



## **FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO**

### **Graduação**

### **GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO**

#### **Centro de Serviços Compartilhados e Informatizados em Tempos de Pandemia**

Gustavo Augusto Leme Penteado Zani  
Profª Dra Julyette Priscila Redling

#### **RESUMO**

O trabalho consiste em tentar responder o que é o Centro de Serviço Compartilhado – CSC - e sua expansão e importância no mercado de trabalho global em um momento de Pandemia. Para isso é realizada uma revisão teórica baseada em pesquisas e estudos de casos de autores como: Friedman, Schulman e Affonso que tratam sobre a problemática da implementação de forma estratégica do CSC dentro do setor privado e público. O trabalho empírico envolve a descrição de como foi ampliado essas plataformas em um curto período e como viabilizou e beneficiou não só as empresas, mas também os seus funcionários a conseguirem manter a funcionalidade dos serviços para atender a necessidade da população a nível global para que não houvesse a interrupção de projeto, trabalhos e até mesmo da economia, uma vez que se mostrou necessária a continuidade do trabalho, porém de forma segura. Nesse momento o CSC se mostrou uma ferramenta de fundamental importância na viabilidade da continuidade do trabalho formal e na expansão genuína dessa plataforma que se tornou de suma importância aos nosocômios que já as utilizam e necessitam fazer a ampliação de seu uso e as inovações tecnológicas para acompanhar o avanço estruturação.

**Palavras-chave:** Centro de Serviço Compartilhado; Pandemia; Estratégias Tecnológicas.

#### **ABSTRACT**

The work consists of trying to answer what the Shared Service Center – CSC - is and its expansion and importance in the global job market at a time of Pandemic. For this, a theoretical review is carried out based on research and case studies by authors such as: Friedman, Schulman and Affonso who deal with the problem of implementing the CSC strategically within the private and public sector. The empirical work involves the description of how these platforms were expanded in a short period and how it enabled and benefited not only companies, but also their employees to be able to maintain the functionality of services to meet the needs of the population at a global level so that they do not there was the interruption of the project, works and even the economy, since it proved necessary to continue the work, but in a safe way. At that moment, the CSC proved to be a tool of fundamental importance in the viability of the continuity of formal work and in the genuine expansion of this platform, which has become of paramount importance to hospitals that already use them and need to expand their use and technological innovations to accompany the structuring advance.

**Keywords:** Shared Service Center; Pandemic; Technological Strategies.

## **Introdução**

A pesquisa vai abordar como o Centro de Serviços Compartilhados – CSC - pode administrar as empresas que estão com atividades de baixo volume de demanda e irão fazer de forma inteligente com agilidade e economia, que as empresas busquem a melhoria contínua e a manutenção de sua competitividade no mercado. Sendo o Centro de serviços compartilhados a solução ideal para suprir essa necessidade. Trazendo não apenas o aumento da competitividade, mas também um resultado inovador e de excelência para que seus clientes estejam sempre à frente dos seus concorrentes.

No qual pode ser feito um portal de autoatendimento, o qual oferece um jeito fácil para que os usuários encontrem com mais facilidade, agilidade e efetividade às informações que necessitam de forma a não precisarem de um suporte técnico. Dessa forma, os usuários vão poder acompanhar os chamados em aberto, consultar as respostas de dúvidas frequentes e acessar a base de conhecimento contendo soluções prontas. Como resultado temos o aumento da satisfação do usuário e a diminuição da quantidade de chamados.

O portal do usuário final se torna a vitrine virtual dos serviços do seu CSC, com os acordos estabelecidos, as dúvidas mais frequentes disponíveis e a possibilidade de registrar demandas em um único local. Com o aumento da eficiência que garante

a entrega dos serviços dentro dos estabelecidos, a tendência de aumento de satisfação é fortalecida. Unidades espalhadas pelo país ou pelo mundo, centralização de atividades em uma estrutura física traz benefícios de escala, que empresas com uma ou poucas unidades não têm. Entretanto, em ambas as situações, a centralização virtual da oferta dos serviços e da comunicação entre os departamentos e o usuário final em uma única ferramenta, traz o benefício de diminuir a quantidade de softwares utilizados nos departamentos, minimizando despesas com licenciamento, manutenção de equipamentos e serviços de consultoria externa.

O trabalho tem como objetivo principal tratar do avanço do CSC nos últimos 02 anos, no qual o mundo vivenciou o BOOM da Pandemia pelo Coronavírus e sua continuidade até o momento atual, após o alcance da vacinação. O CSC está sendo uma ferramenta de subsídios para se manter empregos e a continuidade dos serviços de todos os tipos de empresas, mantendo ainda que por menor um equilíbrio na economia global.

## **1. A ORIGEM DO CONCEITO E DO MODELO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

Já nas décadas de 60 e 70, segundo Milton Friedman (1975) nos Estados Unidos, já eram publicados artigos e estudos que referenciam o conceito de centro de serviços compartilhados. Nessa época o centro de serviço era chamado de “armazéns” que estocavam e distribuía informações, que eram tratadas como um produto.

Ainda segundo Friedman (1975), a origem do conceito do modelo de centro de serviços compartilhados foi elaborada também por conta de comércios que querem atrair de forma mais inteligente e segura seus clientes, mas a questão era de como seria essa estratégia. Foi nesse momento em que houve a informatização do centro de serviços compartilhados, no qual seus dados estariam mais seguros. Dessa forma, os “comerciantes” que eram de grande porte ficaram muito mais satisfeitos, mais do que seus próprios clientes, pois estava proporcionando mais conforto em suas compras e investimentos.

Para Friedman (1975) a implementação do centro de serviços compartilhados se deu na década de 80 em empresas como Hewlett Packard (HP) e General Eletric (GE). Em primeira instância essa plataforma foi aplicada na área de sistema financeiro

da empresa, uma vez que essas grandes empresas por serem de grande porte tinham uma estimativa de 40 a 50 sistemas de contas a pagar, de livros contábeis e de 30 a 40 ativos fixos, a implantação do CSC centralizou a estratégia em diminuir essas atividades contábeis em 80% automatizando –as.

Segundo Mecling e Schwarz (2007) houve uma melhora considerável nas porcentagens financeiras dessas empresas, como consequência do sucesso e satisfação dos usuários da plataforma de centro de serviços compartilhados houve por parte daqueles que atuam no mercado a implementação da plataforma para se adaptarem e se inovarem frente às novas tecnologias.

## **2. DEFINIÇÕES PARA CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

Para Affonso Bergeron (2010), o centro de serviços compartilhados é um espaço no qual as empresas adquirem atividades que incentivam os mais relevantes processos de negócios de cada uma de suas unidades de negócios, de forma a consolidar as informações em uma matriz operacional.

Sendo uma forma de preparação para o mercado, no qual um operador web se informa das principais atividades e recursos tomados pelas Big fours e empresas de alto desempenho que estão fazendo o uso da ferramenta, e preparar suas unidades para competir, mas com o objetivo de sempre transformá-las na melhor trazendo um diferencial, mas procurando sempre um mesmo contexto para o crescimento.

Segundo Affonso Bergeron (2010), a adaptação do mercado a essa inovação é uma estratégia, na qual diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova e semiautônoma unidade de negócio, que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria nos serviços para clientes internos da empresa como se fosse um negócio competindo no mercado aberto.

O centro de serviços compartilhados tem como principal função a redução de custo para a empresa de maneira inteligente e eficiente, ou seja, o CSC preza a qualidade e eficiência na informatização aos usuários. O mercado sempre foi muito exigente e está sempre em movimento e para que as empresas consigam se manter nele e ainda fazer frente aos seus concorrentes o CSC vem como uma plataforma

inovadora para ajudar essas a se manterem no mercado e ainda conseguirem se destacar.

Essa tecnologia traz além de efetividade para as empresas um aumento de sua rentabilidade. Mas para que a empresa obtenha sucesso com o uso CSC é necessário que os usuários da plataforma sejam qualificados para fazer o uso, ou seja, a empresa deve proporcionar

aos funcionários o devido treinamento, sendo assim não só a empresa que tem que ganhar, mas também os funcionários que vão se manter atualizado.

O CSC tem em seu princípio otimizar e gerar lucro, fazer mais com menos, fazer linhas de produções que reduziram gastos e terá mais rapidez e excelência em seu trabalho e maior lucratividade. O centro de serviços compartilhados deixa o empreendedor muito satisfeito uma vez que os trabalhos são executados com mais conforto, excelência e rapidez na organização e fazer com que a empresa seja totalmente organizada. A plataforma possibilita, caso seja de interesse do empreendedor que os seus clientes tenham acesso às informações desejadas sem ter que ter suporte dos funcionários, ou seja, o funcionário não tem de parar de produzir para atender o cliente, o que gera mais lucro a empresa.

### **3. MOTIVADORES E BENEFÍCIOS NA ADOÇÃO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

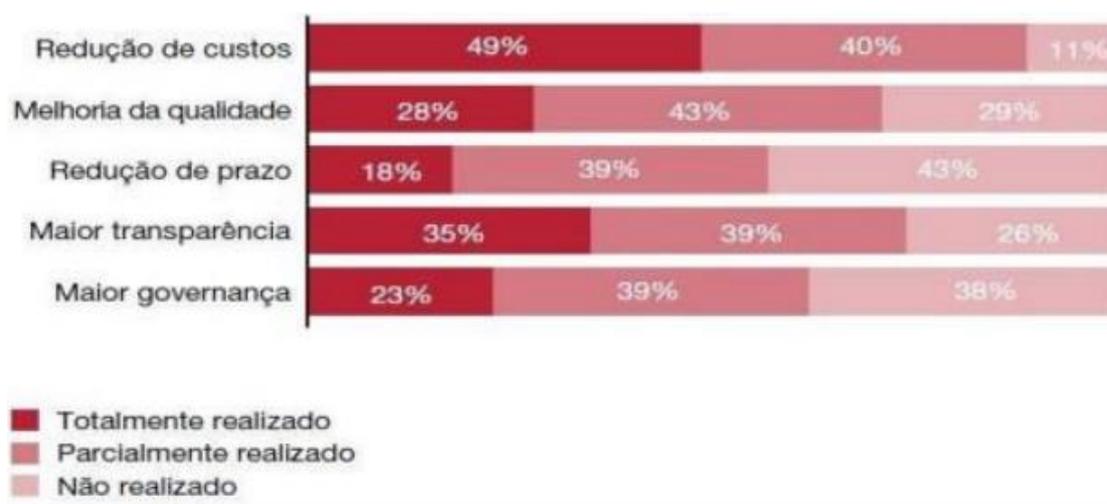
Nesse momento lhes apresento os principais motivos que levam as organizações a utilizarem o CSC, segundo Gustavo Tavares (1990) head da oferta de CSC da Totvs são contemplados por quatro dimensões:

1. "Aumento de Produtividade: em uma empresa, o Centro de Serviços Compartilhados oferece padronização das atividades, o que contribui para aumentar a produtividade e obter resultados previsíveis e replicáveis. Além disso, também ajuda a reduzir falhas e aumentar a velocidade operacional. A padronização de processos também facilita a criação de soluções objetivas e úteis dentro dos setores envolvidos no CSC. Isso ajuda na criação de valor e de credibilidade em relação aos clientes da organização; 2. Redução de Custo: Contar com um centro de serviços compartilhados também auxilia na redução de despesas. Isso porque as atividades são otimizadas com a centralização de processos, evitando a desorganização que leva a erros. Em curto e médio prazo, portanto, a empresa poderá obter uma

grande redução nos custos administrativos, ganhando retorno sobre esse investimento no CSC; 3. Comunicação entre setores: Falhas na comunicação são grandes problemas, que podem levar a erros graves e improdutividade, e devem ser evitados. Colaboradores necessitam de informação de todos os setores, para que haja organização e fluidez nos processos. Por esse motivo, a adoção de um Centro de Serviços Compartilhados pode ser benéfica para a comunicação interna, já que busca eliminar ruídos. Assim, há sintonia entre os departamentos, o que gera mais eficiência e agilidade na realização das atividades, 4. Relacionamento com clientes: Outro ponto que melhora com o CSC é a satisfação e relacionamento com os clientes da empresa. Isso ocorre devido à harmonia no fluxo de trabalho, aumentando a qualidade do serviço. Os clientes também passam a ter fácil acesso aos dados de produtos e serviços oferecidos, com uma comunicação facilitada e uma equipe capacitada.”

#### 4. MOTIVADORES E BENEFÍCIOS NA ADOÇÃO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Em pesquisa publicada pela Price water house Coopers (PWC, 2017) intitulada “Serviços compartilhados: sucesso multiplicado”, realizada com 75 empresas de 20 países, foram analisados os CSC com vistas na avaliação das atividades de Contabilidade, Compras, Recursos Humanos, TI, entre outras realizadas por essas entidades. Dentre os resultados obtidos, destacam-se, conforme Figura 01 os que foram considerados como de maior criticidade para as organizações.



Fonte: PWC (2017, p. 7)

Figura 01 - Grau de realização dos objetivos

Segundo a PWC (2017) pode-se observar com base na Figura 01 que a maioria das organizações considera como objetivo mais importante a economia de custos, onde, segundo os resultados obtidos, para 89% das empresas pesquisadas ele foi totalmente ou parcialmente realizado. Porém pode-se notar também, na mesma pesquisa, que para os outros quesitos este percentual de realização se altera significativamente, como é o caso da redução de prazos, aumento na governança, melhoria da qualidade e transparência. Para todos esses se pôde observar que os resultados são insuficientes e conseqüentemente podem gerar conseqüências indesejadas para os resultados que a Controladoria se propõe junto à organização e no papel do Controller que pode colocar em risco seu papel de Business Partner em todo esse processo.

Com base nos trabalhos de NAO (2007) e Shulman et al (2001), Berdejo (2009, p. 78) apresenta cinco atributos que caracterizam os CSCs, a saber: 1) Governança: os CSCs têm estrutura organizacional separada com time gerencial exclusivo, que trabalham nos aspectos operacionais dos serviços corporativos de uma ou mais organizações; 2) Processos padronizados: nos CSCs os processos são padronizados e, desta forma, tornam-se mais eficientes; 3) Economias de escala: as economias de escala são obtidas por meio da padronização e da utilização de ferramentas de TI; 4) Foco no cliente: cultura de entrega de serviços monitorados por indicadores de desempenho de cumprimento de SLAs (Service Level Agreement); e 5) Processo de melhoria contínua: gestão contínua do processo de mudança, alavancado por investimentos tecnológicos, para direcionar melhorias no longo prazo.

## **5. CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS QUE DERAM CERTO - ESTUDO DE CASO**

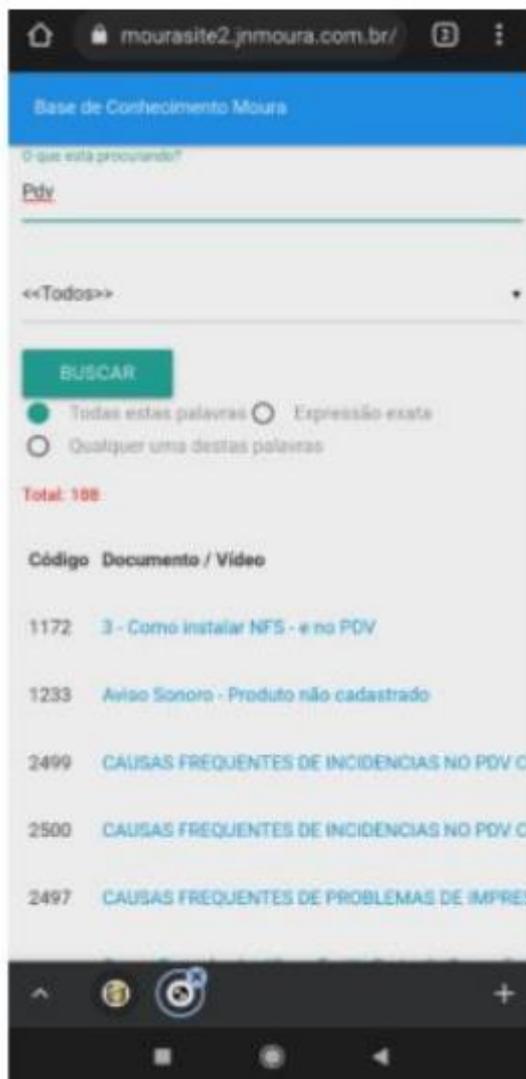
Abaixo vou tratar de 03 ferramentas que fazem parte do Centro de Serviços compartilhados que tive a oportunidade de participar do desenvolvimento durante o período em que trabalhei na Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Pirassununga no setor de tecnologia da informação.

### **1- Base de Conhecimento**

A Base de Conhecimento é uma forma que encontramos de nos ajudar na empresa como funcionários e ajudar nossos clientes a se familiarizarem com o programa e tirar dúvidas de forma rápida e fácil.

Esta ferramenta é simples, porém muito importante. Basicamente é uma página na qual existe uma fonte de busca, a qual o usuário pode colocar a sua dúvida sobre o sistema, e ele trará em pdf um step by step de como sanar a dúvida e também trará um link no qual é possível isualizar um profissional de T.I demonstrando esta ação através de um vídeo explicativo. Outro ponto relevante é que a Base de Conhecimento é aberta a todos os funcionários para que todos façam a implantação de um pdf ou vídeo explicativo de algum problema que tiveram e acharam a solução. Isso faz com que a Base de conhecimento fique sempre abastecida e cada vez mais explicativa tanto para os funcionários que também tem muitas dúvidas quanto para os clientes.

Abaixo segue imagem do acesso a Base de Conhecimento da JNMoura como forma de exemplo:



**Figura 2 - Base de Conhecimento da JNMoura**

## **2- Ouvidoria**

A ouvidoria é uma interação que já existe há muito tempo nas empresas, porém ainda se encontra tecnologicamente atrasada, pois ainda quando falamos em Ouvidoria temos o tabu de que só trataremos de críticas.

Porém as críticas são importantes para o crescimento da empresa, para que seja possível trabalhar os pontos fracos e trazer melhorias na qualidade do atendimento ao cliente final. Dessa forma, ficou claro para as empresas a necessidade de trabalhar de forma mais inteligente e atualizada.

Um estudo de caso que podemos citar é o Hospital da cidade de Pirassununga, o qual fui colaborador e ajudei a desenvolver dentro do site o ícone da Ouvidoria, que

pode ser acessado através do link:  
<http://www.santacasapirassununga.com.br/?s=ouvidoria&x=0&y=0>.

Através da implantação dessa ferramenta foi possível analisar as os feedbacks da população sobre o desempenho dos serviços prestados assim como a performance dos profissionais que por eles foram atendidos, essa é uma ferramenta fundamental, pois garante o anonimato das pessoas que a utilizam.

Outro ponto fundamental é que através dessa plataforma foi possível criar um banco de dados das informações e fazer análises periódicas para melhor desempenho, mas também para não deixar de responder a nenhum dos usuários.

Abaixo segue imagens do acesso a ouvidoria do Hospital como forma de exemplo:

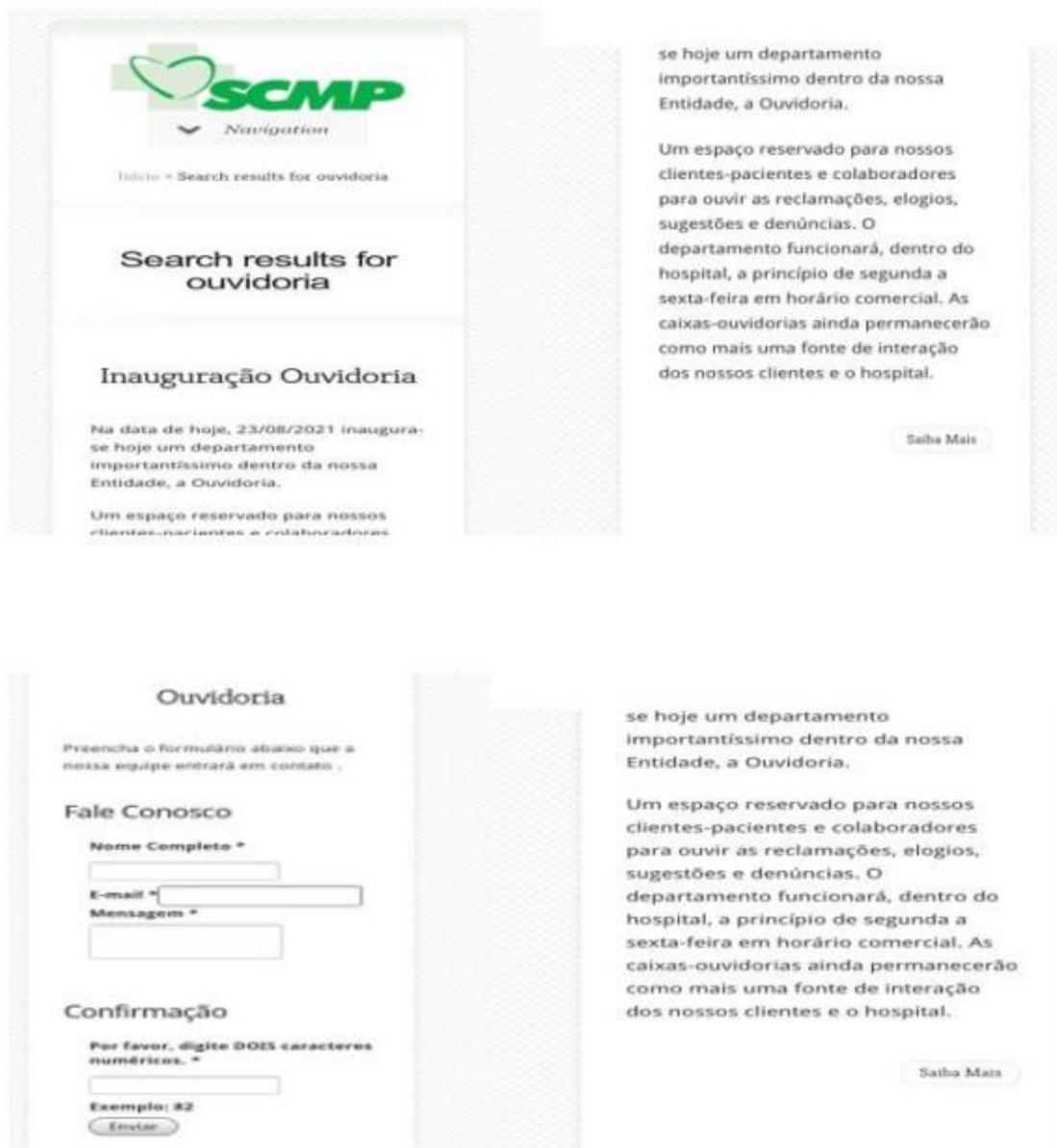


Figura 3 – Página ouvidoria hospital

### 3- Portal da Transparência

O Portal da transparência é uma ferramenta chave para todas as empresas, seja ela Privada ou Pública. Sendo uma empresa privada importante para demonstrar seus números contábeis e prestar conta aos seus sócios e quanto mais informações melhores, uma vez que é através dessa ferramenta que sócios futuros investidores podem ter acesso às informações de maneira mais informal e que lhes dá um parâmetro para que por exemplo na ocasião de uma Assembleia de apresentação o

beneficiário já tenha feito uma pré-leitura dos dados e pode se aprofundar nesse momento nos seus questionamentos.

Já em relação a uma empresa que faz a utilização de Recursos Públicos é fundamental que se tenha um Portal da Transparência, pois é uma das exigências do tribunal de contas da União. E é através dele que órgãos como: Prefeitura, Secretaria de Saúde, Conselho Municipal da Saúde, DRS podem ter acesso às informações apresentadas através das Prestações de Contas feita pela empresa assim como do Balanço Patrimonial da empresa e checar se existe um equilíbrio econômico em relação aos Convênios firmados com a Municipalidade, Estado e União.

Toda essa informação composta via html no site das empresas o que possibilita de forma mais acessível a disponibilização dessas informações pelos usuários. Abaixo segue imagens do acesso ao Portal da Transparência do Hospital como forma de exemplo:



**Figura 4 - Porta da Transparência do Hospital**

## **Considerações Finais**

Considerando o momento que estamos vivendo, o CSC veio para mostrar que é uma ferramenta indispensável, notamos que muitas empresas que adotaram o método de CSC de forma tecnológica e inteligente conseguiu não só acompanhar o desenvolvimento que as empresas concorrentes estavam proporcionando ao mercado, como também conseguiram mostrar o seu diferencial.

Gerando não só benefícios para a própria empresa mas também para seus funcionários e pra economia, que mesmo com a pandemia teve muito desenvolvimento empresarial e econômico, por conta dos valiosos estudos de caso para com suas empresas e a utilização do CSC neste momento crítico que obrigou as empresas a adotar rotinas e métodos organizacionais mais severos para competir com o mercado que está cada vez mais tecnológico e conseqüentemente cada vez mais competitivo, onde as empresas estão mostrando não medirem esforços para se destacarem e estão cada vez mais satisfeitas com as tecnologias apresentadas.

Podemos notar uma mudança na era do empreendedorismo, onde conseguimos através deste momento quebrar métodos e paradigmas que antigamente nunca pensávamos que pudesse ser feito, como por exemplo trabalhar no conforto de sua casa e ser uma pessoa totalmente ativa dentro do que seu cargo propõe.

Não só empresas estão se beneficiando muito com esses recursos mais também escolas, faculdades e etc, ao meu ver é lógico algo novo mais que se usado de forma correta nos trará benefício e bem estar, posso dizer com propriedade pois neste momento estou concluindo meu Trabalho de Conclusão de Curso no conforto de minha casa, com muita ajuda através de softwares que minha faculdade investiu para melhor nos atender e com simples e eficaz facilidade de poder tirar dúvidas com minha tutora e meus professores e colegas de sala “virtual”.

O tema aqui tratado é considerável de grande valia e conhecimento a todos, com certeza um assunto que trará diversas ferramentas e métodos de melhoramento empresarial, estudantil, familiar, agrícola e todos os setores que precisa de um método organizacional, e que necessita estar sempre visando um crescimento perante a esse universo tecnológico que a economia e o mundo nos mostram todos os dias.

## Referências

- AFFONSO, J.H. **Centro de Serviços Compartilhados (CSC):** impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado. 2010. Dissertação (Mestrado) - Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: Microsoft Word - DISSERTAÇÃO CSC - Henrique - fevereiro 2011.doc (fumec.br). Acesso em 23/06/2021.
- BERGERON, B. **Essentials of shared services.** Hoboken, New Jersey/USA: John Wiley & Sons Inc., 2003. Disponível em: Microsoft Word - Shared Service Center - Examensarbete Kandidat Sam Sedaghat & Maximilian Wendt.docx (lu.se). Acesso em 12/08/2021.
- DA SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. **Centro de Serviços Compartilhados e a Gestão de Vínculos:** Uma análise integrada. Revista Alcance, v. 11, n. 1, p. 049-064, 2004.
- FARIA, A. C.; GONÇAVES, M. A. **Serviços compartilhados:** estudo de caso sobre a atuação da controladoria em 13 países da América Latina. 2010. Disponível em: Documento: SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library. Acesso em: 01/09/2021.
- FRIEDMAN, W. F. **Thinking ahead:** actions of forward looking companies sketch broad outline of interesting trend developments, 24-26, 30, 32, 36, 148, 150, 1975.
- INTERNEWS. **Passo a Passo para Planejamento, estruturação, estratégias e processos de um Centro de Serviços Compartilhados.** 2010. Disponível em: Centro Servicos Compartilhados Base Conceitual | PDF | Corporações | Padronização (scribd.com). Acesso em 10/05/2021.
- GIOVANCARLI, L. **Entenda o que é um centro de serviços compartilhados.** São Paulo, 2013. Disponível em: <http://ultimainstancia.uol.com.br/fenalaw/entenda-o-que-e-um-centro-de-servicoscompartilhados/>. Acesso em: 10/02/2020.
- IRMANDADE DA SANTA CASA DE MISERICÓRDIA DE PIRASSUNUNGA. Disponível em: <http://www.santacasapirassununga.com.br/>
- JNMOURA SISTEMA DE GESTÃO. Disponível em: <https://jnmoura.com.br/pt.br>
- MARTINS, V. D.; AMARAL, F. P. **A consolidação da prática de serviços compartilhados.** Revista eGesta, São Paulo, v. 4, n. 1, p.158-189, Jan/Mar., 2008.
- MECHLING, P. J.; SCHWARZ, S. G. **Shared Service Center.** 2007. Disponível em: Acesso em: 24/11/2021.

PWC. (2017). **Price water house coopers**. Serviços compartilhados: sucesso multiplicado. Disponível em: Acesso em: 29/11/2021.

SCHULMAN, D.; HARMER, M.; & LUSK, J. **Shared services**: agregando valor às unidades de negócios. 2001. Makron Books, São Paulo. Acesso em 29/11/2021.

TAVARES, G. **Benefícios de um CSC 4 pilares**. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/centro-de-servicos-compartilhados>. Acesso em: 20/11/2021