

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

JOCIANE RODRIGUES DE CAMPOS

**AS MELHORIAS DA GESTÃO DE CLIENTES ESPECIAIS APÓS IMPLANTAÇÃO  
DO CSC – CASO THYSSENKRUPP ELEVADORES**

São Leopoldo

2016

JOCIANE RODRIGUES DE CAMPOS

**AS MELHORIAS DA GESTÃO DE CLIENTES ESPECIAIS APÓS IMPLANTAÇÃO  
DO CSC – CASO THYSSENKRUPP ELEVADORES**

Trabalho de conclusão apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo Curso de MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Jonas Ismael da Silva

São Leopoldo

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos ensinamentos recebidos dos meus pais, José Campos e Maria Oraides, e também por sempre me incentivarem a estudar e priorizar o investimento no meu crescimento pessoal. Agradeço ao meu marido Leandro Menezes, pela paciência com relação a minha ausência nos momentos de dedicações ao estudo e ao trabalho.

Agradeço também a empresa thyssenkrupp elevadores, que há mais de treze anos contribui para o meu desenvolvimento pessoal e também pela confiança existente nesta relação.

## RESUMO

Este estudo buscou avaliar as melhorias na Gestão dos clientes especiais (CLIESP) de serviços<sup>1</sup> para as unidades de negócios após a implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) na empresa thyssenkrupp elevadores (tke). O trabalho iniciou a partir da revisão bibliográfica sobre as estratégias competitivas e a relevância do planejamento estratégico nas organizações, assim como apresentou o CSC, como uma das estratégias competitivas que podem ser utilizadas pelas empresas. Com relação ao CSC foi apresentada a origem, o conceito, o Acordo de Nível de Serviços (ANS) e o repasse de custos. A metodologia de pesquisa utilizada quanto à abordagem é o método dedutivo, quando à natureza se refere a uma pesquisa aplicada, quanto aos objetivos é descritiva, quanto aos procedimentos é participante e um estudo de caso, e com relação à abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa. O estudo de caso ocorreu, a partir da análise do estudo de viabilidade da implantação do CSC e de relatórios e apresentações da área de CLIESP. Desta forma, a tke identificou o CSC como uma estratégia competitiva e que atenderia as atividades suporte de acordo com as previsões de crescimento da organização. Com foco na gestão de CLIESP de serviços, neste estudo foi possível identificar que as melhorias realizadas no processo, após a implantação do CSC, contribuíram para o aumento da qualidade de prestação de serviços e redução de custos, mas também disponibilizaram informações relevantes às unidades de negócios e ao ciclo de serviços nas suas tomadas de decisões.

**Palavras-chave:** Estratégia competitiva. Planejamento estratégico. Centro de Serviços Compartilhados. Custos. Valor.

---

<sup>1</sup> Clientes especiais do ciclo de serviços: Contratos com procedimentos especiais para fins de pagamento junto à tke, como as classes de Órgãos Públicos, Autarquias, Sistema "S" e Corporativos. Demais classes, há necessidade de constar em contrato ou em documento formal, como correspondência ou termo aditivo ao contrato, o motivo específico para inclusão, tal como, necessidade de envio de documentos suportes para fins de pagamento das notas fiscais.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas para estimativa de ganhos.....	30
Figura 2 - Pilares do CSC.....	33
Figura 3 - Relatório de Movimentos.....	47

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representatividade carteira de serviços CLIESP ano 2012.....	44
Gráfico 2 - Representatividade carteira de serviços CLIESP ano 2016.....	44
Gráfico 3 - Formas de envio da carteira de serviços CLIESP ano 2012.....	45
Gráfico 4 - Formas de envio da carteira de serviços CLIESP ano 2016.....	45

## LISTA DE SIGLAS

ABB	<i>Asea Brown Boveri</i>
AIT	Aplicações Integradas
ANS	Acordo de Nível de Serviços
CACF	Central de Atendimento do Cliente Interno e Fornecedores
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
CLIESP	Clientes Especiais
FTE	<i>Full Time Equivalent</i>
GEROT	Gestão de Rotinas
GSS	<i>Global Shared Services</i>
RPS	Relatório de Prestação de Serviços
tke	thyssenkrupp elevadores

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	Contextualização do tema.....	10
1.2	Objetivos.....	11
1.3	Delimitação do Tema.....	12
1.4	Relevância do Estudo.....	12
<b>2</b>	<b>REFERÊNCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1	Estratégias Organizacionais Competitivas.....	14
2.2	Planejamento Estratégico.....	15
2.3	Centro de Serviços Compartilhados.....	17
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
3.1	Métodos e classificação de pesquisa.....	23
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
4.1	<b>Apresentação da Empresa.....</b>	<b>25</b>
4.1.1	Princípios e Valores.....	26
4.1.2	Estrutura e Ciclos de Negócios.....	26
4.2	<b>Centro de Serviços Compartilhados tke.....</b>	<b>28</b>
4.2.1	Estudo de Viabilidade.....	28
4.2.2	Implantação CSC tke.....	31
4.2.3	Estabilização do CSC tke.....	35
4.3	<b>Gestão de clientes especiais de serviços.....</b>	<b>36</b>
4.4	<b>Processo de clientes especiais nas filiais.....</b>	<b>37</b>
4.5	<b>A implantação do Processo de clientes especiais no CSC.....</b>	<b>39</b>
4.5.1	Gestão de clientes especiais de Serviços no CSC.....	40
4.5.2	Gestão de CLIESP de Serviços nas Aplicações Integradas.....	43

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>
	<b>ANEXO A – Relatório de prestação de serviços de dezembro de 2011.....</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXO B – Ferramenta CLIESP no Excel.....</b>	<b>56</b>
	<b>ANEXO C – Painel Geral Ferramenta de Clientes Especiais no AIT.....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXO D – <i>Cockpit</i> e ANS Ferramenta de CLIESP AIT.....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo, além de abordar a contextualização do tema a ser tratado na pesquisa, também apresenta os objetivos a serem alcançados na mesma, bem como a relevância e a motivação do estudo para o autor.

### 1.1 Contextualização do tema

O atual cenário da economia mundial desafia constantemente as empresas a reverem suas estratégias organizacionais para obtenção de vantagens competitivas e permanência no mercado. Desta forma, cada vez mais as empresas precisam definir estratégias e desenvolver projetos de melhorias para atendimento das necessidades e geração de valor a seus clientes.

A estratégia está diretamente ligada à forma de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, sempre em busca da minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso de oportunidades no ambiente empresarial. (OLIVEIRA, 2014). Diante disto, para que as organizações mantenham-se competitivas, precisam realizar seus planejamentos em cima de estratégias que acarretem em maior rentabilidade, com maior produtividade e menor custo. Estas estratégias podem estar ligadas a área fabril, de prestação de serviços e também administrativa.

A implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) pode ser uma estratégia organizacional para que as atividades administrativas das empresas passem a trabalhar de forma alinhada e integrada. O CSC pode ser uma ferramenta integrada à empresa que possibilita pensar em estratégias administrativas e transacionais que não estejam ligadas diretamente ao core business da organização, mas que conseguem melhorar os resultados, assim como reduzir custos e riscos da empresa. (GIOVANCARLI, 2013).

A thyssenkrupp elevadores (tke), empresa em estudo, através de seu planejamento estratégico e do resultado obtido no estudo de viabilidade, decidiu fazer a implantação do CSC e transferir atividades suportes, até então realizadas pelas filiais, para um ambiente multifuncional com processos padronizados e bem

definidos. Desta forma seria possível focar na redução de custos e na melhoria contínua de seus processos.

Dentre as atividades centralizadas, está o processo de gestão de clientes especiais (CLIESP), que se refere ao controle e envio de documentos suportes a clientes de órgãos públicos e demais clientes privados potenciais, incluindo grandes grupos empresariais corporativos da área de serviços. O processo de CLIESP para a área de serviços é relevante, pois atende as necessidades dos clientes do ciclo com relação ao controle e envio de documentos suportes que são necessários para que os mesmos possam realizar os pagamentos das notas fiscais de vendas e de serviços prestados.

Em função desta relevância do processo para a área de serviços da tke, considera-se significativa a avaliação das melhorias realizadas na gestão dos CLIESP, desde a implantação do processo no CSC, de forma a identificar as contribuições deste processo junto ao ciclo.

## **1.2 Objetivos**

Este trabalho tem por objetivo principal avaliar as melhorias no controle e nos processos relacionados à gestão de CLIESP do ciclo de serviços na tke, após a implantação do CSC, ocorrida no ano de 2010. A partir deste estudo, será possível verificar quais as melhorias implantadas e as contribuições para os resultados da área.

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) Apresentar a empresa tke S/A;
- b) Apresentar o CSC da tke;
- c) Apresentar a gestão de CLIESP do ciclo de serviços;
- d) Apresentar o processo de gestão de CLIESP realizados pelas filiais antes do CSC;
- e) Avaliar o processo de gestão de CLIESP de serviços após a implantação do CSC, identificando as melhorias realizadas no processo e as contribuições da Ferramenta de CLIESP.

### **1.3 Delimitação do Tema**

Durante o andamento do estudo e análise do processo de gestão de CLIESP, identificou-se que a área atende todos os ciclos de negócios da tke, para tanto, decidiu-se focar nas melhorias relacionadas aos processos do ciclo de serviços, visto que atualmente representa cerca de 90% da demanda do departamento em termos de volume de contratos.

Desta forma, a pesquisa qualitativa realizada será focada nos desenvolvimentos realizados no processo de CLIESP de serviços, com foco na identificação das melhorias realizadas no processo, com objetivo de maior qualidade no atendimento as exigências dos clientes do ciclo e menor custo, assim como a disponibilidade de informações do processo para as tomadas de decisões da unidade corporativa e das unidades de negócios de todo o Brasil.

### **1.4 Relevância do Estudo**

A realização deste estudo se justifica pela importância de apresentar as organizações, todas as contribuições que podem ser dadas, a partir da implantação de um CSC, com relação ao desenvolvimento e crescimento de uma empresa. As empresas que buscam uma maior geração de valor, bem como manterem-se competitivas diante do atual cenário econômico, devem avaliar a possibilidade da implantação de um CSC, como sendo uma de suas estratégias organizacionais.

A decisão para implantação de um CSC passa a não ser somente uma estratégia financeira, mas também de padronização de atividades e operações de apoio, de desenvolvimentos tecnológicos, de melhor administração da rotina, assim como aumento na qualidade, informações e eficácia empresarial. (MAGALHÃES, 2013).

A maior motivação para a realização deste estudo se deu em função da autora desta monografia, atuar na Área de CLIESP do CSC tke e há cerca de três anos acompanhar o desenvolvimento dos processos. Desta forma, considerou importante avaliar as mudanças e melhorias realizadas em um processo a partir da sua centralização. O fato de ter a execução e a gestão de um processo em um único ambiente contribui para a realização de melhorias, e também pode agregar

na transparência do processo, redução de custos e produtividade, assim como na disponibilidade de informações relevantes a organização para a tomada de decisão.

A pesquisa também é importante para que a tke consiga fazer a avaliação do processo da Área de CLIESP, após a implantação do CSC em 2010. Desde a estabilidade do processo e implantação da Ferramenta de CLIESP, a área trabalha com indicadores positivos, portanto, considera-se relevante a análise das melhorias adotadas para apresentação e prestação de contas junto às unidades de negócios, assim como o resultado pode contribuir para que a Área de CLIESP realize novos desenvolvimentos e possa ampliar ainda mais o escopo de seus processos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta as referências teóricas dos temas abordados na pesquisa, tais como: estratégias competitivas, planejamento estratégico e CSC. Também contém os principais conceitos e autores estudiosos dos assuntos, de forma a servir de suporte para a realização da pesquisa.

### **2.1 Estratégias Organizacionais Competitivas**

A competitividade organizacional é fundamental para o sucesso, visto que na atualidade as empresas precisam estar em constante mudança, tanto na sua organização interna, nas inovações e renovações para acompanharem as rápidas e contínuas transformações do mundo organizacional. (CHIAVENATO, 2004). No ambiente competitivo, as organizações empresariais precisam planejar e montar estratégias para definirem qual a melhor forma para se posicionarem no mercado, diante da concorrência.

É necessário à empresa traçar uma estratégia competitiva a ser seguida para que consiga alcançar os seus objetivos. Para Porter (1999), todas as empresas precisam melhorar a eficácia operacional das suas atividades, na forma como executam seus processos, mas as diferenças de desempenhos sustentáveis dependem de uma posição estratégica distinta. Desta forma, é possível perceber que a empresa precisa repensar suas atividades, suas operações para conseguir um crescimento sustentável e manterem-se competitivas no mercado que atuam.

Barney (2011) conceitua a vantagem competitiva de uma organização como a capacidade da mesma gerar maior valor econômico do que as empresas concorrentes, sendo este, a diferença entre os custos econômicos de um produto e serviço e dos benefícios percebidos pelo cliente. Magalhães (2013) refere que os líderes das organizações são pressionados constantemente para que agreguem valor às suas empresas através da otimização e concentração dos processos que não são as atividades centrais dos seus negócios, fazendo assim com que eles possam se concentrar nos processos estratégicos de seus negócios.

Desta forma, identifica-se que as estratégias escolhidas pela organização precisam buscar uma vantagem competitiva com relação a seus concorrentes, o

reconhecimento diante de seus clientes e a geração de valor a seus acionistas. Porter (1999) aponta que os cargos de gestão passaram a se preocupar com a melhoria da eficácia operacional, a investir em Programas de Qualidade Total, *benchmarking*, alterar a forma de desempenhar as atividades, buscando rever seu desempenho, a forma de eliminar as ineficiências, aumentar a produtividade, realizar melhorias contínuas e aumentar a satisfação dos clientes.

Segundo Calaes (2006), a estratégia envolve todas as atividades críticas da organização e confere um senso de unidade, direção, um padrão de decisão unificador, estabelecimento do propósito com objetivos em longo prazo, reação às ameaças e oportunidades, as forças e fraquezas, na busca da vantagem competitiva. Também, incorpora um meio de diferenciação das funções gerenciais de níveis corporativos, das unidades de negócios e funcionais, bem como a expressão das contribuições econômicas e não econômicas que a organização oferece aos seus *stakeholders*.

A estratégia organizacional pode ser definida como o estabelecimento de metas e objetivos em longo prazo de uma empresa e a definição do curso das ações e da alocação dos recursos necessários para a execução das mesmas, definindo em que negócio a empresa deverá estar e o tipo de empresa que deverá ser. (CHIAVENATO, 2003).

Pode-se notar que a escolha e definição das estratégias e dos objetivos organizacionais ficam a cargo do Corpo Gerencial da organização durante a confecção do planejamento estratégico, no entanto, envolverá todos os colaboradores na fase de execução das ações. Portanto, é importante que haja o alinhamento da gestão com suas equipes, de forma que as estratégias estejam claras e definidas e que todos possam contribuir para o atingimento de metas e objetivos em busca do crescimento da organização.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico nas organizações pode integrar os planos táticos e operacionais da empresa e estar relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que darão a direção da empresa, afirma Chiavenato (2003). A elaboração do planejamento estratégico é um projeto organizacional que envolve

todos os aspectos sociais, do meio ambiente, financeiro e econômico da empresa e visa estabelecer um conjunto coordenado de ações organizacionais para o alcance de resultados, assim como é um recurso indispensável para a tomada de decisão, afirma Rezende (2008).

As metas estratégicas se referem a objetivos que visam à sobrevivência da organização, ao valor e ao crescimento da empresa em longo prazo, visando aumento na participação no mercado, aumento do retorno sobre o investimento realizado pelo acionista, aumento da lucratividade, melhor qualidade, maior produtividade e também melhor atendimento ao cliente, afirma Bateman (2012). Também cita que os executivos precisam que sejam formuladas estratégias em todos os níveis da organização, portanto, os gestores podem oferecer insumos para o planejamento e passam a ser desafiados a pensar estrategicamente e no futuro da organização.

Segundo Chiavenato (2003), os planos táticos e operacionais compõem o planejamento estratégico da empresa e dentre os planos táticos estão o planejamento financeiro, de produção, de marketing e de recursos humanos, estando no plano operacional o plano de investimentos, aplicações, fluxo de caixa, plano de produção, de vendas, de propaganda e de treinamento. Desta forma é possível constatar que, as metas traçadas no planejamento estratégico, não são somente relacionadas à produção e prestação de serviços e, portanto, ações relacionadas ao planejamento financeiro e a área administrativa da empresa podem contribuir para o desenvolvimento e a busca pela vantagem competitiva da organização.

De acordo com Magalhães (2013), a conquista da maximização do valor da organização possui relação com a cadeia de valor, onde os líderes devem direcionar seus olhares aos processos de negócios, de forma a torna-los mais eficazes. É importante também, reavaliar o modelo de governança, a cultura da organização e os papéis das pessoas.

Portanto, constata-se que algumas empresas incluem em seu planejamento estratégico a implantação de um CSC, que passam a executar de forma centralizada as atividades administrativas e de apoio das áreas de negócios, desonerando as mesmas destas atividades secundárias, de forma que consigam

focar em atividades relacionadas diretamente ao negócio da empresa e buscar o maior desenvolvimento da instituição.

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

Nos últimos 20 anos, o aumento das fusões e aquisições entre as organizações, atrelado ao avanço tecnológico, despertaram as empresas para a possibilidade do enxugamento de suas estruturas operacionais corporativas e transacionais, que não fazem parte do seu *core business*, destacando o *outsourcing*. Entretanto, as empresas identificaram a possibilidade da reestruturação interna, através de unidades semiautônomas, que a partir do aumento da competitividade e foco no cliente, passam a melhorar significativamente a qualidade dos serviços. (AFFONSO; MARTINS, 2010).

Desta forma, surgem os serviços compartilhados onde se verifica a obtenção dos benefícios da terceirização através do foco padronização e qualidade com redução de custos através da economia de escala. Para Savoia (2012), a implantação do CSC no Brasil é recente, mas muitas empresas de médio e grande porte passaram a adotar o modelo e tem alcançado benefícios significativos.

O conceito de CSC, não pode ser confundido com uma mera centralização de atividades, pois a diferença básica encontra-se na estratégia de foco no cliente, fazendo com que a principal preocupação seja na forma mais eficaz no atendimento das unidades de negócios, possibilitando assim, que as mesmas tenham autonomia para a escolha dos tipos transação, patamar de atendimento e preço, a partir das opções disponibilizadas pelo CSC. (SAVOIA, 2012). Desta forma, é possível perceber que, diferente da centralização, no CSC, as unidades de negócios podem realizar as escolhas de prazo para atendimento de acordo com as suas necessidades.

A utilização do termo CSC e o surgimento do mesmo não estão bem definidos na história, no entanto, na década de 70, grandes corporações passaram a utilizar o modelo centralizado de atividades suporte, tais como: recursos humanos, contabilidade, finanças e tecnologia da informação. Já no ano de 1986, o Grupo *General Electric*, nos Estados Unidos, criou um grupo denominado "*Client*

*Bussines Service*”, que utilizava conceitos semelhantes ao CSC que hoje conhecemos.

No Brasil, a utilização do conceito é mais recente, visto que a empresa *Asea Brown Boveri* (ABB) iniciou a implantação do CSC no ano de 1999 e em 2000, a empresa Telemar também adotou o modelo de centralização dos seus processos com a implantação do CSC. (MAGALHÃES, 2013).

Os Serviços Compartilhados, de acordo com Schulman (2001) são a concentração dos recursos da organização em função da realização de atividades, difundidas na organização, de forma a atender os múltiplos parceiros internos, com custo mais baixo, com alto nível de serviços, com o propósito de satisfação dos clientes externos e ampliando valor à empresa. Mesmo que o CSC concentre atividades de apoio, é possível extrair valor de funções vistas como burocráticas e não menos estratégicas ao negócio, visto que a eliminação das atividades operacionais das unidades de negócios propicia o aumento de ações geradoras de valor, em função de possibilitar os gerentes a focar nos propósitos estratégicos e não mais nas ações operacionais. (SILVA, 2006).

De acordo com Bergeron (2003 *apud* AFFONSO; MARTINS, 2010), o CSC é uma estratégia organizacional, na qual são concentradas em uma nova unidade de negócio, as variadas funções existentes na empresa. Esta nova unidade deve possuir estrutura gerencial para a promoção da eficiência, redução dos custos, melhorias na prestação dos serviços para os clientes internos, geração de valor, assim como se fosse um negócio competindo no mercado.

Pode-se notar que a consciência da prestação de serviços às demais unidades da empresa é fundamental ao CSC, visto que se trata de uma célula que precisará dar o apoio às unidades de negócios e trabalhar de forma colaborativa. Assim é possível que as unidades de negócios consigam viabilizar suas vendas de produtos e prestação de serviços ao cliente externo em prol da conquista dos resultados.

Magalhães (2013) afirma que a criação de valor para a empresa a partir da implantação de um CSC é obtida a partir dos resultados de três principais frentes, tais como: crescimento sustentável da organização, o aprimoramento dos recursos utilizados na estrutura de apoio, tendo como consequência à redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços prestados e a disponibilidade de tempo dada às

unidades de negócios para focarem no plano estratégico, de forma a criarem as ações para a conquista da criação de valor. Percebe-se, portanto, que o tempo que antes era gasto pelas unidades de negócios na resolução de problemas burocráticos, passa a ficar disponível a unidade de negócios para a efetivação de vendas, atendimento do cliente externo e prestação de serviços.

Percebe-se que para atender a necessidade que a empresa possui na criação de valor, é possível identificar os processos que podem ser absorvidos pelo CSC e influenciam na cadeia de valor, e transferi-lo ao mesmo, aos quais passarão a ser executados com melhoria da qualidade e da redução de custos. Para Hong (2006) a cadeia de valor de uma organização, através de atividades dispostas nos seus diferentes processos deve agregar valor ao cliente e não custo.

Desta forma, é possível perceber que o CSC pode contribuir positivamente para a cadeia de valor da empresa, em função da centralização de processos que irão apoiar as unidades de negócio e serão executados com foco na qualidade e menor custo. Segundo Magalhães (2013), os requisitos dos processos para transferência a um CSC dependem das necessidades e expectativas dos clientes e das unidades de negócios, assim como: tempo de atendimento, prazos de entrega, qualificação de pessoal e devem ser selecionados com o apoio e participação dos representantes dos processos principais do negócio, como os gestores de áreas. Os processos também devem possuir características principais como: serem simples, flexíveis e poderem ser automatizados.

Os processos que são mais apropriados a integrarem um CSC normalmente são identificados a partir de um estudo de viabilidade e são processos que normalmente são práticas nas diversas unidades de negócio da organização. Ou seja, normalmente relacionados à área financeira e contabilidade, como contas a pagar, contas a receber, contabilidade geral, despesas de viagem, tarefas administrativas que possuem relação com a área de recursos humanos, afirma Pinto (2009).

Pode-se perceber que muitas atividades semelhantes são realizadas por diversas áreas das unidades de negócios e podem ser segregadas quando da criação de um CSC. De acordo com Lozinsky (2009 *apud* AFFONSO; MARTINS, 2010), os chamados *shared services center* são considerados a solução no aumento da eficiência operacional aliada à redução de custos, cujo objetivo é

identificar as atividades que se repetem em várias partes da empresa, normalmente de maneira não padronizada e uni-las em um único centro, de forma a torná-las sistematizadas e normatizadas, fazendo com que sejam mais eficazes e seja possível a obtenção de ganho de escala.

Para Fiuza (2012), a partir da implantação dos CSC, as empresas buscam a consolidação das atividades transacionais das unidades de negócio, com o objetivo da redução de custos em decorrência da eliminação da duplicidade de atividades e funções, da padronização dos processos e dos ganhos de escala, obtendo a garantia da qualidade ao menor custo nas execuções das transações.

De acordo com Schulman (2001), as atividades que podem ser compartilhadas são as atividades com baixo nível de complexidade, tais como as de rotina e de nível médio de complexidade, tais como as de controle de atividades, produção de relatórios, sendo que as atividades de maior complexidade, relacionadas às tomadas de decisões referentes ao negócio, não devem ser compartilhadas. No entanto, é possível verificar que mesmo o CSC não sendo responsável pelas atividades de maior complexidade e relacionadas diretamente à tomada de decisão, poderá contribuir para a mesma, visto que estará centralizando processos e informações que poderão ser disponibilizados a alta direção da organização e gerentes de unidades de negócios.

Os processos de um CSC inicialmente precisam ser padronizados e simplificados e continuamente avaliados e melhorados. Desta forma, é possível a partir dos processos, a identificação de oportunidades para as melhorias e inovações dos mesmos, fazendo assim com que façam parte de um plano de melhoria contínua, visando sempre o crescimento da organização. Contudo, para início de execução dos processos e atendimento, precisam ser disponibilizadas ferramentas tecnológicas, tais como: portal colaborativo para auto – atendimento ou *self – service, workflow* e sistemas de informação para controle das transações, contendo relatórios analíticos e indicadores. (MAGALHÃES, 2013).

A partir da decisão da empresa na transferência de processos ao CSC, é necessário que aspectos inerentes à qualidade, tempo de execução dos serviços, responsabilidade e confiança estejam presentes. Desta forma, para assegurar que os serviços prestados pelo CSC mantenham-se em patamares satisfatórios, deve ser firmado o Acordo de Nível de Serviços (ANS), que compreende um

acompanhamento do nível de qualidade e atendimento dos prazos da prestação de serviços do CSC junto aos seus parceiros. (SILVA, 2006).

De acordo com Magalhães (2013), a criação do ANS deve ser baseada nas necessidades do cliente, contendo o objetivo, escopo, qualidade e custo dos serviços a serem entregues. É necessário que o acompanhamento constante do ANS acordado seja realizado em conjunto pelo CSC e seus parceiros, de forma a impulsionar a melhoria contínua dos processos.

A implantação de um sistema de acompanhamento de desempenho de um CSC é importante, pois mesmo que não seja considerado como uma Área de operação estratégica da empresa, o CSC faz parte da estratégia corporativa da organização. É importante que o CSC possua métricas capazes de medir o relacionamento, a parceria e valores do relacionamento junto às unidades de negócios e também o resultado final, com a comparação da situação antes e após a implantação, afirma Silva (2006).

Segundo Magalhães (2013), a demonstração dos resultados do CSC devem abranger os resultados econômicos, relativos ao cliente e ao mercado, à sociedade, às pessoas, aos fornecedores e aos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Magalhães (2013) também afirma que cada organização deve criar um conjunto de indicadores estratégicos baseados em sua cadeia de valor. Para Silva (2006), os indicadores estratégicos devem ser mensuráveis, balanceados, fáceis de levantar e avaliados frequentemente, assim como possuírem propósitos de motivação, conduzindo as pessoas ao comportamento desejado, fornecendo as mesmas o direcionamento para atingir a estratégia da empresa.

Em função do CSC não ter receita provinda das vendas da organização, é possível perceber a necessidade do CSC em ter seu custo repassado às unidades de negócios, de forma a manter sua estrutura de atendimento, desenvolvimento e melhorias contínuas. Portanto, conforme o autor Magalhães (2013) os custos do CSC podem utilizar métricas, tais como: Repasse Corporativo, que é relacionado à receita; a Taxa Orçamentária, que é atribuída às unidades de negócios até o limite orçamentário com base em um volume de métrica estabelecido; Custeio baseado em atividade, que é baseado em unidade de preços de serviços; Pagamento sob demanda, que as unidades de negócios pagam pelos serviços medidos e a Taxa

baseada no mercado, onde os custos são baseados na taxa de mercado, relacionados aos custos ofertados por terceiros, trabalhando com atualização periódica em função do mercado ou através de contratos por tempo de serviço.

Magalhães (2013) afirma que a definição do método de pagamento, ou seja, repasse de custeio deve evoluir de acordo com o ciclo de vida do CSC, de acordo com a sua maturidade. Portanto, a forma de custeio de um CSC pode iniciar através de um repasse fixo e já previsível e realizável pelas unidades de negócios e evoluir para o repasse de custo por transação, a partir da maior maturidade do processo.

Compreende-se, portanto, que a implantação do CSC, que passa a executar as atividades secundárias da empresa, pode ser uma estratégia para crescimento da organização. Apesar da execução dos processos centralizados não serem mais de responsabilidade das unidades de negócios, podem ser controlados por elas através de indicadores de desempenho e ainda passam a ter tratamentos constantes através de melhorias relacionadas à qualidade e redução de custos.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo descreve a metodologia e a classificação da pesquisa realizada junto à empresa tke, contendo também as técnicas e os procedimentos utilizados para a coleta de dados e obtenção de resultados.

#### **3.1 Métodos e classificação de pesquisa**

O método científico utilizado nesta pesquisa, quanto à abordagem, é o dedutivo, pois parte de uma situação geral e genérica para particular, ou seja, do conceito de CSC que se refere a um modelo de organização e operação para a implantação e análise desta operação na empresa tke. Para Fonseca (2009) o método dedutivo é aquele que parte de premissas gerais e chega-se a uma conclusão particular.

A pesquisa realizada se classifica quanto à natureza como uma pesquisa aplicada, visto que gera conhecimentos para aplicação prática de forma a solucionar problemas específicos. Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva, pois o investigador constata e avalia as relações entre as variáveis na medida em que elas se manifestam espontaneamente nos fatos já existentes.

A classificação da pesquisa com relação aos procedimentos é uma pesquisa participante, visto que há interação do pesquisador com a situação investigada. Neste tipo de pesquisa, primeiro se identifica o problema, os objetivos e hipóteses e depois se define a coleta de dados. Também é um estudo de caso, que se refere a um delineamento de pesquisa que preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado, investiga um fenômeno contemporâneo e não o separa de seu contexto. (GIL 2009).

O estudo de caso é uma pesquisa científica que envolve etapas de formulação e delimitação do problema, da seleção de amostra, da determinação para coleta e análise de dados e também de modelos para a sua interpretação. Também é um estudo de profundidade que pode ter diversos tipos de coletas de dados, tais como entrevistas, análise de documentos. (GIL, 2009).

Com relação à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, pois não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, sendo normalmente descritiva. De

acordo com Santos (2006) a pesquisa qualitativa é a que permite que o acadêmico faça o levantamento de dados subjetivos, informações pertinentes ao universo a ser investigado e leve em conta a ideia do processo, da visão sistêmica e do contexto cultural.

O procedimento adotado para a coleta de dados deste estudo foi através da análise do site da empresa, dos documentos referentes ao Relatório do Estudo de Viabilidade do CSC partes I e II da empresa tke S/A, do Manual do Colaborador e do Sistema de Gestão e de relatórios de indicadores da Área de CLIESP.

A escolha do tema deste estudo e do método de pesquisa deu-se em função da autora trabalhar na organização e considerar facilitada a busca pelas informações necessárias para o estudo e também por considerar a gestão de CLIESP um processo com grande impacto nos resultados do ciclo de serviços. Para Martins (2008), a escolha de um tema de pesquisa relacionado à área de atuação profissional ou faça parte da experiência do autor, bem como conhecimentos prévios do assunto, contribuem para a facilidade na busca de bibliografias, assim como facilita a interpretação de textos e também a busca por profissionais e especialistas da área.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada, a partir da análise dos dados coletados junto à empresa tke. O mesmo apresenta dados da empresa, do CSC e da gestão de CLIESP de serviços e demonstra os resultados obtidos neste processo após a implantação do CSC.

### 4.1 Apresentação da Empresa

A thyssenkrupp é um grupo industrial diversificado, que desenvolve diversos negócios no Brasil desde o ano de 1837 e atualmente empregam mais de 10 mil colaboradores em todas as regiões do país. No ano de 2013, a empresa estabeleceu no Brasil um escritório central, de forma a expandir o seu desenvolvimento estratégico na região. (THYSSENKRUPP..., 2014).

Em nível mundial, a empresa possui produção descentralizada com fábricas na Europa, Ásia e América contando com cerca de 150 mil colaboradores distribuídos em mais de 80 países, com foco no trabalho em desenvolvimento de soluções, direcionado ao progresso sustentável relacionado às áreas de mecânica, industrial e de serviços. A empresa apresentou resultado de 39 bilhões de Euros no exercício fiscal de 2012/2013. (THYSSENKRUPP..., 2014).

A empresa thyssenkrupp Elevadores S/A, que será foco deste trabalho de pesquisa, é uma empresa que faz parte do Grupo thyssenkrupp, que possui sede na Alemanha e é um dos líderes mundiais no segmento de elevadores. A tke trabalha na fabricação, instalação, conservação e modernização de elevadores, plataformas de acessibilidade, escadas e esteiras rolantes. (THYSSENKRUPP..., 2014).

A organização teve a sua fundação em 1945 na cidade de Porto Alegre, com o nome de Elevadores Sôr S/A Indústria e Comércio, onde no ano de 1999 foi adquirida pelo Grupo Alemão thyssenkrupp, passando assim a se chamar Thyssen Sôr Elevadores e Tecnologia e no ano de 2002 então teve a mudança de seu nome novamente, passando ao nome atual thyssenkrupp elevadores S/A. (THYSSENKRUPP..., [20--]).

#### 4.1.1 Princípios e Valores

A empresa tke divulga como os seus princípios e valores “Oferecer bons serviços e produtos de qualidade para buscar a satisfação total, além de reverter em resultados positivos para clientes, fornecedores e funcionários”. (THYSSENKRUPP..., 2014).

E afirma que sua missão é:

“Nós somos a thyssenkrupp – Um Grupo de Tecnologias e de Materiais.

Competência e diversidade, atuação global e tradição são à base da nossa liderança no mercado mundial. Geramos valor para clientes, colaboradores e acionistas.

Nós enfrentamos os desafios de amanhã com nossos clientes.

Temos o foco no cliente. Desenvolvemos produtos e serviços inovadores que criam infraestrutura sustentável e promovem o uso eficiente de recursos.

Nós adotamos os mais elevados padrões.

Agimos como empreendedores, com confiança, paixão pelo desempenho e coragem, buscando ser melhor no que fazemos. A base para isto é a dedicação e a performance de cada membro da nossa equipe. O desenvolvimento de nossos colaboradores é especialmente importante. Saúde e segurança têm prioridade máxima.

Nós compartilhamos valores comuns.

Atuamos como um Grupo. Nossas relações são caracterizadas pela transparência e respeito mútuo. Integridade, credibilidade, confiabilidade e consistência são os pilares de nossas ações. Para nós, compliance é essencial. Assumimos nossa responsabilidade perante a sociedade.” (THYSSENKRUPP..., [20--], p. 1).

É possível observar que a tke valoriza a criação de valor aos clientes, colaboradores e acionistas, buscando sempre fazer o melhor, também considera a saúde e segurança como prioridade máxima e procura manter as suas relações de forma transparente e íntegra, sempre respeitando o *compliance*, ou seja, o cumprimento das leis e regulamentos internos e externos da organização.

#### 4.1.2 Estrutura e Ciclos de Negócios

A estrutura da tke é dividida em: ciclo de serviços, de obras novas, modernização e a divisão de especiais, conforme abaixo:

- a) **Ciclo de serviços:** garante o funcionamento seguro, ininterrupto e confortável dos equipamentos, oferecendo serviços diferenciados, com pessoas capacitadas e comprometidas, de forma a conquistar, manter e desenvolver relacionamentos de confiança junto aos clientes, através dos melhores serviços, das melhores soluções e da melhor tecnologia;
- b) **Ciclo de obras novas:** garante a melhor venda e instalação de forma segura, com pessoas comprometidas e capacitadas e tecnologia mundial, trabalhando para conquistar e fortalecer relacionamentos de confiança com os clientes;
- c) **Modernização:** responsável pela atualização tecnológica e estética de elevadores, escadas e esteiras rolantes, por meio de substituição e renovação de seus componentes. Pode ser dividida em duas categorias: Parcial, quando ocorre a atualização tecnológica apenas em partes do equipamento ou o mesmo passa por uma revitalização estética. Integral, quando todo o equipamento é substituído;
- d) **Divisão de especiais:** responsável por assegurar que a tke esteja presente nos principais empreendimentos de grande fluxo de pessoas do país, tais como: metrô, aeroportos e shopping centers, de forma a garantir aos usuários, produtos seguros, de alta tecnologia e qualidade, através da instalação de escadas, esteiras rolantes e *fingers*.
- e) **Áreas administrativas:** é dividida em duas partes, na Matriz que possui as Áreas de Recursos Humanos, Financeiro, Contabilidade, Custos, Controladoria, Tributos, Licitações e Órgãos Públicos, Marketing, Compras e Logística, Jurídico, Tecnologia da Informação e são áreas que definem as diretrizes e dão suporte administrativo aos ciclos das Unidades de Negócios e CSC, que fica localizado em Porto Alegre (RS), com exceção da Cobrança em São Paulo (SP), que possui como principal objetivo a prestação de serviços de suporte administrativo às atividades das Unidades de Negócios. (THYSSENKRUPP..., [20--]).

A Área fabril da empresa encontra-se na cidade de Guaíba, no Rio Grande do Sul, instalada em um terreno de 94 mil metros quadrados e possui uma área coberta de 24 mil metros quadrados. Além disso, a comercialização de produtos e

a prestação dos serviços são de responsabilidade das mais de 50 filiais distribuídas em todos os estados brasileiros e o Distrito Federal. (THYSSENKRUPP..., [20--]).

Até o ano de 2010, os diversos processos administrativos da tke estavam distribuídos entre a matriz da tke e todas as suas unidades de negócios fazendo com que as filiais dividissem suas rotinas diárias entre atividades relacionadas diretamente ao negócio da empresa e as atividades de apoio para a realização do mesmo. Dentre as atividades de retaguarda, algumas se repetiam dentro da mesma unidade de negócios, pois estavam sob a responsabilidade de cada ciclo, assim como também estavam disseminadas informações relevantes para as tomadas de decisões. (THYSSENKRUPP..., [20--]).

Portanto, a partir da previsão de aumento dos negócios da empresa, a tke decidiu fazer a implantação do CSC, com objetivo de desonerar as unidades de negócios e também auxiliar no resultado da organização, através da redução de custos e da qualificação da prestação de serviços. (THYSSENKRUPP..., [20--]).

## **4.2 Centro de Serviços Compartilhados tke**

A thyssenkrupp elevadores elegeu a implantação do CSC como umas das suas estratégias competitivas para o seu negócio, para tanto, a empresa realizou estudos a fim de avaliar a viabilidade do projeto, mensurar os benefícios e decidir por esta implantação.

### **4.2.1 Estudo de Viabilidade**

A partir da análise dos Relatórios dos Estudos de Viabilidade do CSC, fases I e II foram possíveis identificar que, no ano de 2009, a tke, em função da projeção do seu crescimento para os próximos anos, decidiu realizar um estudo de viabilidade para implantação do CSC. O objetivo deste projeto seria que as unidades de negócios, denominadas filiais, pudessem ter seu foco direcionado para os processos de negócios, o centro corporativo, denominada matriz, focasse nas atividades estratégicas e o CSC, denominado CSC tke, pudesse focar no cliente interno e atividades suportes.

A tke percebeu o CSC como a combinação do que havia de melhor nos processos da centralização e descentralização para a organização das suas atividades. Com relação à centralização, considerou vantagens como sistemas e infraestruturas comuns, adoção de melhores práticas, padrões e controles consistentes e massa crítica de expertise. Com relação à descentralização, considerou vantagens como autonomia das unidades de negócios para a escolha dos serviços com diferenciados custos e qualidades, reconhecimento das necessidades locais, resposta rápida à necessidade dos clientes e transparência de custos.

De acordo com Savoia (2012), nem todas as unidades de negócios necessitam do mesmo patamar de atendimento, portanto, a partir da utilização do CSC, as unidades de negócios, possuem autonomia para escolher as opções disponibilizadas, identificando qual a transação que melhor lhe satisfaz no momento.

O estudo para implantação do CSC foi dividido em duas partes: Fase I onde se realizou o diagnóstico de processo e elaboração do estudo de viabilidade e a Fase II referente ao desenho e implementação da operação assistida. Desta forma, a tke analisou qual a relação dos processos que teriam viabilidade técnica e econômica para o CSC, os retornos financeiros do projeto, os investimentos necessários, o dimensionamento das equipes, a localização do CSC, a relação dos colaboradores das unidades envolvidos com os processos de suporte.

Para Magalhães (2013), para que o CSC possa ser concretizado e possa apresentar os resultados esperados, tais como a redução de custos e aumento de qualidade, é necessário investimento em recursos como infraestrutura, tecnologia e pessoas. A tke também fez a análise das cadeias de valores de seus macros processos presente na Gestão, nos Negócios e de Suportes, e para a definição dos processos potenciais para o escopo do CSC, utilizou três critérios: tratar-se de atividade de apoio, não ser específico de uma localidade ou região tendo baixo volume de transações e promover ganhos de escala, padronização de processos ou educação de demanda.

Os processos de suportes escolhidos para serem prestados pelo CSC foram: Compras de Locais, Gestão de Contratos de Infraestrutura, Entrada de Notas Fiscais, Contas a Pagar, Apuração de Tributos, Suporte a Contratação,

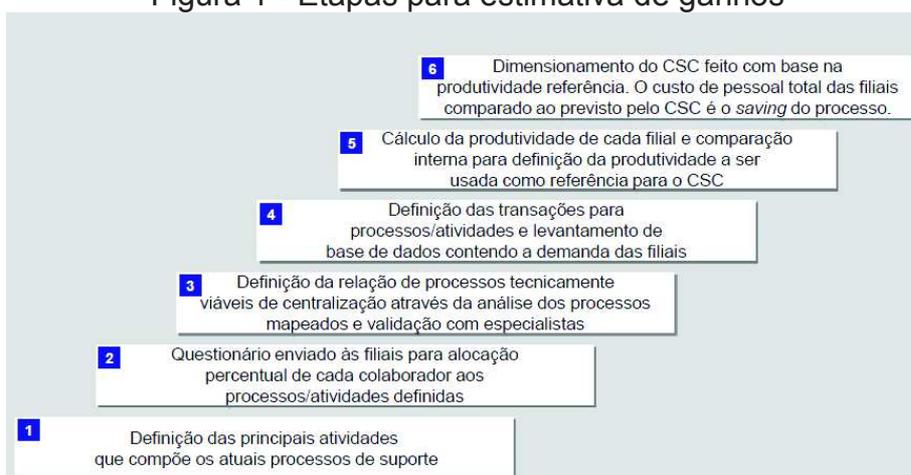
Geração de Orçamento de Modernização parcial e reparo, Contas a Receber e Cobrança, Emissão de Notas Fiscais de Serviços (incluindo clientes com condições especiais) e OS de Manutenção Preventiva, Central de Relacionamento com Clientes e Administração de Pessoal das Filiais.

A escolha da localização do CSC pela cidade de Porto Alegre no RS, cerca de 20 km da cidade de Guaíba, onde fica a matriz e fábrica da tke, teve como principais fatores a alta disponibilidade de mão de obra qualificada e os baixos custos de infraestrutura. No entanto, a decisão pelo não aproveitamento do espaço físico da matriz, deu-se em função da ideia de que o CSC deveria ser caracterizado como mais uma unidade de negócios da tke, afirma Aginsky (SHARED..., 2015).

A tke fez a opção em manter somente a Área da Cobrança e Contas a Receber em São Paulo, pois já dispunha de uma equipe estruturada e disponibilidade de local para as realizações das atividades. De acordo com Magalhães (2013), a concentração dos processos de um CSC não significa a necessidade de uma localização única, no entanto, a localização em mais de um centro é mais desafiadora, em função das dificuldades de gerenciamento e tomada de decisão rápida.

A empresa utilizou uma metodologia, composta por seis etapas para estimar os ganhos com a consolidação da gestão, conforme Figura 1:

Figura 1 - Etapas para estimativa de ganhos



Fonte: THYSSENKRUPP... (2010).

A Figura 1 mostra a execução das seis etapas, que iniciaram a partir de entrevistas, aplicações de formulários junto as filiais, comparação dos processos

atuais com desenhos de propostas futuras, análise de planilhas de dados contendo o volume e detalhes sobre as transações. Também foi utilizado um cálculo de produtividade de cada filial para cada processo e escolhida a filial mais produtiva para ser usada como referência para a produtividade futura do CSC, fazendo com que o custo total de pessoal do CSC comparado ao previsto pelo CSC passou a ser o *saving* do processo.

Para Guerreiro (2013), os CSC's podem representar para as organizações uma oportunidade de grandes reduções de custos e ganho de produtividade nos processos administrativos, pois é realizada a reorganização dos processos, que nas unidades de negócios, muitas vezes estão fragmentados e executados em departamentos diferentes. A tke levantou todos os *full time equivalent* (FTE), ou seja, tempo completo de envolvimento de um colaborador nas atividades dentro das filiais e a partir da proposta para reorganização dos processos, mensurou uma redução de FTE de 18,9%.

#### 4.2.2 Implantação CSC tke

A empresa optou pela implantação do CSC por sequências de filiais e não por sequência de processos, pois identificou como benefícios a agilidade no processo de centralização em função do ganho de escala, a liberação de alguns colaboradores e coordenadores de unidades centralizadas, que passam a ser reaproveitados pelo CSC. Desta forma, estas pessoas reaproveitadas poderiam iniciar a execução das atividades centralizadas e realizar a abertura de novas frentes nas demais filiais e também já ter a obtenção de retornos imediatos a cada filial implantada. Portanto, o início das atividades do CSC tke em Porto Alegre deu-se em 01.10.2010 e a incorporação total das unidades ocorreu em fevereiro de 2012.

A centralização das atividades é apenas a primeira etapa da implantação de um CSC, que é composta por três ondas: Centralização, Gestão de Processos e Gestão da Demanda Interna. A Centralização é a consolidação da gestão e das atividades que oportuniza a segregação das funções e melhorias nos ganhos de escala, a Gestão de Processos, fase de "arrumar a casa", é onde são realizadas as revisões, padronização, busca para implantar as melhorias, diminuir os retrabalhos,

automatizar as atividades e aumentar a produtividade e a Gestão da Demanda Interna, onde começa a educação da demanda, se inicia com a profissionalização da relação entre CSC e clientes internos, onde com base nos custos e tempos de atendimentos, é possível planejar o consumo através dos Acordos de Níveis de Serviços. (SAVOIA, 2012).

A implantação de um CSC gera a resistência, que é uma reação natural à mudança, e este é o sentimento que surge especialmente aos gerentes de unidades de negócios, em função da sensação da perda de poder e controle, afirma Magalhães (2013). Para amenizar a resistência durante a primeira fase de implantação, a tke decidiu migrar para o centro de custos do CSC, todos os Coordenadores e Supervisores Administrativos, mantendo-os fisicamente em suas unidades de origens, no entanto, com o pertencimento ao novo projeto pode fazer com que os mesmos tivessem o papel de facilitadores na centralização das atividades do CSC.

A adoção de uma estratégia para a gestão de mudança e comunicação para cada público alvo da tke fez parte da estratégia utilizada pelo CSC, portanto, planejou as ações de comunicação que seriam realizadas a cada fase de projeto, assim como a forma de veiculação para a chegada da informação. Desta forma, todo o processo de comunicação utilizado minimizou os impactos de implantação do CSC. Para Jácome (2016), o apoio da alta direção e um plano de gestão de mudanças são pré-requisitos para o sucesso do projeto do CSC, é necessário fazer alinhamentos com os *stakeholders* do projeto, comunicar o plano de implantação, os benefícios e consequências, visando sempre antecipar ao questionamento, evitando assim boicote ao projeto.

O CSC tke também se preocupou em criar uma identidade organizacional, a partir da divulgação de sua missão e visão e também da escolha dos valores que devem ser incorporados pelos colaboradores que fazem parte do CSC. A missão do CSC tke é: “Permitir o crescimento sustentável da tke a partir da execução e controle das atividades que suportam o negócio garantindo transparência nas informações, otimização de custos e processos e foco no cliente final”. (THYSSENKRUPP..., [201-]).

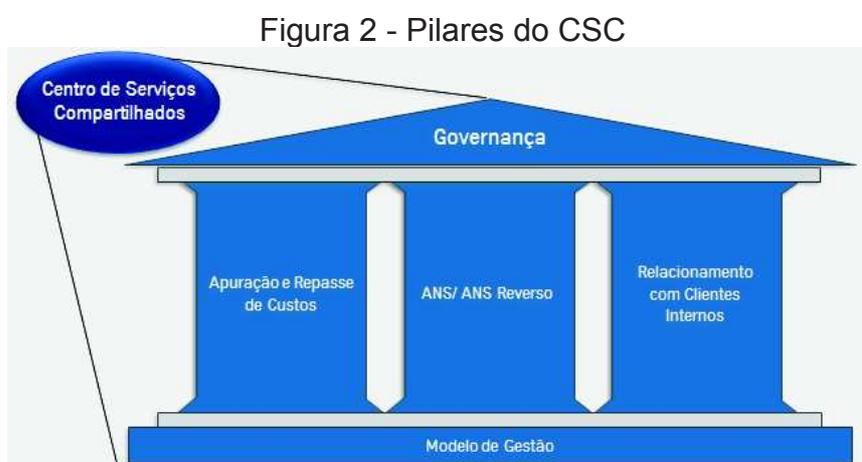
Com relação à visão do CSC, a mesma é: “Ser reconhecido como um parceiro de negócios, através de excelência na prestação de serviços, gerando

resultado para o cliente final.” (THYSSENKRUPP..., [201-]). Os valores que devem ser incorporados pelos colaboradores do CSC, são: Cultura de prestação de serviço, Ética, Pró-atividade, Organização, Profissionalismo e Seriedade, Socialização.

Os colaboradores do CSC tke que executam os processos, junto a Supervisão e Coordenação da Área, realizam mensalmente as reuniões Gestão de Rotinas (GEROT), que se refere a um método de PDCA com o objetivo de melhoria contínua dos processos. Nesta reunião, são elaborados os planos de ações para correção dos problemas, mitigação de riscos e melhoria de processos. Além disso, mensalmente o CSC disponibiliza aos seus clientes internos o Relatório de Prestação de Serviços (RPS) que contém os indicadores das Áreas, os projetos e planos de melhorias, conforme ANEXO A.

Para Magalhães (2013) para assegurar que na transferência dos processos das unidades de negócios para o CSC, a execução das atividades possuam níveis satisfatórios de qualidade e prazo, pode ser utilizado o modelo de gestão do CSC com base em três ferramentas do mercado, que são: Acordos de Níveis de Serviços, que rege os padrões e especificações dos serviços prestados, Indicadores de Desempenho, que permite identificar as oportunidades de melhorias em processos e Modelo de Custeio ou Precificação, que se refere à cobrança e precificação dos serviços prestados e repasse dos custos do CSC.

O CSC tke utiliza um modelo de Gestão baseados em três pilares: Repasse de Custos, Nível de Serviços e Relacionamento Interno, conforme Figura 2:



Fonte: THYSSENKRUPP... (2011).

Para a revisão anual dos Acordos de Níveis de Serviços, o CSC tke realiza anualmente a formação de um comitê de Gerentes das unidades de negócios para participação em uma reunião para estabelecimento dos prazos de atendimentos do CSC, com relação ao ANS e das unidades de negócio, com relação ao ANS Reverso, que também precisam disponibilizar documentos e informações para a realização das demandas do CSC.

Há diversos métodos de custeio e precificação que podem ser utilizados pelo CSC, de acordo com Magalhães (2013), pode ser por Repasse Corporativo, onde são alocados custos por métricas simples, como receita, por Taxa Orçamentária, que são repassados custos até o limite orçamentário com base em volume de métricas estabelecido, por Custeio Baseado em Atividades, onde é baseado em unidades de preços de serviços composto pelo custo agregado, por Pagamento sob demanda, onde as unidades pagam pelos serviços medidos e por Taxa baseada no mercado, onde os custos são definidos com base em taxa de mercado e por unidade utilizada.

O CSC tke, no primeiro ano de implantação, optou pelo repasse de custos com valor igual ao realizado pelas unidades de negócios, do ano anterior, referentes aos processos transferidos ao CSC. Assim, foi possível que as unidades de negócios não sofressem impacto nos seus custos, fazendo com que qualquer custo adicional realizado pelo CSC fosse absorvido como custo de projeto pela Matriz.

No entanto, após um ano da implantação do CSC e com base em dados de histórico de volumes e tipos de transações, que facilitou a formação dos preços para repasse de custeio, o CSC tke elaborou um Catálogo de Serviços. Este Catálogo de Serviços fica disponível as filiais e possui todos os custos das transações com as modalidades que podem ser escolhidas pelas unidades de negócios. As modalidades das transações do CSC podem ser: única (para casos em que há somente um padrão de prestação de serviço), normal, expressa e emergencial, e possuem valores que podem variar de 1x a 3x o custo da transação.

#### 4.2.3 Estabilização do CSC tke

O CSC tke completou cinco anos de sua implantação em outubro de 2015, e neste período ocorreram algumas alterações no CSC tke com relação aos macros processos instituídos no escopo inicial do projeto. Neste período, houve o retorno dos processos de compras e gestão de contratos de infraestrutura a matriz, a reestruturação da área de tele vendas que foi desmembrada da central de relacionamento com o cliente, assim como a reestruturação da área de gestão de CLIESP que foi desmembrada da área de suporte a contratação, houve também a criação do Central de Atendimento do Cliente Interno e Fornecedores (CACF).

Em setembro de 2015, na cidade de Porto Alegre, houve a implantação do *Global Shared Services* (GSS), CSC global do Grupo thyssen que passou a centralizar os processos administrativos que são comuns a todas as empresas do Grupo thyssen. Desta forma os processos de Entradas de Notas Fiscais, Apuração de Tributos, Cadastro de Fornecedores e Contas a Pagar que até agosto de 2015 era realizado pelo CSC tke foram transferidos ao GSS.

Atualmente o CSC tke é composto por 290 colaboradores que realizam a execução dos processos e o atendimento das 61 unidades de negócios espalhadas por todo o Brasil. O CSC tke não se limitou a centralização somente de processos administrativos, mas ampliou os seus processos para apoio as áreas comerciais, como exemplo a área de televendas que hoje absorve 70% das vendas da empresa com relação a peças e reparos. O grande desafio do CSC é o aumento de escopo, ou seja, a centralização de novos processos afirma Aginsky (SHARED..., 2015).

De acordo com Magalhães (2013), a empresa está em evolução constante, pois surgem novos produtos e serviços havendo novas necessidades dos clientes, portanto, o CSC precisa ter um processo de melhoria contínua para adequar seus serviços às novas demandas da organização. Portanto, para analisar as contribuições do CSC nos processos administrativos da tke, serão avaliados os processos relacionados à gestão dos CLIESP, antes e após a centralização das atividades no CSC, assim como as alterações de procedimentos e ferramentas desenvolvidas pelo CSC.

### 4.3 Gestão de clientes especiais de serviços

O ciclo de serviços da tke é responsável pela gestão dos contratos de manutenção mensal que são firmados junto aos clientes que possuem equipamentos instalados em seus empreendimentos. A carteira de contratos do ciclo abrange diversos tipos de clientes, que possuem os produtos da empresa instalados em suas residências, condomínios, hotéis, lojas, hospitais, universidades, shoppings, estádios de futebol e grandes empreendimentos.

Dentre os diversos contratos firmados junto aos clientes na tke, a maioria segue o modelo padrão da empresa e realiza os pagamentos a partir do recebimento de nota fiscal e boleto bancário. No entanto, há uma parte dos clientes da empresa, que possuem exigências que são firmadas através contratos fora do padrão da tke e que precisam ser atendidas, de forma que possam realizar os pagamentos referentes aos serviços prestados pela empresa.

As exigências dos clientes que passam a ser considerados especiais, devido à exigência de procedimentos diferenciados para fins de pagamentos são diversas, tais como: documentos técnicos, certidões negativas de débitos, medições dos serviços prestados, prazo específicos para recebimentos de notas fiscais, forma de envio diferenciada, documentos com comprovação de quitação de encargos trabalhistas e previdenciários.

Os principais tipos de clientes que possuem exigências diferenciadas e que precisam ter uma gestão especial são os órgãos públicos, sistema “S”, grupos empresariais, clientes privados que possuem técnicos residentes em seus empreendimentos. Desta forma, é importante que a empresa possua controle sobre todos os procedimentos que precisam ser adotados junto a estes clientes contribuindo assim para que não aja nenhum impedimento de pagamento por parte deles.

A partir das análises e pesquisas realizadas através do relatório do estudo de viabilidade do CSC, das planilhas contendo as informações das carteiras de clientes das filiais quando das suas incorporações, das planilhas de controles elaboradas pelo CSC durante o período de implantação, de material de apresentação da área, bem como da consulta a relatórios e dados atuais da Ferramenta de gestão de CLIESP, foi possível ter uma visão de como era a

execução do processo nas filiais e as mudanças realizadas após a centralização no CSC.

#### **4.4 Processo de clientes especiais nas filiais**

Antes da implantação do CSC, o processo de controle e envio de notas fiscais aos clientes que possuem procedimentos especiais, com relação a envio de documentação suporte junto às notas fiscais emitidas pela tke, não possuía nenhuma definição específica para a realização da atividade. Como não havia nenhuma diretriz para a execução do processo nas filiais, cada unidade possuía um método próprio de realizar a atividade bem como a distribuição de responsabilidade desta tarefa.

Desta forma, é possível verificar que algumas filiais incluíam a demanda de envio das notas fiscais de CLIESP, junto às demais atividades do auxiliar administrativo de cada ciclo e em outras unidades, a atividade era repassada à equipe de cobrança, que tinha como responsabilidade principal, o controle da inadimplência dos clientes. Portanto, a atividade de envio e controles dos CLIESP na filial não era de responsabilidade de uma pessoa específica e sim de diversas pessoas que estavam distribuídas entre as atividades dos diversos ciclos de negócios da empresa.

Para Pinto (2009), o modelo de gestão de processos de forma descentralizada, torna-se um modelo pouco vantajoso economicamente, visto que ocorre em uma organização a duplicação de serviços com uso excedente de recursos, bem como impossibilita o ganho de escala, a homogeneização dos processos e a padronização tecnológica. Portanto, é possível constatar que na tke, a distribuição das atividades de CLIESP quando estavam nas filiais, encontrava-se distribuída entre os ciclos e departamentos, fazendo com que a mesma atividade fosse realizada por diversas pessoas, sem que houvesse qualquer padronização de processo, ocasionando assim formas distintas de execução e alto custo na operação.

Desta forma, é possível verificar que a falta de padronização no processo e a execução das tarefas de CLIESP distribuídas pelas unidades de negócios impactavam negativamente nos processos de clientes que faziam partes de grupos

empresariais com contratos firmados por todo o Brasil. Devido à execução de processos de um mesmo grupo empresarial antes ser realizado por diversas pessoas e sem procedimentos e padrões definidos, problemas relacionados à qualidade e cumprimento das exigências dos clientes eram frequentes, gerando assim a insatisfação dos mesmos com relação aos serviços prestados pela empresa.

Devido ao não cumprimento das exigências dos clientes, o risco com cancelamentos e remissões de notas fiscais, assim com custos com retrabalhos e recolhimento de impostos pelas unidades de negócios eram maiores.

Os despachos das notas fiscais e documentos aos CLIESP ocorriam de forma regionalizada e pouco estruturada, visto que, normalmente ocorriam através de protocolos preenchidos individualmente entregues a empresas terceirizadas que realizavam as entregas via motoboy. Para casos em que os clientes estavam localizados nas cidades um pouco mais distantes das unidades de negócios, a forma de envio era através dos serviços dos correios, na modalidade de Sedex e AR, havendo assim o registro e comprovação da entrega. A filial também ficava responsável pela guarda e arquivo destas comprovações, caso houvesse necessidade de comprovação de entregas aos clientes que solicitassem.

É possível identificar que os controles das emissões e envios de notas fiscais ocorriam de forma individual e exclusiva a cada filial, sendo realizada normalmente através de planilhas de Excel. Desta forma, as informações referentes aos processos de CLIESP estavam distribuídas e eram exclusivas das unidades de negócios, dificultando assim a disponibilidade de informações primordiais para análises de resultados e tomadas de decisões realizadas pelas áreas estratégicas da organização.

Portanto, é possível perceber que o processo de CLIESP atendeu aos critérios estabelecidos pela tke, com relação à centralização no CSC. Para Shah (1998 *apud* AFFONSO; MARTINS, 2010) é necessária à transferência de processos que acontecem em diversos locais da organização para uma unidade de serviços, pois unificação dos serviços de apoio faz com que aja a padronização dos processos e sistemas que está relacionada diretamente à melhoria do nível de serviços.

Portanto, a seguir será possível apresentar as melhorias realizadas nas atividades, relacionadas ao ciclo de serviços, após a transferência do processo para o CSC. O intuito desta transferência foi de desonerar a área comercial, contribuir para a gestão estratégica das unidades na disponibilidade de informações que auxiliam na tomada de decisão, bem como colaborar para o aumento do nível de satisfação do cliente tke com relação ao recebimento de seus processos para fins de pagamentos.

#### **4. 5 A implantação do Processo de clientes especiais no CSC**

A gestão dos contratos de CLIESP no CSC iniciou em 01/10/2010, com o recebimento dos contratos do ciclo de serviços, a partir das incorporações das filiais do RS e PE. No mês de março de 2011, iniciou também a gestão das carteiras dos ciclos de obras novas, modernização e acessibilidades das filiais incorporadas até a data.

A conclusão do processo de incorporação de todas as carteiras de CLIESP no CSC ocorreu em abril de 2012, através do recebimento da carteira da filial SP. No período de outubro de 2010 a agosto de 2012, a execução do processo de CLIESP era realizada por uma equipe vinculada a Área do Suporte a Contratação, passando a ter estrutura individual e com Supervisão específica, a partir de setembro de 2012.

Para Magalhães (2013) a migração de forma gradual e paulatina dos processos, atividades e pessoas ao CSC, dá à administração de serviços compartilhados a possibilidade de melhor análise das características dos processos, bem com definições com relação às habilidades necessárias para as execuções e o pessoal que precisa ser trazido.

Durante as incorporações das unidades, cada filial enviou ao CSC uma planilha contendo a relação de contratos considerados como CLIESP, contendo as regras de faturamento e envio de notas fiscais dos mesmos. Neste momento de transferência do processo, não houve nenhuma análise prévia da carteira e procedimentos, de forma mais aprofundada por parte do CSC, visto que o primeiro objetivo era de absorver e dar andamento as atividades que vinham sendo

executadas pelas filiais, desonerando as mesmas dos processos e após seriam realizados os processos de melhorias.

Para Savoia (2012), a primeira onda do CSC se refere à centralização, que consolida as atividades e gestão, proporcionando ganho a partir da segregação das funções e melhorias em ganho de escala e somente na segunda onda é o momento de organizar a casa, onde devem ocorrer a revisão, otimização e padronização dos processos, buscando as melhorias e automatizações dos processos.

A gestão de CLIESP passou a atender os diversos ciclos da empresa, no entanto, para que seja possível uma pesquisa mais aprofundada de parte do processo, estabeleceu-se que este estudo ficará restrito à gestão de clientes do ciclo de serviços que é responsável por 88% da demanda da Área de CLIESP, com relação ao volume de contratos geridos.

#### 4.5.1 Gestão de clientes especiais de Serviços no CSC

A partir do recebimento de todas as carteiras de CLIESP de serviços de todas as unidades, iniciaram as definições das responsabilidades e a gestão de CLIESP passou a ser responsável pela liberação, emissão e envio de notas fiscais e documentação suporte aos clientes classificados como Especiais. Também foram estabelecidos os critérios para a classificação de um cliente como Especial, tais como: contratos com procedimentos especiais para fins de pagamento junto à tke, como as classes de Órgãos Públicos, Autarquias, Sistema “S” e Corporativos. Demais classes, há necessidade de constar em contrato ou em documento formal, como correspondência ou termo aditivo ao contrato, o motivo específico para inclusão, tal como, necessidade de envio de documentos suportes para fins de pagamento das notas fiscais.

Também foi criado no CSC um procedimento para que as filiais pudessem realizar o cadastro e a identificação de todos os CLIESP nos sistemas da empresa, de forma, que a relação de contratos sob a gestão de CLIESP, estaria disponível para consulta a todos da organização. Assim como foram definidos os indicadores de desempenho e ANS da Área, passando a divulgá-los mensalmente através de quadro exposto na entrada do CSC e RPS, conforme ANEXO A.

Os indicadores que passaram a ser analisados mensalmente da Área de CLIESP se referem ao Percentual de Bloqueios de Faturamento de contratos de CLIESP, ou seja, contratos sem emissão de notas fiscais e o Percentual de Cancelamento de Notas Fiscais com relação à receita líquida mensal gerada pela Área. Desta forma, a Área de CLIESP possui metas que influenciam diretamente reconhecimento das receitas de contratos das filiais. Também se definiu junto ao Comitê das Unidades, o ANS de 90%, considerando as emissões e envios de notas fiscais dentro do prazo de recebimento do cliente, junto a toda a documentação suporte.

Para Magalhães (2013), o acompanhamento do nível de qualidade e atendimento dos prazos acordados entre CSC e as unidades de negócio deve ser realizado em conjunto, com foco de avaliar a qualidade e custos dos serviços a serem entregues, bem como estimular o processo de melhoria contínua. Desta forma, a partir da prestação de contas mensal via RPS, as filiais passam a ter condições de avaliar a prestação de serviços com relação à gestão de CLIESP, bem como dos demais serviços prestados por todo o CSC.

Para o início das execuções do processo de CLIESP no CSC, foram necessárias melhorias imediatas, uma delas, ocorreu através da criação de uma planilha em Excel, conforme ANEXO B. A ideia da criação da planilha foi com o intuito de utilização de modelo padrão a todos os executores das atividades de CLIESP e melhorias com relação ao processo até então, visto que se tratava de uma planilha mais aprimorada, contando com funcionalidades de macro, que possibilitavam acesso a cadastro e filtro de informações e campos necessários para a realização do processo. Ao final de cada mês, todas as planilhas utilizadas para a gestão dos CLIESP eram enviadas e compiladas pela Área de Planejamento do CSC, fazendo assim o cálculo de ANS.

De acordo com Magalhães (2013), algumas melhorias imediatas são essenciais no início do processo, pois contribuem para o aumento de receita ou redução de custos. Também geram confiança entre os membros da equipe, através de estímulos e entusiasmo, conquistando maior credibilidade junto aos executivos de fora da organização do CSC, ajudando assim para que seja mantido o apoio da alta administração para o andamento do programa.

Para gerenciamento da rotina, ou seja, acompanhamento das atividades de rotinas do dia a dia do CSC foi instituído a GEROT, que se refere à reunião mensal de cada Área, onde são realizadas as discussões e levantamentos dos problemas encontrados nos processos e definidos planos de ações para as melhorias. Desta forma, constantemente são trabalhados os problemas existentes nos processos e a melhoria contínua dos mesmos.

Após a finalização das incorporações das filiais, no ano de 2012, sentiu-se a necessidade da reestruturação da gestão de CLIESP, onde então se realizou o desmembramento da Área do Suporte a Contratação, passando a ser criada a Área de CLIESP, também conhecida como CLIESP. Desta forma, o processo passou a ter, além da equipe de auxiliares, uma vaga de Analista e também uma de Supervisão, melhorando assim a gestão e desenvolvimento dos processos.

De acordo com o andamento das atividades e as discussões nas reuniões de GEROT, assim como a necessidade de maior transparência e reportes do processo junto às unidades, identificou-se a necessidade do desenvolvimento de uma ferramenta de gestão do processo de CLIESP. O objetivo principal foi a qualificação do processo, através da melhoria do gerenciamento de envios de notas fiscais de CLIESP, a partir da criação de uma ferramenta *online* e integrada aos demais sistemas da organização. De forma que as informações necessárias ao processo estivessem disponíveis a todos os colaboradores da organização, auxiliando assim, na análise de resultados e tomadas de decisões das unidades de negócios.

Para Magalhães (2013), as informações geradas diariamente, através da utilização da Tecnologia da Informação, devem ser utilizadas para apoio das operações, acompanhamento das evoluções dos planos de ação que envolve as estratégias e no auxílio para as tomadas de decisões em todos os níveis e áreas da empresa. Assim como devem ser identificadas as necessidades de implantação de sistemas para garantir o acesso e agilidade nas informações necessárias pelas áreas, a fim de alavancar o negócio e promover a integração entre as partes interessadas.

Desta forma, entre o período de outubro de 2012 e setembro de 2013 realizou-se a especificação e desenvolvimento da Ferramenta de Gestão de CLIESP de Serviços, realizando sua implantação em outubro de 2013. Desde

então, as informações mais importantes relacionadas aos processos de CLIESP passaram a estar disponível no sistema de Aplicações Integradas (AIT) da tke (ANEXO C).

#### 4.5.2 Gestão de CLIESP de Serviços nas Aplicações Integradas

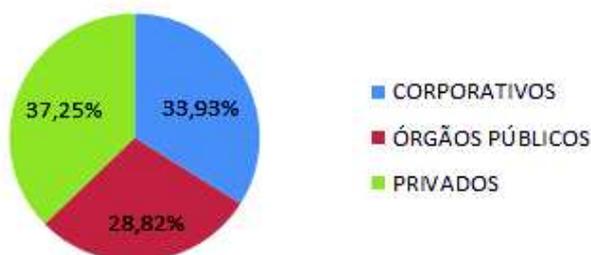
A implantação da Ferramenta de CLIESP no ambiente de AIT da tke foi um grande desenvolvimento realizado pela Área em conjunto com a Tecnologia da Informação no processo de CLIESP. Desta forma, as informações do processo que antes eram exclusivos do CSC tornaram-se disponíveis as unidades de negócios e as áreas estratégicas da tke através de seu portal interno.

A ferramenta de CLIESP também proporcionou um ganho na gestão e confiança do processo por parte do CSC, pois os controles que antes eram em Excel e dependiam do preenchimento da Equipe, passaram a ter atualizações e integrações dos sistemas, assim como geração de relatórios e gráficos com indicadores da Área.

A nova ferramenta possibilitou a maior qualificação da carteira de CLIESP de serviço, pois o objetivo da gestão dos contratos é ser realizada somente em clientes que realmente possuem um procedimento especial de emissão e envio de notas fiscais e documentação suporte, sendo que a filial muitas vezes utilizava a estrutura interna e tinha custos adicionais para controles de clientes que não possuía nenhum procedimento especial. A ferramenta de CLIESP possibilita a validação de cada contrato a cada renovação anual.

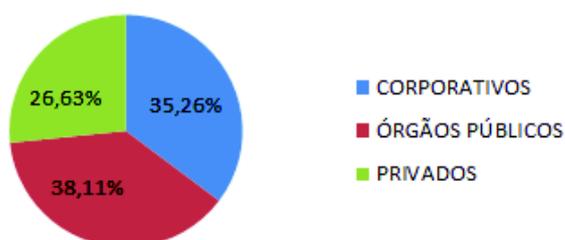
A partir das relações de contratos do mês de abril de 2012, pouco após a implantação de todas as filiais e em comparação ao mês de março de 2016, período de realização da pesquisa, é possível verificar que a carteira que antes possuía 37% de clientes privados, 34% de clientes corporativos e 29% de clientes órgãos públicos no ano de 2012 passaram a ter 38% de clientes órgãos públicos, 35% de clientes corporativos e 27% de clientes privados. Desta forma é possível verificar que a validação dos CLIESP deve ter contribuído para a qualificação dos clientes que realmente precisam ter sua gestão realizada pela Área de CLIESP. Conforme gráficos 1 e 2 é possível identificar a qualificação da carteira:

Gráfico 1 – Representatividade carteira de serviços CLIESP ano 2012

**Ano de 2012**

Fonte: Autora (2016).

Gráfico 2 - Representatividade carteira de serviços CLIESP ano 2016

**Ano de 2016**

Fonte: Autora (2016).

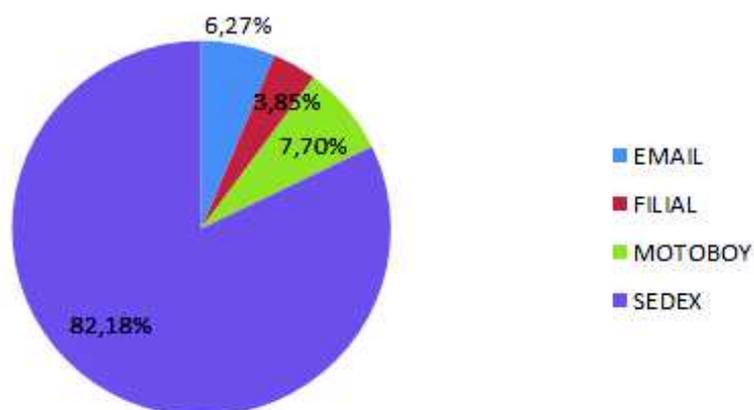
A partir das análises dos Gráficos 1 e 2 é possível identificar que, após quatro anos, houve uma redução da representatividade de clientes privados na carteira, com relação aos clientes corporativos e órgãos públicos, fazendo assim com que a empresa realmente foque nos processos de clientes que possuem procedimentos especiais e não mais em clientes que são considerados *Vips* pelas unidades de negócios e que não possuem necessidade de gestão da Área de CLIESP, pela falta de processos diferenciados.

Além disso, também foi possível focar em mudanças e melhorias nas formas como eram enviadas as documentações de CLIESP. A partir das validações de contratos e em campanhas realizadas pela Área de CLIESP, após a implantação da ferramenta de CLIESP, a área verifica junto aos clientes a possibilidade de alteração do modo de envio para a modalidade *e-mail*. Este modo de envio reduz as impressões de documentação e está alinhada a política de sustentabilidade da empresa, assim como reduz significativamente os custos do processo. Desta forma

é possível verificar a comparação, com relação aos modos de envios utilizados no mês de abril de 2012 com relação ao mês de março de 2016, conforme Gráficos 3 e 4:

Gráfico 3 - Formas de envio da carteira de serviços CLIESP ano 2012

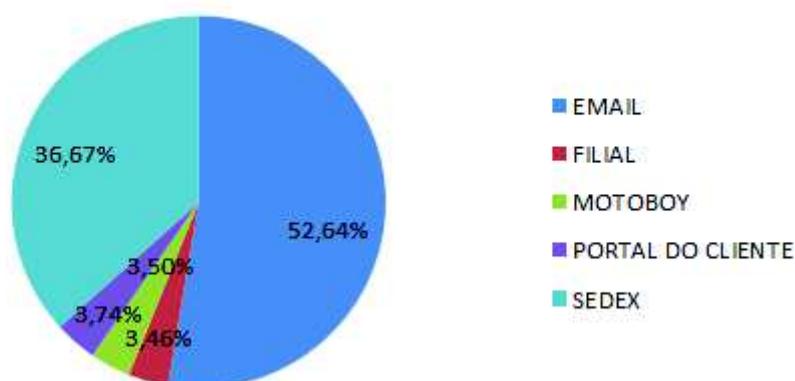
### Abril de 2012



Fonte: Autora (2016).

Gráfico 4 - Formas de envio da carteira de serviços CLIESP ano 2016

### Março de 2016



Fonte: Autora (2016).

O Gráfico 3 ilustra que no ano de 2012, a carteira de CLIESP possuía 82% de contratos com modo de envio através de Sedex, 8% via motoboy e somente 6% via *e-mail*, já o Gráfico 4 ilustra que no ano de 2016, após o trabalho de revisão dos modos de envios e campanhas realizadas pela área, a carteira possui 37% de

contratos com modo de envio através de sedex, 3,50% via motoboy e 53% de envios via *e-mail*.

Com relação aos custos, em comparação aos anos de 2013, primeiro ano em que a Área de CLIESP teve centro de custos específicos para lançamentos, com relação ao ano de 2015, referente ao último exercício, é possível verificar uma redução de 46% nos custos de correios, o segundo maior custo da área de CLIESP, ficando apenas abaixo dos custos de pessoal. Desta forma é possível verificar, que sem considerar a inflação do período, a redução de custos do modo de envio chegou próxima aos 50%.

Para Magalhães (2013), a implantação de um CSC permite que pessoas – chave possam se dedicar as estratégias de negócios da organização, enquanto que o CSC deve ser direcionado para a redução de custos e dos tempos de processos, visando o aumento de qualidade e dos serviços disponibilizados aos clientes. Desta forma, a tke planejou que, a partir da implantação do CSC, seria possível, a obtenção de ganhos com a consolidação da gestão, otimização de processos e educação da demanda, viabilizando o crescimento estruturado e enxuto das unidades de negócios, permitindo assim uma expansão ágil nas operações de campo.

Fora os benefícios financeiros gerados, também são possíveis verificar que a ferramenta de CLIESP passou a auxiliar as unidades de negócio e o centro corporativo com informações e relatórios que contribuem para a gestão da receita e dos motivos de bloqueios de faturamentos, ou seja, movimentos que não tiveram suas notas fiscais emitidas, de forma a poderem tomar ações para a busca e melhoria dos resultados. Segue Figura 3, que contém o relatório de movimentos da Ferramenta de Gestão de CLIESP, onde a filial pode pesquisar a situação dos mesmos e o motivo pelo qual ainda estão bloqueados:

Figura 3 - Relatório de Movimentos

AIT - Aplicações Integradas

Gerar relatório

**Relatório de Movimentos**  
Gestão Administrativa » CSC - Centro de Serviços Compartilhados » Gestão de Clientes Especiais » Relatórios » Relatório de Movimentos

**COMPETÊNCIA**  
Mês/Ano Inicial:   
Mês/Ano Final:

**PERÍODO DO MOVIMENTO**  
Data inicial:   
Data final:

**STATUS**  
 \* Todos  
 **PENDENTE**  
 APTO A ENVIAR  
 ENVIADO  
 AGUARDANDO FATURAMENTO  
 APTO A FATURAR  
 FATURADO  
 CANCELADO  
 INATIVO  
 AGUARDANDO VALIDAÇÃO  
 FATURAMENTO FUTURO

**FILIAL**  
 \* Todas  
 5001 - MATRIZ  
 5003 - SAO PAULO  
 5004 - RIO DE JANEIRO  
 5005 - CURITIBA  
 5006 - BRASILIA  
 5007 - BELO HORIZONTE  
 5008 - RECIFE  
 5009 - FLORIANOPOLIS  
 5010 - SALVADOR  
 5011 - FORTALEZA  
 5012 - VITORIA  
 5013 - GOJANIA  
 5014 - NITEROI  
 5015 - CUIABA  
 5016 - MANAUS  
 5017 - BELEM  
 5018 - SANTOS  
 5019 - PORTO ALEGRE  
 5020 - ARACAJU

**DOCUMENTOS**  
Recebidos: Ambos  
 Listar Observações dos Documentos Exigidos  
 \* Todos  
 01 - PEDIDO  
 02 - OS PREVENTIVA  
 03 - CND  
 04 - EMPENHO  
 05 - OUTROS DOCUMENTOS  
 09 - DECLARAÇÃO DE MENOR  
 10 - DECLARAÇÃO CONTABIL  
 11 - DISPENSA CEI  
 13 - DECLARAÇÃO TECNICO PREST. SERVIÇO  
 14 - RELATORIO TÉCNICO  
 15 - DECLARAÇÃO DE NEPOTISMO  
 16 - DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE  
 17 - DAM  
 18 - REQUERIMENTO PROPRIO OP  
 19 - DAS  
 33 - CERTIDAO NEGATIVA DE INSS

STATUS	FILIAL	Nº CONTRA	COMPETÊNC	VALOR ORDEN	NOME CLIENTE	ANS ATENDID	PRAZO DE ENTREGA	GRUPO EMPRESAR	COD. BLOQ.	DATA DE ENVIO	CLASSE	POSTERIOR À COMPETÊNCIA	FORMA DE ENVIO	MOT. BLOQ. FAT.
Pendente	5003 - SP	15010	2/2016	18.276,66		NA	5		66		03-Órgão Público Estadual	Sim	sdex	RENEGOCIAÇÃO FILIAL
Pendente	5010 - BA	67313	2/2016	4.563,39		NA	15		61		18-Empresa Privada - Outros	Sim	sdex,email	FALTA MEDIÇÃO/EMPENHO/PEDIDO
Pendente	5010 - BA	203001	2/2016	22.435,53		NA	15		61		18-Empresa Privada - Outros	Não	email	FALTA MEDIÇÃO/EMPENHO/PEDIDO
Pendente	5064 - SO	24254	2/2016	6.468,85		NA	17		61		18-Empresa Privada - Outros	Não	sdex,10,email	FALTA MEDIÇÃO/EMPENHO/PEDIDO

Fonte: THYSSENKRUPP... (2016).

A Figura 3 mostra que além das informações referentes aos movimentos de contratos, a ferramenta também dá transparência ao processo de CLIESP, pois possibilita as filiais ou o ciclo de serviços a realizar consultas para verificação da situação de contratos ou movimentos. É possível consultar dados sobre prazo de entrega de notas fiscais, dados adicionais, modo de envio e histórico de todos os status do movimento e das notas fiscais.

O aumento na qualidade da execução do processo também foi um dos benefícios gerados pela Ferramenta de CLIESP, pois a mesma facilitou o controle e monitoramento do processo, pois possibilita a realização de diversos filtros tais como: modo de envio, prazo, grupo empresarial, documentos exigidos. Todas estas possibilidades de pesquisa possibilitaram uma melhor organização da equipe com relação ao cumprimento dos prazos e do envio dos documentos exigidos aos clientes. Também passou a ser possível a realização de atualização de dados dos clientes de grupos empresariais em massa, fazendo assim com que qualquer mudança realizada nas informações de um único contrato seja repassada aos demais.

A gestão da Área que possuía grandes dificuldades com controles do processo através de Excel, também foi bastante beneficiada, pois a ferramenta possibilitou a visão geral do processo por parte da Analista, Supervisão e Coordenação, facilitando o direcionamento e monitoramento da Equipe. A ferramenta também passou a disponibilizar o ANS da equipe de CLIESP de forma instantânea e atualizada e também possibilitou a consulta de ANS por colaborador, possibilitando a análise de produtividade, conforme ANEXO D.

Desta forma é possível verificar que grandes mudanças foram realizadas no processo de gestão de CLIESP desde a transferência ao CSC. Foi possível identificar que as mais significantes se referiram à normatização e padronização dos processos, redução de custos com relação aos envios de documentos e também o desenvolvimento, inclusão e disponibilidade das informações de CLIESP nos sistemas da tke.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização deste estudo, é possível concluir que a luta pela sobrevivência das empresas no atual cenário econômico, faz com que haja uma busca incessante por parte das organizações de um melhor posicionamento competitivo diante de seus concorrentes. As empresas que queiram permanecer como líderes de mercado, precisam pensar diariamente em estratégias competitivas para que consiga aumentar a geração de valor para seus clientes, ser reconhecida pelos seus diferenciais e obterem resultados positivos que contribuam para o seu crescimento.

Para Magalhães (2013), a busca pela geração de valor não se trata somente de uma vontade e decisão da empresa, mas sim de uma necessidade para sua sobrevivência diante da grande competitividade do mercado econômico mundial. Desta forma, é possível perceber que as empresas precisam ter suas unidades de negócios focadas nas estratégias organizacionais se libertando de atividades que são importantes para o andamento dos negócios, mas que são consideradas suportes e não como atividades primordiais do negócio principal da organização.

É possível constatar que estas atividades suportes possam ser centralizadas em um CSC e esta unidade semiautônoma, se preocupe no desenvolvimento de projetos de melhorias e ganhos, fazendo assim, com que as mesmas contribuam indiretamente a melhor prestação de serviços da empresa aos seus clientes e também na conquista por melhores resultados.

Salienta-se que o CSC não pode ser encarado como uma mera centralização de processos, pois seu diferencial se refere na estratégia de foco no cliente, havendo uma preocupação na melhoria da qualidade dos processos, assim como na preocupação de um atendimento mais eficaz e eficiente junto a todas as unidades de negócio, Savoia (2012). O modelo de gestão de um CSC surge da necessidade de aumento da eficiência dos negócios, e em função do aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas tecnologias, possibilita um ambiente com alto desempenho operacional, podendo ser utilizado como uma ferramenta para a obtenção de vantagem competitiva com a criação de valor. (MAGALHÃES, 2013).

É possível constatar que o CSC foi uma das estratégias utilizadas pela tke para manter sua competitividade no mercado, em função da projeção de crescimento de seus negócios e de suas filiais no Brasil. Para Aginsky (SHARED..., 2015), o CSC teve início na tke quando se identificou a necessidade de criação de uma estrutura administrativa que suportasse a empresa em sua estratégia de expansão e que a partir da implantação do CSC seria possível a conexão de todas as filiais em uma única unidade, possibilitando assim maior agilidade e controles na ampliação dos negócios com um custo adequado.

No estudo realizado foi possível realizar a apresentação da empresa tke S/A, incluindo seus ciclos de negócios e o CSC da empresa, onde foi possível identificar que a tke realizou a transferência de diversos processos administrativos das filiais para o CSC, e que dentre os mesmos, o processo de gestão de CLIESP de serviços após a implantação no CSC, teve grandes mudanças que contribuíram para resultados positivos. Foi possível constatar que, após a centralização do processo no CSC, com possibilidades de padronização e procedimentos específicos, atrelados a desenvolvimentos de TI, a Área de CLIESP conseguiu maior qualidade e transparência do processo, bem como redução de custos nos envios das documentações aos clientes.

Também foi possível apresentar o processo de gestão de CLIESP, restrita a área de serviços, ocorrido nas filiais antes da implantação do CSC e verificar a falta de padronização do processo que impactavam na qualidade do processo e também na descentralização de informações importantes ao ciclo para a tomada de decisão.

O estudo possibilitou avaliar o processo de gestão de CLIESP de serviços após a implantação do CSC e constatar que a implantação da Ferramenta de CLIESP contribuiu muito para a melhoria dos processos da área, facilitando o controle de envios e atendimento as exigências dos clientes e também para o controle da demanda da área e análise dos Acordos de Níveis de Serviços. No entanto, os benefícios gerados pela Ferramenta de CLIESP não ficaram exclusivos ao CSC, mas também passaram disponibilizar as unidades de negócios e ao ciclo de serviços, informações relevantes sobre a receita de contratos, em função de dados referentes a bloqueios de faturamentos e relatórios da carteira de CLIESP, auxiliando assim nas tomadas de decisões do negócio.

Para Aguinsky (SHARED..., 2015), o CSC representa um misto entre os processos ligados às áreas transacionais e estratégicas da tke e passou a se tornar um verdadeiro parceiro estratégico da empresa. Desta forma, a partir de todo este estudo, foi possível concluir que a prestação de serviços de um CSC possui como objetivos a melhoria da qualidade e redução de custos dos processos, mas também pode contribuir muito para o desenvolvimento e crescimento de todo o negócio da empresa.

## REFERÊNCIAS

AFFONSO, H. J.; MARTINS, H. C. Centro de Serviços Compartilhados: Impactos da implantação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 11, n.2, p. 191-212, jul./dez. 2010.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. **Administração**. Porto Alegre: AMGH Ed., 2012.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CALAES, G. D. **Planejamento Estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral: Dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: CETEM/MCT/CNPq/CYTED, 2006.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FIUZA, C. CSC 4.0: Além dos Custos das Transações. **Visagio Engenharia de Gestão**, Rio de Janeiro, *blog online*, 03 abr. 2012. Disponível em: <<http://www.visagio.com/blog/2012/04/csc-4-0-alem-dos-custos-das-transacoes/>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

FONSECA, R. C. V. da. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIOVANCARLI, Luíza. Entenda o que é um centro de serviços compartilhados. **Última instância**, [S.l.], 30 out. 2013. Disponível em: <<http://ultimainstancia.uol.com.br/fenalaw/entenda-o-que-e-um-centro-de-servicos-compartilhados/>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

GUERREIRO, R. V.; SOAVISNKY, E. R. W. A utilização de Centro de Serviços Compartilhados como Estratégia Competitiva. **Administração de Empresas em Revista**, v. 12, n. 13, 2013. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/712>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

HONG, Y. C. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

JÁCOME, B. S. Dez recomendações para implantação do Centro de Serviços Compartilhados. **Visagio Engenharia de Gestão**, Rio de Janeiro, *blog online*, 05 dez. 2012. Disponível em: <<http://www.visagio.com/blog/2012/05/dez-recomendacoes-para-implantacao-do-centro-de-servicos-compartilhados/>>. Acesso

em: 20 mar. 2016.

MAGALHÃES, C. **Como Alavancar vantagem competitiva através de Centro de Serviços Compartilhados**: estratégia para maximizar o valor em sua organização. São Paulo: All Print Editora, 2013.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia Empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implantar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2014.

PINTO, J. A. de S. **Um novo modelo de implementação de Serviços Partilhados**. 108f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação)-Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Portugal, Braga, 2009. Disponível em: <[https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9551/1/Tese\\_Agostinho%20Pinto\\_2009.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9551/1/Tese_Agostinho%20Pinto_2009.pdf)>. Acesso em: 05 mar. 2016.

PORTER, M. E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para as organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTOS, V. dos; CANDELORO, R. J. **Trabalhos acadêmicos**: uma orientação para pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006.

SAVOIA, F.; SANTOS, W. Entenda melhor a diferença entre um CSC e a centralização de serviços. **Visagio Engenharia de Gestão**, Rio de Janeiro, *blog online*, 10 ago. 2012. Disponível em: <http://www.visagio.com/blog/2012/08/entenda-melhor-a-diferenca-entre-um-csc-e-a-centralizacao-de-servicos/>. Acesso em: 19 mar. 2016.

SCHULMAN, D. S.; DUNLEYAVY, J. R.; HARMER, M. J.; LUSK, J. S. **Shared Services**: Serviços Compartilhados. São Paulo: Makron Books, 2001.

SHARED SERVICES NEWS. Entrevista com Filipe Aguiusky. **Shared Services News**, Rio de Janeiro, n. 48, p. 40-48, nov./dez. 2015.

SILVA, J. A. T.; SANTOS, R. F. dos; SANTOS, N. M. B. F. **Criando Valor com Serviços Compartilhados**: aplicação do *Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

THYSSENKRUPP ELEVADORES. **Centro de Serviços Compartilhados**: apresentação geral. [S.l.], set. 2011. Livro eletrônico.

\_\_\_\_\_. **Centro de Serviços Compartilhados**: missão e visão. [S.l.], [201-]. Livro eletrônico.

\_\_\_\_\_. **A empresa.** [S.l.], 2014. Disponível em:  
<<http://www.thyssenkruppelevadores.com.br/pt-BR/empresa/>>. Acesso em: 18 mar.  
2016.

\_\_\_\_\_. **Estruturação e Implementação do Centro de Serviços  
Compartilhados:** Estudo de Viabilidade do CSC – Relatório. [S.l.]: abr. 2010. Livro  
eletrônico.

\_\_\_\_\_. **Ferramenta de Gestão de Clientes Especiais no Sistema AIT da tke.**  
[S.l.], mar. 2016. Livro eletrônico.

\_\_\_\_\_. **Manual do Colaborador.** [S.l.], [20--]. Livro eletrônico.

## ANEXO A – Relatório de prestação de serviços de dezembro de 2011





## ANEXO C – Painel Geral Ferramenta de Clientes Especiais no AIT

AIT - Aplicações Integradas thyssenkrupp

**Painel Geral de Clientes Especiais**  
Gestão Administrativa » CSC - Centro de Serviços Compartilhados » Gestão de Clientes Especiais » Painel Geral de Contratos de Clientes Especiais

Total de linhas por página: 50

**Filtro**

Nº Contrato:  Nº Ordem:  Cliente:  Abrang: Reg + s/Grupo Intervalo NF:  a  Cep:  E-mail:  Limpar Filtrar

Status: Todos Aguardando Faturamento Aguardando Validação Aprovado Apto a Enviar

Filial: Todas 5003 - SAO PAULO 5004 - RIO DE JANEIRO 5005 - CURITIBA 5006 - BRASILIA

Grupo Empresarial: Todos

Classe: Todos

Documentos: Todos

Doc.Recebidos: Ambos

Mtv.Bloq: Todos

Bliq.Motivo: Ambos

Bliq Faturamento SAP: Ambos

Forma de Envio: Todos

Prazo de Entrega: Todos

Data inicial:  Data final:

Status	Blq	Filial	Contrato	Ordem	Compet.	Seq.	Valor	Ordem	Notif.	Cliente	Cep.	Prazo	Grupo Empresarial	Cod. Bloq	Nº NF	P.Comp.	Farol
AGUARDANDO VALIDAÇÃO		5051 - SS	129979									15					×
AGUARDANDO VALIDAÇÃO		5051 - SS	120469									15					×
AGUARDANDO VALIDAÇÃO		5051 - SS	55692									20					×
AGUARDANDO VALIDAÇÃO		5044 - CS	71683									20					×
AGUARDANDO VALIDAÇÃO		5051 - SS	10371								90010-030	15					✓
AGUARDANDO VALIDAÇÃO		5051 - SS	112209								90160-091	10					✓
AGUARDANDO VALIDAÇÃO		5051 - SS	94797								90230-010	30					×
AGUARDANDO VALIDAÇÃO		5052 - GR	57881								95150-000	15					✓

## ANEXO D – Cockpit e ANS Ferramenta de CLIESP AIT

Status	No prazo		Fora do prazo		Total	
	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
PENDENTE	45	1,7	154	5,7	199	7,4
APTO A FATURAR	0	0,0	6	0,2	6	0,2
AGUARDANDO FATURAMENTO	2	0,1	2	0,1	4	0,1
FATURADO	86	3,2	10	0,4	96	3,6
APTO A ENVIAR	3	0,1	0	0,0	3	0,1
ENVIADO	2.356	87,6	25	0,9	2.381	88,5
<b>Total</b>	<b>2.492</b>	<b>92,7</b>	<b>197</b>	<b>7,3</b>	<b>2.689</b>	<b>100,0</b>

Cockpit ANS

