

# Os Grupamentos de Apoio vistos como Centros de Serviços Compartilhados

*Support Groups seen as Shared Service Centers*

*Grupos de apoio vistos como centros de servicios compartidos*

Rodrigo Souza Campos<sup>1</sup>

## RESUMO

Em 2016 foram implantados Grupamentos de Apoio (GAP) objetivando executar os processos de suporte de outras unidades. Nesse contexto, esta pesquisa teve o objetivo de identificar a relação existente entre o modelo de negócio dos Grupamentos de Apoio e o dos Centros de Serviços Compartilhados. Assim, pesquisou-se a legislação afeta ao modelo de atuação dos GAP: Aviso Interno N° 4/GC3, de 2015; DCA 11-45; PCA 11-110; MCA 21-1; MCA 172-3 e MCA 172-4. Pesquisou-se, também, a bibliografia sobre Inovação em Modelos de Negócios e Centros de Serviços Compartilhados (CSC). Desse modo foi possível identificar as características que constituem os modelos de negócio dos GAP e dos CSC, e as comparáveis em ambos os modelos. Como resultado da pesquisa, concluiu-se que o modelo de negócios dos GAP possui a relação de semelhança como o dos CSC sob os aspectos de Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Cliente, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custo.

**Palavras-chave:** Concentração administrativa. Grupamento de apoio. Centro de serviços compartilhados. Inovação em modelo de negócio.

## ABSTRACT

*In 2016, Support Groups (GAP) were implemented to support the back office of other units. In this context, this research was structured with the objective of identifying the relationship between the business*

*model of the Support Groups and the Shared Services Centers. Thus, it was researched the legislation affects the GAP business model: Internal Notice N° 4/GC3, from 2015; DCA 11-45; PCA 11-110; MCA 21-1; MCA 172-3 and MCA 172-4. The bibliography on Business Model Canvas and Shared Services Centers (CSC) was also searched. Therefore it was possible to identify the characteristics that make up the GAP and CSC business models, and the comparable ones in both models. As a result of the research, it was concluded that the GAP business model has the similarity relationship as the CSC under the Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationship, Revenue Sources, Main Features, Activities Key Partnerships, and Cost Structure.*

**Keywords:** Concentration. Support group. Shared services center. Business model generation.

## RESUMEN

*En 2016 se implementaron Grupos de Apoyo (GAP) para llevar a cabo los procesos de apoyo a otras unidades. En este contexto, esta investigación tuvo como objetivo identificar la relación existente entre el modelo de negocio de los Grupos de Apoyo y los Centros de Servicios Compartidos. Así, se investigó la legislación relacionada con el modelo de actuación de las BPA: Circular Interna N° 4/GC3, de 2015; DCA 11-45; ACP 11-110; ACM 21-1; MCA 172-3 y MCA 172-4. También se investigó la bibliografía sobre Innovación en Modelos de Negocios y Centros de Servicios Compartidos (CSC). De esta forma, fue*

I. Universidade da Força Aérea – (UNIFA) – Rio de Janeiro/RJ – Brasil. Major Intendente da Força Aérea Brasileira (FAB). E-mail: souzarsc@fab.mil.br

Recebido: 10/08/18

Aceito: 26/12/18

*posible identificar las características que constituyen los modelos de negocio GAP y SSC, y aquellas que son comparables en ambos modelos. Como resultado de la investigación se concluyó que el modelo de negocio de GAP es similar al de SSC en términos de Segmentos de Clientes, Propuesta de Valor, Canales, Relación con Clientes, Fuentes de Ingresos, Principales Recursos, Actividades Clave, Asociaciones Clave y Estructura de Costos.*

**Palabras clave:** *Concentración administrativa. Grupo de apoyo. Centro de Servicios Compartidos. Innovación del modelo de negocio.*

## 1 INTRODUÇÃO

As instituições têm buscado otimizar seus desempenhos reduzindo custos e entregando mais qualidade a seus clientes. Alinhado a esse movimento, o Comandante da Aeronáutica estabeleceu como diretriz, para 2015 a 2018, a reestruturação organizacional e a concentração das atividades administrativas (BRASIL, 2015). Nesse sentido, foram implantados Grupamentos de Apoio (GAP), organizações destinadas a apoiar outras, desonerando estas de processos de suporte<sup>1</sup>.

Com objetivo semelhante, o governo britânico, a Ford, a Embraer, os Correios, a Ambev e mais de 200 organizações no mundo têm implantado Centros de Serviços Compartilhados (CSC) como solução para diferenciar as competências finalísticas das de apoio; reduzir custos; aumentar a confiança e a consistência das informações; e melhorar o nível de qualidade do serviço (VAZ; CASTRO; GOMES, 2014; DELOITTE, 2011).

Os CSC variam de acordo com o escopo de atuação – grau de amplitude e grau de profundidade – e a estrutura organizacional – baseados na visão financeira, em departamento, em unidade de negócio independente ou corporativo. Apesar disso, é possível identificar um modelo de negócio comum (VAZ; CASTRO; GOMES, 2014).

Os desempenhos dos Centros são avaliados por meio de *benchmarking*, que consiste na comparação de informações análogas, pertinentes e confiáveis, internas ou externas à organização. Isso possibilita identificar e compartilhar as melhores práticas gerenciais que conduzem a um desempenho superior (BRASIL, 2013).

Um benefício com a aplicação do *benchmarking* é conhecer porque instituições públicas e privadas não adotaram um CSC, ou desistiram dele. Outro é entender

os desafios enfrentados na implantação, as soluções empregadas e as lições aprendidas nesses projetos. A análise dessas questões contribuiria para a implantação e condução dos GAP. Todavia, isso só é viável se o modelo de atuação dos GAP for comparável de forma análoga, pertinente e confiável ao dos CSC.

Diante dessa inquietação, esta pesquisa buscou solucionar o seguinte problema: qual é a relação entre o modelo de negócio dos Grupamentos de Apoio e o dos Centros de Serviços Compartilhados? Responder esse problema de pesquisa significa encontrar referências para a gestão dos GAP e possibilita aumentar o grau de sucesso dessas unidades de apoio.

Para isso, foram elaboradas as seguintes questões norteadoras:

QN1) Quais são as características que constituem o modelo de negócio dos Grupamentos de Apoio?

QN2) Quais são as características que constituem o modelo de negócio dos Centros de Serviços Compartilhados?

QN3) Quais características identificadas nos modelos de GAP e de CSC são comparáveis?

Dessa forma, pretendeu-se alcançar o objetivo geral deste trabalho: identificar a relação existente entre o modelo de negócio dos Grupamentos de Apoio e o dos Centros de Serviços Compartilhados, a partir dos objetivos específicos:

OE1) Identificar as características que constituem o modelo de negócio dos Grupamentos de Apoio;

OE2) Identificar as características que constituem o modelo de negócio dos Centros de Serviços Compartilhados; e

OE3) Identificar características comparáveis nos modelos de GAP e de CSC.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para identificar as características que compõem os modelos de negócio dos GAP e dos CSC, este trabalho pautou-se na teoria de Inovação em Modelos de Negócio<sup>2</sup>, a qual estabelece que um negócio pode ser modelado a partir da construção de um quadro, chamado de *Business Model Canvas* (BMC), composto de nove componentes: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custo.

<sup>1</sup> Processos de suporte: grupo de processos que comportam atividades as quais apoiam, direta ou indiretamente, as atividades primárias ou finalísticas da organização (PORTER, 1989).

<sup>2</sup> A nomenclatura original em inglês é *Business Model Generation* e foi traduzida para o português como Inovação em Modelo de Negócios.

Essa teoria é simples de aplicar, tem grande aceitação no mercado para modelagem de negócios e permite analisar sua atuação no mercado e na sociedade de forma sistêmica e integrada (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Por isso ela auxilia no alcance dos objetivos deste trabalho.

Osterwalder e Pigneur (2011) destacam a utilização da Inovação em Modelo de Negócios por organizações que não visam lucro, as quais se diferenciam por não ter o foco em maximizar receita – como nos Grupamentos de Apoio e nos CSC. Dessa forma, constituíram as categorias de análise deste estudo:

a) os Segmentos de Clientes que eles pretendem atingir;

b) a Proposta de Valor, ou seja, os benefícios ofertados aos respectivos segmentos identificados;

c) os Canais de comunicação, distribuição e venda/entrega utilizados, e o Relacionamento com o Cliente: como ocorre a comunicação e o relacionamento com os clientes, e a entrega e percepção da proposta de valor;

d) as Fontes de Receita, transacionais ou recorrentes;

e) os Recursos Principais (físico, intelectual, humano e financeiro) e as Atividades-Chave (produção, resolução de problemas e fornecimento de serviços) necessários para criar e entregar a Proposta de Valor;

f) os Principais Parceiros que auxiliam na otimização e economia de escala, na redução de riscos e incertezas e na execução de atividades especializadas; e

g) a Estrutura de Custo que suporta o modelo, os recursos e as atividades-chave mais caras.

Baseado nisso foi possível decompor os modelos de negócio dos Grupamentos de Apoio e dos Centros de Serviços Compartilhados.

Sobre o CSC, este foi utilizado primeiramente pela General Electric (GE), nos anos 1980, em decorrência da necessidade de um modelo organizacional de uma unidade semiautônoma de prestação de serviços o qual pudesse ser mais eficiente que os modelos de centralização empregados nos anos 1970 (DELOITTE, 2007; FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2010). A partir de 1990, o uso de CSC se intensificou no setor privado, tendo as organizações adaptado o modelo às suas necessidades, diversificando o conceito em torno da abrangência e dos objetivos (VAZ; CASTRO; GOMES, 2014).

Atualmente os CSC têm sido implementados por instituições públicas e privadas em cerca de 65 países do globo, dos mais diversos portes, ramos de atuação, culturas organizacionais e níveis de

maturidade (DELOITTE, 2015). Embora exista ampla diversidade de CSC, suas criações passam pelo “agrupamento de processos e atividades da empresa em uma nova e semiautônoma unidade de operação, cujo objetivo é atender clientes internos com eficiência, geração de valor, custos reduzidos, melhor qualidade e controle de serviços” (SAAVEDRA, 2014).

Os Centros diferenciam-se quanto ao escopo, e podem ter alto ou baixo grau de diversidade - processam muitas ou poucas atividades - e alto ou baixo grau de profundidade - processam muitas ou poucas funções. As principais atividades e funções estão na Tabela 1 (SAAVEDRA, 2014).

Além disso, podem constituir CSC Único (*Single Center*), quando um único Centro processa todas as transações a serem compartilhadas; CSC Regional (*Single Regional Center*), processa todas as transações em determinada região; Múltiplo Centro Regional (*Multiple Regional Center*), processos específicos e demandas são agrupadas por região; ou Múltiplo CSC Funcional (*Multiple Functional Center*), processa transações específicas (funções) (VAZ; CASTRO; GOMES, 2014).

A estrutura organizacional está relacionada ao foco e ao nível de autonomia e de relacionamento com os clientes. Nesse sentido, podem ser baseados na visão financeira, em departamento, em unidade de negócio independente, ou corporativo. O primeiro, focado na redução de custos e no controle financeiro, é diretamente subordinado ao Diretor Financeiro da organização. O segundo, com menor autonomia e poder no relacionamento com os clientes, está inserido em uma unidade de negócio específica. Este tipo de CSC utiliza os conhecimentos da unidade a que está subordinado e padroniza os processos conforme essa cultura organizacional. No terceiro modelo tende a ocorrer maior independência de gestão e foco para o suporte aos clientes internos, pois conta com uma estrutura de mesmo nível que as demais unidades de negócio. O último atua como uma controladoria, assessora o Presidente/Comandante no controle do negócio e possui orientação para gestão de desempenho das unidades de negócio e busca pela constante elaboração de relatórios corporativos (VAZ; CASTRO; GOMES, 2014; RAMOS, 2005).

A teoria de haver quatro tipos de CSC que evoluem a partir do Básico até o de Empresa Independente (RAMOS, 2005) não foi sustentada por dados de pesquisas mais recentes. Assim, este trabalho não considerou essa teoria.

**Tabela 1** - Atividades e funções dos CSC.

ATIVIDADES	FUNÇÕES
FINANCEIRO	Contas a pagar Contas a receber Tesouraria Faturamento Análise financeira Capacitação financeira Suporte fiscal
CONTABILIDADE	Fechamento contábil Controle contábil Relatórios financeiros <i>Compliance</i> Folha de pagamento Benefícios
RECURSOS HUMANOS	Cadastro de colaboradores Controle de férias Admissão, demissão, desligamento e realocação Planejamento de treinamentos Definição das Políticas de RH
TI	Atendimento ao usuário Gerenciamento de redes Manutenção de sistemas Segurança da informação Desenvolvimento de aplicativos Desenvolvimento de estratégias de TI
LOGÍSTICA	Cadastro de materiais Cadastro de fornecedores Cobrança Seleção e desenvolvimento de fornecedores Compras Gestão de contratos Gestão de frota Planejamento logístico

**Fonte:** Adaptado de Saavedra (2014).

Em relação aos Grupamentos de Apoio, atualmente são vinte e seis<sup>3</sup>, criados com o objetivo de prestar apoio administrativo a Organizações Militares Apoiadas (OMAp), isto é, realizar:

um conjunto de atividades que visam a assegurar a satisfação das necessidades de bens e serviços específicos, na quantidade, momento e local adequados, podendo compreender a realização ou coordenação de tarefas, dentre outras, nas seguintes áreas: administração de materiais, administração e pagamento de pessoal, alimentação de pessoal, arquivística e correspondência oficial, execução orçamentária, financeira e patrimonial, obtenção de bens, tecnologia da informação e transporte de superfície. Excetuam-se, aqui, as ações de planejamento, controle e administração dos bens, serviços e recursos de toda a ordem colocados diretamente à disposição das OM apoiadas, ainda que eventualmente (BRASIL, 2015, p. 11).

Para alcançar aquele objetivo, o MCA 21-1 e o MCA 172-4 regem a forma de atuação dos GAP, os quais seguem o mesmo modelo de negócio com diferenças na estrutura interna dos Grupamentos e na quantidade e porte das unidades apoiadas. Isso não prejudica a aplicação do BMC. Essa legislação também prescreve a proposta de valor para cada segmento de cliente dos GAP.

Percebe-se, portanto, que é possível responder o problema de pesquisa por meio da aplicação da Inovação em Modelos de Negócios nos modelos dos GAP e dos CSC, utilizando a metodologia a seguir.

<sup>3</sup> Foram estudados apenas os subordinados ao Centro de Apoio Administrativo da Aeronáutica (CEAP).



### 3 METODOLOGIA

Este trabalho pode ser classificado como descritivo, pois buscou-se conhecer as características dos modelos de negócio dos Grupamentos de Apoio e dos Centros de Serviços Compartilhados, além de relacionar os componentes de um com outro. E foram utilizados procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e documental, tudo seguindo a classificação de Gil (2002).

A pesquisa foi classificada como bibliográfica por buscar conceitos e característica de um modelo de negócio prescritos pela teoria da Inovação em Modelos de Negócio, estabelecendo uma relação entre eles para atingir os objetivos específicos.

A partir do entendimento dos componentes de um modelo de negócio, identificou-se, por meio de pesquisa documental, aqueles presentes no modelo dos GAP. Para isso, foram consultados manuais e diretrizes do Comando da Aeronáutica relativos à concentração administrativa: Aviso Interno N° 4/GC3, de 9 abr. 2015; DCA 11-45 - Concepção Estratégica Força Aérea 100; PCA 11-110 - Plano de Trabalho Plurianual da Aeronáutica 2015-2019; MCA 21-1 - Implantação de Grupamentos de Apoio; MCA 172-3 - Manual de Execução

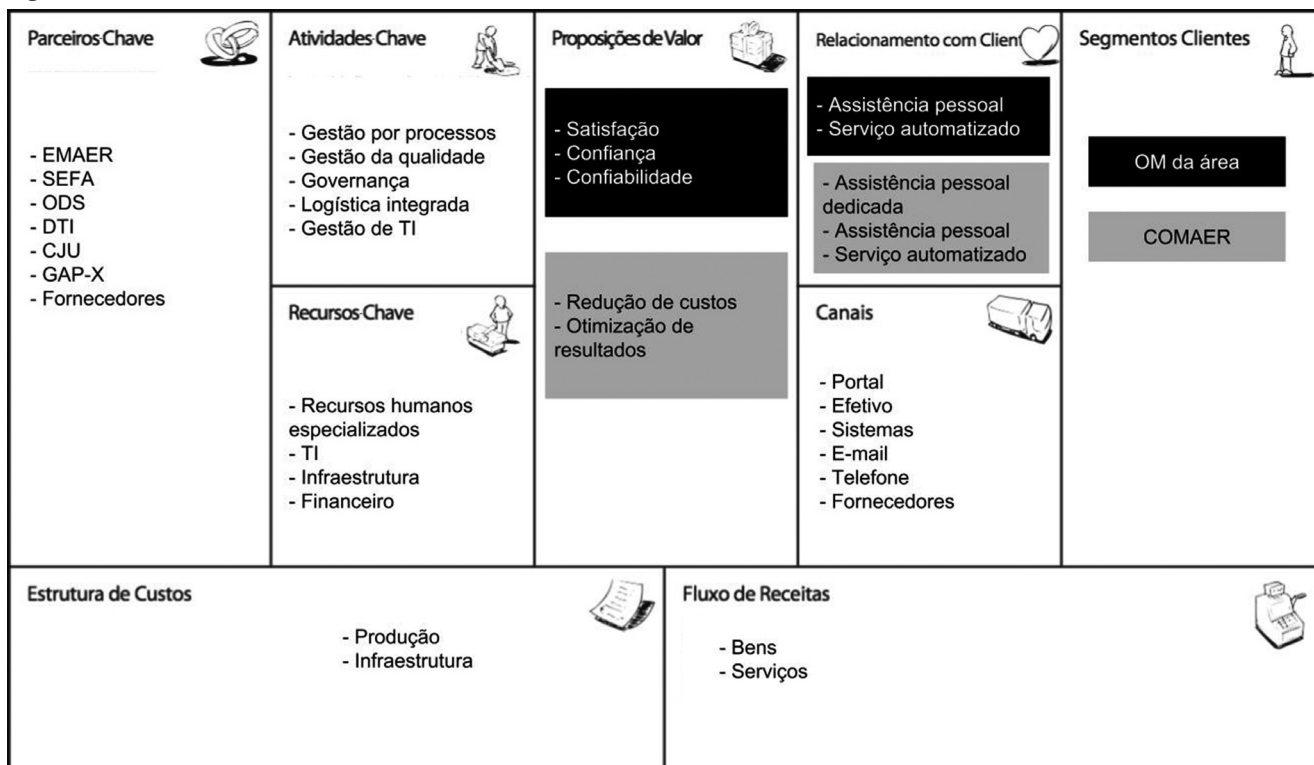
Orçamentária, Financeira e Patrimonial; e MCA 172-4 - Manual de Procedimentos das Unidades de Apoio e Apoiadas. Assim, atingiu-se o primeiro objetivo específico.

De forma semelhante, por meio de pesquisa bibliográfica, procurou-se conhecer as características predominantes no modelo dos Centros de Serviços Compartilhados. Para isso, buscaram-se trabalhos com relevância no meio acadêmico como os publicados pela Fundação Dom Cabral, a obra de Saavedra (2014) e a de Silva, Santos e Santos (2006), citadas por trabalhos acadêmicos relevantes sobre o tema. Posteriormente, em pesquisas realizadas com CSC, buscaram-se evidências das características identificadas. Dessa forma, alcançou-se o segundo objetivo específico.

Depois de identificadas as características do modelo de negócio dos GAP e dos CSC, construiu-se um *Business Model Canvas* dos GAP (Figura 1) e outro dos CSC (Figura 2), para comparar as características dos modelos investigados. Desse modo, alcançou-se o terceiro objetivo específico.

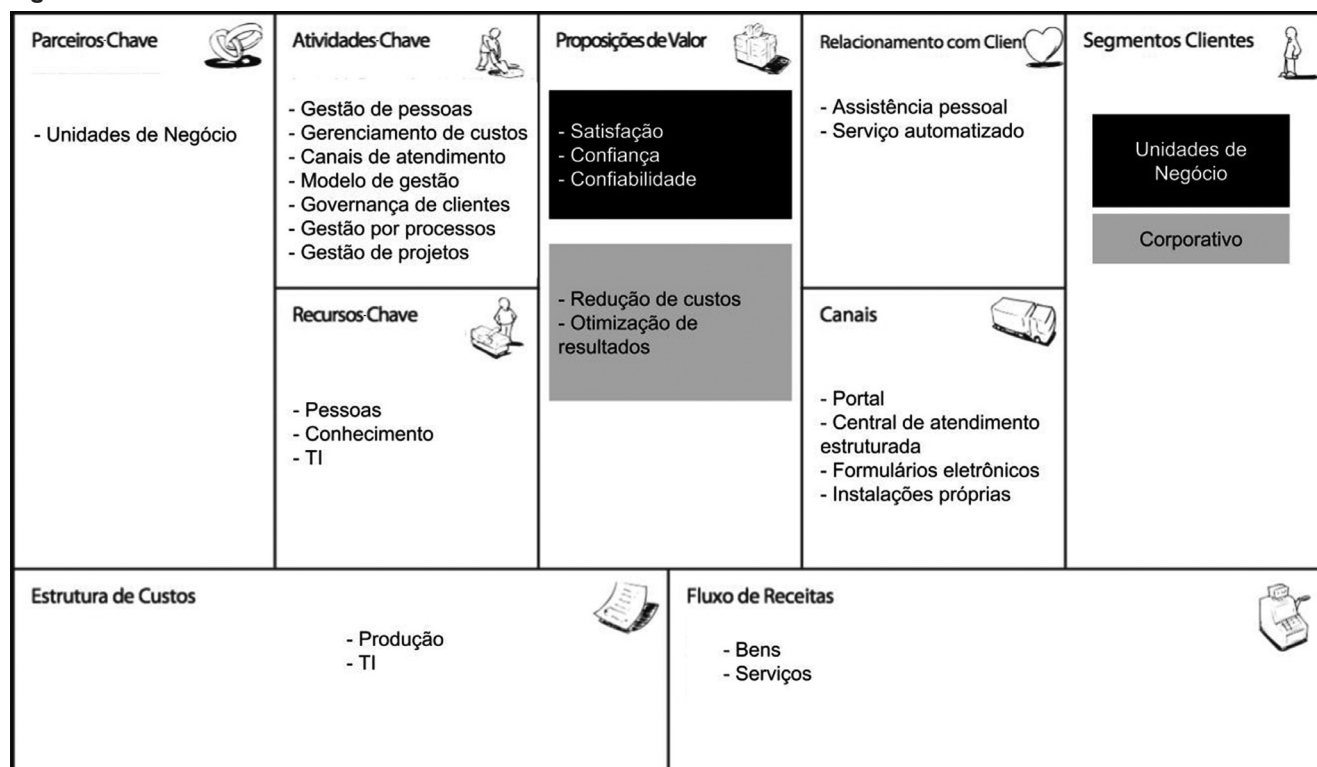
Mediante a análise dos dados coletados, chegou-se a uma conclusão qualitativa da relação entre o modelo de negócio dos Grupamentos de Apoio e o dos Centros de Serviços Compartilhados.

Figura 1 – *Business Model Canvas* dos GAP.



Fonte: O autor.

Figura 2 – Business Model Canvas dos CSC.



Fonte: O autor.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Ressalta-se que os dados apresentados e as análises podem não refletir a situação real de um Centro de Serviços Compartilhados específico ou dos Grupamentos, uma vez que não é objeto desta pesquisa atestar a aderência à literatura ou aos documentos pesquisados.

### 4.1 Modelo de negócio dos Grupamentos de Apoio

Inicialmente, infere-se dos documentos pesquisados que os GAP foram instituídos para ter escopo com alto grau de diversidade e de profundidade, pois executam muitas atividades e muitas funções. Sob o ponto de vista da estrutura organizacional, os GAP são um misto de departamento com unidade de negócio, haja vista estarem subordinados a uma unidade de negócio (Secretaria de Economia, Finanças e Administração - SEFA) e, em relação às unidades apoiadas, estarem no mesmo nível que elas. Contudo, mostrou-se a tendência de a estrutura organizacional ser baseada em departamento.

A seguir, a descrição dos componentes dos modelos estudados sob a ótica da Inovação em Modelos de Negócios (Figuras 1 e 2).

#### 4.1.1 Segmentos de Clientes e Proposta de Valor dos GAP

Identificou-se que os Grupamentos de Apoio atuam em um modelo de negócio compulsório, ou seja, é prescrita a Proposta de Valor a ser entregue e os Segmentos de Clientes. Estes são obrigados a consumir seus produtos, independentemente se percebem os valores e se estão dispostos a ter suas necessidades satisfeitas por aqueles.

Os clientes estão divididos em dois segmentos: Organizações Militares Apoiadas (OMAp) e Comando da Aeronáutica (COMAER).

Neste modelo, os GAP se propõem a entregar ao COMAER os valores de otimização de resultados e redução de custos, por meio da concentração das seguintes atividades:

- Apoyo a pessoal: alimentação de pessoal, transporte de superfície de pessoal, fardamento gratuito e reembolsável, etc.
- Arquivologia e correspondência oficial: protocolo e arquivo.
- Gestão contábil: execução da despesa (empenho, liquidação e pagamento) e acompanhamento e controle orçamentário, financeiro e patrimonial.
- Gestão de bens móveis (de uso comum): previsão, recebimento, controle de estoques, distribuição, revenda, etc.
- Gestão de pessoal: administração de pessoal, pagamento de pessoal, instrução e acompanhamento

de processos administrativos de pessoal, publicação e transcrição de fatos, ordens e atribuições de natureza pessoal, cadastramento, histórico de pessoal, etc.

f) Gestão de serviços de Tecnologia da Informação: administração e fornecimento local de serviços de TI e manutenção de equipamentos de TI.

g) Obtenção de bens e serviços e alienações em geral: licitações, contratação direta sem licitação (inexigibilidade e dispensa), elaboração e formalização de instrumentos contratuais e alienação de bens. (BRASIL, 2015, p. 21).

A otimização de resultados é esperada na medida que é proposto “fazer mais com menos”: executar mais processos com menos pessoas e com uma estrutura mais enxuta, e permitir às unidades operacionais e às de apoio especializado, como as de saúde, focar suas ações nos seus processos finalísticos.

Quanto ao cliente OMAp, foi definido que os GAP devem entregar serviços de qualidade e pleno atendimento das expectativas. Infere-se dos documentos pesquisados que, ao descentralizar seus processos, as OMAp esperam receber os produtos em padrão superior ou, pelo menos, no mesmo padrão anteriormente executado na esfera interna. Assim sendo, a Proposta de Valor para esses clientes é entregar satisfação, confiança e confiabilidade.

#### 4.1.2 Canais e Relacionamento com Clientes dos GAP

A entrega de valor ao respectivo Segmento de Cliente requer que os GAP ampliem o conhecimento dos clientes sobre seus produtos e serviços ofertados e ajudem a avaliar a proposta. Isso é feito por meio dos Canais, os quais também permitem a obtenção e o recebimento dos valores pelos clientes. Essa experiência também é influenciada pela forma como eles se relacionam, como os clientes são atendidos e como encontram as soluções para os seus problemas.

No modelo de negócio dos GAP, os Canais utilizados para ambos os Segmentos de Clientes são: portal, pessoal efetivo, sistemas (SILOMS, SIGADAER e SAUTI), e-mail, telefone e parceiros (fornecedores). Por meio desses canais, os Grupos se relacionam de forma pessoal e automatizada com seus clientes. Utiliza-se também a assistência pessoal dedicada com as OMAp para prestar atendimento especializado ou a situações sensíveis.

#### 4.1.3 Atividades-Chave e Recursos Principais dos GAP

A criação e entrega da Proposta de Valor dos GAP exige a execução de atividades indispensáveis para o negócio, as quais são realizadas utilizando os Recursos Principais. Nesse aspecto, o modelo dos GAP é intensivo

no uso de recursos humanos especializados para realizar todas as tarefas de planejamento, execução e controle dos serviços financeiros, contábeis, de gestão de recursos humanos, de gestão de TI e de logística integrada.

Também é bastante exigido o uso de infraestrutura e de tecnologia da informação (TI), principalmente relacionado à operação de sistemas gerenciais. Os processos de suprimentos, gestão de materiais, gestão do armazenamento e da estocagem, gestão da distribuição e gestão de transportes, desempenhados no serviço de logística integrada, necessitam de estrutura física adequada. Os demais serviços requerem capacidade de processamento de informações e de sistemas gerenciais (SILOMS, SAUTI, SIGADAER, etc.) compatíveis com a expectativa dos clientes.

Na pesquisa documental não foi identificado se há pagamento por cada serviço transacionado. Dessa forma, devido ao porte das unidades apoiadas, o recurso financeiro também é chave na operação desse modelo de negócio.

Esses recursos serão envolvidos nas Atividades-Chave: gestão por processos, gestão da qualidade, governança, logística integrada (*Supply Chain Management* - SCM) e gestão de TI. Não se deve confundir essas Atividades-Chave com os serviços prestados pelos GAP. As primeiras, juntamente com os Recursos Principais, produzem os serviços para os clientes. As demais são os produtos resultantes dos processos internos que geram valor para os clientes.

#### 4.1.4 Parcerias Principais dos GAP

A legislação pesquisada, conforme citado na metodologia, estabelece como principais parceiros dos GAP: Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), Secretaria de Economia, Finanças e Administração (SEFA), Órgãos de Direção Setorial (ODS), Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), Consultoria Jurídica da União (CJU), outros Grupos de Apoio e fornecedores de bens e serviços.

Os órgãos de escalões superiores (EMAER, SEFA, ODS e DTI) e a CJU foram estabelecidos como parceiros estratégicos, pois auxiliam os GAP no cumprimento da missão, seja dando diretrizes na otimização dos processos ou fornecendo recursos (principalmente financeiros e recursos humanos), seja executando atividades acessórias ou reduzindo riscos e incertezas, principalmente quanto ao relacionamento com as OMAp (clientes) e às atividades jurídicas.

Ressalta-se que, embora nos documentos analisados a identificação de um GAP como parceiro de outro não seja direta, a inferência desses como Parceiros

Principais se deu pela existência de dois ou mais GAP numa mesma região e pelos princípios norteadores deste modelo: otimização de desempenho, redução de custos e economia de escala. Assim, um GAP talvez seja o melhor parceiro que um outro pode ter.

Destacam-se também os fornecedores como um parceiro principal, posto que foi demonstrada bastante preocupação no relacionamento entre o GAP e eles. Tanto por serem um dos canais de distribuição da Proposta de Valor, como pelo fato de muitas tarefas atribuídas aos Grupamentos visarem a ter bons fornecedores.

#### 4.1.5 Fontes de Receita e Estrutura de Custo dos GAP

Para o modelo dos Grupamentos de Apoio foi definido que as unidades apoiadas arcam com o custo direto<sup>4</sup> dos bens e serviços destinados a si, por meio dos respectivos créditos orçamentários. Todavia, os custos indiretos<sup>5</sup> e os dos serviços prestados estritamente pelos GAP, ou seja, sem a participação de terceiros, como o processamento da folha de pagamento, não são arcados pelas OMAp. Esses são suportados pelo Comando da Aeronáutica, por meio do Orçamento Anual.

Portanto, as Fontes de Receita do modelo dos GAP são os bens e serviços fornecidos, custeados por meio dos orçamentos anuais, seus ou das unidades apoiadas. São repassados os montantes necessários para suportar todas as despesas do Grupamento.

Quanto à Estrutura de Custo, o modelo dos Grupamentos de Apoio busca economia de escala para reduzir os custos de produção. Estes são relativos aos bens e serviços contratados para atender as necessidades das OMAp. Como esses clientes possuem demandas comuns, é previsto somar as requisições e, assim, aumentar as quantidades a serem licitadas e reduzir os preços unitários contratados.

## 4.2 Modelo de negócio dos Centros de Serviços Compartilhados

Para atingir o segundo objetivo específico, a partir dos conceitos apresentados na fundamentação teórica, infere-se que um CSC pode ter escopo flexível e estrutura organizacional variável, conforme os objetivos estratégicos e a cultura da organização a qual pertence. Isso afeta significativamente o Relacionamento com Clientes, as Atividades-Chave e os Recursos Principais.

Tal como o modelo dos GAP, o dos CSC contém os nove componentes descritos por Osterwalder e Pigneur(2011), destacados no *Business Model Canvas* do Apêndice B e descritos abaixo.

### 4.2.1 Segmentos de Clientes e Proposta de Valor dos CSC

Foi identificado que os modelos de CSC se propõem a entregar satisfação, confiança e confiabilidade às Unidades de Negócio (cliente interno) e redução de custos e otimização de resultados à Corporação (cliente estratégico), por meio da prestação dos serviços já citados.

A Proposta de Valor aos clientes internos é buscada pelo cumprimento dos Acordos de Nível de Serviços - ANS e Acordos de Nível Operacional (ANO), também chamado de ANS reversos. O ANS é um contrato interno firmado entre o CSC e a unidade de negócio para reger os padrões e as especificações dos serviços que serão prestados. Enquanto que o ANO estabelece as obrigações do cliente para obter o serviço desejado.

### 4.2.2 Canais e Relacionamento com Clientes dos CSC

Para entregar a Proposta de Valor, os CSC utilizam como Canais: central de atendimento estruturada, portal, formulários eletrônicos e instalações próprias.

As centrais de atendimento estruturadas merecem destaque, pois concentram todos os chamados de requisições (ligações telefônicas, e-mails, solicitações virtuais) e dúvidas sobre os processos executados pelo CSC. O objetivo é permitir que especialistas e gestores de processos foquem em suas atividades e não percam tempo com dúvidas básicas ou demandas que agregam pouco valor. Isso é significativamente mais frequente em CSC de alto desempenho e representa ganhos de produtividade e na qualidade do relacionamento com os clientes. Dessa forma, os CSC utilizam a assistência pessoal e os serviços automatizados como Relacionamento com Clientes.

Este componente é afetado pela estrutura organizacional onde está inserido o Centro. Quanto mais restrita a autonomia do CSC, menos profundo será o relacionamento. O modelo baseado em unidade de negócio é o que permite maior aproximação entre CSC e clientes internos, pois estes são o foco daqueles e há maior autonomia de gestão para o alcançar os objetivos.

<sup>4</sup> Para este trabalho, custo direto é o valor pago aos fornecedores dos GAP pelos bens e serviços disponibilizados às unidades apoiadas.

<sup>5</sup> Para este trabalho, custo indireto é o consumo de bens e serviços que não são custos diretos, mais as despesas administrativas, financeiras, operacionais e outras.



#### 4.2.3 Atividades-Chave e Recursos Principais dos CSC

O modelo de CSC utiliza pessoas, conhecimento e tecnologia da informação como recursos principais para executar as atividades-chave: gestão de pessoas, gerenciamento de custos, níveis de serviços, canais de atendimento, modelo de gestão, governança de clientes, processos, projetos.

Enfatiza-se que esse modelo é aplicado globalmente com o conceito de *Global Business Services* (GBS) o qual provê serviços para três ou mais continentes. Para isso utiliza TI para aumentar a produtividade e aprimorar o relacionamento com clientes e as capacidades analíticas.

Outro ponto a destacar é que, embora um dos alicerces do modelo sejam as pessoas, o uso intensivo de conhecimento e TI possibilita redução média de pessoal em torno de 15% nos primeiros 12 meses de operação (DELOITTE, 2015). Para isso a atividade-chave de gestão de pessoas deve integrar os colaboradores física e organizacionalmente na estrutura do CSC, identificando-os com os valores e a cultura de prestação de serviços e gestão por processos.

Quanto às atividades-chave de gerenciamento de custos, níveis de serviços, canais de atendimento, modelo de gestão e governança de clientes, estas buscam permitir aos clientes maior autonomia na escolha dos processos de suporte, visibilidade na demanda por transações, profissionalização do relacionamento por meio dos ANS e ferramentas para maior agilidade no processo de atendimento a dúvidas, demandas ou reclamações.

A essência do CSC é processar atividades transacionais de alto volume. Isso requer gestão por processos eficiente, de forma que a equipe do CSC e os clientes compreendam o fluxo dos processos executados pelo CSC. Já os projetos “precisam ser definidos e priorizados sob a ótica do cliente interno, contando com a estruturação de ferramentas de gestão eficientes para controle dos prazos, custos e escopo previamente definidos” (VAZ; CASTRO; GOMES, 2014).

#### 4.2.4 Parcerias Principais dos CSC

Além das unidades de negócio, não foram identificados outros parceiros principais. Isso não significa que não existam, apenas que não houve consistência na bibliografia pesquisada, a fim de tratar outros participantes do mercado como parceiros dos CSC no modelo de negócio.

A relação de parceria com os clientes internos se dá nos CSC em que aqueles são instados a consumir os produtos dos CSC, pois o engajamento na elaboração e no cumprimento dos ANS e ANO representa ganho de qualidade e satisfação, reduzindo riscos do negócio

e contribuindo para entregar otimização de resultados e redução de custos ao cliente estratégico.

Já nos CSC que possibilitam a aquisição de bens e serviços externamente, de acordo com a Inovação em Modelos de Negócios, os clientes internos são apenas destinatários da Proposta de Valor, não atuam otimizando o modelo, ou reduzindo riscos, nem fornecendo recursos principais ou executando atividades-chave.

#### 4.2.5 Fontes de Receita e Estrutura de Custo dos CSC

Os CSC prestam essencialmente serviços transacionais e é essa a mesma natureza das Fontes de Receita. Todavia, foram identificadas diferenças na precificação dos produtos. Algumas organizações utilizam rateio simples, outras preço fixo ou combinado, outras ainda usam o método ABC (*Activity Based Costing*) para determinar o custo de cada transação.

No rateio simples o valor repassado pelos clientes internos é a divisão equitativa do custo total do CSC, sem importar o consumo individual. No preço fixo, baseado no histórico dos serviços consumidos pelas unidades de negócio, as partes combinam o custo a ser repassado pelos serviços prestados durante um período determinado. O método ABC é, sem dúvida, o mais sofisticado, pois o custo de cada produto é calculado com base nas atividades consumidas na sua produção. Assim, o repasse é feito na medida exata do consumo.

Qualquer que seja a forma de precificação do CSC, todos asseguram o resultado contábil zero.

A Estrutura de Custo é composta principalmente de custos de produção e de TI. As Atividades-Chave do CSC são suportadas por sistemas e redes cada vez mais complexos e eficazes, buscando melhorar a satisfação do cliente, com confiança e confiabilidade.

#### 4.3 Características comparáveis nos modelos de GAP e de CSC

Para atingir o terceiro objetivo específico, a partir dos dados apresentados e analisados, em combinação com a fundamentação teórica, identificou-se que ambos os modelos de negócio estudados possuem os nove componentes do BMC, os quais se comportam de forma semelhante.

Assim, o modelo de negócio dos GAP pode ser comparado ao de um CSC sob a ótica dos Segmentos de Clientes, da Proposta de Valor, dos Canais, do Relacionamento com Clientes, das Fontes de Receita, dos Recursos Principais, das Atividades-Chave, das Parcerias Principais e da Estrutura de Custo.

## 5 CONCLUSÃO

A execução de processos de suporte concentrada nos Grupamentos de Apoio, fruto da reestruturação organizacional (BRASIL, 2015), despertou a inquietação se o modelo de negócio dessas organizações militares tinha relação com o dos Centros de Serviços Compartilhados. Isso conduziu esta pesquisa a responder o seguinte problema: qual é a relação entre o modelo de negócio dos Grupamentos de Apoio e o dos Centros de Serviços Compartilhados?

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, a qual possibilitou organizar as características do modelo de negócio dos Grupamentos de Apoio nos nove componentes da Inovação em Modelo de Negócios, expostas na Figura 1. Dessa forma, foi atingido o primeiro objetivo específico (OE1): identificar as características que constituem o modelo de negócio dos Grupamentos de Apoio.

Em seguida, por meio de pesquisa bibliográfica, foram identificadas as características do modelo de negócio dos Centros de Serviços Compartilhados, também organizadas nos nove componentes citados e expostas na Figura 2. Desta feita, foi alcançado o segundo objetivo específico (OE2): identificar as características que definem os modelos de negócio dos Centros de Serviços Compartilhados.

Desse modo, comparando-se ambos os modelos desenhados no *Business Model Canvas*, identificou-se que tanto os GAP quanto os CSC podem ser comparados por meio dos Segmentos de Clientes (clientes internos e estratégicos), da Proposta de Valor (satisfação, confiança, confiabilidade, otimização de resultados e redução de

custos), Canais (portais, atendimentos eletrônicos e sistemas informatizados), Relacionamento com Clientes (pessoal e automatizado), Fontes de Receita (bens e serviços), Recursos Principais (pessoas e tecnologia da informação), Atividades-Chave (gestão por processos, gestão da qualidade, governança e gestão de TI), Parcerias Principais (clientes) e Estrutura de Custo (produção). Atingiu-se, pois, o terceiro objetivo específico (OE3): identificar características comparáveis nos modelos de GAP e de CSC.

Mediante a análise dos dados apresentados à luz da fundamentação teórica abordada, conclui-se que o modelo de negócio dos Grupamentos de Apoio possui a relação de semelhança com o dos Centros de Serviços Compartilhados sob os aspectos de Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custo. Isso responde o problema de pesquisa.

Esta investigação é relevante por identificar um modelo de negócio no qual os GAP possam se referenciar, possibilitando o surgimento de novas deliberações acerca do assunto, que podem beneficiar a Administração. Por exemplo, quais são as melhores práticas que contribuem para o sucesso de um CSC e são aplicáveis aos GAP?

Além disso, relacionado à melhoria de desempenho do processo de concentração administrativa, embora não tenha sido objeto deste trabalho, a aplicação de um modelo de excelência em gestão como o do Gespública ou da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em um Grupamento de Apoio pode identificar oportunidades de melhoria ao modelo de negócio.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 94/GC3, de 27 de janeiro de 2016. Aprova a reedição da Diretriz do Comando da Aeronáutica - Concepção Estratégica - Força Aérea 100. (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. Manual do Comando da Aeronáutica (MCA 172-3) de 2006. **Manual de Execução Orçamentária, Financeira e Patrimonial**. Disponível em: [www.sefa.intraer](http://www.sefa.intraer). Acesso em: 14 fev. 2017.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. Manual do Comando da

Aeronáutica (MCA 172-4) de 13 de dezembro de 2016. **Manual de Procedimentos das Unidades de Apoio e Apoiadas**, Brasília, DF, Disponível em: [www.sefa.intraer](http://www.sefa.intraer). Acesso em: 14 fev. 2017.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 49/1SC de 14 de dezembro de 2015. Aprova o Manual de implantação de Grupamentos de Apoio (MCA 21-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**. Brasília, DF, 2015.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 662 de 20 de maio de 2015. Aprova a edição do Plano de Trabalho Plurianual da Aeronáutica 2015-2019 (PCA 11-110). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, DF, 2015.

BRASIL. **Programa Gespública – Benchmarking Colaborativo**: Guia Metodológico. Versão 1/2013. Brasília, DF, 2013.

DELOITTE CONSULTING LLP. **Centro de serviços compartilhados**. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.deloitte.com>. Acesso em: 13 dez. 2016.

DELOITTE CONSULTING LLP. **Global Shared Services Survey Results**: Executive Summary. 2011. Disponível em: <http://www.deloitte.com>. Acesso em: 18 mar. 2017.

DELOITTE CONSULTING LLP. **2015 Global Shared Services survey**: Survey results. Disponível em: <http://www.deloitte.com>. Acesso em: 18 mar. 2017.

FERREIRA, C.; BRESCIANI, L. P.; MAZZALI, L. Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 61, n. 4, p. 387-403, 2010. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/9/showToc>. Acesso em: 20 jan. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Motives for Establishing Shared Service Centers in Public Administrations. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 2, p.102-116, 2006. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.109.6832>. Acesso em: 20 jan. 2017.

NAKAGAWA, M. **Business Model Canvas**. Endeavor, 2016. Disponível em: <https://endeavor.org.br>. Acesso em: 23 fev. 2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAMOS, L. J. T. **Serviços Compartilhados Como Forma de Estruturação Organizacional**. M.Sc. – Administração. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2005.

SAAVEDRA, V. **Centro de Serviços Compartilhados**: melhores práticas. 1 ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

SILVA, J. A. T.; SANTOS, R. F.; SANTOS, N. M. B. **Criando valor com serviços compartilhados**: aplicação do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

VAZ, S. L.; CASTRO, M. C.; GOMES, V. V. **Centro de Serviços Compartilhados**: principais conceitos e práticas. Nova Lima Fundação Dom Cabral, 24p. 2014. Disponível: <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=18456>. Acesso em: 13 dez. 2016.