

O estudo da eficácia do modelo CSC em uma Instituição Privada de Ensino Superior com unidades geograficamente distribuídas

Moisés de Souza IST-SOCIESC moises.souza68@gmail.com
José Maria Melim IST-SOCIESC melim.joi@terra.com.br
Marcelo Macedo IST-SOCIESC marcelo5369@gmail.com

Resumo:

Este trabalho descreve um estudo do modelo de gestão chamado CSC – Centro de Serviços Compartilhados, voltado para a prestação de serviços executada pelas funções de apoio ao negócio de uma organização. O Modelo foi aplicado a uma Instituição Privada de Ensino Superior com o objetivo de verificar a eficácia nos serviços prestados. Tomando como base as pesquisas exploratórias e a identificação das principais funções deste modelo, o *work in progress* aqui apresentado pretende mostrar o que está sendo feito para que se possa identificar os mecanismos que permitem ao CSC atuar na melhoria destes serviços, identificar as principais dificuldades e de que forma o CSC pode contribuir para a sua melhoria. O CSC já é utilizado como solução estratégica em organizações do exterior e do Brasil, contribuindo com a redução das despesas administrativas, a melhoria dos processos e da qualidade dos serviços que apoiam o seu principal negócio. Espera-se que os resultados deste estudo mostrem o caminho que está sendo seguido para escolher as principais ferramentas e as formas de melhoria da eficácia das funções de apoio nos ambientes de prestação de serviços das instituições de ensino superior. Os resultados finais serão apresentados em um trabalho futuro.

Palavras-chave: Funções de Apoio, Serviços Compartilhados, Eficácia de Serviços.

The study of the effectiveness of the SSC model in an private educational institution with units geographically distributed

Abstract:

This paper describes a study of the management model called Shared Services Center - SSC, dedicated to the provision of services performed by the business support functions. A Private Institution of Education to verify the effectiveness of the services provided to the use of the SSC model. Based on the exploratory research and the identification of the main features of this model, the work in progress presented herein intended to show what is being done so that a job can be identified mechanisms that allow SSC to act to improve these services, identify the main difficulties and how SSC can contribute to its improvement. The SSC is already used as a strategic solution for organizations abroad and in Brazil, contributing to reduce administrative costs, improve processes and quality of services that support their core business. It is hoped that the results of this study show the path that is being followed to choose the key tools and ways of improving the efficiency of support functions in environments provide services of educational institutions. Final results will be presented in a future paper.

Key-Words: Support Functions, Shared Services Center, Efficacy of Services.

1. Introdução

O crescimento acelerado dos negócios e a competitividade acirrada têm levado as organizações a refletirem sobre a mudança de seus processos de forma a agregar mais valor aos produtos ou serviços. Estes processos dependem de atividades ou funções que dão apoio ao seu negócio principal e, embora não sejam reconhecidas como “*core business*” da organização, exercem um papel importante no desempenho das empresas em todos os setores da economia. Podem ainda ser caracterizadas como: diferencial competitivo, suporte às atividades de manufatura e geradoras de lucro (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Segundo ainda Gianesi e Corrêa (1994), muitas atividades relacionadas a serviços ultrapassam a mera função de apoio, passando a constituir-se um centro de lucro dentro das organizações. Isso ocorre quando os processos das funções de apoio estão estrategicamente alinhados ao negócio, contribuindo para a sua realização e quando as atividades estão sendo prestadas às unidades principais de negócio de forma eficiente e eficaz.

A efetividade na prestação de serviços é uma das chaves de sucesso no combate à concorrência do mercado, como diferencial na forma de fidelização e conquista de novos clientes. Daí a importância de se estudar um modelo de gestão aplicado à prestação de serviços com base na experiência das empresas de mesma linha de negócio, conhecer o alcance deste na realidade das organizações e identificar as tecnologias envolvidas. Um desses modelos é o CSC (Centro de Serviços Compartilhado) que já é utilizado em mais de 100 empresas brasileiras, segundo a Totvs (2011), como uma alternativa para a centralização de diversas atividades administrativas em um mesmo espaço físico e utilizando uma única estrutura.

Segundo Jóia e Matos (2008) é possível constatar o uso do modelo CSC em diferentes organizações, e principalmente em empresas de grande porte como Votorantim, Petrobrás, Camargo e Corrêa, América Latina Logística, Bradesco entre outras. Outra evidência que demonstra o interesse crescente pelo CSC é a ocorrência de eventos como seminários e fóruns específicos sobre o assunto para discussão e apresentação de melhores práticas, que demonstram o interesse das organizações na busca pelos diferentes modelos de implantação.

As organizações, assim como as Instituições de Ensino Superior (IES), campo deste estudo, precisam viabilizar diversas fontes de recursos para assegurar sua continuidade no mercado. Desse modo, necessitam não somente gerenciar a receita, mas estabelecer uma relação eficiente entre os recursos arrecadados e os consumidos para a sua geração (SILVA *et al.*, 2007). A qualidade dos serviços prestados também é um diferencial neste mercado e as funções de apoio são de grande importância para garantir a eficiência e eficácia destas instituições que, segundo Heckert e Silva (2008), ajudam a enfrentar a competição acirrada do atual mercado globalizado.

A relevância desta pesquisa justifica-se pelo estudo e análise das contribuições que o CSC produz para a melhoria dos serviços prestados em uma IES, assim como os impactos causados pelo uso deste modelo de gestão. Para isso, busca-se identificar que atividades foram incorporadas ao CSC no ambiente de estudo e avaliar as melhorias nestas atividades a partir do nível de satisfação dos clientes e colaboradores.

Esta pesquisa apresenta um *work in progress* onde resultados parciais do trabalho em desenvolvimento são relatados para que possam servir de referência para outros trabalhos que analisem o uso do CSC para melhorias no processo de gestão de uma organização. Os resultados parciais poderão também, contribuir para a divulgação e aperfeiçoamento do modelo aplicado em outras IES. Os resultados finais da pesquisa serão apresentados em um trabalho futuro.

Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é avaliar o impacto que a aplicação do modelo CSC pode causar em uma IES com unidades geograficamente distribuídas. O estudo pretende verificar se a instituição estudada obteve ou não melhoria na qualidade dos serviços prestados com o uso do modelo de CSC.

Este trabalho está estruturado em quatro seções. A seção 1 apresenta a introdução. A seção 2 demonstra a fundamentação teórica, decorrente da análise dos conceitos apresentados por diversos autores sobre o modelo de CSC e a sua aplicação em empresas e em IES no exterior e no Brasil. Na seção 3 demonstra-se a metodologia desenvolvida para a pesquisa e o instrumento usado para o levantamento dos dados. Na seção 4 os resultados esperados e, por fim, as considerações finais.

2. Conceitos de CSC

O CSC (Centro de Serviços Compartilhados), em sua maioria, é referenciada na bibliografia especializada juntamente com os termos “terceirização” e “*outsourcing*”. Embora, em uma análise mais profunda seja possível perceber que o CSC não é “terceirização” ou “*outsourcing*”, mas um modelo de gestão que busca a criação de um centro de serviços. Centro este que irá prestar serviços às unidades de negócio da organização, compartilhando recursos na execução de atividades que são comuns entre elas. Segundo Schulman *et al* (2001), o CSC não deixa de ser uma terceirização só que esta ocorre dentro da própria organização. Conhecido em inglês como SSC – *Shared Services Center*, o CSC se apresenta como um modelo de gestão utilizado nas organizações para centralizar os serviços de apoio ao seu negócio principal e é parte de uma constante evolução que aproveita algumas características da descentralização e centralização (SCHULMAN *et al*, 1999).

As funções ou atividades de apoio em uma organização têm sido ao longo do tempo alvo de mudanças constantes na busca por custos reduzidos e eficiência operacional, entre outros benefícios. Como alvo estratégico, essas funções já foram submetidas a diversos métodos operacionais com propósitos específicos de otimizar pessoas, capital, tempo e outros recursos corporativos. Com a criação das unidades de serviços compartilhados é possível proporcionar uma simplificação das estruturas organizacionais das Unidades de Negócios - UN, liberando os gerentes dessas unidades para a coordenação especificamente das atividades primárias da empresa (FRANCHIOSI, 2009).

A atuação do Centro de Serviços Compartilhados não pode ser confundida com uma mera centralização das atividades de apoio é algo mais estratégico voltado para as necessidades do cliente interno da organização (SHAH, 1998). Desempenha o papel de um fornecedor orientado para as necessidades de seu cliente interno, buscando qualidade e maximização da utilização dos recursos.

Segundo a UCDAVIS (2010), os serviços compartilhados não são nem centralizados e nem descentralizados. Eles capitalizam os pontos positivos de ambos os modelos de serviço descentralizados e centralizados, minimizando os pontos fracos de cada abordagem, conforme a Figura 1.

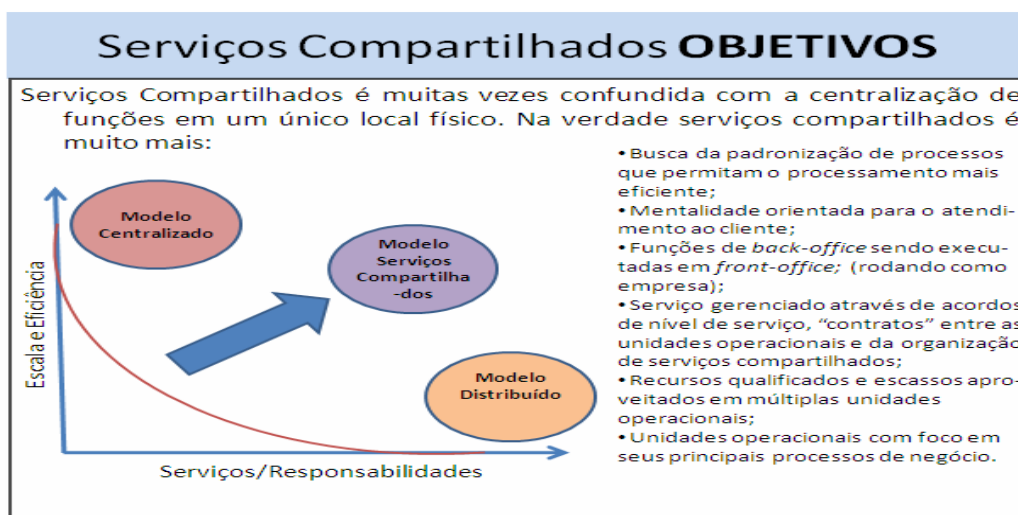


Figura1: Objetivos dos Serviços Compartilhados

Fonte: UCDAVIS (2010)

Bergeron (2003), afirma que como uma estratégia colaborativa o CSC é uma forma de terceirização interna, uma entidade única dentro da própria organização para executar serviços específicos, como folha de pagamento, contas de viagens, processamento de despesa, etc. O CSC permite que a empresa realize economias de escala, promovendo a eficiência, a geração de valores, economias de custo e serviços melhorados aos clientes internos da corporação.

A idéia de unir os processos e atividades não estratégicos em um CSC objetiva liberar as UNs (Unidades de Negócios) para se concentrarem em suas metas, permitindo que suas gerências foquem na solução dos problemas de negócios através da melhoria dos seus processos principais, aumentando assim a cadeia de valor e, como resultado, o crescimento organizacional. O ideal é encontrar o ponto ótimo entre que atividades centralizar, para que o foco nas áreas estratégicas permita o surgimento de benefícios tangíveis e intangíveis trazidos pelos CSC, conforme apresentado na Figura 2(SCHULMAN *et al*, 2001):.

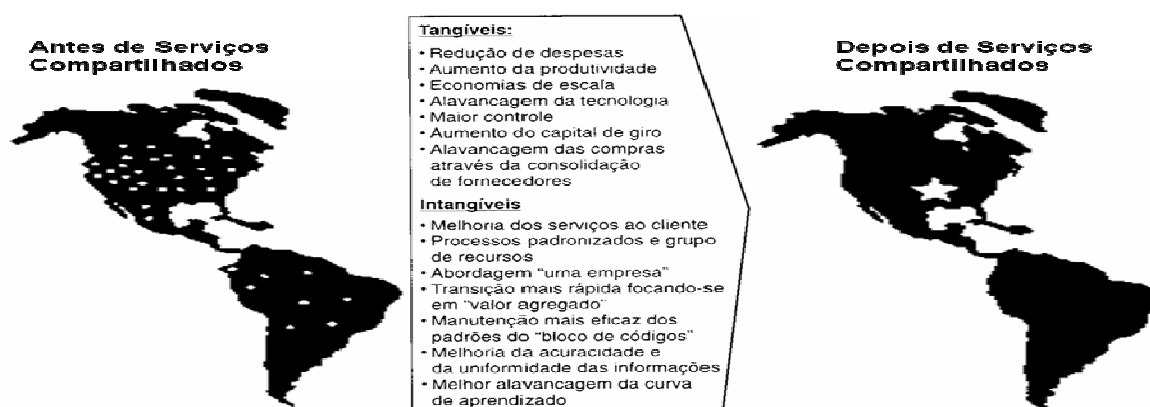


Figura 2: Benefícios tangíveis e intangíveis de serviços compartilhados

Fonte: adaptado de Schulman *et al* (2001)

A qualidade dos serviços e a redução de custos operacionais são os aspectos mais ressaltados na literatura do CSC. Uma pesquisa da Bain & Company (2004), com 120 empresas, ressaltou quatro objetivos principais para adoção deste modelo de gestão: a redução

de custos de *overhead*; a melhoria da qualidade, precisão e cumprimento de prazos; a padronização de processos e a otimização de capital de giro.

Os serviços prestados pelos CSC iniciaram limitados às atividades transacionais e repetitivas, normalmente associadas às funções financeiras e contábeis. Com o seu amadurecimento passaram a incorporar outras atividades como: gestão de recursos humanos, tecnologia da informação, serviços ao cliente, marketing e vendas, logística e suprimentos (SCHULMAN *et al*, 1999; BERGERON, 2003). Segundo Martins e Amaral (2008), o CSC surge a partir da unificação daquelas unidades antes duplicadas na estrutura do grupo. A nova unidade passa a operar como um prestador de serviços para todas as demais (Figura 3).

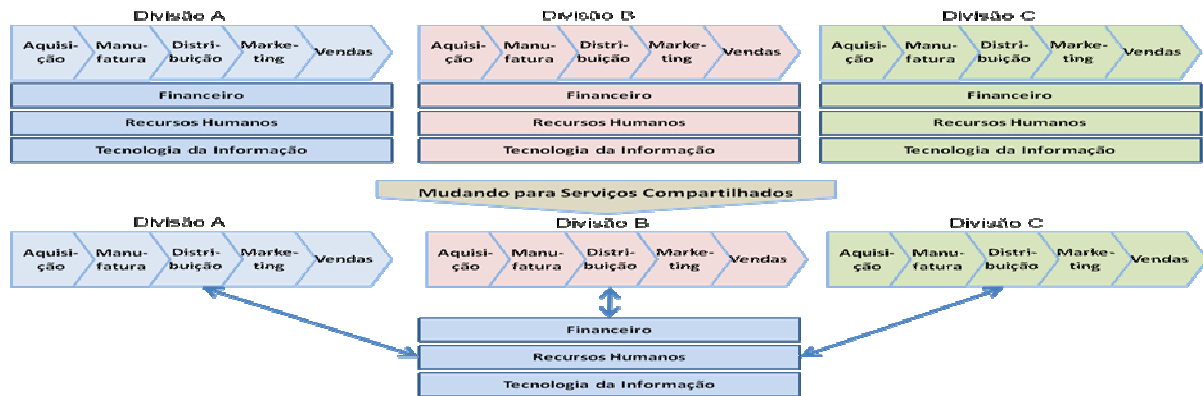


Figura 3: Unificação das funções em duplicidade

Fonte: Deloitte (2003, apud MARTINS e AMARAL, 2008)

2.1 Histórico e a evolução do CSC

A Ford Motors criou, juntamente com a General Electric, os serviços compartilhados na Europa, no início dos anos 80, mais por acidente que por estratégia. Esta situação ocorreu na subsidiária Finlandesa da Ford, quando um grande grupo de pessoas do financeiro deixou a empresa ao mesmo tempo. Devido a algumas dificuldades de reposição da equipe, os serviços foram assumidos por outra subsidiária da Suécia de forma remota (BANGEMANN, 2005).

O problema relacionado a questões de recursos práticos foi resolvido de certa forma com sucesso e reduziu os riscos e os custos para o futuro. A solução acidental foi implementada depois em outros países também.

Neste mesmo período (anos 80) a Hewlett-Packard abriu o seu Centro de Serviços Compartilhados em Bruxelas, com a principal meta de suportar o crescimento na Europa Oriental (BANGEMANN, 2005).

A história do Centro de Serviços Compartilhados - CSC precede às mudanças nos modelos de gestão organizacional. Segundo Schulman *et al* (1999), na década de 70 grandes corporações utilizavam modelo centralizado para as funções de suporte ao negócio, atividades como RH, finanças, TI – Tecnologia de Informação e contabilidade. Este modelo tinha como pontos fortes: sistemas comuns, padrões e controles consistentes e economia de escala.

Em contrapartida tinha como pontos fracos a falta de controle dos custos pelas áreas de negócio e a inflexibilidade, não atendendo plenamente às necessidades do negócio (SCHULMAN *et al.*,1999).

O uso do CSC no setor privado, para funções de suporte, teve o seu início da década de 80 também em função do surgimento das unidades de negócio, adotadas pelo modelo descentralizado. Com este modelo, houve a ocorrência de estruturas de suporte redundantes

nas grandes corporações, elevando seus custos operacionais. A partir da utilização do CSC, foi possível eliminar esse problema, permitindo que cada unidade concentrasse esforços para atingir seus objetivos específicos (SCHULMAN *et al.*,1999).

O CSC por conciliar os pontos fortes dos dois modelos, centralizado e descentralizado, obteve grande aceitação e passou a ser aplicado como estratégia operacional no setor privado, mais acentuadamente a partir da segunda metade dos anos 90 (FERREIRA, 2010).

Segundo Bergeron (2003), o modelo de serviços compartilhados foi formalizado no início da década de 90 como um meio de redução de custos, mantendo um grau de controle sobre os produtos e serviços. Porém como conceito, o CSC já tinha sido usado na década anterior por grandes empresas de consultoria como Pricewaterhouse Coopers, Gunn Partners, Mckenzie and Company e London Perret Roche Group LLC.

Atualmente existem soluções de CSC presentes na maioria das grandes corporações globais. A IBM Global Business Services, em cooperação com a Wharton School e o Economist Intelligence Unit, realizou uma pesquisa sobre CSC com mais de 1.200 chefes organizacionais e profissionais sênior de finanças em grandes empresas do mundo. Esta pesquisa revelou que mais de 50% dos respondentes já adotam o CSC como prática em suas organizações (FERREIRA, BRESCIANE E MAZZALI 2009).

No Brasil também se adotam soluções de CSC, conforme levantado em pesquisa feita pela Deloitte com 89 empresas, das quais 40% são multinacionais, e estão usando este modelo de gestão de forma consolidada (DELOITTE, 2007).

Jóia e Mattos (2008) apresentam na Figura 4 a evolução do uso do CSC em empresas multinacionais e brasileiras.

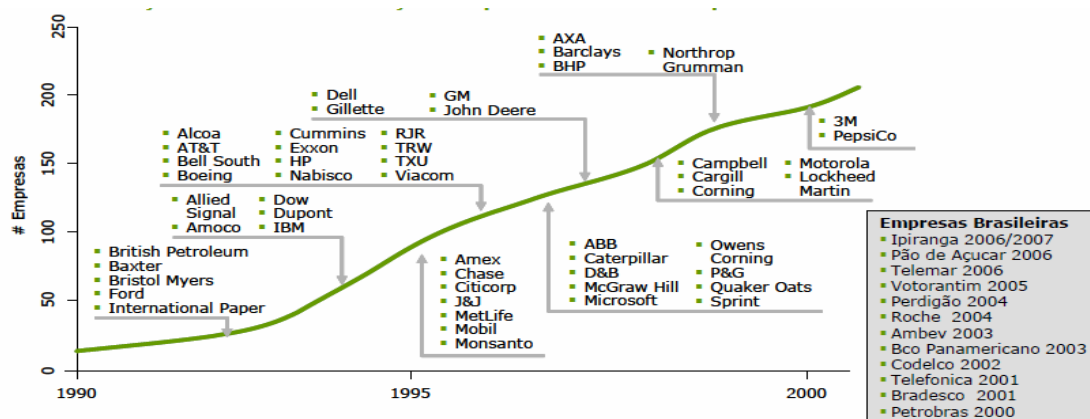


Figura 4: Taxa de adoção do Modelo de CSC pelas empresas “Fortune 500”

Fonte: Jóia e Mattos (2008)

O CSC não está limitado a um setor ou tipo de organização, mesmo tendo iniciado em grandes empresas como a General Electric e a HP na década de 80. Seu uso foi aprovado também pelos bancos que apresentaram mais eficiência em seus processos de *Back Office*. Tem se estabelecido também com êxito em muitas pequenas empresas e no setor público (SCHWARZ, 2007).

Independentemente do setor ou tipo de organização, é importante saber definir quais processos devem ser transferidos ao CSC. Somente as atividades que não são específicas do negócio podem ser compartilhadas, como aquelas que irão dar suporte e apoio a estes.

Os clientes internos do CSC serão as unidades de negócio dos processos que tem elevada importância estratégica ou que envolvam os clientes externos. Cada unidade de negócio “terceiriza” os serviços de apoio e suporte, não para um fornecedor externo, mas para outra organização debaixo do mesmo guarda-chuva de sua empresa. Este processo também é chamado de *insourcing* (SCHULMAN *et al*, 2001).

Segundo o Vector Consulting Group (2011), os objetivos mais comuns para a implementação do modelo de gestão CSC são: obter economia de escala nas operações realizadas em diversas localizações; desenvolver processos e sistemas padronizados para garantir uniformidade através da organização; acelerar o ritmo da implementação de melhorias nos processos; obter o melhor nível de controle sobre os processos críticos; flexibilizar a organização para implementar as mudanças chaves. Os processos mais adequados para aplicação do CSC são apresentados na Figura 5.



Figura 5: Processos mais adequados para uso do CSC

Fonte: Vector Consulting Group (2011)

Em sua pesquisa com 89 empresas que atuam no mercado brasileiro a Deloitte (2007), afirma que entre os diversos processos que um CSC pode contemplar, os mais referenciados são contas a pagar, escrituração fiscal, contabilidade, TI e RH.

Embora usado para criar resultados para as empresas, o CSC não se aplica para todo tipo de empresa. Muitas não são suficientemente grandes em escala ou diversidade de processos de modo que possam colher um bom retorno das unidades de negócio (BEAMAN, 2007).

Para determinar que processos devam, ou não, ser parte do escopo dos serviços de uma organização, existem várias perguntas que podem ajudar (FERREIRA, 2010):

- O serviço é comum a vários departamentos ou setores;
- Existem características comuns a estes serviços;
- O serviço ou função são essenciais (*core*) para missão do departamento ou de apoio a ele;
- Será que tanto a autoridade política central como os departamentos individuais manterão a capacidade de definir as orientações políticas e dar orientação estratégica para a função;
- Os departamentos individuais são capazes de funcionar como “compradores inteligentes” do serviço e avaliar objetivamente a prestação de serviços;
- O risco de migração para serviço compartilhado é baixo ou controlável.

Também é importante neste processo de avaliação e análise da implantação do CSC, estudar os diferentes fatores que impactam diretamente no sucesso deste empreendimento. Aspectos como: culturas diferenciadas, especificidades de cada negócio, resistência humana, exigências fiscais e regulamentares e/ou estatutárias, composição acionária, dentre outros, são considerados um grande desafio na implantação do CSC (DELOITTE, 2007).

Em uma época em que a eficiência operacional pode fazer a diferença entre crescer de forma sustentada ou amargar perdas irrecuperáveis, a adoção de um CSC para empresas e entidades com uma diversidade de negócios e amplitude geográfica, pode representar uma solução importante para gestão das organizações (CUNHA, 2010). Abaixo o Quadro 1 demonstra a experiência de organizações no Brasil com o uso do CSC.

Empresa	Caracterização da Empresa	Processos implantados	Início e objetivo	Resultados obtidos	Dificuldades encontradas	Algumas observações
ABB Brasil	Multinacional Suíça presente em mais de 100 países que opera na área de energia e automação	- Serviços de Contabilidade - Faturamento - Contas a pagar - Contas a receber - Folha pgto. - Ativo/Fixo - Reembolso de despesas.	Início 2000; - Atingir economia de escala; - Padronizar os processos comuns; - Racionalizar e reduzir despesas.	- Aumento da eficiência nas operações; - Padronização de processos, culturas, tecnologias e políticas de procedimento; - Redução de custos superior a 35% previstos na meta já no 2º ano.	- Diversidade de culturas; - Resistência a mudança; - Diferentes realidades; - Valores individuais regionalizados em algumas UUs.	Garantia de sucesso foi o envolvimento da alta gerência e a escolha de um líder de projeto hábil.
Energias do Brasil	Holding controlada pelo grupo EDP de Portugal. Com 16 empresas no grupo.	- RH; - Folha de pagamento; - TI; - Tesouraria; - Contabilidade - Suprimentos - Infra estrutura	- Iniciou processo de transição em Outubro/2005, e se estabilizou em 2007. - Garantir aos clientes redução de custos operacionais - Agilidade dos processos operacionais.	- RH redução de 47% da equipe e 36% entre gerentes e superintendentes - Tesouraria 1 dia de ganho em pgto de Fornecedores e folha pgto.; - Contabilidade redução de custos e melhorias com padronização; - TI redução de 30% com terceirização e uniformização de sistemas - Infra estrutura padronização de frotas, aquisições integrada e economia em Viagens.	- Empresas diferentes do ponto de vista tecnológico; - Diferença cultural; - Diferentes gerações de ERP com dificuldades na Unificação.	Resistências devido perda de poder, forte mudança cultural, possibilidade de perda de informações e aparente aumento de custos. É importante ter foco nos processos para evitar problemas.
Rhodia	Multinacional, Líder mundial no desenvolvimento e produção de especialidades químicas, com 64 unidades no mundo, num total de 14.000 empregados.	- Equipe de Infraestrutura; - Segurança e qualidade; - Aplicações e <i>datawarehouses</i> ; - Informática; - Suporte à engenharia; e - Centros de pesquisa.	- Iniciou ações evolutivas no ano 2000. Transição planejada para não criar ruptura nos processos - Levou cerca de 5 anos para implantar	- A evolução mundial na utilização e disseminação dos processos <i>standards</i> e <i>best class</i> ; - Organização enxuta e otimizada com redução dos custos operacionais; - Integração mundial no uso de ferramentas comuns.	Não informado	Internacionalização de membros da equipe brasileira para aquisição de experiência, conhecimento e preparação para o gestão do CSC. Criada um a linguagem global para toda empresa. Um cliente ou produto tem a mesma base em todo mundo.
Tgestiona	Nasceu com o CSC do Grupo telefônica, fornece serviços de Logística, BPO (<i>Business Process Outsourcing</i>) e Gestão de Terceiros.	A Empresa foi criada para atender a Telefônica de São Paulo, com o estratégia de crescimento começou a prestar serviços para terceiros.	O processo de transição iniciou em 2001 e durou 2 anos. O objetivo era ser uma empresa independente da Telefônica.	Por utilizar as pessoas que já prestavam os serviços para a Telefônica e a manutenção do conhecimento, não houve crise de atendimento.	Não informado	"Quando se terceiriza, se não há referência anterior, pode se achar que perdeu qualidade." É importante, antes da migração, ter uma boa medição da qualidade dos serviços, prazos e eficiências do processo

Quadro 1: Comparação da implantação do CSC em empresas no Brasil

Fonte: construído pelo autor a partir de IBEF(2008)

2.2 O CSC nas IES

O conceito de implementação de um CSC em universidades é o de reduzir os custos, tempo gasto em funções administrativas e aumentar a qualidade, precisão e pontualidade das informações (ORACLE WHITE PAPER, 2001).

A adoção do CSC por IES já é uma prática comum na Europa e nos Estados Unidos, segundo Mano e Fonseca (2010), tanto as universidades do setor público quanto privado tem sido continuamente desafiadas a melhorar seus serviços e tornarem-se mais competitiva. O Quadro 2 demonstra a experiência de algumas IES do Brasil na implantação do CSC.

Empresa	Caracterização da Empresa	Processos implantados	Início e objetivo	Resultados obtidos	Dificuldades encontradas	Observações
Universidade Metodista de São Paulo	Fundada em 1938, com 50 cursos de graduação presencial e 18 a distância, além de pós graduação lato e stricto sensu em 3 campi em São Bernardo do Campo	Atividades de: - TI; - Financeiro; - Recursos Humanos; - Contas a pagar e - Contas a receber.	- Iniciou em 2008 em oito entidades ligadas ao ensino superior da rede, localizado em São Bernardo do Campo (SP) com conclusão prevista para 2009. - Redução dos custos em 35%.	Consolidação mensal dos relatórios das IMEs na nova estrutura de governança da Rede. - No setor de TI a possibilidade de compartilhar melhores práticas e sistemas.	Não informado	172 profissionais envolvidos no projeto, mais equipe dos CSC, e equipes avançadas em cada instituição; Os conselheiros recebem os relatórios das instituições em formato único e seguindo os mesmos conceitos
Universidade do Contestado UNC	Instalada oficialmente pelo Governo do Estado em 3 de dezembro de 1997, tem campi em Canoinhas, Concórdia, Curitiba e Mafra, núcleos universitário em Porto União e Rio Negrinho.	- Contabilidade; - Financeiro / contas a pagar; - Secretária Acadêmica; - Compras \ almoxarifado; - Financeiro /contas a receber; RH; - Comunicação e Mkt; TI; - Orçamento e controle; - Procuradoria Jurídica.	- Iniciou em 2010 para atender a 4 campi e 2 núcleos da UNC. Possibilitar medir a eficiência e eficácia na prestação de serviço de cada campus, e padronizar o desenvolvimento de procedimentos de cada central.	Não informado	Não informado	"cada departamento tem um responsável e este executa atividades para os demais campi, como se fossem clientes deste setor".
Estácio de Sá	Com mais de 260mil alunos, presente em 17 estados do Brasil, o grupo atua no ensino superior com Universidades, Centros Universitários e Faculdades.	- Serviços Administrativos; - Financeiro; - Contabilidade e Tecnologia da Informação.	- Iniciou em 2008. Para viabilizar um modelo de negócio escalável, apto a suportar crescimento futuro a um custo incrementalmente reduzido. Expansão com maiores níveis de rentabilidade.	- Um novo desenho com maiores níveis de qualidade e eficiência dos processos internos.	Não informado	-----
Kroton	Detentor das marcas Pitágoras e INED, 40 campi em 26 cidades e 10 estados (+/- 85mil alunos)	Não informado	Em 2010 com objetivo de Uniformizar controles e integração de processos.	Não informado	Não informado	Implantou também CSA – Centro de Serviços Acadêmicos para auxílio nos objetivos.
Positivo	Fundado em 1972, presente em 26 estados mais o DF e com negócios em países da Ásia, América do Sul, África, Europa, Oriente Médio e EUA.	- Recursos Humanos; - Financeiro; - Compras - Central de relacionamento com Clientes e TI.	Em 2009 com objetivo de tornar as atividades mais econômicas além de reduzir custos e despesas administrativas.	Não informado	Não informado	-----

Quadro 2: Experiência da implantação do CSC em IES no Brasil

Fonte: adaptado pelo autor a partir de: ROSCHEL,(2010)

3. Metodologia

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é exploratória, que, segundo Gil (2002), tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Segundo Ruiz (2002), o procedimento de coleta de dados de cada pesquisa depende daquilo que se quer descobrir. Para esta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso que, segundo as definições do autor, pressupõe a seleção de objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar a análise sobre os aspectos característicos.

O método empregado na análise será qualitativo-interpretativo. Segundo Trivinos (1987), esta metodologia apresenta uma forma essencialmente descritiva onde a interpretação dos resultados está baseada na percepção que se tem de um fenômeno inserido em um determinado contexto. Esta metodologia visa atender ao objetivo de se verificar a relação entre os métodos utilizados no Centro de Serviços Compartilhados e a melhoria da eficácia dos serviços prestados, dentro do meio organizacional da entidade estudada.

A coleta de informações será complementada com pesquisa documental, de dados secundários, em instrumentos de monitoramento do grau de satisfação dos usuários com os serviços do CSC.

O tema de pesquisa está associado à área de estratégia das organizações que buscam a melhoria de seus resultados operacionais. O modelo de gestão do CSC, apesar de recente, tem contribuído neste sentido e já desperta o interesse das grandes corporações educacionais que dispõem de unidades geograficamente distribuídas.

A pesquisa foi motivada pela percepção dos resultados alcançados pelas empresas com este modelo de gestão. Na maioria dos casos, estes resultados são relatados como satisfatórios na redução de custos e na melhoria dos processos organizacionais, embora ainda sejam pouco divulgados oficialmente. Partiu-se para um estudo mais aprofundado do impacto que o

modelo do CSC pode causar na melhoria da eficácia dos serviços prestados em uma Instituição de Ensino Superior.

Para que fosse possível avaliar a aplicação do CSC na instituição de ensino objeto deste estudo, foi tomada como base a experiência relatada pelos diversos tipos de organizações na literatura. Com o uso destas informações será possível avaliar se a instituição está ou não fazendo o melhor uso do CSC para as suas atividades. Desta forma, optou-se pela aplicação de entrevistas semi estruturadas direcionadas a Coordenadores de Ensino e Administrativos e Diretores dos *campi*, como instrumento de pesquisa para identificar, na sua ótica, como está a aplicação do CSC na entidade e quais os resultados obtidos. Paralelamente, através da pesquisa de dados secundários, em documentos da organização, levantar o grau de satisfação dos alunos com os serviços prestados pelo CSC. A análise dos dados será realizada confrontando os resultados das entrevistas com o resultado da satisfação dos usuários dos serviços (alunos e professores). A Figura 6 ilustrada abaixo apresenta o fluxograma das atividades que serão realizadas para a obtenção dos objetivos da pesquisa.

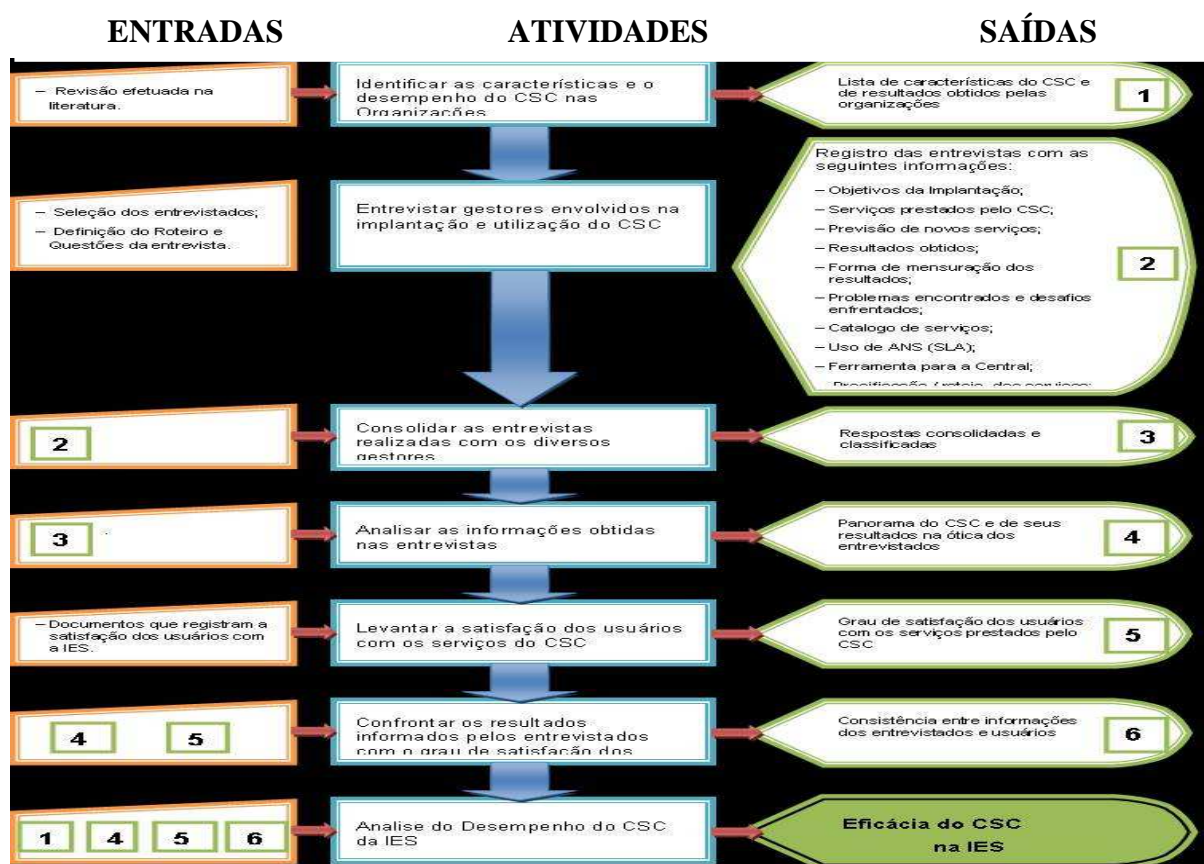


Figura 6: Fluxograma das Atividades de Pesquisa

Fonte: Autor da pesquisa

4. Resultados das Atividades Realizadas

Até o presente momento foram desenvolvidas as seguintes etapas da pesquisa conforme o fluxograma de atividade da pesquisa:

- Revisão Bibliográfica da aplicação e resultados do CSC em empresas e IES nacionais e estrangeiras.
- Estruturação de modelo de análise da eficácia do CSC em IES (Figura 6).

- c) Desenvolvimento de um roteiro de entrevista semi-estruturada para uso com os gestores das IES (Fornecedores e Consumidores de Serviços).
- d) Realização das entrevistas com os gestores.
- e) Levantamento das Pesquisas de Satisfação existentes nas IES, de alunos e professores com os serviços prestados na Instituição.

Os resultados das etapas restantes serão apresentados em um trabalho futuro.

4.1 Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi apresentar um *work in progress* do modelo de gestão chamado de CSC – Centro de Serviços Compartilhados, bastante utilizado nas organizações que contem unidades de negócio distantes, necessitando dos serviços de apoio para execução das suas atividades principais, com a pretensão de analisar se há eficácia na aplicação deste modelo em uma instituição de ensino privada.

O modelo de análise proposto (Figura 6) tem se mostrado funcional, até o momento, e espera-se que conduza os resultados esperados

Os resultados finais deverão indicar o grau de eficácia dos serviços prestados para os clientes, e também, poderão servir de referência para outros trabalhos que analisem o uso do CSC para melhorias de processo de gestão em uma organização e poderá também contribuir para a divulgação e o aperfeiçoamento do modelo aplicado em outras IES.

Referências

BAIN & COMPANY. **Centros de serviços compartilhados: uma solução definitiva para os processos administrativos?** São Paulo: 2004. Disponível em < http://bain.biz/bainweb/PDFs/cms/Public/Centros_de_servicos_compartilhados_Portuguese.pdf >, Acesso em: 09 abr. 2010.

BANGEMANN, T. O. **Shared Services in finance and accounting**. Burlington-USA: Gower Publishing, 2005.

BEAMAN, K. V. **Common Cause: Shared Services for Human Resources**. IHRIM Press Book, Texas, EUA: 2007. Disponível em < <http://books.google.com.br/books> >. Acesso em: 18 fev. 2010.

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

CUNHA, E. **Centro de Serviços compartilhados**. Agosto 2010, Disponível em: < <http://www.artigos.etc.br/centro-de-servicos-compartilhados.html> >, acesso em: 22 mar. 2011.

DELOITTE. **Centros de serviços compartilhados: Tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações**. São Paulo: 2007. Disponível em < [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local20Assets/Documents/CentrosdeServicosCompartilhados20\(2007\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local20Assets/Documents/CentrosdeServicosCompartilhados20(2007).pdf) > Acesso em 22 fev. 2010.

_____, **Tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações**, disponível em < www.deloitte.com.br/publicacoes/2007/Pesquisa_CSCs.pdf > Acesso em 15 mar. 2011.

FERREIRA, C. **Centro de Serviços compartilhados como instrumento de gestão regional no setor público**. Dissertação de Mestrado, São Caetano do Sul, SP: USCS, 2010. Disponível em < http://www.uscs.edu.br/posstricto/adminis/tracao/dissertacoes/2010/pdf/cicero_ferreira.pdf > Acesso em: 11 mai. 2011.

_____; BRESCIANI, L.P.; MAZZALI, L. **Centro de Serviços compartilhados: da experiência Britânica às perspectivas de inovação na gestão pública brasileira**. XII SEMEAD, Nov-2009- USP Disp. em: < http://consultoriapofuturo.com/wp-content/uploads/2009/08/xiisemead_cicero.pdf > Acesso em: 09 mar. 2011

FRANCHIOSI, D. **Centralizar atividades de apoio? De que forma?** Santa Catarina: HBPREVER UNIMED, 2009. Disp. em: < <http://www.hbprever.com.br/site/artigo.php?cod=40&x=9&y=10> >. Acesso em: 25 fev.2011.

- GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços**, São Paulo, Atlas, 1994
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. **Qualidade de Serviços nas Organizações do Terceiro Setor**. *Anais. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Salvador, 2001.
- IBEF. **Compartilhar para somar**. Disponível em: < http://www.cosinconsulting.com.br/WebSite/artigos/CSC_IBEF.pdf > Acesso em: 20 nov. 2011.
- JÓIA, E. K.; MATTOS, M.G.P. **Conceitos e definições de um centro de serviços compartilhados**. Rio de Janeiro. 2008, Disponível em <http://biblioteca.gpi.ufrj.br/xmlui/handle/1/286> Acesso em: 18 fev. 2010.
- MANO, M.; FONSECA, C. A. T. F. **The Shared Service Center: A New possibility for high education institutions – Universidade de Coimbra**. Portugal. 2010, Disponível em <http://personales.ya.com/aeca/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/65c.pdf > Acesso em: 23 fev. 2012
- MARTINS, V. de P.; AMARAL F.P. **A consolidação da prática de Serviços Compartilhados**. Disponível em < : <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/142.pdf> >. Acesso em: 07 fev. 2010.
- ORACLE WHITE PAPER, “*Consolidate Business Operations Through Shared Service Centers*” , Shared Services and Multi-Org Architecture, Applications Development, Oracle Corporation, 2001. Disponível em: < <http://www.oraclewhitepapers.com/> > Acesso em: 16 jan. 2012.
- QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared Services: Mining for Corporate Gold**. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.
- ROSCHER, S. **Como Implantar uma Central de Serviços Compartilhados**. II Encontro Nacional de Gestores Finan. de Instituições de Ensino-SP, 2010, Disp. em: <http://www.humus.com.br/down/gfin10-s-r.pdf> > acesso em 03 ago. 2011.
- RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SCHWARZ, G. **Shared Services Center**. Universidade de Harvard, 2007. Disponível em < http://www.3ecompass.net/library/view/compass-library/Shared_Service_Center.pdf > acesso em 07 março 2010.
- SCHULMAN, D. S. *et al.* **Shared Services - Serviços Compartilhados - Agregando Valor às Unidades de Negócio**. São Paulo: Makron, 2001.
- _____. **Shared services: adding value to the business units** Donniel S. Schulman *et al*, New York: J Wiley&Sons Inc., 1999.
- SHAH, B. Shared Services: is it for you?. **Industrial Management**. v.4, n.50, pp 4-8, Set/1998, Atlanta. Disp. em < <http://news-business.vlex.com/vid/shared-services-is-it-for-you-52638493> >. Acesso em: 07 Mar. 2010.
- SILVA, T. P.; BEUREN, I. M.; SILVEIRA, A. Análise da Concorrência entre as Instituições de Ensino Superior do Vale do Itajaí/SC **ContabilidadeVista&Revista**, vol. 18, núm. 2, abril-junio, 2007, pp. 93 -116 Univ. Federal MG: Disp. em < <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1970/197014734006.pdf> > Acesso em 11 de nov. 2010
- TRIVINOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987
- TOTVS, **Educacional Ensino Superior**, Disponível em: < http://www.totvs.com/c/document_library/get_file?p_l_id=13427117&folderId=13438691&name=DLFE-11072.pdf >. Acesso em: 20 mar. 2012.
- UCDAVIS. **Shared Service Centers: Organizational Excellence Initiative**. 2010. Disponível em: <<http://oe.ucdavis.edu/SSC/index.html> >. Acesso em 13 fev. 2012.
- VECTOR CONSULTING GROUP, **Centro de Serviços compartilhados**, 2011. Disponível em: < <http://www.vectorconsulting.com.br/servicos/centro-de-servicos-compartilhados/>>, Acesso em 11 mar. 2011.