

# **Alavancagem de Valor na Federação das Indústrias do Estado do Amazonas através de Centro de Serviços Compartilhados**

## ***Leverage value at the Federation of Industries of the State of Amazonas through Shared Services Center - Caso Prático***

Nome Autor: Carlos Magalhães

carlos@magalhaes.net

### **Resumo**

O presente trabalho descreve, utilizando uma metodologia de estudo de caso, a implementação de Serviços Compartilhados na Federação das Indústrias do Estado do Amazonas, Brasil.

A relevância deste artigo, centra-se na aplicação de Serviços Compartilhados numa federação de indústria, onde poucos casos são conhecidos. É descrita, de forma pormenorizada as várias etapas do projeto, assim como a estruturação iniciada em todas as entidades que fazem parte desta confederação. Para uma melhoria da qualidade dos serviços prestados, é dado particular realce, aos resultados obtidos com o sistema de gestão da demanda desenvolvido em ferramenta BPMS, assim como, para atingir maior versatilidade e eficácia, com a implementação de uma ferramenta de business intelligence.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados; Centro de Excelência; BPMS; Gestão da Demanda; Modelos de Governança e Business Intelligence.

### ***Abstract***

*This paper describes the implementation of shared services in Federação das Indústrias do Estado do Amazonas, Brasil, using a case study methodology.*

*The relevance of this paper focus in the implementation of shared services in industry federation, where few cases are known. It is described in detail the various stages of the project, as well as the structure started in all the entities that of this confederation. To improve the service quality, it is given particular relevance, the results obtained with implementation of the management demand system developed in BPMS tool, as well with the implementation of a business intelligence tool, to achieve greater versatility and efficiency.*

*Keywords: Shared Services Center; Center of Excellence; BPMS; Demand Management; Governance Models and Business Intelligence.*

## **1. INTRODUÇÃO**

A investigação suportada por estudo de caso tem assumido maior importância no contexto académico como sendo uma metodologia onde se pretende aprofundar e sistematizar a abordagem a um caso, estudando as suas principais características e problemáticas e apoiando assim os investigadores na produção de conhecimento.

Yin (1994), vem afirmar o método de estudo de caso é o que melhor se adequa quando se pretende estudar uma situação que raramente foi estudada e de que pouco se conhece, Também Nevado (2004) citando vários autores, refere que, quando a investigação se centra em áreas menos conhecidas, quando existe pouca

experiência e pouca teoria disponível para servir de suporte, o método de estudo de caso é bastante útil para a aquisição de conhecimentos e para o estabelecimento de hipóteses para futuras pesquisas.

Efetivamente, este é o caso da implementação de um Centro de Serviços Compartilhados no Brasil, onde apesar de conhecidos casos de sucesso nas principais multinacionais instaladas no país, na administração pública brasileira, se encontra ainda numa fase embrionária, princípio qual, a metodologia de estudo de caso foi considerada como relevante para o contexto e os objetivos a atingir neste estudo.

Neste contexto, o objetivo de estudo deste caso é conhecer as principais dificuldades e sucessos na implementação de serviços compartilhados, onde, a cultura organizacional e questões políticas constituem as principais fontes de dificuldades, com situações de resistência à mudança bem típicas da gestão pública brasileira, mas onde uma boa gestão de pessoas, o correto direcionamento das lideranças, com informação permanente sobre as evoluções verificadas, motivação e benefícios, funcionarão como as chaves do sucesso de qualquer novo projeto.

Serviços Compartilhados são definidos como uma estratégia colaborativa em que um subconjunto de funções existentes é reunido numa nova unidade de negócio autónoma que possui uma estrutura de gestão concebida para promover a eficiência, a geração de valor, redução de custos e melhorar os serviços prestados [Bergeron, 2003].

Segundo Bergeron e Schulman *et. al.*, os serviços compartilhados não se traduzem somente em ganhos de eficiência mas de eficácia [Bergeron, 2003] e [Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999]. A uniformização e reengenharia dos processos, a especialização, o compartilhamento de conhecimento e a aplicação das melhores práticas que conduzem à melhoria na qualidade e nos níveis de serviço estão relacionados com a eficácia e [Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999].

Centros de Serviços Compartilhados são estruturas de governança centralizadas, caracterizadas por alcançarem economias substanciais de escala e escopo, porque a aquisição de bens e serviços é feita na escala mais ampla possível dentro da organização. A centralização das equipas pode ainda eliminar funções redundantes e melhorar ou clarificar o alinhamento das diversas organizações em função da estratégia do grupo. [Pinto e Amaral, 2014].

## **2. A FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO AMAZONAS**

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) é a instituição máxima de organização do setor industrial brasileiro. Coordena um sistema formado por 27 federações de indústria dos estados e do Distrito Federal. A CNI foi criada em 12 de agosto de 1938, com a missão de "Defender e representar a indústria na promoção de um ambiente favorável aos negócios, à competitividade e ao desenvolvimento sustentável do Brasil." [Sítio da CNI].

No estado do Amazonas, a base de sustentação desse modelo é o Polo Industrial de Manaus (PIM), que atualmente conta com mais de 600 empresas instaladas, que faturaram em 2008, mais de US\$ 30,1 bilhões,

gerando mais de 100 mil empregos diretos e mais de 400 mil indiretos. O PIM é o suporte do Estado do Amazonas, permitindo alcançar a terceira posição no ranking de estados brasileiros que mais arrecadam com o setor industrial.

O Sistema FIEAM é composto pelas entidades:

- Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM) tem como missão institucional representar a indústria no Estado do Amazonas, promover e apoiar ações para melhoria da sua competitividade e responsabilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Estado. Para isso, a FIEAM realiza alianças e parcerias com governos, empresas e instituições nacionais e internacionais, com o propósito de fortalecer o setor industrial no estado;
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) no cumprimento de sua missão, o SENAI atua por meio de serviços, projetos e programas nas áreas de Educação Profissional, Serviços Técnicos e Tecnológicos e Inovação Tecnológica.
- Serviço Social da Indústria (SESI) no cumprimento de sua missão, o SESI atua por meio de serviços, projetos e programas nas áreas de educação, saúde, lazer e responsabilidade social voltados para a indústria, o industrial e seus dependentes.
- Instituto Euvaldo Lodi (IEL) tem como missão “ampliar a competitividade das empresas do Estado do Amazonas, em cooperação com instituições de fomento, apoio à inovação, empreendedorismo e capacitação empresarial.
- O Sistema FIEAM possui aproximadamente 2.000 profissionais diretos e indiretos.

### **3. O CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO SISTEMA FIEAM**

Por iniciativa própria, um Centro de Serviços Compartilhados foi criado em 2005 com o objetivo de centralizar o atendimento aos processos administrativos e financeiros para as entidades competentes do Sistema FIEAM. Em 2013, o Diretor Administrativo, ao assumir a gestão do CSC, observou que era o momento de promover uma atualização e modernização dos processos, controles e estruturas do CSC com maior eficiência e qualidade dos serviços prestados às entidades e com a anuência, visão organizacional e empreendedora do presidente, começou assim um projeto de Reestruturação do CSC da FIEAM.

### **4. O PROJETO DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

O objetivo específico definido para este projeto, foi o de proporcionar a melhoria dos resultados do Sistema FIEAM mediante a reformulação de processos operacionais.

Para a concretização destes objetivos, foram definidas um conjunto de ações, com base no aumento da efetividade dos processos internos e com foco nos negócios [Magalhães 2014]:

- A simplificação das atividades, a fim de aumentar a integração e a racionalização entre os processos de negócio e de suporte;
- A implantação da gestão por processos com adequação aos níveis de autoridade e responsabilidade, definidos pela organização;
- A avaliação de resultados por meio de uma sistemática de monitoramento e análise de desvios dos indicadores de desempenho dos processos, e;
- O incentivo ao constante questionamento dos processos, sempre visando à melhoria dos resultados.
- A figura 1, o cronograma inicial do projeto, representa o plano traçada para os primeiros 100 dias da sua implementação.

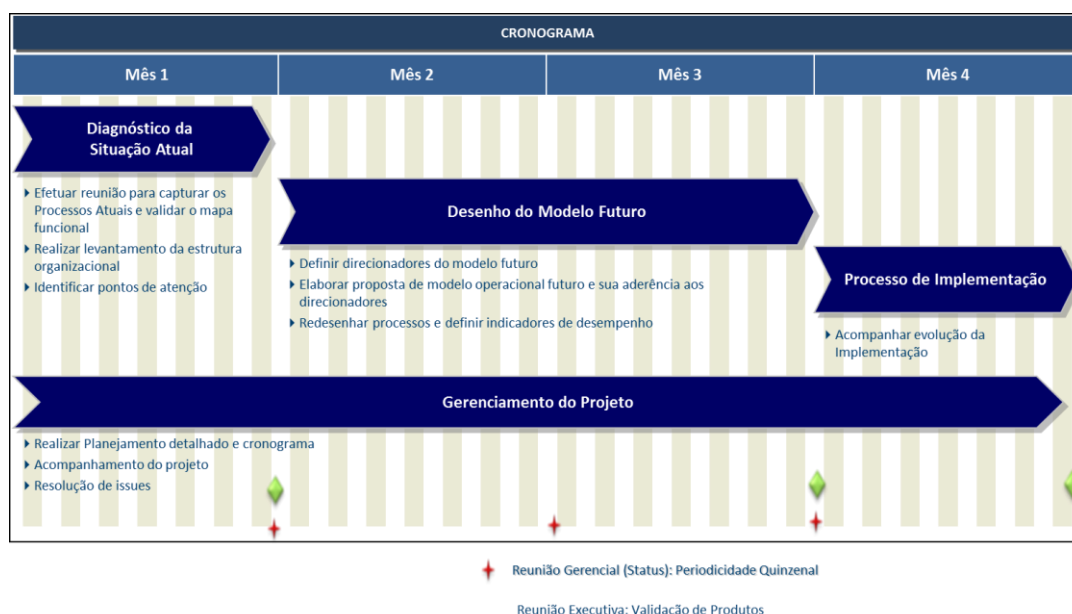


Figura 11 - Cronograma Inicial do Projeto

Com esta fase foi possível estruturar um Plano de Ação para direcionar as ações representado pelo Roadmap da figura 2.

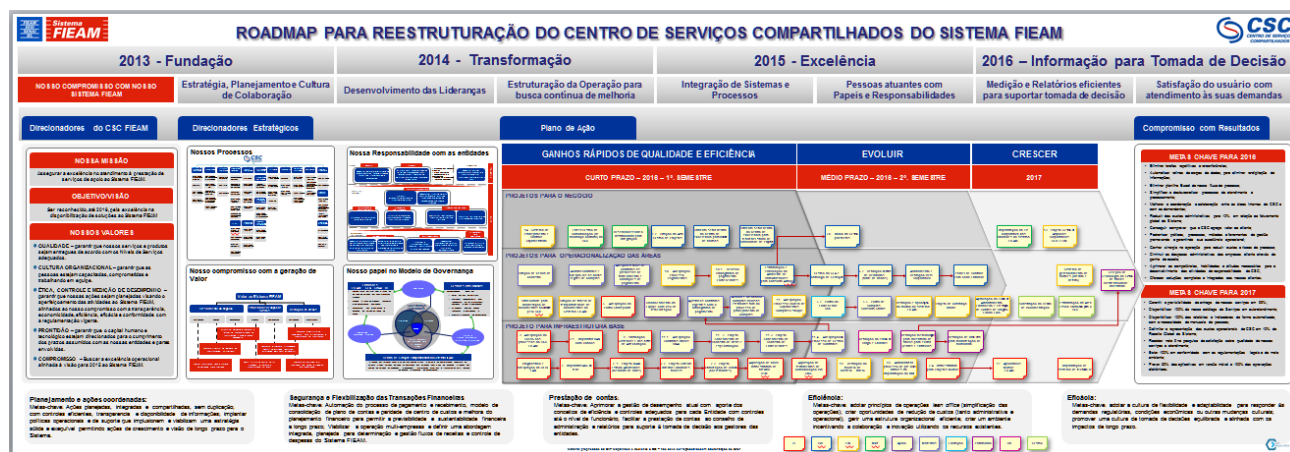


Figura 12 - Roadmap para Implantação CSC

## 5. A ESTRUTURAÇÃO

O projeto iniciou-se com workshops sobre os conceitos modernos de Serviços Compartilhados. Os principais resultados destas reuniões foram:

- O alinhamento dos papéis e responsabilidades futuros;
- O compromisso das entidades clientes em alinhar suas operações com os processos do CSC e as variáveis do Acordo de Nível de Serviços (ANS) a ser definido.
- Definição de líderes de cada área do CSC para realização das iniciativas necessárias ao processo de reestruturação.
- O desenvolvimento de uma cultura de serviços e definição da missão, visão e metas do CSC.

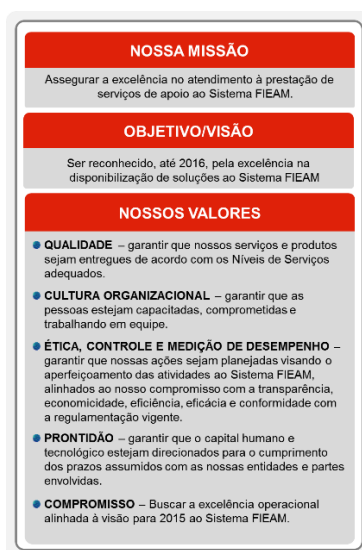


Figura 13 - Definições culturais para o CSC FIEAM

## 6. O MODELO DE GOVERNANÇA

Um novo modelo de governança foi discutido com o objetivo de alinhar papéis e responsabilidades entre as entidades do Sistema FIEAM, agora com uma estrutura, mesmo não institucional, mas com representação e papel formal na estrutura organizacional do Sistema FIEAM.

A premissa definida para o novo modelo de governança foi o foco das atividades que cada processo e atividade das entidades deveriam ter na cadeia de valor do Sistema FIEAM.

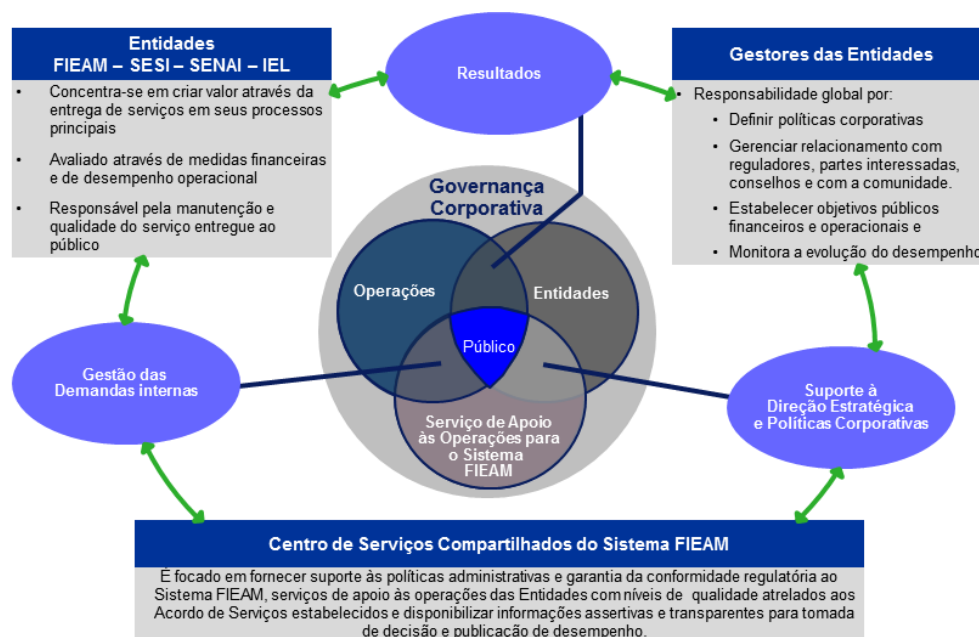


Figura 14 - Modelo de Governança

Como consequência, o novo organograma do Sistema FIEAM ficou conforme figura seguinte.

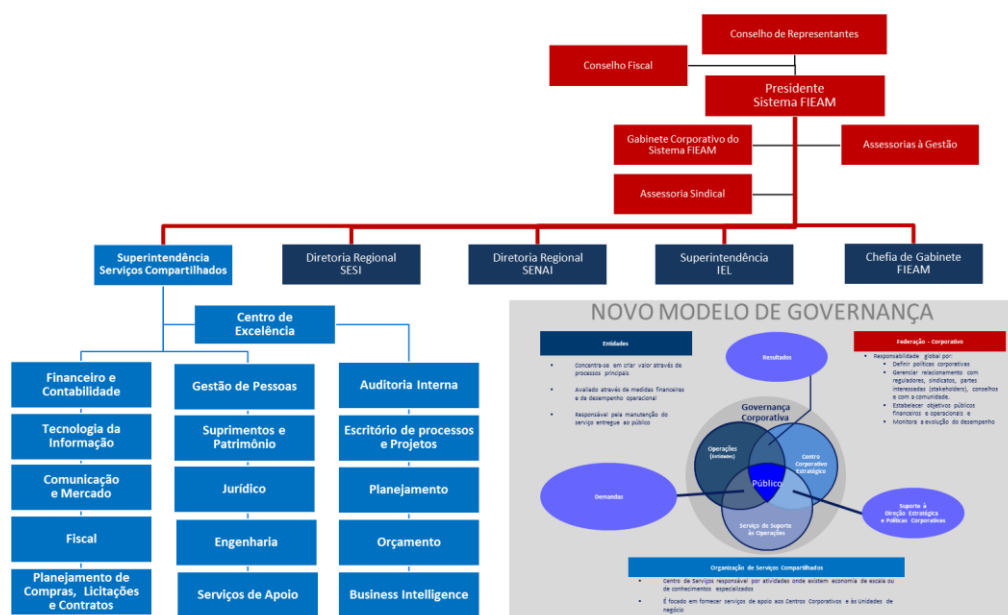


Figura 15 – Estrutura organizacional Sistema FIEAM remodelada

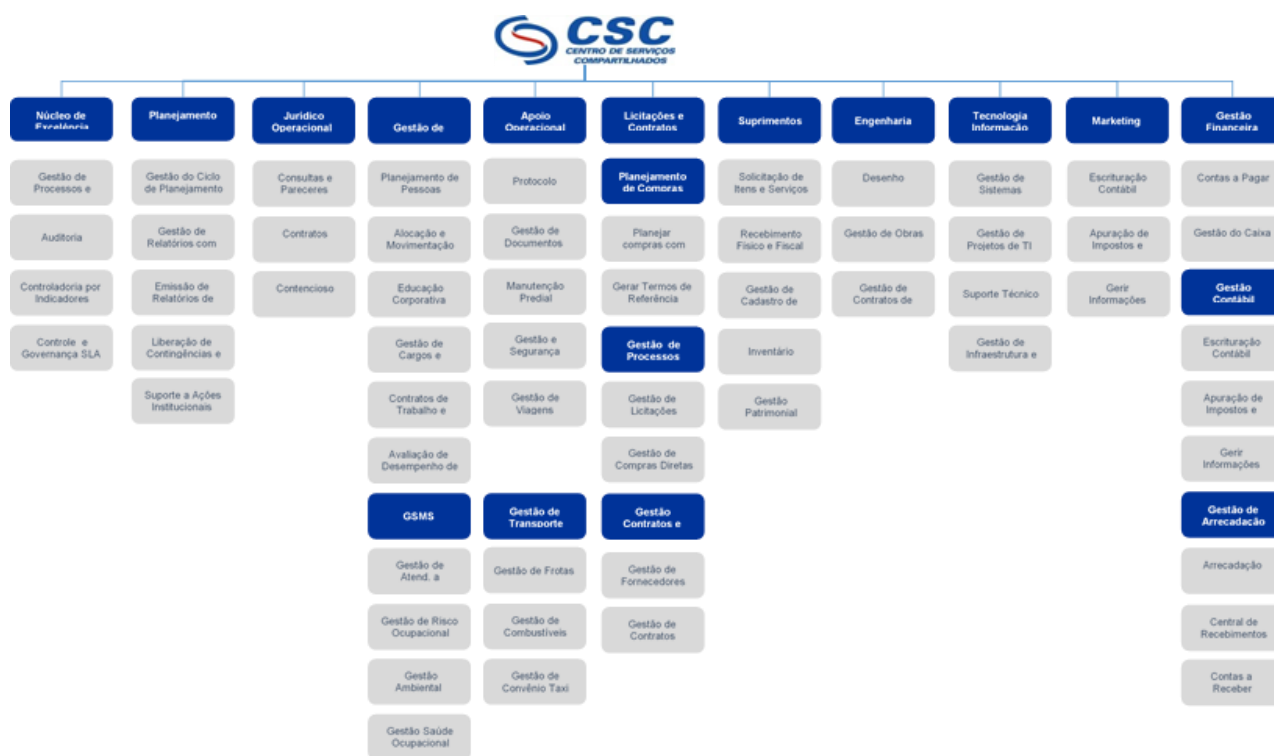


Figura 16 - Processos CSC FIEAM

## 7. O REDESENHO DOS PROCESSOS

Definida a parte organizacional, iniciou-se a estruturação operacional. Optou-se por utilizar o conceito de processo *end-to-end* para redesenho da operação do CSC, ou seja, um único fluxo, integrando todas as

atividades dos processos envolvidos no CSC, com isto eliminou-se retrabalhos, pontos duplicados, “buracos” entre as áreas componentes do CSC.

## 8. O ALINHAMENTO DOS PROCESSOS COM TECNOLOGIA

Foi compreendido pela organização que a operações dos serviços compartilhados estariam servindo agora como incubadora para inovação tecnológica no Sistema FIEAM. As estruturas e processos dos serviços compartilhados e as demais entidades tirariam vantagem da inovação tecnológica.

Sendo assim a Tecnologia da Informação (TI) passou a ser utilizada como diferencial no processo de transformação. O foco da área de TI foi automatizar os fluxos de informação com ferramentas integradas. Todas as ferramentas empregadas devem possuir capacidade de interconexão para garantir a fluidez, agilidade, transparência do fluxo de operação no Sistema FIEAM.

## 9. O CENTRO DE EXCELÊNCIA E A MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

O Centro de Excelência (*CoE – Center of Excellence*) foi criado para suportar a maturação dos processos das áreas do CSC e prover melhorias às demandas das entidades.

O *CoE* como refere Marciniak (2012), é uma área organizada com pessoas e metodologias para implantar projetos que alavancem resultados na organização. O propósito do *CoE* seria monitorar os processos e integrar as iniciativas (modernização, eficiência, redução de custos e embora subordinado ao CSC, com o passar do tempo, integrou-se a um comitê de gestores para solicitar melhorias em todas as entidades e este tem a co-responsabilidade de implantá-los.

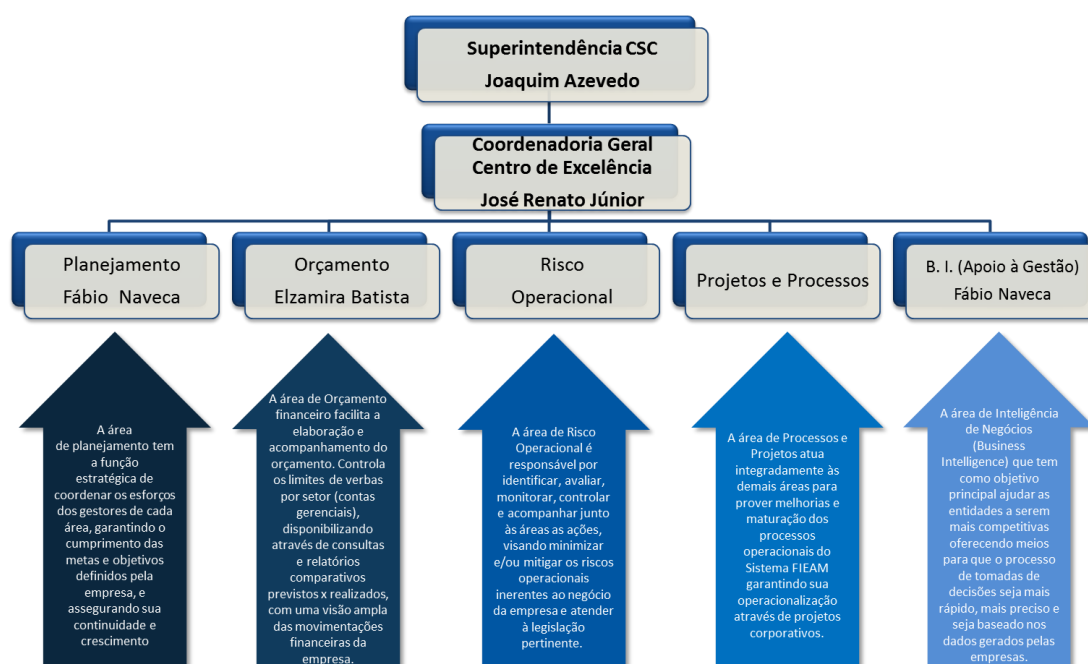




Figura 7 - Organograma Centro de Excelência

## 10. IMPLEMENTAÇÃO DO SGD NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CSC

O Sistema Gestão de Demanda (SGD), é um fluxo operacional especificamente para gerenciar o processo de relacionamento com o cliente, buscando garantir que todas as demandas abertas serão atendidas. O sistema apresenta-se em forma de **Portal** podendo ser acessado através da intranet ou Extranet e trouxe as seguintes funcionalidades:

- Workflow integrado;
- Gerenciamento de tempo para cada serviço;
- Possibilidade de precificação do Serviço;
- Painel de controle dos indicadores operacionais;
- Tela para gerenciamento das demandas.

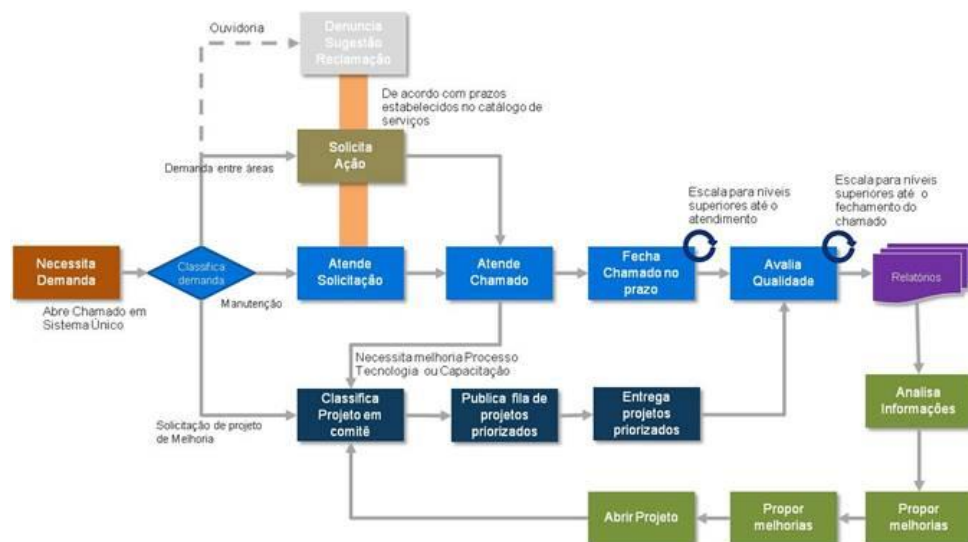


Figura 8 - Macro fluxo do Gestão de Demandas

A interface do CSC com as unidades de negócio deve ser realizada por meio de um Portal de processos, utilizando-se de ferramenta BPMS modelada às demandas de um CSC.

Algumas características apresentadas pelo sistema:

- Monitoramento dos processos em tempo real;
- Controle ANS – Acordos de Nível de Serviço;
- Dashboards sob o status do chamado por área gestora e consolidada pelo CSC e CoE;
- Processo de "scalation" com temporizador automático para cada chamado;

- Disponibilizar informações para serem carregadas no BI e permitir análises multidimensionais.

## 11. A FERRAMENTA BUSINESS INTELLIGENCE

O CSC adquiriu uma ferramenta de *business intelligence* para transformar os dados coletados em informação financeira e volumétricas sobre o CSC, assim a equipe de Gestão de demanda poderia, além do monitorar a evolução do CSC, disponibilizar relatórios e planos de ação para os líderes das áreas.

Após 3 meses de utilização a ferramenta foi compartilhada com as demais entidades, comprovando, assim, a missão da TI de disponibilizar tecnologias para as demais entidades com ganho de escala e inovação.



Figura 9 - Ciclo de Benefícios Business Intelligence

## 12. CONCLUSÕES

De acordo com a literatura sobre o tema, o principal objetivo apontado para a implementação dos serviços compartilhados centra-se na redução dos custos operacional. O caso objeto desta análise, veio assumir ainda maior importância por ser aplicada a uma corporação empresarial com aspectos de gestão pública, tendo-se concluído, que a estratégia seguida, permitiu ganhos além da simples redução de custos, como ganhos ao nível da eficiência e o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua, sendo um excelente instrumento para de transformação no setor público, no específico caso brasileiro, mas não limitado a este [Magalhães 2014].

Da análise sobre as lições aprendidas com a implementação deste projeto, foram identificados como principais benefícios da reestruturação do CSC FIEAM:

- Melhoria na qualidade das atividades e consequentemente das informações (melhoria de processos e informações) – redução de 30% do processo;

- Eliminação de etapas repetitivas de processos e de duplicidade de funções (96%);
- Redução de custos nos processos (20%);
- A definição de modelo de gestão baseado em foco de gestão.
- A definição da abrangência dos serviços contidos no CSC, através de ANS reduzindo conflitos e alinhando expectativas sobre qualidade e prazo de entregas;
- Estes indicadores forma medidos através da coleta de informações da ferramenta BI e dos controles operacionais e financeiros da organização.
- Considerando as influências do setor público e, consequentemente, as influências diretas de stakeholders políticos e diretrizes governamentais, seja política ou financeira, o caso do Sistema FIEAM, demonstra que, se bem planejado e com efetivo patrocínio e visão organizacional de seus dirigentes, é possível atingir padrões de excelência equivalentes e superiores obtidos em empresas de capital privado.

### **13. REFERÊNCIAS**

- Bergeron, Bryan P. Essentials of knowledge management / Bryan Bergeron. John Wiley & Sons, 2003.
- Magalhães, C. Como alavancar vantagem competitiva através de um Centro de Serviços Compartilhados, Edição 1 (2014)
- Marciniak, R. Center of Excellence as a Next Step for Shared Service Center. Journal of International Scientific Publication: Economy & Business, ISSN 1313-2555; 6, 2012.
- Pinto, A. & Amaral, L. (2014) A Model for Managing Organizational Knowledge in the context of the Shared Services supported by the E-Learning - The 9th International Conference on Knowledge, Information and Creativity Support Systems, University of Cyprus, Nicosia, 2014, ISBN 978-9963-700-84-4
- Quinn, B., Cooke, R., & Andrew, K. (2000). Shared Services: Mining for Corporate Gold. Great Britain. Pearson Education Limited.
- Schulman D., Harmer M., Dunleavy J. e Lusk J., Shared Services: Adding Value to the Business Units. John Wiley & Sons, Inc, 1999.