso se compare um Centro recém-criado com os melhores do mundo (*world class*), trazendo assim desmotivação à equipe. Já na etapa pós-implementação, o uso intenso de *benchmarking* é mandatório, pois a experiência de empresas do mesmo porte e ramo (*peer group*) podem poupar recursos e tempo na investigação de novas soluções, uma vez que apresentam soluções já implementadas. A adoção maciça de soluções tecnológicas deve estar presente desde a fase pré-implementação e durante toda a existência do Centro, não há pausa nesta recomendação. O aumento das soluções de tecnologia permite que na etapa pós-implementação se avance de maneira progressiva em direção a um processo mais tático e menos operacional; à indicadores mais globais e menos locais; à índices superiores de padronização, e a novos patamares de conformidade à normas e procedimentos (*compliance*). Como risco presente nesta etapa, a adoção de novos sistemas pode trazer retrocessos graves na aplicação de indicadores e medição de SLAs.

Figura 5 - Síntese dos desafios relacionados ao tema 1 - Estrutura Organizacional

Fonte: Elaborada pelo autor.

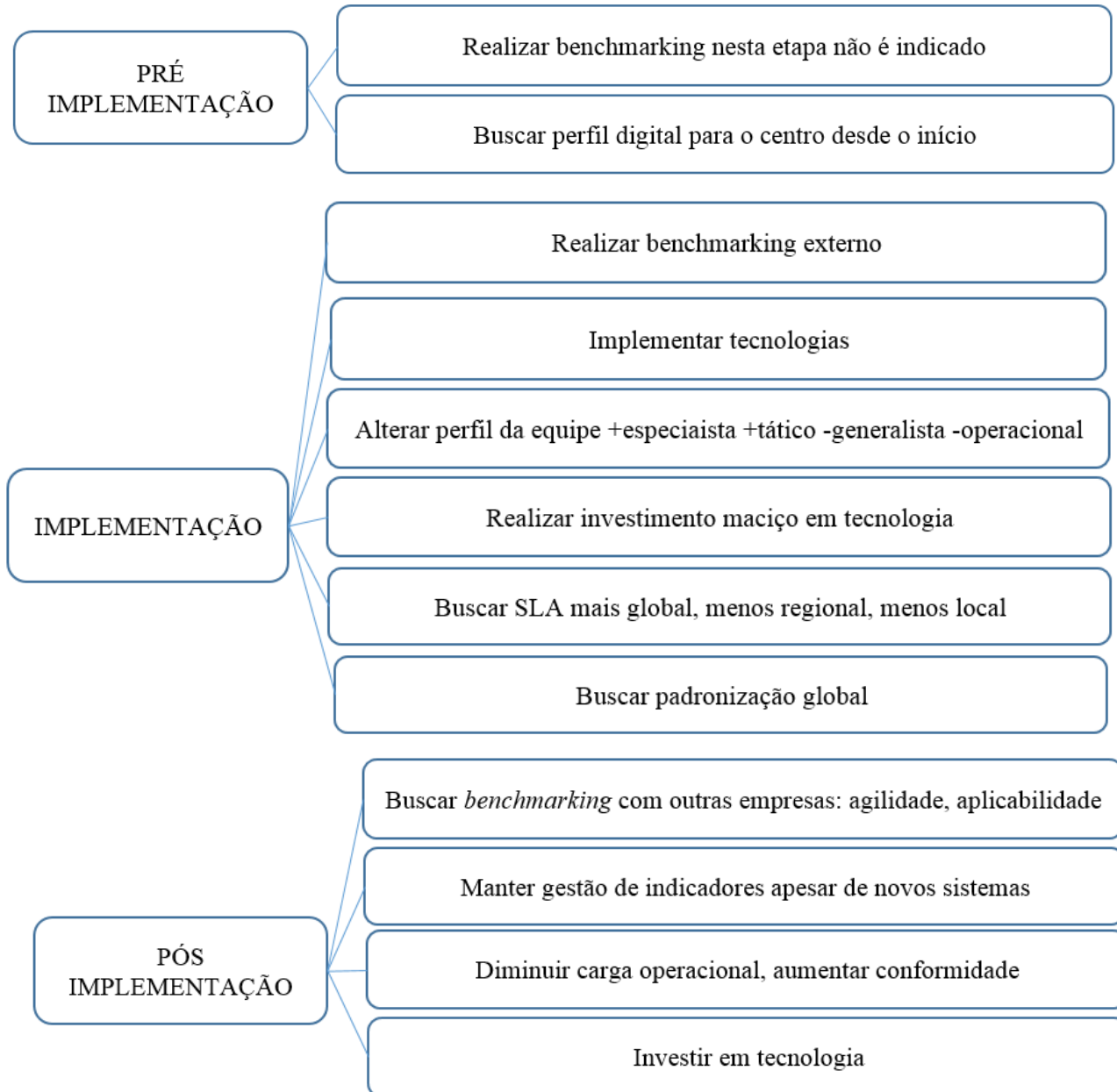
Figura 6 -Síntese dos desafios relacionados ao tema 2 – Redução de Custos

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Figura 7 - Síntese dos desafios relacionados ao tema 3 – Gestão do Relacionamento com o Cliente

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 8 - Síntese dos desafios relacionados ao tema 4 – Processos



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONCLUSÃO

Diante do objetivo geral desta pesquisa, que foi: “Descrever e analisar os desafios enfrentados na Gestão dos Centros de Serviços de organizações privadas multinacionais, localizados no Brasil, com base em seus estágios de desenvolvimento” se evidencia que as organizações efetivamente encontram distintos desafios em cada estágio de sua existência, estando atendido este objetivo. Os desafios apresentam formas e intensidades diferentes, mesmo dentro de um mesmo tema. As dificuldades da montagem inicial da equipe, onde os gestores buscam representatividade dentro da organização, trazer novos perfis de fora dela, e encaram os desafios de gerir a mudança, tanto junto à nova equipe heterogênea quanto administrar a resistência dos stakeholders, não se repetem nos mesmos termos posteriormente. Eventualmente, alguns desafios estarão ausentes em uma etapa, para posteriormente se apresentarem mais prementes em outra seguinte como, por exemplo, a reduzida importância do *benchmarking* nas etapas iniciais, em contraste com a sua importância nas etapas em que o Centro amadurece. A mudança de perfil necessária na fase pós-consolidação do Centro, onde as habilidades exigidas da equipe não são as mesmas originais, apresenta um desafio ligado ao crescimento profissional dos integrantes da equipe. Outros desafios são constantes ao longo do tempo, se apresentando igualmente em todas as fases, tais como a padronização, controle e conformidade. A redução de custos, mesmo que não seja um objetivo declarado *a priori* em virtude de sua subordinação à continuidade das operações, é sempre uma expectativa dos *stakeholders*, em qualquer momento de sua existência, assim como a necessidade de um Centro estar sempre buscando soluções tecnológicas que favoreçam sua produtividade. Ainda, outros desafios, eventualmente já superados, poderão ressurgir dadas as condições favoráveis, renovando dificuldades já ultrapassadas, caso a empresa realize aquisições, fusões, consolidações ou instale sistemas novos que tragam desafios equivalentes àqueles de uma organização em fases iniciais de existência. A Gestão do Relacionamento com seus clientes apresentará nuances distintas em cada uma das etapas. E finalmente, os desafios que se apresentam conforme um Centro avança em direção a parâmetros globais de *performance* e processo, se afastando de indicadores e SLAs apenas locais ou regionais, caracterizam etapas evoluídas na maturidade do Centro, não estando presentes em etapas iniciais.

O primeiro objetivo específico, descrito como: “Identificar empresas multinacionais que possuem Centros de Serviços nas regiões sul e sudeste do Brasil, em áreas de atuação diversas, tais

como metalurgia; cosméticos; agrícola; entre outras” também foi cumprido, por ter sido realizada com sucesso a coleta de dados junto a gestores de três organizações, que representam as três etapas descritas. Assim, com a identificação, convite e aceite dos respondentes, os elementos levantados pela pesquisa permitiram consolidar a distinção das três fases e seus respectivos elementos.

Quanto a descrever as principais atividades executadas por Centros de Serviços e o relacionamento do Centro com a empresa do ponto de vista da estrutura organizacional, percebeu-se a existência de aspectos facilitadores e dificultadores, e a percepção de quais momentos em que mais apareciam deu suporte para visualizar como as estruturas reagem, frente aos desafios relacionados à gestão, formação e condução das equipes dos Centros de Serviços.

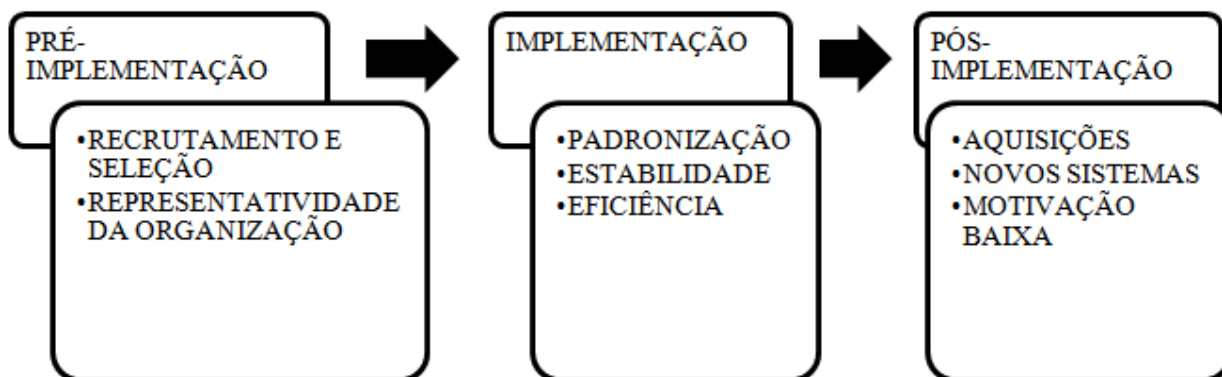
No que diz respeito a levantar e analisar, junto aos gestores dos Centros de Serviço, quais os principais problemas enfrentados nos diferentes momentos de existência do Centro, e soluções adotadas, foi possível identifica-los, agrupá-los e monitorar se há ou não formas de extingui-los, e apontar em que momentos há a reincidência.

Assim, foi possível propor um encaminhamento dos diferentes desafios ao longo da existência de um Centro de Serviços, mediante a elaboração da análise, síntese, conclusão e, finalmente, a proposta de uma Produção Tecnológica, derivada do aprendizado desta pesquisa e que permite às organizações que pretendam implementar ou avaliar o seu CS, independente do estágio em que ele se encontra, um apoio significativo, com potencial de resultar em uma melhor gestão.

5.1 Produção tecnológica derivada desta pesquisa

Desta forma, como produto deste trabalho, uma empresa que pretende melhor gerir seu Centro de Serviços deverá, primeiramente, identificar em que etapa se encontra: pré-implementação, implementação ou pós-implementação. Estas etapas não se caracterizam por um período de tempo determinado, podendo uma organização particular permanecer muitos anos e nunca sair da etapa de implementação, ao mesmo tempo em que outra empresa que recém passou pela etapa de pré-implementação já pode começar a enfrentar desafios próprios da pós-implementação. Assim, cada organização deve identificar seus próprios desafios e características de maturidade no que tange à Estrutura Organizacional, Redução de Custos, CRM e Processos. As Figuras de 9 a 12, a seguir, podem servir de apoio para esta atividade:

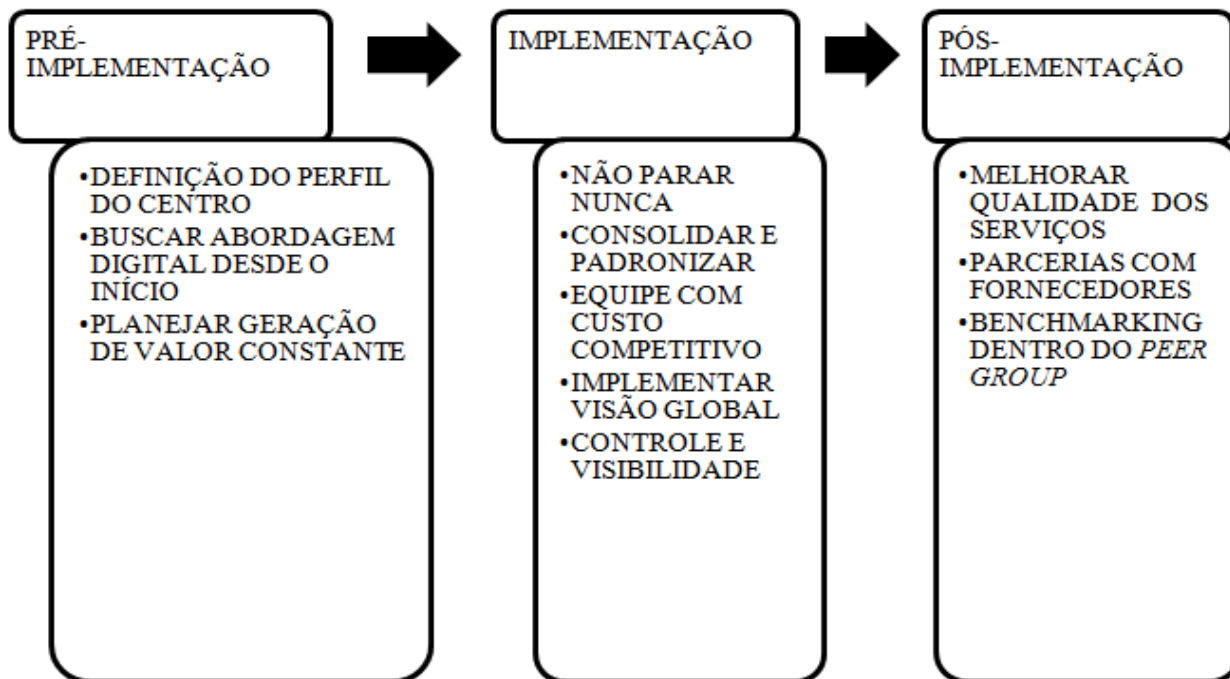
Figura 9 - Desafios relacionados à Estrutura Organizacional, por etapa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Com o suporte da Figura 9, a organização deve identificar se os desafios que enfrenta estão representados em uma das três etapas descritas, visando determinar em que etapa se encontra, e adequar sua gestão correspondentemente no que diz respeito a Estrutura Organizacional. Além de identificar em que etapa se encontra, também é possível planejar a abordagem para os desafios futuros, caso a organização identifique estar avançando em direção a uma próxima etapa.

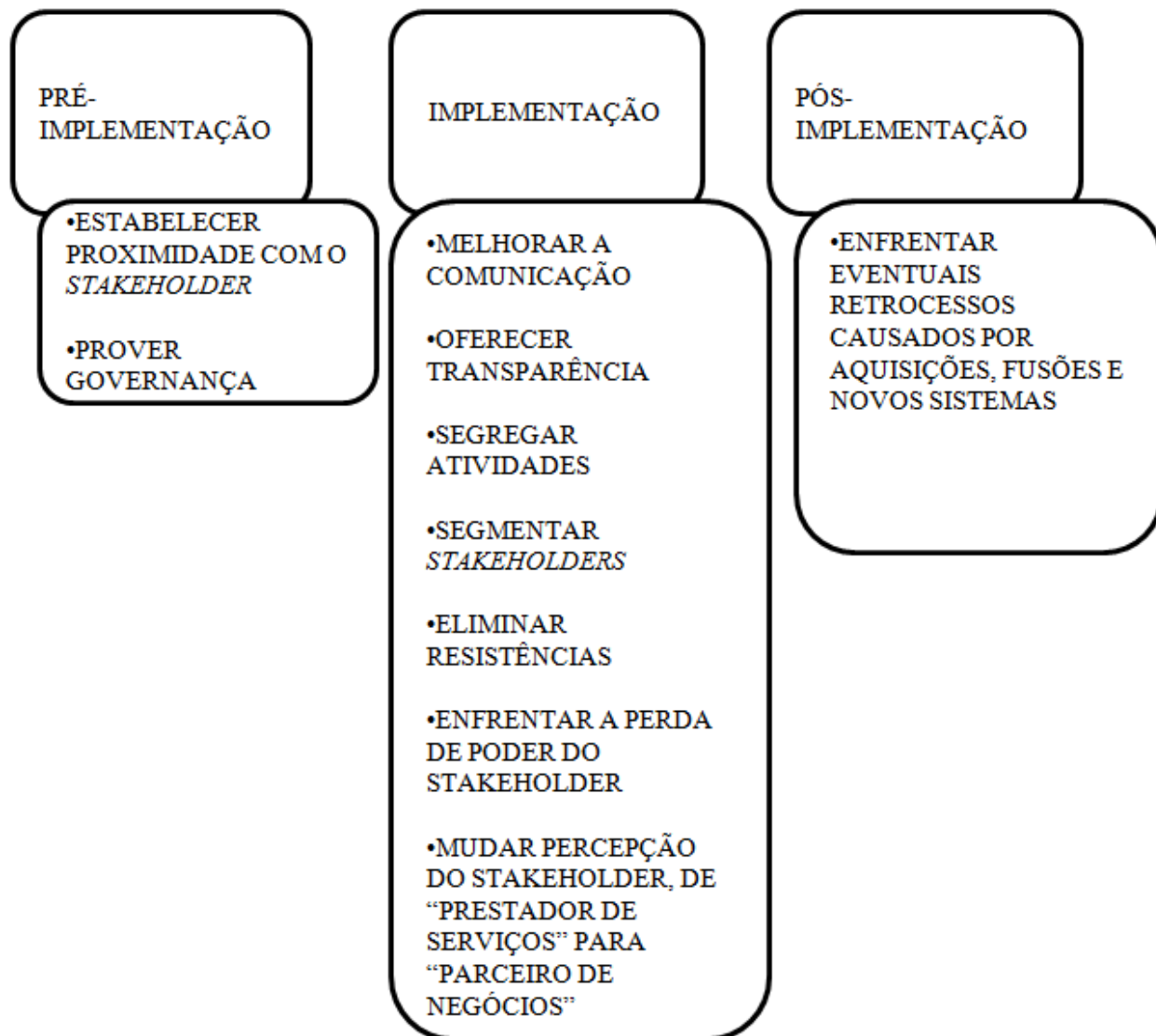
Figura 10 - Desafios relacionados à Reduções de Custos, por etapa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme a Figura 10, a organização deve identificar características de seus desafios relacionados ao tema de reduções de custos, e buscar se prevenir para a sua ocorrência, de modo a mitigá-los ou superá-los, conseguindo assim entregar os resultados esperados pela organização, sem que os desafios afetem o desempenho esperado. Ao montar sua equipe inicial, o gestor deve buscar mesclar conhecimento (*know-how*) sobre a própria organização e representatividade das distintas áreas com o conhecimento especializado sobre Centros de Serviços que, possivelmente, não será encontrado dentro da organização, devendo ele recorrer a recrutamento externo.

Figura 11 - Desafios relacionados à Gestão do Relacionamento com Clientes, por etapa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao analisar os desafios apresentados na sua Gestão de Relacionamento com Clientes – *CRM*, uma organização deve identificar precisamente quais desafios está enfrentando, de maneira a se localizar em uma das três etapas listadas na Figura 11 e planejar sua abordagem para estes desafios, de modo a não ser surpreendida sem um plano de ação para tal. Seus clientes internos (*stakeholders*) são, em última análise, os que garantem a existência de sua própria área dentro da organização, e mantê-los satisfeitos dentro dos parâmetros acordados é de importância fundamental para um Centro de Serviços.

Figura 12 - Desafios relacionados a Processos, por etapa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Finalmente, analisando a Figura 12, a organização pode localizar seus desafios relacionados a Processos na linha do tempo, e buscar adotar preventivamente atitudes e ações que lhe permitam melhor enfrentar estes desafios, que apontam para uma complexidade crescente na adoção de tecnologias, globalização dos indicadores e processos e adoção de *benchmarking* direcionado dentro do *peer group* da organização, conforme o avanço da maturidade.

5.2 Limitações da pesquisa e agenda para pesquisas futuras

Em todos os momentos, esta pesquisa adotou o ponto de vista da organização como objeto de pesquisa, buscando analisar os desafios que restringem o aumento do desempenho de um Centro

de Serviços. Esta abordagem é necessariamente unilateral, e não compreende questões de natureza mais subjetiva tal como o comportamento dos funcionários, as razões de ordem emocional que geram resistência à mudança, nem os enfrentamentos e resistências relacionados ao exercício do poder existentes entre gestores que detêm autoridade dentro destas organizações e entre os Centros de Serviços e as unidades das organizações atendidas.

Deste modo, pesquisas futuras podem se estender para abordar este viés dos desafios nos Centros de Serviços, com a coleta de dados realizada não apenas de maneira objetiva junto aos gestores, mas também visando obter informações mais delicadas em todos os níveis da organização, com interpretações mais profundas dos elementos que motivam, incentivam e influenciam a rotina da organização, de maneira positiva ou negativa. Tal pesquisa poderia trazer elementos que venham a complementar e expandir a presente pesquisa, revelando novas facetas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- AKSIN, O. Z.; MASINI, A. Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. **Journal of Operations Management**, London, v. 26, n. 2, p. 239-256, 2008.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.003>
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSNAJDER, F. **O método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ARAÚJO, R. A. A. **O direito irrestrito ao crédito fiscal concedido pela Lei Complementar nº 87/96 e a distorção face ao princípio da não-cumulatividade do ICMS**. mar. 2009. Disponível em: <http://www.fiscosoft.com.br/main_artigos_index.php?PID=216785&printpage=>>. Acesso em: 3 mar. 2018.
- BANGEMANN, T. O. **Shared Services in Finance and Accounting**. London: Gower Publishing, 2005.
- BARROS, A. J.; LEHFELD, N. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: The transnational solution**. Boston: Harvard Business Press, 2002.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Trad. Pedrinho Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189-217.
- BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do *corpus*: um princípio para coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Trad. Pedrinho Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 39-63.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Trad. Pedrinho Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 17-36.
- BELLUCCI, M. **Tributação nos centros de serviços compartilhados**. 2015. 291 p. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.
- BERGERON, B. **Essentials of Shared Services**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- BOSCH, G.; WEINKOPF, C. **Low Wage Work in Germany**. New York: Russel Sage Foundation, 2008.

COLLINS, J. **Good to great**: Why some companies make the leap... and others don't. New York: RandomHouse, 2001.

CURY, R. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005. p. 97-118.

DELOITTE. **Shared Services Handbook**: Hit the Road. London: Deloitte Consulting, 2011. Manual. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2018.

DURCAN, J.; OATES, D. **Outsourcing and the Virtual Organization**: The Incredible Shrinking Company. London: Century, 1998.

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2004.

ELLRAM, L. M.; TATE, W. L.; BILLINGTON, C. Offshore outsourcing of professional services: A Transaction Cost Economics Perspective. **Journal of Operations Management**, London, v. 26, n. 2, p. 148-163, 2008.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.008>

FRITZ, R. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FUNDAÇÃO URÂNTIA. **O livro de Urântia**. Chicago, 2003.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Trad. Pedrinho Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 64-89.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GILPIN, R. The Political Economy of the Multinational Corporation: Three Contrasting Perspectives. **American Political Science Review**, Washington, v. 70, n. 1, p. 184-191, Mar. 1976. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/political-economy-of-the-multinational-corporation-three-contrasting-perspectives/78B35D0C077A689114CA8BE6D61353B6>. Acesso em: 9 fev. 2018.

GOULART, S.; CARVALHO, C. A. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005. p. 97-118.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

INSTITUTO DE ENGENHARIA E GESTÃO. **Manual de boas práticas em CSC**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://ieg.com.br/pesquisa-e-consultoria/centro-de-servi%C3%A7os-compartilhados>>. Acesso em: 1 fev. 2018.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas. Trad. Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

METTERS, R. A typology of offshoring and outsourcing in electronically transmitted services. **Journal of Operations Management**, London, v. 26, n. 2, p. 198-211, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.004>

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MILNER, J. M.; OLSEN, T. L. Service-level agreements in call centers: Perils and prescriptions. **Management Science**, Providence, v. 54, n. 2, p. 238-252, 2008. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0777>

MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**. Teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 9-30.

OATES, D. **Outsourcing and the Virtual Organization: The Incredible Shrinking Company**. London: Century Business, 1998.

OGASAVARA, M. H. et al. Research on Brazilian Multinational Enterprises: Descriptive and predictive analyses. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 31-45, 2015.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PLAYER, S.; LACERDA, R. **Lições globais da Arthur Andersen em ABM**. São Paulo: Futura, 2000.

POSTMA, J. **Next Generation Shared Services**. Chicago: A.T. Kearney, 2011. Disponível em <<https://www.atkearney.com/leadership-change-organization/article?/a/next-generation-shared-services>>. Acesso em: 31 jan. 2018.

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared Services: Mining for Corporate Gold**. London: Pearson Education, 2000.

RIANI, F.; ALBUQUERQUE, C. M. P. A Lei Complementar 87/96 (Lei Kandir): balanço de perdas e ganhos e proposta de mudança: o caso de Minas Gerais. In: SEMINÁRIO SOBRE A

ECONOMIA MINEIRA, 9, 2000, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2000. p. 423-440.

RICHTER, P. C.; BRÜHL, R. Shared service center research: A review of the past, present, and future. **European Management Journal**, London, v. 35, n. 1, p. 26-38, 2017.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>

ROCHA, T. V.; BORINI, F. M. Mecanismos de transferência de conhecimento: Uma comparação Entre Multinacionais Tradicionais e Emergentes. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 240-265, 2011.

SCHULMAN, D. et al. **Shared Services: Adding Value to the Business Units**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

SCHULZ, V. et al. Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 2009, San Francisco. **Proceedings...** San Francisco: AMCIS, 2009. Disponível em:
<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1255&context=amcis2009>>. Acesso em: 5 fev. 2018.

SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. Centro de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 11, n. 1, p. 49- 64, jan./abr. 2004. Disponível em:
<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/1794/1421>/> . Acesso em: 12 out. 2017.

STRINGFELLOW, A.; TEAGARDEN, M. B.; NIE, W. Invisible costs in offshoring services work. **Journal of Operations Management**, London, v. 26, n. 2, p. 164-179, 2008.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.009>

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Citações e notas de rodapé**. Curitiba, 2007.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

VIVEK, S. D.; BANWET, D. K.; SHANKAR, R. Analysis of interactions among core, transaction and relationship-specific investments: The case of offshoring. **Journal of Operations Management**, London, v. 26, n. 2, p. 180-197, 2008.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.010>

WEIDENBAUM, M. Outsourcing: Pros and cons. **Business Horizons**, Bloomington, v. 48, n. 4, p. 311-315, 2005.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.001>

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

A) Instrumento de coleta de dados: Roteiro para entrevista semiestruturada com gestores, e referencial teórico que o sustenta

CONTEXTUALIZAÇÃO
<p>Gênero e cargo do respondente.</p> <p>Tempo de empresa do respondente e de atuação na área.</p> <p>Em que áreas atuou em multinacionais.</p> <p>Quantidade de pessoas sob sua gestão direta.</p> <p>Tempo de existência do Centro.</p> <p>Quantidade de unidades da organização atendidas.</p> <p>Quais áreas estão localizadas no centro?</p> <p>Quantos Centros a empresa possui no mundo? Onde estão localizados? Eles são idênticos?</p>
1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
<p>Como foram selecionadas as pessoas? Quais os desafios na gestão da equipe?</p>
<p>Referencial teórico:</p> <p>A segunda etapa da implantação de um Centro de Serviços é a mobilização, envolvendo diretamente os Recursos Humanos da organização. Nesta fase, são elencados os potenciais candidatos com o perfil que o Centro deseja, e planejada sua migração ou relocação. Estes potenciais serão considerados para exercer atividades na futura nova entidade, enquanto que aqueles que desempenham funções que serão migradas mas não apresentam o perfil desejado pelo Centro são candidatos a desligamento ou transferência para outras atividades que continuarão sendo executadas na unidade divisional (BERGERON, 2003).</p> <p>Bergeron (2003) ressalta o papel do gerenciamento dos recursos humanos como chave para o sucesso de um CS. Treinamento intensivo, identificação das melhores habilidades, estabelecimento de uma cultura própria e a qualidade do time de transição aumentam as probabilidades de sucesso.</p> <p>A quinta e última etapa de implantação do Centro é o Encapsulamento. As funções do Centro são formalmente atribuídas à nova equipe, e a estrutura gerencial se solidifica em uma unidade organizada. Em todas as etapas citadas anteriormente, o líder de RH tem consideráveis responsabilidades. Ele deve trabalhar pela moral da nova equipe, ao mesmo tempo em que desliga aqueles que não farão mais parte da companhia (BERGERON, 2003).</p>

De modo geral, as atividades passíveis de centralização são consideradas atividades de suporte (*non core*), enquanto que as atividades fim (*core*) da empresa continuam sendo realizadas nas filiais, sejam elas de produção, logística ou serviços (SILVA; PEREIRA, 2004).

Para Cury (2005), a equipe ainda é a maneira mais eficiente, em termos organizacionais, de se obter resultados. Um dos benefícios da implantação de um Centro de Serviços é a alteração de foco da equipe. Enquanto em uma fábrica essa mesma equipe estaria realizando tarefas *non-core*, isto é, não ligadas ao objetivo principal da organização, em um Centro essa equipe estará realizando atividades *core*, as atividades fim do próprio Centro. O objetivo do Centro é justamente a realização destas atividades que, para outras unidades da empresa, são intermediárias ou de suporte. Ao realizar no Centro atividades de caráter final, e não intermediárias, existe potencial para obter um grau de motivação superior em relação à mesma equipe que não esteja em um Centro de Serviços.

Dentro deste conceito, e com suporte de pesados investimentos em tecnologia, a seleção das localidades mais viáveis estará considerando não apenas o custo para atender um único país específico, e sim questões como a mão de obra local e sua capacidade para se comunicar em diferentes idiomas; a possibilidade do Centro de atender múltiplos continentes em diferentes fusos horários; a compatibilidade da legislação nos países clientes do GBS para que se possa realizar em outros países tais transações, sem deixar de atender questões regulatórias locais; e assim por diante (DELOITTE, 2011).

2. REDUÇÃO DE CUSTOS

Quais foram principais desafios no que se refere à redução de custos? Qual foi a atitude adotada para buscar atingir as metas?

Referencial teórico:

Para descrever os possíveis benefícios financeiros de um Centro de Serviços, Schulman et al. (1999) abordam quatro benefícios imediatos e principais. O primeiro é a consolidação das compras em uma única equipe, alavancando o poder de negociação, consolidando fornecedores e obtendo assim melhores preços e condições de pagamento. O segundo benefício está ligado à redução do capital de giro decorrente da consolidação de diversas atividades financeiras como tesouraria, contas a pagar e receber, recolhimento de impostos e gerenciamento de estoques. Como terceiro benefício os autores ressaltam a capacidade do Centro de fazer mais com menos, isto é, poder realizar, com uma equipe menor e mais eficiente, as mesmas atividades antes performadas nas unidades divisionais.

A motivação inicial para criação de um Centro de Serviços costuma ser a redução de custos já que, ao concentrar em um único local as atividades antes realizadas em duplicidade em vários locais, se espera uma redução de custos imediata. “Em muitas empresas, as unidades de negócios exigem preços menores pelos serviços compartilhados” (PLAYER; LACERDA, 2000, p. 164).

Player e Lacerda (2000) alertam que o único método que não deve ser usado é o de custo – o Centro não deve calcular seu custo para prestar o serviço, e sim calcular custos de mercado para definir valores justos.

Para evitar o círculo vicioso de redução de custos indiscriminada, a sugestão de Player e Lacerda (2000) é a realização de uma análise profunda dos serviços prestados pelo Centro. Esta análise deve ser realizada em conjunto com seus clientes internos, mediante total abertura e detalhamento dos custos de cada atividade. Desta forma, as unidades divisionais podem entender qual a classificação de suas atividades em termos de custo, quais ônus estão criando e quais atividades podem ser revistas, simplificadas ou, até mesmo, eliminadas.

Se na fase de implementação um dos objetivos do Centro é a redução de custos, a evolução do CS permite que novos serviços sejam agregados ao rol de serviços iniciais. Para Player e Lacerda (2000) esta fase posterior à implementação é, portanto, caracterizada pelo crescimento, à medida que funções novas e mais abrangentes são incorporadas.

Desta forma, o conceito da eficiência de custos ganha relevância, no sentido que direciona a organização no caminho de almejar o *benchmarking* de mercado para o nível de custos (DELOITTE, 2001).

No que tange aos custos, a existência de estruturas replicadas, e a execução em paralelo de atividades similares em propósito impõe um ônus à estrutura da companhia. Essa redundância desloca recursos que poderiam estar sendo alocados em investimentos, pesquisa e desenvolvimento, ou melhoria do resultado financeiro (BERGERON, 2003).

A centralização desponta como uma das primeiras opções para eliminar redundâncias nas organizações (BANGEMANN, 2005).

Empresas que operam em larga escala se beneficiarão mais de um Centro de Serviços Independente (AKSIN; MAZINI, 2007) – até por que provavelmente haverá mais oportunidades de redução de custos em uma grande corporação, em comparação com uma menor.

3. GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE - CRM

Quais foram as dificuldades apresentadas para o atendimento ao cliente interno? Qual foi a estratégia para cumprir com esta demanda? Quais são os novos desafios?

Referencial teórico:

A concentração dos recursos da empresa atuando com atividades semelhantes, normalmente difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos com baixo custo e alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa (SCHULMAN et al., 1999, p. 9).

O quarto e último benefício está ligado a consolidação da interface com clientes e fornecedores, que antes se comunicavam com diversas unidades divisionais, e agora têm tratativa das atividades transacionais em um único local, de maneira padronizada, com volumes mais relevantes (SCHULMAN et al., 1999).

Um centro de serviços não tem este grau de customização. Ele presta serviços padronizados, que atendem a todas as divisões da organização. Isto significa que ao mover de uma estrutura múltipla e redundante para a estrutura única de um Centro, algumas unidades divisionais podem perceber uma mudança no atendimento, implicando que também estas unidades devem se adaptar para trabalhar sendo atendidas por um CS. Este é um passo na direção do que os clientes da organização desejam. “Centros de Serviços não apenas produzem as eficiências de redução de custos que os clientes estão exigindo, mas também provêem a uniformidade e foco necessário para servi-los efetivamente” (SCHULMAN et al., 1999, p. 28).

A estrutura do tipo Centro de Serviços permite uma mudança de abordagem nas atividades antes tratadas como de retaguarda ou secundárias, e que eram realizadas pela equipe administrativa de uma organização. Em um Centro, todas estas atividades são prestadas para clientes. Os clientes são todas as unidades da organização que são atendidos pelo Centro. Esta abordagem permite a aplicação das melhores práticas de *Customer Relationship Management* (CRM). Uma definição sucinta deste conceito para um Centro de Serviços descreveria CRM como o processo de gerenciar o relacionamento com seus clientes (BERGERON, 2003).

Um CS deve mostrar competências de gestão de parcerias e administração de conflitos, na prestação de serviços a seus clientes. A gestão de vínculos é necessária à medida que os vínculos se alteram, quando atividades antigas são eliminadas ou alteradas, e novas atividades geram novos vínculos com seus *stakeholders*. Estes vínculos podem ser internos, entre departamentos ou áreas dentro da empresa, ou externos, com fornecedores ou distribuidores. A gestão destes vínculos gera o desenvolvimento de competências, as quais se refletem em vantagens e melhorias de resultado para as empresas (SILVA; PEREIRA, 2004).

4. PROCESSOS

4.1 Benchmarking

São utilizados <i>benchmarking</i> externos?
4.2 Melhorias de processo
Houve iniciativas para implementar melhorias de processo? Quando?
4.3 Indicadores e <i>SLAs</i>
Como é feita a gestão dos indicadores e <i>SLAs</i> ?
4.4 Uso de Tecnologia
Quais foram os desafios no que diz respeito ao uso de tecnologia e automação? Há perspectiva de investir nessa área no futuro?
<p>Referencial Teórico:</p> <p>Portanto, a definição do que é ou <i>non-core</i> é uma questão em aberto (OATES, 1998). Para adicionar maior complexidade, Schulman et al. (1999) recomendam realizar reengenharia nos processos antes que se realizem outras mudanças, sempre que questões como produtividade e volume forem problemáticas. Desta forma, processos otimizados serão migrados, e não processos ineficientes. Os <i>benchmarks</i> externos podem ser consultados através de organizações específicas para este tipo de serviço (SCHULMAN et al., 1999).</p> <p>A atuação de um Centro de Serviços como uma unidade, em distinção à atuação de entidades diversas e isoladas na forma das unidades divisionais tem o potencial de unificar a atuação da organização. Em atividades transacionais, este potencial se realiza diariamente, pois tais atividades se beneficiam da existência de padronização, tal como a que é encontrada em um Centro de Serviços (SCHULMAN et al., 1999).</p> <p>Se na fase de implementação um dos objetivos do Centro é a redução de custos, a evolução do CS permite que novos serviços sejam agregados ao rol de serviços iniciais. Para Player e Lacerda (2000) esta fase posterior à implementação é, portanto, caracterizada pelo crescimento, à medida que funções novas e mais abrangentes são incorporadas.</p> <p>Mas, em teoria, um Centro de Serviços pode lidar com qualquer função de negócios com sucesso, desde que haja gestão adequada e critérios de performance específicos (BERGERON, 2003, p. 4).</p> <p>A quarta etapa é chamada pelo autor de extração. Nela, os recursos e processos que não farão parte do Centro são redirecionados. Para os funcionários isto significa sua transferência ou desligamento. Para processos, isto envolve atribuí-los às equipes/departamentos que não migrarão para o Centro (BERGERON, 2003).</p> <p>A segunda ação se refere à correção dos prazos de entrega e aos <i>SLAs</i>. A realidade e as demandas podem diferir do que foi planejado, e ajustes podem ser feitos com base em <i>feedback</i> ou <i>benchmarking</i> (BERGERON, 2003)</p> <p>Ao longo do tempo, em direção à maturidade, um Centro de Serviços deve ser capaz de explorar as tecnologias mais recentes, enquanto continua a entregar resultados consistentes (BERGERON, 2003). O uso intensivo da tecnologia está descrito como uma das evidências da maturidade de um Centro.</p> <p>Ao tratar de benchmarking, Bergeron (2003) propõe alguns indicadores para um processo maduro, e os divide em três macro áreas: processos, tecnologia e pessoas [...]</p> <p>Para Cury (2005) a implantação de um Centro de Serviços apresenta dificuldades únicas e distintas de outras etapas. Enquanto as transições relacionadas ao aumento de maturidade ou de senioridade podem se beneficiar da continuidade, representando uma evolução em relação às etapas anteriores, a etapa de</p>

Implantação representa uma ruptura com o momento anterior. O Centro será implementado em substituição a uma estrutura anterior, e existe uma ruptura com o modelo até então vigente. A implantação representa uma alteração de métodos e processos [...]

Se nos estágios iniciais o grande desafio do Centro é realizar a entrega destas atividades, com o tempo a entrega em si se torna uma premissa básica, e a tecnologia e os treinamentos devem tornar os processos mais dotados de conhecimento (VIVEK; BANWET; SHANKAR, 2008).

Nós estamos testemunhando atualmente uma tendência crescente onde os Centros mais maduros estão revisitando seus modelos de serviços compartilhados para atingir níveis mais elevados de serviço e eficiência de custos. Avanços tecnológicos, mudanças organizacionais e a disponibilidade de localidades mais viáveis representam novos desafios e oportunidades. Os benefícios completos só serão percebidos mantendo um foco permanente na melhoria e através da dedicação de recursos capazes (DELOITTE, 2011, p. 75).

Para a Consultoria A. T. Kearney (POSTMA, 2011) são três as principais atitudes que podem identificar um Centro líder de mercado: a) foco no sistema, e não na estrutura; b) presença de ligações colaborativas entre pessoas, processos e perspectivas; e c) permitir que a forma siga a função.

No que tange à Estrutura de Investimentos, percebe-se que os CSCs mais maduros investiram um percentual maior do que as demais empresas em TI, Gestão de Projetos e Comunicação/ Gestão da mudança na implementação de seus Centros (IEG, 2017, p. 23).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apêndice B)	Transcrição de Entrevista
Entrevistado nº:	1
Organização:	Alpha
Entrevistador:	Marcelo Paixão Almeida
Data:	27/05/2018
Duração do arquivo:	00:12'21''

Contextualização

Eu estou fazendo mestrado na UFU e já estou no final, estou fazendo as entrevistas. Entrevistei algumas pessoas já, o próprio 2 e o 3, e gostaria de te entrevistar. A entrevista é toda anônima, eu vou descaracterizar todos os dados, as empresas vão ganhar nomes alfa, beta, delta... E depois eu vou te enviar uma transcrição dela, e ao final do meu projeto eu entrego um sumário executivo a todos que eu entrevistei. O tema é: os desafios dos centros de serviços conforme o seu estágio de existência. Então tu podes dar as respostas conforme o teu conhecimento, a tua realidade atual na empresa. Tu também vais poder a qualquer momento sair, se tu quiseres, e eu vou deletar os dados sem problema nenhum. São só 4 temas, e antes eu vou fazer uma contextualização aqui.

Pergunta A: O teu cargo, na organização que tu estás agora, qual é?

Resposta A: Diretor de Centro de Serviços Compartilhados.

Pergunta B: Teu tempo de empresa na empresa atual, por favor?

Resposta B: 6 meses

Pergunta C: E o teu tempo de atuação na área, em qualquer empresa?

Resposta C: 20 anos.

Pergunta D: Sempre atuaste em centros de serviços ou em outras áreas específicas?

Resposta D: Não, sempre Centros de Serviço.

Pergunta E: Tu tens quantas pessoas na tua gestão hoje?

Resposta E: Diretas ou... total? Total 630.

Pergunta F: Quantas unidades esse Centro vai atender?

Resposta F: Inicialmente 570.

Pergunta G: E quantas áreas estarão localizadas no centro?

Resposta G: Você chama de área financeira e RH, ou você chama de macroprocesso que eu estou usando?

Pergunta: Funções na verdade, as grandes áreas.

Resposta : Grandes áreas: financeiro, RH, TI, atendimento, e compras.

Pergunta H: E a empresa tem outros centros no mundo?

Resposta H: Não, a empresa é nacional.

Tema1 – Estrutura Organizacional

Pergunta 1: Ok, então vamos lá, o primeiro tema é estrutura organizacional e recursos humanos. Como foram selecionadas as pessoas?

Resposta 1: A maioria das pessoas eu trouxe interno, eu acredito que quando você vai montar um centro e você tem condições de trazer as pessoas internas sempre é bom, traz interno. E as que eu vi que não tinham o perfil interno, eu fiz a partir de seleção, head hunting, seleção no mercado.

Pergunta : Algum desafio especial nessa área aí?

Resposta : Cara, desafio no atendimento, no gerente de atendimento, o atendimento hoje ele tem atendimento que faz SAC, SAF, atendimento ao revendedor, atendimento ao franqueado, aquele 0800 que a gente tem no mercado. Esse que eu estou montando agora, eu não queria aquele modelo de SAC tradicional, de só resolver chamado. Eu quero um modelo que seja agregador ao negócio, eu quero que ele seja mais próximo ao negócio, quase fazendo um insight para marketing, para vendas. Então o gerente dessa parte eu trouxe do mercado, trouxe um cara da C&A, então era um modelo que você só acha caras muito focados em Contact Center, bancos telefonia etc., e não é isso que eu quero, receber chamado e fechar. Eu quero um atendimento que seja mais focado em comunicação, marketing, que chegue mais perto do comercial, então foi difícil achar esse cara. Esse foi o principal.

Tema 2 – Redução de Custos

Pergunta 2: E como você vai tratar, qual vai ser a sua estratégia para redução de custos?

Resposta 2: Eu acho que custo é consequência, eu não miro redução de custo inicial, quando a gente fala em redução de custos você fala em redução de FTE, de pessoas??

Pergunta: Nas duas formas, um é o teu custo de operação em relação à estrutura anterior, e outra é se tu vais agregar valor de alguma forma.

Resposta: É, então vamos lá, eu acho assim, custo quanto ao anterior, eu vou buscar através... primeiro eu analisei o tipo de serviço que a gente vai prestar. Eu estou indo numa linha de: meio centro de escala, que eu chamo, e meio centro de expertise, ou seja, centro de escala são aquelas atividades táticas, operacionais, de baixa interação com o negócio, que tem escala pra você fazer. Essas eu ponho automação. Usando robótica, usando case management, usando BI, para digitalizar o processo para tirar o máximo que eu puder de padronização e digitalização do processo. Já a outra parte, que é essa parte mais próxima ao negócio, essa a gente não vai olhar mais custos de FTE, não é custo de operação o meu driver. É geração de valor para o negócio. Por exemplo, compras onde você trabalha: eu não estou preocupado em ter recursos mais baratos. Eu estou preocupado em ter maior cobertura de compras, melhores negociações. Porque uma negociação bem feita paga um ano de custo de FTE. Então são objetivos diferentes, dependendo do tipo de serviço prestado. De novo: centro de escala, automação; centro de expertise, geração de valor para o negócio. Então: prazo médio de pagamento, se você aumentar um dia o prazo médio de pagamento, você gera 10 milhões para a companhia, 10 milhões você paga FTE por 3 anos. Então são estratégias diferentes.

Tema 3 – CRM – Gestão do Relacionamento com Clientes

Pergunta 3: Terceiro tema: *Customer Relationship Management*, ou gestão do relacionamento com o teu cliente interno, qual vai ser a tua estratégia para atender a esse desafio?

Resposta 3: Cara, governança bem definida, estamos investindo muito tempo nisso, então a gente definiu pontos focais em cada uma das unidades de negócio, aqui a gente tem 4 unidades de negócio, cada uma delas tem um ponto focal no CSC, e esse ponto focal participou da construção das SLAs, juntos, então a gente trouxe eles pra dentro, a principal estratégia é trazer o cara para montar junto. Então ele vem dá um requisito do negócio, a gente ouve ele, e a gente monta junto, questiona etc. quando não dá, e a gente é bem claro; e, também, colocamos na mesa, então “olha, dá pra fazer isso? dá”, a gente vê se faz sentido, custa tanto e tal. A estratégia é trazer as áreas da unidade do negócio para montar junto esse SLA, e é uma governança muito forte de prestação de conta. Rotinas de prestação de contas, de transparência nos indicadores, então eu vou ter uma reunião mensal com esse ponto focal e com o diretor da unidade de negócio, pra apresentar os SLAs que a gente fez juntos, plano de ação, os próximos projetos, o que precisa mudar na operação também pra gente melhorar. Então é muito governança, essa é a chave do negócio.

Tema 4 - Processos

Pergunta 4: O último tema é processo, e tu até já respondeste uma parte dele, eu quebrei ele em pequenas partes porque ele é bastante amplo, SLAs tu já respondeste, melhoria de processos também. Vocês vão utilizar, ou já utilizam, *benchmarking* externo?

Resposta 4: Nós vamos. Nesse primeiro momento a gente utilizou isso para separar o que é centro de escala, e o que é centro de expertise, então utilizamos um estudo da Ernst Young e da Deloitte, pra fazer uma clusterização, num segundo momento. Nesse primeiro momento eu estou colocando em pé, num segundo momento eu vou utilizar Gartner, dados da Gartner, pra trazer *bench* de mercado, de *peer*, pra saber para onde eu vou, até pra ajudar a agente a fazer essa governança que eu falei. Quer dizer, uma coisa é você falar “está bom/ está ruim”, outra coisa é você falar “olha, de acordo com o mercado eu estou nessa posição”. Então sim nós vamos utilizar, mas em um segundo momento. Agora a gente, é... quando você está montando cara, ficar olhando *bench* de mercado, você sempre está longe né, não tem como. Então você está montando, e vai olhar *bench*? Até desmotiva. Não agrega muito valor inicial. Bota pra rodar, faz o negócio funcionar, mostra que você pode fazer o trabalho, e aí, no segundo momento você coloca o *bench* e fala, “olha, agora eu vou buscar isso daqui”.

Pergunta 4.1: E o ultimo tema: tecnologia e automação, faz parte do teu perfil?

Resposta 4.1: 100%. Estou nascendo, o meu lema aqui é montar um CSC digital. Porque isso, não é só redução de custo, óbvio que tem o componente de gestão de custo, mas a digitalização do processo é habilitador pra várias coisas. Por exemplo, você, tendo um processo digital, você tem velocidade em apuração de dados, em *analytics*, em informações pro negócio, em tomada de decisão. Então todo o próximo passo de um CSC tem que estar em cima de uma plataforma digital. Então, eu já estou nascendo com o objetivo de digitalização, eu já estou botando mais foco agora. De novo: não é como redução de custo, mas como um habilitador.

Pergunta: Tá ótimo, muito obrigado pela colaboração!

Resposta: Foi um prazer!

Apêndice C)	Transcrição de Entrevista
Entrevistado nº:	2
Organização:	Beta
Entrevistador:	Marcelo Paixão Almeida
Data:	02 /05/2018
Duração do arquivo:	00:22':30''

Contextualização

Pergunta A: Seu cargo aqui, por favor, qual é?

Resposta A: é Functional Lead, Strategic Sourcing & Procurement.

Pergunta B: Tempo de empresa e de atuação na área?

Resposta B: Tenho 20 anos de Beta, eu estou há 12 anos na área de Sourcing & Procurement.

Pergunta C: Em que áreas você atuou em multinacionais?

Resposta C: Na área de TI, projetos, e compras ou suprimentos ou Sourcing & Procurement.

Pergunta D: Quantas pessoas tu tens na tua gestão direta hoje?

Resposta D: 88.

Pergunta E: Há quanto tempo este centro existe?

Resposta E: Há 3 anos, e a área aqui há 2 anos e 5 meses.

Pergunta F: Quantas unidades o centro atende?

Resposta F: Defina unidade, por favor.

Pergunta: Quantas diferentes localidades? Pode ser um pequeno escritório ou uma fábrica.

Resposta: Tá, então eu vou te dar aproximado, são em torno de 20 grandes e mais umas 130, 140 pequenas, acho que passa de 200 CNPJ se não me equívoco.

Pergunta G: Quais áreas estão localizadas no centro?

Resposta G: Áreas de serviço? A gente tem área Financeira, dividida em várias partes: contabilidade, impostos, parte de crédito, contas a pagar. A parte de logística - transportes e logística; Compras; e agora está sendo montada a área de Facilities, RH, e a parte de projetos. Então são 4 funções se eu não esqueci nenhuma, e as áreas que a gente chama de áreas de suporte. Que dão suporte as funções e aos negócios.

Pergunta H: E a última pergunta da contextualização é: quantos centros a empresa possui no mundo, e se eles são idênticos a este?

Resposta H: São... América Latina tem 3 centros, que são similares em sua essência, Metrópolis tem mais negócios do que tem os outros 2, né, por exemplo o Transportation & Logistic só tem em Metrópolis, mas a área financeira e de compras está nos outros 3. A Europa tem 1, Sofia Bulgária, que é menor. Vamos dizer assim, a gente tem a conotação básica de centro de serviço, isso é igual para todos, e a gente tem alguns serviços específicos que estão em centros específicos. A parte básica a gente tem em todos os centros, vou enumerar os centros de novo, 3 na America Latina, 1 na Europa em Sofia Bulgária, na Índia tem 2 que é, um básico Bangalore que atende toda a Ásia e Estados Unidos que é o centro global. E tem um pequeno chamado Gurgaon, que é de Trade Execution, existe na China Nanjing, eu acho que é isso. Então são 6 centros, Bangalore é o centro global, centros regionais, que é o da China por exemplo, o da Europa e o da Costa Rica, e centros locais que atendem países específicos que é o caso de Metrópolis e Rosário, e outros que eles chamam de satélites que é Gurgaon, que tem Trade Execution, que é bem pequeno.

Tema 1: Estrutura Organizacional

Pergunta 1: Muito bem, essa era a contextualização, agora nós passamos para os temas mesmo. O primeiro é sobre estrutura organizacional, se você puder falar como foram selecionadas as pessoas que iam fazer parte da equipe, quando foi montada sua área, e quais foram os desafios nessa montagem e na gestão dessas pessoas.

Resposta 1:

Quando a gente montou a área de Procurement, vou chamar de Procurement para não ter que chamar de compras, suprimentos... Procurement! Quando a gente comprou a área de Procurement a área estava descentralizada dentro das respectivas unidades de negócio, então existiam várias áreas de Procurement embaixo da supervisão e gestão do negócio. A idéia foi trazer o conhecimento, já existente, mas não com todos. Trazendo pessoas chaves das áreas de todas regiões do Brasil, pra gente poder ter alguém aqui pelo menos um representante de cada área específica de compras, e preencher os *gaps* que a gente tinha no mercado local. Então a gente buscou um mix entre conhecimento já existente, versus um novo conhecimento no mercado. Então a gente substituiu em torno de um terço... já deu um pouco mais já... então existia em torno de 100 pessoas, a gente trouxe 1/3 do mercado, 2/3 a gente preservou, e agora a gente está reduzindo a equipe de acordo com o *natural turnover*, a saída natural de pessoas, ou um ganho de eficiência nos processos internamente. Essa foi a dinâmica.

Pergunta: Algum desafio particularmente difícil de lidar nesse processo de gestão de pessoas?

Resposta: É uma pergunta ampla né. Na migração ou como um todo?

Pergunta: Na montagem da equipe.

Resposta: Quando a gente montou a equipe a gente trouxe as pessoas eram, esqueci de mencionar, eram generalistas, e a gente trouxe base a uma categoria específica, pra quê? Pra eu aumentar o poder de conhecimento dessa pessoa numa área, porque ele comprava de tudo um pouco e naturalmente ele não tinha uma especialização em nada. Então esse foi o primeiro desafio, preencher com o conhecimento, com essas pessoas generalistas, áreas como ingredientes, químicos, e até *Corporate Materials & Services*, que a gente não tinha esse conhecimento dentro da empresa. Então a gente teve que, quando da migração, a maior dificuldade foi balancear conhecimento que nós tínhamos que era muito focado em materiais e itens de planta, tentar trazer esses talentos e dar um balanceamento, ter algo homogêneo entre novo e conhecimento de pessoas anteriores dentro da equipe. Esse foi o desafio. Então você sabe bem, a gente teve que trazer bastantes pessoas em CM&S, em Ingredientes, em químicos, porque a gente não encontrou isso dentro da Beta.

TEMA 2: Redução De Custos

Pergunta 2: Segundo tema, redução de custos. Eu queria que tu falasses sobre os principais desafios para atingir as metas de redução de custo.

Resposta 2: Olha, para minha surpresa isso não foi num primeiro momento um maior problema. Porque quando a gente montou as equipes os negócios transferiram as pessoas que eram da área de compras para dentro do negócio para fazer outras atividades. Essas pessoas eram pessoas que tinham bastante tempo de casa e naturalmente ganhavam um pouco a mais do que aquelas pessoas base da pirâmide que a gente trouxe do mercado. Então eu acho que a gente conseguiu fazer isso de uma forma muito inteligente, no sentido de trazer pessoas novas começando carreira aqui em detrimento de outras pessoas que ficaram no negócio e já tinham tempo a mais e consequentemente tinham um salário maior. Então eu esperava um desafio maior na montagem da equipe - isso especificamente eu não tive, em relação a valores da equipe como um todo né.

Pergunta: Mas tu estás falando então do teu custo.

Resposta: Sim, que era um *target* né.

Pergunta: Mas houve algum desafio de redução de custos que tu provê para as unidades, para as filiais que tu gostaria de mencionar?

Resposta: Ah, em relação ao que eu compro?

Pergunta: Sim as duas coisas são válidas, mas teve algum desafio que tu gostarias de mencionar? Em qualquer um dos lados, tanto em relação ao que tu compra, quanto na tua equipe?

Resposta: Em relação ao que eu compro a gente tem muitos, é, as pessoas... como é uma empresa pulverizada dentro da sua estrutura a gente tem muito desafio de trazer o fornecedor... tirar o fornecedor local, que é o cara que sempre compramos, que o negócio conhece, e trazer isso para uma gestão mais segura; reduzir número de fornecedores, esse foi o maior desafio que eu encontrei do ponto de vista de relacionado a... não deixa de ser relacionado a custo. Porque deixar de comprar do cara que está na frente pode trazer uma segurança maior do ponto de vista do processo de compras, mas pode trazer algum desconforto quanto ao aumento do custo de frete, ou aumento de lead time, então esses foram os maiores desafios encontrados. Ou seja, apesar de eu estar comprando de empresas mais sólidas, isso requer que toda a consolidação de uma área de compras requer um consequente maior planejamento por parte dos negócios. E a gente não teve esse maior planejamento, o que gerou algum tipo de desconforto. Não só de preço, mas de lead time etc. etc., que é natural numa consolidação, mas que foi um desafio.

TEMA 3: CRM – Gestão do Relacionamento com Clientes

Pergunta 3: Já que nós estamos falando das unidades, o terceiro tema é CRM- Customer Relationship Management. Houve dificuldades para atender o cliente interno e que estratégia foi adotada para superar essas dificuldades?

Resposta 3: A primeira estratégia foi separar os compradores daquela pessoa que fazia follow up de pedido. Porque existia muito uma, um nome associado a uma compra antes. Então se o José comprava, era o José que tinha que fazer esse monitoramento esse tempo todo. Então essa foi uma dificuldade encontrada, mas a gente tentou separar as funções do comprador da que era de suporte, tentando trazer um pouco mais de processo e não nomes de pessoas aí para o trabalho. Então esse foi um ponto. Segundo, geração de relatórios: nós não tínhamos desde a migração ou quando a área de compras estava no negócio, não tinha nenhum tipo de relatório específico de nada. Então a gente tentou trazer esses relatórios desde o dia 1, no sentido de estar prestando conta do nosso trabalho, essa prestação de contas foi feita a partir do primeiro mês. Então isso num primeiro momento gerou que a gente ao invés de esperar as reclamações a gente fez um processo inverso, a gente deu total transparência daquilo que a gente estava ou não conseguindo entregar. Então a gente quebrou esse... eu acho que a gente teve um acerto na nossa decisão eu acho, de ser proativo na relação de *stakeholder management*, ou qual seja o nome. Então a gente quebrou essa resistência sendo transparente num primeiro momento, a gente trouxe a governança às reclamações, sei que não é tudo que segue o caminho de abertura de um ticket etc e tal, eu sei que tem muita informalidade aqui dentro. Mas a gente tentou um balanceamento. Se por um lado eu tirei o nome da pessoa que estava associado à compra trazendo aí algum tipo de processo, por outro eu não fechei a porta como outras funções fizeram, do comprador não poder falar com o requisitante. Então eu acho que isso foi... esse balanceamento foi algo que a gente fez e que tirou um pouquinho desse barulho que poderia estar ocorrendo com a consolidação. Porque não vamos esquecer, o comprador estava ao lado da mesa de quem pedia. Então qualquer reclamação a pessoa levantava, ia até o comprador e fazia sua reclamação. Então pra que a gente possa trazer isso para 3, 4 mil km de distância como era o caso nosso aqui para algumas áreas que a gente atende, a gente teve que trazer um processo associado a isso, teve que tentar tirar um pouquinho o nome do comprador do processo, mas ao mesmo tempo também não impossibilitar uma comunicação direta de quem requisita e quem compra.

Pergunta: Esse parece ser um problema que ele veio do passado e foi endereçado, tem algum desafio novo nessa área de stakeholder management?

Resposta: Eu acho que não é um problema que veio do passado né, eu acho que esse é um problema que qualquer área de serviço ou qualquer área, não centro de serviço, mas qualquer área prestadora de serviço, acho que essa é a palavra. Que é você poder ao mesmo tempo tratar a pessoa de uma forma que não seja puramente uma máquina totalmente ligada a processos, que tenha carinho em sua voz, porque isso é parte de uma boa prestação de serviço. Mas também que não te traga para uma informalidade tal que a gente não possa medir o que está fazendo. Então eu acho que qualquer área de atendimento a clientes tem que estar olhando para isso. Então eu não acho que esse é um problema que veio, esse é um problema natural de qualquer prestação de serviço. Então eu acho que tem muito a melhorar, eu estava falando isso aqui numa outra

reunião por acaso, talvez a gente tenha que segmentar os *stakeholders* em vários clusters distintos, porque eu não acho que uma comunicação que você faça com um líder de negócio é o mesmo que você tem que fazer para um chefe de setor. Porque talvez a comunicação tão avançada para um *BU Leader*, não seja algo que uma pessoa de outro nível entenda. E vice versa, não adianta eu querer desenhar para um líder de negócio algo muito simples porque aquilo vai ser uma informação tão básica que não vai chamar a atenção, então acho que o desafio não é um desafio que veio, mas o desafio que a gente tem que ter é como a gente segmenta esses 2 ou 3 níveis de *stakeholders* para que a gente mande a informação não só a informação correta, mas da forma correta para a pessoa correta. Eu acho que a gente tem que desenvolver muito essa parte ainda. Mas voltando a pergunta, uma primeira reação, a gente sempre teve essa preocupação de ser transparente, e transparência é muito bom no *stakeholder management*, porque você mostrar que está fazendo algo eventualmente não tão bem é algo importante - não esperar que a reclamação venha. Ou justificar né, aquilo que as pessoas acham que não está bem, mas que está bem. Então isso sempre foi algo que eu me preocupei, você sabe né, desde o dia 1, de ter relatórios internos e externos. Então a gente inclusive procurou uma consultoria, não sei se você sabe, o relatório que a gente tem, ele é muito simples, mas ele é simples de propósito. A gente buscou uma consultoria para poder trazer os carrinhos, o desenho de uma forma que o nosso público pudesse entender.

Tema 4 – Processos

Pergunta 4.1: O último tema é bastante amplo e eu quebrei ele em vários pedacinhos, ele fala de processos. São utilizados indicadores externos?

Resposta 4.1: A Beta tem uma empresa, que ela é usada como um instituto, é o ABC Group, que a gente usa como balizador dos nossos números. É ali que a gente persegue chegar a... a gente não quer ser o melhor em todos os indicadores, mas ele é o nosso guia para tentar evoluir nossos trabalhos.

Pergunta 4.2: Melhorias de processo: houve iniciativas para implementar melhorias de processo? Houve ou há?

Resposta 4.2: O Centro, isso foi um acerto do centro, não tem nada relacionado a nossa área específica mas a área de *Continuous Improvement* do nosso centro em Metrópolis foi mundialmente reconhecida como uma área atuante e boa. E a gente tem alguns profissionais aqui também que buscam isso, então a gente teve sim uma diretriz do centro de melhoria de eficiência, ou de processos. Nós tivemos a sorte de ter boas pessoas tanto do lado do *Continuous Improvement* quanto da área de *Procurement*, que desenvolveu várias ferramentas, e que possibilitou que a gente tivesse... a gente atua nisso mês a mês, não parece mas se você pegar um relatório de 2 meses atrás dá para ver que a gente evoluiu muito nesse quesito.

Pergunta 4.3: A gestão de indicadores e SLAs, como é feita a gestão dos indicadores e SLAs?

Resposta 4.3: Quando a gente chegou aqui não havia um padrão global, então a gente começou a fazer da forma que a gente entendia ser a correta, hoje a gente tem uma série de indicadores globais que... discutidos [globalmente] inclusive, nós participamos dessa discussão, e hoje a gente segue esses indicadores que são reportados até o décimo dia útil do mês seguinte, e que é publicado num portal global. E agora a gente está buscando a quebra disso por unidade de negócio, para ser ainda mais objetivo no que a gente fala. Porque num primeiro momento a gente gerou o indicadores, mas que não tinha quebra para o negócio, então a verdade da média podia não ser a verdade de um negócio específico, então a gente evoluiu, hoje os dados estão sendo publicados por negócio.

Pergunta 4.4: Tecnologia e automação, isso foi um desafio particular? É um desafio particular? Foi investido ou vai ser investido nessa área?

Resposta 4.4: A Beta tem um investimento em projetos globais voltados a desenvolvimento nessa área, então o projeto mais conhecido aqui é o “Mestre”, a Beta está investindo vários milhões de dólares na automação do processo de *Procure to Pay*, esse é o projeto global. Mas também agora a gente está desenvolvendo robótica para aquilo que não cobre, aquilo que os projetos globais por uma razão ou outra não cobre, isso é um investimento também: RPA, que faz reduzir tempo, faz ganhar eficiência, e está ligado a tecnologia. A gente tem também pessoas que tem uma grande facilidade em desenvolver dashboards em cima de *Business Intelligence*, de BI, tem no nosso caso aqui o Power BI, você sabe que tem pessoas do CI - do *Continuous Improvement* - que trabalham nessa área e a gente teve gratas surpresas aqui né, de pessoas por exemplo, o Ericson desenvolveu um dashboard nas horas vagas. Então eu acho que

hoje em dia, diferente de no passado, a tecnologia está muito mais a mão de qualquer um. E é um erro pensar que só uma área ou só uma pessoa pode desenvolver tecnologia. Hoje isso está na mão de todo mundo, então sempre foi uma preocupação, até porque eu vim da área de TI, eu sou um cara orientado para processos e números, mas hoje a facilidade...deixa eu mudar minha resposta, eu acho que a gente tem 3 níveis diferentes: primeiro, a preocupação da Beta como um todo em cima de projetos globais investindo vários milhões de dólares no sentido de trazer a empresa para uma transformação digital, esse é o primeiro ponto. O segundo ponto é como a informação está a mão de todo mundo e todo mundo hoje pode desenvolver, tem a possibilidade de fazer um desenvolvimento diferente do que foi passado, onde você tinha que conhecer uma linguagem de programação. Hoje a coisa está muito mais difundida, então a gente tem muitas iniciativas dentro daqui do nosso centro, seja no CI – *Continuous Improvement* - seja até por iniciativas individuais. E o terceiro fator é a preocupação da gestão que sempre teve desde o começo, e historicamente está ligada nessa área, eu gosto de fazer a gestão por números não por percepção. Então eu acho que esse tripé nos fez evoluir bastante, mas a empresa tem muito a se desenvolver ainda, a gente está muito longe de uma empresa que pode ser reconhecida como *top performance* nessa área.

Pergunta: Muito obrigado!

Resposta: Eu que agradeço, sucesso!

Apêndice D)	Transcrição de Entrevista
Entrevistado nº:	3
Organização:	Beta
Entrevistador:	Marcelo Paixão Almeida
Data:	16/05/ 2018
Duração do arquivo:	00:22':20"

Contextualização

Pergunta A: Tu podes declarar o teu cargo por favor?

Resposta A: Diretor do centro de serviços compartilhados da Beta no Brasil

Pergunta B: Tempo de empresa?

Resposta B: 2 anos e meio

Pergunta C: Em que áreas atuaste em multinacionais?

Resposta C: Nos últimos 15 anos eu venho atuando no centro de serviços, eu atuei em outras empresas, na Nova, eu atuais por 4 anos a frente dos serviços financeiros na America latina, no grupo Belfrig eu trabalhei como dono do processo financeiro global para o processo de profissionalização da empresa, e trabalhei 17 anos na Geoquímica tendo passando por várias áreas, mais forte em finanças e em compras, e nos últimos 4 anos na Geo também trabalhando no centro de serviços, com a formação e com a operação do centro de serviços.

Pergunta D: Número de pessoas sob tua gestão direta?

Resposta D: Hoje são 12 diretos e 600 no total, aqui eu tenho 2 papeis né, então eu tenho uma parte do centro e uma parte de finanças.

Pergunta E: Tempo de existência desse centro

Resposta E: 3 anos, na Beta.

Pergunta F: Quantas unidades da Beta ele atende?

Resposta F: São todas as unidades do Brasil cara... olha a gente faz operação centralizada aqui de cerca de 170 municípios, a gente tem uma extensão de 170 municípios entre armazéns, plantas, bastante concentrado na parte logística, mas 170 cidades aí.

Pergunta G: E quais áreas compõem este centro?

Resposta G: Tenho áreas de finanças, de RH, área de compras, logística, facilities né, de facilitação de escritórios, e um grupo pequeno de IT.

Pergunta H: E a Beta tem outros centros no mundo, e eles são iguais a este?

Resposta H: Sim, tem outros centros no mundo, a gente faz parte de uma estrutura global de Shared Services da Beta, então o centro aqui de Metrópolis é uma unidade que atende ao Brasil, nós temos uma unidade na Costa Rica que atende a América Latina, menos Brasil e Argentina, temos uma unidade na Argentina que atende particularmente a operação da Argentina. A unidade de Costa Rica atende o EUA também, temos uma unidade em Sofia na Bulgária, que atende a parte da Europa, temos um centro em Nanjing que atende a parte de China especificamente. Um centro em Bangalore, é um centro de serviços global, parte de serviço global, e ele tem ma intenção global de atividades que atende muito forte EUA, Ásia Pacific, e alguma coisa da Europa. E temos um cento de serviço mais focado na operação de Trade Execution, a parte de importação e exportação em Gurgaon na Índia também. Então são 7 centros, e Metrópolis faz parte dessa estrutura global de centros de serviços.

Pergunta I: Eles são parecidos entre si?

Resposta I: São, as estruturas são similares, a gente trabalha com escopos de áreas definidas, então em teoria todos os centros têm a parte de finanças, logística, RH, compras. A maturidade dos centros pode ser diferente, então a gente ainda está em uma jornada de migração, Metrópolis é um dos centros mais avançados em maturidade de migração. Então em Bangalore você não tem todas as atividades migradas ainda, mas em teoria quando você pensar num plano de 5 anos, isso aqui tende a ser uma estrutura muito similar entre esses centros.

Tema 1 – Estrutura Organizacional

Pergunta 1: Jóia, isso fecha a parte de contextualização e a gente via para os temas mesmo. O primeiro tema é estrutura organizacional, de recursos humanos principalmente. Como foram selecionadas as pessoas e o que são os desafios na gestão delas, na tua visão?

Resposta 1: Pra formação do centro, e pra criar uma estrutura de formação bastante robusta, a nossa estratégia aqui foi de ter uma estrutura compondo conhecimento de negócio, então: mantendo pessoas com conhecimento de negócio da própria Beta, da estrutura antiga da operação da Beta, e trazendo algumas pessoas de mercado, com muito conhecimento da operação de centro de serviços. Então alguns líderes, incluindo a mim, viemos do mercado trazendo uma bagagem de centro de serviço muito grande, e parte da nossa liderança trazendo um conhecimento muito grande de estrutura do negócio. Então eu acho que a junção dessas duas, desses dois skills, o conhecimento do negócio e de centro de serviços, criaram uma combinação interessante pra gente fazer o modelo funcionar bem.

Pergunta: E o que é o desafio aí?

Resposta: O desafio do centro de serviços é parte de uma transformação que a Beta está fazendo, então é uma parte importante, mas não é uma parte... não é a maior parte da transformação da Beta. A Beta sai de um modelo completamente descentralizado onde cada unidade de negócio, cada *Business Unit* tinha sua operação, e tinha seu controle na sua operação do processo do início ao fim. Com autonomia na escolha de ferramentas, em como você operaria, e como você paga, como você compra, seguindo políticas globais mas cada um com as suas nuances. E o centro de serviços vem dentro desse processo de transformação trazendo um processo padronizado, trazendo uma necessidade, um gerenciamento de mudança muito forte. Onde eu tiro o poder da unidade de negócio para aquilo que são as transações que vem para o centro, estabeleço procedimentos mais padrões, a gente tenta implementar ferramentas mais padrões também. Isso não só como uma estratégia do centro, mas uma estratégia corporativa, que vem numa linha de revisar os negócios e criar funções fortes, e cada função determinando a melhor forma de atender os negócios. Eu acho que o nosso grande desafio é ao mesmo tempo trazer toda essa centralização de atividades, que a gente trouxe aqui atividades de 700 pessoas que estavam espalhadas pelo Brasil por aquelas 170 cidades que a gente tem, ou onde a gente tinha a operação, e trouxemos para cá pessoas que tinham anos de experiência do negócio da Beta, de como fazer isso. Então a gente tem 700 pessoas relativamente novas na nossa operação, aprendendo a atividade; e, também, ao mesmo tempo trazendo processo de melhoria continua, trazendo processo de estabilização e padronização, que não é usual para a unidade de negócio. Então a unidade de negócio lida com a perda de poder sobre essas funções que migram para o centro. Eu acho que o desafio quando a gente fala do centro específico, é como é que você consegue, dentro desse movimento de transformação da empresa, você fazer essa migração sem rupturas, de forma que você consiga continuar a produzir, transportar, vender, pagar, receber e contratar pessoas, com custo diferenciado. Então a estrutura de centro de serviços vem para atender, e trazer uma perspectiva de custo de servir, custo de operação de serviços melhor do que a operação antiga, e sem rupturas, então buscando mais padronização, por isso acho que esse é o grande desafio.

Tema 2 - Redução de Custos

Pergunta 2: Vamos para um segundo tema que é a redução de custos, o que foi o desafio e a estratégia para entregar?

Resposta 2: O desafio... dentro do processo da Beta a gente tem muita oportunidade, pelo modelo que vinha no Brasil há 50 anos operando completamente descentralizado, com ferramentas não centralizadas, a gente tem muita oportunidade de melhoria quando a gente olha nesses processos. 50 anos operando num modelo descentralizado. Então assim, a gente tem um desafio, mas é um desafio saudável e a gente tem como entregar muita revisão de processo, implementar muita melhoria, mudar ferramentas, e ser mais eficiente do que o modelo antigo. Então assim, ao mesmo tempo que a gente tem um desafio a gente tem uma perspectiva de execução disso. É desafiante, mas é atingível. O grande desafio que a gente tem dentro desse processo é de os nossos negócios agora continuarem percebendo que a gente tem um processo migrado, de que a gente tem qualidade, e de fato ele ver que a gente tem redução de custos. Essa redução de custos, quando a gente fala dessa estrutura global de centro de serviços, eu não faço também uma análise só do centro de serviços de Metrópolis, eu olho uma composição global de toda a estrutura de centro de serviços que me permite sinergias e redução de custos além do local aqui. Então toda essa gestão centralizada em todos os centros, permite com que a Beta, até corporativamente, ela tenha uma visão, e tem uma redução de custos que vai além só da nossa operação aqui. Então simplificando processos, ganhando mais visibilidade, mais controle sobre toda a operação que ela não tinha antes tão fácil, em virtude dos processos e das ferramentas que a gente usa.

Tema 3 – CRM - Gestão do Relacionamento com o Cliente

Pergunta 3: Isso também já está quase fazendo link com o terceiro tema que é a gestão de relacionamento com o cliente interno. Teve dificuldades para cumprir essa gestão? Para atender o cliente interno e deixá-lo satisfeito? Ou foi um desafio?

Resposta 3: Esse é um desafio, é um dos maiores desafios, trazendo um pouco da experiência minha de 15 anos em centros de serviço, passando por 4 empresas diferentes falando de centro de serviço, isso é sempre um grande desafio porque você faz o centro sempre dentro de um momento de transformação da empresa. Então o gerenciamento de mudança ele é muito crítico, e você sempre tem uma resistência grande à mudança de processo, você lida muito com a perda de poder, então se a gente pensar aqui dentro da nossa organização, a gente reduziu a força de trabalho que você tinha nas plantas e nos escritórios em 700 pessoas e trouxe para Metrópolis. Então essa resistência é muito forte, dentro do processo da Beta especificamente, muitos dos líderes antigos, eles não acreditavam no modelo de centro de serviços na Beta, até por uma experiência passada que não foi muito experiência bem-sucedida de centro de serviços, e voltaram atrás com o processo. Nesse novo modelo aqui, tivemos resistência no início, tivemos resistência a ponto de [necessitar que] pessoas líderes da organização irem para a nossa matriz e terem conversas com a alta liderança informando que esse seria o modelo a ser seguido para o futuro e que todos deveriam abraçar esse novo modelo. Até hoje a gente convive, passados 3 anos aí, a gente convive com resistências em alguns níveis, mas a gente já venceu algumas barreiras diante dos resultados que a gente vem entregando como centro de serviços em Metrópolis. Então nós conseguimos fazer toda a parte de integração com eficiência - eficiência eu quero dizer que a gente não teve ruptura, não teve grandes problemas de parar uma planta, de deixar de produzir, de deixar de vender nada. Então isso aqui é um caso bem-sucedido, os problemas que a gente tem são problemas operacionais e que a gente vai vencendo, os nossos clientes começam a ver uma evolução, é uma linha de evolução e de crescimento e qualidade de serviço também, então uma evolução positiva nossa. O nosso controle de custo foi bastante efetivo, então a gestão de custo foi muito importante pra gente, além da entrega de produtividades que eram compromissos do projeto global, então isso foi criando um ambiente onde a gente foi vencendo muitas barreiras e hoje, quando a gente olha para Metrópolis, a gente tem uma gestão de stakeholders mais fácil diante disso né, diante de entrega da qualidade, de mostrar um custo condizente com a operação, de mostrar processo de melhoria continua, e criação de valor para a organização. Acho que um ponto que é muito importante, e que a gente faz muito bem, é a parte de relacionamento com o cliente, nós saímos de um modelo no início do projeto que foi modelo muito forte, muito top-down, onde o Centro tinha a força para ir tomar o processo, trazer o processo, e fazer a operação da forma que a gente entendia como correta aqui. E nós fizemos isso durante 2 anos, nessa metodologia de o Centro determina o que ele vai fazer, quando ele vai fazer, como ele vai fazer, foi muito importante pra gente avançar rápido com as transições, e agora no final do ano a gente entra em uma jornada diferente de aproximação do cliente, e da gente trabalhar agora como uma equipe, e não da gente trabalhar como um Centro como organização isolada na Beta. Eu acho que isso facilita agora muito, e é um momento muito importante, onde a gente trabalha mais em participação e com mais colaboração com as novas funções que estão se formando dentro da organização, e com o negócio se estruturando de uma forma diferente também. Então os negócios, eles já vêem muito mais a gente como parceiros do que eles nos viam no passado. Então no passado eles nos viam como prestadores de serviço, e hoje eles já nos vêem mais como parceiros de negócio. Então eu acho que estar próximo dos clientes é muito importante, globalmente como parte da nossa estrutura, e das funções né, dentro do centro de serviço, a gente tem muitas

discussões falando sobre qualidade e o gerenciamento dos nossos clientes, e isso é muito importante. A gente tem um alinhamento muito forte, além da parte da parceria, da gente ter claro quais são as expectativas que o nosso cliente tem, se elas fazem sentido dentro de uma perspectiva global, local, regional e da função, mas de alinhamento muito forte. Então o que eu tenho como metas são as expectativas do meu cliente, aí eu acho que fica mais fácil da gente conversar e diminuir barreiras aí de gestão, e melhorar nosso relacionamento.

Tema 4 – Processos

Pergunta 4.1: O último tema eu quebrei em 4 temas pequenos, que é processos. A primeira parte dele é: são utilizados *benchmarking* externos?

Resposta 4.1: Sim, aqui nós trabalhamos com algumas, a Beta nos oferece isso, nós temos algumas referências como a ABC Group, como a SEB, que são institutos que já tem uma experiência grande e que já aportam *benchmarks*, números de mercado pra gente. A gente toma uso disso, assim como a gente tem isso como boas práticas, como boas fontes de boas práticas onde a gente pode acessar e ver o que o mercado está fazendo. Além disso, nós participamos aqui do GESC que é um grupo de estudos de centro de serviços, é um *networking* de centro de serviços, onde a gente participa junto com 25 grandes organizações que têm centros de serviços que operam em modelos distintos, às vezes é mais centralizados em finanças, às vezes é como a gente, expandido para todas as áreas, mas são empresas de relevância e a gente troca muitas informações aí. De como o mercado, quais são as tendências, somos atendidos também por consultorias que nos trazem boas práticas, que falam como a gente está falando de robótica bastante robótica, de inteligência artificial, a gente usa bastante isso aí como referência sim.

Pergunta 4.2: O *benchmarking* ele é sempre externo, mas agora para dentro: como é a gestão dos SLAs e dos indicadores?

Resposta 4.2: Cada uma das funções vem se organizando, entre finanças, compras, RH, globalmente a forma de falar de SLAs, e de mostrar os indicadores para os nossos clientes, fazendo uma prestação de contas. Então isso varia um pouco de função para função, todas se alinhando bastante a ter SLAs mais globalizados e menos regionais, menos locais. E a gente usa muito o conceito de *lead* e *lag measures*, indicadores de processo mesmo e indicadores de medida, como é que a gente faz para melhorar nossos indicadores.

Pergunta 4.3: A outra pergunta você já respondeu na pergunta anterior, que é melhorias de processo, e a última pergunta é: tecnologia, o que a empresa está fazendo para usar tecnologia, informação, robótica? Existe investimento nessa área? É uma estratégia? É um desafio?

Resposta 4.3: É, é uma estratégia bastante forte da Beta globalmente, e é uma mudança também de cultura que vem com toda essa transformação. Então nós estamos saindo de modelos descentralizados e orientados pelo negócio, e nós estamos criando funções mais fortes. Então agora cada função passa a definir quais são seus processos e tecnologias, e nós estamos em uma jornada de transformação para incentivar sempre uma linha mais global. Então a gente tem sempre a tendência de construir uma base de ERP global que hoje a gente não tem, facilitando a nossa vida, nas funções: a gente [quer] olhar para as soluções, como a gente está olhando para dentro de compras, do Ariba, pensando globalmente, dentro de finanças a gente está trabalhando forte uma parte aí que a gente chama de global finance platform que traz toda a centralização para a consolidação dos números finais da Beta no mundo, e isso vai trazer processos e ferramentas mais padronizadas para cada um dos países. Então sem dúvida nenhuma além dos centros de serviços, da força dos centros de serviços com isso, a gente vira uma rotina de transformação global. E isso é um ponto muito chave pra nossa operação dentro do centro de serviços né, então toda essa transformação, e facilitação, a gente facilitando a nossa vida dentro de sistemas, reduzindo o número de sistemas, melhorando os nossos sistemas, padronizando os nossos sistemas, com certeza a operação do centro de serviços fica muito mais fácil. E fica muito mais fácil ao ponto de a gente poder ter discussões de, por exemplo, fazer compras no Brasil de Bangalore, fazer compras de Bangalore pelo Brasil, então a gente vai ter uma facilidade, pelos processos mais padronizados, que permitam a gente dar próximos passos no futuro da organização também.

Pergunta: No caminho de um *Global Business Service*?

Resposta: Assim, não tem muito isso, depende muito da unidade de negócio, dos negócios da Beta. A gente tem uma diferença muito grande, como a gente trabalha no ramo de agro e de commodities particularmente nos negócios da América latina aqui, a gente tem uma presença local muito forte né, e uma necessidade de negócio de estar muito próximo dos nossos pequenos armazéns, dos nossos produtores rurais. Então isso traz uma dificuldade de você por exemplo falar “nossa, eu vou levar o meu contas a pagar pra Bangalore”, não sei se vai ser eficiente o suporte que a gente precisa ter para isso, então não tem uma regra de bolo, mas se a gente tiver processos padronizados, e políticas globais, a gente facilita discussões com algumas áreas que possam fazer sentido.

Pergunta: Muito obrigado pelo teu tempo!

Resposta: Obrigado a você!

Apêndice E)	Transcrição de Entrevista
Entrevistada nº:	4
Organização:	Gamma
Entrevistador:	Marcelo Paixão Almeida
Data:	05/05/2018
Duração do arquivo:	00:24':11''

Contextualização

Pergunta A: Antes das 4 perguntas, os 4 temas, eu vou fazer uma contextualização. Qual é o teu cargo, por favor?

Resposta A: Eu sou a gerente sênior de logística.

Pergunta B: O teu tempo de empresa e de atuação na área?

Resposta B: Eu estou na Gamma há 19 anos, eu tive aquele período que eu fiquei como terceira né, trabalhando dentro da Gamma, foram 3 anos que eu fiquei fora de ser funcionária, vamos dizer assim. Mas permanecendo dentro da empresa, então geralmente eu não explico toda essa história, e toco os 19 que eu estou dentro da empresa efetivamente. E como gerente sênior eu estou há 3 anos, mas na área de logística já vai fazer... não, 3 anos como gerente sênior porque eu incluí a logística doméstica tá, porque até então era só comércio exterior.

Pergunta C: Em quais áreas tu atuaste aí na Gamma?

Resposta C: Eu comecei na área de controladoria, em uma das fábricas da empresa, depois eu fui para a área de exportação, já como um departamento compartilhado, de serviços compartilhados. E aí da exportação eu fui assumindo mais responsabilidades da área de comércio exterior, acabei assumindo a área de importação também, e fui promovida a gerente de comércio exterior, e estou há 3 anos como gerente de logística sênior.

Pergunta D: Quantas pessoas tu tens na sua gestão direta?

Resposta D: São 10 pessoas.

Pergunta E: Há quanto tempo o centro já existe?

Resposta E: Olha, ali na Gamma, pelo menos 20 anos.

Pergunta F: Quantas unidades da empresa ela atende? Quantas fábricas?

Resposta F: Nós atendemos 16 unidades.

Pergunta G: E você sabe me dizer quais áreas estão localizadas no centro?

Resposta G: Sim, a gente tem toda a área de *supply chain*, que engloba logística, compras de material produtivo, compras de material indireto, toda a parte de contabilidade. Finanças, que é contas a pagar, contas a receber, recursos humanos, a parte de segurança... O que mais a gente tem ali... Estou tentando ir pelos departamentos ali, tem a controladoria também, não sei se eu esqueci alguma coisa, mas acho que são estes.

Pergunta H: Tranquilo, tu sabe se a empresa tem outros centros no mundo como esse?

Resposta H: Não, já tiveram, a Gamma tem algumas empresas na Europa que tem um serviço compartilhado, mas acaba não abrangendo toda uma região, porque no Brasil a gente tem esse SSC para as operações do Brasil, e algumas funções também acumulam a America do sul. Tem um único lugar na Europa onde tem um SSC só que não engloba todo o país, engloba algumas operações de um mesmo grupo. Esse SSC do Brasil ele realmente é um diferencial *worldwide*.

Tema 1: Estrutura Organizacional

Pergunta 1: Então essa foi a contextualização, e agora nós vamos para os temas. O primeiro é sobre estrutura organizacional. Como foram selecionadas as pessoas, que desafios tu tens na gestão da equipe?

Resposta 1: Só quero também te contextualizar de como acontece, como aconteceu na área de logística e comércio exterior. Exatamente 6 anos atrás era uma área totalmente terceirizada, então todas as pessoas que trabalhavam no time operacional tinham eu como funcionária, uma outra pessoa como supervisor, e todos os analistas que efetuam a parte de impo e expo, eles eram terceirizados pelo despachante. E quando eu assumi a gerência meu desafio foi realmente tentar internalizar essa gestão, porque nós tínhamos uma rotatividade de pessoas muito grande, e uma complexidade de atividades da mesma forma.

Pergunta: Teve que reverter a terceirização?

Resposta: Isso. E aí a gente conseguiu, fizemos um projeto interessante, conseguimos, e naquele momento foi uma contratação de 5 pessoas ao mesmo tempo. E essas 5 pessoas nós levamos aí, algo em torno de 3 meses para conseguir achar no mercado pessoas que se enquadrassem no perfil. Daquele momento, de 5 pessoas, permanecem hoje somente 1, então algumas que entraram não quiseram ficar por uma questão de que não se sentiram tão desafiadas quanto tinham a expectativa, outras a gente teve que fazer alguma substituição e enfim. Hoje eu considero que a gente amadureceu nesse processo, a gente conseguiu assim criar um grupo bastante forte, um grupo bastante... como se diz, experiente nessas funções. Nós passamos por muitos desafios porque, primeiro que no serviço compartilhado a gente espera que tu consigas fazer uma estruturação de sistemas, uma standardização de processos, e a gente tem bastante dificuldade dentro da Gamma de executar. Principalmente porque nos 2 últimos anos a Gamma adquiriu algumas empresas, e a gente adquiriu empresas que tinham seus próprios ERP's, seus próprios softwares, suas pessoas de comércio exterior. E desde então tem sido nosso desafio tratar, trazer pra dentro dos sistemas e da realidade da Gamma essa forma de trabalho. Então eu diria que a gente passou por algum tempo, um momento vamos dizer assim, relativamente tranquilo, onde a gente conseguia executar muitas atividades, com um time mais reduzido. Porque nós tínhamos funções muito consolidadas, sistemas que se conversavam, então a gente conseguia girar o trabalho de uma forma mais tranquila. E desde então a gente trabalha hoje aí com pelo menos 4 sistemas diferentes, e passamos por crise, então tem restrições de investimento quanto a adquirir um software único. Então isso são os desafios, vamos dizer, que a gente tem como serviço compartilhado, porque tu tens que atender a todas essas fábricas no Brasil. E dessas duas ou 3 ainda trabalham com sistemas que são diferentes, então eu tenho que ter pessoas que se dedicam um pouco mais a esses outros ERP's, ao mesmo tempo eu tenho que ter pessoas que estão desenhando o processo para consolidar isso tudo num único ERP. Então a gente passa hoje, posso te dizer assim, por um momento de empresas que estão se estruturando como serviços compartilhados. A gente está reestruturando, readequando, reestudando, tudo que foi feito, mas eu acho que é um momento importante porque as pessoas que hoje trabalham conosco são pessoas que tiveram experiências em outras empresas, então contribuem muito para trazer alguma boa prática aqui que era executada em uma outra empresa. E o time está bem engajado em fazer esse desenho e conseguir ir para o próximo estágio que é o que a Gamma tinha há algum tempo atrás na área de comércio exterior.

Pergunta: Legal, muito parecido com a minha realidade, e depois eu vou comentar.

Resposta: Não sei se faltou alguma, do contexto da primeira pergunta?

Pergunta: Está ótimo, vamos para a segunda.

TEMA 2: Redução de Custos

Pergunta 2: Na segunda o tema é redução de custos. Quais foram os principais desafios no que se refere à redução de custos? Qual a atitude adotada para atingir as metas?

Resposta 2: Então, desde que me conheço por gente tem um *push* muito forte na questão de redução de custos na Gamma, né, a gente sabe que isso é uma realidade em muitas empresas. E eu acho que na Gamma, por ser mercado automotivo, isso é especialmente exigido, e o que aconteceu assim nos últimos anos, é que a gente atingiu um limite com muitos fornecedores, na questão do menor custo possível, então a gente está deixando um pouco esse foco em reduzir o **preço** do serviço que a gente está comprando, seja frete, seja no desembarço, a gente entende que tem um limite bastante competitivo, um nível bastante competitivo de custo, e a gente está tentando ir para as melhorias de processo, que vão reduzir o nosso custo no final do dia. Então para mim esse é o grande desafio hoje, porque isso passa por consolidação de cargas, isso passa por as diversas operações da Gamma, de alguma forma terem que se conversar um pouco mais, para que elas não façam isso de forma isolada. Então esse é o nosso papel, de tentar fazer com que se conversem, fazer com que entendam quais são as dificuldades uns dos outros, pra construir uma gestão logística que vá te trazer um menor custo possível. Porque a gente tem uma cultura muito forte de que é preciso reduzir custo, eu vou para o fornecedor, e eu tiro até o ultimo real que ele pode reduzir naquele serviço. E a gente está tentando mostrar que isso tem um limite, que a gente teve alguns casos de fornecedores que não estavam com saúde financeira boa, então acho que isso parte também de um processo de bastante tempo reduzindo o custo para os seus clientes, e chega num limite que você não consegue mais trabalhar. Então esse é o momento, é o momento de reavaliar mesmo o processo para tentar reduzir custo.

Tema 3 – CRM - Gestão do Relacionamento com os Clientes

Pergunta 3: Legal, o terceiro tema é CRM, gestão de relacionamento com o cliente interno. Quais são, ou quais foram as dificuldades apresentadas para atender o teu cliente interno, qual foi a tua estratégia para cumprir essa demanda? Quais são os novos desafios?

Resposta 3: Então, isso é um tema que me desafia te responder nesse momento, porque a gente está passando por um caso muito peculiar. A Gamma no passado adquiriu uma outra empresa e era uma outra empresa com estrutura totalmente consolidada de comércio exterior, e de várias outras áreas. E a gente optou por, não de forma imediata fazer a tomada de atividades daquela operação, a gente optou por tentar fazer com que... entender a sinergia de atividades, entender o que a gente podia contribuir naquele momento para que o trabalho fosse executado nos padrões da Gamma. Mas a gente não teve uma postura de assumir, e tirar as pessoas da operação, que faziam aquelas atividades. Então a gente tentou aí uma gestão à distância por algum tempo, com algumas instruções e orientações mínimas para que cumprissem o procedimento da Gamma. E agora a gente está num momento de, efetivamente, incorporar as atividades no nosso time aqui de Metrocity do SSC. Então assim, a gente passa por um momento crítico porque aquela operação recebe um serviço que, honestamente, quando eu comparo, e eu sou bastante crítica, e muito realista, quando a gente traz essas atividades que tem pessoas dedicadas para uma única operação, traz para um time que faz para todas as 16, a menos que a gente consiga atingir um nível de agilidade no atendimento, e isso tem muito a ver com sistemas também... a menos que a gente consiga chegar num nível de atendimento muito excelente, vai trazer impacto para a operação. De repente uma informação que hoje ele consegue em um minuto ele vai levar 10, porque eu tenho mais outras 15 fabricas perguntando a mesma coisa também.

Pergunta: Tem resistência do cliente interno?

Resposta: Bastante, então nesse momento a gente passa assim, por uma discussão sabe, por tentar um convencimento, e aí eu entendo que está entrando meu desafio da gestão do relacionamento com essa diretoria dessa planta sabe, para tentar entender que apesar de esse tempo de resposta talvez que não esteja como antes, pra Gamma isso vai trazer um benefício, a gente vai conseguir enxergar melhor as atividades que são executadas, a gente vai conseguir colocar muitos processos que são procedimentos da Gamma, que são questões... etapas de *compliance* que a gente tem que seguir. Então assim, a gente está tentando fazê-los entender que no fim do dia isso vai trazer um benefício pra eles e pra Gamma como um todo. Mas assim, nesse momento o sentimento que eles têm é que eles estão sendo mais um, eles não vão ter aquele atendimento personalizado. E eu entendo, porque não tem como ser dessa forma, porque principalmente com um time que tem que gerenciar aí 3, 4 sistemas diferentes pra fazer uma importação. Então passa por muita melhoria que a gente tem que fazer para conseguir tranquilizá-lo com relação a atendimento.

Tema 4: Processos

Pergunta 4: O quarto tema fala sobre processos, e eu quebrei em 4 pedaços.

Pergunta 4.1 A primeira parte eu vou te perguntar, vocês usam algum *benchmarking* externo?

Resposta 4.1: Assim Marcelo, a gente é bem cobrado por isso, e a gente procura sim fazer *benchmarking*. Eu participo de um grupo do Sindipeças, com várias pessoas da mesma função que a minha. Então uma vez por mês, tem essa reunião do Sindipeças e, enfim, são temas de comércio exterior discutidos, e a gente criou esse grupo de pessoas em que a gente troca informações, esses dias tinha um pessoal que ... “você tem problema com a empresa tal?”, e aí todo mundo participou. E quando tem uma legislação nova a gente entende como que aconteceu isso nessas várias empresas que são muito semelhantes a Gamma. Então, eu acho isso foi muito importante, faz 2 anos que eu participo desse grupo, e é muito interessante a gente conseguir ter assim, uma visão pelo menos superficial né, mas de como funciona as outras empresas e tentar fazer alguma conexão com aquilo que a gente está fazendo, e fazer algumas mudanças. A gente já mudou processo interno por ter conhecido uma realidade de outra empresa. Então para mim isso é bem importante.

Pergunta 4.2: Indicadores e SLAs: como é a gestão dos indicadores e SLAs?

Resposta 4.2: Olha, vamos lá. Esse aí para mim é o grande mistério de efetivamente usar os indicadores a teu favor, e não só tê-los “para inglês ver”, como a gente fala. Então infelizmente hoje a gente não está num nível de uso dos indicadores como eu gostaria. Nós tínhamos muitas informações, a gente conseguia dividir com as operações no próprio time. Mas aí com as trocas dos sistemas a gente acabou perdendo um pouco a forma de extrair, e aí a gente está tentando construir junto com essas empresas de software algo mais estruturado, isso no comércio exterior. Na parte de logística doméstica a gente tem um sistema que faz todo o gerenciamento dos gastos de logística e aí eu já consigo extrair todos os indicadores, todos os gráficos, com relação à forma que a Gamma gasta seu dinheiro na logística doméstica. E aí uma vez por mês a gente tem a reunião que a gente faz para exportadoras, uma reunião onde eles apresentam grau de eficiência, nível de atendimento, reclamações, etc. então hoje a gente consegue ter esse processo de indicadores mais na logística doméstica. No internacional a gente tinha, se desestruturou e agora a gente vai ter que dar um jeito de ter novamente.

Pergunta 4.3 E o ultimo pedacinho da última pergunta é: o uso de tecnologia automação, robótica, tem investimentos? Teve desafio nessa área? Planeja utilizar?

Resposta 4.3: Eu sou uma pessoa totalmente a favor de toda a automação possível, e aí vou te contar a história de porque a gente trocou o software e tem hoje algo específico de mercado para fazer a parte de comércio exterior. A gente começou a fazer mapeamento de melhorias no sistema que nós tínhamos, e a gente viu que desenvolver aquelas customizações que nós precisávamos internamente não traria nenhum ganho pra Gamma. E aí a gente buscou um software de mercado, ficamos bastante tempo estudando como seria essa implementação nas nossas operações que são complexas, são várias, e a gente conseguiu achar uma solução para diminuir a intervenção manual das pessoas, dos analistas, para que eles consigam pensar mais no processo de importação e digitar menos. Então a gente está no sexto mês de uso dessa nova solução, eu diria que a gente ainda está num período assim que já fazem 6 meses, mas é ainda período de *go live*. Então tem muita coisa sendo corrigida, bastante aprendizado de utilizar esse software, que é um software pronto. Tive alguma resistência no time, porque estas pessoas estavam há bastante tempo usando o sistema da Gamma, um sistema talvez mais fácil, mas muito manual. Então esse sistema veio para justamente a gente reduzir as intervenções, pra gente ter mais transparência, nas informações que são efetivamente enviadas pro Siscomex. Teve uma resistência inicial, mas hoje o pessoal já consegue perceber como está sendo importante, e como isso no período de amadurecimento vai trazer benefício para nós. E na parte de logística doméstica também a gente tinha, não tinha nada, dependia muito de transportador para saber quantos embarques eu mandava daqui para São Paulo, dependia das transportadoras. Então a gente implementou em dois anos e meio esse sistema, foi difícil demais também. Eu diria que a dificuldade que a gente tem quando implementa sistemas é porque o trabalho anterior não foi bem feito. Os desenhos de *As Is* não são bem feitos, aí depois você sofre, depois do *go live*. Mas a gente hoje consegue fazer negociações de uma forma muito mais estruturada, porque a gente tem informação, e tirou essa dependência que nós tínhamos de uma transportadora para saber o que estava acontecendo na nossa operação. Então eu acho assim, a Gamma é uma empresa que está sempre aberta a esses investimentos, eu particularmente não tive nenhuma dificuldade de conseguir as aprovações para as implementações, acho que basta a gente mostrar o benefício que isso pode trazer, e temos aí na nossa TO DO LIST várias transformações aí no nosso sistema. Vamos ver o que acontece aí nos próximos meses.

Pergunta: Ótimo, muito obrigado pelo teu tempo!

Resposta: Imagina, não foi nada.

Apêndice F)	Transcrição de Entrevista
Entrevistada nº:	5
Organização:	Gamma
Entrevistador:	Marcelo Paixão Almeida
Data:	09 /05 / 2018
Duração do arquivo:	00:20':49''

Contextualização

Pergunta A: Você pode me dizer qual é o teu cargo por favor?

Resposta A: É Coordenadora de Compras Não Produtivas.

Pergunta B: Quanto tempo de empresa tu tens?

Resposta B: 19 anos.

Pergunta C: E todos esses 19 anos você atua nessa área aí?

Resposta C: Não como Coordenadora de Compras, mas dentro do departamento de compras.

Pergunta D: Quantas pessoas tu tens na tua gestão direta?

Resposta D: Na gestão direta são, deixa só eu contar com os de São Paulo também, são 12 pessoas.

Pergunta E: Tu sabes há quanto tempo esse centro existe?

Resposta E: Há no mínimo 18 anos.

Pergunta F: Tu sabes quantas unidades, quantas fábricas ou filiais são atendidas?

Resposta F: Sim, são atendidas... plantas que atende, pode ser por plantas? São plantas Metrocity, Sorocaba, Diadema, Jundiaí, e Campinas, são 5 localidades, 16 filiais no total.

Pergunta G: Tu sabes quais áreas estão localizadas nesse centro aí além da tua?

Resposta G: Além de compras, compras não produtivas, compras produtivas, comercio exterior, logística doméstica.

Pergunta H: Ok, a empresa tem outros centros de serviço no mundo?

Resposta H: Sim, o financeiro fica centralizado em Metrocity também, na verdade tem um Shared service Center, que é um centro de serviços compartilhado que tem aqui, tem a parte de finanças, contas a pagar, contabilidade também é centralizado, supply chain, RH também eu acho, RH, isso mesmo.

Pergunta I: E no mundo tem outros centros?

Resposta I: No mundo deixa eu pensar, no mundo eu acredito pelo que eu conheci um pouco lá dos EUA, que todas as plantas, todos os países trabalham com centros de serviços compartilhados. Nos EUA eles também trabalham, Europa também é dessa forma, então eu acredito que sejam todas sim.

Pergunta J: E tu sabes se são iguais aos daqui do Brasil ou não?

Resposta J: As diferenças são muito grandes, os nossos, ao menos a parte de compras não produtivas a gente se espelha no formato deles para trazer pra cá também.

Tema 1: Estrutura Organizacional

Pergunta 1: Legal, isso aí era a contextualização, só pra dar uma idéia. Agora vamos passar realmente para as perguntas. A primeira pergunta, o primeiro tema na verdade é sobre estrutura organizacional, eu queria que tu falasses como foram selecionadas as pessoas da sua equipe, quais são os desafios que tu tens diariamente?

Resposta 1: Tá, na realidade, quando eu assumi a coordenação da área de compras a gente já tinha uma estrutura de centro de serviços compartilhados né. Eu já assumi ela num formato onde a gente já tinha um centro de serviços em Metrocity que já atendia todas as unidades com a parte de estratégia. Então a gente meio que se espelhou em como que era lá fora, como a gestão global tinha isso, e como tinha que ser aqui no Brasil. Mas num formato que a gente conseguisse trazer pra cá, e adaptar com a nossa realidade. Então a gente montou o centro de serviços compartilhados que atendem em toda parte de serviços em Metrocity, a gente centraliza então toda a parte de serviços, toda a parte de negociação em Metrocity, e continua mantendo as unidades das outras plantas no Brasil ao menos com uma pessoa pra dar aquele atendimento... ter alguma cara de compras, dar um atendimento mais personalizado nas compras spot, nas compras do dia-a-dia. Na parte de contratação então a gente já tinha, quando eu passei pra esse cargo a gente já tinha isso um pouco estruturado, e a partir daí a gente começou a contratar pessoas qualificadas, mais pra parte, principalmente pra parte de negociação, contratos. E pra conseguir atender as necessidades lá de fora pra um *report*, pra apresentação de resultados, então a gente fez contratação de algumas pessoas novas, e destinou algumas pessoas que a gente já tinha para atendimento diretamente da fábrica mais para a parte operacional.

Pergunta: Desafios diários na gestão da equipe, o que tu mencionarias?

Resposta: Falando de equipe ou falando de resultado?

Pergunta: Da tua equipe, recursos humanos.

Resposta: Quanto à equipe, desafio diário, como a nossa equipe é muito enxuta, o serviço é bastante, então o desafio diário é tentar manter essas pessoas engajadas, motivadas, para que todo mundo entenda a importância de cada um lá dentro e quanto o trabalho de cada um é importante pra junto a gente conseguir atingir um resultado. Isso às vezes é bem complicado, porque é muito trabalho, e muitas vezes as pessoas não se acham... acham que não são tão importantes, que o trabalho talvez não deva ser tão importante para o grupo, não é tão importante para o resultado. Mas esse é um desafio diário de mostrar que o que ele faz reflete lá na ponta, que a compra é, a compra que ele faz, o quanto ele é competitivo aqui, ele consegue ser competitivo depois lá na ponta de venda. Então é mostrar, e comunicar, trazer toda a informação pra essas pessoas entenderem onde é que entra o trabalho deles; e, também, manter essas pessoas motivadas para conseguir trabalhar juntas e atingir os objetivos e metas no departamento.

Tema 2: Redução de Custos

Pergunta 2: Segundo tema é redução de custos. Qual teu principal desafio para redução de custos? Qual é a atitude adotada para tentar atingir essas metas?

Resposta 2: Eu acho que o principal desafio é a gente conseguir empresas no mercado que além de ser competitivas, elas desenvolvam um trabalho junto com a empresa, estejam dispostas a trabalhar junto e buscar um desenvolvimento, enfim, de novos produtos. Por exemplo, na área de químicos que a gente tem, a gente já sabe que nem sempre a empresa mais competitiva é aquela que tem o menor preço, e muitas vezes a empresa mais competitiva é aquela que o custo e benefício é melhor, que tem um rendimento melhor. Então fazer com que as pessoas, o comprador, ele tenha um conhecimento suficiente pra ir ao mercado trazer esses fornecedores para dentro da empresa, e conseguir ver verdadeiros digo, parceiros, que não seja uma compra de momento, mas que continue ao longo do tempo conseguindo desenvolver os melhores produtos com os melhores preços com uma qualidade que a gente consiga atender o que a fábrica espera, e no momento que a fábrica espera. Então acho que esse é um dos desafios, não só preço, mas também conseguir trabalhar com fornecedores parceiros que entendam a necessidade e que possam trabalhar e crescer junto com a empresa. Qual foi a outra pergunta que eu já esqueci?

Pergunta: Já respondeu, era justo isso, qual era a atitude para atingir os desafios, já respondestes que a parceria que tem um papel muito forte.

Resposta: É, acredito que isso, e acho que é importante o comprador ter esse sentimento, ele ir atrás de buscar novas alternativas, ele fazer *benchmarking* com o mercado. Porque muitas vezes você não precisa ir atrás de descobrir alguma coisa quando tu sabes que já deu certo na empresa do lado. Então é isso, tentar ter esse sentimento, esse conhecimento, essa *expertise*, pra conseguir buscar o que tem de melhor no mercado para a empresa.

Tema 3 – CRM - Gestão do Relacionamento com o Cliente

Pergunta 3: Terceiro tema é a gestão do relacionamento com o cliente, quais as dificuldades para atender o cliente interno? Como tu superas isso, qual é o desafio?

Resposta 3: Hoje a gente tem uma dificuldade grande porque como, enfim, por causa da crise, a redução de custo e despesas são cortadas frequentemente. Então quando são liberadas vira tudo urgente, então quando algo chega urgente pra nós é porque alguma coisa antes deu errado. Não foi liberada antes a verba, porque não se tinha, então o grande desafio de atender ao cliente hoje é atender ele no tempo que ele precisa. Porque ele precisa colocar a fábrica para funcionar, a máquina pra funcionar, e eles estão com o tempo esgotado porque ele teve aquela verba liberada num momento, em que incrivelmente ele já não tem mais tempo. Então esse é na verdade... assim, é o mais sensível para o cliente que é tu conseguir atender ele no prazo que ele precisa. Pra nós em relação ao cliente é... claro que o bom atendimento, o trazer pra ele, o trazer...como é que eu vou te dizer, trazer opções pra ele, é muito importante. Mas isso tudo cai por terra quando ele está com uma máquina parada e precisa pra funcionar hoje. Muitas vezes ele não quer nem saber o custo disso, porque o custo de ela estar parada é muito maior do que qualquer coisa. Então hoje o maior desafio é conseguir atender ele no tempo que ele precisa.

Tema 4 – Processos

Pergunta 4.1: O último tema é sobre processos, e eu quebrei ele em quatro temas menores. Vocês utilizam algum tipo de *benchmarking* externo? Vocês comparam com alguma coisa externa?

Resposta 4.1: De processos de compras?

Pergunta: É, para medir os teus prazos, ou as tuas entregas, os teus custos... utiliza alguma medição de mercado ou externa para te avaliar?

Resposta: Geralmente o que a gente procura é fazer uma avaliação interna, mas com os EUA, que é de onde vêm geralmente todos os procedimentos, ou todas as metas que a gente tem que cumprir. Geralmente isso é definido por eles, da própria companhia, e no mínimo uns 4 anos pra cá, isso tem acontecido muito. Então isso fica definido lá em cima no grande grupo, e depois ele desce pra nós em forma de procedimento, em forma de metas, pra gente acompanhar. E aí enfim, são definidas as metas de *saving*, que geralmente são com base no total gasto, no total do seu *spend*, eles colocam uma meta pra gente de *saving*. Atendimento: pra atendimento, isso não vem globalmente, mas a gente tem uma meta. Essa meta é uma média, e que geralmente a gente compara com outras empresas, a gente faz um *benchmarking* sim, na medida do possível a gente tem conversas com outras empresas. Processos por exemplo, processos de serviço, a gente faz muito *benchmarking* com outras empresas, como é que funciona nas outras empresas para ver se a gente está também no caminho. Eu te respondi? Mas enfim, o principal é que essas metas e procedimentos estejam sempre alinhadas com os EUA agora mais do que nunca. Depois que isso vem pra cá, a gente meio que adapta isso para a realidade daqui, e aí a gente aplica aqui.

Pergunta 4.2: E a comparação com essas empresas é um networking ou tem um fórum, tem um instituto? Como que é?

Resposta 4.2: Não, geralmente assim, a gente teve um processo novo agora que era de gestão de serviço. A gente teve uma situação de risco onde teve um sinistro grande na companhia e aí os EUA trouxe um procedimento pra gente onde a gente teria que cumprir uma série de requisitos para a entrada de terceiros dentro da empresa que teriam que ser cumpridos. A gente trouxe para cá junto com o departamento de segurança. Só estou te dando um exemplo, e aí a gente tentou adaptar com o Brasil e fez um *benchmarking* com uma outra empresa que já estava bem a frente com essa parte de segurança do que a gente, então a gente foi no local, conversou com o pessoal de segurança, a gente trocou uma ideia de como é que funcionava e fez um ajuste com o que a gente já tinha mais ou menos em mente. Então geralmente a gente vai no local, pra fazer um *benchmarking*. Ou se for algo mais simples né, por exemplo, hoje a gente tem uma implantação das máquinas lá da *Fastenout*, a gente fez um *benchmarking* pra ver como é que funciona, as *máquinas* a gente levou pra uma empresa que também tinha aqui no sul, pra gente ver como é que funciona, se funciona bem, como é que vocês tratam essa questão de programação, de entrega. Então a gente eventualmente faz por telefone também.

Pergunta 4.3: Muito bem, e tu acabaste já respondendo outro pedaço do tema, que era gestão de indicadores, SLA, explicando que isso vem dos EUA, e tu já começaste a responder sobre melhorias de processo de compras. Essa nova gestão de serviços aí foi uma iniciativa pra implementar uma melhoria no teu processo de compras né?

Resposta 4.3: Sim, que na verdade ela até foi gerada por um outro motivo. Onde a gente viu que tinha um espaço e que precisava algumas coisas serem mudadas, mas ele é um processo novo e é um processo que tem em poucas empresas. Inclusive a gente sofreu auditoria, tanto dos EUA, quanto de uma outra auditoria externa. Aí o pessoal gostou muito, foi *benchmarking*, o processo e bem robusto, pra evitar essa questão de risco de entrada de terceiros, de entrada de pessoas que não estão autorizadas, pra fazer algum tipo de serviço, então é todo um procedimento que a gente trabalhou, fez *benchmarking* com os EUA, porque o problema aconteceu aqui na América do sul. Treinou, aplicou, e hoje é de responsabilidade do *Plant Manager*, que é uma coisa que vem lá de fora o procedimento, então dificilmente isso vai acontecer porque o *Plant Manager* não vai querer forçar uma coisa assim. Então foi até o ultimo escalão justamente para mostrar a importância que tem nesses processos. Outra coisa importante assim, é que a gente fez um *benchmarking* com algumas empresas com sistema de *e-procurement*, pra colocar em compras. A gente só tem o não-produtivo, a gente não tem nas outras áreas, mas a gente precisava de um portal que nos ajudasse a fazer as cotações totalmente automatizadas, as cotações de MRO por exemplo. Onde a gente teria um ambiente onde a gente teria uma concorrência grande, porque fariam uma base onde teriam vários fornecedores convidados a participar, e a gente dispara hoje uma cotação nesse sistema, ele manda pra muitas empresas. As empresas retornam no mesmo padrão, e ali a gente já tem uma... meio que um resultado pronto que o sistema nos dá pra gente definir quem é a melhor empresa, a melhor opção pra gente comprar. Então a gente fez um *benchmarking* com algumas empresas, não sistemas... não empresas automotivas, porque o sistema é relativamente novo, e ele foi bem adaptado para nós, foi a primeira empresa automotiva que a empresa pegou com *benchmarking* para ver como é que funcionava. E faz mais ou menos uns 3 anos que a gente está trabalhando com ele, e foi o que na verdade deu um resultado bom pra gente conseguir assumir toda essa parte de compras com um número de pessoas que... com um quadro que a gente teria que ter. Então foi um processo muito bom que até hoje a gente ainda está com ele. E agora a gente vai implementar em Jundiaí com as unidades novas.

Pergunta 4.4: Legal, tu acabaste respondendo a última pergunta que era exatamente sobre o investimento em tecnologia e automação. O que levou a investir nesse sistema de e-procurement?

Resposta 4.4: o principal foi a questão de redução de pessoas. Então a gente tinha um trabalho que deveria ser feito, uma redução que ia ser feita na época. E a gente sabia que dessa redução ou a gente não ia conseguir atender, ou não ia conseguir atender de forma completa e satisfatória. Então a gente trabalhou nesse sistema, e foi feita a redução até um pouco antes, e aí a gente implantou o sistema pra gente conseguir suprir a falta desse pessoal. Essa foi uma questão de redução de custo. Aí depois sim, acabou vendo que era um sistema mais robusto, era um sistema de duas mãos, que ele vai e vem, e ele ajuda muito o comprador em caso de auditoria, ele é um sistema bem transparente, e foi o que levou a gente a implantar em outros sistemas também. Mas o principal foi redução de custo. A gente precisava reduzir o quadro para manter o mesmo nível de atendimento ou [no futuro] próximo, a gente teria que fazer alguma coisa mais automatizada.

Pergunta : Muito legal, muito obrigado, a parte da entrevista está encerrada.

Resposta: Imagina, disponha!