

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Arthur Lopes Caetano

**A ANÁLISE DA GESTÃO FINANCEIRA POR MEIO DO CENTRO DE
SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

Americana, SP

2015

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Arthur Lopes Caetano

A ANÁLISE DA GESTÃO FINANCEIRA POR MEIO DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Prof. Dr. Marcos de Carvalho Dias.
Área de concentração: Economia.

Americana, S. P.

2015

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

C131a	<p>Caetano, Arthur Lopes</p> <p>A análise da gestão financeira por meio do centro de serviços compartilhados. / Arthur Lopes Caetano. – Americana: 2015. 38f.</p> <p>Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Marcos de Carvalho Dias</p> <p>1. Administração financeira I. Dias, Marcos de Carvalho II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 658.15</p>
-------	--

Arthur Lopes Caetano

**A ANÁLISE DA GESTÃO FINANCEIRA POR MEIO DOS
CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

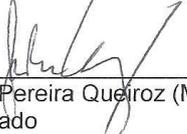
Trabalho de graduação apresentado
como exigência parcial para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de
Tecnologia – Fatec/ Americana.
Área de concentração: Economia.

Americana, 11 de Dezembro de 2015.

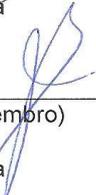
Banca Examinadora:



Marcos de Carvalho Dias (Presidente)
Doutor
Fatec Americana



Fábio Pereira Queiroz (Membro)
Graduado
Fatec Americana



Adnan Bakri (Membro)
Especialista
Fatec Americana

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo possibilitar uma visão sobre como o centro de serviços compartilhados incorpora-se na vida da organização, destacando a gestão financeira. Será feita uma exploração bibliográfica para extrair os conceitos e definições que vem sendo dadas ao CSC. Será desenvolvida uma análise da gestão financeira e custos, sendo este entendimento fundamental para a compreensão do centro de serviços compartilhados. Por fim, será desenvolvida uma análise das empresas clientes e não clientes do centro de serviços compartilhados.

Palavras-chave: Serviços; clientes; Finanças.

ABSTRACT

This work aims to enable an insight into how the shared services center is incorporated into the organization of life, highlighting the financial management. It will be a bibliographical exploration to extract the concepts and definitions that have been given to the CSC. An analysis of financial management will be developed and costs, and this foundation understanding to understanding the shared services center. Finally, an analysis of business customers and non-customers of the shared services center will be developed.

Keywords: *Services; Customers; Finances.*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS: Acordo de Nível de Serviços

CSC: Centro de Serviços Compartilhado

CCL: Capital Circulante Líquido

ERP: Enterprise Resource Planning

USC: Unidade de serviço compartilhado

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
1.1.	Justificativa	10
1.2.	Motivação	10
1.3.	Objetivo(s)	12
1.3.1.	Objetivo geral	12
1.3.2.	Objetivo(s) específico(s)	12
1.4.	Metodologia	12
2.	GESTÃO FINANCEIRA	14
2.1.	Gestão Financeira e Custos	14
2.1.1.	Gastos	15
2.1.2.	Desembolso	15
2.1.3.	Investimento	15
2.1.4.	Custos	16
2.1.5.	Despesa	16
2.1.6.	Doação	17
2.1.7.	Perda	17
2.2.	Demonstrações financeiras e análise de desempenho	17
2.3.	Técnicas de análise das demonstrações financeiras	18
3.	O MODELO DE GESTÃO DOS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS	20
3.1.	Definições de Centro de Serviços Compartilhados	21
3.2.	Centro de Serviços Compartilhados na Organização	22
3.3.1.	Cliente	23
3.3.2.	Fornecedor	23
3.3.3.	Usuário	24
3.3.3.	Dono do Processo	25
4.	ESTUDO DE CASO: OS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS	27
5.	CONCLUSÃO	31
6.	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	32
	ANEXO A	34

1. INTRODUÇÃO

Quando você se depara pela primeira vez com os conceitos de um centro de serviços compartilhados, existe a dificuldade de compreender como este modelo de gestão se integra dentro de uma corporação, quais suas entregas e qual a sua missão, sua razão de ser. Como as respostas não são simples, a utilização da Formula 1 como exemplo para dar uma visão geral e servir de inspiração para os questionamentos levantados é muito bem vinda.

É sábio que o objetivo da corrida de Formula 1 é chegar em primeiro lugar tamanha é a competição que, como dizia Nelson Piquet, o segundo colocado é considerado o primeiro dos perdedores. Esta competição se parece, em muito, com o mundo corporativo, onde ser o primeiro muitas vezes é condição de sobrevivência. Pois bem, a Formula 1 atual tem tal nível de equilíbrio que o primeiro do gride de largada, comparado com ultimo, tem diferença de menos de 1% em sua performance.

Ter um bom carro e piloto altamente qualificado é condição indispensável para se ingressar neste mundo de alta competitividade; são diferenciais competitivos imprescindíveis. Sem estes, não se entra no jogo.

O que se observa, no entanto, é que as corridas dependem cada vez mais do *backoffice*, daquelas pessoas que ficam analisando os dados de performance dos carros; que orientam os pilotos e, principalmente, possuem altíssima capacidade de abastecer e trocar os pneus em tempo recorde. Estas atividades de suporte não fazem parte do *core business* (ganhar a corrida na pista), tornaram-se um diferencial competitivo essencial e tem perdido e ganho campeonatos. Portanto, ter o melhor *backoffice* dos processos do *core business* pode significar a diferença entre a vitória e a derrota.

Mudando o que deve ser mudado, para fins de raciocínio, um centro de soluções compartilhados é *backoffice* que suporta o core business, que está correndo a corrida dos mercados e, se estes não tiverem equipes de alto desempenho para lhes suportar, dificilmente serão coroados com os louros da vitória.

Hoje existe a consciência de que a excelência operacional dos serviços de suporte tornou-se um diferencial competitivo a organização: serviços de alto

desempenho (diferencial competitivo) com custos competitivos e adequados ao *core business*.

O que pode ser visto nas organizações é que a dedicação, os esforços e os recursos concentram-se nas atividades do *core business*, acreditando ser esta a única forma de agregar valor. Não se tem dúvida da importância de focar o *core business* e assim deve ser, mas negligenciar as atividades de suporte pode representar perda do valor, a exemplo do que se observa na Fórmula 1.

As organizações possuem a oportunidade de melhorar suas performances se estabelecerem gestões adequadas de seu *backoffice*, adicionando mais valor para a organização.

1.1. Justificativa

- Foco acadêmico: A gestão de processos financeiros e empresarial está presente nos estudos daqueles que se formam em áreas afins à da administração. Os estudantes e educadores estão inseridos também no mercado de trabalho, e vem colaborando para o desenvolvimento e crescimento das empresas. O estudo realizado acrescenta mais conhecimento aqueles que estão se formando na área, na qual o estudo foi realizado, e para aqueles que pretendem colaborar com o desenvolvimento das organizações.
- Foco social: As empresas necessitam e estão cada vez mais em busca de uma melhoria nas praticas que resultam em uma maior qualidade nos serviços prestados. O estudo possibilita identificar as ferramentas que os centros de serviços compartilhados utilizam, afim de atingir a satisfação dos clientes contratantes de seus serviços.
- Foco pessoal: O assunto abordado no estudo realizado pelo o autor é de grande interesse para o mesmo, pois acredita que o conhecimento adquirido com esse estudo, irá contribuir para o melhor entendimento e desenvolvimento profissional na empresa onde atualmente trabalha.

1.2. Motivação

Atualmente nas organizações, os gestores precisam de um sistema racional para selecionar, implementar e integrar as ferramentas de gestão que são adequadas para suas empresas. A ferramenta, por si só, não faz nenhum sentido para a organização. Há que se identificar o benefício que ela traz e como se enquadra no sistema de gestão definido.

Gestores devem promover a confiança de seus colaboradores em sua capacidade de gerar a mudança necessária e apontar opções estratégicas realistas e enxergar as ferramentas de gestão como meio para executa-las.

O estudo realizado possibilita a compreensão dos métodos e ferramentas utilizados afim de um melhor desempenho nos centros de serviços compartilhados.

Para o autor, o motivo de estudar e realizar a análise da gestão financeira por meio do centro de serviços compartilhados possibilita um melhor entendimento e contribuição para sua formação como gestor empresarial, que irá contribuir para ter um melhor desempenho na empresa onde atualmente trabalha.

1.3. Objetivo (s)

1.3.1. Objetivo Geral

Oferecer uma visão ampla sobre o funcionamento do Centro de Serviços Compartilhados, seus objetivos, a razão de sua criação e como se incorpora nas organizações. Compreender a gestão de processos financeiros e custos, pelo entendimento da aplicação dos principais aspectos conceituais, ferramentas de análises, técnicas e metodologias para aplicação no processo de tomada de decisão.

1.3.2. Objetivo(s) Específico(s)

Proporcionar a compreensão de como o CSC é incorporado na organização e quais os papéis dos principais atores: cliente, usuário e fornecedor.

Conhecer temas importantes para a compreensão do CSC.

Entender o acordo de níveis de serviços, seu conteúdo, suas características e a necessidade de mensuração dos serviços através dos indicadores chaves de processo.

Identificar as ferramentas para a gestão de um centro de serviços compartilhados.

Conhecer os papéis e responsabilidades do CSC.

Conhecer os parâmetros de análise financeira.

Identificar os recursos financeiros necessários para garantir as necessidades operacionais e o equilíbrio do fluxo financeiro.

1.4. Metodologia

O trabalho caracteriza-se como sendo bibliográfico consultado em livros, o acesso aos livros foi possível através da biblioteca da Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC) e da biblioteca da empresa onde atualmente o autor trabalha, onde se encontra todas as referências citadas no projeto.

A pesquisa do trabalho é exploratória, pois houve um levantamento bibliográfico e uma avaliação das teorias pesquisadas, o que proporcionou maior familiaridade com o assunto que foi pesquisado, sendo assim, pode definir como sendo de natureza exploratória.

2. GESTÃO FINANCEIRA

A administração financeira baseia amplamente em conceitos econômicos e em dados contábeis para suas análises e tem como objetivo a maximização do lucro para aquele que administra.

Segundo Gropelli e Nikbakht (1998), Finanças "é a aplicação de uma série de princípios econômicos para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio".

Para Gitman (1997), Finanças pode ser definida como "a arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente, todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Finanças ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos".

Conforme Gitman (1997), as principais áreas de finanças podem ser divididas em duas amplas partes de acordo com as oportunidades de carreira: Serviços Financeiros e Administração Financeira. Serviços Financeiros é a área das finanças voltada à concepção e à prestação de assessoria, tanto quanto à entrega de produtos financeiros a indivíduos, empresas e governo.

2.1. Gestão Financeira e Custos

Assim como a administração financeira, a gestão de Custos tem seu grande objetivo na maximização dos resultados, cuja eficácia mais contundente é a conquista natural de liderança em custos. E esta a estratégia competitiva principal para levar uma empresa a conquistar mais fatias e permanência assegurada no mercado. (POMPERMAYER; LIMA, 2002).

Segundo Martins (2006) com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, seja industrial, comercial ou de serviços, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isso ocorre, pois, devido à alta competitividade existente, as empresas já não podem mais definir seus preços de acordo como os custos incorridos e, sim, também, com base nos preços praticados no mercado em que atuam.

A contabilidade de custos engloba técnicas de registro, organização, análise e interpretação de dados relacionados à produção ou à prestação de serviços.

A acumulação e a organização das informações pretendem atingir três objetivos básicos:

- Determinação do lucro - emprega dados originários encontrados na contabilidade, por meio dos registros contábeis, processando de forma diferente, para torná-lo útil à administração.

- Controle das operações - assume fundamental importância nas organizações, pois efetua avaliações de desempenho que devem ser acompanhadas de ações reguladoras.

- Tomada de decisões - envolve o que, quanto e como fabricar.

Na maioria das vezes, as terminologias atribuídas à gestão de custos são usadas de forma inadequada. Assim, torna-se necessário, definir os termos que são frequentemente utilizados, que embora pareçam semelhantes, possuem significados diferentes. A definição correta dessas terminologias é fundamental para a correta apuração de custos e resultados das empresas. Custo e despesa não são sinónimos; têm sentido próprio, assim como, Investimento, Gasto e Perda.

2.1.1 Gastos

Dubois (2006, p. 14), afirma que gasto corresponde: "à aquisição de um bem ou serviço que vai originar um desembolso da empresa". Como exemplo, é possível citar os gastos com mão de obra, energia elétrica, aluguel, materiais de escritório, etc.

Para Schier (2006), gasto é a compra de produto ou serviço qualquer que gera desembolso imediato ou futuro para a empresa, representado por entrega de ativos (normalmente dinheiro). Os gastos ocorrem a todo o momento e em qualquer setor da empresa.

2.1.2. Desembolso

Saídas de caixa para atender os gastos ocorridos com um bem ou serviço. Pode ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada. Um exemplo de desembolso é o pagamento da aquisição de bens e serviços.

2.1.3. Investimento

Gasto com bens ou serviços de caráter permanente, ativado em função de sua vida útil e de geração de benefícios futuros, não destinado à venda.

Como exemplo, é possível citar a aquisição de matéria prima, móveis e utensílios, aquisição de livros, material de expediente, etc.

A aquisição de matérias-primas, materiais secundários ou materiais de embalagens para a empresa representará um investimento, pois estará pensando em obter retorno desta aquisição a partir do momento de sua venda.

Martins (2006) define investimento como o gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s). Todos os sacrifícios havidos pela aquisição de bens ou serviços (gastos) que são "estocados" nos ativos da empresa para baixa ou amortização quando de sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização são especificamente chamados de investimentos. Assim um investimento ocorre quando a empresa realiza um gasto de modo que possa transformar-se em uma receita futura.

2.1.4. Custos

Gasto relativo a um bem ou serviço aplicado ou consumido na produção de outros bens e serviços. Exemplos de custos são os salários dos instrutores e encargos sociais, materiais de expediente, gastos pelos núcleos de educação, etc.

O custo, para Berti (2006), pode ser compreendido como o consumo de bens ou serviços utilizado na produção de outros bens ou serviços. Consumo, esse, representado pela entrega ou promessa de entrega de ativos. Para Martins (2006), o custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.

2.1.5. Despesa

Gasto com bens e serviços não utilizados no processo produtivo e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas. Exemplo: salários e encargos sociais do pessoal das relações com o mercado, salários e encargos do pessoal do departamento administrativo.

A despesa, para Martins (2006), é o bem ou serviço consumido direta ou indiretamente, para obtenção de receitas. As despesas são itens que reduzem o Patrimônio Líquido e que têm essa característica de representar sacrifícios, no processo de obtenção de receitas. Portanto, despesa é um gasto incorrido em um determinado período de tempo, com o objetivo da venda de produtos e serviços, para a geração de receitas. São todos os outros gastos efetuados nas áreas de apoio da empresa.

2.1.6. Doação

Gasto efetuado, de forma normal e voluntária, sem intenção de obtenção de receita. Exemplos são os brindes, participação gratuita em cursos.

2.1.7. Perda

É um gasto não intencional de forma anormal e involuntária decorrente de fatores externos da atividade produtiva normal da empresa. Como exemplos têm-se incêndio, obsolescência de estoque, enchentes, furtos, roubos, etc.

2.2. Demonstrações financeiras e análise de desempenho

As demonstrações financeiras fornecem uma série de dados econômicos sobre a organização, com base nos princípios e técnicas contábeis. As informações providas dos Balanços Patrimoniais e Demonstrativos de Resultados proporcionam análises de ordem econômica e financeira de forma simples e eficiente, que resultam em comparativos temporais e setoriais.

As demonstrações financeiras apresentam o cotidiano das organizações, suas operações e seu gerenciamento, e permitem avaliar o desempenho dos resultados financeiros - que deve ser demonstrado de forma a destacar o resultado do período, além de fornecer uma medida de desempenho operacional da organização.

A análise de desempenho não se constitui pura e simplesmente na análise dos resultados e dos índices financeiros da organização, mas serve como instrumento de gestão, observando as definições e os critérios de registro de ativos, passivos, receitas e despesas, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Com base na Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/76 alterada pela Lei 11.638/2007), que determina a estrutura básica das demonstrações financeiras, essas determinações tornaram-se obrigatórias também para os demais tipos de sociedades. Por essa razão, todas as empresas, no Brasil, divulgam suas demonstrações financeiras sob a forma prevista na Lei das S.A.

Ao referir-se ao Balanço Patrimonial, Araujo (2004, p. 30), articula que "tem por finalidade apresentar a situação financeira e patrimonial da empresa em determinado período, representado pelos bens e direitos da empresa".

A diferença entre o Ativo e o Passivo denomina-se Patrimônio Líquido, que representa os recursos gerados pela empresa a que pertencem os proprietários; quer através de recursos externos, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente.

Segundo Gropelli (2010, p. 348), "a demonstração de resultados do exercício relaciona os fluxos de recebimentos gerados por uma empresa e os fluxos de despesas incorridas para produzir e financiar suas operações".

Estas análises das Demonstrações Financeiras surgiram por motivos eminentemente práticos e mostraram-se, desde logo, um instrumento de grande utilidade como forma de medir o desempenho das empresas.

A avaliação através de índices exige, obrigatoriamente, a comparação com padrões e a fixação da importância relativa a cada índice.

Índice é a relação entre contas ou grupo de contas que evidenciam determinado aspecto da situação econômica ou financeira da empresa.

A característica principal dos índices é fornecer uma visão da situação econômica ou financeira da empresa em determinado momento.

Os índices servem como medida de desempenho em diversos aspectos econômicos e financeiros nas empresas. A quantidade de índices que deve ser utilizada como análise depende exclusivamente da profundidade que se deseja da análise.

O grau de excelência da Análise de Balanço é dado exatamente pela qualidade e extensão das informações que se conseguir gerar.

2.3. Técnicas de análise das demonstrações financeiras

Existem duas técnicas comumente utilizadas para análise das demonstrações financeiras:

Vertical - seu propósito está em demonstrar a participação de item, conta ou grupo de contas numa demonstração financeira em relação a determinado referencial. No balanço patrimonial, por exemplo, é comum a determinação de quanto por cento representa cada conta em relação ao Ativo Total.

Horizontal - o propósito desta análise é permitir o exame da evolução histórica de cada uma das contas que compõem as demonstrações financeiras.

É fundamental que estes dois tipos de análise sejam usados conjuntamente. Não se deve tirar conclusões exclusivamente da análise horizontal ou da vertical, pois determinado item, mesmo apresentando uma elevada variação, pode continuar sendo um item irrelevante dentro da demonstração financeira a que pertence.

Embora os índices sejam amplamente utilizados e de grande valia para os executivos e analistas financeiros, devem ser considerados com algumas precauções:

A primeira é como o termo comparativo, que pressupõe que as empresas do mesmo setor sejam homogêneas com relação às características de seus produtos e mercados.

Presume-se que as organizações similares adotem o mesmo critério de análise contábil. Variações nos critérios de avaliação de estoques, imobilizações versus despesa, métodos de depreciação e outras, devem ser identificadas.

É preciso assegurar-se da representatividade dos dados oferecidos.

Finalmente, a interpretação dos resultados da análise comparativa deve ser criteriosa.

3. O MODELO DE GESTÃO DOS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

O processo da abertura internacional de mercado impulsionou a competitividade e a inovação do mercado interno. Para fazer frente a estes desafios, as empresas brasileiras necessitaram rever seus métodos de trabalho, tanto na produção como nas atividades de apoio, mais conhecidas como área administrativa.

Buscando alternativas para se tornarem competitivas e mais ágeis, grande parte das empresas nacionais optou por terceirizar os serviços administrativos como preocupação forma de redução de custos, para que a principal seja voltada à atividade-fim.

Até então, as atividades administrativas representadas pelas contas a receber e a pagar, pelo faturamento, contabilidade geral, crédito e cobrança, planejamento financeiro, captações, recursos humanos, tecnologia da informação, entre outros, que anteriormente eram suportadas como gastos fixos, desta vez também foram alvo da reestruturação, através da criação dos Centros de Serviços Compartilhados.

Estes Centros, conforme AFFONSO (2010, p. 1), podem ser entendidos como um modelo de organização de processos operacionais pelo qual uma área específica da organização, que é caracterizada em sua essência como uma atividade de suporte, presta serviço a partir do ponto de atendimento.

Conforme Ramos (RAMOS, 2005), os serviços compartilhados nasceram nos Estados Unidos e, especificamente, na área financeira.

Consequentemente, esta nova cultura organizacional trouxe significativas barreiras na sua implantação, tendo em vista que será adotado um novo padrão de processos, cujas empresas necessitam de adaptação. Lembre-se de que, com a implantação dos Centros de Serviços Compartilhados, as ferramentas e técnicas dos processos financeiros não se alteram, porém são padronizadas, o que requer do cliente o ajuste interno aos novos procedimentos de controle, e quais atividades sofrerão impactos com as mudanças.

Um Centro de Serviços Compartilhados dispõe de toda infraestrutura necessária de atividades operacionais e administrativas de apoio, permitindo ao cliente a escolha de quais atividades devem ser terceirizadas. As mudanças nos procedimentos organizacionais provocadas pelos CSC são pré-requisitos para a

padronização dos processos administrativos e melhor prestação de serviços, além do cumprimento da qualidade e agregação de valor para a organização.

Como ferramenta para um CSC, entende-se: os tipos de atividades a serem disponibilizadas aos clientes para a prestação de serviços administrativos. Nesse âmbito, estão enquadrados todos os serviços de apoio administrativo ao negócio propriamente dito. Estes serviços requerem o uso da mais alta tecnologia de conhecimento e informatização, cujas técnicas de análises devem ser proporcionadas pelos CSCs.

As técnicas a serem adotadas pelos CSCs correspondem à padronização dos serviços a serem prestados, como por exemplo, o uso dos indicadores econômico-financeiros de desempenho para avaliar a performance empresarial, o conceito de unidade de negócio, entre outros. Ainda, como técnica de workflow, pode-se mencionar os instrumentos tecnológicos disponíveis que demonstram a excelência em serviços e melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

O padrão de qualidade dos serviços prestados deve ser discutido junto aos clientes para garantir a manutenção do referencial de conformidade dos serviços contratados e para atender os objetivos estratégicos dos CSCs, que visam aumentar a competitividade da cadeia de valor dos clientes como fator de redução de custos e aumento da produtividade.

Tendo em vista o atendimento das expectativas que norteiam o modelo de CSC, com foco na gestão através da integração das atividades no processo, redução de custos como centralizador de atividades administrativas, em processo com as padronizações do aprimoramento da qualidade e melhoria contínua como excelência operacional, se faz necessário que a movimentação da documentação financeira seja tratada de forma integrada e com compromisso, responsabilidade e agilidade, a fim de otimizar o fluxo das informações.

3.1. Definições de Centro de Serviços Compartilhados

Observaram-se inúmeras definições sobre o centro de serviços compartilhados, mas não há nenhum consenso ou preocupação científica sobre o que de fato se entende por essa estratégia organizacional.

O centro de serviços compartilhados é compreendido com um sistema de gestão de centralização e compartilhamento de serviços. O maior desafio de uma

centralização é justamente gerenciar a universalidade de serviços que serão prestados centralizadamente. Dessa forma, o fator de sucesso e a boa nova deste modelo é justamente a de aplicar ferramentas de gestão específicas. De tal modo, a constituição de um sistema de gestão integrador de todas as iniciativas é o fator de sucesso.

Conforme Ramos (2005, p. 13) estabelece os seguintes termos: "Serviços compartilhados definidos como: *Shared services* é a prática em que unidades de negócios de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas".

O desafio da centralização consiste na gestão de inúmeros serviços que serão prestados de forma centralizada. Para tanto, a elaboração de um sistema de gestão integrador é a chave de sucesso deste processo.

3.2. Centro de Serviços Compartilhados na Organização

O faturamento da organização advém do núcleo operacional. O núcleo operacional da organização envolve os membros, os operadores, que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e à prestação dos serviços (MINTZBERG, 2003).

A cúpula estratégica, que vai desde a supervisão até o conselho, é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela (MINTZBERG, 2003). Portanto, a cúpula estratégica organiza e estrutura o processo produtivo, garantindo que a organização atinja seus objetivos.

Ocorre, porém, que esta cúpula estratégica necessita de conhecimentos específicos que lhe auxiliem na tarefa de administração do negócio, o que Mintzberg (2003) chama de tecnoestrutura. Na tecnoestrutura são encontrados os analistas que estão a serviço da organização para afetar o trabalho de outras pessoas e orientar, com seus conhecimentos específicos, a cúpula estratégica na tomada de decisões.

Os serviços de apoio, que Mintzberg (2003) chama de assessoria de apoio, constituem todas as atividades especializadas, criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional, ou seja, aquelas atividades que são essenciais para a organização, mas que não fazem parte do seu core business.

Desta forma, é possível compreender um centro de serviços compartilhados como a parte da organização dedicada a fazer gestão das atividades de suporte, como se fosse uma espécie de terceirização interna.

3.3. 1. Cliente

O cliente do centro de serviços compartilhados é aquele processo que detém a competência originária para estabelecer políticas, diretrizes, recursos, etc. E que, em última instância, é o que irá “terceirizar” o processo ao centro de serviços compartilhados, definir os papéis e responsabilidades e firmar o Acordo de Nível de Serviços – ANS.

A prestação de contas deve ser feita para o cliente, uma vez que caberá a este “pagar a conta” e definir pela continuidade ou não desta terceirização. A pesquisa de satisfação deve ser feita com este ator, já que o Acordo de Nível de Serviços é proporcional aos recursos que o cliente está disposto a pagar.

Sendo assim, o cliente é aquele que tomou a decisão de terceirizar parte do seu processo ao CSC e possui a liberdade e autoridade de retornar ao status quo ante. Como ele é o tomador de serviço e responde pelos efeitos positivos e negativos deste, deve estabelecer pontos de mensuração da qualidade, do custo, da entrega da avaliação, da satisfação e *check* dos acordos firmados (ANS).

Nas organizações é muito comum que esta delegação soe como uma espécie de transferência de competência, mas é apenas uma delegação, e quem delega continua responsável, sendo o CSC corresponsável.

O objetivo do cliente é delegar para o CSC as atividades transacionais de apoio para poder concentrar em suas atividades estratégicas e táticas. Desta forma, os serviços compartilhados possibilitam um corporativo enxuto e focado em atividades estratégicas e unidades focadas em suas atividades fins.

A força que move o cliente, em suas funções corporativas, é a centralização, padronização e uniformização, evitando-se o custo da replicação das estruturas em todas as unidades.

3.3.2. Fornecedor

O Fornecedor, por sua vez, é o próprio CSC, o qual recebeu a delegação de competência do cliente corporativo e sua essência está no dever de buscar a excelência operacional, racionalizando os recursos e entregando o valor contratado com o cliente, o qual se materializa pelo Acordo de Nível de Serviços – ANS. Trata-se de uma fábrica de serviços, a qual é referenciada pela ANS.

A área de atuação do centro de serviços esta parametrizada pelos limites do acordo de nível de serviços. Tais serviços, normalmente são de suporte aos negócios (*core business*) e sua centralização permite a redução de custo decorrente da escala, do escopo, da padronização e da expertise. A empresa dificilmente terá profissional de alta qualificação nessas funções em todas as unidades, mas é perfeitamente possível possuir profissionais de alto gabarito no centro de serviços, os quais emprestam sua competência para toda a organização.

A força que move o fornecedor (CSC) é de contribuir com serviços de suporte de alta qualidade e com custos adequados aos interesses da organização, tornando-se, desta forma, um diferencial competitivo.

3.3.3.Usuário

O usuário é o beneficiário dos serviços prestados pelo CSC. Não cabe a ele definir o nível de serviço. O ANS não é firmado com este ator, mas cabe ao CSC avaliar a percepção de que este tem dos serviços prestados, visando a melhoria continua dos serviços.

A força que move o ator usuário é a autonomia e descentralização, sendo seu desejo ter disponibilidade de serviços, conforme as suas necessidades.

Este fato é a motivo de atenção por parte do CSC, pois é fonte de muitas insatisfações, conflitos e questionamento, já que seus interesses são ilimitados e os recursos disponibilizados pela organização (cliente) são limitados.

Em alguns modelos de centro de serviços compartilhados não há obrigatoriedade de as unidades usufruírem dos serviços do CSC, tendo a alternativa de suprirem suas necessidades com estruturas próprias ou, até mesmo, comprando serviços de terceiros. Este modelo, no entanto, tem um nível menor de sinergia e ganhos menores, uma vez que um dos fatores de sucesso do CSC é justamente os ganhos de escala e de escopo.

As unidades de negócios que transferem a execução dos serviços de apoio perdem o poder e o controle da execução das atividades de apoio. A contrapartida para essa situação é que a unidade de serviço compartilhado (USC) assegura a execução dos serviços solicitados no nível de qualidade requerido e no prazo negociado com as unidades de negócios, gerenciando adequadamente todos os recursos necessários.

Uma premissa básica é que todos os recursos necessários para o cumprimento dos acordos estão disponíveis. Uma falha no atendimento às solicitações de serviços poderá ser imputada ao novo modelo, gerando insatisfação e imagem negativa da unidade prestadora de serviços.

A decisão de solicitar serviços é sempre da unidade de negócios. Isso demonstra a total dependência da USC, que não tem justificada a sua existência independente.

Essa unidade existe para a execução de atividades e da suporte a produção, com exceção do modelo de empresa independente. No modelo de empresa independente, o relacionamento entre o prestador e tomador de serviços se dá através de contratos, e não mais pela hierarquia. A empresa independente é mais uma alternativa de mercado para a realização de serviços de apoio.

3.3.4. Dono do Processo

Um centro de serviços caracteriza-se por ser uma universalidade de serviços, onde são encontradas dezenas, e até centenas de serviços prestados. Neste contexto, não é impressionante que os gestores tenham domínio e maestria na gestão de todos os processos e serviços prestados.

Condição para o crescimento e amadurecimento de um CSC é introduzir o dono de processo na gestão, ou seja, aquele que possui conhecimento profundo do processo. O dono de processo, além de ser um ator importante do CSC, é o autor e diretor do processo, pois tem responsabilidade na estruturação, padronização, gestão e aperfeiçoamento, através das ferramentas de melhoria contínua, como por exemplo, a identificação do *benchmark*.

O dono do processo tem que ter os ANS como sendo sua entrega; o gerenciamento da rotina da dia a dia como essência de seu trabalho; e, a comunicação e a transformação como fatores essenciais do sucesso.

As atividades deste profissional podem ser resumidas, de tal modo: uniformizar o entendimento sobre a forma de trabalho através da construção de uma visão homogênea em todas as unidades; melhorar o fluxo de informações a partir da modelagem dos processos e, conseqüentemente, reduzir as atividades que não agregam valor; padronizar o processo em função da definição de um referencial de conformidade (ANS); melhorar a gestão do processo através de indicadores de desempenhos, organização dos meios, sistemas, etc.; aumentar a compreensão teórica e prática sobre o seu processo, ampliando as possibilidades de reflexão, diálogo e ação voltadas ao desenvolvimento e aprimoramento do processo (visão sistêmica do processo); reduzir tempo e custo do processo, com enfoque econômico financeiro; aumentar a satisfação dos clientes e produtividade da equipe; e redução de defeitos.

4. ESTUDO DE CASO: OS CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Em pesquisa realizada junto às empresas clientes e não clientes do Centro de Serviços Compartilhados foram identificados os motivos que levam a optarem por ter o CSC como parceiro, e as vantagens e desvantagens segundo as mesmas.

A pesquisa foi desenvolvida no início do mês de Outubro de 2015 e aplicada em um grupo de empresas privadas brasileiras, presentes em diferentes e importantes setores da economia.

Das seis empresas citadas na pesquisa, são empresas que atuam nos segmentos de cimento; vestuários, calçados e artigos esportivos; engenharia e construção; construção e incorporação imobiliária; e no segmento de confecções de tecidos.

Os motivos, as vantagens, e desvantagens segundo as empresas que adotam o CSC como parceiro são:

Empresa 1 - Segmento de cimento.

Motivo - Necessidade de redução dos custos, otimização de tempo e possibilidade de crescimento através de ganho de produtividade em escala, são os fatores que considera mais relevantes frente ao novo cenário mundial.

Vantagens – Maior praticidade e facilidade no modelo de Gestão, pois possui os processos centralizados, maior qualidade na operação, pois as pessoas são especialistas em cada atividade que executa. Gestão voltada para pensamento estratégico, crescimento do negócio, pois a operação é conduzida por equipe qualificada, processos executados com mais agilidade e maior sinergia.

Desvantagem - Creem que uma desvantagem é delegar as responsabilidades para o terceiro e deixar de acompanhar de perto, ou seja, “delargar”, outros pontos de atenção: talvez o alto índice de rotatividade de profissionais, *turnover* e a possibilidade de perda de identidade da empresa Contratante: missão, visão e valores.

Empresa 2 - Segmento de vestuários, calçados e artigos esportivos.

Motivo - A necessidade de dar foco em sua “atividade fim”, deixando determinados processos para empresas com maior expertise.

Vantagens - Gestão de pessoas, pois não há mais a preocupação em criar backups para os momentos de ausências ou aumento de contingente para demandas sazonais; Menor preocupação com alterações de regras legislação de atividades que não são seu escopo de produção; Ganho de escala e agilidade de resposta das atividades terceirizadas; Padronização.

Desvantagens - Perda de margem de manobra quando necessário algo fora do escopo contratado. Ou seja, quando preciso algum relatório ou atividade que não esteja contratada, será necessário negociar prazos e custos com o BPO, diferentemente de quando a atividade faz parte do quadro de funcionários, que se resolveria fazendo a realocação das prioridades e recursos.

Empresa 3 - Segmento de engenharia e construção.

Motivo - Redução de custos, e para que a empresa possa canalizar energia em seu core business.

Vantagens – Redução de Custos, sendo a economia de escala e escopo; Localização em áreas que permitem reduções de custos trabalhistas; Alavancagem das compras por meio da consolidação de fornecedores.

Serviços / Atividades, como maior *expertise* por meio de especialização; Transparência; As expectativas são gerenciadas por acordos de nível de serviços; Padronização e otimização de processos.

Desvantagens - A empresa passa a ter processos/informações de forma mais padronizada, dificultando a personalização de alguns processos; tanto isso quanto a “perda de poder” pode levar a resistência e boicote por parte de alguns profissionais da empresa que está terceirizando suas atividades.

Os motivos, as vantagens, e desvantagens segundo as empresas que não adotam o CSC como parceiro são:

Empresa 4 - Segmento de construção e incorporação imobiliária.

Motivo - Medo de perda de identidade com o cliente, pois entendem que o atendimento dos profissionais terceiros possam não transmitir essa identidade aos seus clientes. Cultura de gestão mais familiar e conservadora, que prezam por ter a operação por perto, sobre seu comando, insegurança e receio de quebra de contratos.

Vantagens - Ter uma gestão mais próxima e com pessoas com maior identificação com a empresa.

Desvantagens - Administrar custos com estrutura própria, processos descentralizados e menos enxutos, espaço para arquivos de documentos/ contratos etc; alto custo com desenvolvimento/ tecnologia/ softwares.

Empresa 5 - Segmento de construção e incorporação imobiliária.

Motivo - o motivo principal da não terceirização é o de ter todos os processos muito mais próximos e com controle *full time*, além do receio de engessamento do processo.

Vantagens - Não terceirizar as atividades só compensa quando os custos do BPO superam em muito os custos de manutenção das atividades na empresa.

Desvantagens - A única desvantagem, administrável, é a de margem de manobra quando necessário algo fora do escopo, situação que pode demandar mais tempo de execução ou custo de uma atividade do que quando está internalizada.

Empresa 6 - Segmento de confecções de tecidos.

Motivo - Fatores como, receio de perder o controle da operação, perda de poder, e necessidade de adequação a uma nova situação são os principais motivos que ainda hoje levam a resistência de algumas empresas em pensar na possibilidade de terceirizar seus processos.

Vantagens – A empresa pode continuar a ter processos personalizados.

Desvantagens - atividades que não façam parte de seu *core business* devem ser consideradas num plano de terceirização.

5. CONCLUSÃO

Para uma organização sobreviver em ambiente de concorrência em uma economia globalizada, torna-se necessária a utilização de técnicas avançadas de gerenciamento de negócios. Neste contexto, o gestor financeiro exerce um papel importante, de agregar valor à organização, empregando técnicas de planejamento e controle para o processo de tomada de decisão.

O planejamento e controle financeiro exigem monitoramento e constantes ajustes para atingir com eficácia os objetivos pretendidos.

A inovação, a partir da opinião do cliente, é um método usado para identificar e priorizar necessidades dos clientes e para melhorar o desenvolvimento do produto e qualidade do serviço prestado. Usando uma combinação de técnicas de pesquisa qualitativas e quantitativa, empresas podem identificar necessidades não atendidas.

As empresas que adotam o CSC como parceiro, passam a terceirizar os serviços de *BackOffice*.

Ao terceirizar, a empresa contrata serviços de terceiros para realizar atividades que não fazem parte de seu *core business*. Contratar terceiros permite que a empresa foque seus esforços nas suas *Core Business*.

Muitas empresas acreditam que terceirização reduz os custos e melhora o desempenho das atividades. Terceiros especializados em uma determinada atividade podem custar menos e ser mais eficientes, dado o foco e o ganho de escala. Através da terceirização, uma empresa pode ter acesso ao “estado-da-arte” em todas as atividades de negócio sem precisar ter controle interno sobre todas elas.

Aspecto relevante na utilização desta ferramenta é que a terceirização só é útil quando se tem total domínio das entregas e do processo. Uma vez maduro o processo é que se deve avaliar e comparar com os fornecedores. Caso os resultados dos terceiros forem superiores, a terceirização é positiva, caso contrario o CSC poderá ser tornar refém do terceiro por não ter domínio daquilo que está comprando.

A gestão de um CSC é desafiador, pois envolve muitos serviços, clientes, fornecedores, padrões, entregas, etc. Portanto, é essencial que se estabeleça ferramentas que possibilitem a gestão da rotina do dia a dia.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AFFONSO, H. J. ; MARTINS, Henrique Cordeiro. Centro de Serviços Compartilhados: impactos da implementação do modelo na estratégia, na estruturação e na gestão de empresas do setor privado. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 11, 2010.

ARAUJO, Adriana Maria Procópio de. **Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSAF NETO, Alexandre. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **A dinâmica das decisões financeiras**. Caderno de estudos. São Paulo: FIPECAFI, 1997.

BERTI, Anélio. **Contabilidade de Análise de Custos**. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2006.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa**: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

DUBOIS, Alex; KULPA, Luciana; Souza, Luiz Eurico. **Gestão de Custos e Formação dos Preços**. São Paulo: Atlas, 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. 7. Ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GITMAN, L. J. MADURA, J. **Administração Financeira**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Pearson, 2003.

GROPELLI, A. A. **Administração Financeira**: 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 1998.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentaria**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVESI, Clóvis Luís. **Introdução à Administração Financeira**: texto e exercícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

POMPERMAYER, Cleonice Bastos; LIMA, João Evangelista Pereira. **Finanças Empresariais**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.

RAMOS, Luciano José Trindade. **Serviços Compartilhados como forma de estruturação organizacional**. Salvador: 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SCHIER, Carlos Ubiritam da Costa. **Gestão de Custos**. Curitiba: Ibpex, 2006.

ANEXO A – Pesquisa Clientes CSC

Para as empresas parceiras do CSC.

Empresa - 1

Quais os motivos que levaram a empresa a ter o CSC como parceiro?

Necessidade de redução dos custos, otimização de tempo e possibilidade de crescimento através de ganho de produtividade em escala, são os fatores que considero mais relevantes frente ao novo cenário mundial.

Quais são as vantagens para a empresa em ter o CSC como parceiro?

Além dos citados acima, maior praticidade e facilidade no modelo de Gestão, pois temos os processos centralizados, maior qualidade na operação, pois as pessoas são especialistas em cada atividade que executa, Gestão voltada para pensamento estratégico, crescimento do negócio, pois a operação está sendo conduzida por equipe qualificada, processos executados com mais agilidade e maior sinergia.

Existe alguma desvantagem? Se sim, quais são?

Creio que uma desvantagem seria delegar as responsabilidades para o terceiro e deixar de acompanhar de perto, ou seja, “delargar”, outros pontos de atenção: talvez o alto índice de rotatividade de profissionais, turnover e a possibilidade de perda de identidade da empresa Contratante: missão, visão e valores.

Empresa – 2

Quais os motivos que levaram a empresa a ter o CSC como parceiro?

A necessidade de dar foco em sua “atividade fim”, deixando determinados processos para empresas com maior expertise.

Quais são as vantagens para a empresa em ter o CSC como parceiro?

- Gestão de pessoas, pois não há mais a preocupação em criar backups para os momentos de ausências ou aumento de contingente para demandas sazonais;

- Menor preocupação com alterações de regras legislação de atividades que não são seu escopo de produção;
- Ganho de escala e agilidade de resposta das atividades terceirizadas;
- Padronização.

Existe alguma desvantagem? Se sim, quais são?

Acredito que a principal perda seria a de margem de manobra quando necessário algo fora do escopo contratado. Ou seja, quando preciso algum relatório ou atividade que não esteja contratada, será necessário negociar prazos e custos com o BPO, diferentemente de quando a atividade faz parte do quadro de funcionários, que se resolveria fazendo a realocação das prioridades e recursos.

Empresa – 3

Quais os motivos que levaram a empresa a ter o CSC como parceiro?

- Redução de Custos
- Permitir que a empresa possa canalizar energia em seu core business.

Quais são as vantagens para a empresa em ter o CSC como parceiro?

Redução de Custos

- ü Economia de escala e escopo.
- ü Localização em áreas que permitem reduções de custos trabalhistas.
- ü Alavancagem das compras por meio da consolidação de fornecedores.

Serviços / Atividades

- ü Maior *expertise* por meio de especialização.
- ü Transparência.
- ü As expectativas são gerenciadas por acordos de nível de serviços.
- ü Padronização e otimização de processos.

Existe alguma desvantagem? Se sim, quais são?

A empresa passa a ter processos/informações de forma mais padronizada, dificultando a personalização de alguns processos; tanto isso quanto a “perda de

poder” pode levar a resistência e boicote por parte de alguns profissionais da empresa que está terceirizando suas atividades.

Empresa não parceira/ cliente CSC

Para as empresas que não têm o CSC como parceiro.

Empresa – 4**Quais os motivos que levaram a empresa optar por não ter o CSC como parceiro?**

Medo de perda de identidade com o cliente, pois entendem que o atendimento dos profissionais terceiros possam não transmitir essa identidade aos seus clientes. Cultura de gestão mais familiar e conservadora, que prezam por ter a operação por perto, sobre seu comando, insegurança e receio de quebra de contratos.

Quais são as vantagens em não ter o CSC como parceiro?

Ter uma gestão mais próxima e com pessoas com maior identificação com a empresa.

Existe alguma desvantagem? Se sim, quais são?

Creio que a principal desvantagem de quem não terceiriza seja administrar custos com estrutura própria, processos descentralizados e menos enxutos, espaço para arquivos de documentos/contratos etc, alto custo com desenvolvimento/tecnologia/software.

Empresa - 5**Quais os motivos que levaram a empresa optar por não ter o CSC como parceiro?**

Acredito que o motivo principal da não terceirização é o de ter todos os processos muito mais próximos e com controle fulltime, além do receio de engessamento do processo.

Quais são as vantagens em não ter o CSC como parceiro?

Não terceirizar as atividades só compensa quando os custos do BPO superam em muito os custos de manutenção das atividades na empresa.

Existe alguma desvantagem? Se sim, quais são?

A única desvantagem, que vejo como administrável, é a de margem de manobra quando necessário algo fora do escopo, situação que pode demandar mais tempo de execução ou custo de uma atividade do que quando está internalizada.

Empresa - 6**Quais os motivos que levaram a empresa optar por não ter o CSC como parceiro?**

Acredito que fatores como receio de perder o controle da operação, perda de poder, e necessidade de adequação a uma nova situação são os principais motivos que ainda hoje levam a resistência de algumas empresas em pensar na possibilidade de terceirizar seu processos.

Quais são as vantagens em não ter o CSC como parceiro?

Sua empresa pode continuar a ter processos personalizados.

Existe alguma desvantagem? Se sim, quais são?

Acredito que atividades que não façam parte de seu core business devem ser consideradas num plano de terceirização.