

**Excelência de negócio em serviços de *backoffice*: argumentação sobre a integração entre *Lean Service* e Centro de Serviços Compartilhados (CSC)**

**Business Excellence in Back Office Services: Argument over integration between Lean Service and Shared Services Center (CSC)**

---

Fabiane Flores Sum\* – [fabifsum@gmail.com](mailto:fabifsum@gmail.com)  
Istefani Carísio de Paula\* – [istefanicpaula@gmail.com](mailto:istefanicpaula@gmail.com)  
Renata Tilemann Facó\* – [renata.tilemann@gmail.com](mailto:renata.tilemann@gmail.com)

\*Universidade Federal do Rio Grande do Sul – (UFRGS), Porto Alegre, RS

---

**Article History:**

Submitted: 2017 - 03 - 13

Revised: 2017 - 03 - 20

Accepted: 2017 - 03 - 31

---

**Resumo:** Duas metodologias distintas, *Lean Service* e Centro de Serviços Compartilhados (CSC), atuam em processos de *backoffice* visando obtenção de excelência nesses processos. Essas metodologias possuem semelhanças e diferenças entre si, que, quando detalhadamente analisadas, parecem resultar em uma possível evolução temporal em termos de desenvolvimento dos processos de *backoffice*. Este trabalho tem como objetivo buscar evidências de que o *Lean Service* e o CSC podem ser integrados para aumentar a produtividade e a excelência em processos de *backoffice*. Para tanto, foi realizada uma revisão narrativa da literatura das duas metodologias, com ênfase em sua estratégia de excelência de processo. O estudo permitiu observar, que apesar de suas diferenças, ao conjugar as melhores iniciativas de cada metodologia, provavelmente serão obtidos processos com melhor desempenho e focados no cliente final. Trabalhar as duas metodologias em conjunto pode trazer a possibilidade de aumentar a produtividade da empresa e a sua excelência em processos.

**Palavras-chave:** *Lean Service*; *Lean Office*; CSC; *backoffice*; excelência em serviços

**Abstract:** Two distinct methodologies, *Lean Service* and Shared Services Center (CSC), act in back office processes aiming at achieving excellence in these processes. These methodologies have similarities and differences between them, which, when analyzed in detail, seem to result in a possible temporal evolution in terms of development of back office processes. This paper aims at finding evidence that *Lean Service* and CSC can be integrated to increase productivity and excellence in back office processes. Thus, a narrative review of the literature was carried out regarding the two methodologies, with emphasis on its process excellence strategy. The study showed that, despite their differences, when combining the best initiatives of each methodology, It will probably result in processes with better performance and focused on the final client. Working the two methodologies together can bring the possibility of increasing the productivity of the company and its excellence in processes.

**Keywords:** *Lean Service*; *Lean Office*; CSC; back office; business excellence

## 1. Introdução

O tema *Lean Production* foi concebido pela Toyota nos anos 70 (Chiarini, 2013) e a implementação dos princípios enxutos em empresas de manufatura vem ocorrendo desde então. Entretanto, quando se trata do tema *Lean Service*, *Lean Office* ou *Lean Administrative*, conceitos que visam a aplicação de ferramentas *Lean* em áreas administrativas (Silva et al., 2015), publicações anteriores aos anos 90 dificilmente são encontradas. De acordo com dados coletados em bases como *Web of Science*, *Google Acadêmico* e *Science Direct*, as publicações feitas nos últimos cinco anos representam mais que 80% do total de publicações deste tema. Neste período, o volume total de publicações de *Lean* relacionadas a serviços representa aproximadamente 7% das publicações relacionadas ao *Lean Manufacturing*.

O setor de serviços ao longo dos anos assumiu um papel de motor da economia mundial (López et al., 2015) e em países como os Estados Unidos, cerca de 80% do PIB é proveniente deste setor (Suárez-Barraza et al., 2012). No Brasil, o setor de serviços representa 69% do PIB (IBGE, 2014). Além disso, as indústrias de manufatura que representam uma parcela considerável do PIB também possuem processos administrativos que podem ser diretamente impactados pela filosofia *Lean*. Quando esses números são analisados, percebe-se que, financeiramente, as atividades de serviços e de *backoffice*, que são as atividades que dão suporte ao negócio, possuem destaque nos resultados financeiros das organizações. Apesar disso, a utilização de ferramentas *Lean* neste setor tem sido negligenciada pela academia.

O baixo volume de publicações neste tema pode ser explicado por diferentes fatores, dentre eles, a intangibilidade dos serviços que pode tornar o assunto de difícil entendimento, (López et al., 2015) ou a inadequação da metodologia *Lean* aos serviços, ao ponto de representar um ganho significativo de resultado. Apesar da baixa representatividade do tema no meio acadêmico, diversas empresas de grande porte estão aderindo ao modelo de gestão de suas atividades de *backoffice*, conhecido como Centro de Serviços compartilhados (CSC) (Poirer e Brown, 2008). Os CSC são constituídos por processos altamente transacionais e repetitivos (Schulman et al., 1999), características comuns de uma fábrica de manufatura.

A implantação de um CSC visa padronização, racionalização e consolidação de funções e processos comuns de negócios em uma organização, a fim de melhorar a eficiência e eficácia tanto com redução de custos quanto com rentabilidade global (Aksin e Masini, 2008). Nota-se que as empresas que buscam a implantação de um CSC possuem objetivos

semelhantes aos de empresas que aplicam o *Lean* em sua operação. Dessa forma, pergunta-se: a junção destas duas tendências pode trazer resultados melhores do que os encontrados na literatura para cada tema isolado?

O objetivo desse trabalho é realizar uma revisão da literatura de *Lean Service* e de Centro de Serviços Compartilhados, com ênfase em sua estratégia de excelência de processo, buscando evidências se ambos os temas podem ser integrados para aumentar a produtividade e a excelência em processos de *backoffice*, que são aqueles que ocorrem sem contato direto com o cliente.

Sob o ponto de vista teórico, este artigo contribui com a exploração e compilação de publicações sobre os temas na literatura acadêmica. Sob o ponto de vista prático, os autores propõem uma referência evolutiva para implementação conjunta do CSC e *Lean*, conforme apresentado a seguir.

## 2. Procedimentos metodológicos

O método adotado neste trabalho foi a revisão narrativa da literatura, que consiste no exame da bibliografia para o levantamento e análise dos estudos que já foram produzidos sobre o tema pesquisado (Ruiz, 1992), descrevendo e discutindo o estado da arte sob o ponto de vista teórico (Rother, 2007). Este método foi adotado, pois para realizar a comparação entre os temas tratados, analisar sua implantação de excelência em processos e os benefícios esperados, faz-se necessário uma apresentação mais completa de cada tema. O método de revisão da literatura e análise dos temas estão retratados na Figura 1.

Os objetivos da revisão da literatura são: Análise das sinergias entre o *Lean Service* e CSC, Identificação de diferenças entre as duas metodologias e Avaliação do potencial de aplicação do *Lean Service* em CSCs. Os filtros aplicados e os principais resultados encontrados para cada um dos temas pesquisados são apresentados nas seções 2.1 a 2.3.

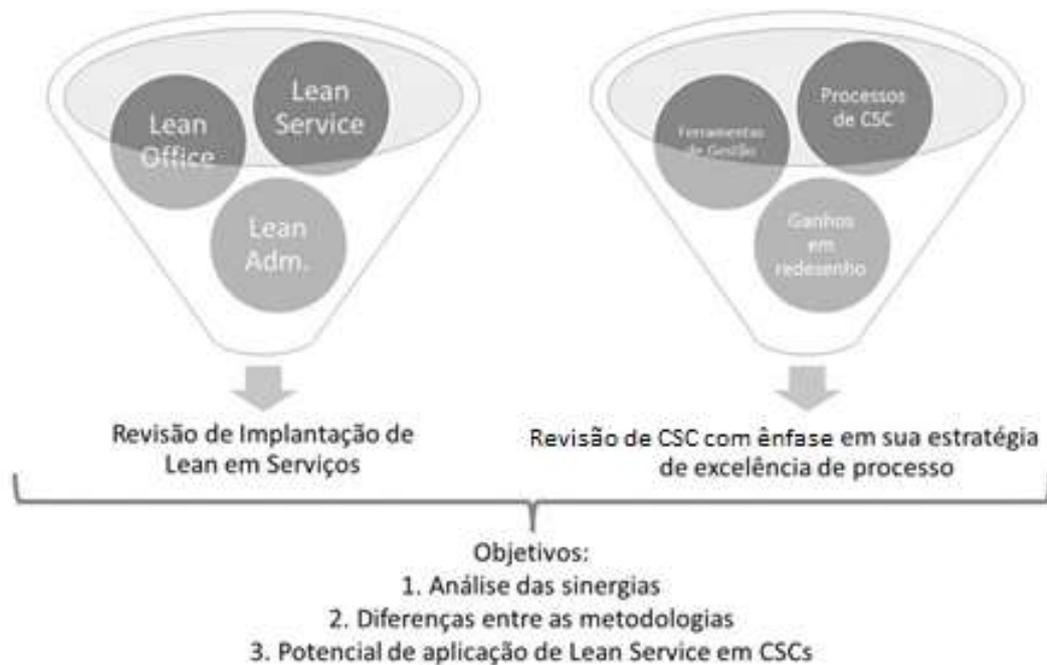


Figura 1 – Método de revisão da literatura adotado

### 2.1. Revisão do tema implantação do Lean em serviços

Para alcançar os objetivos desta revisão foi realizada uma busca por artigos, dissertações, teses e livros nas seguintes bases: *Web of Science*, *Google Acadêmico* e *Science Direct*. Esta busca foi baseada nos termos “*Lean Service*”, “*Lean Office*” e “*Lean Administrative*”, onde foi constatado que o termo mais utilizado academicamente é “*Lean Service*” e o termo mais utilizado comercialmente, com base em apresentações comerciais de consultorias, é “*Lean Office*”.

Os resultados preliminares, sem a análise de títulos ou resumos estão apresentados na Tabela 1 e exemplificam a subvalorização do tema *Lean Service* na área acadêmica. Observa-se que o volume de publicações em *Lean Service*, independente do período de análise, é consideravelmente inferior ao volume de publicações em *Lean Manufacturing*. De qualquer forma, nota-se um crescimento das publicações nestas áreas, especialmente de 2009 em diante.

De posse da listagem de publicações disponíveis nas bases de dados pesquisadas foi realizada uma análise de título e de volume de citações. Esta etapa visou selecionar as publicações que apresentaram uma maior contribuição para o entendimento desta metodologia, contemplando sua história, seus objetivos, as práticas e ferramentas comumente adotadas e por fim alguns casos aplicados a fim de entender as principais dificuldades de

implantação. A referência conceitual e metodológica dos temas foi feita a partir de livros e a investigação de casos de aplicação evolução da metodologia e tendências de utilização, foi suportada por artigos.

Tabela 1- Volumetria das publicações disponíveis com os termos “Lean Service” e “Lean Manufacturing”

Ano	Web of Science			Google Acadêmico			Science Direct		
	<i>Lean Service</i>	<i>Lean Manufacturing</i>	% <i>Lean Service</i>	<i>Lean Service</i>	<i>Lean Manufacturing</i>	% <i>Lean Service</i>	<i>Lean Service</i>	<i>Lean Manufacturing</i>	% <i>Lean Service</i>
até 1989	0	0	0%	13	147	9%	0	0	0%
1990 - 2008	7	174	4%	339	11.600	3%	27	856	3%
2009 - 2014	22	315	7%	1.790	15.900	11%	41	882	5%
TOTAL	29	489	6%	2.142	27.647	8%	68	1.738	4%

## 2.2. Revisão do tema Centro de Serviços Compartilhados

Para a realização da revisão bibliográfica relacionada à excelência de processos proposta pela implantação de Centro de Serviços Compartilhados o termo pesquisado foi “*Shared Services Center*”. Considerando as mesmas bases de dados utilizadas para pesquisa sobre *Lean Service* e nenhum tipo de análise de títulos e resumos, percebe-se que o tema possui uma relação temporal semelhante ao *Lean Service* e um número ainda inferior de publicações. Considerando apenas a base do Google Acadêmico, o volume total de publicações é de 513 publicações, sendo 65% nos últimos cinco anos.

De posse das publicações disponíveis através do termo pesquisado foi feita uma análise dos títulos dos trabalhos, dos livros e de citações. O objetivo foi obter trabalhos que trouxessem o conceito de CSC, os objetivos das empresas com a implantação, sua metodologia de melhoria de processos e seu modelo de gestão. Os itens a serem pesquisados foram definidos buscando fatores que sustentam o modelo e que possibilitem uma comparação entre *Lean Service* e CSC.

## 2.3. Análise da relação: Lean Service e Centros de Serviços Compartilhados

Para atingir o objetivo principal deste trabalho faz-se necessário realizar uma análise das sinergias entre as metodologias e de suas principais diferenças. Para realizar essa etapa foram primeiramente levantadas algumas percepções oriundas do levantamento bibliográfico realizado, com um detalhamento sobre o entendimento baseado na literatura. Após a discussão de tais percepções, foi elaborado um quadro resumo comparando as principais

evidências que levam as empresas a adotar cada metodologia, qual deve ser o foco da organização ao optar por cada metodologia, os objetivos dos indicadores que fazem parte de cada metodologia e a forma como atua no redesenho de processos.

De posse da análise das percepções e da comparação baseada na literatura e no conhecimento dos autores foi elaborado um modelo de evolução temporal entre as diferentes metodologias e localizações de processos de *backoffice* na organização, apresentando a existência de um potencial de aplicação de *Lean Service* em CSCs consolidados.

### 3. Resultados

Para a comparação entre as duas metodologias estudadas nesse trabalho, *Lean Service* e CSC, foram usadas como unidades de análise: as vantagens e desvantagens, tipo de ênfase dada pela empresa na aplicação das metodologias, objetivo de aplicação, indicadores utilizados entre outros critérios de comparação. Durante a leitura da bibliografia selecionada, os critérios foram exaustivamente analisados e os resultados estão apresentados nesta seção e discutidos na seção 4.

#### 3.1. *Lean Service*

Na revisão sistemática realizada por Suárez-Barraza et al. (2012) sobre *Lean Service*, utilizando bases acadêmicas distintas das utilizadas nesse trabalho, eles coletaram 172 referências, sendo aproximadamente 46% consideradas como aplicações específicas de *Lean Service*. Além disso, esse mesmo artigo, mostra que as aplicações estão concentradas nas seguintes áreas: saúde, educação, bancos, aviação e hotéis.

O *Lean Service* é uma metodologia que visa apoiar empresas/processos de serviços a melhorar seu nível de excelência, de forma extremamente focada no cliente final. Entender as origens desta metodologia, seus objetivos e modelo de implantação, ferramentas utilizadas e principalmente, as dificuldades apresentadas na literatura, é fundamental para atender aos objetivos desse trabalho.

##### 3.1.1. *Origens do Lean Service e características das empresas de serviços*

Segundo Suárez-Barraza et al. (2012) durante o final dos anos noventa *frameworks* teóricos começaram a ser desenvolvidos especificamente para aplicações de *Lean Service*. Sabe-se que os princípios de *Lean*, entretanto, foram iniciados pela Toyota nos anos 50 e compartilhados por outras empresas a partir dos anos 70 (Chiarini, 2013). Segundo Hines et

al. (2004), o conceito de *Lean* foi primeiramente aplicado na produção de motores de carros nos anos 50, após, nos anos 60 na montagem de carros e mais amplamente na cadeia de suprimentos, nos anos 70.

De acordo com Levitt (1972), era possível que empresas de serviços se aproveitassem das práticas de *Lean Thinking* existentes, entretanto durante um longo período isso foi negado e negligenciado pela literatura acadêmica e não foi aplicado durante anos (Bowen e Youngdahl, 1998). Neste contexto, pensar em serviços sobre termos humanísticos e na manufatura em termos tecnocráticos, fazia com que as empresas de serviços fossem primitivas e ineficientes quando comparadas a empresas de manufatura (Levitt, 1972).

O tema *Lean Service* vem sendo explorado cada vez mais na esfera internacional, conforme relatado por Antonioli-Filho e Calarge (2013). Segundo os dados apresentados na metodologia de pesquisa desse trabalho, entretanto, ainda está muito aquém do potencial existente se comparado ao *Lean Manufacturing*. Utilizar ferramentas e conceitos já bem-sucedidos no ambiente fabril pode melhorar a eficiência dos processos de serviços e possibilitar que apresentem uma produtividade de operação superior e mais competitiva (Roach, 1998).

Os elementos-chave que caracterizam as empresas de serviços são citados por diferentes autores. Para Portioli-Staudacher (2010) eles são intangíveis, perecíveis e principalmente exigem a presença do cliente na entrega do mesmo. Damrath (2012) inclui também a característica da heterogeneidade dos serviços, ou seja, inclui uma grande medida de fator humano na sua confecção, além do fato de que nem sempre os serviços podem ser padronizados. A Figura 2 apresenta uma classificação de serviços conforme o seu grau de envolvimento com o cliente e a repetitividade das tarefas realizadas para a entrega de serviços (Damrath, 2012).

Conforme estudo realizado por Portioli-Staudacher (2010), existe uma tendência por iniciar a implantação do *Lean* por atividades de alto volume, baixa variedade, de *backoffice*, ou seja, sem a presença do cliente, e com baixa customização. Diante disso, pela classificação apresentada na Figura 2 espera-se que as empresas iniciem a implantação de *Lean Service* por processos do tipo transacional, apesar de que sua amostragem era formada por empresas de logística e serviços financeiros.

Essas características propostas por Portioli-Staudacher (2010) são normalmente selecionadas pois mudanças em processos de alto volume normalmente afetam uma grande porção do negócio, trazendo maiores benefícios. Além disso, é mais fácil encontrar um patrocinador para o projeto quando a expectativa de benefícios é maior. Outro fator relevante nessa escolha é o fato de processos de baixa variedade serem mais fáceis de entender e de realizar mudanças.

A revisão sistemática apresentada por Suárez-Barraza *et al.* (2012) mostra que na literatura as categorias de serviços que mais possuem estudos de caso de implantação de *Lean* são: saúde, educação, bancos, aviação e hotéis, entretanto, o trabalho não fornece um detalhamento se houve implantação completa de *Lean* ou apenas em processos específicos.

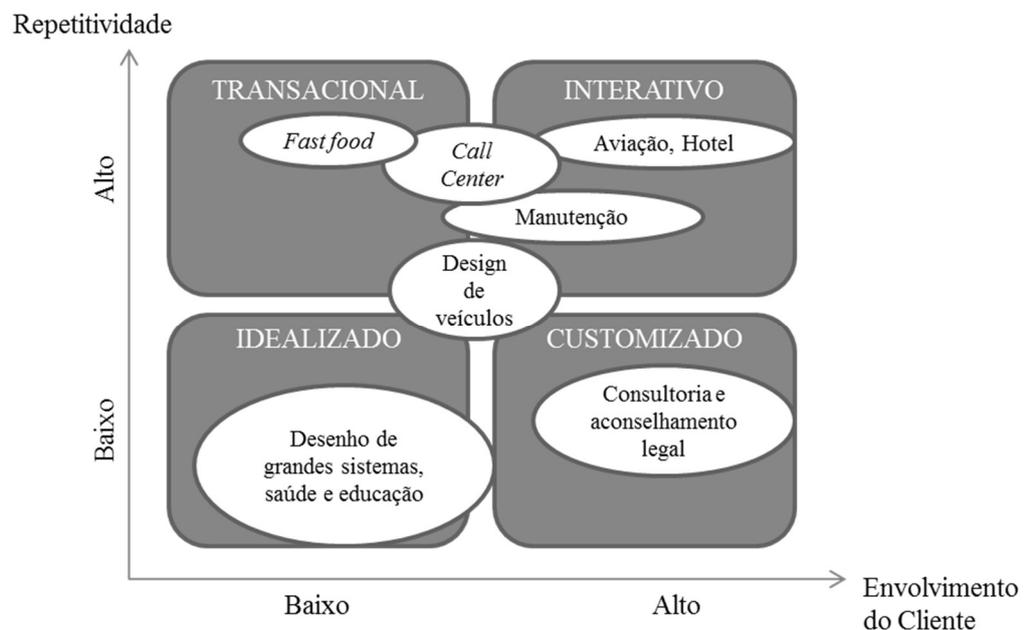


Figura 2 - Classificação de Serviços  
Fonte: Damrath (2012)

### 3.1.2. Objetivos do Lean Service

Pode ser encontrada na literatura uma série de objetivos para a implantação do *Lean*. Alguns autores se atêm ao objetivo mais amplo e outros detalham os objetivos específicos dessa nova forma de analisar os processos. Todos os autores analisados ressaltam que o *Lean Service* não é um conjunto de ferramentas ou algo temporal, mas sim uma mudança cultural que deve começar de forma *top-down*, formulando uma visão geral do sistema aonde os níveis vão sendo detalhados do mais alto para o mais baixo, e se estendendo ao longo da vida da

organização. Segundo Womack *et al.* (1990), a produção enxuta deve ser vista como uma estratégia para alcançar a liderança que vai muito além de redução de custos, pois oferece a possibilidade de uma variedade de produtos e respostas rápidas para a mudança dos gostos dos consumidores.

Bowen e Youndahl (1998) apresentam um modelo de convergência da orientação de serviços e manufatura. Segundo os autores, existem alguns fatores de customização em massa que são comuns à manufatura e aos serviços: flexibilidade e capacidade de resposta; concentração nos clientes individualmente; integração e desagregação da cadeia de valor; capacitação de funcionários e equipes; gestão do conhecimento e organização em rede.

Suárez-Barraza *et al.* (2012) encontraram seis pontos em comum entre os diversos autores que estudaram *Lean Service*, que resumem os principais fatores que justificam a adoção desta metodologia em empresas:

- ✓ Pode ser visto como uma derivação do *Lean Thinking*, e pode ser de grande utilidade para as organizações de serviços, se ele é usado como uma abordagem para a melhoria e inovação contínua nos processos de trabalho;
- ✓ Visa reduzir o desperdício, mudança de cultura concentrando nos clientes e melhoria contínua, ao invés de correção de falhas;
- ✓ Apresentam foco na formação dos trabalhadores que desenvolvem comportamentos e habilidades centradas no serviço ao cliente e em como fazer os clientes cientes de como suas organizações podem contribuir para criação conjunta de valor e garantia da qualidade do serviço;
- ✓ É uma abordagem estratégica que tem como prioridade colocar o cliente no centro do serviço, seja interna ou externamente;
- ✓ Investe significativamente em comportamentos e métodos, bem como nos mecanismos organizacionais de envolvimento e participação dos funcionários no nível da equipe e no nível individual. Considera que 90% do serviço baseia-se na equação de valor: a satisfação do cliente = benefício obtido pelo cliente (cumprindo suas necessidades) + o tratamento recebido + solução entregue; e
- ✓ Por fim, pode trazer para a organização de serviços, um novo sentido de descoberta, experiência e/ou redescoberta do prazer do serviço em si; ou seja, minimizar o

desperdício e maximizar criação de valor, melhorando a qualidade em todos os aspectos do serviço.

### 3.1.3. Práticas e ferramentas

Referente à implantação do *Lean Service* os autores convergem no fato de que cada implantação é única e deve ser adaptada para a realidade das empresas. Além disso, os autores ressaltam que não é a categoria da empresa que define a melhor forma de implantação e sim as diferenças em seus processos (Damrath, 2012; Womack e Jones, 2005; Levitt, 1972; Portioli-Staudacher, 2010; Antonioli Filho e Calarge, 2013).

Portioli-Staudacher (2010) baseou sua análise em 7 características de implantação de *Lean* identificadas por Ahlstrom (2004) *apud* Portioli-Staudacher (2010): Eliminação de perdas, zero defeitos, times multifuncionais, puxar em vez de empurrar, descentralização de responsabilidades, fluxo informativo e melhoria contínua. Das 7 características propostas a única diferença está no desdobramento da característica “puxar em vez de empurrar” em 3 características: puxar, ritmo e fluir.

Chiarini (2013) reforça a importância de um controle e gestão visual quando se trata de processos transacionais de serviços, visto que são normalmente difíceis de visualizar, pois estão dentro de computadores e não visíveis como um produto. De fato, existem diversos princípios e ferramentas do *Lean* na literatura, este trabalho enfatiza as ferramentas mais utilizadas e que formam a base de uma implantação do *Lean*.

#### 3.1.3.1. Eliminação de perdas

Um dos principais conceitos para excelência em negócios é a eliminação das perdas existentes no processo que podem ser definidas como toda atividade realizada que não agrega valor ao cliente. Dessa forma, na abordagem clássica existem 3 tipos de perda: “Muda” (mais capacidade do que demanda), “Mura” (Oscilação de demanda) e “Muri” (mais demanda do que capacidade). (Chiarini, 2013). Do conceito clássico de perda, houve extensões em 7 tipos de perdas comumente encontrado em processo de manufatura: superprodução, estoque, movimentação, defeitos, transporte, processamento além do necessário e espera. (Chiarini, 2013; Womach e Jones, 1990).

Por fim, Chiarini (2013) propõe uma listagem de perdas específica para serviços composta por 10 classificações: 1. Processos realizados antes ou após o prazo; 2. Espera de

funcionários; 3. Atividades/processos lentos; 4. Acumulo de demanda (fila); 5. Erros e defeitos; 6. Reclamações de clientes; 7. Serviços excede o requisitado pelo cliente; 8. Duplicação no processo; 9. Excesso de movimentação dos funcionários e; 10. Transporte desnecessário. Para a maior parte dos autores, o princípio de eliminação de perdas existente a cultura *Lean* é o mais importante, e é na busca dele que grande parte das ferramentas foram desenvolvidas e aplicadas.

### 3.1.3.2. Mapeamento da cadeia de valor

Para identificar os pontos de perda no processo é necessário identificar o que agrega valor para o cliente (Spina, 2007; Roach, 1998; Bowen e Youngdahl, 1998; Hines *et al.*, 2004). A ferramenta mapeamento da cadeia de valor apoia na identificação das perdas, tanto em processos de manufatura quanto de serviços, pois se baseia em símbolos que fornecem um entendimento rápido de todos os envolvidos (Chiarini, 2013). O fluxo de valor consiste em todas as ações específicas necessárias para realizar um produto, desde a primeira idealização até o lançamento final no mercado (Damrath, 2012).

Para Chiarini (2013) uma forma eficiente de encontrar perdas é utilizar a ferramenta Makigami que apresenta os principais indicadores de melhoria, PT e LT, na parte inferior do mapeamento. O indicador PT mede a quantidade real do tempo de processo e é o equivalente de tempo de ciclo (CT) nos processos de produção. O indicador LT é o PT adicionado de outros tempos gastos durante a atividade, que são medidos a partir do segundo, onde as informações/dados/documentos/arquivo estão disponíveis para serem processados; e continua a medição até que eles sejam processados e despachados. Neste contexto, os indicadores PT e LT precisam ser reduzidos com o passar do tempo para uma maior eficiência do sistema.

Para Hines *et al.* (2004), o valor é criado se as perdas internas são reduzidas, como atividades de desperdício e custos associados, aumentando a percepção de valor para o cliente. Além disso, o valor também é aumentado se são oferecidos recursos ou serviços adicionais, que são valorizados pelo cliente. Isto poderia implicar um ciclo de entrega mais curto ou lotes de entrega menores, o que pode não adicionar custo e adicionar valor ao cliente.

### 3.1.3.3. Puxar ao invés de empurrar

O sistema puxado, ao contrário do sistema empurrado, não é baseado em previsões de demanda e sim em demanda real. Para garantir que esse sistema funcione deve existir uma

forma de vincular todo o processo, que é representada pelo *Kanban* na filosofia *Lean* (Chiarini, 2013).

Para Chiarini (2013), algumas diferenças entre produção empurrada e puxada são importantes para justificar a sua relação com os princípios do *Lean*. Algumas diferenças analisadas estão relacionadas ao “estoque”, que no caso de produção puxada a meta é eliminar. A “qualidade”, cuja inspeção não agrega valor e é eliminada, aos “fornecedores”, que na produção puxada devem estar muito alinhados com a empresa para garantir a continuidade do processo, aos “lotes”, que são na medida da demanda real e por fim o “tempo de espera” que tende a ser reduzido ao máximo de acordo com o aumento de demanda.

Para Portioli-Staudacher (2010) a melhor solução para garantir uma produção puxada é a definição de SLAs (*Service Level Agreement*) a fim de garantir que um pedido não permaneça em um estágio por muito tempo. Além disso, a forma de organizar a fila de atendimento é um fator importante para garantir o nível de serviço e é proposto a utilização do sistema FIFO (*First in-first out*).

Para manter o ritmo, Portioli-Staudacher (2010) acredita que estabelecer um *takt time* como meta diária, semanal ou mensal é fundamental. Este conceito define o tempo disponível, dividido pelo número de unidades terminadas necessárias nesse período de tempo (Beachum, 2005). A definição desta meta fornece um senso de ritmo esperado para os times de operação, definindo o ritmo da produtividade. A instalação de “alertas” de fácil visualização também é importante, pois mostra quando a meta não está sendo atingida.

#### 3.1.3.4. *Kanban e Heijunka Board*

A ferramenta *Kanban* sinaliza em que momento algum pedido deve ser processado a fim de evitar a superprodução e estoques, garantindo uma produção puxada e não empurrada (Giannini, 2007; Spina, 2007; Damrath, 2012; Chiarini, 2013). No estudo de caso apresentado por Giannini (2007), realizado em três diferentes hotéis, percebe-se que em todos os casos a utilização de *Kanban* gerou benefícios à empresa, provando que a ferramenta se aplica a serviços.

Outra ferramenta que pode ser utilizada em conjunto com o *Kanban* é o *Heijunka Board*, que trata de um quadro que visa garantir que as quantidades e mix de produtos estejam nivelados na célula. Esta ferramenta exige que haja a existência de *Kanban* e de setup rápido

para que se torne aplicável. É uma forma de organizar a execução do processo e garantir um menor tempo de atendimento ao cliente (Chiarini, 2013). Neste contexto, a combinação dessas ferramentas pode garantir bons resultados em um sistema de produção puxado.

### 3.1.3.5. *Kaizen/Melhoria contínua*

A cultura de melhoria contínua é um dos principais conceitos do *Lean*. Nesta filosofia, entretanto, a melhoria contínua não está presente apenas em uma área específica, mas sim no dia-a-dia da empresa em todos os seus níveis hierárquicos (Portioli-Staudacher, 2010; Damrath 2012; Chiarini, 2013). Segundo Chiarini (2013), em eventos de *Kaizen* é possível utilizar ferramentas do *Lean* em conjunto, como oportunidade de visualizar novas melhorias. Damrath (2013) cita que nos casos analisados de educação e aviação o uso da metodologia de *Kaizen* foi bem-sucedida, afirmando que um time típico desta metodologia é composto por um líder e por diversos membros, incluindo clientes.

Alguns autores como Chiarini (2013), Damrath (2012) e Spina (2007) citam ferramentas de *Six Sigma* combinadas com ferramentas do *Lean*, sugerindo que um próximo passo de melhoria relacionado à excelência em serviços seria essa combinação. O Quadro 1 demonstra as ferramentas do *Lean* encontradas nos estudos de casos em empresas de serviços apresentados por Francischini, Miyake e Giannini (2006).

No estudo de Giannini (2007) ele encontrou que das 16 ferramentas de *Lean* apresentadas por ele, 11 foram devidamente encontradas nos estudos de casos realizados: *Kanban*; Manutenção Autônoma; Operado polivalente; Arranjo físico celular; *Setup* rápido; Tecnologia da Informação (TI); Pré-processamento; Padronização; *Poka-yoke*; Treinamento do cliente e; Autonomia. As ferramentas não encontradas nos estudos de casos foram: Controle visual do processo; Autocontrole; Produção em pequenos lotes; *Kaizen* e; Nivelamento da Produção.

Quadro 1 - Ferramentas do *Lean Production* com possíveis aplicações no *Lean Service*

Fonte: Francischini, Miyake e Giannini (2006)

Ferramentas	Descrição
<b>Pré-processamento</b>	Atividades realizadas pelo operador ou por equipamentos com o objetivo de reduzir tempo de processamento total
<b>Setup Rápido</b>	Atividades que permitem troca rápida do tipo de serviço oferecido
<b>Operador polivalente</b>	Operadores capacitados a desempenhar diversos tipos de atividades de prestação de serviço

<http://leansystem.ufsc.br/>

<b>Organização Celular</b>	Organização da produção do serviço em grupos de atividades que possuem afinidades, a fim de facilitar a troca de informações e suporte
<b>Poka-yoke para operadores</b>	Prevenção de falhas em atividades realizadas pelos prestadores do serviço
<b>Poka-yoke para clientes</b>	Prevenção de falhas em atividades de coprodução realizadas pelos clientes
<b>Autonomação</b>	Desenvolvimentos de funções em equipamentos e sistemas de informação que operem de forma autônoma
<b>Padronização</b>	Definição de procedimentos de trabalho padrão
<b>Autocontrole</b>	Responsabilidade de auto inspeção com foco na qualidade e autonomia para resolver anomalias

#### 3.1.4. Principais dificuldades relatadas e fatores de sucesso

Diversos autores citam dificuldades ou problemas específicos na implantação do *Lean* em empresas de serviços. Identificar essas dificuldades antes de uma análise mais profunda pode ser um fator crítico de sucesso.

Para Suárez-Barraza *et al.* (2012) existem dois principais problemas relacionados a aplicação do *Lean* nos casos analisados: (1) o *gap* entre a teoria e a prática que indica uma clara necessidade de uma definição mais completa e aprofundada do que realmente significa *Lean Service* para que, quando as metodologias forem aplicadas, as possíveis confusões e frustrações possam ser evitadas e a implantação seja mais eficaz e eficiente; e (2) várias organizações de diferentes setores aplicam alguns princípios de *Lean* com a bandeira de outros tipos de abordagens de gestão, tais como "TQM", "Qualidade de Serviço" e até mesmo incluindo termos ligados à gestão estratégica, organizações de aprendizagem e marketing.

Portioli-Staudacher (2010) cita como um fator crítico de sucesso a implantação em um único nível de processo por vez, focando em processos de alto volume e baixa variabilidade, normalmente os processos de *backoffice*. Em seus resultados, as empresas de logística por processarem produtos físicos, se mostraram mais avançadas na implantação do *Lean* do que as empresas de serviços financeiros. Sendo que nestas empresas, ferramentas relacionadas à produção puxada não estão sendo devidamente implantadas, pois há o sentimento nas empresas de que esse princípio não pode ser implantado em serviços.

Para Damrath (2012), existem diversas complexidades relacionadas a implantação de conceitos do *Lean* em empresas de serviços. Segundo o autor, o tamanho e a complexidade dos processos de serviços, a invisibilidade do processo, a dependência das pessoas envolvidas

na percepção da qualidade, a impossibilidade de alinhar alguns processos aos conceitos do *Lean* e a dificuldade de tornar o *Lean* sustentável.

### 3.2. Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

Centros de Serviços Compartilhados são formados pela centralização de processos semelhantes em uma única localidade, que atendem a toda a organização, podendo ser de nível regional ou global (Schulman *et al.*, 1999; Bergeron, 2003). Segundo Marciniak (2012), o conceito foi lançado nos EUA na década de 80 através da centralização do processo de compras da NASA e foi sendo difundido entre empresas com o passar dos anos. Atualmente o CSC é uma das tendências mais importantes da economia global.

O CSC e uma centralização pura apresentam algumas diferenças entre si. Na centralização, existe uma mentalidade “corporativa”, onde o foco é para a orientação e necessidade do *headquarter*, que é o local aonde as funções mais importantes da organização são coordenadas. Já no CSC, os serviços são orientados para as unidades de negócio, e dessa forma, captura as melhores práticas da centralização e da descentralização (Schulman *et al.*, 1999).

Schulman *et al.* (1999) relatam que o conceito de CSC necessita ser adaptado para cada organização, embora a definição deva ser a mesma. A implantação do CSC apresenta como vantagem o fato de que nesta metodologia as atividades de apoio representam o *core process*, ou seja, aquelas que devem ser executadas de forma exemplar para assegurar a competitividade contínua da empresa, fato que possibilita uma forte atuação. Ainda segundo o autor, o termo “cliente interno”, comumente utilizado para definir a relação do CSC com as unidades de negócio que ele atende, não é o ideal, mas sim, o termo parceiros de negócio, pois a cadeia de valor da empresa é única.

#### 3.2.1. Objetivos da implantação de um CSC

Para Pereira (2004), são encontrados cinco motivadores para a implantação de um CSC: (1) diferenciação das competências centrais das atividades de apoio da organização; (2) redução dos custos; (3) aumento da confiança e da consistência das informações; (4) aumento do nível de qualidade e (5) aumento da possibilidade de crescimento e mudança na organização.

Bergeron (2003) apresenta os motivadores para a implantação de um CSC divididos entre sua relação com a corporação e com as unidades de negócio. Alguns motivadores relacionados à corporação são: redução de custos, melhora do serviço, redução das distrações com os processos de negócio da empresa e o potencial de criar um foco externo do centro de lucro da empresa. Os motivadores ligados às unidades de negócio da empresa são: aumento da eficiência, diminuição da necessidade de pessoal e ganho de economia de escala.

Uma pesquisa realizada pela Bain e Company em 2005 apresentou como os principais motivadores para implantação de um CSC a redução de custos e a melhoria de qualidade, maior precisão e cumprimento de prazos. Esse resultado está diretamente alinhado com os resultados apresentados por Knol *et al.* (2014) que apresentaram como principal objetivo para a implantação dos CSCs analisados o benefício da redução de custos.

Para Schulman *et al.* (1999), diferente do que os outros autores citados acreditam, a redução de custos é um dos “resultados da implantação do CSC”, mas não deveria ser um de seus principais motivadores. Para o autor, os principais objetivos da implantação são “estratégicos e de longo prazo”. Por fim, o que todos os autores citados concordam é que a qualidade do serviço aumenta com a implantação do CSC. Uma análise realizada por Aksin e Masini (2008) mostra que da amostra utilizada pelo autor existe um balanceamento no uso de CSCs por empresas de manufatura e de serviços.

### 3.2.2. Migração de processos e redesenho

Para Schulman *et al.* (1999), a definição de quais processos devem fazer parte do CSC se baseia no fato das atividades serem comuns a todas as unidades de negócio. Normalmente, tais atividades são consideradas como sem valor agregado ou de baixo valor agregado e possuem um alto volume de transações além de terem serviços de profissional especializado. Para Knol *et al.* (2014) existe uma série de fatores críticos para o sucesso de um CSC que podem ser encontrados na literatura em casos reais, entretanto, neste estudo, o único fator em comum para todos os casos é a padronização de processos.

O conceito de CSC por si só não implica em melhoria de processo, mas normalmente, a implantação do mesmo vem acompanhada de um processo de reengenharia ou *redesign*. O autor afirma que a execução de melhorias no processo pode acontecer antes ou depois da implantação e que essa decisão varia de empresa para empresa (Schulman *et al.*, 1999). Além do que já foi exposto é importante ressaltar que para o autor o conceito de mapeamento da

<http://leansystem.ufsc.br/>

cadeia de valor está diretamente relacionado com a implantação de um CSC, onde ele exerce papel importante em agregar valor.

### 3.2.3. Ferramentas de gestão

Para muitos autores, um dos principais focos de um CSC é o alto nível de eficiência, que deve ser garantido através de ferramentas de gestão (Knol *et al.*, 2014; Marciniak, 2013; Schulman *et al.*, 1999). Marciniak (2013) reforça que alguns fatores devem ser revistos a fim de aumentar a efetividade da informação, como a forma em que apresenta os *dashboards* aos seus clientes para mostrar o seu desempenho. Segundo Schulman *et al.* (1999), Coelho *et al.* (2013) e Marciniak (2013) é um ponto central do CSC o grande foco em acompanhamento de indicadores de desempenho para uma gestão mais eficiente e focada em resultado

#### 3.2.3.1. SLAs

Para Marciniak (2013), a necessidade de definir os requisitos com os clientes criou o *Service Level Agreement* (SLA). A discussão dos SLAs permite que os fornecedores escutem o que os seus clientes esperam e tais requisitos do ponto de vista de negócios, podem ser documentados e incorporados em uma simples carta de entendimento, o SLA. O SLA requer uma longa negociação na definição de expectativas e exigências de qualidade. Os SLAs podem ser divididos em indicadores de tempo, que medem o tempo utilizado para execução do serviço, ou indicador de qualidade, que mede a precisão dos serviços entregues (Marciniak, 2013).

#### 3.2.3.2. Melhoria contínua

Schulman *et al.* (1999) reforçam a importância da melhoria contínua nos processos do CSC. Para os autores esta deve iniciar na definição de uma estratégia, desenho da medida de performance e, por fim, as métricas do processo. Diversas empresas que possuem um grande programa de melhoria contínua, o fazem como parte do *Total Quality Management* (TQM) ou pelo processo de reengenharia. Garantir que erros sejam rastreados, analisados e pesquisados, analisando a causa e o efeito é fundamental (Schulman *et al.*, 1999)

Tanto Schulman *et al.* (1999) quanto Marciniak (2013) citam como parte importante da busca por melhoria contínua a utilização de um *Balanced Scorecard*, que é um modelo de controle gerencial que dá aos gerentes uma visão rápida e mais abrangente do negócio

(Phadtare, 2010) definindo de forma clara e direta a relação com a empresa dos seus indicadores.

#### 4. Discussão dos resultados

Nesta seção serão discutidas as informações obtidas através da revisão bibliográfica deste artigo de forma que os dados sejam conjugados com as experiências dos autores na prática dos respectivos temas. Primeiramente serão apresentadas as principais percepções oriundas da revisão da literatura e discutidas em detalhe. Em seguida, será apresentada a comparação entre as duas metodologias e, por fim, uma possível lógica de integração entre os temas para processos de *backoffice*.

##### 4.1. Percepções sobre o tema

Durante a leitura sobre os temas foram extraídas algumas percepções baseadas no cruzamento entre eles as quais contribuem para o objetivo final deste trabalho que é identificar se CSC e *Lean Service* podem ser integrados visando aumentar a excelência dos processos de *backoffice*. Entende-se que é possível identificar alguns aspectos que ainda não estão claros ou que ainda não foram explorados em profundidade, essas percepções são parte dos resultados que esse artigo agrega à área de conhecimento. Em sua natureza o *Lean Service* se diferencia do CSC. Enquanto o último tem natureza processual, o primeiro se caracteriza como conjunto de práticas orientadas à melhoria de processos, que faz existir uma potencial sinergia entre os termos. O *Lean* atua na melhoria de processos, portanto, porque não nos processos de *backoffice*?

##### 4.1.1. Percepção 1 - Localização dos processos na organização

Na visão de mercado, quando se fala de um CSC ele é conhecido como uma “fábrica de processos”, pois existem fatores que o diferenciam de processos descentralizados como: processos em uma única localidade, padronizados, com indicadores de controle, foco no cliente interno, maior produtividade e busca contínua por melhorias. Quando se compara CSC com processos puramente centralizados observa-se em comum os fatores de única localidade e padronização.

Quadro 2 - Compilação das vantagens de cada modelo de localização de processos: descentralizado, centralizado e CSC.

Descentralização	Centralização	CSC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de necessidades locais;</li> <li>• Resposta rápida ao cliente;</li> <li>• Transparência de custos;</li> <li>• Autonomia das UNs para escolher serviços com diferenciados custos e qualidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas e infraestruturas comuns;</li> <li>• Adoção de melhores práticas;</li> <li>• Padrões e controles consistentes;</li> <li>• Massa crítica de expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas e infraestruturas comuns;</li> <li>• Adoção de melhores práticas;</li> <li>• Padrões e controles consistentes;</li> <li>• Massa crítica de expertise;</li> <li>• Transparência de custos;</li> <li>• Autonomia das UNs para escolher serviços com diferenciados custos e qualidades.</li> </ul>

Dessa forma, é possível constatar que a implantação de um CSC compila as vantagens da centralização com parte das vantagens da descentralização. Entretanto, implantar o modelo de CSC não é simples, e, muitas vezes, inicia por uma centralização pura para, após uma evolução da maturidade, conseguir finalizar a implantação do modelo com a utilização de SLAs e custeio por transação. Por esse motivo, entende-se que a implantação de um CSC representa uma evolução de excelência de processos de *backoffice*, visto que ele compila as vantagens oriundas de processos sendo executados em uma única localidade (centralização) com um melhor nível de atendimento ao cliente interno. A percepção oriunda dessa análise é de que existe um processo evolutivo que relaciona a troca da localização dos processos de *backoffice* da organização, passando por um modelo centralizado antes de um modelo de CSC, propriamente dito.

#### 4.1.2. Percepção 2 - Implantação de Lean Service na empresa versus apenas processos de *backoffice* de um CSC

Quando se trata de *Lean Service* o nome ainda é o mesmo da década de 70, mas o modelo, ferramentas e suas aplicações tiveram uma evolução considerável, principalmente nos últimos cinco anos, onde se encontram 80% das publicações sobre o tema. Pode-se notar que, apesar de se tratar de um conceito relativamente antigo, as empresas e a academia só passaram a reconhecer os resultados positivos desta metodologia recentemente.

Na literatura foi possível encontrar autores que citam as principais dificuldades de implantação do *Lean Service*. Um dos itens levantados foi a importância de buscar iniciar por

processos de *backoffice*, por serem de alto volume e baixa variabilidade. Além disso, processos de *backoffice* são processos que acontecem sem a participação simultânea do cliente.

Quando se analisa as complexidades citadas por Damrath (2012) pode-se claramente entender que processos de um CSC possuem vantagem frente à implantação do *Lean Service*, pois já possuem sua complexidade desenhada e padronizada. Apesar de serem processos invisíveis eles já possuem indicadores de medição que ajudam a controlar o processo, já estão em busca contínua de automatização e possuem avaliação de qualidade baseada na percepção de seu cliente interno. Ou seja, se a proposta de alguns autores era iniciar a implantação do Lean por processos de *backoffice*, entende-se que muitas das possíveis dificuldades serão diminuídas se esses processos já estiverem em um CSC.

#### 4.2. Comparação entre as metodologias: CSC versus Lean Service

De fato, conforme evidenciado na seção 3 desse trabalho, quando se busca a excelência em serviços de *backoffice*, duas metodologias distintas, já em uso por empresas, afirmam corroborar com o atingimento da excelência buscada. Conforme mencionado, são distintas em sua natureza, mas comparáveis em termos de objetivos e resultados.

Existem diferenças e semelhanças entre a implantação do *Lean Service* e a implantação de um CSC. Na literatura não foram encontrados trabalhos que relacionem os temas e que possam auxiliar as empresas na compreensão das mesmas. O Quadro 3 apresenta um resumo dos principais atributos comparados entre as metodologias, a fim de clarificar onde estão as semelhanças e as diferenças das metodologias.

Quadro 3 - Comparação CSC vs *Lean Service*

Atributo de comparação	CSC	<i>Lean Service</i>
Objetivos da adoção da metodologia	Redução de custos, liberação da área de comercial de atividades de <i>backoffice</i> , possibilitar um crescimento mais ágil, globalizar um grupo, padronizar processos, aumento da qualidade e confiança no processo	Mudança cultural da organização para melhoria na percepção do cliente, redução de custos, resposta rápida ao cliente, aumento da qualidade e redução do desperdício;
Foco da organização	Foco no atendimento aos clientes internos e na padronização de processos	Foco no cliente final e na autonomia dos colaboradores
Objetivo dos Indicadores	Os principais indicadores são: SLA – Medida de cumprimento de prazo da solicitação Custeio – Controle do custo por transação, de forma que seja	Os principais indicadores são: Eficiência do processo – baseado no tempo de ciclo e de processamento Qualidade no processo – medido pelos retrabalhos gerados no processo

	transparente ao cliente interno e facilmente controlado. Produtividade – Medida interna do CSC para garantir agilidade e redução de custos	SLA – Para garantir que o processo não ficará muito tempo parado em determinada atividade
Redesenho de processos	Fator secundário, não é exatamente parte da metodologia, mas quando combinado com a metodologia apresenta bons resultados.	Fator chave da metodologia uso de ferramentas para identificação da cadeia de valor, ferramenta <i>Makigami</i> para cálculo de eficiência do processo e foco na redução de perdas do processo

Dessa forma, o que se percebe é que quando os objetivos da adoção das metodologias são analisados, ambas apresentam em comum a redução de custos e o aumento de qualidade dos serviços prestados. Outros objetivos de implantação, entretanto, se referem a processos internos de liberação da área comercial e possibilidade de crescimento da organização, focando em cliente interno, sem se referir ao cliente final, que é um dos focos principais da metodologia de *Lean*.

Quando se comparam os indicadores utilizados percebe-se o foco financeiro dado aos CSCs, pois visam uma redução de custo e aumento de produtividade. Para o *Lean*, o foco é a qualidade de atendimento realizado ao cliente final, atendendo suas expectativas e reduzindo os custos de espera e de retrabalho. Por fim, um dos atributos comparados é o de redesenho de processos, um dos atributos mais importantes para a metodologia *Lean* e fator secundário para a implantação de um CSC. Isso se deve ao fato de que implantar um CSC já exige uma negociação política extrema e perda de poder, sendo assim, as empresas acabam optando por não rediscutir processos, mas sim mantê-los ocorrendo da maneira mais próxima possível da forma original.

O que se percebe é que de fato existem semelhanças entre os modelos, mas é nas diferenças e naturezas que está o valor de se agregar as metodologias. Se a empresa conseguir balancear os benefícios e os controles financeiros relacionados a um CSC com os benefícios de atendimento ao cliente final atingido através do *Lean* é possível que seu patamar de atendimento seja muito superior a qualquer uma das metodologias aplicadas isoladamente. O *Lean* visa melhorar processos que por natureza já são criados melhorados no caso de um CSC. O potencial da sinergia é superior ao que se encontraria na adoção do *Lean* para um processo qualquer.

#### 4.3. Lógica de evolução temporal

A análise dos dados e informações encontradas nesta revisão de literatura leva ao entendimento de uma possível melhor sequência de implantação destas metodologias, que poderia representar uma maior facilidade de atingimento dos resultados. A ordem não precisa ser obedecida para obtenção de sucesso, mas, diante dos fatores já levantados na literatura, é possível que o risco de insucesso seja consideravelmente reduzido. Desta forma, a Figura 3 visa apresentar uma lógica de evolução em excelência de serviços de *backoffice*.

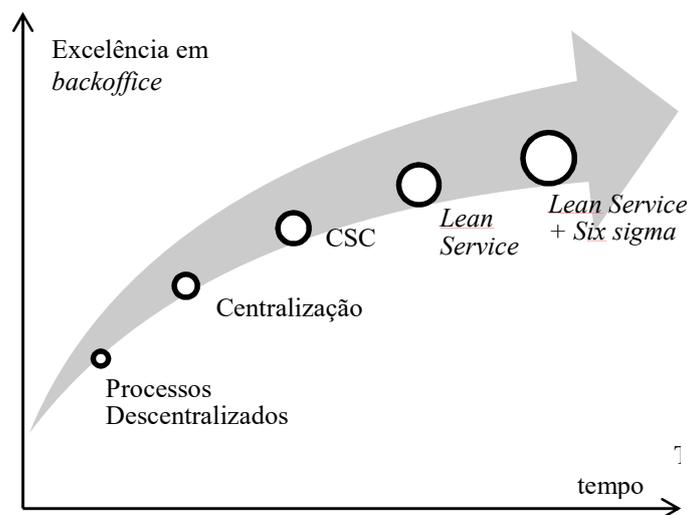


Figura 3 – Lógica de evolução em excelência de processos de *backoffice*

Essa evolução se inicia em um modelo de processos de *backoffice* descentralizado que em um primeiro momento seria centralizado e na sequência adaptado para um modelo de CSC. Com o CSC consolidado e em um alto nível de maturidade o próximo passo seria a implantação de *Lean Service*, concluindo com a implantação em conjunto de *Six Sigma*, pois além de um excelente nível de produtividade a empresa passará a garantir um nível de qualidade inquestionável.

O fato é que essa sequência temporal de implantação está relacionada às dificuldades de cada etapa do processo de mudança. A centralização dos processos já consome bastante energia da organização, pois envolve perda de poder, negociações políticas e demissões, sendo um cenário desafiante para qualquer organização, por isso iniciar apenas com a centralização pode fazer sentido. Com os processos já centralizados a empresa consegue fôlego para iniciar a implantação de um modelo de CSC, que inclui o controle de uma série de indicadores, um pilar de atendimento ao cliente com reuniões periódicas com as unidades de

negócio e uma série de melhorias de processos visando automatizações dos processos já realizados. Nesse momento, o confronto político é menor, mas as atividades de implantação do modelo exigem grandes esforços das lideranças dos processos.

Com um CSC devidamente implantado e estável a organização passa a ter fôlego para um novo desafio, um passo que vai além da simples execução de processos de apoio, que pode ser considerado estratégico para a organização. Nesse momento a implantação da metodologia *Lean*, apesar de um grande desafio, já parece uma evolução natural para uma organização acostumada com a velocidade de mudanças de um CSC. A troca de cultura de operação para estratégica, apesar de ainda complicada, parece se tornar uma exigência dos clientes internos. E com o tempo resta apenas garantir a qualidade desses processos, cuja metodologia *Six Sigma* já é muito utilizada em parceria com o *Lean* para garantir esse fator.

## 5. Considerações finais

Referente à aplicação de ferramentas do *Lean Service* em Centros de Serviços Compartilhados, não foi localizada em nenhuma das bases de dados investigadas, artigos ou livros que tratem do assunto. É importante sinalizar, entretanto, que ferramentas e conceitos pontuais do *Lean* fazem parte da literatura existente em Centro de Serviços Compartilhados.

Diante dos estudos já realizados sobre ambos os temas pode-se concluir que as duas metodologias possuem como resultado uma possível melhoria da excelência de processos de serviços de *backoffice*. Entretanto, um fator importante ainda não tratado pela literatura é apresentado neste trabalho, que é a conjugação entre as metodologias do *Lean Service* e CSC. Apesar de suas diferenças, ao conjugar as melhores iniciativas de cada metodologia provavelmente serão obtidos processos com melhor desempenho e focados no cliente final. Trabalhar as duas metodologias em conjunto pode, potencialmente, aumentar a produtividade da empresa, tal como sua excelência em processos.

Como proposta de lógica temporal para a implantação das metodologias, entende-se que o melhor seria primeiramente implantar um CSC e com o CSC devidamente implementado adotar a metodologia *Lean*. Essa lógica temporal não tem a pretensão de ser regra a se seguir, mas sim, um facilitador para obtenção de bons resultados sem grandes rupturas gerenciais.

## REFERÊNCIAS

- Aksin, O. Z., & Masini, A. (2008). Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business Services: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 26: 239–256.
- Antonioli-Filho, A., & Calarge, F. A. (2013). Abordagem Do Lean Service: Uma Revisão De Literatura Baseada Em Análise Bibliométrica. Anais do XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 8-11 de outubro, Salvador, BA.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3): 311–320.
- Beachum, D. (2005). Lean Manufacturing beefs up margins pull systems, takt time, and one-piece flow benefit the operation of a powder coating system. *Organic Finishing Group*, Walgren Co.
- Bergeron, B. P. (2003). *Essentials of shared Services*. John Wiley and Sons.
- Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). “Lean” Service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3): 207 – 225.
- Chiarini, A. (2013). *Lean Organization: from the Tools of the Toyota Production System to Lean Office*. Springer.
- Coelho, R., Martins, R., & Lobo, D. (2013). Desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho: Aplicação a um Centro de Serviços Compartilhados. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12 (1): 69-80.
- Damrath, F. (2012). *Increasing competitiveness of Service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in Service companies*. Tese (Doutorado). Politecnico de Milano.
- Francischini, P. G., Miyake, D. I., & Giannini, R. (2006). Adaptação de conceitos de melhorias operacionais provenientes do Lean Production em operações de serviços. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 9-11 de outubro, Fortaleza, CE.
- Giannini, R. (2007). *Aplicação de ferramentas do pensamento enxuto na redução das perdas em operações de serviços*. São Paulo, 2007. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10): 994-1011.
- IBGE. (2014). *Contas Nacionais Trimestrais*. Disponível: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pib-vol-val\\_201402caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201402caderno.pdf)> Acesso em: 11/10/2014.
- Knol, A., Janseen, M., & Sol, H. (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared Services arrangements. *European Management Journal*, 32: 91– 103.
- Levitt, T. (1972). Production-line approach to Service. *Harvard Business Review*, 50(5): 20-31.
- López, E. A., Requena, I. G., & Lobera, A. S. (2015). Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities. *The Manufacturing Engineering Society International Conference*, MESIC, July 22-25, Barcelona.
- Marciniak, R. (2013). Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81: 217 – 223.
- Pereira, N. A. F. (2004). *Impactos da implantação do centro de serviços compartilhados sobre sistemas de controles: estudos de caso*. Curitiba, 2004. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

- Phadtare, M. T. (2010) Developing Balanced Scorecard: Case of Three Construction Firms of Small Size, *Journal of Asia-Pacific Business*, 11(2): 135-157.
- Poirier, C., & Brown, S. (2008). *Shared Services Guidebook - The Roadmap to Total Business Improvement*.
- Portioli-Staudacher, A. (2010). Lean Implementation in Service Companies. *IFIP International Federation for Information Processing*, 338: 652-659.
- Roach, S. S. (1998). In search of productivity. *Harvard Business Review*, 158.
- Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática versus revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2).
- Ruiz, J. A. (1992). *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas.
- Schulman, D. S., Harmer, M., & Dunleavy, J. (1999). *Shared Services - Adding Value to the Business Units*. John Wiley & Sons Inc.
- Silva, I. B., Seraphim, E. C. Agostinho, O. L., Junior, O. F. L., & Batalha, G. F. (2015) "Lean office in health organization in the Brazilian Army", *International Journal of Lean Six Sigma*, 6(1): 2 - 16
- Spina, C. (2007). *Aplicação de ferramentas lean seis sigma e simulação computacional ao aperfeiçoamento de serviços: Roteiro de referência e Estudo de caso*. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Suárez-Barraza, M. F., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. M. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (3-4): 359-380.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Ross, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Simon & Schuster.



This journal is licenced under a [Creative Commons License. Creative Commons - Atribuição-CompartilhaIgual 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)