



## APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD NUMA ESTRUTURA DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Caroline Campos Barata Soares

Gabriel Frederico Carvalho Runte

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientador: Amarildo Fernandes

Rio de Janeiro

Setembro de 2012

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD NUMA  
ESTRUTURA DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Caroline Campos Barata Soares

Gabriel Frederico Carvalho Runte

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinado por:

---

Prof. Amarildo Fernandes

---

Prof. Rosemarie Broker Bone

---

Carolina Campos Tavares

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

SETEMBRO de 2012

Soares, Caroline Campos Barata

Runte, Gabriel Frederico Carvalho

Aplicação da metodologia do Balanced Scorecard numa estrutura de Centro de Serviços Compartilhados/ Caroline Campos Barata Soares e Gabriel Frederico Carvalho Runte – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2012.

ix, 85 p.:il.; 29,7 cm.

Orientador: Amarildo Fernandes

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso de Engenharia de Produção, 2012.

Referencias Bibliográficas: p.83-85.

1. Centro de Serviços Compartilhados 2. Balanced Scorecard 3. Indicadores de Desempenho.

I. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. II. Título.

## **Agradecimentos**

Ao professor Amarildo Fernandes por sua colaboração para o nosso desenvolvimento acadêmico e, sobretudo, pela ajuda dada a nós, contribuindo para a estruturação e elaboração deste trabalho.

Aos nossos colegas da Visagio, pelo apoio e incentivo, além de contribuição, compartilhando conhecimento e experiências sobre os assuntos tratados nesse trabalho. Gostaríamos também de mencionar a importância da Visagio em nossas vidas. Foram bons anos de aprendizado e desenvolvimento que nos permitiram ter contato com os conceitos que serão abordados nesse estudo.

Às nossas famílias e amigos, que sempre estiveram presentes nesta jornada, incentivando e dando força quando mais precisávamos.

Ao Corpo Docente do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro por seus ensinamentos e sua colaboração para que pudéssemos nos tornar profissionais responsáveis, com um conjunto enorme de conhecimentos agregados durante o curso.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esse trabalho se tornasse possível.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

## APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD NUMA ESTRUTURA DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Caroline Campos Barata Soares

Gabriel Frederico Carvalho Runte

Setembro/2012

Orientador: Amarildo da Cruz Fernandes

Curso: Engenharia de Produção

O objetivo desse trabalho se deu na utilização da metodologia do Balanced Scorecard em uma estrutura de Centro de Serviços Compartilhados, discutindo como essas duas metodologias podem se adequar. Ao final do trabalho propôs-se um modelo básico para aplicação em CSCs e exemplificou-se com a aplicação hipotética em um caso real.

O estudo foi realizado em três etapas: Fundamentação teórica, Integração dos conceitos e Estudo de caso. Na primeira delas, foram detalhados os conceitos de Indicadores de desempenho, Balanced Scorecard e Centro de Serviços Compartilhados. Em seguida foi tratada a gestão por indicadores de desempenho. Nesta etapa é feito o paralelo entre o BSC e o CSC. E, por fim, foi realizado um estudo de caso onde foi aplicado o modelo básico proposto a um caso real, resultando em uma maneira muito eficiente de controlar a estratégia do CSC utilizando seus indicadores e metas. A escolha do setor de Construção Civil auxilia ao entendimento dessas metodologias, pois demonstra claramente o potencial do CSC através das rápidas mobilizações e desmobilizações, além dos diversos controles que existem em todas as etapas da produção.

O resultado foi bastante satisfatório, inclusive procurou discutir como que o modelo de Balanced Scorecard pode se adaptar a estruturas onde a questão financeira pode ser um objetivo secundário.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados, Balanced Scorecard, Indicadores de Desempenho

Abstract of the Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

## APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD METHODOLOGY IN A SHARED SERVICES STRUCTURE

Caroline Campos Barata Soares

Gabriel Frederico Carvalho Runte

September/2012

Advisor: Amarildo da Cruz Fernandes

Department: Industrial Engineering

The aim of this study occurred in the use of the Balanced Scorecard methodology in a framework of Shared Services Center, discussing how these two methodologies can fit. This study proposes a basic BSC model for application in CSCs and was exemplified by hypothetical application in a real case.

The study was conducted in three stages: Theoretical basis, Integration of concepts and Case Study. In the first, were detailed concepts of Indicators Performance, Balanced Scorecard and Shared Services Center. Then, was commented about management using key performance indicators. In this stage was made the parallel between the BSC and CSC. Finally, we conducted a case study where we applied the proposed basic model to a real case, resulting in a very efficient way to control the strategy of CSC using its indicators and targets. The choice of the construction sector helps the understanding of these methodologies, it clearly demonstrates the potential of CSC through the rapid mobilization and demobilization, as well as various controls that exist in all stages of production.

The result was very satisfactory, even discussing how Balanced Scorecard model can adapt to structures where the financial perspective may be a secondary goal.

Keywords: Shared Services, Balanced Scorecard, Key Performance indicators

# Sumário

1.	Introdução .....	1
2.	Fundamentação Teórico-Empírica .....	3
2.1.	Indicadores de Desempenho.....	3
2.1.1.	Definição.....	4
2.1.2.	A Necessidade e os Benefícios de Medir.....	6
2.1.3.	Seleção do que Medir.....	9
2.1.4.	Construção do Indicador .....	11
2.1.5.	Análise dos Indicadores.....	13
2.1.6.	Sistema de Indicadores .....	13
2.1.7.	Barreiras à implantação .....	15
2.2.	Balanced Scorecard (BSC).....	16
2.2.1.	Definição.....	16
2.2.2.	Mapas Estratégicos .....	18
2.2.3.	Benefícios e Pontos Fracos do BSC.....	21
2.3.	Centro de Serviços Compartilhados .....	22
2.3.1.	Conceitos e Definições .....	24
2.3.2.	Modelos de Serviços Compartilhados .....	29
2.3.3.	Vantagens e Desvantagens da Implementação de um CSC .....	34
2.3.4.	Governança .....	39
3.	Metodologia .....	43
4.	Gestão do CSC por indicadores .....	46
4.1.	Indicadores de Controle de Processo.....	46
4.2.	Indicadores de Precificação.....	51
4.3.	Indicadores Satisfação dos clientes.....	52
4.4.	Governança do modelo.....	53
4.5.	Aplicação do BSC no CSC.....	53
4.5.1.	Etapas para implementação do BSC.....	55
4.5.2.	Análise das perspectivas .....	58
4.5.3.	Modelo Base do BSC no CSC .....	59
5.	Estudo de Caso .....	62
5.1.	Descrição da Empresa Estudada .....	62
5.1.1.	Macroprocessos do Modelo Centralizado .....	65
5.2.	Aplicação do modelo básico de BSC no CSC estudado.....	68

5.2.1. Detalhamento de cada objetivo e as suas relações .....	72
6. Conclusão .....	82
7. Referências Bibliográficas .....	84



# Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 - Evolução da Gestão .....	3
Figura 2 - Método PDCA de Gerenciamento de Processos .....	7
Figura 3 - Níveis hierárquicos dos indicadores.....	10
Figura 4 - Exemplos de Quadro de Gestão à Vista .....	13
Figura 5 - Exemplo de Dashboard .....	14
Figura 6 - Estruturação do BSC .....	18
Figura 7 - Relações de Causa e Efeito no Mapa Estratégico do BSC .....	19
Figura 8 - Adoção do Modelo de CSC .....	23
Figura 9 - Implementação de Serviços Compartilhados no Brasil .....	24
Figura 10 - Modelo de CSC da Deloitte .....	26
Figura 11 - Representação da estrutura do compartilhamento de serviços.....	27
Figura 12 - Matriz Escala e Eficiência vs. Nível de Atendimento.....	28
Figura 13 - Resumo dos Modelos de Serviços Compartilhados .....	32
Figura 14 - Grau de maturidade x Complexidade.....	33
Figura 15 - Os Melhores Elementos da Descentralização e Centralização Abordados pelo.	35
Figura 16 - Razões para implementar um CSC.....	36
Figura 17 - Razões para não Implantar O CSC.....	38
Figura 18 - Matriz de decisão de migração .....	41
Figura 19 - Modelo de Gestão de um CSC .....	42
Figura 20 - Metodologia do Trabalho .....	44
Figura 21 - Evolução do Custo em Função do Nível de Atendimento .....	48
Figura 22 - Acordos de Nível de Serviço.....	50
Figura 23 - Grau de Satisfação dos Clientes.....	53
Figura 24 - Etapas de Viabilização de uma empresa orientada à estratégia .....	57
Figura 25 - Escopo de Estruturação do CSC .....	64
Figura 26 - Processos de Gestão de Pessoas .....	65
Figura 27 - Divisão dos Processos de Contabilidade e Finanças.....	66
Figura 28 - Divisão dos processos de TI.....	67
Figura 29 – Mapa de Objetivos - Modelo de BSC aplicado Ao CSC da empresa estudada .	71
Tabela 1 - Tabela Resumo de Indicadores .....	79

# 1. Introdução

Tomada de decisão é o processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as ações a serem realizadas. Decidir qual veículo comprar, o filme que deseja assistir ou a quantidade de funcionários que você precisa contratar para a sua empresa, requer informações que possam ser analisadas e convertidas em ações. É com base nas informações que a trajetória de um negócio deve ser decidida. Sem informação não há o que fazer, não há decisão a ser tomada.

Em função do processo de mudanças aceleradas, principalmente no que diz respeito aos avanços da tecnologia atrelada a era da informação, a utilização da informação de forma eficaz e eficiente tem se tornado grande diferencial competitivo nas organizações empresariais. O desenvolvimento e a crescente evolução das organizações é fruto da evolução do conhecimento e da informação. Para ser um bom competidor, já não basta deter poder sobre os meios físicos ou tangíveis. É necessário possuir uma boa gestão do conhecimento também. O bom gerenciamento da empresa advém da boa administração das informações, com o que concorda HARPER, apud KOTLER (1998), ao afirmar: “dirigir bem um negócio é administrar seu futuro; dirigir o futuro é administrar informações”.

A informação, para ser bem utilizada pela empresa, necessita ser traduzida em uma linguagem de uso comum e adequada para a análise e tomada de decisão. Assim surge o indicador, que é o agente tradutor da informação, democratizando o acesso às informações por todos os interessados, de maneira única e universal.

Uma metodologia que retrata bem a utilização de indicadores para a tomada de decisão de forma estratégica é o *Balanced Scorecard*, que através de alguns requisitos traduz a estratégia em termos operacionais, auxiliando no gerenciamento da mesma. Segundo FERNANDES, A. (2003), o BSC (*Balanced Scorecard*) é construído a partir da identificação de fatores tangíveis e intangíveis; criação de hipóteses de correlação entre esses fatores por intermédio de relações de causa e efeito; monitoramento de indicadores; teste de hipóteses de causa e efeito; alinhamento e gerenciamento do atingimento de metas, a fim de que se criem as condições para o *feedback* e aprendizado estratégico de alto nível.

Outra tendência observada no mercado, que tem sido utilizada a fim de garantir competitividade para as empresas de grande porte, é a criação de um Centro de Serviços Compartilhados. O CSC é uma estrutura interna que tem como objetivo centralizar as

atividades de suporte da empresa, a fim de obter ganhos de escala, padronização dos processos e, ao mesmo tempo, permitir que as unidades de negócio foquem no seu core business. Essa estrutura torna a empresa mais enxuta, aumenta a produtividade e reduz os custos dos processos.

Apesar do enfoque interno desempenhado pelo Centro de Serviços Compartilhados, o mesmo possui uma posição bastante estratégica nas empresas. Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* pode se encaixar como uma excelente opção, não só para adequar a estratégia do CSC às estratégias da empresa, como também para acompanhar e divulgar seus próprios objetivos internos.

O objetivo deste trabalho então é construir um modelo básico de um plano estratégico voltado para Centros de Serviços Compartilhados, através do gerenciamento de indicadores chave de desempenho e indicadores gerenciais como um todo com a utilização da metodologia do *Balanced Scorecard*.

O trabalho foi dividido em cinco capítulos: Fundamentação teórica, Metodologia, gestão do CSC por indicadores, Estudo de caso e Conclusão.

A Fundamentação Teórica primava por detalhar os conceitos de *Balanced Scorecard* e Centro de serviços compartilhados para que os mesmos pudessem ser entendidos e debatidos. Além disso foi apresentado um detalhamento sobre a gestão por indicadores e como os mesmos podem ajudar na mensuração de pontos de atenção.

No capítulo da Metodologia foi listado qual o processo de estruturação desse trabalho e qual o caminho a ser seguido na análise visando buscar as melhores observações e conclusões sobre o modelo.

No capítulo Gestão do CSC por Indicadores, visava entender como funciona o controle e avaliação da gestão de um centro de serviços compartilhados. Indica quais são os principais indicadores e metas atrelados ao desempenho de um CSC e finaliza descrevendo a proposta de aplicação da metodologia *Balanced Scorecard* neste centro. Finalizando o capítulo com a proposta de modelo básico de BSC para o CSC.

Para ter um exemplo claro e aplicável do novo modelo básico, o capítulo do Estudo de Caso, se propunha utilizar a metodologia em caso real. Para isso foi identificada uma empresa em fase de implementação do CSC para que as o resultado fosse mais visível.

Na Conclusão foi consolidada a ideia do projeto, incrementando as dificuldades para se alcançar o resultado do estudo de caso e próximos passos de estudo.

## 2. Fundamentação Teórico-Empírica

### 2.1. Indicadores de Desempenho

Nas últimas décadas, temos observado uma preocupação crescente das organizações com relação aos seus modelos de gestão, motivadas principalmente pela sobrevivência e competitividade no mercado. Desta forma, novas ideias e práticas gerenciais foram surgindo ao longo do tempo, com diferentes focos.

Analisando um contexto histórico, segundo (PEREIRA, 2005), durante a 2ª Revolução Industrial, iniciou-se, em torno de 1920, a Era da Gestão Empresarial, a qual se divide em quatro períodos diferentes:



**Figura 1 - Evolução da Gestão**

Fonte: Os Autores

Nos dois primeiros períodos, a gestão era feita com base em indicadores que representavam algo que já tinha acontecido, sem dar muitas pistas sobre o futuro. Depois as empresas desenvolveram uma preocupação maior com a satisfação dos clientes, impulsionadas pela concorrência do mercado, assim como com os interesses de outros agentes externos e com questões sociais e ambientais.

O fato é que desde o surgimento das primeiras indústrias, identificou-se a necessidade de quantificar e/ou qualificar as operações para que se pudesse controlar determinados aspectos e, dessa forma, realizar a gestão do negócio. E foi dentro desse conceito de Gestão Empresarial que surgiram as primeiras medições de indicadores. A partir da década de 80, principalmente, diversas empresas avançaram com a identificação de seus processos e

definição de diversos indicadores, de forma que fosse possível a sua medição e avaliação na busca de uma melhoria contínua dos mesmos.

Segundo CARIBE (2009), os indicadores e sua utilização ganharam transcendência a partir do auge dos sistemas de gestão da qualidade total. As normas que integram a família ISO 9000<sup>1</sup> apresentam os conceitos relacionados à gestão da qualidade que consiste num conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade, que por sua vez está relacionado ao atendimento das exigências dos clientes. A gestão da qualidade está fundamentada em uma visão integrada dos processos, sistemas e recursos disponíveis na organização.

A implementação dos Sistemas de Qualidade trouxe às empresas um ambiente mais organizado. As empresas passaram a ter que medir o desempenho de seus produtos, processos, índice de reclamações de clientes, percentual de retrabalho, etc. Deste ponto em diante, o ambiente esteve então mais favorável ao desenvolvimento dos indicadores de desempenho. No entanto, a melhoria do controle do desempenho é o novo desafio, seja na obtenção de dados confiáveis e representativos, seja no estabelecimento dos padrões de comparação e de desempenho.

Neste capítulo iremos abranger desde o conceito de “indicadores”, como construí-los, os benefícios e a importância de uma gestão por indicadores, até as principais dificuldades encontradas na implementação dessa gestão.

### **2.1.1. Definição**

A International Standart Organization (ISO) estabelece que indicadores são: *“Expressão (numérica, simbólica ou verbal) empregada para caracterizar as atividades (eventos, objetos, pessoas), em termos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de determinar o valor”* (ISO, 1998, p. 3).

Para JUNG (2006), os indicadores podem ser definidos como a quantificação de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge uma meta especificada. Já para

---

<sup>1</sup> NBR ISO 9000 – Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário: define os principais conceitos utilizados nas normas da série NBR ISO 9000

NBR ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos: define os requisitos básicos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade. Essa é a norma de certificação

ISO 9004 – Sistemas de Gestão da qualidade – diretrizes para melhoria de desempenho: fornece diretrizes para a melhoria do desempenho de um sistema de gestão da qualidade e determina a extensão de cada um de seus elementos. Juntamente com a NBR ISO 9001 forma o par consistente.

PARMENTER (2007), indicadores representam um conjunto de medidas centradas nos aspectos do desempenho mais críticos para o sucesso atual e futuro da organização.

Ao entender o conceito de indicadores dado por PARMENTER como sendo um conjunto de medidas, vê-se que esse conceito se completa pelo de SACARENO e LEVAV (1992). Para os autores, os indicadores são variáveis que medem quantitativamente as variações no comportamento dos critérios de qualidade anteriormente estabelecidos. É a variável que descreve uma realidade, devendo para isso ter as características de uma medida válida em termos estatísticos.

CARREGARO (2003) afirma que os indicadores são ferramentas de gestão que permitem desenvolver um processo de avaliação, por isso devem estar vinculados com o sistema de gestão da organização, levando em consideração suas metas e seus objetivos. Para ele, os indicadores são sinais vitais da organização, pois comunicam o que é importante para toda a organização, a estratégia do primeiro escalão para os demais níveis, resultados dos processos, o controle e a melhoria dentro dos processos no sentido inverso.

Os indicadores, conforme enfatizam TAKASHINA e FLORES (2005), são utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos, serviços e processos ao longo do tempo e consideram indicadores como formas de representação quantificáveis das características de produtos, serviços e processos.

Podemos concluir que os indicadores de desempenho são ferramentas de gestão ligadas ao monitoramento, utilizadas para alcançar resultados ou características desejáveis de uma iniciativa, processo, estratégia ou negócio. Também possibilitam enxergar melhor os avanços em termos de resultados ou de impactos, quando observamos a sua evolução. Um indicador é, portanto, uma ferramenta básica para o gerenciamento de uma organização, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, fornecendo informações essenciais para os processos de avaliação e de tomada de decisão. Os indicadores devem fornecer uma boa visão acerca do que se deseja medir, mas vale ressaltar que, sempre necessitará de uma interpretação no contexto em que estão inseridos. Para isso, quatro grandes grupos de indicadores podem ser considerados:

1. Indicadores de Resultado: Indicam o grau de sucesso no que foi realizado, não dependendo exclusivamente das competências da empresa, podendo ser influenciados por fatores externos. Ex.: Indicadores financeiros (lucro do período, retorno sobre investimento), Indicadores de Vendas (pedidos efetivados, faturamento líquido), alguns indicadores da área de Gestão de Pessoas de uma Empresa (rotatividade, absenteísmo), etc.

2. Indicadores de Desempenho: Retratam o andamento de processos, medindo o empenho da organização em suas várias atividades. Ex.: Vendas (pedidos tirados/dia, visitas à clientes/mês, itens por pedido), Finanças (Documentos Fiscais emitidos, Pagamentos efetuados no período), em Gestão de Pessoas (treinamentos ministrados/área, contratações realizadas/mês), etc.

3. Indicadores de Tendência: Medem aspectos que indicam se a organização está no caminho certo para alcançar seus objetivos. Ex.: Indicadores de mercado, econômicos ou sociais, que sinalizam movimentos na atividade social em relação à demanda, poder de compra, satisfação dos clientes, tempo de carregamento de um caminhão, etc.

4. Indicadores de Capacidade: Mostram limites referenciais. Um exemplo seria a capacidade produtiva, de atendimento, de distribuição, etc.

Entretanto, essa classificação só faz sentido se estiver associada ao objetivo estratégico da organização. Pois um indicador de resultado de um objetivo pode ser um indicador de tendência de outro objetivo. Por exemplo, um indicador de erro no processo de fabricação (resultado) é um indicador de tendência da satisfação do consumidor.

Na prática empresarial atual, os indicadores de desempenho estão relacionados diretamente com o *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC, segundo KAPLAN e NORTON (1997), é um instrumento de comunicação e alinhamento da estratégia da organização, que abrange um sistema de medição do desempenho. Para se obter as melhores informações a respeito da atuação organizacional, é necessário medir a eficiência, a eficácia e a efetividade da mesma. Antes de definir os indicadores que serão medidos, é necessário esclarecer os objetivos principais para que tais medições sejam realizadas.

### **2.1.2. A Necessidade e os Benefícios de Medir**

O objetivo principal de um indicador é fornecer informações para a tomada de decisão. Os indicadores que representam determinado processo sinalizam como ele se encontra e mostram para a gerência como as tarefas estão sendo desenvolvidas. Fundamentalmente, os indicadores oferecem à gerência números que indicam o estado ou o estágio das várias etapas de um dado processo, cabendo à mesma decidir quais ações serão tomadas a partir da análise dos números apresentados. Desta forma, os gestores podem direcionar os esforços, priorizando aquilo que é realmente relevante para os processos de negócios.

Se os indicadores não são compreendidos e analisados de maneira que agregue valor, ou se não estão de acordo com os objetivos estratégicos da empresa fornecendo informações

relevantes para o negócio, não vale a pena medi-los. O mais importante de um sistema de indicadores não é a medição, mas sim as ações que você toma a partir dos indicadores levantados. Eles devem auxiliar também na identificação dos principais gargalos ou gaps dos processos, apoiando o sistema de melhorias. A partir de um sistema de avaliação de performance por indicadores, as empresas criam as condições para que os resultados sejam monitorados, os objetivos gerenciados e as melhorias realizadas.

A filosofia de funcionamento de um sistema de indicadores tem por base o ciclo do PDCA, que faz parte do sistema de melhoria contínua. O PDCA é um método utilizado pelas organizações para gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas, tomando as informações como fator de direcionamento das decisões.



**Figura 2 - Método PDCA de Gerenciamento de Processos**

Fonte: CAMPOS, Vicente F. (1992)

A primeira fase corresponde ao planejamento, onde são definidas as metas do processo analisado (onde se deseja chegar), estabelecendo os métodos que poderão ser utilizados para alcançar tais metas. A segunda etapa compreende a educação e o treinamento para que as ações planejadas possam ser executadas. Paralelamente à execução, as informações geradas no processo são registradas. A terceira etapa tem como objetivo comparar a execução com o que foi planejado, através das informações registradas. É nesta etapa que os indicadores têm maior influência, podendo eles quantificar e/ou qualificar o que foi executado. E a quarta etapa implica em ações corretivas definidas a partir da análise dos resultados obtidos durante o processo.



Algumas empresas possuem modelos formais de armazenamento de informações, utilizam tecnologias de sistemas mais avançadas, possuem um modelo de gestão dos processos mais maduro, o que facilita a coleta de informações para a construção dos indicadores. Já outras, com modelos informais e mais imaturos, podem ter sua gestão prejudicada pela baixa qualidade das informações.

Devemos destacar também a importância da disseminação da cultura de indicadores pela empresa, deixando claro para todos os envolvidos, o que será medido e como será o processo de medição. Desta forma, pode-se orientar a rotina das pessoas, dando às áreas da organização senso de prioridade, além de garantir um alinhamento das áreas na busca de objetivos comuns (os objetivos da organização).

Já foram citados alguns, mas são muitos os benefícios que podem ser obtidos através das medições de indicadores. Indubitavelmente, a cultura de indicadores dentro de uma empresa influencia muito o comportamento das pessoas. Tanto a produtividade quanto a qualidade tendem a aumentar quando os processos estão sendo medidos. Esse fato se acentua mais ainda quando os resultados dos indicadores estão atrelados a metas de desempenho e bônus. Muitas empresas utilizam essa estratégia para aumentar a performance das áreas.

Outra grande vantagem desse modelo de gestão por indicadores é a capacidade da organização em identificar o que pode ser melhorado. Através dos resultados dos indicadores, observam-se os pontos fracos de cada processo, indicando que aquele pode ser um ponto de melhoria. Os indicadores proporcionam visibilidade do que está acontecendo em todas as áreas de uma empresa e, se comparados com indicadores de outras organizações, permitem que se tenha uma ideia de como a empresa está em relação ao mercado também.

Em um ambiente de forte concorrência como o que se verifica atualmente, as empresas com mais chances no mercado serão aquelas que utilizarem da melhor forma seus indicadores para identificar as mudanças necessárias em busca da satisfação dos seus clientes.

Para identificar a necessidade da gestão por indicadores de determinados processos, primeiramente deve-se avaliar a necessidade de proporcionar visibilidade do processo, para depois definir o que se deseja ver e o objetivo da medição. Existem vários motivos para controlar um processo, entre eles: prevenir erros e as suas reincidências; monitorar os processos de gerenciamento e planejamento; identificar as causas dos desvios; proteger os recursos da organização; verificar o cumprimento das políticas e dos procedimentos, etc.

Então, algumas perguntas devem ser feitas:

- Você tem como objetivo melhorar o desempenho da sua área ou controlar o cumprimento de regras/normas?

- O que você acha que precisa melhorar ou precisa ser controlado?
- Quanto você quer melhorar?
- Aonde você quer chegar?
- Como você vai saber se melhorou ou não?

### **2.1.3. Seleção do que Medir**

Feita a análise anterior, inicia-se então o processo de seleção do que medir.

Se uma organização possui indicadores de gestão, não significa que o seu desempenho esteja sendo bem representado. É preciso possuir bons indicadores. Da mesma forma que os indicadores podem servir como uma boa base para a tomada de decisão, a adoção de indicadores inexpressivos ou errôneos pode conduzir os gestores a tomar decisões infundadas e por muitas vezes erradas.

Por isso, alguns cuidados básicos devem ser tomados na seleção de indicadores. Primeiramente, deve-se evitar o excesso de indicadores. Em segundo lugar, os indicadores devem ser fáceis de serem coletados. Não devem ser utilizados indicadores que, para serem medidos, onerem muito as áreas, podendo até prejudicar o desempenho de outros processos. Deve-se avaliar também a relação custo x benefício da medição deste indicador. Às vezes os custos com sistemas para obter as informações são tão altos que não compensam os benefícios que a medição de tal indicador pode trazer. E é claro, os indicadores selecionados devem estar alinhados com os objetivos principais da organização, e serem indicadores importantes para o negócio.

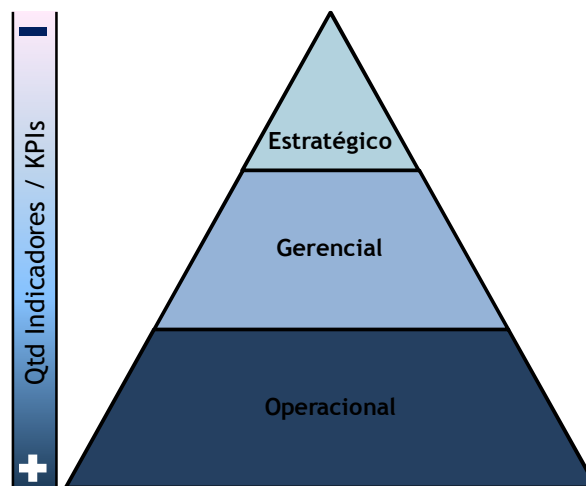
Segundo DAVENPORT (2006), também é fundamental saber selecionar os dados relevantes a serem analisados para o cálculo daqueles indicadores que foram selecionados. Descartar dados que não sejam relevantes é extremamente importante, segundo ele. Com isso, os analistas podem focar seu trabalho naquilo que realmente importa.

Indicadores podem ser medidos com diferentes finalidades, dependendo do objetivo estratégico da organização e das necessidades dos clientes do negócio. Para os diversos processos desempenhados pela organização, podemos medir:

- Eficácia (Qualidade): Também conhecidos como indicadores da satisfação dos clientes/usuários. Medem como o produto/serviço é visto pelo cliente e a capacidade do processo em atender aos requisitos dos clientes. Estão relacionados a fazer a coisa certa do jeito certo.

- **Custo:** Informa valores referentes a gastos consumidos durante o processo ou a ganhos obtidos com o mesmo.
- **Atendimento:** Garantia de entrega dos produtos/serviços no prazo, local e quantidade definidos.
- **Satisfação interna:** Nível médio de satisfação das pessoas da organização.
- **Segurança:** Segurança física das pessoas e usuários em relação aos produtos/serviços.
- **Eficiência (Produtividade):** Tratam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. Servem para identificar e prevenir problemas nos processos, estando ligados intimamente aos indicadores de qualidade.
- **Efetividade (Impacto):** Representam a capacidade de produzir um efeito.
- **Ética:** Estão relacionados ao cumprimento de normas, regulamento, leis e códigos de conduta.
- **Meio Ambiente:** Indicadores relacionados a questões ambientais, por exemplo, uma empresa pode medir o índice de poluição diária de suas fábricas.

Além disso, podem ser medidos em três níveis básicos de hierarquia, conforme figura abaixo:



**Figura 3 - Níveis hierárquicos dos indicadores**

Fonte: Os Autores

No nível operacional temos os indicadores de processo, que devem representar todos os processos existentes na empresa e que sejam importantes na dinâmica de criação de valor para os clientes. São indicadores que fornecem informações a respeito da execução dos processos, estão relacionados mais ao dia a dia da operação. Pode ser considerada uma grande

quantidade de indicadores, que terão mais utilidade para os próprios donos dos processos e seus gestores.

Os indicadores situados na parte intermediária da pirâmide são de uso da média gerência e consolidam os vários grupos de indicadores de processo em outros grupos que possibilitam a tomada de decisão gerencial, e estão muito afinados com aspectos intrínsecos dos produtos, serviços, fornecedores e clientes.

Já no último nível estão os indicadores estratégicos, que representam o posicionamento da empresa. São indicadores que pouco tem a ver com processos, mas que traduzem os seus impactos nos resultados da organização. São estes indicadores que efetivamente demonstram o cumprimento da missão e da visão da empresa. Sua composição está intimamente relacionada com os indicadores do nível tático e reflete poucos os processos operacionais e as comparações corporativas, ou seja, são utilizados principalmente para comparar os rumos de uma organização frente às organizações concorrentes.

À medida que os indicadores são utilizados pelos postos mais altos de uma empresa, mais eles expressam informações macro, e menos expressam os pormenores do negócio. Mas não deixa de existir inter-relação entre eles, com maior ou menor ênfase e intensidade.

A seleção adequada de quais indicadores medir é de extrema importância para que, desta forma, os esforços estejam concentrados naquilo que agrega valor para a construção dos indicadores, fornecendo os insumos necessários para a gerência, para que a mesma possa definir diretrizes para alcançar os objetivos desejados.

#### **2.1.4. Construção do Indicador**

Devido à tamanha importância dos indicadores para o gerenciamento de uma empresa, conforme descrito nos tópicos anteriores, são necessários cuidados quando do estabelecimento da coleta e tratamento de dados que constituem a base para a formação de um indicador.

TAKASHINA e FLORES (1996, apud FERNANDES, D., 2004) afirmam que os indicadores precisam externar credibilidade e, para tanto, devem ser gerados de forma criteriosa, assegurando a disponibilidade de dados confiáveis e relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. Afirmam ainda que a construção de um indicador precisa atender a vários critérios, destacando-se entre eles:

- **Seletividade ou importância:** Representar ou ser fortemente correlacionado com a característica-chave de satisfação do cliente.

- **Simplicidade e clareza:** Indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, sejam os clientes ou os donos de processos.

- **Validade:** Capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo.

- **Abrangência:** Os indicadores devem contemplar todos os aspectos, ou pelo menos a maioria, a ele relacionados.

- **Acessibilidade:** É preciso que o seu método de cálculo seja acessível, considerando as tecnologias disponíveis na organização. Para que se possa realizar medições é condição fundamental a existência de métricas e instrumentos de trabalho adequados.

- **Comparabilidade:** Devem ser comparáveis com outros indicadores.

- **Temporalidade:** Capacidade de formação de séries temporais, que permitam visualizar as tendências no tempo.

- **Rastreabilidade:** Facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção.

- **Sensibilidade:** Capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas.

- **Baixo custo:** Custo de implantação e de operação compatível com o benefício esperado.

A primeira coisa a ser feita para definir um indicador é identificar quais são os Macroprocessos da empresa, quais Processos estão inseridos dentro de cada Macroprocesso, quais são os clientes, qual é o público-alvo e as dimensões que serão medidas (qualidade x quantidade x custo). Isso ajudará na construção do que chamamos de *Árvore de Indicadores*, elaborada através de uma hierarquia entre os itens citados. A construção de uma *Árvore de Indicadores* é fundamental para que fique claro o contexto onde cada indicador está inserido.

Feito isso, é necessário definir as características principais do indicador: nome, fórmula de cálculo, fatores críticos de sucesso, unidade de medida, periodicidade, peso, meta (caso haja), interpretação (por ex.: quanto maior melhor), insumos necessários para o cálculo, origem dos dados e os responsáveis por fornecer os insumos e calcular o indicador. Deixando claro que os indicadores devem atender aos critérios descritos acima para o sucesso de um sistema de medição.

### 2.1.5. Análise dos Indicadores

Os indicadores podem não ser muito úteis caso não sejam interpretados e analisados adequadamente. Para isso é necessário definir os responsáveis por calcular, analisar e divulgar cada indicador. Essas pessoas devem conhecer muito bem os indicadores e principalmente, possuir um perfil fortemente analítico, para que possam contribuir criticando os números, validando os cálculos gerados e identificando oportunidades de melhoria nos processos que estão sendo medidos.

Os resultados dos indicadores devem ser questionados junto aos donos de processos, identificando dados e fatos relevantes que aconteceram durante o período que está sendo mensurado, justificando eventuais desvios que possam ter ocorrido nos resultados.

Os responsáveis pelo cálculo e análise dos indicadores devem ser responsáveis também, junto aos donos de processos, por revisar as metas, alterar o critério de sucesso ou a fórmula de cálculo do indicador, quando necessário. Essas alterações devem ocorrer quando observado que o indicador não representa mais aquilo que se desejava medir, ou então que a sua meta ou o critério de sucesso estão “descalibrados”. Quando isso ocorre, esses pontos devem ser redefinidos e os indicadores reajustados.

### 2.1.6. Sistema de Indicadores

Os indicadores são normalmente divulgados através dos quadros de Gestão à Vista. O monitoramento sistemático da performance permite ações de melhoria contínua e atuação dos gestores nos focos onde os problemas ocorrem.

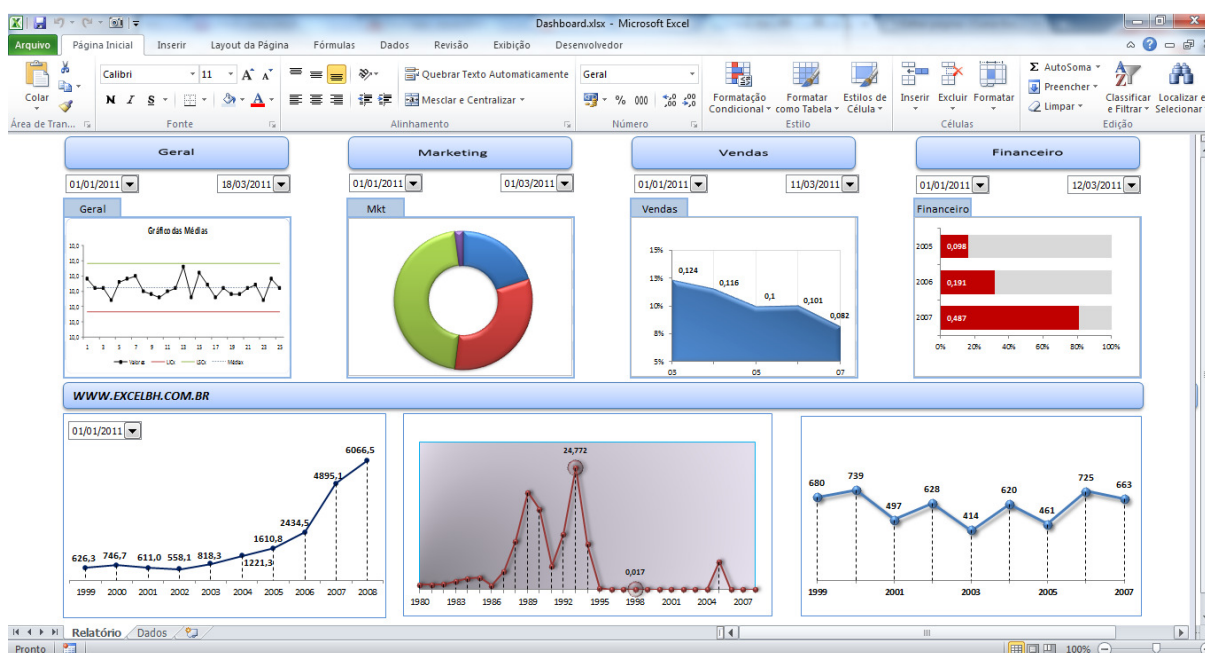


**Figura 4 - Exemplos de Quadro de Gestão à Vista**  
Fonte: Apresentação Visagio

A Gestão à Vista é uma ferramenta de gestão cujo objetivo é gerar visibilidade de indicadores e informações gerenciais da organização. Tal metodologia permite uma rápida e

fácil visualização comparativa das metas e resultados alcançados e consiste em uma maneira inteligente de compartilhar informações dentro da empresa, visando à integração de todos os setores. O objetivo de expor essas informações para todos os colaboradores é, principalmente, buscar o envolvimento e a participação por meio da exposição dos problemas objetivando conscientizar os colaboradores de que existe um caminho para a sua solução. Mas para isso, os quadros de Gestão à Vista precisam estar sempre atualizados, garantindo a sua confiabilidade.

Outra ferramenta bastante utilizada nas grandes empresas é o *dashboard*. Um dashboard de inteligência de negócios é uma interface de usuário que se assemelha, de certa forma, ao computador de bordo de um carro, e que organiza e apresenta informações de um modo que seja fácil de ler. Seus modelos são capazes de atender desde os gerentes executivos aos novos funcionários. Todavia, um dashboard de computador é mais interativo que o de um automóvel.



**Figura 5 - Exemplo de Dashboard**

Fonte: Os Autores

Constitui uma excelente ferramenta de acompanhamento para a gestão de processos, que permite a realização de análises comparativas, avaliação de tendências, projeção e simulação dos efeitos de um plano de ação. Também pode ser avaliado como um mecanismo de identificação e priorização de projetos de melhoria.

Um sistema de indicadores, como ensina KAPLAN e NORTON (1997), não deve ser utilizado com o objetivo de controle, e sim para agregar valor no sentido de auxiliar no desempenho futuro, visando comunicar, informar e aprender.

#### **2.1.7. Barreiras à implantação**

Nos tópicos anteriores explicamos o conceito de indicadores, como construí-los e a importância deles dentro de uma organização. Entretanto, implantar um sistema de indicadores, e até mesmo uma cultura de medição, não é simples. Algumas barreiras surgirão, exigindo uma boa gestão por trás para enfrentar as dificuldades encontradas ao longo do processo de implantação.

A primeira dificuldade poderá ser encontrada nas próprias pessoas. No Brasil há uma grande barreira cultural em aceitar mensurações e controles, seja no trabalho ou na vida pessoal. Quando as pessoas sabem que estão sendo controladas, elas mudam a sua forma de agir e trabalhar. Elas tendem a ser mais disciplinadas, produtivas e produzir com mais qualidade quando sabem que algo está sendo medido, mas não aceitam muito bem esse controle. Outro fato que deve ser levado em consideração é que as pessoas podem se sentir incomodadas a partir do momento que sejam cobradas por resultados, que estarão disponíveis para diversos níveis gerenciais, e até para outras áreas da empresa. E elas podem não apoiar a implantação de indicadores, dificultando o armazenamento e a coleta de informações.

A própria coleta de informações é outra questão que pode se tornar bastante complicada em alguns casos. Quanto menos automatizados forem os processos, mais difícil será para conseguir dados para calcular os indicadores. Algumas informações também podem não estar disponíveis em tempo hábil ou com confiabilidade. Quando os processos não são automatizados, soluções alternativas podem ser obtidas com controles de planilhas manuais, por exemplo. O problema das planilhas manuais é que elas exigem tempo para serem preenchidas e, além disso, podem conter erros dado que estão sujeitas a erros humanos. Daí surge outra questão: Nem sempre a precisão é essencial. É melhor ter alguma medição, mesmo não tão precisa, do que não ter nenhuma. O fato de não possuir dados 100% precisos, não invalida totalmente o indicador, não devendo ser uma barreira para a sua implantação. Ainda em processos automatizados, às vezes são encontrados modelos de consultas e relatórios muito complexos, de difícil manipulação e com informações insuficientes.

A falta ou o excesso de lideranças também podem se tornar uma barreira à implantação de indicadores. O primeiro caso pode implicar na má definição de indicadores,



falta de referências e medições incorretas. Já o excesso de lideranças pode gerar restrições da alta-administração quanto à divulgação de certos indicadores, conflito de interesses e objetivos com as medições, e até mesmo não alinhamento dos indicadores com os objetivos estratégicos da organização.

Por fim, para o sucesso de um sistema de indicadores, deve ser feita uma Comunicação eficaz e completa, para todos os envolvidos. Todos devem saber de que forma o seu trabalho está sendo medido e o objetivo da medição. Dessa forma, as pessoas conseguirão tangibilizar a importância dos indicadores e poderão colaborar para que a medição seja feita de forma correta, fornecendo as melhores informações para a empresa.

## **2.2. Balanced Scorecard (BSC)**

### **2.2.1. Definição**

**Balanced Scorecard** é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992.

Segundo KAPLAN e NORTON (1992), o *Balanced Scorecard* é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.

Ainda segundo Kaplan e Norton, o BSC é um método que auxilia os gestores a desenvolver bem uma estratégia do princípio ao fim e depois fazer com que cada um na organização esteja envolvido a implementá-la. Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* oferece aos executivos as ferramentas que necessitam para alcançar o sucesso no futuro.

O conceito de BSC surgiu a partir da percepção de que os modelos de gestão anteriores contemplavam somente indicadores financeiros, mostrando-se, assim, incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis de uma organização em relação ao novo cenário econômico. Outro ponto de percepção foi de que indicadores financeiros refletiam resultados defasados e não comunicavam projeções de

desempenhos futuros estimados mediante investimentos em clientes, fornecedores, funcionários, tecnologia e inovação.

O BSC pode ser classificado como um sistema de suporte à decisão, onde o seu objetivo é reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia. Porém, destacamos que ele abrange mais do que a tomada de decisão. As experiências de aplicação do BSC revelam que executivos arrojados o utilizam não apenas como um instrumento de medida do desempenho organizacional, mas também como ferramenta de gestão. A filosofia do BSC permite viabilizar os processos gerenciais críticos descritos a seguir:

### **1. Estabelecer e traduzir a visão e a estratégia.**

O processo tem início com o esforço conjunto da alta administração em traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Em seguida esses objetivos irão se interligar através de relações de causa e efeito sob as diferentes perspectivas do negócio: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento.

### **2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.**

A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. A comunicação e conexão auxiliam gerentes na comunicação da estratégia para cima e para baixo na organização, permitindo que os objetivos e medidas estratégicas sejam transmitidas à empresa inteira.

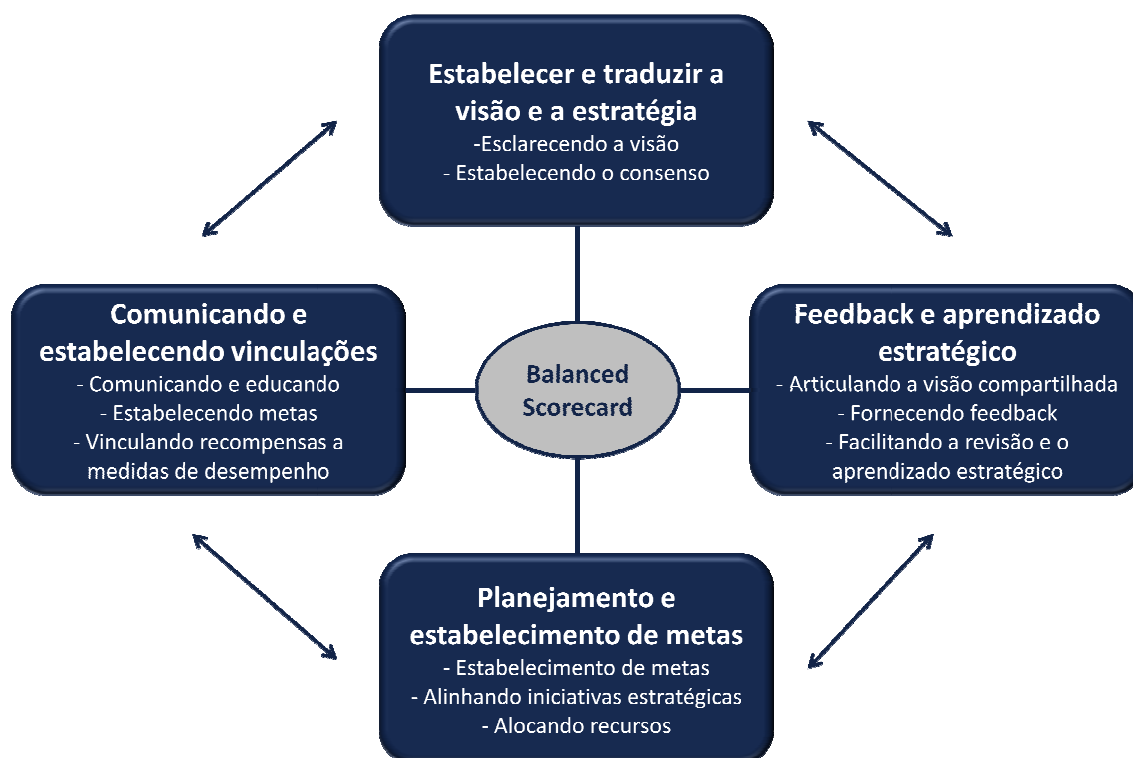
### **3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.**

Os executivos devem estabelecer metas que representem uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócio, e que se alcançadas, transformarão a empresa. O BSC permite também que se quantifiquem os resultados pretendidos no longo prazo, que se identifiquem mecanismos e forneçam recursos para que os resultados sejam alcançados e se estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras do *Scorecard*.

### **4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.**

Fornecer aos executivos um procedimento para receber *feedback* sobre sua estratégia e testar as hipóteses em que ela se baseia, viabilizando assim correções no rumo tomado e o

aprendizado organizacional em nível executivo. O BSC não se limita a medir a mudança, ele a estimula.



**Figura 6 - Estruturação do BSC**

Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997)

### 2.2.2. Mapas Estratégicos

Segundo SILVA, J et al. (2006), os mapas estratégicos constituem-se em direcionadores da estratégia, em que cada indicador do BSC se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que vincula os resultados esperados, oriundos da execução estratégica, com os vetores que induzirão a essas consequências. Uma vez que a estratégia precisa ser descrita para que possa ser comunicada a toda a organização, os mapas estratégicos exercem a função de descritores do processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros para a empresa, servindo de ferramenta referencial para a descrição e o gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento.

KAPLAN e NORTON (2004) destacam ainda que o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro expectativas do BSC, ilustrando as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na expectativa do cliente e na expectativa financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos.

O objetivo principal dos mapas estratégicos é ajudar as organizações a enxergarem suas estratégias de maneira coesa, integrada e sistemática. Sua função é construir os alicerces do sistema gerencial para uma eficaz e rápida implementação da estratégia.

O BSC é baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), com seus objetivos estratégicos relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito de maneira que comunique o significado da estratégia da empresa.

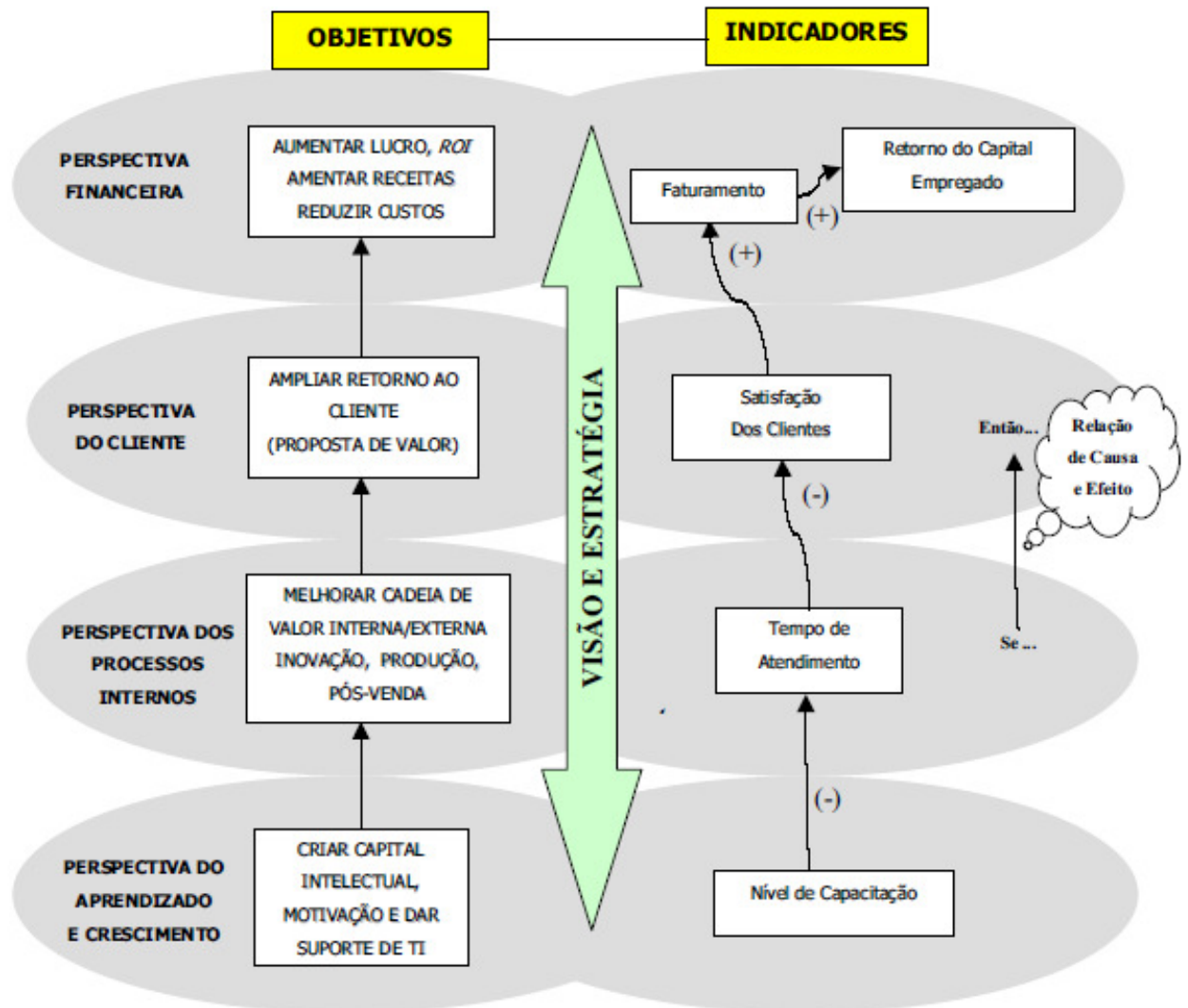


Figura 7 - Relações de Causa e Efeito no Mapa Estratégico do BSC  
 Fonte: FERNANDES (2003)

A **Perspectiva Financeira** permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como, para satisfação dos seus acionistas. Segundo FERNANDES (2003), são medidas de fácil obtenção, pois como dizem respeito ao retorno do capital, já estão contabilizadas por uma série de motivos,

inclusive legais, independentes do *Scorecard*. Entre os indicadores financeiros normalmente considerados estão o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

Na **Perspectiva do Cliente** o objetivo é traduzir o alinhamento pretendido entre os clientes e segmentos de mercado, buscando uma proposta de valor para os clientes, de forma que diferencie a empresa de seus concorrentes. KAPLAN e NORTON (1997) citam que mesmo para diferentes segmentos de mercado e atividades, as propostas de valor possuem atributos comuns que são divididos em: atributos dos produtos e serviços, relacionamento com os clientes e imagem e reputação. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores.

A **Perspectiva dos Processos Internos** concentra-se nos processos internos que produzem maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros de uma organização para que ela seja considerada excelente. Nessa perspectiva os executivos identificam os processos críticos em que devem implementar melhorias, visando a busca pela excelência. As medidas mais tradicionalmente usadas para mensuração do quanto os processos internos estão próximos da excelência são: custo médio por transação, tempo médio de execução, giro de estoques, novos produtos introduzidos, etc.

A **Perspectiva do Crescimento e Aprendizado** busca olhar a empresa pela dimensão da Inovação e do desenvolvimento dos funcionários, analisando o que está sendo feito hoje para alcance dos resultados futuros (FERNANDES, 2003). Devem ser analisados indicadores de satisfação, retenção e produtividade dos funcionários, além de suas habilidades e competências. As medidas e indicadores na expectativa do crescimento e aprendizado devem funcionar como propulsoras das demais expectativas do BSC. KAPLAN e NORTON (1997) ressaltam que ainda hoje as empresas praticamente ignoram a medição de resultados ou dos vetores dessas capacidades. Os autores consideram isso frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *Scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

Conforme KAPLAN e NORTON (1997), essas quatro perspectivas, quando olhadas como um todo, permitem uma visão completa da estratégia e “contam a história da estratégia” em uma estrutura claramente compreensível. Estas perspectivas são integradas por relações de causa e efeito. A direção geral de causalidade é, conforme podemos observar na Figura, no sentido da última perspectiva, inovação e aprendizado, para a primeira, financeira, ou seja, a

capacitação da organização permite melhorar seus processos que, por sua vez, satisfazem mais aos clientes e, por isso, proporcionam melhores resultados financeiros.

### **2.2.3. Benefícios e Pontos Fracos do BSC**

De acordo com KALLAS e AIDAR (2006), vários são os benefícios apontados por diversos autores para a aplicação correta do BSC, entretanto, quase todos qualitativos e não quantitativos:

- Contribui para o alinhamento de indicadores de resultado com indicadores de tendência de uma forma lógica e alinhada à estratégia;
- Considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia;
- Melhora o processo de comunicação da estratégia na organização. O BSC descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, de modo a criar aspirações compartilhadas. Mostra a todos os funcionários como eles podem contribuir para o sucesso organizacional. Tem a capacidade de provocar uma mudança cultural, ao envolver internamente toda a organização em um aprendizado estratégico, para que todas as ações sejam focadas nos objetivos equilibrados de curto e longo prazo;
- Direciona e dá foco nas ações da organização. O BSC minimiza a carga de informações a analisar, pois, ao focar os objetivos mais críticos, limita o número de medições a usar;
- É um instrumento flexível e considera o planejamento estratégico um ser vivo a ser testado e monitorado continuamente.

OLVE, ROY e WETTER (1999) destacam como benefício também a criação de oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização, e a criação de consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos.

Entretanto, algumas críticas e limitações têm sido salientadas na literatura. YOUNG e O'BYRNE (2001) colocam que alguns usuários do BSC confundem os fins com os meios. Investimentos em clientes e relações com fornecedores e empregados não são a finalidade da empresa, mas um meio para agregar valor aos acionistas. Quando os gestores esquecem esse ponto fundamental, o *Balanced Scorecard* pode tornar-se um pretexto para defender a falha da empresa em produzir resultados financeiros superiores. BOYETT e BOYETT (1999)

alertam para a questão da conexão entre os objetivos e indicadores do BSC: "Na vida real, a associação entre causa e efeito raramente é tão clara. Na maioria das situações, devemos nos contentar em incluir a maioria das medidas certas no *Scorecard*, sem tentar imaginar qual é a relação entre elas". Tal limitação foi diversas vezes reconhecida por Kaplan e Norton, quando afirmaram que o BSC construído pela empresa é uma hipótese inicial.

Já BORGET (1999) assegura que partes dos indicadores propostos pelo BSC são difíceis de serem quantificados e monitorados por meio do processo de gestão. São indicadores formados a partir de intangíveis, que podem ser voláteis, sofrendo grandes variações influenciadas pelo meio interno ou externo da empresa, tendo os empregados e gestores pouco controle sobre suas variações.

Alguns autores citam ainda mais alguns pontos fracos:

- Vínculo entre estratégia e operação insuficiente;
- O modelo é muito internamente focado;
- A ausência de uma base histórica suficiente para análise de um indicador pode levar a conclusões imprecisas;
- Não identifica se a estratégia concebida pela organização está coerente com a estrutura e as limitações que ela possui;
- É pouco flexível a mudanças estratégicas.

O conceito do *Balanced Scorecard* ainda apresenta lacunas e oportunidades de evolução e desenvolvimento. Entretanto, podemos concluir que o BSC apresenta-se como importante instrumento de gestão para as organizações. As técnicas utilizadas no BSC trazem uma visão mais clara da rentabilidade, custo, lucratividade, serviços e clientes, bem como informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que as organizações executam. Mesmo havendo um longo prazo e um alto custo para implantação, sistemas de informação de modelo BSC indicam mais fatores positivos à implantação do que críticas ou limitações.

### **2.3. Centro de Serviços Compartilhados**

Devido ao grande crescimento de algumas empresas, e suas respectivas aquisições e fusões, muitas delas se viram em um cenário onde precisavam estar flexíveis a mudanças. A todo o momento estariam sujeitas a expandir seu modelo para seus novos negócios.

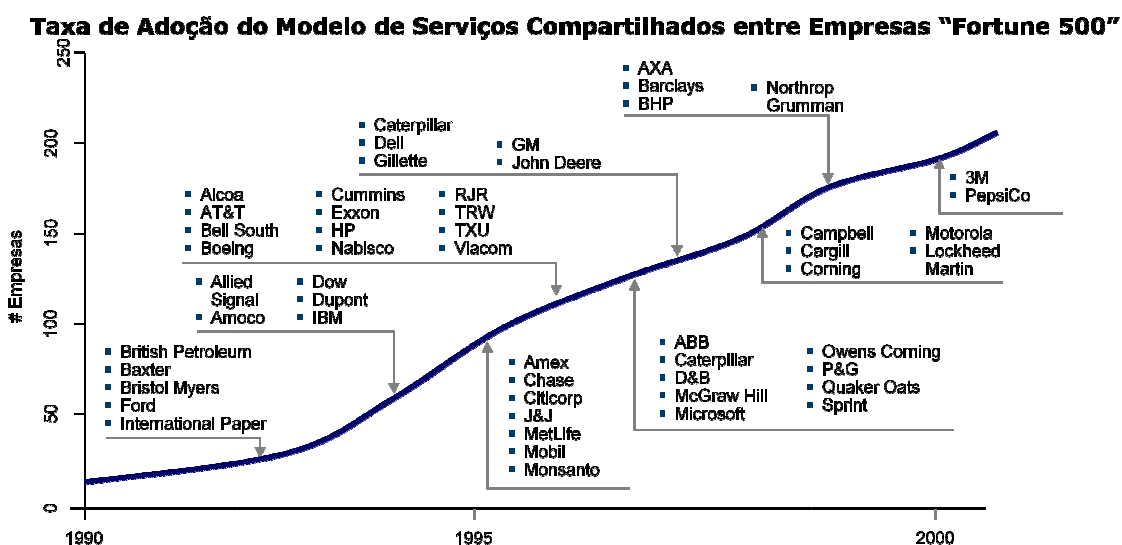
Nesse contexto, o CSC se encaixa como uma forma de responder rapidamente a essas mudanças, sendo uma maneira rápida e fácil de receber novos clientes internos. Com processos padronizados e com extremo foco no cliente interno, as atividades suportadas pelo Centro de Serviços Compartilhados se mostram uma alternativa ágil para essa atuação.

Dessa forma, o CSC se mostra entre as soluções que hoje caminham para se consolidar entre os modernos modelos de gestão. Há uma constante necessidade das empresas em se tornar mais integradas, apesar de sua grande complexidade. É preciso aproveitar essa integração para diminuir a complexidade e melhorar a eficiência de suas operações. O compartilhamento de serviços de apoio permite que as organizações atinjam e sustentem uma excelência em desempenho ao utilizar de modo mais efetivo os recursos que estão à sua disposição.

Uma pesquisa da Deloitte, datada de 2007, mostra que foi na década de 80 quando o modelo de compartilhamento de serviços de apoio começou a ser encontrado. Seus primeiros passos foram através da centralização de serviços de back office, associados, principalmente, às áreas Financeira, de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação.

QUINN et al. (apud RAMOS, 2005) afirma que devido ao retorno financeiro mais acelerado, o início de operações nos moldes de CSC aconteceu em Serviços Financeiros de grandes empresas americanas.

O gráfico abaixo mostra que em 2000, 80% das grandes empresas que compunham o grupo das 500 melhores do mundo já possuíam CSC, e diversas grandes empresas brasileiras estavam indo pelo mesmo caminho.

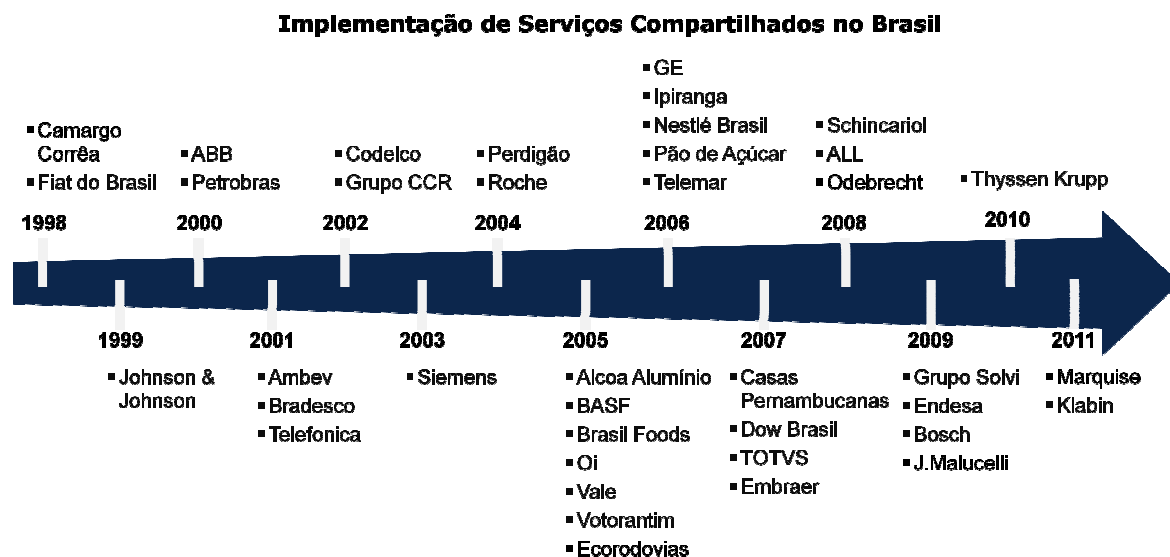


**Figura 8 - Adoção do Modelo de CSC**

Fonte: Apresentação Visagio



No Brasil, a implementação de Serviços Compartilhados tem sido uma realidade entre as empresas desde o final dos anos 90. As duas maiores empresas brasileiras, Petrobras e Vale, já possuem Centro de Serviços Compartilhados. O número de empresas aderindo a esse modelo tende a aumentar, pois outras grandes empresas brasileiras vêm consolidando esse conceito.



**Figura 9 - Implementação de Serviços Compartilhados no Brasil**  
 Fonte: Apresentação Visagio

Apesar do número reduzido de artigos sobre o tema em comparação com outros modelos, muitos estudiosos vêm pesquisando sobre o assunto. Ou seja, o CSC ainda pode ser considerado um modelo em desenvolvimento, em verificação diária sobre seus reais ganhos. Ainda existem diversos horizontes para serem alcançados.

Neste capítulo caracterizaremos o CSC, mostrando sua definição e explicando sua estrutura.

### 2.3.1. Conceitos e Definições

Devido à saturação encontrada nas pesquisas de como melhorar os processos de negócio das companhias, ou seja, aqueles que estão diretamente relacionados ao produto/serviço principal da companhia, surgiu a necessidade de verificar também as atividades de suporte, que são provedoras do suporte necessário à execução das atividades primárias da organização. Além, é claro, de elas demonstrarem um excelente campo de redução de custo e aumento de desempenho. SCHULMAN et al. (1999) realizou um estudo

onde afirma que os gestores cada vez mais se encontram pressionados para garantir o crescimento rápido do negócio e aumentar a competitividade através de uma estrutura enxuta e racionalizada para as atividades / processos de suporte. Isso se deve principalmente em função do atual ambiente competitivo que as empresas estão vivenciando.

Nesse contexto, os Serviços Compartilhados visam proporcionar a obtenção de resultados positivos que culminem com a criação de valor para a empresa, sendo esse resultado obtido por duas principais frentes, sendo a primeira delas justamente a otimização dos recursos empregados na estrutura de apoio e suporte (retaguarda) e a segunda, a liberação de tempo às demais unidades de negócio para dedicarem-se ao plano estratégico, de onde devem surgir ações para a criação de valor.

QUINN et al. (2000) sugere que Serviços Compartilhados remetem à prática em que unidades de negócio decidem compartilhar um conjunto de serviços, ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas. É importante ressaltar que os autores não fazem menção a qualquer tipo de estrutura ou os preceitos que esta nova unidade pode tomar forma.

SILVA et al. (2006) corroboram com essa posição conceituando Serviços Compartilhados como a concentração em uma organização prestadora de serviços das atividades de suporte. Dessa forma, as unidades de negócio poderiam manter seu foco apenas em suas atividades fins.

“Serviços Compartilhados consistem em uma estratégia na qual diversas funções de negócios existentes na organização são concentradas dentro de uma nova e semiautônoma unidade de negócio – denominada Centro de Serviços Compartilhados (CSC) - que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, gerar valor, reduzir custos e melhorar os serviços para os clientes / parceiros internos da organização, como se fosse um negócio competindo no mercado aberto. Ao juntar esses processos e atividades não estratégicos numa estrutura comum, sob seu próprio gerenciamento, todas as demais unidades de negócio estão liberadas para focar nas soluções de problemas específicos de sua operação.” Esta definição de SCHULMAN et al. (1999) reitera a importância estratégica que o CSC possui, e demonstra como seu principal foco é a redução de custo sem que haja perda de qualidade.

SCHULMAN et al. (2001) acrescenta ainda que esses serviços funcionam melhor em uma organização em separado, seguindo os principais atributos:

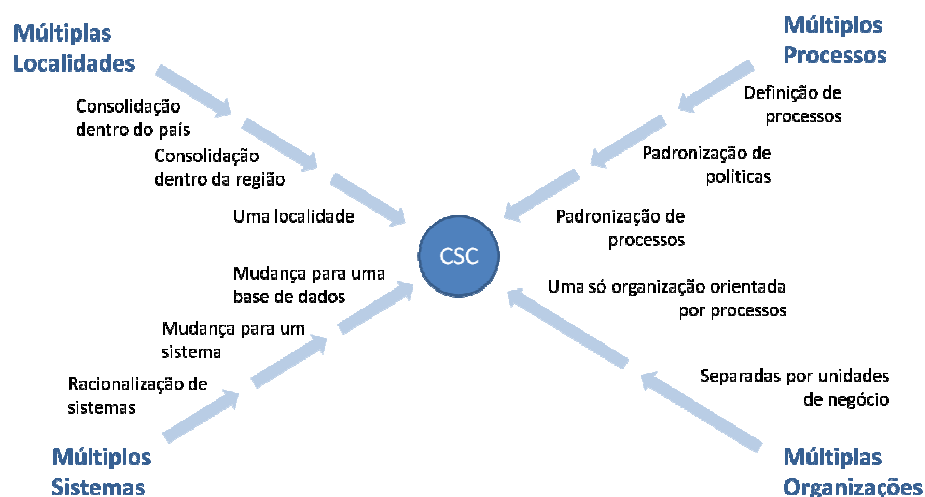
- Organização/unidade autônoma (stand-alone);
- Orientada por processos e focada em suas atividades específicas;
- Dirigida pela competitividade do mercado, focada na alavancagem tecnológica e melhoria contínua;

- Focada em seus “parceiros internos”, que são as unidades de negócio.

ULBRICH (2006) descreve que as características particulares dos Centros de Serviços Compartilhados são: o fato de sua constituição ser no formato de uma entidade organizacional independente, cujos serviços oferecidos são definidos para mais de uma unidade dentro da organização, entretanto os responsáveis por gerenciar os custos, prazos e qualidade dos serviços para os clientes internos é a própria organização semi autônoma. O autor, ainda corrobora citando a importância de possuir recursos próprios dedicados para suas tarefas e o fato de possuir acordos formais de nível de serviço com seus clientes, que sugerem uma busca pela manutenção da satisfação interna aderente ao crescimento da organização.

O conceito de CSC transforma em possibilidade a ideia de gerar valor na redução de custo. Isso porque, ao possibilitar que o mesmo busque competitividade com o mercado ou até mesmo comparabilidade com outros centros de serviços, essa organização semi autônoma, mesmo que apenas no ideal, consegue transformar processos antes antiquados e paralisados em transações dinâmicas e velozes que respondem a movimentação da empresa como um todo.

Segundo a consultoria Deloitte (2007), o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) tem como objetivo gerar vantagem competitiva garantindo maior eficiência nos seus processos internos já que seu foco está em atender da melhor forma as atividades core do negócio. Segundo MATTOS e JÓIA (2008), para atividades transacionais de baixa especificidade, haverá sempre uma preferência pelo CSC à entrega interna.

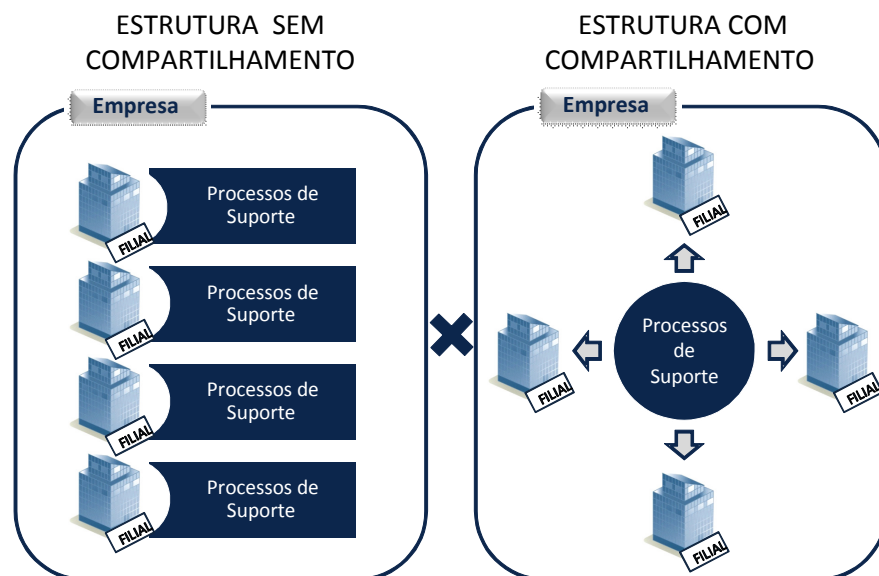


**Figura 10 - Modelo de CSC da Deloitte**  
 Fonte: Adaptado da Deloitte (2007)

Segundo KAPLAN e NORTON (2001), é mais eficaz e eficiente concentrar o conhecimento em uma única divisão de serviços compartilhados do que deixar que cada uma

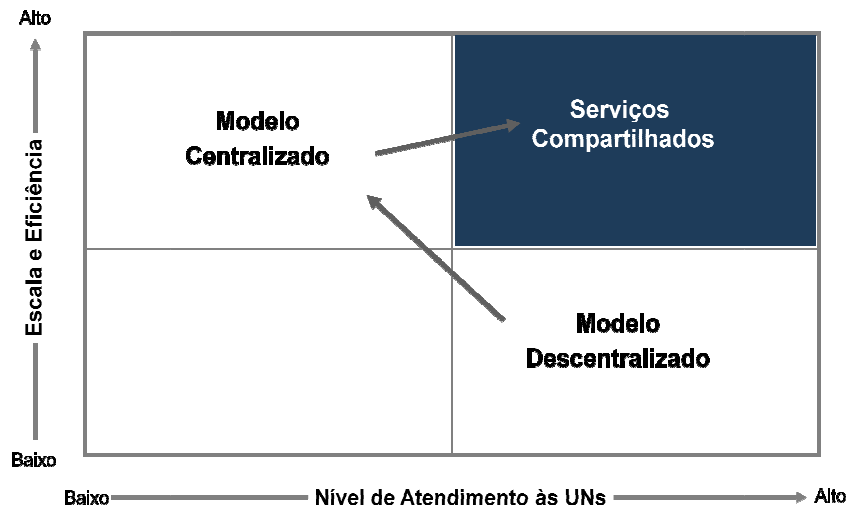
das unidades de negócio desenvolvam suas próprias capacitações. O compartilhamento significa para as empresas a transferência de operações administrativas situadas em diversos departamentos e subsidiárias para uma única unidade, que passa a concentrar uma série de atividades financeiras, administrativas e tecnológicas que, na maioria das vezes, não representam seu negócio principal.

Nas figuras abaixo vemos os esquemas que representam uma organização que não adota o CSC e outra que adota esta estrutura. Dessa forma é capaz de enxugar a organização e ao mesmo tempo criar um pool de processos padronizados sem perder o foco nos clientes externos.



**Figura 11 - Representação da estrutura do compartilhamento de serviços**  
Fonte: Adaptado de QUINN et al.. (2000)

MATTOS e JÓIA (2008) sugerem que, a proposta de adoção dos serviços compartilhados é a concentração de atividades espalhadas na organização e que sejam comuns às unidades de negócio, onde o foco é o aumento da performance resultante do ganho de escala, com redução de custo e alta qualidade no atendimento ao cliente final, combinando, dessa forma, o melhor da centralização e da descentralização em um mesmo modelo.



**Figura 12 - Matriz Escala e Eficiência vs. Nível de Atendimento**  
 Fonte: Apresentação Visagio

Importante notar que o CSC não é apenas a união de pessoas fisicamente, e sim uma estrutura processual capaz de integrar processos de suporte. A estrutura do CSC pode inclusive não compartilhar o mesmo ambiente podendo existir equipes espalhadas caso seja verificado que isso melhora o processo em questão.

SILVA, J et al. (2006) lembra ainda que os Serviços Compartilhados não significam, ou não devem significar, centralização de recursos de uma empresa, determinação que dá a impressão de mentalidade corporativa, com foco dirigido para cima, para os níveis hierárquicos superiores, por parte de quem conduz suas atividades. Segundo ele, um ambiente de Serviços Compartilhados concentra os recursos de uma empresa, no qual os fornecedores de serviços devem estar voltados em direção às unidades de negócio para os quais os referidos serviços são prestados. Como em uma relação comercial os parceiros - demais unidades de negócio da empresa - têm o direito de exigir do CSC o nível de serviço apropriado aos seus processos.

O CSC então é uma estrutura semi autônoma, cujo seu maior objetivo é concentrar alguns processos transacionais, e focar na redução de custos do mesmo, sempre de qualidade. Por esse motivo os processos são tão controlados, com padrões estabelecidos e devidamente acordados com o cliente. Essa estrutura visa manter uma boa interface para que seus clientes estejam satisfeitos, mas o principal ponto do CSC é gerar uma estrutura dentro da própria estrutura, onde o core business da mesma é servir a estrutura principal, como se houvesse concorrentes internos para dessa forma gerar o melhor custo benefício.

### **2.3.2. Modelos de Serviços Compartilhados**

Foram descritos quatro modelos de Serviços Compartilhados, RAMOS (2005). Entretanto, esses modelos se parecem mais com estágios, que evoluem a partir de um modelo básico resultante da consolidação das atividades de apoio em uma unidade. É importante ressaltar que apesar dos modelos se apresentarem no formato de estágio, cada empresa tem a opção de escolher aquele que mais se adapta as suas necessidades.

A seguir serão apresentados os quatro modelos. Esses modelos estão intimamente relacionados ao modelo de governança que irá reger a operação e o relacionamento do Centro de Serviços Compartilhados com as demais unidades de negócio.

#### **Modelo Básico**

As principais características do modelo básico são a concentração das atividades e das transações e a utilização dos serviços pelas unidades de negócio de modo compulsório. O custeamento dos serviços é feito através de apropriação e não há alocação de recursos junto às áreas de negócio, o que não caracteriza o repasse dos custos de serviços às áreas de negócio da companhia que usufruem dos serviços.

O objetivo principal desse modelo é a economia de escala, permitindo a redução dos custos e a padronização dos serviços para garantir o seu fornecimento às unidades de negócios no nível de qualidade requerida. Pode-se dizer que esse modelo seria nada mais do que uma centralização de processos.

#### **Modelo Marketplace**

O modelo marketplace surge como evolução do modelo básico. Como as unidades de negócio deixam de utilizar os serviços de forma compulsória, o Centro de Serviços Compartilhados é motivado a desempenhar duas funções que antes não necessitava: gerenciar a execução de suas atividades, contabilizando suas transações, e se relacionar com as unidades de negócio.

Muitas empresas optam por criar uma estrutura específica dentro do CSC para que essas funções aconteçam. Normalmente, são recrutados profissionais especializados e consultores para prepará-la e desempenhá-la. Importante ressaltar que a partir desse modelo o CSC deve estar preparado a atuar nos processos serviços, atendendo as necessidades do cliente.

SANTOS, W. (2009) ressalta que a principal característica deste modelo é a ampliação das linhas de prestação de serviços, essa contribuição retira o máximo da carga de

gerenciamento de atividades de apoio das funções gerenciais das unidades de negócio, essas então passam a se preocupar apenas nas operações de produção.

O compartilhamento de serviços na Petrobras, como exemplifica RAMOS (2005), teve início, entre 1995 e 1998, quando foram criadas três gerências regionais para a prestação de serviços de apoio às unidades de negócio instaladas no Brasil. Em 2000, dentro do projeto de reestruturação da empresa em áreas de negócios, foi criado o Centro de Serviços Compartilhados, que integrava as gerências regionais existentes, com uma estrutura de governança própria, subordinada à Diretoria de Serviços, que também congregava, dentre outros serviços, TI e Pesquisa & Desenvolvimento, Engenharia e Materiais.

As unidades de negócios atendidas estão dispersas por todo o país e para o pronto atendimento, o Centro de Serviços Compartilhados da empresa possui postos de atendimento localizados em pontos estratégicos, esses postos são importantes principalmente para os serviços voltados para os empregados, como, pagamento de salários, plano de saúde e benefícios previdenciários.

RAMOS (2005) atenta também para o fato de que a organização, a governança e a gestão da Petrobras objetivam a utilização do conceito de Serviços Compartilhados na execução das atividades de apoio e o uso dos serviços do Centro de Serviços Compartilhados pelas unidades de negócio não é compulsório.

### **Modelo Marketplace Avançado**

O estágio seguinte é o marketplace avançado, neste é permitida a aquisição de serviços junto ao mercado. Isso vale tanto para o CSC quanto para as unidades de negócio. Verifica-se, nesse modelo, a apropriação e o repasse dos custos dos serviços às unidades de negócio, esse fator incentiva a comparação entre os serviços oferecidos pelo mercado e aqueles oferecidos pelo CSC.

Os serviços não são adquiridos de forma compulsória, além disso, as UN's podem optar pela compra de serviços de um fornecedor externo. Nesse modelo o CSC é considerado uma opção de fornecimento e não uma obrigação de consumo. É importante notar que as condições de mercado são as mesmas.

É evidente que, nesse formato, os serviços que não forem competitivos com o mercado não serão operados internamente. A decisão de uma UN em adquirir serviços de terceiros poderá provocar a desmobilização da prestação de serviços interna em algumas atividades de apoio. Cada movimento de abertura de um novo serviço deve ser muito bem calculado.

O modelo tem como principal objetivo garantir no conjunto de serviços internos que pretende prestar as melhores condições de qualidade e custos, de forma que os clientes internos percebam o valor dos serviços, sejam capazes de comparar os preços e os custos e decidam continuar demandando-os da unidade de Serviços Compartilhados.

Quando a evolução do modelo fica especializada a ponto de proporcionar os serviços em nível elevado de qualidade e custo, competitivos a preços externos, alcança-se o momento de uma decisão importante: vender ou não os serviços para o mercado. Tal decisão poderá demandar uma estrutura maior do que a necessária para a produção dos serviços para o consumo interno.

A AmBev possui uma estrutura nesses moldes que, em abril de 2002, implantou o Centro de Serviços Compartilhados (CSC), centralizando a execução de atividades das áreas de Logística, Recursos Humanos e Finanças. A implantação do CSC tinha como objetivo permitir que as unidades de vendas e produção focassem na operação, não se preocupando com as atividades de apoio. A estratégia para a operação dos serviços foi a utilização de tecnologia de ponta para garantir a qualidade dos serviços e dar rapidez à incorporação de novas áreas de operação.

É importante comentar que o relacionamento do CSC com as unidades de negócio da AmBev está baseado em acordos que definem as condições da prestação de serviços. A comprovação junto aos clientes internos de que a qualidade dos serviços é similar, ou melhor, que o mercado permitiu o repasse dos custos dos serviços sem reações contrárias. A utilização dos serviços compartilhados torna-se obrigatória e existe uma vigilância para a não proliferação de equipes administrativas nas unidades de negócio.

### **Modelo Independente**

O quarto modelo de Serviços Compartilhados é a estruturação de uma unidade autônoma, que utiliza as competências que aprendeu junto à organização mãe com a evolução dos outros modelos. O objetivo dessa nova unidade de negócio é a geração de receita e lucros para sua manutenção no mercado, podendo ser fornecido a múltiplos clientes.

São exemplos desse modelo a Shell Services International, que se originou de um provedor interno de serviços e atende a cinco grandes empresas do Grupo Royal Dutch/Shell e a Global eXchange Services Inc (GXS). A GXS era uma subsidiária da General Electric (GE), adquirida por Francisco Partners Sócios, em junho de 2002, e opera como uma empresa independente. A GE detém 10% propriedade da GXS que continua operando a GE Global



Supplier Network, fornecendo serviços às unidades de negócio de GE e suas empresas subsidiárias.

### Modelo Híbrido

A fim de consolidar as características dos modelos abordados acima, QUINN et al. (2000) tenta resumi-las através da seguinte figura:

Modelo	Básico	Marketplace	Marketplace Avançado	Empresa independente
Características	Consolidação das transações e atividades de apoio	Inclui o fornecimento de serviços especializados e consultoria	O cliente escolhe o seu fornecedor	Várias empresas clientes
	Economia de escala	Organização estrutura a própria governança	Fornecimento de serviços com o repasse dos custos	Objetivo é o lucro com a prestação dos serviços
	Os custos dos serviços são apropriados mas não são repassados aos clientes internos	Custos totalmente repassados para as unidades de negócio	Possibilidade de venda de serviços clientes externos, se a capacidade produtiva for excedente	Atuação como empresa independente
Objetivo	Reduzir custos e padronizar os processos de produção dos serviços	Reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços	Fornecer a melhor alternativa em custos dos serviços	Gerar receitas e lucro como uma empresa de prestação de serviços
Forma de relacionamento	Utilização compulsória dos serviços pelas unidades de negócio	Utilização voluntária	Utilização voluntária	Utilização voluntária

**Figura 13 - Resumo dos Modelos de Serviços Compartilhados**

Fonte: Adaptado QUINN et al. (2000)

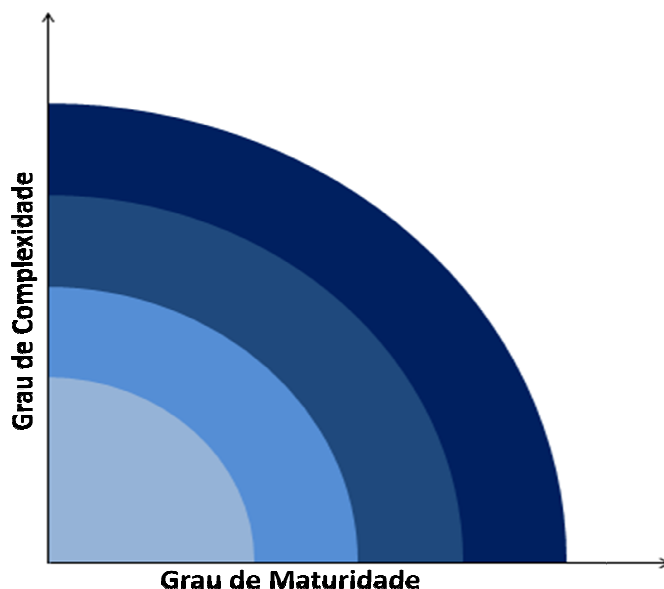
São poucas as empresas que se adequam perfeitamente a somente um modelo. Percebe-se que elas misturam características de mais de um modelo formando um novo modelo. Existem CSCs que consolidaram as atividades de apoio e obtiveram economia de escala (características particulares do modelo básico) e, ao mesmo tempo, definiram que fosse feito o repasse de seus custos totalmente para as unidades de negócio (característica do modelo marketplace) e a utilizam de forma voluntária (características dos demais modelos).

Dessa forma, não é viável a adequação do quadro sugerido pelos autores acima. Entretanto pode-se atribuir essa classificação quanto ao objetivo que espera-se do CSC, ou seja, apesar da adequação prática não se mostrar perfeitamente viável, a aderência de objetivos será. É importante levar em conta as características e forma de relacionamento acerca de como esse CSC irá operar e qual o seu papel dentro da organização.

SANTOS, W (2009) reforça que atualmente, muitas empresas começam a jornada de implementação dos Serviços Compartilhados a partir do modelo básico – cujo objetivo é a redução de custos e padronização dos processos – e com o tempo, evoluem para o modelo de Marketplace, almejando os ganhos em qualidade dos processos. No entanto, nem todas as empresas almejam avançar para o modelo Marketplace Avançado e Empresa Independente,

uma vez que não aspiram lucros para esse tipo de operação e apenas desejam otimizar seus custos internos através do compartilhamento das atividades de suporte / apoio com as diversas unidades de negócio e/ou empresas do grupo/holding.

A figura abaixo busca representar esse processo evolutivo em função da complexidade e o grau de maturidade para cada um dos modelos de Serviços Compartilhados.



**Figura 14 - Grau de maturidade x Complexidade**

Fonte: Adaptado de SANTOS (2009)

A decisão de qual modelo adotar independe do caráter evolutivo que os modelos possuem, estando normalmente relacionada aos objetivos estratégicos da organização e qual o papel que o CSC deverá desempenhar (se o mesmo representa um centro de custos ou então gerador de receita).

MATTOS e JÓIA (2008) destacam que o modelo independente, ainda que pareça vantajoso, levanta algumas questões. A primeira está relacionada à disposição da empresa quanto a entrar ou não em um novo negócio, que resultará em uma abrangência de seu escopo. A segunda questão remete a governança de fornecimento de serviços, principalmente no que tange a concorrentes que desejarem utilizar seus serviços.

As autoras afirmam ainda que não existe na literatura nenhuma discussão sobre quem poderá fazer uso dos serviços da empresa independente, no entanto, entende-se que os principais concorrentes das unidades de negócio da organização não estarão interessados em disponibilizar suas informações para o CSC da organização principal.

Independentemente do modelo que se adote, o importante é focar na visão estratégica que está por trás da decisão de implementação de um CSC: a concentração de atividades que

ocorrem de forma repetida nas diversas unidades de negócio da empresa, além de propiciar benefícios tangíveis e intangíveis, provoca uma mudança cultural organizacional, uma vez que leva os gerentes dessas unidades a repensar a maneira com que conduzem suas áreas à criação de valor sustentado ao *core* da empresa, ou seja, o negócio principal a que se destina.

### **2.3.3. Vantagens e Desvantagens da Implementação de um CSC**

#### **Vantagens**

O Centro de Serviços Compartilhados possui como principais características um modelo de centralização que possibilita o foco no cliente e redução de custo proveniente principalmente da redução da estrutura de serviços dada pela centralização e pela padronização, como foi dito em tópicos anteriores. Além disso, seu modelo ainda contempla a possibilidade de se tornar comparável com outras empresas.

SILVA et al. (2006), entre outros autores, afirma que o modelo de Serviços Compartilhados tem como benefício capturar os melhores elementos dos modelos “Centralizado” e “Descentralizado”, deixando para trás os principais problemas inerentes a esses modelos.

SCHULMAN et al. (1999) comenta que, uma vez implantado de forma adequada, o Centro de Serviços Compartilhados conecta os melhores elementos dos modelos centralizados e descentralizado. Sendo possível torná-lo um centro de serviços muito mais poderoso e gerar valor de forma mais eficiente e rápida para toda a organização.

SANTOS, W (2009) afirma que o fato de os serviços do CSC estarem sob a gestão de uma unidade específica e independente, a mesma tratará estes serviços como seu “core business”. Ganhos com a padronização e otimização dos processos, unificação dos sistemas e ambientes tecnológicos, ganhos de escala e flexibilidade são uns dos benefícios mais almejados pelas organizações.

Segundo BERGERON (2003), ao invés de gerenciarem essas atividades e os profissionais que as executam, os gestores das unidades de negócio agora se preocupam apenas em gerenciar o relacionamento com o parceiro que promove o serviço, garantindo que os serviços sejam oferecidos de maneira que atenda às suas expectativas.

É notório que os principais ganhos são causados pelo compartilhamento dos serviços. SCHULMAN et al. (1999) divide os benefícios em duas faces: eficiência e eficácia. Aqueles relacionados à eficiência podem se destacar: consolidação de recursos, alavancagem tecnológica e criação das economias de escala. Já os que são relacionados à eficácia: padronização de processos, compartilhamento de experiências e melhoria do serviço. Ainda

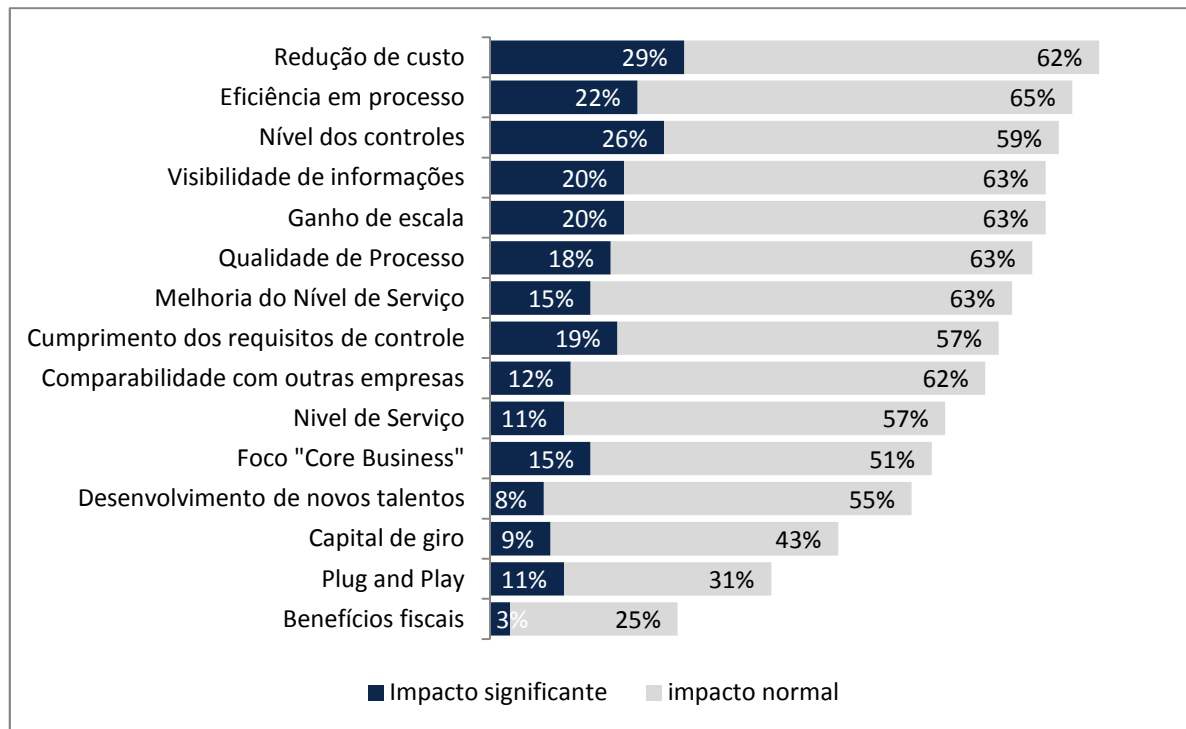
segundo o autor, a eficiência pode ser explicada como uma função em degrau e, dessa forma, muitos custos podem ser eliminados de uma única vez. Com isso, os ganhos em eficiência ocorrem em blocos. Para a eficácia podemos assumi-la como uma função linear, onde o trabalho de melhoria contínua junto aos parceiros internos busca aumentar os ganhos do modelo.



**Figura 15 - Os Melhores Elementos da Descentralização e Centralização Abordados pelo Modelo de Serviços Compartilhados**

Fonte: SANTOS (2009, apud SCHULMAN *et al.* (1999))

Segundo pesquisa feita pela Deloitte (2007), o CSC impacta positivamente diversos aspectos desejáveis para a operação de uma empresa. Alguns de forma mais significativa que outros. Mais uma vez podemos perceber, conforme o gráfico abaixo, que a redução de custo é o benefício mais esperado.



**Figura 16 - Razões para implementar um CSC**

Fonte: Adaptado de Deloitte (2007)

A redução dos custos é realmente o resultado mais rápido de ser percebido pelo CSC e normalmente é nele que as empresas se baseiam quando decidem por implementá-lo. Este é principalmente guiado pela centralização que torna alguns recursos e contratos desnecessários, além da padronização e do ganho de qualidade de alguns processos que diminuem os riscos e melhoram a utilização dos recursos internos.

Segundo SILVA et al. (2006), a questão financeira é de fato o fator preponderante na decisão de implementar um Centro de Serviços Compartilhados. Os ganhos financeiros oriundos desse ambiente administrativo-financeiro compartilhado são produzidos não somente em função dessa nova unidade de negócio, mas em toda a empresa, uma vez que a concentração de atividades de suporte / apoio, até então descentralizadas nas diversas unidades de negócio, permite a estas um maior foco nos objetivos estratégicos e empenho em ações que culminem com a criação de valor, sem terem de se preocupar com questões operacionais relativas aos processos administrativo-financeiros.

Entretanto, a pesquisa anterior demonstra que outros fatores, como padronização de atividades e operações de apoio e back office, alavancagem de tecnologia, melhor administração do tempo de execução das rotinas e aumento da qualidade dos processos também produzem maior eficiência e contribuem para um aumento da eficácia empresarial.

SANTOS (2009) observa que talvez um dos maiores benefícios de um Centro de Serviços Compartilhados está na oportunidade de “remontar” / “redesenhar” a organização em torno dos processos, e não das funções. Em muitas empresas tradicionais, as atividades são agrupadas debaixo dos departamentos ou áreas funcionais. Assim, os processos acabam fragmentados, com partes deles sendo executadas em departamentos diferentes. Portanto, alterar o *mindset* da organização para uma visão processual e de prestação de serviço interno se faz fundamental.

Outro ponto interessante no modelo de Serviços compartilhados é a facilidade que este tem de incorporar novos clientes, ou seja, novas unidades de negócio. Um grande problema que diversas empresas durante aquisições e criação de novos negócios, é integrar sua área corporativa a essas novas estruturas. Dessa forma tem-se muito rapidamente a integração entre as novas estruturas, já que o CSC absorve os processos suportes condizente ao seu funcionamento, e reestrutura-os aplicando seus padrões, ou caso seja notado à utilização de uma técnica melhor pode até ser proposta a revisão do processo já existente. SANTOS (2009) chama isso de plataforma de crescimento, e acrescenta que permite a rápida criação de novas unidades de negócio e integração de aquisições.

Sabe-se que em um ambiente novo, onde muitas áreas de negócio se sentiram lesadas por perder seus processos suporte, é muito importante manter o controle apurado sobre esses processos. Uma das propagandas feitas em cima do CSC é o aumento do nível de serviço, sendo assim precisa-se manter um controle inteligente e continuo nos processos de atuação. Dessa forma será possível mitigar erros e apontar desvios.

Sobre isso, BERGERON (2003) acrescenta que quanto mais autonomia é dada a unidade, maior é a pressão para que ela proporcione serviços de qualidade a preços competitivos, ou seja, deve-se estar atento a qualquer comportamento estranho no processo para evitar a desconfiança de seus clientes. Além disso, esse controle mais apurado, fruto dos acordos de nível de serviço, auxilia o CSC a se tornar mais comparável, com indicadores que encontramos em várias empresas como “notas fiscais pagas no prazo” ou “admissões feitas no prazo”, entre outros.

Como podemos notar o modelo do CSC é capaz de consolidar vantagens de diversos modelos como o centralizado e o descentralizado, sem perder sua identidade única.

### **Desvantagens**

MATTOS e JÓIA (2008) afirmam que além da definição e priorização de objetivos, os pontos desfavoráveis associados à implementação de Centro de serviços compartilhados,

devem ser levados em consideração. A mudança de um modelo de negócio envolve desvantagens para a organização, como o alto custo do empreendimento. As autoras ainda lembram que os efeitos desfavoráveis, normalmente, apresentam-se no início das operações em Serviços Compartilhados, e que os mesmos são minimizados à medida que estas entram em uma rotina, o tempo dessa minimização depende do sucesso de planejamento do processo de transição.

O investimento de capital necessário para a implantação de um CSC é bastante elevado e o processo de implementação é muitas vezes demorado. Segundo a mesma pesquisa realizada pela consultoria Deloitte em 2007, existem algumas razões para que as organizações não optem pelo modelo de CSC como estruturação interna. São eles:



**Figura 17 - Razões para não Implantar O CSC**

Fonte: Pesquisa Deloitte (2007)

Nota-se nesse caso que, além do alto investimento, existem outros pontos relevantes que se destacam negativamente na implementação de um Centro de Serviços Compartilhados. Para que uma implementação adequada é bastante importante que as resistências internas sejam contornadas, pois o maior rival do CSC é o próprio, caso as resistências não sejam mitigadas. Isso se deve principalmente porque um dos principais pilares do compartilhamento é a boa relação com os clientes internos, um cliente satisfeito dificilmente compartilhará elogios com outras áreas, entretanto um cliente insatisfeito está sempre munido de críticas para reduzir o prestígio de uma unidade.

Segundo pesquisa da Deloitte (2007), as principais atividades que requereram maior esforço que o planejado e que provavelmente apresentarão maior probabilidade de problemas são: uniformizar os sistemas de informação; administrar diferentes aspectos culturais e alinhar processos.

NEDER e SENRA (2011) acrescentam que a ausência de comprometimento, tanto da cúpula da organização em garantir os recursos necessários, quanto das unidades em garantir a

utilização dos serviços e o acesso necessário para a fase de transição é outro risco bastante mencionado por executivos. Este risco pode ser contornado com a escolha de um líder de projeto forte e capacitado e com o envolvimento da alta gerência na concepção e na comunicação da iniciativa para a organização.

BRIDELLI et al. (2005) pondera que ao realizar um dado serviço de forma insatisfatória ou fora das especificações, este torna-se um fator extremamente crítico para o CSC, visto que potenciais rupturas no atendimento do serviço, como, por exemplo, uma parada em toda a linha de produção devido à falha no abastecimento dos insumos, pode causar não apenas a descrença e a descontinuidade do modelo de compartilhamento de serviços, como também sérios riscos para as operações da empresa, gerando insatisfação e imagem negativa da unidade prestadora de serviços.

SANTOS (2009) acrescenta ainda que esse modelo consiste numa maior complexidade de gestão e com isso, requer recursos e métodos mais complexos para administração do negócio, sendo necessário, em muitos casos, a contratação de gestores com habilidades específicas que nem sempre existe dentro da organização, o desenvolvimento de tecnologias e/ou sistemas de apoio à decisão, a estruturação de rotinas para medição e acompanhamento da qualidade e custos do serviço, estrutura específica para gerenciamentos dos processos e do relacionamento com os clientes, entre outros.

É importante notar que são poucos os autores que levantam as desvantagens e riscos da aplicação desse modelo. Entretanto, apesar de poucas, suas críticas são cruciais de serem levadas em consideração durante a fase de viabilidade de um centro de serviços. Algumas empresas assumem esses riscos sem conhecê-los e isso pode levá-las inclusive a falência.

#### **2.3.4. Governança**

Governança é a definição das atribuições e responsabilidades do processo. Esta é a diretriz que determinam a operacionalização dos procedimentos e tarefas. A governança pode definir também a gestão sobre o uso de recursos. Esta relação é importante para garantir a maximização da aderência do processo aos seus clientes internos.

Segundo FIANI (apud MATTOS e JÓIA, 2008), as estruturas de governança foram criadas com o intuito de assegurar que as transações sejam executadas. Para isto, foram determinados três tipos de governança, encontrados na literatura analisada: governança pelo mercado, utilizada para transações frequentes com ativos não específicos, sem que haja o interesse em manter o vínculo da relação; governança trilateral, utilizada em casos de transações ocasionais com ativos específicos ou mistos, na qual ocorre a existência de uma



terceira instituição, que se torna responsável por garantir a execução das transações; e governança específica, para a transação que é utilizada quando existe a possibilidade de ocorrerem conflitos em um ambiente de alto risco com ativos específicos.

Segundo SANTOS (2009), um modelo de governança tem que ser definido para garantir a eficiência dos serviços prestados à empresa e explicitar as “regras do jogo”, sendo essencial para garantir que o CSC responda às estratégias da organização na qual está inserido e suas decisões sejam tomadas de forma a estarem alinhadas com as estratégias e diretrizes traçadas pela organização.

Um ponto, que deve estar alinhado junto a estratégia da empresa, é a absorção de processos para o CSC. Nem todos os processos são elegíveis a estrutura de serviços compartilhados. Sendo assim, vale ressaltar que, como já foi discutido antes, o CSC absorve transações de suporte que não tenham necessidade de decisões estratégicas para a empresa. Ou seja, serviços transacionais são os mais propícios a essa migração. Alguns especialistas afirmam que quatro pontos devem ser analisados antes de um processo se tornar elegível a Centro de Serviços Compartilhados:

- a atividade não deve impactar diretamente a operação principal da empresa, um dos objetivos do CSC é fazer com que a operação mantenha seu foco somente em si, dessa forma não é interessante a migração;
- a atividade não deve ser específica de um local ou região, pois a atividade possivelmente teria seu local físico migrado, dificultando o fluxo de informação, ou seja não haveria o ganho da centralização dado que essa tarefa é apenas para aquela local;
- a atividade deve possuir um alto volume de transações, a idéia do CSC é montar uma espécie de fábrica com esses processos suportes, caso haja uma atividade com baixo volume não haverá ganhos em diversas partes do modelo inviabilizando uma possível migração.

Alguns ainda levantam a hipótese de verificar se um processo com as características anteriores não possuir a possibilidade de gerar os ganhos esperados com o modelo também não deveria ser migrado. Abaixo um esquema ilustrativo sobre o assunto.

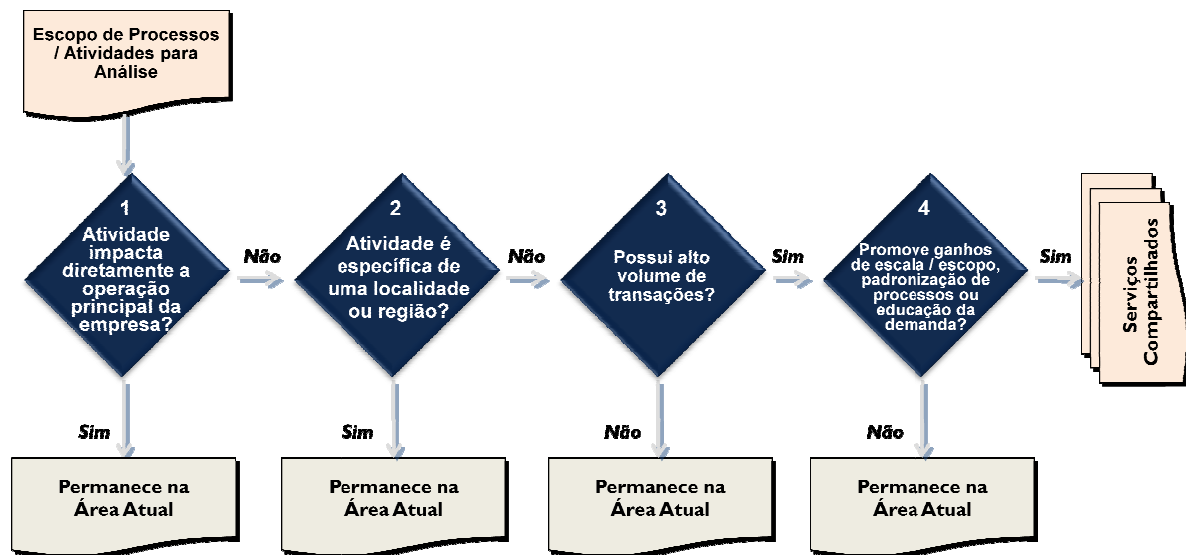


Figura 18 - Matriz de decisão de migração

Fonte: Os Autores

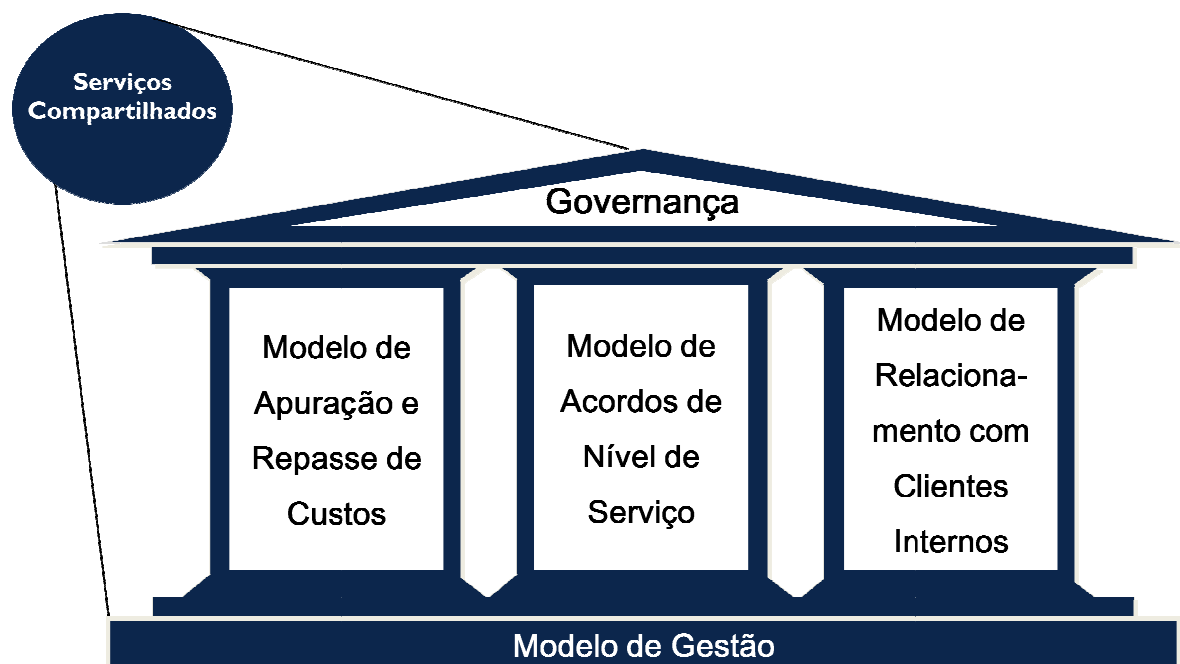
Ainda sobre esse assunto pode-se notar que dentro dos Serviços Compartilhados existem transações que se preferem manter dentro da companhia, ou seja, aquelas que serão desempenhadas internamente, e existem aquelas que podem ser terceirizadas, e o CSC manterá apenas a gestão do contrato. Essa relação é importante de ser mencionada, pois o CSC “vende” esse serviço aos seus clientes internos, mas ao mesmo tempo recebe serviços de uma empresa parceira. Esses contratos devem ser bem desenhados para facilitar a política de nível de serviço que o Centro de Serviços é capaz de cumprir.

Dado que o processo já faz parte do CSC, é importante ter mapeado todas suas interfaces possíveis, pois essas serão pontos de atenção para a operacionalização do processo. SCHULMAN *et al.* (1999) mencionam que para assegurar que as transações entre o CSC e as unidades de negócio sejam executadas de forma amistosa, faz-se necessário estarem bem definidos os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos.

QUINN *et al.* (2000) comentam que os princípios reguladores das operações dos CSCs devem ser definidos pela alta administração e seus principais elementos críticos constituem na definição da estrutura organizacional e de modelos de formação de preços; definir regras de repasse dos custos dos serviços executados para as unidades de negócios; estabelecer contratos internos que definam os condicionantes para a prestação dos serviços, tanto com os clientes quanto com parceiros internos.

Uma forma interessante de entender a governança está presente no esquema a seguir. Nele podemos notar os três principais pilares do CSC: Apuração e Repasse de Custos, Acordos de Níveis de Serviço e Relacionamento com os Clientes Internos. Pode-se notar

também a presença da governança direcionando esses pilares a fim de aderir o objetivo do CSC à expectativa da empresa perante o mesmo.



**Figura 19 - Modelo de Gestão de um CSC**  
Fonte: SANTOS (2009)

GRANT et al. (2007) coloca que a governança se torna elemento central para definir as regras macro e formalizar os acordos de nível de serviço, os critérios para cobrança e repasse dos custos aos clientes internos e direcionar as ações de relacionamento com clientes.

Destaca-se, do ponto de vista da prática, que a governança tem um papel muito mais de proteger o CSC do que de regulá-lo. Tendo em vista que no desenvolvimento de uma proposta de implementação, os processos já costumam estar desenhados e já se pode ter uma breve ideia de como serão após a migração. Sendo assim, o nível de serviço costuma ser acordado como um valor viável. Em contrapartida, os processos em que depende-se de informações de áreas externas, sejam elas clientes ou outras áreas suportes, o CSC se torna um refém das informações. Como no modelo de governança são definidos os responsáveis pelas informações e o prazo mínimo de entrega, o CSC não fica vulnerável a um eventual problema que o não seguimento dessas áreas causar.

É importante salientar que a governança jamais poderá ser imposta, ela terá de ser definida em total sintonia entre todos os stakeholders envolvidos nos processos. Mesmo assim, periodicamente é importante enviar materiais explicativos para lembrar esses pontos focais do cumprimento de seus alinhamentos e conforme seja a postura, realinhar novamente.

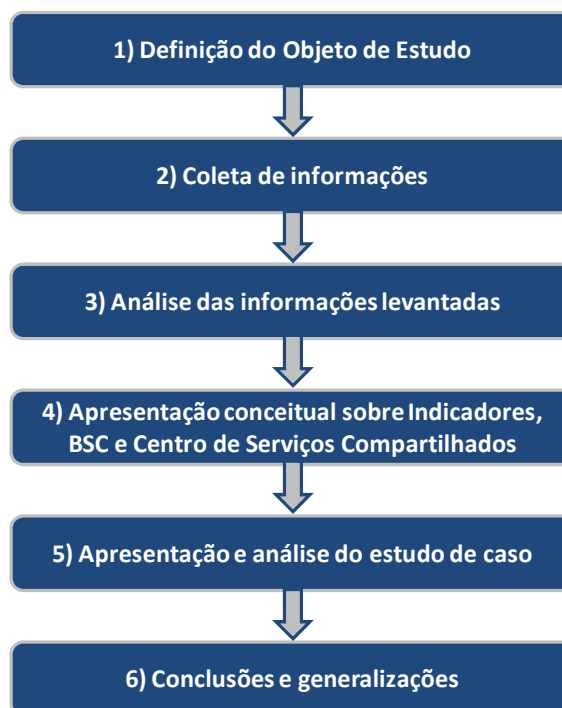
### 3. Metodologia

Este trabalho será baseado em levantamento bibliográfico, pesquisa de campo e estudo de caso.

O levantamento bibliográfico consiste na leitura, análise e interpretação de informações e dados disponíveis em publicações realizadas por outros pesquisadores, a fim de que se possam conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Os levantamentos devem ser seletivos e para tal, desde as primeiras etapas da pesquisa, deve ser feita uma avaliação crítica do material disponível, rejeitando aquelas informações que são claramente inadequadas, mal produzidas ou redundantes.

No caso da pesquisa de campo, a mesma procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado. As informações oriundas do espaço podem ser adquiridas por meio de observação, aplicação de questionário, formulários e entrevistas com os sujeitos.

Segundo YIN (2001), o estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Ele afirma ainda que esta abordagem se adapta à investigação em educação, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenômeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenômeno, do programa ou do processo.



**Figura 20 - Metodologia do Trabalho**

Fonte: Os Autores

Sendo assim, o primeiro passo, para iniciar o trabalho, consistiu na definição e limitação do objeto a ser estudado. Ou seja, nesse momento é que se definiu o assunto e o escopo da nossa pesquisa. O objeto de estudo então foi definido como sendo a implementação de um *Balanced Scorecard* numa estrutura de Centro de Serviços Compartilhados.

Para suportar tanto a fundamentação teórico-empírica quanto o estudo de caso, nossas pesquisas envolveram exaustiva revisão bibliográfica apoiada em livros, teses, dissertações, monografias, periódicos, artigos, pesquisas via internet, além de experiências vivenciadas em organizações que operam com o modelo de Serviços Compartilhados.

A fim de introduzir e embasar o leitor, na primeira parte dessa dissertação foi exposto o estudo teórico realizado sobre os principais temas que regem este trabalho: indicadores, *Balanced Scorecard* e Centro de Serviços Compartilhados. Essa etapa foi fundamental para consolidar o conhecimento sobre os assuntos estudados.

Posteriormente, mostraremos como esses temas podem estar relacionados entre si, evidenciando a elevada correlação existente e, desta forma, demonstrando como esses assuntos, quando tratados em conjunto, podem trazer grandes benefícios para as organizações. E por fim, na última parte do trabalho, será apresentado o estudo de caso realizado em uma empresa brasileira do setor de Construção Civil.

O estudo de caso será apresentado em duas etapas, levando em consideração os elementos vistos na parte teórica. Na primeira mostraremos como funciona o Centro de Serviços Compartilhados dessa empresa, as áreas pertencentes ao CSC e suas funções. Essas informações foram obtidas a partir de projetos de consultoria realizados na empresa em estudo. Na segunda etapa, após o levantamento das principais características da empresa, será apresentada uma proposta de aplicação de um *Balanced Scorecard* para o gerenciamento dos objetivos e indicadores do CSC, com a elaboração do mapa estratégico baseado nos objetivos principais desse CSC. É preciso deixar claro que esse estudo não inclui uma análise de viabilidade da aplicação do tema proposto para a empresa. Trata-se apenas de uma proposta que não foi aplicada na prática.

Por fim, foram realizadas as análises e conclusões, de acordo com os propósitos iniciais deste trabalho. Verifica-se claramente em nosso estudo uma postura prática acentuada, onde não se deseja apenas desenvolver o conhecimento para uso teórico / conceitual. Temos o objetivo de desenvolver este conhecimento e deixa-lo para a comunidade, possibilitando que o mesmo seja aplicado de forma pragmática e possa auxiliar as organizações na resolução de seus problemas de negócio.

## **4. Gestão do CSC por indicadores**

Conforme já descrito anteriormente, existem diversos indicadores que auxiliam na obtenção de respostas rápidas de processos. Quando um processo possui formas de controle é possível extrair do mesmo, informações como velocidade, eficiência, abrangência, entre outras características, dependendo é claro do foco que se pretende com o controle.

Evidentemente que esse controle deve ser eficaz e não pode estar sujeito a alteração nas medições, pois um indicador enviesado pode causar problemas maiores que a não medição. Um indicador mal controlado pode gerar ações reparadoras que não condizem com o real problema.

Um processo de admissão de pessoas, por exemplo, que recebe candidatos aprovados e gera como produto para a companhia, empregados contratados, pode ter diversos tipos de medição. Um indicador comum nesse caso é o tempo de processo que mede qual o tempo necessário para essa transformação. Existem algumas etapas no processo que também podem ser medidas, como o tempo de entrega da documentação por parte do candidato, o tempo de preparação do contrato e por fim o tempo de assinatura que considera a espera do candidato para tal.

Se na etapa de entrega da documentação o candidato esquece algum documento, mas o indicador confirma a entrega, o tempo final dessa transação estará enviesado e apontará uma transação boa, enquanto o tempo é afetado por um agente externo à companhia, o candidato. Em contrapartida, se um analista esquecer-se de preencher o controle, uma transação boa pode ser tratada como fora do padrão e em consequência afetar negativamente o indicador.

O Centro de Serviços Compartilhados não é diferente de uma estrutura empresarial, e também controla suas atividades através de indicadores. Mais do que isso, seu modelo é baseado em controle e metas, dessa forma os indicadores tem um papel fundamental na estrutura de um CSC. Para seu funcionamento, diversos tipos de indicadores tomam forma. Estão relacionados ao controle de processos, à precificação de seus serviços, ao relacionamento com seus clientes e até à governança do modelo.

### **4.1. Indicadores de Controle de Processo**

Quando analisamos os indicadores que estão voltados para a melhoria continua dos processos, observamos uma divisão clara entre os indicadores que são acordados e reportados

e aqueles que são para uso gerencial das áreas do CSC. O primeiro, chamamos de Acordos de Nível de Serviço, enquanto os demais, de Indicadores gerenciais.

Adicionalmente, SILVA, J. et al. (2006) afirma que um conjunto de indicadores para os processos fornece dados que podem ser acionados em tempo real e metas de excelência operacional para os processos considerados críticos, com vistas à criação de incentivos de aperfeiçoamento e alocação de recursos adequados.

- **Acordos de Nível de Serviço**

A fim de fazer o controle de processos e garantir que o modelo do CSC busque a melhoria contínua dos mesmos, um dos pontos do modelo é a definição de Acordos de Nível de Serviço (ANS), que podem ser desdobrados também em Acordo de Nível de Serviço Reverso (ANS Reverso) e Acordo de Nível Operacional (OLA do inglês Operation Level Agreement).

Esses acordos são metas relacionadas aos indicadores de desempenho, que garantem que as partes cumprirão suas obrigações no processo. Os ANS' são aqueles que medem o desempenho dos processos do CSC, e devem ser acordados junto às áreas clientes, alcançando um consenso que visa estabelecer o melhor serviço possível dentro de um preço pelo trabalho que será exercido. Dessa forma, alcançando a satisfação do cliente final de maneira viável para o CSC atender.

JANSSEN (2005b) relata que o uso dos acordos de nível de serviço se constitui num componente importantíssimo para as operações dos Centros de Serviços Compartilhados, onde este se torna uma ferramenta eficaz no estabelecimento do diálogo entre o CSC e aqueles que usufruem seus serviços.

SANTOS (2009) explica que os acordos de nível de serviço são estabelecidos através de três aspectos: indicador de desempenho, critério de sucesso e patamar de atendimento. O autor ainda explica cada etapa, conforme abaixo.

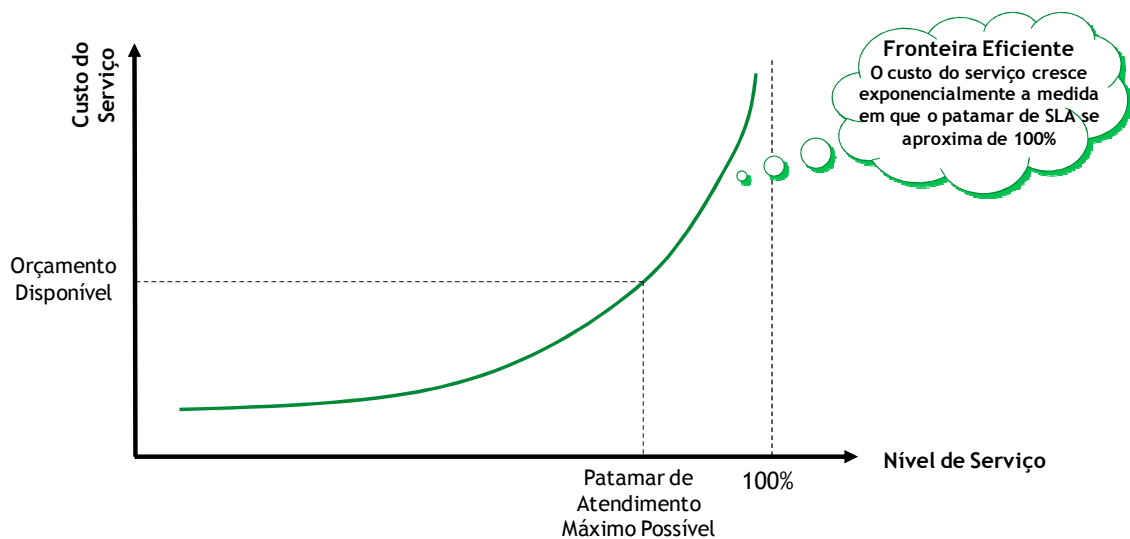
- **Indicador de Desempenho:** Estabelece a métrica que será aplicada ao indicador sobre o serviço prestado, normalmente está relacionado a atendimento no prazo ou qualidade de serviço. Percentual de Contratação de Pessoas efetuadas no prazo seria um exemplo.
- **Critério de sucesso:** É a regra definida para caracterizar o atendimento conforme a expectativa do cliente. No caso de uma solicitação de contratação,



por exemplo, o cliente espera que, dado que o candidato foi selecionado devidamente, sua contratação seja efetuada em 3 dias úteis.

- Patamar de atendimento: Define a meta a ser alcançada pelo indicador de desempenho, essa meta também deve ser bem discutida com o cliente interno a fim de atender as suas expectativas em um percentual considerável dos casos, dado a dificuldade para que isso aconteça. O patamar de atendimento do exemplo poderia ser 85% das contratações de pessoas efetuadas em até 3 dias úteis (critério de sucesso).

A definição do patamar de atendimento é um passo que deve ser meticulosamente pensado. A expectativa do cliente será sempre o atendimento de excelência, ou seja, 100% de cumprimento. Mas isso pode custar muito mais do que o orçamento disponível, ou orçamento desejado. Como foi discutido anteriormente, um dos objetivos do CSC é a redução de custos. Sendo assim é importante considerar que para isso haverá um trade off: quanto mais alto o patamar de atendimento, mais recursos serão necessários para atendê-lo, tornando o processo mais custoso.



**Figura 21 - Evolução do Custo em Função do Nível de Atendimento**

Fonte: Adaptado BERGERON (2003)

Os ANS' Reversos, como o próprio nome já diz, são os acordos firmados no sentido inverso, ou seja, do cliente interno com o CSC. Sua principal função é garantir que o cliente participe do projeto de forma colaborativa, e que o CSC esteja protegido de possíveis reclamações indevidas. Um bom exemplo é a entrega de notas fiscais para pagamento. Para que o CSC realize o pagamento dentro do prazo estipulado, é necessário um tempo de processamento, e para que isso ocorra, o cliente precisa entregar a nota com um prazo de

antecedência pré-definido. O ANS reverso é a modo que o CSC tem de documentar esse prazo e alinhar junto ao cliente as melhores maneiras de realiza-lo.

Além dos ANS', alguns autores defendem ainda a utilização de OLA (Operational Level Agreement), ou acordo de nível operacional, que são aplicados à casos onde o CSC depende do serviço de outras áreas ou de outras empresas que impactam diretamente em seus processos. Ter um acordo com essas áreas parceiras é fundamental para garantir a qualidade dos serviços do CSC.

Em um processo de processamento da folha de pagamento de uma empresa, por exemplo, alguns parâmetros no sistema devem ser atualizados todo mês antes do fechamento. Por questões de segurança de sistema ficou acordado que a TI que alteraria esses parâmetros. Nesse caso, é importante a utilização de um OLA entre a área de RH do CSC e a TI, dado que, caso a TI não atualize os parâmetros dentro do prazo ou de maneira incorreta, pode impactar diretamente o prazo de processamento por parte do RH.

Esses parceiros / áreas de interface podem ser uma área interna do próprio CSC, uma área externa ao CSC, mas interna à companhia, ou então um fornecedor externo à empresa. Nas interfaces internas (dentro do próprio CSC ou outra área da companhia) os acordos operacionais (OLAs) são estabelecidos através de normas ou regulamentos. Muitos CSCs adotam ainda metas cruzadas com essas áreas de interface como forma de estimular o cumprimento do serviço ao cliente interno com alto padrão de qualidade a custos reduzidos.

Quando se tratar de parceiro externo à companhia, as condições do acordo devem estar estabelecidas nos contratos de prestação de serviço, contendo cláusulas específicas que descrevam as ações e implicações nos casos de não cumprimento do acordo.

É importante salientar que caso haja OLA, o mesmo deve estar contemplado no respectivo ANS. No exemplo acima, vimos o processo de processamento de folha de pagamento, que poderia ter um ANS de qualidade do pagamento aos empregados associado. Ao desenhar esse ANS, e definir seu critério de sucesso, o mesmo deveria ter considerado o prazo acordado junto a TI para desempenhar a atualização do sistema.



## Acordo em um Centro de Serviço compartilhados

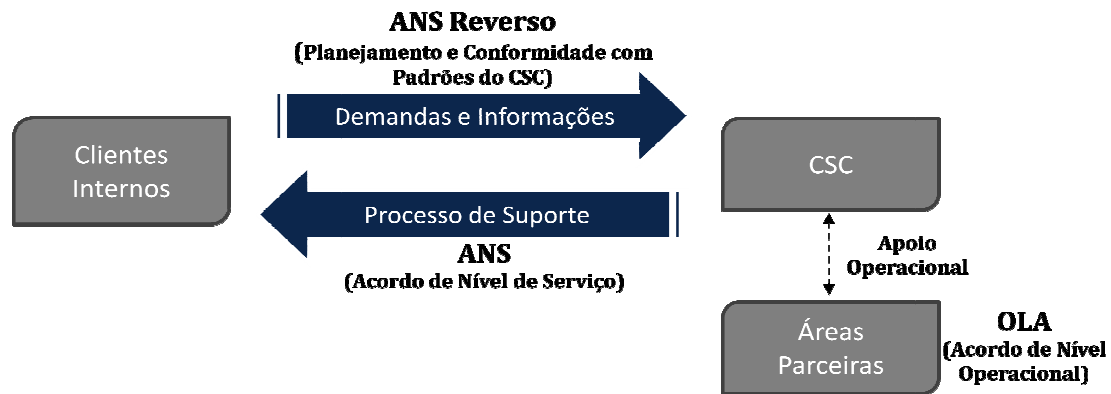


Figura 22 - Acordos de Nível de Serviço

Fonte: Apresentação Visagio

- **Indicadores gerenciais**

Há ainda alguns indicadores utilizados para monitorar o andamento dos processos e que são para controle interno das áreas do CSC. Seu principal objetivo é dar visibilidade a possíveis erros de processo ou encontrar oportunidades de melhoria.

Esses indicadores podem ser de produtividade, volumetria, tempo, etc. O indicador de quantidade de notas ingressadas com erro por analista responsável é um bom exemplo de como identificar analistas mal treinados, ou que realmente não possuem o perfil indicado para a atividade, podendo sinalizar a oportunidade de mais treinamentos. Outro exemplo é o número de pagamentos realizados por meio eletrônico, que pode sinalizar a necessidade de automatização do processo, ou de migração de sistemas.

Mesmo esses indicadores não sendo acordados com o cliente eles são de grande importância para o acompanhamento do processo. Riscos podem ser identificados e melhorias podem ser propostas. Eles são a base do ciclo PDCA nos processos do CSC. O fato deles não serem reportados por meio dos extratos para os clientes, também não significa que eles não possam ser informados ou demonstrados, alguns deles podem ter por trás informações tão importantes para os clientes quanto os próprios ANSs.

## 4.2. Indicadores de Precificação

Os serviços prestados pelo CSC são cobrados dos clientes internos, e os mesmos, na maioria dos casos, pagam exatamente pelo o que consomem. Para que essa cobrança seja feita existem dois tipos de indicadores que são essenciais para o modelo: o driver de serviço (ou transação) e custo da transação. Combinados eles oferecem o custo total deste serviço para o cliente interno.

- **Driver de Serviço**

Para que o CSC possa repassar seus custos ou cobrar dos clientes pelos serviços prestados, é necessário criar indicadores capazes de medir o produto final do processo. Estes são os drivers de serviço, que são indicadores criados com o objetivo de apurar as transações realizadas pelo CSC. Eles podem ser uma quantidade, volume, área, etc. Determinam o quanto cada área do grupo/empresa utilizou em termos de serviço.

O critério de seleção da transação envolvida é primordial para a discussão do CSC, todo serviço por premissa tem sua transação base. À medida que um processo for introduzido ao Centro de Serviços Compartilhados, deve-se fazer uma avaliação ponderada do produto final deste, para que mais à frente o CSC não seja cobrado por não entregar algo, ou por não conseguir de fato medir suas transações.

Em um processo de pagamento de notas fiscais, por exemplo, um possível driver de serviço é a quantidade de notas fiscais pagas, ou seja, ele contabiliza quantas notas fiscais foram pagas para cada cliente interno.

Outro ponto que deve ser considerado quando o tema é driver de serviço é a existência de classificações internas a transação, chamadas de modalidades. Isso é importante porque para uma mesma transação podem existir diferentes subtipos que utilizam mais ou menos recursos para serem executados, sendo, portanto, cobrados de formas diferentes. No exemplo anterior, poderia haver uma diferenciação das notas fiscais conforme a antecedência com que foi entregue ao CSC, dessa forma poderíamos definir três modalidades: a modalidade normal que incluiria as notas entregues no prazo padrão do CSC, notas expressas entregues depois do prazo padrão, mas que não exigiriam poucas mudanças nos recursos e por fim notas entregues com pouquíssima antecedência classificadas como emergenciais. Essas últimas devendo ser cobradas por um preço maior.

- **Custo da transação**

Consiste no valor que cada transação do CSC possui. Ele é o resultado do custo total do processo dividido pelo número de transações planejadas para execução. É um indicador muito importante quando se deseja comparar o rendimento entre Centro de Serviços Compartilhados, ou para comparar o serviço prestado pelo CSC ao serviço de empresas do mercado. No caso do pagamento de notas fiscais seria precificar o custo para o pagamento de cada nota.

Não seria interessante estruturar um CSC se seu custo transacional fosse superior ao custo anterior a sua implementação, a menos que fossem obtidos outros benefícios ao processo como qualidade ou estratégia.

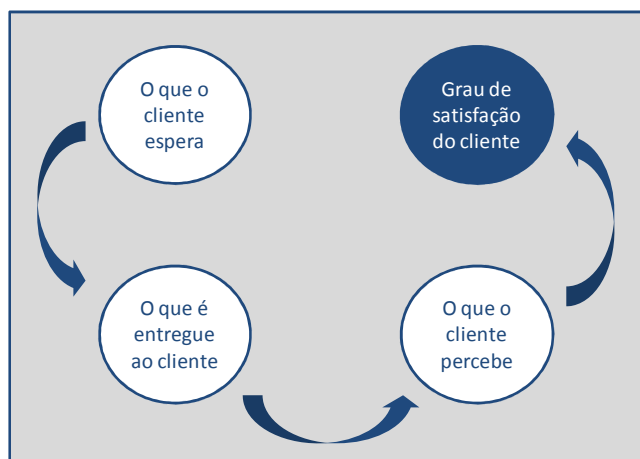
### **4.3. Indicadores Satisfação dos clientes**

A satisfação dos clientes é fruto de importantes respostas para o CSC. Sendo assim, criar canais de comunicação para o cliente dar sua opinião é um caminho interessante para estar sempre em constante evolução. Nesse sentido, as pesquisas de satisfação aparecem como principal fonte de informações sobre os processos, principalmente processos de uso compulsório como limpeza predial ou condomínio, onde o cliente não pode selecionar seu consumo, já que normalmente é feito por área habitada.

As pesquisas devem ser feitas com perguntas simples e diretas, e de forma a dar total conforto ao usuário para que respondam a verdade. Induzir as respostas do cliente interno pode ser uma maneira de ocultar o problema, mas não de resolvê-lo.

A satisfação do cliente baseia-se no grau de atendimento de suas perspectivas, considerando-se o produto ou serviço que lhe é entregue. Desta forma, se tratando de um CSC onde o serviço é algo intangível, a avaliação de qualidade pelo cliente não seria igual à avaliação de um produto. GIANESI e CORRÊA (1994, apud SILVA, J (2006)) complementam que: “Por serem os serviços intangíveis, a formação das expectativas do cliente antes da compra não pode basear-se em uma imagem real, dependendo, entre outros fatores, da comunicação transmitida aos consumidores”.

O esquema abaixo representa o grau de satisfação do cliente em face de suas expectativas:



**Figura 23 - Grau de Satisfação dos Clientes**

Fonte: Os Autores

#### **4.4. Governança do modelo**

A colocação de indicadores estratégicos para o CSC permite um sistema progressivo de medição do sucesso dessa unidade de negócio em relação ao seu empenho na busca de suas metas estratégicas. Além disso, permite sua comparabilidade com outros Centros de Serviços Compartilhados. Sendo essa uma maneira de identificar possíveis ganhos ou até possíveis problemas. Indicadores gerenciais relacionados à estrutura são importantes nesse caso, e podemos citar alguns como: absenteísmo, quantidade de treinamentos por ano, entre outros. Indicadores relacionados à aderência do orçamento também devem ser considerados, pois, execução dos gastos é a base da precificação do Centro de Serviços Compartilhados.

Os indicadores estratégicos são relevantes para o acompanhamento como, economia com novos projetos do CSC. Indicadores ligados à migração de novos processos para o CSC, também são importantes para contabilizar os benefícios financeiros e estratégicos do modelo. Alguns Centros de Serviço Compartilhados ainda acompanham as economias geradas pela estrutura, mas este acompanhamento se torna muito complexo conforme a estrutura fica maior.

#### **4.5. Aplicação do BSC no CSC**

Assim como ocorre na maioria das empresas inseridas no atual mercado altamente competitivo, a necessidade de mensuração de desempenho visando o controle, uma boa gestão e melhoria contínua, se faz presente também em um ambiente de Serviços Compartilhados.

Nesse sentido, podemos destacar as principais razões para a implementação de um sistema de medição de desempenho associado a um CSC, entre elas:

- O Centro de Serviços Compartilhados é parte integrante da estratégia corporativa da empresa e, por isso, deve possuir um sistema de medição do desempenho tanto das suas atividades mais simples, até as atividades mais diretamente relacionadas ao objetivo estratégico da empresa. Para que o objetivo principal da empresa seja alcançado com sucesso, é necessário que todos os processos estejam sendo executados da melhor forma possível. E para saber se isto está ocorrendo ou não, é necessário monitorar.

- O relacionamento de um CSC e as demais áreas da empresa não é exatamente um relacionamento de fornecedor/cliente. Na verdade é mais do que isso, é um relacionamento de parceria, onde o fornecedor não busca o lucro, mas sim entregar os serviços com qualidade buscando a satisfação do cliente. Por este motivo, o conjunto de métricas a ser usado deve ser capaz de medir, além de relacionamento, parceria e valores.

- Em função da existência de uma visão da situação final, ou seja, aquela que se almeja alcançar com a implementação do CSC, um conjunto de métricas específico para medir o resultado final, após a implementação, comparativamente à situação atual e da nova situação (final) em diante, também será necessário.

- O *Balanced Scorecard* estuda e monitora o desempenho dos grupos de Serviços Compartilhados visando garantir que estes estejam provendo serviços com um nível de custo e qualidade similares ao desempenho de prestadores de serviços externos e, desta forma, assistindo a unidade de negócio no atingimento de seus objetivos.

É importante ressaltar ainda que, após avanços nos estudos e aplicações do BSC, ele vem sendo reconhecido não somente como uma ferramenta de controle e cobrança, mas também como uma ferramenta de gerenciamento do processo e do negócio. E com isso, pode contribuir bastante na estrutura de um Centro de Serviços Compartilhados.

O BSC também pode ser um instrumento de visibilidade para as reais causas de um indicador, e no caso específico do CSC pode ser através do BSC que os principais ofensores aos ANS possam ser identificados. O fato de relacionar os indicadores chaves através de uma visão de causa e efeito proporciona ao usuário o objetivo ou indicador causador, acelerando o tempo de reação do CSC.

Por exemplo, identificou-se que determinado ANS está abaixo da tendência planejada. Ao verificar o mapa de objetivos, notou-se que existiam dois outros objetivos ligados à revisão e reorganização de processos, que é o objetivo ligado ao ANS. Estes seriam:

desenvolver os profissionais para desempenharem melhor as atividades e revisão e readequação dos recursos de TI.

O próximo passo foi analisar o indicador da matriz de empregados, que indica o desempenho dos funcionários nos treinamentos, e percebeu-se que houve evolução dos colaboradores participantes, comparada a última rodada de avaliação. Além disso, os empregados comentaram que os treinamentos auxiliaram a resolver dúvidas operacionais.

Entretanto os colaboradores ainda reclamam da lentidão do sistema e da dificuldade que este proporciona em algumas etapas do processo. A análise ao tempo de utilização do sistema apontou que o mesmo é executado em três dias, apesar da projeção desse tempo ser de dois dias. Neste exemplo observamos a atuação do BSC tornando visível a identificação do problema através da sua raiz de causa e efeito.

O Balanced Scorecard, em sua função de instrumento de comunicação da estratégia, propicia ainda aos funcionários da empresa entender todos os passos necessários para que os objetivos principais sejam alcançados, através das relações de causa e efeito expostas. Desta forma, percebendo que os objetivos do CSC e da empresa são comuns e se encaixam, e o que deve ser feito para alcançá-los, os funcionários tendem a aceitar mais facilmente a mudança em um processo de implementação de um Centro de Serviços Compartilhados.

Por fim, o BSC irá auxiliar na identificação de possíveis riscos e problemas que poderão afetar os objetivos principais do CSC. Se alguma coisa não está saindo conforme o esperado, isso será refletido nos indicadores, o que auxiliará na tomada de decisão por parte dos gerentes, permitindo que ações sejam tomadas a tempo de resolver os desvios dos processos.

#### **4.5.1. Etapas para implementação do BSC**

A construção de um BSC, segundo KAPLAN e NORTON (1997), deve ocorrer através de um processo que combine consenso e clareza na tradução da missão e estratégia da empresa em objetivos e medidas operacionais, sendo fundamental uma figura capaz de estruturar, facilitar o processo e coletar informações básicas relevantes para o desenvolvimento do *Scorecard*.

Devem ser estabelecidos ainda, conforme ressalva SILVA, J (2006), objetivos claros relacionados aos motivos para o desenvolvimento do *Scorecard*, pois servirão para orientar o estabelecimento de medidas, obter o consenso entre os participantes do projeto e esclarecer a



estrutura para os processos de gestão e implementação que decorrem da construção de um primeiro *Scorecard*.

Definidas as principais diretrizes relacionadas aos pontos anteriores, devem ser selecionados os participantes do processo. É fundamental a seleção de um líder para o projeto, que terá a responsabilidade pela organização do *Balanced Scorecard*, sua filosofia, metodologia e desenvolvimento. A alta administração deverá ter envolvimento direto em todo esse processo que será conduzido pelo líder. Devem existir responsáveis também pelo cálculo, análise e divulgação dos indicadores, realização de reuniões, motivação e estimulação a todas as células de trabalho, comunicação da estratégia da empresa e do modelo do BSC, etc.

Alguns autores citam atributos importantes que a equipe de desenvolvimento do BSC deve ter, entre eles, as capacidades de: pensar no negócio como um todo; promover o conceito do BSC; interagir com a liderança; possuir larga experiência e bom relacionamento no trabalho em equipe.

NIVEM (2002) apud SILVA, J (2006) ressalta que o ideal seria ter a equipe de executivos da empresa dedicada integralmente com desenvolvimento do BSC, investindo o tempo e a energia necessária na produção de um produto para guiar a organização inteira.

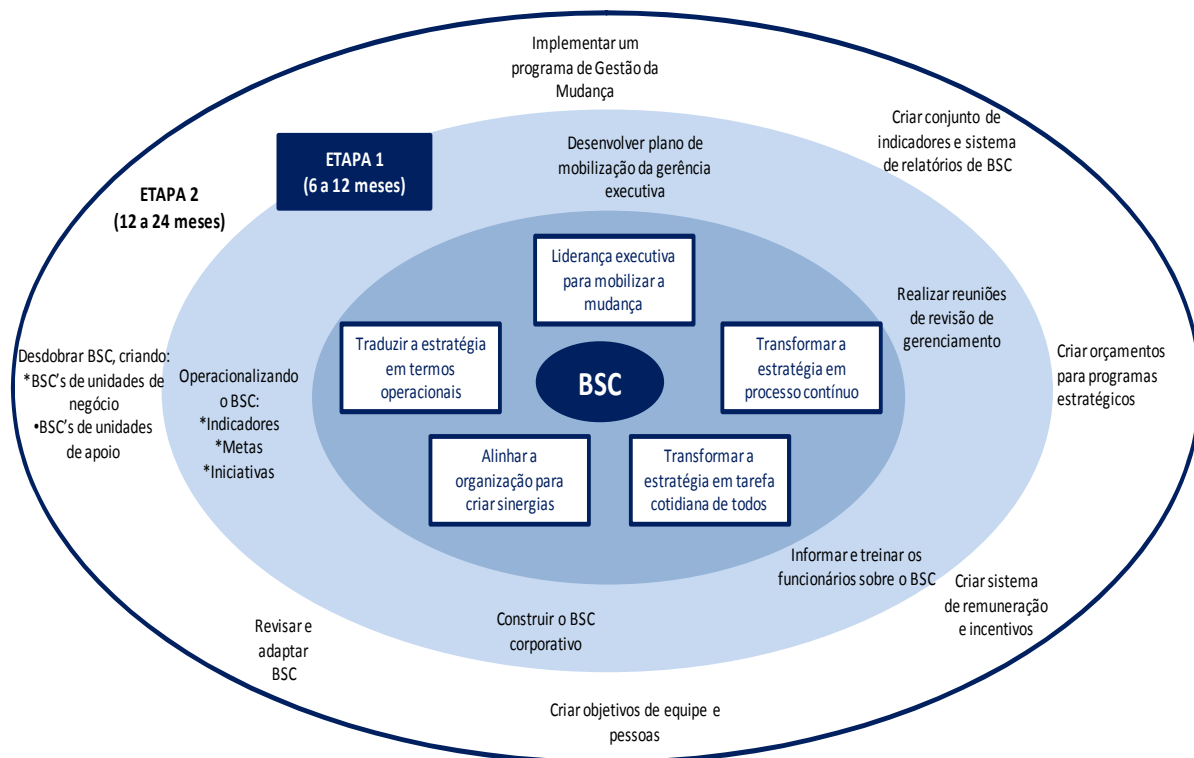
Definidas as pessoas responsáveis pela condução do projeto de construção do BSC, essas devem se reunir a fim de entender os objetivos principais do BSC para a elaboração do mapa estratégico, alinhando esses objetivos às quatro perspectivas do *Scorecard*. Essa etapa é de grande importância e, por isso, deve ser realizada minuciosamente. Ao alinhar os objetivos primários às perspectivas do BSC, a empresa tem que desenvolver um cenário de objetivos secundários, que são os direcionadores de desempenho dos objetivos primários. A realização desta tarefa requer que os processos e os resultados venham juntos. A empresa deve investir recursos para apoiar as estratégias que ela sente que produzirão resultados.

Será então, através dos indicadores chave de desempenho que os objetivos serão medidos, possibilitando visualizar o andamento dos mesmos. Para cada objetivo deve ser identificada(s) iniciativa(s) e o indicador ou indicadores que melhor captem e comuniquem a intenção do objetivo. Por sua vez, para cada indicador devem ser identificadas as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis. Lembrando que, conforme foi citado no capítulo sobre indicadores, deve ser analisada a viabilidade de medição dos mesmos. Indicadores cuja medição exige muitos recursos podem não ser tão interessantes. E finalmente, deve ser feita uma representação de como os indicadores se inter-relacionam entre os objetivos.

SILVA, J (2006) destaca ainda a importância de que os indicadores sirvam como instrumentos-guia para a aprendizagem, desenvolvimento e melhoria contínua, e não somente para a mensuração, avaliação e estabelecimento de culpados.

A etapa seguinte poderia ser constituída pelo estabelecimento da metodologia e das ferramentas de mensuração que ajudarão a monitorar e controlar a direção que está sendo seguida pelo CSC na tentativa de atingir os objetivos e as metas, que, por sua vez, também devem ser definidas neste momento. O processo de definição das metas tem como propósito estabelecer e comunicar o nível esperado de desempenho à empresa, possibilitando aos envolvidos compreenderem qual é a sua contribuição à estratégia geral e concentrarem suas atenções em melhorias.

Por fim, através de um plano de implementação, a empresa deve especificar e comunicar para todos os envolvidos, os indicadores que serão medidos e como se darão todos os processos necessários para a geração dos resultados esperados com a construção de um BSC. Na figura abaixo podemos observar as etapas para a viabilização de uma empresa orientada à estratégia (Figura Adaptada de Symnetics Business Transformation, 2001 – apud SILVA, J (2006)):



**Figura 24 - Etapas de Viabilização de uma empresa orientada à estratégia**  
 Fonte: Adaptada de Symnetics Business Transformation, 2001 – apud SILVA, J (2006)

De acordo com KAPLAN e NORTON (2000), diversas empresas encontraram dificuldades na implementação do BSC, e não obtiveram os resultados desejados, ainda que tivessem utilizado significativos recursos humanos e financeiros. Através das diversas leituras realizadas, foi possível concluir que desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento BSC em uma empresa não é iniciativa das mais simples.

#### **4.5.2. Análise das perspectivas**

Como vimos no capítulo sobre o Balanced Scorecard, o BSC é visto como uma ferramenta de estratégia capaz de integrar todos os indicadores de desempenho que a empresa possui, partindo como base os indicadores financeiros que serão relacionados à rentabilidade estabelecida pelos acionistas, até alcançar o aprendizado e conhecimento, passando pelos indicadores ligados ao cliente e ligados aos processos.

Existe, ainda, uma relação de causa e efeito entre as perspectivas, que normalmente são organizadas a partir da perspectiva de inovação e aprendizado, seguida pela de processo interno e clientes, para enfim alcançar a perspectiva financeira. Ou seja, a capacitação da organização permite melhorar seus processos que, por sua vez, satisfazem mais aos clientes e, por isso, proporcionam melhores resultados financeiros.

Entretanto, essa visão é pautada na realidade de empresas de mercado, onde o objetivo final é agradar aos acionistas das empresas. Alguns autores, inclusive, acreditam que essa ordem é fixa, dado que mesmo que a empresa não tenha fins lucrativos, é missão dela, garantir que seus custos sejam cumpridos, ou seja, o controle financeiro ainda é importante.

No estudo sobre o CSC, destacou-se o fato de o mesmo não possuir fins lucrativos, e que seu controle orçamentário deve ser muito minucioso, pois o conceito não só não aceitaria o lucro como em alguns casos inclusive opta por devolver às áreas excedentes, ou aplicar em melhorias para os clientes.

O modelo também destaca o bom relacionamento a ser mantido junto aos clientes. E ao grande enfoque em centralizar e melhorar a produtividade e qualidade dos processos internos migrados. O modelo também ressalta a importância de garantir custos por transação competitivos ao mercado e custos totais aderentes ao orçamento acordado com os clientes. Ou seja, percebe-se que caso pudéssemos dividir esses indicadores entre as perspectivas de um BSC veríamos um indicador de cliente, e dois de processo. Se observarmos o indicador citado no parágrafo anterior poderíamos considerá-lo na visão financeira. Ou seja, o BSC pode claramente ser associado a um CSC.

Mas existe um ponto de conflito: a perspectiva do topo, ou seja, a que possuiria o objetivo final da cadeia. Pois em um CSC visa-se custo baixo, entre outras coisas, para atender melhor as áreas internas e à própria empresa. Ou seja, o principal foco do CSC é o atendimento do cliente interno, tanto reduzindo o custo proposto quanto aumentando qualidade do processo.

Alguns falam que a manutenção do lucro zero é também o foco principal. Entretanto, para o acionista mais vale que o CSC faça um bom trabalho e garanta que as atividades suportes melhorem o rendimento das operações, pois a maior fonte de renda das empresas é a operação. Sendo assim o foco do CSC é garantir que as atividades suporte sejam as principais parceiras da operação.

É importante notar que o CSC deve estar totalmente alinhado com as demais áreas de negócios da empresa, principalmente a operação, ou seja, ele não pode agir ou atuar em um processo por conta própria, e sim estudar o quanto isso afetará na produção da empresa.

Dessa forma, pode-se dizer que o modelo de BSC para o Centro de Serviços poderia, perfeitamente, possuir a perspectiva clientes à frente, ressaltando a importância de garantir que Centro de Serviços compartilhados apoie de maneira benéfica às operações.

Por esse ponto de vista pode-se concluir que o modelo de Balanced Scorecard para Centros de Serviços Compartilhados, a perspectiva clientes deve ser a primeira, seguida da estrutura financeira, da melhoria de processos e por fim do crescimento e aprendizado. Sendo assim, a capacitação da organização permite melhorar seus processos que, por sua vez, proporcionam redução de custo, com isso, satisfazem os clientes.

#### **4.5.3. Modelo Base do BSC no CSC**

Neste tópico faremos uma proposta de um modelo base para implementação da metodologia de Balanced Scorecard em uma estrutura de Centro de Serviços Compartilhados, reunindo os principais pontos nas quatro perspectivas do BSC. A ideia é organizar uma visão funcional, consolidando a discussão trazida até o momento.

Para elaborar esse modelo base, tomamos como premissa observar o CSC isoladamente da empresa, considerando os clientes internos como parceiros, onde ambos possuem objetivos comuns. Dessa forma, apesar de saber que o retorno financeiro é o principal objetivo da empresa como um todo, entendemos que, para alcançar esse objetivo no âmbito do CSC, o mesmo deve atuar em uma relação de parceria, facilitando o apoio às unidades de negócio. Um exemplo disso é a característica base do CSC que visa o lucro zero.

A **Perspectiva Cliente**, conforme abordado no tópico anterior, é considerada o principal foco do CSC. Alguns acionistas atribuem os resultados financeiros como os principais motivadores para a implantação de um CSC, entretanto, para a empresa como um todo, estes resultados sustentam o objetivo principal do mesmo, que seria a satisfação final dos clientes internos. E para isso, o CSC procura sempre garantir o suporte às operações fins, através do aumento da qualidade de processos ao menor custo para as unidades de negócio.

Neste contexto, é comum que as estratégias do CSC estejam sempre relacionadas a essa perspectiva, realçando ainda mais a importância dela aparecer no topo dos mapas estratégicos, ou seja, ser o efeito das outras perspectivas.

Na **Perspectiva Financeira** é onde, de fato, se consegue expor as economias obtidas com a centralização dos processos de suporte. Essas economias geralmente estão relacionadas à redução de gastos com pessoal, consolidação de contratos com fornecedores e melhoria da qualidade dos processos.

Dada a forte característica do CSC de redução de custos, os indicadores de Custo por Transação podem ser uma boa oportunidade para comparar o CSC com o mercado. Neste caso, este indicador é considerado mais importante dentro dessa perspectiva financeira do que na perspectiva de processos.

É na **Perspectiva dos Processos Internos** que se encontra o “coração” do CSC. A padronização e a qualidade dos processos são pontos essenciais no modelo, dado que não só garantem a centralização e redução de custos, como buscam melhores maneiras de atender aos clientes internos. Podemos dizer que esse objetivo é comum a todos os modelos de CSC, pois como premissa básica todo o CSC naturalmente busca a padronização e melhoria dos processos. Além disso, esse objetivo não só é efeito do aprendizado obtido na perspectiva abaixo (Crescimento e Aprendizado), como também é uma das principais causas das perspectivas seguintes.

É comum utilizar os indicadores de Acordos de Nível de Serviço, essenciais para o funcionamento de um CSC, para medir a qualidade dos processos internos. Entretanto, um problema normalmente enfrentado é a grande quantidade de ANSs, o que contraria os princípios do Balanced Scorecard, onde devem ser escolhidos poucos indicadores para um mesmo objetivo a fim de simplificar o controle do mesmo. Esse problema pode ser resolvido estabelecendo indicadores com uma visão mais macro do processo, por exemplo, agrupando todos os ANSs de qualidade que geraria um único indicador.

E por fim, na **Perspectiva Crescimento e Aprendizado**, é importante estabelecer um objetivo que esteja relacionado à motivação e ao engajamento dos colaboradores, pois a

maioria deles executa atividades operacionais e repetitivas, além de necessitar bastante atenção. Sendo necessário, portanto, ações relacionadas à motivação dos colaboradores para o trabalho. Esse objetivo pode ser medido através de pesquisas de clima organizacional e através do indicador de rotatividade de pessoal.

Assim como é observado nos modelos de BSC em geral, o treinamento também será importante no modelo para CSC, dado que cada nova melhoria ou centralização de processos exigirá um treinamento a ser realizado. Isso incentiva também a troca de experiências entre os colaboradores, principalmente entre localidades diferentes.

Apresentamos então, uma proposta do que acreditamos ser o ponto de partida para a implementação de um Balanced Scorecard em um modelo de Serviços Compartilhados. Entretanto, o relacionamento de causa e efeito entre os objetivos estratégicos irá variar de modelo para modelo, conforme a estratégia principal da empresa e o modelo de CSC implementado.

## 5. Estudo de Caso

Nessa seção será aplicado o modelo básico do *Balanced Scorecard* descrito no capítulo anterior em uma empresa do setor de Construção Civil, que será descrita abaixo. O objetivo do capítulo é elaborar o mapa estratégico do Centro de Serviços Compartilhados dessa empresa, que auxiliará no gerenciamento dos objetivos e indicadores estratégicos definidos.

Vale ressaltar que a estrutura de Centro de Serviços Compartilhados já existe e está operando há pouco mais de um ano. Entretanto, a empresa não utiliza um BSC para acompanhar os objetivos e indicadores estratégicos do CSC, sendo, portanto, uma proposta a ser apresentada.

### 5.1. Descrição da Empresa Estudada

A Empresa que fará parte do nosso estudo é uma empresa brasileira do ramo de Obras de Infraestrutura e Construção Civil, com atuação em todo o território nacional. É uma empresa amplamente reconhecida no mercado, e que nas últimas décadas atuou em projetos que muito contribuíram para o desenvolvimento da infraestrutura de transportes, energética e saneamento no Brasil.

Segundo estimativas da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), atualmente, a cadeia produtiva da construção, em nível nacional, representa 9,2% do Produto Interno Bruto - PIB - do país. E, ainda de acordo com dados da CBIC, em 2011 o crescimento no setor foi de 4,8% em relação a 2010 - acima, portanto, do PIB brasileiro.

Além da importância econômica, a atividade da construção civil no País tem relevante papel social, principalmente em função da geração de empregos proporcionada pelo setor, sendo responsável pela ocupação de mais de 6,9 milhões de pessoas em 2009, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio - PNAD-IBGE.

Até o ano de 2003, o cenário da construção civil nacional vivenciou um período de instabilidade, caracterizado pela falta de incentivo, pela tímida disponibilidade de recursos e por uma inexpressiva presença de financiamento imobiliário. A partir de 2004, o setor começou a dar sinais de expansão, com o aumento dos investimentos em obras de

infraestrutura e em unidades habitacionais, inclusive superando as taxas negativas de crescimento, em 2009, em função da crise econômica financeira internacional.

Para os próximos anos, as perspectivas são positivas. A expansão do setor de construção também sinaliza o aquecimento da indústria brasileira de construção pesada, com investimentos programados para a realização das obras de infraestrutura de transportes e logística, exploração do pré-sal, Copa do Mundo de 2014 e Jogos Olímpicos de 2016. Somem-se ainda, a continuidade dos investimentos projetados no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Com grandes investimentos previstos para infraestrutura na área de energia, em estádios e arenas esportivas, infraestrutura e aeroportos, em mobilidade urbana, readequação viária e saneamento, o governo e os empresários do setor sinalizam os desafios a serem enfrentados por este segmento: o enfrentamento da precária capacidade de gestão dos investimentos, a gestão empresarial deficiente nos canteiros de obras, a falta de qualificação profissional dos trabalhadores e a regulamentação ambiental.

Em consonância com as perspectivas de crescimento e de concentração do setor da construção civil, as principais Empresas do ramo vêm buscando alternativas para atingirem maior eficiência operacional e, conseqüentemente, serem mais competitivas no mercado. É nesse contexto que está inserido o conceito do modelo de Centro de Serviços Compartilhados. A Empresa em estudo iniciou a criação e implementação do seu CSC em março de 2011, e os seus principais motivadores foram:

- Suportar o crescimento dos negócios por meio de uma forma padronizada de operação dos processos de suporte;
- Obter ganhos em produtividade, agilidade e flexibilidade para enfrentar os desafios de mercado, principalmente no setor de construção pesada e se adequar assim às tendências atuais;
- Buscar a excelência operacional por meio do uso de melhores práticas nos processos de suporte ao longo do ciclo de vida de uma obra, ou seja, mobilização, operação e desmobilização;
- Garantir a segurança empresarial e a continuidade das operações através do correto tratamento das obrigações fiscais e legais em geral.

Sendo assim, foram contratados novos profissionais para a reestruturação das equipes, e as mesmas foram reunidas em um espaço físico único (medida importante de gestão da mudança). Foram definidas as áreas (macroprocessos) que atuam no CSC: Gestão de Pessoas, Serviços de Apoio, Contabilidade, Finanças, TI, Suprimentos e Comunicação &



Marketing. Para apoiar a gestão interna do CSC, foram desenhados também os macroprocessos de Gestão de Projetos e Gestão de Processos & Atendimento.



**Figura 25 - Escopo de Estruturação do CSC**

Fonte: Os Autores

Na fase inicial de implantação do CSC, os atuais processos foram mapeados e diagnosticados com o objetivo de analisar a situação existente. Posteriormente, esses processos foram comparados às melhores práticas de mercado e redesenhados, implementando melhorias e otimizando os mesmos. Foi elaborado então o modelo de Governança, com o objetivo de definir a forma de atuação do CSC em relação ao Grupo, alinhando os objetivos do CSC com os dos seus clientes. E por fim, foi realizado o desenho e implementação dos indicadores de desempenho (ANS, ANS Reverso, Driver de serviço, Indicadores de Controle, Indicadores Gerenciais, etc), que estão sendo medidos e divulgados para toda a Empresa.

O maior desafio enfrentado, segundo o Coordenador Geral do CSC, foi implantar uma nova forma de fazer as coisas, mudar o antigo estilo de trabalho, pois, segundo ele, todos têm um receio natural do que não conhecem.

### 5.1.1. Macroprocessos do Modelo Centralizado

#### Gestão de Pessoas

Antigamente era tratada como Área de Recursos Humanos na Empresa e ganhou esse nome “Gestão de Pessoas” por ter como principal objetivo um foco maior no desenvolvimento de pessoas. Abrangerá os seguintes processos:

Desenho Organizacional	Desenvolvimento de Pessoas
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Suportar o Planejamento da Força de Trabalho</li><li>✓ Gerir Remuneração e Orçamento</li><li>✓ Realizar Cotação de MDO para Propostas</li><li>✓ Gerir Relações Sindicais</li><li>✓ Planejar Gestão de Talentos (Carreira e Sucessão)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Contratar Novo Colaborador</li><li>✓ Treinar e Desenvolver Pessoas</li><li>✓ Avaliar, Promover e Recompensar Colaboradores</li><li>✓ Motivar e Engajar Colaboradores</li></ul>
Administração de Pessoal	Apoio às Obras
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Gerir Cadastro de Colaboradores</li><li>✓ Administrar Benefícios</li><li>✓ Gerir Folha de Pagamento</li><li>✓ Desligar Colaborador</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Atender Mobilização de Obras</li><li>✓ Mapear Oferta de MDO Local / Regional</li><li>✓ Suportar implantação de Sistema (Protheus), Equipamento (Ponto), com Treinamento in loco</li><li>✓ Suportar o Departamento Pessoal da Obra nos processos e rotinas de administração de pessoal</li></ul>

Figura 26 - Processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Os Autores

Através da execução desses processos, a Área de Gestão de Pessoas tem como missão “Manter e capacitar o capital humano por meio da prestação de serviços de excelência, aliando tecnologia e comunicação eficaz para atender plenamente as expectativas dos clientes internos com qualidade e custos adequados ao mercado”.

#### Serviços de Apoio

Esse macroprocesso, que se encontra sob a mesma gestão do macroprocesso anterior, inclui atividades com atuação eminentemente na Sede. A meta desta área é tornar mais transparente as atividades internas, que representam “gastos sensíveis” significativos, e para isso foram agrupadas em seis processos distintos:

- Manutenção e Conservação Predial → Limpeza geral, manutenção de ar condicionado, manutenção das máquinas de café, pequenos reparos e reformas, etc.
- Gerir Serviços Gerais → Serviços de chaveiro, confecção de carimbo, cartão de visita, suportar a realização de eventos, etc.

- Gerir Arquivo → Realizar arquivamento, manutenção de arquivo físico e disponibilizar documentos.
- Controlar Contratos de Terceiros → Elaborar contratos de terceiros, monitorar contratos, encerrar ou renovar contratos de terceiros, etc.
- Gerir Remessa de Documentos → Recebimento e envio de documentos.
- Gerir Viagens → Reservar passagens e hospedagens, solicitar emissão de cartão corporativo, elaborar relatórios, etc.

## Contabilidade e Finanças

A Área de Contabilidade e Finanças tem a missão de gerir os recursos financeiros da empresa e cumprir com as obrigações legais contábeis e fiscais, a fim de garantir a continuidade das operações e, assim como todas as áreas contempladas pelo CSC, atender às expectativas dos clientes internos com qualidade e custos dos serviços adequados ao mercado. Seus processos foram divididos da seguinte forma:



**Figura 27 - Divisão dos Processos de Contabilidade e Finanças**

Fonte: Os Autores

Com a criação do CSC e a reestruturação da área, vários benefícios já foram alcançados. Entre eles podemos citar:

- O Fechamento Contábil foi posto em dia.

- Foi elaborado um Manual para a Gestão de Bens Patrimoniais, o que resultou num aumento do percentual de bens patrimoniais com plaquetas de identificação.
- Automatização do processo de recepção de Notas Fiscais.
- Adoção de sistema único para todas as rotinas contábeis e financeiras gerando com isso maior segurança das informações, eliminando o retrabalho e reduzindo as despesas com sistemas paralelos.

## Tecnologia da Informação

A grande maioria dos projetos do CSC são baseados em TI. E por ser um modelo de negócio que funciona atendendo às diversas localidades, a TI se torna uma área fundamental para a operação do CSC.

Na Empresa em estudo, ela foi dividida da seguinte forma:



Figura 28 - Divisão dos processos de TI

Fonte: Os Autores

## Comunicação e Publicidade

Área responsável pela Comunicação interna e externa da empresa, tendo como papel no CSC a confecção e validação de materiais de divulgação e imagem solicitados pelas Unidades de Negócio. Além disso, também é responsável pela marca da empresa e todo o material que utilize a sua logomarca e que esteja sendo utilizado nas obras.

### **Gestão de Processos e Atendimento**

É responsável pelo mapeamento e implementação de melhorias dos processos internos do CSC. Além disso, também é responsável pelos controles internos, desenho e implementação de indicadores de desempenho, desenho e implementação do modelo de custeio de serviços e pela gestão da Central de Atendimento.

O serviço CSC Atendimento está ligado ao processo de relacionamento de 1º nível entre os clientes e o CSC. Qualquer solicitação seja ela de TI, Gestão de Pessoas, Finanças ou outra atividade, deve ser formalizada primeiramente na Central. Esse registro de chamados na Central de Atendimento é fundamental para que os serviços possam ser medidos e as solicitações/demandas dos clientes e usuários sejam priorizadas.

### **Gestão de Projetos**

É responsável pela gestão dos projetos internos do CSC, sejam de implantação de novos serviços ou de melhorias nos existentes.

## **5.2. Aplicação do modelo básico de BSC no CSC estudado**

Conforme abordado no tópico anterior, o setor de construção civil está em destaque, com boas perspectivas de crescimento para os próximos anos. Nesse contexto, a empresa estudada visa estruturar melhor suas atividades de suporte para alcançar o sucesso desejado com suas atividades de negócio. O CSC, portanto, será o grande responsável por essa estruturação.

O setor de Construção Civil é um setor que possui características muito específicas, exigindo flexibilidade das empresas. Novos negócios, novas obras vão surgindo e a empresa precisa estar preparada para atender a essas novas demandas.

As principais características do setor que justificam a importância da criação de um CSC são:

- **Agilidade na mobilização e desmobilização de novas obras**

No surgimento de novos negócios é necessária uma rápida alocação dos recursos para o início da obra. A mobilização de uma nova obra, por exemplo, inclui a contratação em massa de pessoal, aquisição de serviços de TI na localidade, levantamento e locação de instalações, moradias e transporte de pessoas, e outros serviços ligados às necessidades dos empregados. Enquanto na desmobilização será necessário realizar o

fechamento de todos os contratos, desligar ou transferir colaboradores e destinar os equipamentos e bens adquiridos.

- **Atividades em diferentes localidades**

Os negócios da empresa são dispersos ao longo de todo o território nacional. Sendo assim, o alcance das atividades de suporte deve atender a esta demanda em todas as localidades. Em alguns casos, principalmente em locais mais remotos, o CSC precisa atuar mais intensamente para ajudar com as dificuldades encontradas pelas unidades de negócio. Algumas obras, por exemplo, são realizadas em lugares onde não há conexão de internet, não há transporte público acessível, ou até é necessário construir moradias para os funcionários.

- **Alta rotatividade de funcionários**

Dada a instabilidade empregatícia que o setor proporciona, a rotatividade se torna alta, exigindo um grande esforço para realização de contratações e desligamentos, mesmo ao longo da obra. Os trabalhadores, em geral, recebem baixos salários e são muito exigidos fisicamente. Além disso, a concorrência com outras empresas do mesmo setor, e até outros setores com ofertas de emprego sazonais, é alta, fazendo com que os trabalhadores não permaneçam muito tempo na mesma empresa.

Portanto, o CSC é considerado um ator chave para a empresa obter bom desempenho neste setor, dado sua expertise nos processos. Desta forma, é possível conseguir agilidade para as unidades de negócio e redução de chances de erro na operação.

Para isso, o CSC precisa seguir as principais diretrizes propostas pela empresa, definidas no tópico anterior como os principais motivadores para criação do CSC. Além é claro da Missão e Visão definidas abaixo:

**Missão:** Garantir a Excelência na Gestão e Operação dos Processos de Suporte ao Negócio da Empresa e Estar Preparado para o Crescimento da Empresa.

**Visão:** Ser reconhecido no mercado como um CSC com alto desempenho e de excelência na prestação de serviços, contribuindo para a empresa estar entre as melhores no segmento da construção pesada no Brasil.

Nessa perspectiva, o CSC atua como uma peça estratégica no crescimento vislumbrado pela empresa.

Para melhor acompanhar o desempenho dos objetivos definidos a partir desses motivadores iniciais, da missão e da visão do CSC, propõe-se a utilização da metodologia do *Balanced Scorecard*. O mesmo auxiliará no desencadeamento dos objetivos intermediários estabelecidos dentro do CSC e no acompanhamento dos indicadores chave de desempenho.

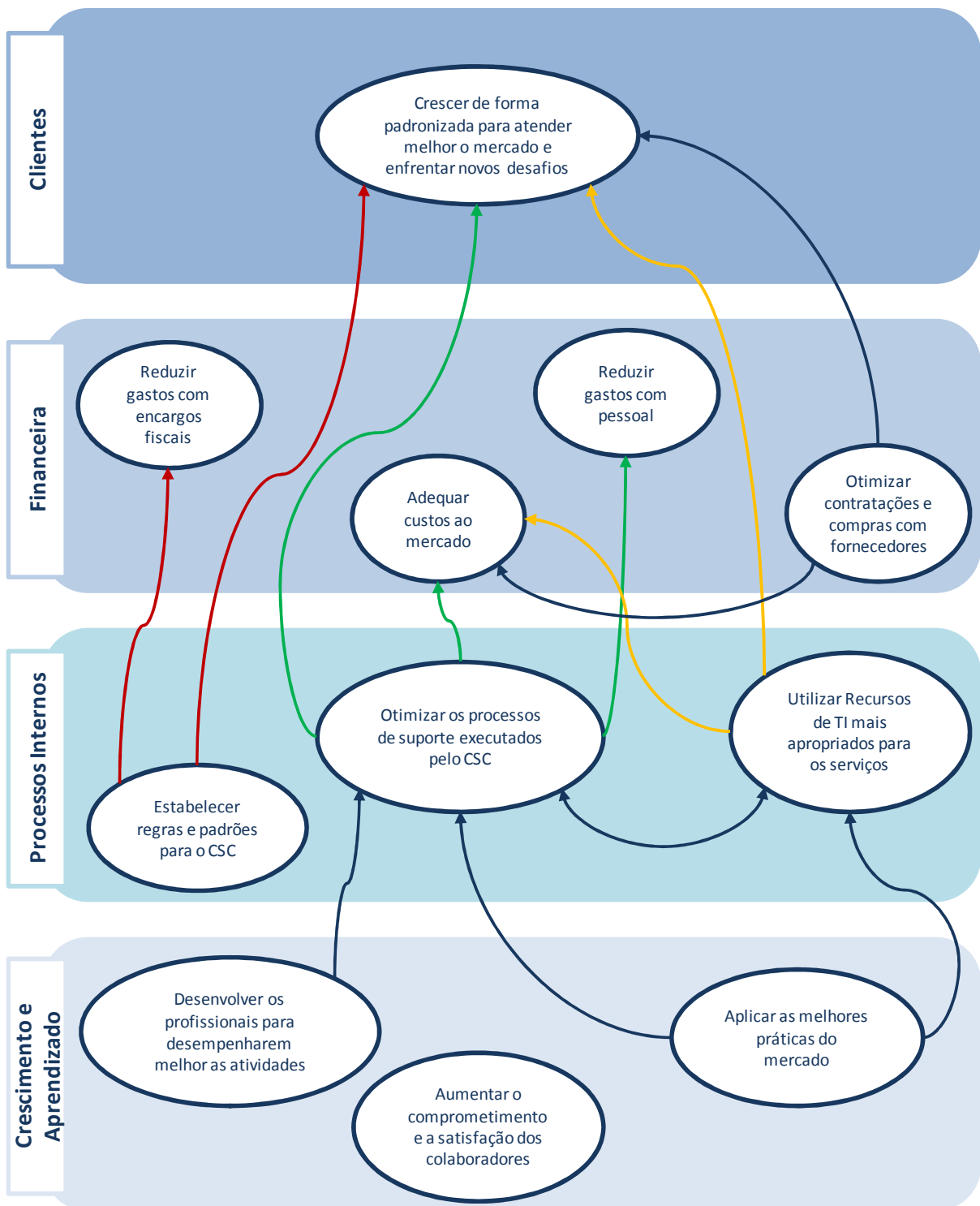
Em seguida, detalharemos como poderia ser feita uma implantação de um BSC a fim de auxiliar no gerenciamento do Centro de Serviços Compartilhados da empresa em estudo.

Inicialmente foram analisados os quatro motivadores para criação do CSC citados no tópico anterior. Verificou-se então, que três deles estavam focados no melhor atendimento aos clientes internos (unidades de negócio), e o outro era mais voltado à melhoria de processos. Usando o modelo básico de BSC para gerenciamento de um CSC, construído no capítulo anterior, identificamos que os objetivos focados em clientes internos deveriam ser alocados na Perspectiva dos Clientes (agrupamos em um mesmo objetivo), e que o outro objetivo se encaixaria na Perspectiva de Processos, sendo inclusive um objetivo intermediário para que se pudessem alcançar os objetivos principais.

Feito isso, identificamos outros objetivos intermediários na organização e, através de uma análise da relação de causa e efeito, fomos conectando-os uns aos outros, a fim de construir um mapa estratégico para o CSC. Na construção desse mapa também utilizamos alguns conceitos básicos de Serviços Compartilhados como, por exemplo, a definição de Acordos de Nível de Serviço entre o CSC e as unidades de negócio. Abaixo será apresentado o mapa estratégico elaborado, assim como uma definição de seus objetivos e indicadores para acompanhar o desempenho dos mesmos.

**Missão do CSC:** Garantir a Excelência na Gestão e Operação dos Processos de Suporte ao Negócio da Empresa e Estar Preparado para o Crescimento da Empresa.

**Visão:** Ser reconhecido no mercado como um CSC com alto desempenho e de excelência na prestação de serviços, contribuindo para a empresa estar entre as melhores no segmento da construção pesada no Brasil.



**Figura 29 – Mapa de Objetivos - Modelo de BSC aplicado Ao CSC da empresa estudada**

Fonte: Os Autores



### 5.2.1. Detalhamento de cada objetivo e as suas relações

#### 1) Desenvolver os profissionais para desempenharem melhor as atividades

**Iniciativa:** Realizar treinamentos voltados para padronização e otimização das atividades de suporte desempenhadas pelos colaboradores.

**Indicador:** Horas de treinamento realizadas por colaborador do CSC.

**Meta:** Cada colaborador deve participar de pelo menos 8 horas de treinamentos (internos ou externos) por mês.

**Resumo:** A fim de garantir a qualidade e padronização dos serviços prestados, devem haver treinamentos periódicos dos colaboradores, além dos treinamentos básicos recebidos na admissão do empregado em determinada função. Os treinamentos também são uma excelente forma de desenvolver a gestão do conhecimento dentro da empresa, além de estimular a discussão sobre novos métodos para as atividades de suporte, fornecendo assim possíveis melhorias para os processos. A melhor forma de medir esse objetivo é através da contabilização das horas de treinamento realizadas por cada colaborador. Dessa forma, pode-se buscar uma meta de horas ideal, que não só ajude no desenvolvimento profissional dos colaboradores, como também não interfira na carga horária de atividades dos colaboradores.

**Causa e efeito:** Os treinamentos afetarão diretamente o objetivo de otimização dos processos de suporte executados pelo CSC, dado seu caráter inovador, além do fato de que em uma revisão e reorganização dos processos, os mesmos podem ser alterados, necessitando então de novos treinamentos.

#### 2) Aumentar o comprometimento e a satisfação dos colaboradores

**Iniciativa:** Implantar um programa de estímulo e premiação aos colaboradores com maior produtividade e qualidade na execução das suas atividades diárias.

**Indicador:** Aprovação na Pesquisa de satisfação; Rotatividade de pessoal (CSC)

**Meta:** 85% de colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos; 1% de rotatividade por mês.

**Resumo:** É importante buscar manter os colaboradores sempre motivados e satisfeitos com o trabalho, pois quando eles estão motivados exercem melhor suas funções, melhorando a qualidade dos serviços entregues, reduzindo percentual de erros e agregando valor aos processos. As pesquisas de satisfação e de clima organizacional, e o indicador de rotatividade são a melhor forma de medir a motivação e satisfação dos colaboradores.

**Causa e efeito:** No mapa desenhado, não ficou claramente estabelecida nenhuma causa ou efeito, mas no fundo esse é um objetivo que pode afetar indiretamente todos os outros, pois o sucesso da operação como um todo depende de um bom ambiente de trabalho.

### **3) Aplicar as melhores práticas do mercado**

**Iniciativa:** Criação de grupos de estudo que sejam responsáveis pelo conhecimento das melhores práticas do mercado e disseminação das mesmas dentro da Empresa; Implementação de um banco de melhores práticas.

**Indicador:** Aderência às melhores práticas do mercado; Frequência de atualização do banco de melhores práticas e Percentual de aproveitamento das melhores práticas do banco.

**Meta:** 50% de aderência às melhores práticas do mercado; Pelo menos uma atualização por ano para cada processo; 50% de aproveitamento das melhores práticas do banco.

**Resumo:** Por se tratar de um conceito relativamente novo no mercado, está surgindo um foco maior nas atividades de apoio ao negócio com muitas pesquisas em desenvolvimento sobre como melhorar de fato esses processos. Portanto, possuir processos que estejam de acordo com as melhores práticas do mercado, acaba sendo um diferencial muito positivo. Além da importância de estar contribuindo também para esses estudos realizados com a análise da operação em diversas organizações. Essas pesquisas podem auxiliar também na construção de um indicador que, através de comparações entre os processos das organizações, avalie o quão aderente os processos internos estão em relação às melhores práticas utilizadas no mercado. Além disso, a manutenção de um banco de melhores práticas também poderá auxiliar na melhoria dos processos, pois a empresa fica em contato com as novas ideias e padrões que estejam surgindo no mercado. É importante estabelecer uma rotina de atualização desse banco, definindo também os responsáveis pela atualização. E pode ser feita uma avaliação de quais práticas do banco foram aproveitadas e implantadas no CSC, dessa forma pode-se verificar a eficiência do banco de melhores práticas.

**Causa e efeito:** Conforme sejam identificadas melhores práticas no mercado, será feita uma revisão e readequação dos processos para aplicar novos conceitos de trabalho, buscando a otimização dos mesmos e evidenciando a relação entre esses dois objetivos. Também podem ser necessários novos recursos de TI para a viabilização de alguns processos, um bom exemplo muito aplicado em Centros de Serviços Compartilhados é a centralização do ingresso de notas fiscais, onde se faz necessária a instalação de scanners nas unidades de negócio para que as notas fiscais possam ser enviadas para o CSC. Paralelamente, é importante que boas

práticas identificadas, mas que não sejam possíveis de aplicação imediata, sejam armazenadas para que futuramente possam ser utilizadas, construindo então um banco de melhores práticas.

#### **4) Estabelecer regras e padrões para o CSC**

**Iniciativa:** Criação de Normas e Políticas.

**Indicador:** % de processos regulados.

**Meta:** 100% dos processos sendo executados a partir de uma regulação.

**Resumo:** Para garantir a padronização dos processos e a segurança empresarial, é importante estabelecer normas e políticas, pois, desta forma, são definidas as regras e os limites para utilização dos recursos e execução das atividades. É importante criar mecanismos que garantam que as atividades executadas estejam de acordo com as Normas e Políticas definidas para o CSC.

**Causa e efeito:** As Normas e Políticas permitem uma visibilidade dos procedimentos adequados relacionados às obrigações fiscais, evitando assim possíveis gastos com multas e encargos decorrentes do não cumprimento dessas obrigações. Garantem também a segurança empresarial e a continuidade das operações ao definirem as regras e limites para utilização dos recursos da empresa e execução das atividades, principalmente relacionados à segurança da informação e gestão de pessoas. Além disso, as normas e políticas delimitam os processos, permitindo o crescimento padronizado do negócio.

#### **5) Otimizar os processos de suporte executados pelo CSC**

**Iniciativa:** Revisão e reorganização dos processos.

**Indicadores:** Acordos de Nível de Serviço com clientes (agregados) e Indicadores Gerenciais de desempenho dos processos (Tabela 1).

**Meta:** Vide Tabela 1.

**Resumo:** Como foi verificado no estudo de um modelo básico de BSC para Centro de Serviços Compartilhados, esse é um objetivo chave e que tem forte relação com diversos outros objetivos. Os acordos de nível de serviço e os indicadores gerenciais do próprio CSC são a melhor forma de acompanhar o desempenho dos processos, podendo ser analisados de forma agregada, a fim de unificar o resultado dos serviços.

**Causa e efeito:** A otimização dos processos de suporte, através de revisão e reorganização dos processos, propicia uma melhor utilização dos recursos, tornando possível a redução de custos com pessoal, entre outros custos, impactando diretamente no custo das transações, tornando-o mais facilmente comparável com o mercado. Ao mesmo tempo, processos em

estágio elevado de maturidade e padronização levam a um crescimento padronizado do negócio, além de garantir a segurança empresarial e continuidade das operações. Em estruturas de Serviços Compartilhados os processos devem ainda ser organizados de forma a atender com maior agilidade os novos desafios e para isso, a revisão dos processos deve estar aberta a possibilidade de surgimento desses novos desafios.

## **6) Utilizar Recursos de TI mais apropriados para os serviços**

**Iniciativa:** Revisão e readequação dos recursos de TI.

**Indicador:** Obsolescência dos recursos de TI utilizados e Aprovação na Pesquisa de Satisfação com colaboradores.

**Meta:** 1% de obsolescência dos recursos de TI; 95% de colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos.

**Resumo:** Para o funcionamento da estrutura de Serviços Compartilhados é necessária muita comunicação e entrosamento, tanto no relacionamento com as unidades de negócio, quanto dentro do próprio CSC. Nesse sentido, os recursos utilizados para essa comunicação e troca de documentos são elementos fundamentais para a execução dos processos. Novas tecnologias e ferramentas devem ser buscadas no mercado e aplicadas, visando a melhoria do desenvolvimento das atividades. Podemos medir a quantidade de recursos de TI obsoletos através de análise do inventário, verificando assim a necessidade de readequação desses recursos. Além disso, também podem ser identificados possíveis problemas através da realização de pesquisa de satisfação com os colaboradores, avaliando o funcionamento dos recursos, como por exemplo, a velocidade da internet, falta de scanner ou impressora, etc.

**Causa e efeito:** Com a readequação dos recursos de TI pode-se obter custos operacionais menores, utilizando formas mais econômicas de comunicação, recursos mais econômicos energeticamente, processos mais ágeis, e desta forma, adequando-se então aos custos de mercado. Esse objetivo se relaciona ainda com o objetivo principal da Perspectiva dos Clientes da mesma forma como foi abordado quando falamos sobre a otimização dos processos de suporte executados pelo CSC.

É importante comentar a relação de causa e efeito entre os objetivos “Otimizar os processos de suporte executados pelo CSC” e “Utilizar recursos de TI mais apropriados para os serviços”, pois um influencia no outro diretamente. A reorganização dos processos pode exigir novos recursos de TI e, ao mesmo tempo, a readequação dos recursos de TI pode necessitar de uma alteração na forma de execução de um processo. No primeiro caso, podemos citar o mesmo exemplo da centralização do ingresso de notas fiscais para

pagamento, que exige que as unidades de negócio tenham instalado scanners para que eles possam enviar as notas fiscais para o CSC. E no segundo caso, a utilização de um novo sistema de gerenciamento de documentos, por exemplo, necessitaria de alteração nos processos, visto que devem contemplar a atualização dos documentos nesse sistema.

#### **7) Reduzir gastos com encargos fiscais**

**Iniciativa:** Utilização de Normas e Políticas para pagamento e implantação de indicadores para maior controle do processo.

**Indicadores:** Valor total pago em multas e Entrega das Obrigações Fiscais e Contábeis no prazo.

**Meta:** R\$ 0 pagos em multas; 100% das Obrigações Fiscais e Contábeis entregues no prazo.

**Resumo:** Visto que na empresa em questão foram identificados altos valores pagos em multas, devido principalmente a atrasos em pagamentos e na entrega das obrigações fiscais, esse objetivo foi definido buscando garantir a segurança empresarial e a continuidade das operações através do correto tratamento das obrigações fiscais e legais em geral. Para avaliar o cumprimento desse objetivo, podemos analisar mensalmente o valor total pago em multas e se as Obrigações Fiscais e Contábeis estão sendo entregues no prazo, evitando assim gastos extras com encargos fiscais.

**Causa e efeito:** A criação de Normas e Políticas para pagamento, por exemplo, ajudará na redução de gastos com multas, visando o atingimento desse objetivo. E, como citado anteriormente, afetará a segurança empresarial e a continuidade das operações.

#### **8) Otimizar contratações e compras com fornecedores**

**Iniciativa:** Estabelecimento de métodos de educação da demanda.

**Indicador:** Preço médio gasto por material.

**Meta:** Preço médio 10% abaixo do preço médio atual.

**Resumo:** O modelo de Serviços Compartilhados beneficia a negociação com fornecedores, possibilitando ganhos pela fidelização estabelecida com o mesmo e pelo volume das negociações. O compartilhamento das funções de compras propicia à empresa agregar as demandas de muitas de suas unidades de negócio e de produtos, obtendo, com isso, benefícios de preços com descontos e especial atenção dos fornecedores por conta do volume negociado. Uma forma de medir os ganhos obtidos com essa relação com os fornecedores é através do preço médio gasto por material, avaliando assim os descontos conseguidos.

**Causa e efeito:** Custos menores gastos com material proporcionarão, conseqüentemente, custos mais adequados ao mercado. Por outro lado, pode ser obtido um crescimento padronizado do negócio à medida que os serviços e materiais são comprados em um mesmo fornecedor.

## 9) Adequar custos ao mercado

**Iniciativa:** Implementar modelo de custeio do CSC.

**Indicador:** Custos por transação x Custo do mercado.

**Meta:** 100% dos custos por transação entre 90% e 110% em relação aos custos do mercado.

**Resumo:** Um dos pilares motivacionais do CSC é a redução de custos, visando atingir custos que estejam adequados ao mercado sem perder a qualidade, a fim de que pareça mais atrativa para o cliente a utilização dos serviços internos em decorrência de serviços terceirizados. O custo por transação permite a comparação com outros serviços externos e outros Centros de Serviços Compartilhados.

**Causa e efeito:** A adequação de custos pode ser considerada um objetivo fim, que pode ser obtido através da otimização dos processos de suporte executados pelo CSC ou da Utilização recursos de TI mais apropriados para os serviços, como já foi citado anteriormente.

## 10) Reduzir gastos com pessoal

**Iniciativa:** Revisão e adequação dos perfis dos colaboradores.

**Indicador:** Economia gerada pela redução de pessoal.

**Meta:** 15% de economia, quando comparado ao modelo descentralizado.

**Resumo:** A redução de gastos com pessoal é a principal redução de custos que geralmente é obtida com Serviços Compartilhados, devido à consolidação de atividades que, em um modelo descentralizado, são realizadas por diversas pessoas em diferentes localidades. Em modelos descentralizados, por exemplo, encontramos uma área responsável pelo pagamento de notas fiscais em cada unidade de negócio, enquanto que na estrutura do CSC pode haver uma única área com menos pessoas do que havia anteriormente nas localidades. Vale ressaltar que a economia pode ser obtida não só com a redução de quantidade de pessoas, mas com a readequação de perfil para as atividades, estabelecendo atividades para cargos com salários mais baixos.

## **11) Crescer de forma padronizada para atender melhor o mercado e enfrentar novos desafios**

**Iniciativa:** Aperfeiçoamento dos processos de mobilização e desmobilização das obras.

**Indicador:** Tempo médio para mobilização e desmobilização das obras.

**Meta:** Reduzir em 10% o tempo médio atual.

**Resumo:** No setor de construção civil, é muito comum o surgimento de um novo negócio (uma nova obra, construção, etc.), sendo necessário, para o Centro Serviços Compartilhados, ter uma estrutura preparada para atender novos clientes internos. Quando esse atendimento não ocorre de forma padronizada, pode gerar problemas futuros, como a contratação de pessoas mal qualificadas, multas por não execução correta de um processo, atrasos na entrega final dos produtos, etc. O crescimento de forma organizada implica no início mais rápido do empreendimento além de maior qualidade na entrega final. Um indicador que pode ser medido é o tempo médio para mobilização e desmobilização das obras.

**Causa e efeito:** As causas foram explicadas nos objetivos anteriores e, por se tratar de um objetivo estratégico final, não são definidos os efeitos.

**Tabela 1 - Tabela Resumo de Indicadores**

Fonte: Os Autores

OBJETIVO	INDICADOR	META	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE	ÁREA RESPONSÁVEL
Desenvolver os profissionais para desempenhar melhor as atividades	Horas de treinamento realizadas por colaborador do CSC	8 horas/colaborador	$\sum$ Horas de treinamento realizadas no mês / $\sum$ Colaboradores	Mensal	Gestão de Pessoas
Aumentar o comprometimento e a satisfação dos colaboradores	Aprovação na Pesquisa de Satisfação	85% de colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos	$\sum$ Respostas (Muito satisfeito) + (Satisfeito) / $\sum$ Respostas	Semestral	Gestão de Pessoas
Aumentar o comprometimento e a satisfação dos colaboradores	Rotatividade de pessoal (CSC)	1% de rotatividade por mês	Min. $\sum$ Admitidos - $\sum$ Demitidos / $\sum$ Colaboradores na Folha no 1º dia do mês	Mensal	Gestão de Pessoas
Aplicar as melhores práticas do mercado	Aderência às melhores práticas do mercado	50% de aderência às melhores práticas do mercado	$\sum$ Processos aderentes às melhores práticas / $\sum$ Processos existentes no CSC	Anual	Gestão de Processos e Atendimento
Aplicar as melhores práticas do mercado	Frequência de atualização do banco de melhores práticas	Pelo menos uma atualização por ano para cada processo	$\sum$ Atualizações feitas por processo	Anual	Gestão de Processos e Atendimento
Aplicar as melhores práticas do mercado	% de aproveitamento das melhores práticas do banco	50% de aproveitamento das melhores práticas do banco	$\sum$ Melhores práticas do banco aproveitadas / $\sum$ Melhores práticas cadastradas no banco	Anual	Gestão de Processos e Atendimento
Estabelecer regras e padrões para o CSC	% de processos regulados	100% dos processos sendo executados a partir de uma regulação	$\sum$ Processos executados a partir de uma regulação / $\sum$ Processos executados pelo CSC	Anual	Gestão de Processos e Atendimento
Otimizar os processos de suporte executados pelo CSC	SLA - Qualidade do Fechamento Contábil	100% do fechamento contábil realizado no prazo e sem erros	$\sum$ Módulos / $\sum$ Solicitações atendidas no prazo	Mensal	Contabilidade e Finanças
Otimizar os processos de suporte executados pelo CSC	SLA Agregado - Atendimento no Prazo	90% de todas as solicitações a tendi das pelo CSC no prazo acordados com os clientes	$\sum$ Solicitações atendidas no prazo / $\sum$ Solicitações atendidas	Mensal	Gestão de Processos e Atendimento
Otimizar os processos de suporte executados pelo CSC	SLA Reverso Agregado - Solicitações fora do padrão do CSC	10% das solicitações fora do padrão feitas pelos clientes	$\sum$ Solicitações realizadas fora do padrão / $\sum$ Solicitações realizadas	Mensal	Gestão de Processos e Atendimento
Otimizar os processos de suporte executados pelo CSC	SLA - Eficácia no Pagamento da Folha	98% de colaboradores pagos sem erros	$\sum$ Colaboradores pagos sem pagamentos indevidos / $\sum$ Colaboradores na Folha	Mensal	Gestão de Pessoas
Otimizar os processos de suporte executados pelo CSC	SLA - Disponibilidade dos Serviços de TI (Rede, Email, Internet, Telefonia e Sistemas de Alto Impacto)	99% de disponibilidade por mês	1 - $\sum$ Horas "fora do ar" / $\sum$ Horas no mês	Mensal	TI
Otimizar os processos de suporte executados pelo CSC	SLA - Pagamentos no prazo	95% das notas fiscais e demais pagamentos realizados até a data de vencimento	$\sum$ Pagamentos realizados no prazo / $\sum$ Pagamentos realizados	Mensal	Contabilidade e Finanças
Utilizar Recursos de TI mais apropriados para os serviços	Obsolescência dos recursos de TI utilizados	1% de obsolescência dos recursos de TI	$\sum$ Recursos de TI obsoletos / $\sum$ Recursos de TI	Mensal	TI
Utilizar Recursos de TI mais apropriados para os serviços	Aprovação na pesquisa de satisfação com colaboradores	95% de colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos	$\sum$ Respostas (Muito satisfeito) + (Satisfeito) / $\sum$ Respostas	Semestral	TI
Reduzir gastos com encargos fiscais	Valor total pago em multas	R\$ 0 pagos em multas	$\sum$ Total pago em multas	Mensal	Contabilidade e Finanças
Reduzir gastos com encargos fiscais	Entrega das Obrigações Fiscais e Contábeis no prazo	100% das Obrigações Contábeis e Fiscais entregues no prazo	$\sum$ Obrigações entregues no prazo / $\sum$ Obrigações entregues	Mensal	Contabilidade e Finanças
Otimizar contratações e compras com fornecedores	Preço médio gasto por material	Preço médio 10% abaixo do preço médio atual	$\sum$ Preço gasto com material / $\sum$ Qntd de material	Mensal	Gestão de Processos e Atendimento
Adequar custos a o mercado	Custos por transação x Custo do mercado	100% dos custos por transação entre 90% e 110% em relação aos custos do mercado	Custo da transação / Custo do serviço no mercado	Anual	Gestão de Processos e Atendimento
Reduzir gastos com pessoal	Economia gerada pela redução de pessoal	15% de economia quando comparado ao modelo descentralizado	Gastos com pessoal antes - Gasto de pessoal depois / Gastos com pessoal antes	Mensal	Gestão de Pessoas
Crescer de forma padronizada para atender melhor o mercado e enfrentar novos desafios	Tempo médio para mobilização e desmobilização das obras	Reduzir em 10% o tempo médio atual	Tempo médio antes - Tempo médio depois / Tempo médio antes	Mensal	Gestão de Processos e Atendimento



## **Estrutura de controle de indicadores**

A fim de conseguir acompanhar a performance do CSC através do Balanced Scorecard elaborado acima, faz-se necessário a criação de uma estrutura, ou de uma área, capaz de medir e controlar os indicadores supracitados, indicadores esses relacionados ao modelo de BSC desenvolvido. Essa estrutura deve ser responsável pela definição dos indicadores, apuração dos dados necessários, utilização e revisão das formas de cálculo escolhidas, rotina de medição de indicadores, calendário do processo de medição e divulgação dos resultados apurados.

Além disso, deve ser responsável também pela revisão periódica dos objetivos e indicadores definidos no mapa estratégico, uma vez que, à medida que os objetivos sejam alcançados, ou despriorizados, outros objetivos devem ser então definidos. Dessa forma, aplica-se o processo de melhoria contínua, refazendo o plano estratégico juntamente com os líderes do CSC, conforme as estratégias que a organização deseja adotar para o período seguinte e, baseando-se nos resultados obtidos no período anterior.

As principais atividades que devem ser executadas para o funcionamento da rotina de cálculo e divulgação dos indicadores são:

### **1) Obtenção de dados**

Primeiramente deve-se avaliar o calendário de medição dos indicadores para definir quais informações são necessárias para aquele período, dado que podem existir indicadores diários, mensais, semestrais, anuais, etc.

Em seguida, deve-se identificar os responsáveis pelas informações e contatá-los para que eles possam fornecer as informações necessárias. Em casos de informações localizadas em sistemas internos, é importante garantir o acesso para obtenção desses dados. É importante acordar prazos e padrões de envio dos dados, não havendo surpresas no momento da medição.

### **2) Cálculo dos indicadores**

Deve ser realizado o correto tratamento das informações que serão utilizadas no cálculo. Para indicadores frequentes, a construção de ferramentas de cálculo facilita o trabalho, além de minimizar possíveis erros humanos.

A fórmula de cálculo deve estar bem alinhada com todos os envolvidos, contemplando não só a fórmula em si, como todas as exceções e regras envolvidas no processo.

### **3) Validação dos cálculos realizados**

É importante alinhar os resultados com os responsáveis pelas informações utilizadas, podendo inclusive incluir justificativas ou informações sobre fatos ocorridos no período e que sejam relevantes para os resultados obtidos.

#### **4) Divulgação dos resultados apurados**

A divulgação poderá ser realizada através de uma ferramenta de *dashboard*, acessível a todos os colaboradores do Centro de Serviços Compartilhados, para que os mesmos estejam cientes dos resultados obtidos no período e possam acompanhar o desempenho dos indicadores a fim de atingir os objetivos definidos no mapa estratégico.

Por fim, dado que as atividades acima descritas são extremamente estratégicas para o CSC, o perfil dos colaboradores envolvidos deve ser um perfil analítico e com bom relacionamento pessoal. Garantindo assim, a qualidade das informações geradas e análises embasadas realizadas com os resultados obtidos, além do pleno alinhamento junto às áreas internas do CSC.

Dessa forma, o gerenciamento do desenvolvimento das atividades do CSC será feito através do acompanhamento dos objetivos principais definidos no *Balanced Scorecard*, levando em consideração quatro perspectivas distintas, com o objetivo final de atingir as estratégias definidas para o CSC.

Segundo SILVA, J (2006), a natureza da criação do *Balanced Scorecard* parece não deixar espaço para ações imediatistas, que visem a produção de resultados imediatos, em detrimento de resultados futuros. A mentalidade de quem tem o poder de condução dos negócios dentro da organização deve estar voltada para esse aspecto. A simples centralização de estruturas de apoio e retaguarda, com o objetivo de corte nos gastos, não caracteriza uma estrutura administrativo-financeira compartilhada que se propõem a entregar valor futuro como resultado de ações de melhoria contínua e aplicação de melhores práticas de mercado para as atividades ali concentradas. Desde que a organização tenha consciência de que o cenário não é esse, estará pronta a iniciar um processo de transição para Serviços Compartilhados e administração estratégica por meio do *Balanced Scorecard*.

## 6. Conclusão

Acreditamos que nosso objetivo inicial tenha sido alcançado, já que foi criado um modelo básico de aplicação de um *Balanced Scorecard* em uma estrutura de Serviços Compartilhados. Sendo posteriormente aplicado num caso prático de uma empresa que já opera com CSC, a fim de exemplificar a sua utilização.

Para tal, estudaram-se os principais temas envolvidos e, desta forma, este trabalho buscou entender os conceitos e técnicas de indicadores, *Balanced Scorecard* e Centro de Serviços Compartilhados, sem procurar ser exaustivo nessas conceituações. Com a pesquisa bibliográfica fomos capazes de encontrar os pontos de interseção entre as duas metodologias e a importância do gerenciamento realizado através de indicadores.

Sabendo que atualmente muitas empresas de grande porte procuram utilizar o CSC como uma forma de se obter redução de custos, ganhos de produtividade e padronização de processos, enxergamos que esse conceito seria muito bem complementado se utilizado em conjunto com a metodologia do *Balanced Scorecard*.

Durante o projeto percebeu-se que uma das maiores dificuldades era a falta de ocasiões reais para avaliar a aplicabilidade. A falta de literatura sobre a utilização desses dois temas em conjunto também se mostrou uma barreira à comparabilidade com a ideia de outros autores. Essa ausência se mostrou mais aparente quando iniciou-se o desenho do mapa estratégico do estudo de caso. Sem a experiência necessária e sem nenhum modelo prévio, a explanação dos objetivos foi custosa e rendeu tempo, principalmente para atribuí-los nas perspectivas certas e que não fossem repetidos. Foi durante essa discussão que obteve-se a ideia de reposicionar as perspectivas a fim de alcançar um resultado mais próximo da realidade.

Através da discussão do tema fomos capazes de identificar a importância da visão dos clientes internos do CSC perante as outras Perspectivas do BSC. Este ponto pode ser considerado um desafio ao modelo de BSC atual, já que propõe trocar a principal Perspectiva para este caso especificamente. Este desafio também pode proporcionar uma discussão do mesmo tipo para outras estruturas organizacionais, que de repente não possuem as suas principais estratégias relacionadas à Perspectiva Financeira.

A qualidade dos objetivos também necessitou de tempo para ser calibrada, isso porque na maioria dos casos persistimos em tentar obter objetivos a partir de indicadores e/ou metas

já existentes, ou de iniciativas já existentes. Até o momento em que levantou-se a possibilidade deste indicador, iniciativa ou meta serem contrário ao direcionamento da empresa.

Com o mapa estratégico desenhado, o trabalho se tornou mais dinâmico e direto. Muitos indicadores já eram do conhecimento do grupo, e sua aplicabilidade nos objetivos eram eficiente. Nessa etapa vale ressaltar a escolha de um indicador em específico. O Indicador relacionado aos ANS' foi pensado de forma agregada para não dar um ar de complexidade na divulgação dos indicadores desse objetivo.

O Mapa estratégico se mostrou aplicável e, coincidido com uma gestão baseada em indicadores e com os sistemas apropriados, pode trazer muitos benefícios para as empresas. O fato de se tratar de um CSC facilitou no desenvolvimento de causa e efeito, o que torna o modelo interessante para o mapeamento de problemas também.

Um ponto que ficou em aberto para o estudo futuro, mas que encaixaria com o modelo base, é o desenvolvimento da metodologia do BCS para as áreas do CSC, detalhando ainda mais o crescimento do mesmo. Esse desenvolvimento ajudaria a empresa a identificar e acompanhar seus objetivos principais, já que forçaria aos gestores de área a realizar esse acompanhamento também.

Em Centros de Serviços Compartilhados é comum a existência processos específicos com suas particularidades, em sua maioria muito diferente dos demais. Dessa firma, para um acompanhamento mais preciso, faz-se necessário a análise da estratégia específica dessas áreas e como cada um influencia no Balanced Scorecard final.

Outro ponto que ficou em aberto na análise é a implementação em um caso real, executando a fase de operação assistida para entender as nuances do acompanhamento periódico dos objetivos e como o mesmo pode afetar no desenvolvimento da estratégia.

## 7. Referências Bibliográficas

BERGERON, B., *Essentials of shared services*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003.

BORGET, Altair, *Construção de sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério*. Florianópolis: Tese – UFSC, 1999.

BOYETT, J. H. e BOYETT, J. T, *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRIDELLI, S., WERNECK, S., MARTINS, F., 2005, *Centro de Serviços Compartilhados: uma solução definitiva para os processos administrativos?*, Bain&Company, Disponível em [http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros\\_de\\_servicos\\_compartilhados\\_Portuguese.pdf](http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros_de_servicos_compartilhados_Portuguese.pdf)

CAMARGO, Leonidas Lopes de, *Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial*, Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CAMPOS, V.F. T.Q.C, *Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia, 1992.

CARIBE, Rita de Cássia do Vale, *Sistema de Indicadores: Uma Introdução*, Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, 2009.

CARREGARO, José Carlos, *Proposta de indicadores de desempenho às distribuidoras de energia federalizadas do setor elétrico brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC- Florianópolis, 2003.

CORRÊA, H. L. e CORRÊA, C. A., *Administração de Produção e Operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 2. ed. Atlas. São Paulo, 2006.

DAVENPORT, T.H. *Competing on Analytics*, HBR. Jan 2006.

FERNANDES, A., *Scorecard Dinâmico – Em Direção à Integração da Dinâmica de Sistemas com o Balanced Scorecard*, Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) – COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2003.

FERNANDES, Djair Roberto. *Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial*. Revista da FAE, v.7, n.1, p. 1-18. Curitiba, 2004.

GRANT, G., McKNIGHT, S., URUTHIRAPATHYA, A. e BROWN, A., *Designing governance for shared services organizations in the public service*. Government Information Quarterly, V. 24, Issue 3, July 2007, pp. 522-538.

JANSSEN, M. 2005a, *Centralized or decentralized organization?*. Proceedings of the 2005 national conference on Digital government research, pp.247-248.

- JANSSEN, M., 2005b, *Managing the development of shared service centers: stakeholder considerations*. Proceedings of the 7th international conference on Electronic commerce, pp. 564-570.
- JUNG, GLADIS. JACQUES J.E.. *Análise do Desempenho Hospitalar: Uma Abordagem Através do Balanced Scorecard e do Pensamento Sistêmico*, EnANPAD 2006.
- KALLAS, David & AIDAR, Antônio Carlos. *Medindo os Benefícios Reais do Balanced Scorecard* - Revista Mundo PM, 2006.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., *Creating Synergies through Shared Services*. Harvard Business School Press. Boston, 2001.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: administração, planejamento, implementação e controle*. Tradução de: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATTOS, M. G. P. e JOIA, E. K., *Conceitos e Definições de um Centro de Serviços Compartilhados*, Projeto Final de Curso, Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2008.
- NEDER, A. e SENRA, A., *Gestão da Mudança na Implantação de um Centro de Serviços Compartilhados*, Projeto Final de Curso, Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2011.
- OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan e WETTER, Magnus. *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*. London, John Wiley & Sons, 1999.
- PARMETER, David. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey: Hardcover, 2007.
- PEREIRA, Heitor José. *Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial*. São Paulo, 1995.
- PORTER, M. E., *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.
- QUINN, B. *et al.*, *Shared Services: Mining for corporate gold*. London: Financial Times/Prentice Hall, 2000.
- RAMOS, L. J. T., *Serviços Compartilhados Como Forma de Estruturação Organizacional*. M.Sc. – Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2005.

SANTOS, W., *Centro de Serviços Compartilhados: Um Estudo de Caso Corporativo com Ênfase em Modelos de Custeio*, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2009.

SARACENO, B.;LEVAV,I. *La Evaluacion de Servicios de Salud Mental em la Comunidad: In: temas de Salude mental em la Comunidad*. Washington, DC.: OPS/PALTEX n.19, 56-77.1992.

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

SCHULMAN, D. S. *et al.*, *Shared Services: Serviços Compartilhados*. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

SILVA, José A. Teixeira, DOS SANTOS, Roberto F. & SANTOS, Neusa Maria B. F.. *Criando Valor com Serviços Compartilhados – aplicação do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAKASHINA, Newton Tadashi e FLORES, Mario C. X., *Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ULBRICH, F., *Improving Shared Service Implementation: Adopting Lessons from the BPR Movement*. Business Process Management Journal, Vol. 12, No. 2, pp.191-205, 2006.

YIN, R. K., *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman, 2001.

YOUNG, S. D. e O'BYRNE, S. F., *EVA \_ and Value-based management: a practical guide to implementation*. New York: McGraw-Hill, 2001.

Estudo Setorial da Construção 2011 (Nº 56 abril/2011) – DIEESE