

Artículo No. 06. Rodrigues, Cannarozzo (2017). Problema Produtividade em Serviços de Centros de Serviços Compartilhados: Uma Revisão Sistemática. Semilleros 4 (8), 70-83

PRODUTIVIDADE EM SERVIÇOS DE CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

PRODUCTIVITY IN SHARED SERVICES CENTERS SERVICES: A SYSTEMATIC REVIEW

Rodrigues Q. Tatiana.¹, Cannarozzo T. Maria A.²

Resumo. Este artigo revisa a literatura buscando métodos de mensuração da produtividade considerando a especificidade do setor de serviços, suas diferenças tanto na natureza intangível de seus negócios quanto na percepção e participação do cliente nos processos que tangem o Centro de Serviços compartilhados. Foram pesquisados periódicos nacionais e internacionais e selecionados conforme sua relevância ao assunto, abrangendo o período de 15 anos, devido à limitada literatura sobre produtividade no contexto de operações de serviços de CSC. A partir da análise dos resultados da revisão sistemática, obteve-se que as principais métricas utilizadas para mensurar a produtividade em serviços de CSC são baseadas no conceito de Acordo de Nível de Serviço assim como no uso de indicadores tradicionais utilizados na indústria. Porém, métricas como a percepção de qualidade do cliente, a sua satisfação e outros construtos vinculados à experiência do cliente no processo de serviços, são importantes para avaliar a eficiência dos serviços, principalmente nas atividades de front office e devem ser consideradas na avaliação de produtividade dos CSC.

Palavras Chave. Produtividade em Serviços, Indicadores, Serviços, Centro de Serviços Compartilhados.

Abstract. This article reviews the literature looking for methods of measuring productivity considering the specificity of the services sector, its differences both in the intangible nature of its business and in the perception and participation of the customer in the processes that go to the Shared Services Center. National and international journals were searched and selected according to their relevance to the subject, covering the period of 15 years, due to the limited literature on productivity in the context of SSC service operations. From the analysis of the results of the systematic review, it was obtained that the main metrics used to measure productivity in SSC services are based on the concept of Service Level Agreement as well as on the use of traditional indicators used in industry. However, metrics such as the perception of customer quality, its satisfaction and other constructs linked to the customer experience in the service process, are important to evaluate the efficiency of services, especially in front office activities and should be considered in the evaluation of productivity in the SCC.

Key Words: Productivity in Services, Indicators, Services, Shared Services Center.

¹ Rodrigues Q. Tatiana Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

INTRODUÇÃO

Organizações voltadas a serviços estão inseridas no segmento de maior e mais rápido crescimento da economia mundial (SAHAY, 2005).

Visto a importância deste setor é relevante o bom desempenho na produtividade e eficiência desse setor, porém não existem métodos de mensuração de produtividade e eficiência para as atividades de serviços amplamente divulgados academicamente (JOHNSTON; JONES, 2004).

Uma ferramenta importante para a melhor tomada de decisão e auxílio à gestão deste setor em crescimento são os indicadores, porém estes possuem entraves pela especificidade do negócio. Os processos de negócios em empresas do setor de serviço são distintos entre si, não podendo serem vistos e geridos da mesma forma. Por conseguinte, Calabrese (2012), para vistas de eficiência e produtividade, analisa os processos em serviços criando uma divisão entre back office e front office. Back office consiste em atividades de apoio onde a eficiência está atrelada a graus mais elevados de intensidade de trabalho enquanto o front office é caracterizado por atividades voltadas com interferência de clientes e tem sua orientação voltada à satisfação do cliente.

Um exemplo de unidade de operações que desempenha atividade meio e comum em grandes empresas de serviços é o Centro de Serviços Compartilhados (CSC). O CSC constitui o setor responsável por agrupar atividades administrativas transacionais, de escala e operacionais, e em alguns casos atividades com interação com cliente, são as atividades de front office que, por terem esse impacto, indicadores relacionados a qualidade percebida e a satisfação do cliente devem ser considerados como medidas de produtividade e eficiência. Também existem no CSC as atividades de back office, sem contato com cliente final, onde a padronização é importante para a produtividade e eficiência, como enfatiza Triplett e Bosworth (2003) no seu estudo ao relatar a importância de padronizar atividades de back office no setor de serviços.

Calabrese (2012), embora dívida as atividades em front e back office, e discuta suas diferenças, traz a luz da discussão a carência de literatura sobre as formas de mensurar a produtividade das atividades realizadas destacando que, embora alguns estudos expõem as peculiaridades de cada “sub divisão”, os mesmos não concretizam de fato métodos de mensuração ou indicadores, permeando apenas o tema.

Portanto, a lacuna existente na literatura sobre estas peculiaridades da produtividade no setor de serviços, principalmente no que tange a Centro de Serviços Compartilhados são a justificativa sobre este estudo que se propõe inicialmente a discorrer sobre a escassa literatura sobre produtividade e eficiência em serviços e seus métodos de mensuração

PRODUTIVIDADE EM SERVIÇOS

Devido a origem das pesquisas sobre produtividade surgirem no meio industrial, o constante estudo e inovação em métodos e sistemas focados nesse setor podem ser a razão de historicamente haver uma negligência em relação a produtividade e eficiência no contexto de serviços (RUTKAUSKAS et al., 2005). E mesmo com a importância da produtividade como indicador de gestão em serviços, existe pouca pesquisa empírica para esse tema, como corroboram Johnston e Jones (2004) e Calabrese (2012).

Um dos entraves do uso de indicadores na gestão de processos de serviços também se dá pela especificidade do setor. Os processos em empresas de serviços são distintos entre si, não podendo serem vistos e geridos da mesma forma.

No que tange ao front office, Grönroos e Ojasalo (2015) inteiram também que a produtividade em serviços não é um sistema fechado de qualidade constante, precisando ser analisada a interação de diversos fatores, como percepção do cliente interno ou externo e fluxo entre processos. Uma maior percepção de qualidade dos clientes pode trazer como consequências, maior satisfação, intenções de recompra e lucros para a empresa (GERSCH et al., 2011)

Ainda os autores Gersch, Hewing e Schöler (2011) introduzem a ideia que o cliente é um “co-criador” de valor, pois empresas não deveriam conceber processos de forma independente, onde o cliente não é ouvido acarretando assim em distanciamento. Logo, visto a importância do valor gerado ao cliente e sua coautoria no mesmo, alguns autores sugerem métricas para relacionar a produtividade à qualidade percebida pelos mesmos (SHEHADEH et al., 2016).

Na literatura, a ideia de a qualidade estar relacionada a produtividade também foi utilizada em cenários onde a eficiência dos serviços não estava relacionada a questões financeiras como relatam Thanassoulis et al. (1995). Os autores propõem duas variáveis de desempenho em seu estudo de eficiência operacional nos serviços de tratamento médico perinatal no Reino Unido, a primeira é a percepção de qualidade dos serviços de saúde e a segunda a taxa de sobrevivência dos bebês que correm risco de morte.

No que se refere a processos no back office, Triplett e Bosworth (2003) trazem para a discussão a padronização e autonomia utilizando ferramentas como softwares para a gestão dessas atividades, facilitando a medição de desempenho e eficiência.

Produtividade em Centro de Serviços Compartilhados

Centro de Serviços Compartilhados (CSC), do inglês Shared Service Center, são unidades de negócio com um conceito organizacional que têm como objetivo consolidar os processos de suporte de uma empresa dentro de um único setor, centralizando-os e gerindo os mesmos. O CSC tem o corte de custos como um importante condutor o um claro foco sobre clientes internos (SCHULZ; BRENNER, 2010).

No que diz respeito aos tipos de serviços do CSC, geralmente oferecem "serviços de apoio". A segregação desses serviços visa facilitar as atividades centrais das organizações, mas não são próprias funções essenciais segundo os autores Schulz e Brenner (2010). Os centros de serviços compartilhados seriam particularmente adequados para oferecer o que são chamados serviços "transacionais" servindo de apoio à empresa (RAUDLA; TAMMEL, 2015). Anssen e Joá (2006), sugeriram que os serviços compartilhados podem oferecer vários benefícios para o setor público, tais como redução de custos, melhoria do acesso à inovação e, permitindo um foco maior sobre as operações fundamentais.

Como métrica de produtividade de serviços é utilizado o conceito de ANS (Acordo de Nível de Serviço) e KPIs (indicadores de desempenho) que medem a capacidade produtiva e o desempenho do trabalho. Os ANS definem as relações contratuais e métricas detalhadas a modo de gerir as expectativas dos clientes sobre o nível de serviço que podem esperar receber (HOWCROFT e RICHARDON, 2012) por exemplo, a gerência pode acordar que um serviço de cadastro de fornecedores deve ser 90% atendido no prazo, e esse será o serviço esperado pelo cliente.

Ainda segundo Howcroft e Richardon (2012), enquanto o ANS serve para governar a relação de prestação de serviços, os KPIs são criados internamente como uma maneira de medir a produtividade dos trabalhadores do CSC.

Em determinadas empresas o CSC atende público interno e externo realizando dessa maneira atividade de front office, onde a percepção do serviço pelo público é um fator a ser considerado para a mensuração de produtividade e qualidade. Minnaar e Vosselman (2013) enfatizam que serviços dependentes de personalização e contato direto com clientes podem não ser adequados em uma estrutura centralizada. Jansem e Joa (2014) ressaltam que as atividades de contato ao público, por precisarem ser adaptáveis para cada tipo de cliente, não seguem um modelo de métrica gerencial de sua produtividade fácil de ser medido e aplicado.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser caracterizada com um estudo qualitativo e bibliográfico, onde pretende-se obter dados sobre estudos vinculados a produtividade no setor de serviços, em particular em centros de serviços compartilhados. Para alcançar os objetivos propostos foi conduzida uma revisão sistemática.

A revisão sistemática constitui uma metodologia científica que visa a busca e análise de artigos de uma ou mais áreas da ciência (ALMEIDA et al., 2012). As revisões sistemáticas são consideradas atividades de investigação, embora os dados são provenientes de estudos primários sobre a área de interesse ao invés de partir-se direto para a experimentação.

Este estudo segue as etapas da revisão sistemática propostas por Needleman (2002): i) definição da questão de pesquisa; ii) determinação de critérios de inclusão ao estudo iii) identificação de estratégias de busca; iv) avaliação crítica; v) resume e seleção de dados; vi) conclusões sobre os dados; vii) relato sobre o que é conhecido e desconhecido.

Definição da Questão de Pesquisa

Na primeira etapa da revisão sistemática foi definida como questão de pesquisa o levantamento de abordagens de mensuração da produtividade em serviços, especificamente no contexto dos centros de serviços compartilhados.

Determinação de Critérios de Inclusão ao Estudo:

A segunda fase do método de pesquisa consistiu de uma revisão da literatura sobre o tema de produtividade e indicadores em serviços. Uma vez que este tema é relativamente novo, há pouca pesquisa acadêmica brasileira sobre o assunto o que acarretou a procura por publicações em periódicos, congressos e livros internacionais. Após essa pesquisa foi realizada uma revisão na literatura internacional sobre estudos relacionados a Centro de Serviços Compartilhados, onde foram encontradas discussões sobre o que é um Centro de Serviços Compartilhado, suas características, especificidades, ganhos para a empresa, bem como sua aplicação em serviços públicos e terceirizações. Devido à escassez de estudos vinculados à produtividade em atividades front office de CSC, foi realizada uma revisão da literatura na área de qualidade em serviços para identificar possíveis dimensões de qualidade que poderiam ser aplicadas em CSCs.

Identificação de Estratégias de Busca

Como base de dados de busca foram utilizados o portal capes, ScienceDirect e Isi Web of knowledge, pesquisando pelas seguintes palavras-chave: productivity in services ", " indicators in services, "productivity in shared services center", "shared service center", "productivity indicators", front office, back office, efficiency services e “quality services”. O resultado retornou em torno de 10.043 artigos, na sua grande maioria não brasileiros, destes muitos distantes do tema, principalmente pela abordagem de produtividade em serviços em sistemas públicos ou de áreas da saúde. Assim, a pesquisa então foi restrita somente a artigos cuja área de pesquisa fosse negócios (business), administração e engenharia. Novo filtro foi aplicado para que a pesquisa ficasse restrita a língua inglesa, espanhola e portuguesa. Chegando assim a um número de 106 artigos. A pesquisa foi realizada nos meses de março e junho de 2016 e o período de busca foi de 15 anos pela dificuldade de artigos no tema.

Avaliação Crítica

Avaliando individualmente cada artigo triado, na etapa anterior, dos 106 artigos, (apesar do filtro inicial em administração, negócios e engenharia) 26% ainda estavam relacionados às áreas médicas e odontológicas, não contribuindo de forma direta ou indireta para a pesquisa. Apesar de conterem as palavras chave, 38% dos estudos encontrados não estavam diretamente ligados ao tema de pesquisa apresentando o termo “centro de serviços compartilhados” em seu contexto, bem como não mencionaram métodos de mensurar a produtividade nem indicadores em sua gestão.

De forma semelhante estudos sobre departamento de recursos humanos e métodos de gestão deste tipo de setor representaram 15% sobre a pesquisa realizada, não contribuindo significativamente para a revisão em questão. Portanto, 21% (25 artigos) dos artigos triados anteriormente trazem contribuição significativa para o estudo, tratando dos temas procurados na revisão sistemática ou agregando conceitos interessantes, como Calabrese (2012) que divide o processo de serviços em atividades de back office e front office tratando de forma diferente os conceitos de produtividades em cada um desses “subsistemas” do contexto de serviços.

Resumo Seleção Dados

Os dados encontrados nos 25 artigos triados e representativos para a pesquisa foram resumidos e tabelados sintetizando dessa forma as informações conforme o tema e palavras chave desse presente estudo, assim dando sequência a revisão sistemática. Nesta etapa pode-se verificar algumas repetições de referencial teórico utilizado na construção dos artigos.

Conclusões Sobre os Dados

A partir da síntese anterior, nesta etapa foram retiradas as repetições, os artigos foram separados por periódicos, relevância acadêmica, área de conhecimento e por país. Para a análise do estudo, os artigos foram separados em assuntos usando os termos sobre qualidade em serviços, mensuração de produtividade em serviços e centros de serviços compartilhados, pois não foi encontrado artigo que contemplasse os 3 temas principais desse estudo conjuntamente.

Relato Sobre o Que é Conhecido e Desconhecido

Nesta etapa é separado o que através da pesquisa foi exposto e quais as limitações que não foram superadas na busca da literatura presente

RESULTADOS:

Após a aplicação do método de pesquisa é importante destacar que não foi encontrado diretamente na literatura referência direta ao tema chave desta pesquisa, a produtividade em centro de serviços compartilhados, justificando assim a existência desse estudo. Contudo, mesmo não tratando do tema diretamente, os estudos são complementares trazendo a pesquisa o estado da arte dos assuntos relacionados ao tema, contribuindo com fatos e dados para uma posterior construção de uma metodologia de mensuração de produtividade. Os 25 artigos resultantes das análises para inclusão neste estudo podem ser divididos quanto a área de conhecimento conforme a figura 1. Não foram encontrados estudos relevantes na língua portuguesa. Na tabela 1 pode-se notar a contribuição dos artigos dentro do assunto abordado para esse presente estudo.

Tabela 1: Divisão por assunto e temas abordados Fonte: o autor

Assunto principal:	Qualidade em serviços			produtividade				Serviços		CSC	termos chave
	participação do cliente	qualidade percebida do cliente fator determinante	considera qualidade na produtividade	Indicador	serviço	industria	propõe modelo	transacional (back office)	interação com cliente (front office)	Metodologias aplicadas	
Borman, 2010					✓	✓		✓			processos, melhoria, redução de custos
Borman, 2012		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	percepção do cliente no processo
Calabrese, 2012	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		eficiencia, cliente, mensuração, performance
Christian Grönroos e Katri Ojasalo, 2004	✓	✓			✓						literatura escassa, serviço modelo dinâmico, eficiencia percebida
Gersch, Hewing E Schöler, 2011	✓	✓			✓		✓				cliente co autor, processos blueprint
Grönroos e Ojasalo, 2015			✓		✓			✓	✓		não constancia da qualidade, fluxo de processos
Hammer e Champy, 2003		✓			✓	✓					qualidade percebida do cliente
Hammer, 1990					✓	✓					reengenharia, bpm, processos
Harvey, 1987	✓			✓	✓		✓		✓		reclamação do cliente, ponderação
Howcroft e Richardson, 2012		✓		✓	✓			✓	✓	✓	Tempo do serviço, expectativa do cliente
Janssen e Joa, 2006			✓		✓			✓	✓	✓	Administração pública, cliente balizador
Janssen e Joa, 2008			✓		✓			✓		✓	gerenciamento CSC
Janssen e Joá, 2014	✓					✓		✓		✓	customização do serviço
Johnston, 2004	✓	✓			✓	✓		✓			qualidade percebida, cliente
Kagelmann, 2001					✓			✓		✓	CSC unidade de negocios
Minnar, 2013	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	Mensurar conforme natureza da operação
Parasuraman Et Al., 1988	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	expectativa x percepção do cliente
Quinn et al., 2000					✓			✓		✓	CSC redutor de custos, ANS
Ramphal, 2011				✓	✓			✓			Tecnologia da informação como aliada, serviço publico
Safizadeh et al, 2009						✓		✓	✓		serviços divididos por interação com cliente
Schulz e Brenner, 2010				✓	✓	✓		✓		✓	CSC como estratégia redução de custos
Seal, 2013	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	ANS, anseios do cliente
Shehadeh et al., 2016	✓	✓	✓		✓			✓			cliente participativo, mensuração
Tripllett E Bosworth, 2003					✓		✓				eficacia, automação, medição, padronização
Ulbrich e Grochowski, 2012					✓			✓		✓	CSC serviços financeiros e transacionais

Na tabela 1 os artigos foram divididos conforme os temas que abordam e seus respectivos termos chave. Por exemplo, Calabrese (2012), aborda o tema qualidade em serviços descrevendo sobre a importância da participação do cliente, da qualidade percebida do mesmo e que esse fator deve ser ponderado no cálculo da produtividade. Calabrese (2012) também decorre sobre a produtividade do setor de serviço bem como do setor industrial utilizando paralelos sobre as duas áreas e propõe um modelo (embora conceitual) de mensuração da produtividade. Embora Calabrese (2012) utilize a divisão front e back office, o autor em seu estudo não o aplica a Centro de Serviços Compartilhados.

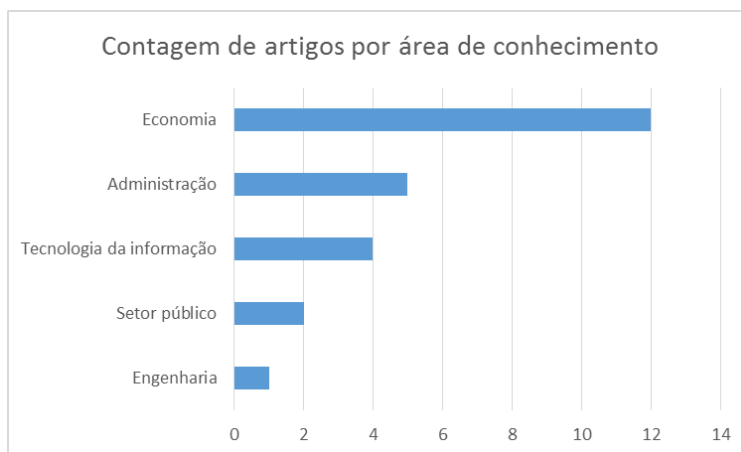


Figura 1: Contagem de artigos por área de conhecimento. Fonte: o autor

QUALIDADE PERCEBIDA COMO MÉTRICA DE PRODUTIVIDADE EM SERVIÇOS

Em comum aos estudos onde o assunto qualidade em serviços foi encontrado está a participação do cliente. Alguns artigos vem o cliente como participante ativo do serviço, bem como outros corroboram na importância da percepção do cliente para a qualidade dos serviços, como enfatizam Shehadeh et al. (2016).

Calabrese (2012) resgata a importância do cliente na ponderação de qualidade percebida sob a ótica do próprio cliente, sendo esta tão importante quanto a qualidade medida na prestação do serviço pelo prestador de serviço

Outro fator levantado é que o cliente é um elemento participante dos processos em serviços e na sua criação de valor e suas ações e percepções são de grande importância para o processo, portanto a qualidade percebida do cliente guia os processos para sua melhor forma de execução, como por exemplo em serviços hospitalares, onde o paciente está inserido no serviço e sua experiência, boa ou ruim, fará com que o serviço seja classificado de igual forma. Ao paciente não interessa a rapidez ou quantas vezes este serviço é realizado e sim a sua satisfação e a percepção que este foi cuidadosamente bem realizado (GERSCH, HEWING e SCHÖLER, 2011).

Calabrese (2012) utiliza um protocolo de pesquisa para medir a satisfação do cliente, para avaliar a qualidade do serviço ele utiliza o método de mensuração SERVQUAL (Parasuraman et al., 1991). SERVQUAL é um modelo de avaliação de qualidade de serviço baseado no paradigma da desconfirmação de expectativas, segundo a qual a qualidade do serviço depende da diferença entre a percepção e expectativa (CALABRESE, 2012.) O modelo SERVQUAL emprega um questionário de 22 itens divididos em cinco dimensões (empatia, segurança, confiabilidade, tangibilidade e reatividade). Além do SERVQUAL, há outros instrumentos genéricos para avaliar a percepção de qualidade dos serviços (e.g. SERVPERF) e instrumentos específicos desenvolvidos para vários contextos de serviços

(e.g. HOLSERV para hotéis, HEDPERF para educação superior, DINESERV para restaurantes, BANKSERV para banco) (Tinoco, 2011).

Produtividade em Serviços

As poucas referências relacionadas a produtividade em serviços encontradas na literatura são enfatizadas por Johnston (2004) e Calabrese (2012). Johnston (2004) também relata que na literatura este tema é basicamente resumido em dois pontos: a preocupação com a definição de produtividade em serviços e o quanto a produtividade é pensada a partir da produtividade da pessoa que realiza a operação e não do ponto de vista do cliente. Contudo, Calabrese (2012) propõe um modelo gerencial para unir qualidade a produtividade no que tange a serviços. O autor ressalta que a produtividade é um conceito proveniente da indústria manufatureira e tem sido estudado desde o início sob a perspectiva de economia de escala produtiva, porém as poucas pesquisas sobre produtividade na área de serviços não consideram as entradas e saídas específicas deste setor como a satisfação do cliente, a qualidade percebida e a capacidade de otimização dos serviços. Então, através de uma pesquisa exploratória, Calabrese (2012) em seu estudo apresenta uma matriz de performance voltada a serviços, pesquisa as influências de recursos humanos na produtividade e considera a mesma uma função de quatro variáveis: i – eficiência interna ii- eficiência externa, iii- capacidade e iv significado de eficiência, e sugere que essa função fornece uma nova dimensão capaz de unir a produtividade à qualidade do serviço.

Harvey (1987) confirma o argumento anterior expondo a dificuldade dos centros de serviços sociais no Quebec em medir a produtividade dos colaboradores, fugindo da métrica padrão de volume de clientes atendidos. No seu estudo, o autor decorre sobre a ponderação da produtividade com fatores como tempo médio de atendimento usando padrões históricos de referência, gasto financeiro e reclamações dos clientes, criando dessa forma “matrizes” para a métrica da produtividade.

Métodos para a medição da produtividade e aumento da eficácia em serviços também são discutidos por Triplett e Bosworth (2003), onde o conceito de padronização e autonomação surgem em conjunto com ferramentas como softwares para a gestão de atividades, como por exemplo um programa que organize as solicitações de serviços em filas e avise o tempo restante para a realização da mesma perante uma meta pré-estabelecida.

Produtividade em Centro de Serviços Compartilhados

Seal (2013) levanta que as necessidades e anseios da alta direção de empresas que contam com CSC em suas unidades, passam desde a qualidade de serviço à agilidade, além do custo baixo por transação. Para assegurar as expectativas dos executivos, autores como Seal (2013), Minnar (2013), Howcroft e Richardson (2012) descrevem o Acordo de Nível de Serviço (ANS) como uma ferramenta a ser utilizada. O ANS nada mais que é um documento onde os gestores das áreas atendidas (clientes) e gestores do CSC (fornecedores de serviços) acordam o que será entregue, em quanto tempo e o que esperam do serviço.

Seal (2013) relata a experiência de diversas empresas que possuem CSC que criaram maneiras de dividir as atividades entre back office e front office. As atividades front office, que atendem diretamente o cliente, acabam sendo realizadas por uma central de atendimento ou pessoas especializadas no atendimento ao público. Após esse primeiro atendimento essa central passaria para a o setor operacional, o back office (que realizam o serviço efetivamente). O mesmo diretor que necessita um lançamento de seus gastos em uma viagem, acionaria esse primeiro atendimento (front office) que entenderia sua necessidade, recolheria os documentos necessários e repassaria a demanda para o back office que realizaria as transações financeiras necessárias para o pagamento. Contudo, mesmo dentro da unidade CSC existem atividades de natureza diferente, de atendimento direto ao cliente e operacionais. As atividades de retaguarda, por serem operacionais, muitas vezes podem ser gerenciadas pela produtividade de cada operador: notas lançadas por minuto, quantidades de erros versus lançamentos, tempo por lançamento, etc. Métodos estes que se assemelham à mensuração de produtividade em indústrias manufatureiras. Porém, as atividades de front office requerem um maior cuidado. O que seria mais produtivo para a empresa como um todo, que o atendente da central repasse as informações da maneira mais rápida possível, ou que preste um serviço diferenciado onde o cliente consegue repassar todas suas necessidades sem precisar de outros contatos posteriores? Portanto, por suas características distintas, essas atividades não devem ser tratadas e mensuradas de maneira igualitária (JANSSEN e JOAH, 2006, MINNAR, 2013).

Resumindo, dentre as métricas de produtividade para CSC mais citadas na literatura podem ser divididas em duas áreas:

- Atividades de Back Office: volume por tempo; quantidade de erros divididos por acertos, tempo da atividade se comparado a um padrão ótimo; compatível ou não com o Acordo de Nível de Serviço (ANS).
- Atividades Front Office: compatível ou não com o Acordo de Nível de Serviço (ANS). Aqui observa-se a falta de métricas na literatura, tangendo mais a discussão da participação do cliente na atividade, porém não está evidente, no que permeia atividades de CSC, como medir a produtividade ou qualidade das atividades com contato direto ao cliente.

CONCLUSÕES

Embora não foi encontrado um estudo que diretamente abordasse métricas e formas de mensurar a produtividade em serviços no contexto de Centro de Serviços Compartilhados, as

informações dos artigos analisados para este estudo são complementares e levantam pontos importantes que podem ser contemplados na preposição de métodos de mensuração de produtividade em CSC.

Primeiramente, a importância da divisão das atividades entre front office e back office por suas peculiaridades distintas, deveria ser considerado, uma vez que elas diferem na natureza de sua operação, uma incluindo o cliente no serviço e outra de responsabilidade apenas do operador da atividade. Nas atividades de back office, na literatura usualmente é empregado indicadores de produtividade comuns a indústria manufatureira, por exemplo, produzir o maior número em menor tempo com o mínimo de perda. Porém como citado anteriormente no estudo, fazer mais com menos com o cliente não satisfeito poderia acarretar a perda do mesmo, portanto, a satisfação do cliente em relação ao front office deve ser considerada na produtividade.

Após, o uso do acordo de nível de serviço (ANS) junto aos clientes, onde estarão detalhados os prazos e tempos acordados como ideais para cada tarefa, as métricas utilizadas no ANS podem, também, constituir indicadores de produtividade dos serviços. Como auxílio para a mensuração de produtividade, pode ser levado em conta a criação de um sistema de informação ou software em que as atividades possam ser monitoradas, principalmente para o back office, onde as atividades são mais padronizadas e a ênfase na eficiência é maior. Já, as atividades do front office, podem ser melhor avaliadas a partir de métricas como qualidade percebida e satisfação do cliente, desdobradas em suas dimensões e atributos de qualidade. Como diferencial, ambas atividades de back office como front office devem ter o acompanhamento da satisfação do cliente e esse indicador pode ser agregado à produtividade.

A proposição de métodos que englobem medidas de produtividade e qualidade percebida, para a mensuração da eficiência e desempenho dos serviços, constitui um tema relevante a ser explorado em futuras pesquisas, principalmente, se for abordado no contexto dos serviços oferecidos por Centros de Serviços Compartilhados.

REFERÊNCIAS

Almeida, L. F. M., Conforto, E. C., Silva, S. L., & Amaral, D. C. (2012). Fatores críticos da agilidade no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de novos produtos. *Produto & Produção*, 13(1).

Borman, M. (2012). A multi-dimensional framework to assist in the design of successful shared services centres. *Australasian Journal of Information Systems*, 17(2).

Calabrese, A. (2012). Service productivity and service quality: A necessary trade-off?. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 800-812.

Grönroos, C., & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, 57(4), 414-423.

Grönroos, C., & Ojasalo, K. (2015). Service productivity as mutual learning. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 296-311.

Harvey, J. (1987). Measuring productivity in professional services. *Public Productivity Review*, 29.

Howcroft, D., & Richardson, H. (2012). The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centres. *Work, Employment and Society*, 26(1), 111-127..

Janssen, M.; Joha, A. (2008). Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise: Critical management issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 35-49..

Joha, A.; Janssen, M. (2014). Factors influencing the shaping of shared services business models: Balancing customization and standardization. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 47.65..

Johnston, R., & Jones, P. (2004). Service productivity: Towards understanding the relationship between operational and customer productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 201-213.

Rutkauskas, J., & Paulavičienė, E. (2015). Concept of productivity in service sector. *Engineering Economics*, 43(3), 35-41.

Kagelmann, H. J. (2001). Erlebnisse, Erlebniswelten, Erlebnisgesellschaft. Bemerkungen zum Stand der Erlebnistheorien. *Gesund durch Erleben*, 90-101.

Gersch, M., Hewing, M., & Schöler, B. (2011). Business process blueprinting—an enhanced view on process performance. *Business Process Management Journal*, 17(5), 732-747.

Minnaar, R. A., & Vosselman, E. G. (2013). Shared service centres and management control structure change: Exploring the scope and limitations of a transaction cost economics approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(1), 74-98.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shared services: mining for corporate gold*. Financial Times, Prentice Hall.
- Ramphal, R. R. (2011). The performance of South African shared services. *South African Journal of Industrial Engineering*, 22(1), 45-54.
- Raudla, R., & Tammel, K. (2015). Creating shared service centres for public sector accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(2), 158-179.
- Sahay, B. S. (2005). Multi-factor productivity measurement model for service organisation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 7-22.
- Safizadeh, M. H., Field, J. M., & Ritzman, L. P. (2003). An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation. *Journal of Operations Management*, 21(5), 557-576.
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210-219.
- Seal, W., & Herbert, I. (2013). Shared service centres and the role of the finance function: Advancing the Iron Cage?. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 9(2), 188-205.
- Shehadeh, R. M., Zu'bi, M. F., Abdallah, A. B., & Maqableh, M. (2016). Investigating Critical Factors Affecting the Operational Excellence of Service Firms in Jordan. *Journal of Management Research*, 8(1), 157-190.
- Tinoco, M. A., & Ribeiro, J. L. (2007). Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. *Revista Produção*, 17(3), 454-470.
- Thanassoulis, E., Boussofiane, A., & Dyson, R. G. (1995). Exploring output quality targets in the provision of perinatal care in England using data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, 80(3), 588-607.
- Triplett, J. E., & Bosworth, B. (2003). Productivity measurement issues in services industries: Baumol's disease has been cured.
- Ulrich, D., & Grochowski, J. (2012). From shared services to professional services. *Strategic HR Review*, 11(3), 136-142.