

## UMA ABORDAGEM MULTICRITÉRIO PARA A SELEÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

### A MULTI-CRITERIA APPROACH TO PERFORMANCE INDICATORS SELECTION FOR A SHARED SERVICE CENTERS

Tiago Lima Guimarães\*  E-mail: [tiago.guimaraes@unesp.br](mailto:tiago.guimaraes@unesp.br)  
Claudemir Leif Tramarico\*\*  E-mail: [claudemir.tramarico@usp.br](mailto:claudemir.tramarico@usp.br)

\*Universidade Estadual Paulista (UNESP), Guaratinguetá, SP, Brasil.

\*\*Universidade de São Paulo (USP), Lorena, SP, Brasil.

**Resumo:** Diante da crescente adoção dos Centros de Serviços Compartilhados (CSC) por grandes empresas, impulsionada pela busca por centralização de processos e aumento da eficiência, emerge a necessidade de métricas rigorosas e precisas para monitorar e otimizar os serviços oferecidos. Este artigo investiga a priorização de indicadores de desempenho mais significativos para avaliar o nível de serviço em CSC utilizando o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP). O objetivo é identificar e hierarquizar os indicadores mais relevantes para avaliar o desempenho dos CSC, fornecendo uma base para a tomada de decisões gerenciais. A relevância da pesquisa é destacada pela crescente importância dos CSC na otimização operacional das organizações e pela necessidade de ferramentas eficazes para a medição de desempenho. A abordagem adotada é multicritério, permitindo a seleção e priorização de indicadores financeiros e não financeiros, de acordo com as necessidades específicas dos CSC. Os achados revelam que a adaptabilidade e inovação são as dimensões mais críticas para o sucesso dos CSC, além de proporcionarem uma compreensão detalhada das áreas mais significativas para a gestão do desempenho dos CSC, estabelecendo uma base sólida para a tomada de decisões, enriquecendo a literatura existente ao demonstrar a aplicação prática de método analítico na gestão de desempenho, oferecendo uma abordagem útil para a priorização de indicadores e sugerindo direções para pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Centro de Serviços Compartilhados. Decisão multicritério. Desempenho organizacional.

**Abstract:** This paper examines the prioritization of performance indicators in Shared Service Centers (SSC) using the Analytic Hierarchy Process (AHP) method. The primary objective is to identify and prioritize the most relevant indicators for evaluating SSC performance, providing a robust basis for managerial decision-making. The relevance of the research is highlighted by the growing importance of SSC in the operational optimization of organizations and the need for effective performance measurement tools. The approach adopted is multi-criteria, allowing for the selection and prioritization of financial and non-financial indicators, according to the specific needs of SSCs. The findings reveal that adaptability and innovation are the most critical dimensions for the success of SSCs. The results obtained provide a detailed understanding of the most significant areas for SSC performance management, establishing a solid basis for strategic decision-making. The paper enriches the existing

literature by demonstrating the practical application of analytical method in performance management, offering a useful approach for prioritizing indicators and suggesting directions for future research.

**Keywords:** Shared Service Center. Multi-criteria decision. Organizational performance.

## 1 INTRODUÇÃO

Os Centros de Serviços Compartilhados (CSC) expressão proveniente do inglês *Shared Services Center* (SSC) têm sido amplamente adotados por empresas globais em busca de eficiência e vantagem competitiva através da redução de custos e melhorias nos serviços, não apenas simplificando processos administrativos, mas também transformam atividades de suporte em competências centrais, influenciando significativamente a estrutura e a eficiência organizacional (Richter; Brühl, 2017).

Yang *et al.* (2022) complementam que existe uma correlação positiva significativa entre a implementação de serviços partilhados e o desempenho inovador da empresa, e a importância da otimização dos processos de negócios e a busca por uma maior eficiência operacional são enfatizadas por Janssen e Joha (2008), que destacam o surgimento dos CSC, como uma solução estratégica para empresas com estas metas. A consolidação das funções de suporte administrativo e financeiro em um só lugar permite que as organizações se beneficiem de economias de escala, melhor controle e qualidade dos serviços e custos reduzidos.

A gestão do desempenho do serviço é apoiada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2023), segundo os autores, a medição de desempenho é uma ferramenta indispensável, pois oferece às organizações a oportunidade de avaliar a eficiência de suas operações e identificar pontos que precisam ser melhorados.

O papel dos indicadores de desempenho na gestão eficaz das organizações se apresenta como ferramenta essencial para monitorar e avaliar continuamente as operações, permitindo que os gestores identifiquem áreas de melhoria e ajustem suas estratégias conforme necessário. A utilização de indicadores de desempenho bem definidos contribui para uma maior transparência e *accountability*, além de apoiar a tomada de decisões baseada em dados, o que é crucial ao sucesso à longo prazo dos CSC e das organizações como um todo (Ferreira; Janssen, 2022).

O conceito de tomada de decisão multicritério introduzida por Hwang e Yoon (1981) com a nomenclatura em inglês *Multi-Criteria Decision-Making* (MCDM), mostra-se relevante para lidar com a complexidade e os múltiplos critérios inerentes à seleção de alternativas, podendo oferecer uma solução robusta para a seleção dos indicadores de desempenho mais relevantes para cada organização.

Portanto, é de suma importância identificar os indicadores de desempenho que podem contribuir significativamente para a avaliação e melhoria do nível de serviço a um CSC. Buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: Quais são os indicadores mais significativos para avaliar o desempenho do nível de serviço para um CSC?

Partindo destes pressupostos, o objetivo do artigo foi propor o desenvolvimento de um procedimento de gestão de CSC, tendo como base, indicadores de desempenho, por meio de abordagem multicritério. Para isso, utilizou-se o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP), que busca a priorização e decisão dentre as opções disponíveis. A pesquisa restringe sua atuação a partir da experiência de um CSC, localizado no interior do Estado de São Paulo, cujas plantas atendidas (clientes internos), estão distribuídas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção contém os principais fundamentos teóricos dos tópicos abordados no artigo. A subseção 2.1 apresenta a avaliação do desempenho organizacional. A subseção 2.2 aborda o contexto dos CSCs. A subseção 2.3 trata dos indicadores de desempenho nos CSCs. Por fim, a subseção 2.4 embasa os conceitos do AHP. Esta revisão situa o estudo num contexto acadêmico e sublinha a relevância dos CSCs.

### **2.1 Avaliação do desempenho organizacional**

A importância de avaliar o desempenho empresarial para o sucesso do negócio é inquestionável, permitindo identificar oportunidades de melhoria, solucionar problemas e tomar decisões gerenciais mais informadas (Neely, 1999). No entanto, a ênfase histórica na avaliação do desempenho organizacional tendeu a

ser direcionada para a performance financeira, priorizando principalmente os interesses dos acionistas ou proprietários (Fernandes, 2012).

De acordo com Petri (2005), durante o processo de medição e avaliação dos resultados, os gestores devem focar seus esforços em atributos como eficiência, eficácia, efetividade, qualidade, produtividade, inovação e lucratividade. Além disso, Conceição *et al.* (2023) argumentam que a gestão de desempenho é uma ferramenta crucial para a motivação dos funcionários e a melhoria da qualidade, mas ressaltam que deve estar fundamentada em uma cultura de transparência que considere as expectativas e necessidades dos colaboradores.

A visão proposta por Kaplan e Norton (2005) trouxe uma nova perspectiva à análise do desempenho empresarial. Os autores introduziram o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta de gestão que engloba uma vasta gama de fatores, como as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, rompendo com a limitação exclusiva às métricas financeiras. A premissa dos autores é que essa abordagem multidimensional oferece uma visão mais completa e equilibrada do desempenho organizacional.

O trabalho de Slack *et al.* (2018) contribuíram para a compreensão da relevância das medidas de desempenho nas organizações, defendendo a necessidade dessas medidas como um pré-requisito para a melhoria dos resultados organizacionais. Estabelecer metas sem um monitoramento consistente das atividades organizacionais não garante que as ações sejam executadas conforme planejado. Em consonância com essa visão, os indicadores de desempenho são apresentados como ferramentas cruciais para medir os objetivos organizacionais, esses indicadores proporcionam um meio objetivo e quantitativo de avaliar o progresso em direção às metas estabelecidas.

Analisando o Quadro 1 e considerando alguns elementos de convergência e complemento entre os modelos de Kaplan (1996) e Slack (2018), destacam-se:

1. A perspectiva financeira do modelo de Kaplan (1996) é similar à dimensão de custo de Slack (2018), com foco na criação de valor e otimização financeira;
2. A perspectiva de cliente de Kaplan (1996) converge com as dimensões de qualidade e velocidade de Slack (2018);

3. A perspectiva de processos internos de Kaplan (1996) alinha-se às dimensões velocidade, qualidade e confiabilidade de Slack (2018), focando na eficiência dos processos que criam valor aos clientes e acionistas;
4. A perspectiva de aprendizagem e crescimento de Kaplan (1996) complementa as dimensões de Slack (2018) ao focar em recursos humanos, sistemas e procedimentos essenciais para a melhoria e inovação. Se relaciona com a dimensão de flexibilidade de Slack (2018), que trata da adaptação às mudanças e envolve o uso eficiente de recursos para impulsionar a melhoria contínua e a inovação.

**Quadro 1** – Atributos dos modelos de medição

Atributos do modelo de Slack et al. 2018	Atributos do modelo de Kaplan, 1996		Características convergentes	Características complementares
Custo	Financeira		Criação de valor para o acionista e eficiência econômica	-
Qualidade	Cliente	Processos internos	Satisfação do cliente e entrega de valor. Confiabilidade. Celeridade. Eficiência e eficácia dos processos. Qualidade. Redução de falhas. Produtividade. Tempo de resposta. Atrasos. Conformidade.	-
Velocidade				
Confiabilidade	-			
Flexibilidade	-			-
	Aprendizagem e crescimento		Capacidade de se adaptar às mudanças e necessidades do mercado	Recursos humanos, tecnológicos e culturais para a melhoria contínua e inovação

Fonte: Autor (2024).

Ao fazer uma análise sintetizada das características convergentes e complementares (Quadro 1), observa-se que o primeiro modelo se orienta decisivamente para a dimensão financeira, enquanto o segundo foca majoritariamente em elementos relacionados à satisfação do cliente e à excelência operacional. Os itens subsequentes, por sua vez, estabelecem uma relação com a

adaptabilidade e aprimoramento contínuo, compreendendo aspectos relacionados à melhoria contínua, inovação e capital intelectual.

Embora os modelos sejam diferentes, compartilham a compreensão de que o desempenho operacional é complexo e envolve uma série de fatores inter-relacionados e à necessidade de avaliação de vários critérios e propósitos. Isso requer uma abordagem equilibrada para gerenciar várias dimensões interdependentes, alinhadas com a estratégia organizacional (Corrêa e Corrêa, 2022; Dağdır e Özkan (2024); Kaplan, 1996; Slack *et al.* 2018; Sujová *et al.* (2024).

## 2.2 Centros de Serviços Compartilhados (CSC)

O modelo de CSC emergem como uma abordagem viável para otimização de recursos e integração de processos, apresentando valor acrescentado para os acionistas, conforme destacam Lófti *et al.* (2014). Este modelo propicia uma vantagem competitiva advinda da centralização de atividades administrativas, podendo levar a uma redução de custos e aprimoramento da qualidade dos serviços prestados (Herbert; Seal, 2012). Neste sentido, os CSC podem ser conceituados como unidades de negócio especializadas em fornecer serviços com foco em eficiência e geração de valor aos clientes internos (Zilic; Cosic, 2016).

**Quadro 2** – Grupos de elementos característicos do CSC

Grupos	Elementos Característicos
Diferenciação	Contribuição para o lucro de forma mensurável Aumento do valor percebido Criação de centros de excelência Aumento da especialização da entrega Promoção da eficiência Geração de Valor
Reorganização	Redução de custos organizacionais Reorganização de tarefas administrativas Reorganização de processos
Reestruturação	Diminuição de redundância Foco no cliente interno Alinhamento com competidores externos Reconfiguração de recursos

**Fonte:** Dantas (2019, p.23).

A implementação de CSC engloba a combinação de recursos, indivíduos e estruturas, com o objetivo de facilitar as atividades operacionais de suporte corporativo, permitindo compartilhar um conjunto de serviços e evitando duplicações, nessa linha, Dantas (2019) sugere que os elementos característicos dos CSC podem ser agrupados em três categorias: Diferenciação, Reorganização e Reestruturação, conforme ilustrado no Quadro 2.

Dentre os principais motivadores para a implementação de um CSC, Magalhães (2020) destaca a busca pela excelência na execução dos serviços de retaguarda administrativa, também chamadas de *backoffice*, padronização dos processos e a otimização de custos. Esses fatores enfatizam a necessidade de mensuração dos resultados para controle interno, prestação de contas à organização e aos clientes atendidos, além da gestão de prazos e atividades.

Os CSC são entidades que desempenham um papel crucial na centralização de atividades rotineiras, permitindo que as unidades de negócio se concentrem em atividades estratégicas (Beuren *et al.*, 2018). A distribuição adequada dessas atividades é fundamental para garantir tanto a proximidade com os clientes quanto a eficiência das funções estratégicas do negócio. Desta forma, os CSC podem contribuir efetivamente para a execução da estratégia da empresa, mantendo as funções estratégicas nas áreas corporativas enquanto gerem as atividades rotineiras.

Entretanto, é importante salientar que o conceito tradicional de CSC tem passado por uma transformação, principalmente devido ao surgimento e consolidação do modelo *Global Business Services* (GBS). Este novo paradigma busca promover uma integração mais aprofundada e coordenada dos serviços de negócios em uma organização, com o objetivo de incentivar a inovação e fortalecer a interconexão entre as diferentes áreas do negócio (Januszewski *et al.*, 2021).

Portanto, a adoção do modelo GBS, juntamente com a adequada distribuição de atividades entre funções estratégicas e rotineiras, poderia potencializar ainda mais a eficiência e eficácia da estratégia empresarial. Para Ferreira e Janssen (2022) os CSC continuarão a evoluir, passando de foco em redução de custos e atividades transacionais para contribuir diretamente para o *core business* das organizações. Nesse sentido, conforme observado por Rezende (2024), a evolução

dos CSC está intrinsecamente relacionada ao avanço tecnológico, sendo viabilizada pela disseminação do conhecimento e pela implementação de tecnologias-chave associadas à Indústria 4.0, que transformaram o modelo de trabalho nos CSC. Ademais, ao adotar o GBS como uma estrutura estratégica, as empresas tendem a maximizar os pontos fortes das funções críticas agrupadas no portfólio de serviços empresariais, o que exige uma análise cuidadosa dos fatores que influenciam a orquestração dessas funções, a fim de assegurar sua execução eficiente (Plugge *et al.*, 2024).

### **2.3 Indicadores de desempenho no CSC**

A medição de desempenho em CSC desempenha um papel fundamental para garantir a eficácia e a eficiência desses centros, especialmente à medida que enfrentam mudanças contínuas no ambiente organizacional. A implementação e a atualização contínua dos indicadores são vitais para manter a relevância e a efetividade dos sistemas de medição, permitindo boa gestão e uma adaptação melhor às necessidades organizacionais e aos desafios emergentes (Afonso; D'Oliveira, 2021).

Num estágio mais maduro, o sistema de medição do CSC faz análises não apenas quantitativas, mas também medidas de tempo e qualidade da entrega. Dentre os indicadores importantes citados pelos autores estão: o nível de serviço, com base nos *Service Level Agreement* (SLA) acordados; a produtividade, analisada individualmente em busca de evolução conforme as melhores práticas; a assertividade, que demonstra a eficácia dos processos executados de acordo com um padrão estabelecido, incluindo a avaliação da quantidade de chamados que necessitam de uma segunda intervenção; a taxa de erros, que representa uma medida percentual; a taxa de custos, que registra os gastos por atividade; e, finalmente, o nível de satisfação, entendido como o principal indicador para verificar se o serviço está sendo entregue conforme o acordado (Muniz *et al.*, 2021).

De acordo com estudo conduzido pela PwC (2019), uma série de atributos-chave foi identificada para mensurar o desempenho global dos CSC. Estes atributos abrangem critérios fundamentais, como a qualidade, o tempo e o custo, cada um

associado a indicadores de desempenho específicos, conforme ilustrado no Quadro 3, permitindo uma visualização clara do escopo de desempenho sob análise.

**Quadro 3** – Indicadores de desempenho comumente adotados

<b>Qualidade</b>	<b>Tempo</b>	<b>Custo</b>
Precisão (%)	Tempo de ciclo por fatura	Custo por fatura
Índice de erros (%)	Tempo de resposta	Custo das horas úteis por funcionário
Satisfação do cliente (%)	Fluxo de trabalho pendente	Taxa de horas úteis por funcionário
Satisfação do funcionário (%)	Tempo médio por <i>ticket</i> em processamento	Redução de custos

**Fonte:** Adaptado de PwC (2019, p. 45).

A proposição de um grupo de métricas que conecte a performance operacional do CSC à estratégia corporativa representa um desafio de considerável complexidade. Este desafio, frequentemente, pode levar a uma quantificação excessiva e desnecessária de variáveis, com a pretensão equivocada de garantir a total cobertura de todos os processos. Entretanto, tal prática resulta em elevados custos, podendo desviar o foco do setor responsável, que acaba dedicando tempo considerável à coleta de dados e elaboração de relatórios, ao invés de avaliar métricas de fato relevantes e incentivar a melhoria contínua (Magalhães, 2020).

## **2.4 Analytic Hierarchy Process (AHP)**

Desenvolvido pelo matemático Thomas Saaty na década de 1970, o método AHP tem sido reconhecido por sua importante contribuição para a MCDM (Saaty, 1980). É reconhecida a predominância desse método e sua aplicação na literatura internacional, enfatizando o AHP como o mais empregado na resolução de problemas MCDM (Munier; Hontoria, 2021 Tramarico, 2016; Tramarico *et al.*, 2019). Além disso, conforme observado na literatura recente, o AHP evoluiu como uma metodologia confiável e versátil, especialmente em campos como gestão, logística e estratégia de negócios, devido à sua capacidade de apoiar decisões críticas em contextos complexos (Kraugusteeliana, 2024). Ao empregar o método AHP, é

essencial começar com a definição e decomposição do problema em diferentes níveis hierárquicos, o que possibilita uma análise e comparação independente dos critérios. Posteriormente, a construção de uma estrutura hierárquica visual facilita a elaboração da matriz de comparações par a par, permitindo uma avaliação mais organizada e precisa dos elementos envolvidos (SANTOS e NAGANO, 2024). Saaty (1980) apresenta a estrutura sequencial do AHP, que inclui:

1. Definir o problema;
2. Organizar o problema em uma hierarquia de critérios e subcritérios;
3. Avaliar as preferências relativas entre critérios e alternativas;
4. Resumir os resultados para determinar a melhor alternativa.

Adicionalmente ao uso da Escala Fundamental, ressalta-se a aplicação da reciprocidade nas comparações durante a utilização do AHP, o que é expresso como  $a_{ij} = 1 \div a_{ji}$ . Conforme Saaty (1977) o processo subsequente implica no uso de princípios de Álgebra Linear, como o autovetor ( $w$ ) e o autovalor  $\lambda_{max}$ , é factível derivar as prioridades relativas. Isso é obtido aplicando o Teorema de Perron-Frobenius no contexto do AHP, que é expresso por (1):

$$A w = \lambda_{max} w \quad (1)$$

A propriedade de consistência entre as comparações é de fundamental importância para a matriz  $A$ . Quando as comparações em  $A$  são consistentes, a equação  $a_{ij} = w_i \div w_j$  se mantém válida para  $i, j = 1, 2, \dots, n$ , onde  $n$  representa a ordem de  $A$ , levando  $a_{ij} a_{ij} = a_{ij}$ . Além disso, se  $A$  for uma matriz coerente, então  $\lambda_{max} = n$ .

A medida da distância entre  $\lambda_{max}$  e  $n$  é denominada índice de consistência, ou CI, que é calculada por meio da equação (2), se o resultado da CI for inferior a 0,10, a matriz  $A$  pode ser considerada consistente, se essa condição não for atendida, pode ser necessário revisar as comparações:

$$CI = (\lambda_{max} - n) \div (n - 1) \quad (2)$$

Ishizaka e Labib (2011) ressaltam a importância de repetir o processo de síntese de prioridades para cada nível da hierarquia, reiterando a flexibilidade do AHP em incluir múltiplos critérios e alternativas, além de modificar pesos e critérios conforme for necessário.

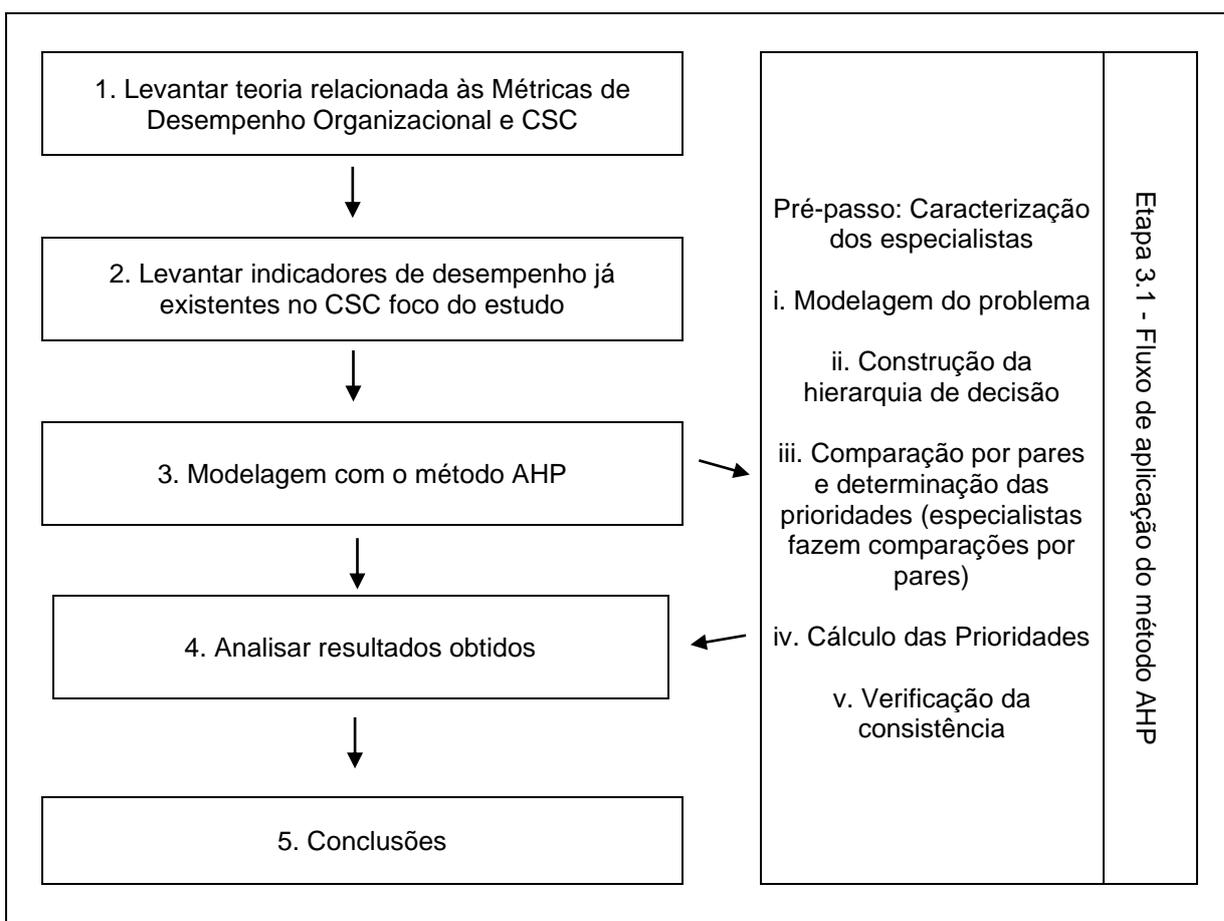
### **3 METODOLOGIA**

A abordagem mista, também conhecida como Quali-Quanti, foi discutida por Creswell e Plano Clark (2017) como uma forma eficaz de combinar o rigor e a previsibilidade da pesquisa quantitativa com a profundidade e a riqueza da pesquisa qualitativa. Argumentam que esta abordagem combina as melhores características de ambos os métodos, proporcionando uma compreensão mais completa e rica do fenômeno em estudo.

A abordagem se mostra apropriada para a investigação de fenômenos que são complexos, como é o caso do estudo do desempenho dos CSC, classificando-se em sua abordagem como Quali-Quanti. Foi aplicado o procedimento técnico modelagem e simulação.

As etapas da pesquisa podem ser verificadas na Figura 1. A primeira etapa consiste em uma pesquisa bibliográfica que tem como objetivo fundamental familiarizar-se com o estado da arte, este aprofundamento é realizado por meio de uma extensa revisão do referencial teórico disponível. A fase subsequente envolve um levantamento detalhado das informações relativas ao CSC que constitui o foco desta investigação. Este levantamento é implementado a partir da análise documental que se concentra especificamente nos indicadores de desempenho já existentes.

**Figura 1** – Etapas da pesquisa



**Fonte:** Autor (2024).

Na terceira etapa, o estudo recorre a análise multicritério utilizando-se do método AHP, buscando a priorização e decisão dentre as opções disponíveis, sendo a etapa 3.1 a descrição do fluxo de aplicação do método AHP. A quarta etapa da pesquisa é voltada para a análise cuidadosa dos resultados obtidos, permitindo uma visão e interpretação dos resultados.

Por fim, a quinta e última etapa do estudo apresentam-se as conclusões, baseando-se nos dados coletados e analisados nas etapas anteriores, esta fase tem como objetivo extrair percepções significativas e construir uma compreensão sólida das descobertas. Cada uma dessas etapas desempenha um papel crucial na garantia da qualidade e integridade da pesquisa.

A pesquisa foi conduzida em uma grande empresa multinacional, de origem brasileira, que atua no segmento de autopeças, possui mais de 30 plantas em 14 países e mais de 16 mil funcionários, aplicado no primeiro e único CSC da

organização, localizado em uma das suas unidades fabris no interior do estado de São Paulo - SP. O CSC em questão foi implementado em janeiro de 2019 agregando as atividades das plantas controladas pela companhia no Brasil, totalizando cinco plantas e um escritório Corporativo, distribuídos em três Estados da Federação, agregando no CSC atividades dos departamentos de contabilidade, fiscal (tributos diretos e indiretos), recebimento fiscal, contas a pagar, contas a receber, tesouraria, cadastro (*master data*) e compras (materiais indiretos).

#### 4 ANÁLISE DA GESTÃO NO CENTRO DE SERVIÇO COMPARTILHADO

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa, estruturados em duas subseções principais. A subseção 4.1 fornece o cenário atual da empresa estudada, seguida da subseção 4.2 explora a aplicação da análise multicritério, detalhando o método e os resultados obtidos.

##### 4.1 Descrição do cenário atual

O cenário atual do CSC é administrado por meio de indicadores de desempenho, voltados exclusivamente à mensuração do cumprimento dos prazos estabelecidos no *Service Level Agreement* (SLA). Em uma base mensal, é feito o registro da volumetria referente aos atendimentos dos itens do catálogo de serviços oferecidos pelo CSC. Este catálogo engloba um total de 117 itens, distribuídos aos vários departamentos do CSC, conforme demonstrado na Tabela 1.

**Tabela 1** - Distribuição dos itens do catálogo de serviço por departamento

Departamento	Qtde. de itens
Cadastro	20
Compras	7
Contabilidade	18
Contas a Pagar	19
Contas a Receber	13
Fiscal Direto	8
Fiscal Indireto	6
Fiscal Recebimento	7
Tesouraria	19
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>

Fonte: Autor (2024).

A implementação dos indicadores foi inicialmente realizada em uma fase experimental entre os meses de novembro e dezembro de 2021. Este período foi crucial para ajustes e refinamentos necessários no processo, permitindo a identificação e resolução de potenciais problemas antes de avançar para a fase de aplicação oficial. A medição oficial e sistemática destes indicadores foi iniciada em janeiro de 2022, marcando o início da aplicação deste tipo de ferramenta de avaliação.

A métrica utilizada, apesar de oferecer um retrato inquestionável na identificação de casos de incumprimento de prazos, ao deixar de aprofundar-se na duração dessas violações, poderá não fornecer um panorama da gravidade ou impacto de tais violações, sendo essa uma área potencial para exploração e refinamento à essa medida de desempenho.

Na literatura pertinente, diversos autores, tais como, Parasuraman *et al.* (1988), Zeithaml *et al.* (2009), Slack *et al.* (2018) e Kaplan (1996) argumentam que um conjunto mais diversificado de indicadores de desempenho poderia oferecer uma visão holística e mais precisa da eficiência e eficácia dos serviços. Estes poderiam incluir, por exemplo, medidas de qualidade do serviço, satisfação do cliente interno, eficiência de custos, inovação, flexibilidade e adaptação às mudanças.

## **4.2 Análise multicritério**

Desenvolveu-se um procedimento de gestão de desempenho destinado a avaliar os serviços de um CSC, a seleção dos especialistas foi criteriosa, baseando-se na experiência e atuação direta no CSC, composto por supervisores de diversas áreas, cada um trazendo uma perspectiva única fundamentada em suas respectivas trajetórias profissionais.

A caracterização detalhada dos especialistas está apresentada no Tabela 2, evidenciando uma diversidade significativa em termos de idade, formação acadêmica, tempo de experiência na empresa, no cargo e no CSC.

**Tabela 2** – Perfil dos participantes da pesquisa

Idade	Formação acadêmica	Cargo	Anos de experiência		
			Na empresa	No cargo	Com CSC
40	Administração	Supervisor de Compras	19	2	5
48	Direito e Administração	Supervisor de Recebimento Fiscal	27	7	5
47	Contabilidade	Supervisor Fiscal	3	3	3
41	Engenharia Mecânica	Supervisor de Master Data	12	< 1	< 1
42	Contabilidade	Supervisor Contábil	1	1	1

**Fonte:** Autor (2024).

A heterogeneidade de perfis contribuiu para uma análise abrangente e diversificada, permitindo que cada participante expressasse seu ponto de vista. No entanto, o método empregado assegurou que a opinião coletiva do grupo prevalecesse, neutralizando preferências individuais, alcançando consenso.

Ao aplicar o AHP, elaborou-se uma hierarquia de decisão, que consiste em uma representação abstrata e sistemática do problema decisório a ser resolvido. Este método envolve a definição clara do objetivo principal, dos critérios, subcritérios e das alternativas pertinentes. Foi considerado como o objetivo do problema o primeiro nível hierárquico, sendo identificar e priorizar os indicadores mais significativos para a avaliação do desempenho do nível de serviço de um CSC. Esta abordagem permite uma análise estruturada e detalhada, facilitando a tomada de decisão baseada em múltiplos critérios.

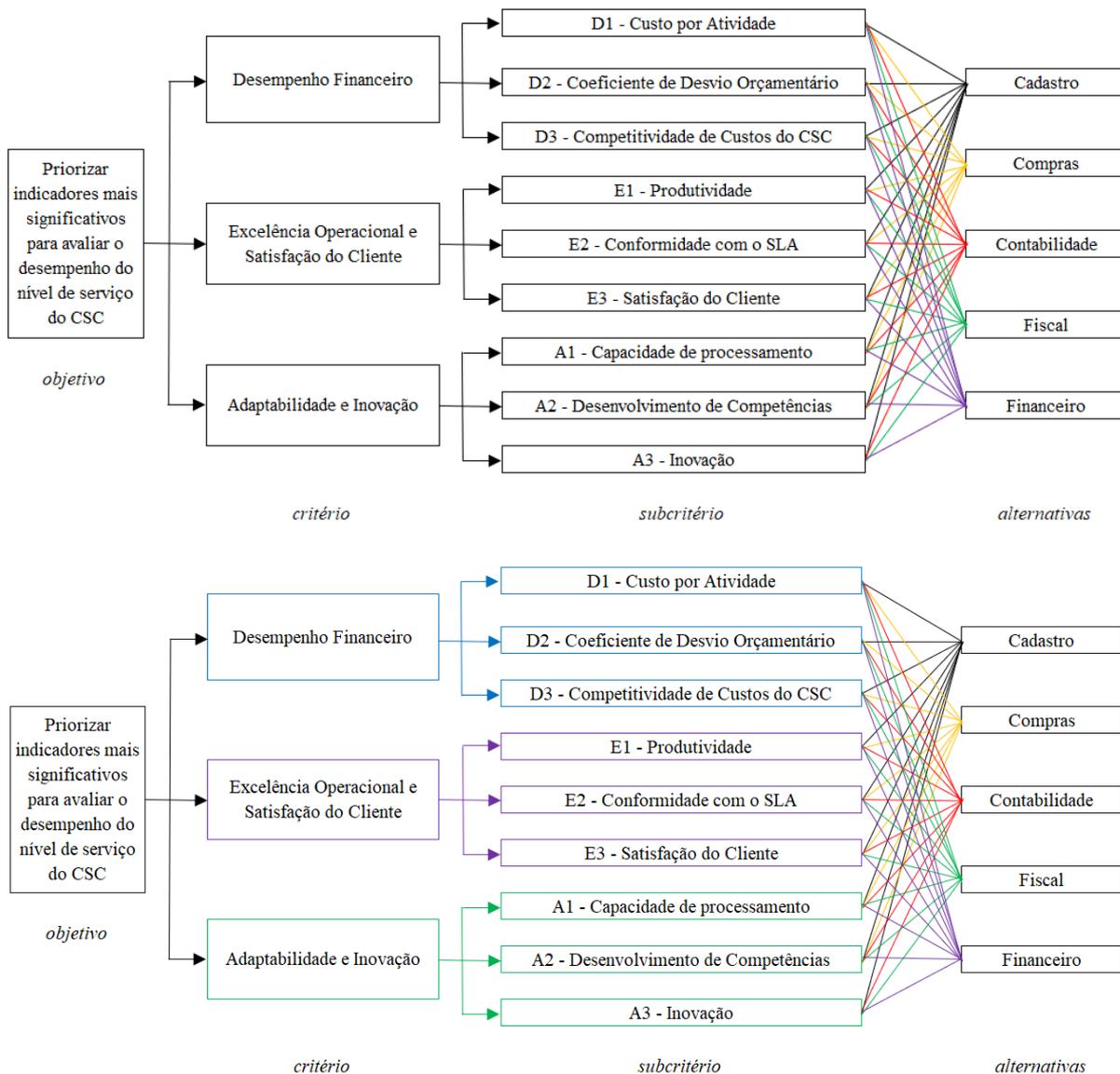
No segundo nível hierárquico, definiram-se os critérios a partir da literatura (Quadro 1 da Seção 2.1), nos quais foram considerados: “desempenho financeiro”, “excelência operacional e satisfação do cliente”, e por fim, “adaptabilidade e inovação”.

Como alternativas foram definidas: cadastro, compras, contabilidade, fiscal e financeiro. Na Figura 2, pode-se observar a hierarquia para priorização dos indicadores mais significativos para avaliação de desempenho do CSC.

Para garantir a robustez dos julgamentos, foram realizadas etapas preparatórias, incluindo um teste com outros membros do CSC, onde se confirmou o entendimento da disposição dos elementos das matrizes, do conceito de consistência do AHP e da adequação dos critérios e subcritérios às alternativas, verificando a exequibilidade de aplicação do AHP no CSC.. Na etapa seguinte, com a efetiva aplicação do AHP, os julgamentos ocorreram em uma única sessão com os cinco

especialistas. Antes, foram apresentados os conceitos do AHP para garantir um entendimento claro e uniforme do método, facilitando a consistência dos julgamentos.

**Figura 2 – Hierarquia para priorização de indicadores ao CSC**



Fonte: Autor (2024).

Utilizou-se o *software* Microsoft Excel para a coleta, cálculos e tabulação dos dados, permitindo uma organização eficiente e aplicação precisa dos cálculos, assegurando a transparência e a reprodutibilidade do processo analítico. Com base na estrutura hierárquica definida, os julgamentos representaram o consenso entre os

cinco especialistas. A Tabela 3 apresenta a matriz de comparação e as prioridades atribuídas em relação aos critérios de desempenho financeiro (DF), excelência operacional e satisfação do cliente (ES), e adaptabilidade e inovação (AI).

**Tabela 3** – Matriz de comparação e prioridades dos critérios

<b>Critérios</b>	<b>DF</b>	<b>ES</b>	<b>AI</b>	<b>Prioridade</b>
Desempenho financeiro (DF)	1	1/3	1/3	13,96%
Excelência operacional e satisfação do cliente (ES)	3	1	1/2	33,25%
Adaptabilidade e inovação (AI)	3	2	1	52,78%

**Fonte:** Autor (2024).

Os comentários dos especialistas durante os julgamentos enfatizam que o DF é uma consequência da produtividade, justificando a maior importância atribuída à ES em relação ao DF. Um dos especialistas destacou que “o resultado do desempenho financeiro é consequência da produtividade, logo, ES é mais importante que DF”. Outro especialista observou que “DF tem peso menor, pois adaptação e inovação é olhar para o futuro, garantindo competitividade”. Essas afirmações refletem uma visão estratégica que privilegia a capacidade de inovação e adaptação como fundamentos para a excelência operacional.

O resultado revelou que AI recebeu a maior prioridade, com 52,78%, destacando-se como o critério mais valorizado pelos especialistas. Este resultado sublinha a importância atribuída à capacidade do CSC de se adaptar às mudanças e inovar continuamente para manter a competitividade e a eficácia operacional. A ênfase em AI está alinhada com a visão de que “adaptação e inovação é vista como alicerce para excelência operacional”. Em seguida, ES aparece com 33,25%, evidenciando a relevância da eficiência operacional e da satisfação dos clientes internos no contexto do CSC. Por fim, DF tem a menor prioridade, com 13,96%, indicando que, embora os aspectos financeiros sejam importantes, são considerados menos críticos em relação a necessidade de inovação e excelência operacional.

**Tabela 4** – Matriz de comparação e prioridades de subcritérios desempenho financeiro

<b>Subcritérios</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>Prioridade</b>
Custo por atividade (D1)	1	3	3	58,42%
Coeficiente de desvio orçamentário (D2)	1/3	1	3	28,08%
Competitividade de custos do CSC (D3)	1/3	1/3	1	13,50%

**Fonte:** Autor (2024).

A matriz de comparação das prioridades atribuídas aos subcritérios de DF, apresentada na Tabela 4, oferece uma visão clara das percepções dos especialistas sobre a importância relativa desses fatores.

Os comentários dos especialistas destacaram a importância do custo por atividade (D1) como o subcritério mais relevante, com uma prioridade de 58,42%. Um dos especialistas observou que “se não estou competitivo na atividade, gero desvio orçamentário, logo custo por atividade é mais importante ser medido”. Isso enfatiza a necessidade de um controle detalhado dos custos operacionais para evitar desvios orçamentários e garantir a eficiência financeira do CSC. Outro especialista acrescentou que “em um CSC novo, o controle do desvio orçamentário é fundamental, pois ainda não se tem visão clara do custo da atividade; porém em um CSC mais estabelecido, como o nosso, o custo por atividade será mais útil para o aprimoramento dos resultados”. Esse comentário reforça a relevância do custo por atividade, especialmente em uma fase de maturidade do CSC, onde o foco se desloca para a melhoria contínua dos resultados.

O coeficiente de desvio orçamentário (D2) foi identificado como o segundo subcritério mais relevante, com uma prioridade de 28,08%. Um dos especialistas destacou que “controlar o desvio orçamentário é mais importante que a competitividade de custo, pois o primeiro é diretamente controlável, enquanto o segundo serve apenas como uma referência comparativa com outros CSCs externos”. Esse comentário enfatiza a importância de um controle interno rigoroso sobre os desvios orçamentários, dada a complexidade e a potencial falta de comparabilidade direta com os resultados de outros CSCs.

Por outro lado, a “competitividade de custos do CSC” (D3) foi considerada o subcritério menos importante, com uma prioridade de 13,50%. Um especialista comentou que “a competitividade é apenas um referencial externo, ela seria importante se passássemos a vender serviços a empresas externas; nesse momento, nosso custo por atividade é mais importante”. Esse comentário indica que, enquanto a competitividade de custos pode ser crucial para CSC que buscam expandir suas operações para mercados externos, no contexto atual da companhia pesquisada, cujo objetivo é atender empresas do grupo, o foco deve permanecer no controle interno dos custos operacionais.

O resultado revelou uma priorização clara dos subcritérios de desempenho financeiro, com uma ênfase significativa no controle interno dos custos e dos desvios orçamentários. Essa priorização reflete a percepção dos especialistas de que, para a gestão eficaz do desempenho financeiro em CSC, é essencial manter um foco rigoroso no custo por atividade e nos desvios orçamentários, garantindo assim a estabilidade financeira e a eficiência operacional.

**Tabela 5** – Matriz de comparação e prioridades de subcritérios excelência operacional e satisfação do cliente

Subcritérios	E1	E2	E3	Prioridade
Produtividade (E1)	1	4	1/7	16,23%
Conformidade com o SLA (E2)	1/4	1	1/9	5,92%
Satisfação do Cliente (E3)	7	9	1	77,84%

Fonte: Autor (2024).

A análise da matriz de comparação dos subcritérios de ES (Tabela 5) revela que a Satisfação do Cliente (E3) é o subcritério mais prioritário, com uma expressiva prioridade de 77,84%. Este resultado reflete a opinião de um especialista que destacou a importância de focar na satisfação do cliente como principal objetivo, pois acredita-se que as melhores impressões sobre os serviços do CSC derivarão deste foco, alinhando-se com o compromisso de transformar o CSC em um centro de excelência.

A Produtividade (E1) aparece como o segundo subcritério mais relevante, com uma prioridade de 16,23%. Um especialista comentou que "medir produtividade é mais importante que medir SLA, pois, ao melhorar a produtividade, o cumprimento dos SLAs ocorrerá naturalmente". Este ponto de vista destaca a relação intrínseca entre produtividade e conformidade com SLA, sugerindo que um aumento na produtividade pode levar a uma melhoria automática no cumprimento dos acordos de nível de serviço.

Finalmente, a Conformidade com o SLA (E2) recebeu a menor prioridade, com apenas 5,92%. Isso indica que, no atual estágio do CSC, a satisfação do cliente e a produtividade são vistos como áreas mais críticas para o desenvolvimento e a excelência operacional. A abordagem analítica adotada proporciona uma visão clara

das dinâmicas prioritárias, orientando o desenvolvimento de indicadores de desempenho alinhados às necessidades estratégicas e operacionais do CSC.

**Tabela 6** – Matriz de comparação e prioridades de subcritérios adaptabilidade e inovação

Subcritérios	A1	A2	A3	Prioridade
Capacidade de processamento (A1)	1	5	3	65,71%
Desenvolvimento de Competências (A2)	1/5	1	2	19,63%
Inovação (A3)	1/3	1/2	1	14,66%

Fonte: Autor (2024).

A análise da matriz de comparação dos subcritérios de AI, apresentada na Tabela 6, revela que a A1 é o subcritério mais prioritário, com uma elevada prioridade de 65,71%, sublinhando a opinião dos especialistas de que "sem capacidade de processamento não conseguiremos implantar as melhorias para chegar no padrão de centro de excelência". Assim, a capacidade de processamento é vista como a base fundamental para implementar melhorias e alcançar a excelência operacional.

O A2 é o segundo subcritério mais relevante, com uma prioridade de 19,63%. Especialistas destacaram que "se investirmos no desenvolvimento de competências, consequentemente teremos pessoas pensando em inovação". Este comentário sugere que o desenvolvimento de habilidades e competências dentro do CSC é crucial para fomentar uma cultura de inovação contínua, preparando a equipe para enfrentar desafios futuros e promover melhorias constantes.

Por fim, a Inovação (A3) recebeu a menor prioridade, com 14,66%. Embora a inovação seja vital para a adaptação e a competitividade do CSC, a prioridade atribuída reflete a percepção de que, antes de se concentrar diretamente na inovação, é necessário garantir uma forte capacidade de processamento e investir no desenvolvimento de competências. Esta abordagem analítica proporciona uma compreensão clara das dinâmicas prioritárias, orientando o desenvolvimento de indicadores de desempenho alinhados às necessidades estratégicas do CSC, com foco em estabelecer uma base sólida para a excelência operacional e a inovação futura.

As matrizes de julgamento dos critérios e subcritérios demonstram consistência, com a razão de consistência variando entre 2,7% e 8,2%. Esses valores estão abaixo do limite de 10% estabelecido por Saaty (1977), o que indica que as prioridades atribuídas podem ser aceitas como válidas e coerentes.

Após a conclusão dos julgamentos para critérios e subcritérios e a verificação da consistência das comparações, foram obtidas as prioridades globais apresentadas na Tabela 7. Esses valores resultam da multiplicação das prioridades locais de cada subcritério pelos pesos dos critérios correspondentes. Por exemplo: a prioridade global do subcritério D1, foi assim calculada:  $D1 = 0,584 \times 0,140 = 0,082$ , esse mesmo procedimento foi aplicado aos demais subcritérios.

A análise detalhada das prioridades locais e globais dos critérios e subcritérios, oferece uma compreensão clara dos fatores mais significativos na gestão de desempenho do CSC. A prioridade local reflete a importância relativa de um subcritério em relação ao critério específico ao qual pertence. Por exemplo, o subcritério D1, Custo por Atividade, possui uma prioridade local de 58,4% no critério Desempenho Financeiro, representando sua relevância nesse domínio. No entanto, em termos de prioridade global, que considera o peso do critério no conjunto total de fatores, D1 corresponde a 8,2% da importância total.

**Tabela 7** – Prioridades local e global dos critérios e subcritérios

<b>Critérios e Subcritérios</b>	<b>Prioridade Local</b>	<b>Prioridade Global</b>
<b>Desempenho Financeiro (DF)</b>	<b>0,140</b>	<b>0,140</b>
D1 - Custo por Atividade	0,584	0,082
D2 - Coeficiente de Desvio Orçamentário	0,281	0,039
D3 - Competitividade de Custos do CSC	0,135	0,019
<b>Excelência Operacional e Satisfação do Cliente (ES)</b>	<b>0,333</b>	<b>0,333</b>
E1 - Produtividade	0,162	0,054
E2 - Conformidade com o SLA	0,059	0,020
E3 - Satisfação do Cliente	0,778	0,259
<b>Adaptabilidade e Inovação (AI)</b>	<b>0,528</b>	<b>0,528</b>
A1 - Capacidade de processamento	0,657	0,347
A2 - Desenvolvimento de Competências	0,196	0,104
A3 - Inovação	0,147	0,077

Fonte: Autor (2024).

O critério AI se destaca como o mais importante com a maior prioridade global. Este resultado sublinha a importância de o CSC ser ágil e inovador para manter sua competitividade e eficácia operacional. Os especialistas apontaram que sem uma capacidade de processamento robusta, seria difícil implementar melhorias necessárias para alcançar a excelência.

O critério ES aparece como o segundo mais importante. Este critério enfatiza a importância de garantir a satisfação dos clientes internos e a eficiência operacional. A elevada prioridade atribuída a E3 reflete a percepção dos especialistas de que “focar na satisfação dos clientes internos pode gerar as melhores impressões, contribuindo para direcionamento das ações de melhoria contínua”.

Embora o critério DF seja importante, ele possui a menor prioridade global entre os três critérios. Os especialistas consideraram que, enquanto o controle financeiro é crucial, a AI é o principal impulsionador do sucesso do CSC a longo prazo, impactando positivamente a ES e conseqüentemente o DF.

Buscando uma avaliação precisa e abrangente, as alternativas foram analisadas individualmente utilizando uma escala que abrange seis categorias distintas de desempenho: excelente, muito bom, entre bom e muito bom, bom, entre fraco e bom e fraco (TRAMARICO *et al.*, 2019). A Tabela 8 apresenta os níveis de desempenho e as prioridades correspondentes.

**Tabela 8** – Níveis de desempenho

Nível	Prioridade
N1 (Excelente)	1
N2 (Muito bom)	0,83
N3 (entre bom e muito bom)	0,67
N4 (bom)	0,50
N5 (entre fraco e bom)	0,25
N6 (fraco)	0

**Fonte:** Adaptado de Tamarico *et al.* (2019).

A avaliação qualitativa das alternativas foi conduzida com base nos subcritérios estabelecidos, permitindo uma análise detalhada dos pontos fortes e áreas de requerem aprimoramento, proporcionando uma visão abrangente da eficácia e eficiência do CSC.

O desempenho quantitativo das alternativas (Tabela 9) é derivado dessa avaliação qualitativa, conduzida pelos especialistas segundo os níveis de desempenho apresentados na Tabela 8, e alinhado às prioridades globais destacadas na Tabela 7. O cálculo das prioridades globais das alternativas foi feito somando-se os desempenhos quantitativos ponderados pelas prioridades globais dos subcritérios. Por exemplo, a prioridade da área de Cadastro foi obtida pela fórmula:  $0,83 \times 8,2\% + 0,5 \times 3,9\% + \dots + 0,5 \times 7,7\% = 0,758$ , o mesmo procedimento foi aplicado às demais alternativas, permitindo uma comparação rigorosa e objetiva entre elas.

**Tabela 9** – Desempenho quantitativo das alternativas

Alternativas/ subcritérios	D1	D2	D3	E1	E2	E3	A1	A2	A3	Prioridade
	8,2%	3,9%	1,9%	5,4%	2,0%	25,9%	34,7%	10,4%	7,7%	
Cadastro	0,83	0,5	0,25	0,83	0,5	0,83	0,83	0,67	0,5	0,758
Compras	0,67	0,67	0,25	0,83	0,5	0,5	0,83	0,83	0,5	0,682
Contabilidade	0,25	0,67	0,25	0,83	0,83	1	0,83	0,83	0,5	0,784
Fiscal	0,67	0,67	0,25	0,83	0,5	0,83	0,83	0,83	0,5	0,768
Financeiro	0,5	0,67	0,5	0,83	0,67	0,67	0,83	0,83	0,67	0,734

**Fonte:** Autor (2024).

Os dados apresentados na Tabela 9, que demonstra o desempenho quantitativo das alternativas, evidenciam a seguinte hierarquia de prioridades: a Contabilidade ocupa a posição de destaque com uma prioridade total de 0,784, seguida pelo Fiscal com 0,768. A alternativa Cadastro é classificada em terceiro lugar, com uma prioridade de 0,758, enquanto o Financeiro obtém uma prioridade de 0,734. Por último, Compras apresenta a menor prioridade total, com 0,682. Esses resultados oferecem uma compreensão aprofundada das alternativas mais significativas para a priorização dos indicadores de desempenho no contexto do CSC, orientando as decisões estratégicas conforme as prioridades estabelecidas.

As áreas que se destacaram em subcritérios como E3, A1 e A2, que juntos representam 70,9% da prioridade global, receberam uma ponderação maior, o que contribuiu para suas elevadas prioridades. Esses subcritérios de AI e ES refletem a ênfase estratégica na capacidade de adaptação, inovação e satisfação dos clientes internos. Alternativas classificadas com níveis elevados nesses subcritérios, como a Contabilidade e Fiscal, demonstraram um impacto positivo significativo em suas prioridades gerais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste artigo foi alcançado, apresentou-se os indicadores mais relevantes para avaliar o desempenho do CSC. A investigação concentrou-se na identificação e priorização de indicadores de desempenho, tanto financeiros e quanto não financeiros, utilizando uma abordagem multicritério adaptada às necessidades específicas do CSC.

Os resultados indicam que medir a adaptabilidade e a inovação (AI) receberam a maior prioridade. Os indicadores ligados à excelência operacional e à satisfação do cliente (ES) foram o segundo mais valorizados. Por último, a medição do desempenho financeiro (DF) foi o menos crítico, justificado pela visão dos especialistas que consideraram, enquanto o controle financeiro é fundamental, a adaptabilidade e a inovação são os principais impulsionadores do sucesso do CSC a longo prazo, impactando positivamente na excelência operacional e, conseqüentemente, no desempenho financeiro.

Além disso, a avaliação qualitativa e quantitativa das alternativas mostrou que a área contábil foi priorizada como a mais relevante, seguida por Fiscal, Cadastro, Finanças, e, por último, Compras. Essas prioridades refletem a percepção dos especialistas sobre a importância relativa de cada área em relação aos critérios e subcritérios analisados.

Dentre os benefícios da aplicação do procedimento de gestão de desempenho, destaca-se a organização e visibilidade sobre os indicadores utilizados, fornecendo uma base sólida para a melhoria contínua. Espera-se, no futuro, o desenvolvimento de novos indicadores e a adaptação dos existentes, com

maior foco na inovação e na satisfação dos clientes internos, alinhando-se com as prioridades estratégicas identificadas pela pesquisa.

Conclui-se que a pesquisa não apenas alcançou os seus objetivos específicos, mas também forneceu uma estrutura útil para priorizar indicadores de desempenho, servindo de referência para futuras implementações em CSC de organizações similares, além de contribuir para a literatura sobre gestão de desempenho em CSC.

Uma limitação significativa deste estudo é a aplicação restrita a um único CSC localizado em uma planta no Brasil, o que limita a generalização dos resultados para outros CSC ou contextos organizacionais distintos. Esta abordagem específica pode não capturar a diversidade e complexidade de operações em diferentes setores industriais ou em CSC situados em outras geografias. Além disso, a variabilidade nas práticas de gestão e nos níveis de maturidade organizacional entre diferentes CSC pode influenciar a aplicabilidade e a eficácia do procedimento desenvolvido. Outras limitações potenciais incluem a dependência das percepções e experiências dos especialistas participantes da pesquisa, o que pode introduzir vieses subjetivos na priorização dos indicadores de desempenho.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a replicação deste estudo em CSCs de diferentes setores industriais e com variados níveis de maturidade organizacional. Além disso, é pertinente explorar a inclusão de outros tomadores de decisão, isso poderia revelar como contextos distintos influenciam a priorização dos indicadores de desempenho, oferecendo novas percepções sobre a aplicabilidade e adaptabilidade do procedimento desenvolvido.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, A. C.; D'OLIVEIRA, C. M. C. **Performance Measurement Improvement in Shared Services**. Dissertação de mestrado. Católica Porto Business School, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/34901/1/202748880.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2024.

BEUREN, I. M.; SOUZA G. E. de; PORTULHAK, H. Análise do desenho e uso do balanced scorecard em um centro de serviços compartilhados. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, 2018. Disponível

em: [https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/4157](https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/4157) Acesso em: 17 jun. 2024.

CONCEIÇÃO, A. da; FERREIRA, L. C.; MACHADO, E. da S. Gestão da Avaliação de Desempenho dos Servidores Administrativos de uma Instituição de Ensino do Estado do Rio de Janeiro. **Revista Científica ACERTTE**, v. 3, n. 10, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/acertte.v3i10.156> Acesso em: 17 jun. 2024.

CORRÊA, H., L; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações: manufatura e serviços**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and Conducting Mixed Methods Research**. 3. ed. SAGE Publications, Inc., 2017.

DAĞDIR, Buse Duygu; ÖZKAN, Barış. A comprehensive evaluation of a company performance using sustainability balanced scorecard based on picture fuzzy AHP. **Journal of Cleaner Production**, v. 435, p. 140519, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140519> Acesso em: 17 jun. 2024.

DANTAS, D. R. **Centro de Serviços Compartilhados e Desempenho Operacional: Uma análise baseada em recursos e capacidades**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/799f5af4-fa97-4b1d-8e07-87ac93d7ddcc> Acesso em: 17 jun. 2024.

FERNANDES, B.H.R. **Competências & Desempenho Organizacional: O que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, C., JANSSEN, M. **Shaping the Future of Shared Services Centers: Insights from a Delphi Study About SSC Transformation Towards 2030**. **J Knowl Econ** 14, 4828–4847, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-022-01072-0> Acesso em: 17 jun. 2024.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management: operations, strategy, and information technology**. 10. ed. McGraw-Hill, 2023.

HERBERT, I. P.; SEAL, W. B. Shared services as a new organisational form: some implications for management accounting. **The British Accounting Review**, Amsterdam, v. 44, n. 2, p. 83-97, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.006> Acesso em: 17 jun. 2024.

HWANG, C. L.; YOON, K. **Multiple attribute decision making: methods and applications: a state-of-the-art survey**. Berlin: Springer-Verlag, 1981.

ISHIZAKA, A.; LABIB, A. Review of the main developments in the analytic hierarchy process. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 11, p. 14336-14345, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.143> **Get rights and content** Acesso em: 17 jun. 2024.

ISHIZAKA, A.; LABIB, A. Review of the main developments in the analytic hierarchy process. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 11, p. 14336-14345, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.143> **Get rights and content** Acesso em: 17 jun. 2024.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Emerging shared service organizations and the service oriented enterprise: critical management issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 1 No. 1, pp. 35-49, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17538290810857466> Acesso em: 17 jun. 2024.

KAPLAN, R. S. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard – Measures that drive performance**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 83, n. 7, 172, 2005. Disponível em: <https://images.template.net/wp-content/uploads/2016/04/11122659/balanced-scorecard-key-performance-indicators.pdf> Acesso em: 17 jun. 2024.

KRAUGUSTEELIANA, K.; VIOLIN, V. 2024. Application of Decision Support in Performance Assessment of Delivery Services in the E-Commerce Industry. **Jurnal Galaksi**, v. 1, n. 1, p. 53–61. Disponível em: <https://doi.org/10.70103/galaksi.v1i1.6> Acesso em: 17 jun. 2024.

LÓFTI, S.; CASTRO, M. C.; GOMES, V. V. **Centro de Serviços Compartilhados: principais conceitos e práticas**. FDC Executive, 2014. Disponível em: <https://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/FDC%20Executive/2014/FE1404.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2024.

MAGALHÃES, C. **Centro de Serviços Compartilhados: Estratégias para maximizar o valor de sua organização**. 2 ed. São Paulo: All Print, 2020.

MUNIER, N.; HONTORIA, E. **Uses and limitations of the AHP method**. Springer, Cham, 2021.

MUNIZ, A.; TANGARIFE, T.; PAZ, E.; ÁVILA, L.; PARDI, M.; PEREIRA, C. **Jornada CSC: Unindo práticas e experiências que potencializam o mundo dos Centros de Serviços Compartilhados**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2021.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19 n. 2, pp. 205-228, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443579910247437> Acesso em: 17 jun. 2024.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, 1988. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/7d007e04d78261295e5524f15bef6837/1?cbl=41988&pq-origsite=gscholar> Acesso em: 17 jun. 2024.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos**: sob a ótica construtivista. 2005. 236f. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, Brasil, 2005. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101763>. Acesso em: 07 jul. 2024.

PLUGGE, A.; NIKOU, S.; ROBBEN, H.; KIEVIT, H. Orchestrating a global business services portfolio in a plural sourcing context: the mediating role of modularised business processes. 2024. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 37, n. 1, pp. 100-124. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2023-0217> Acesso em: 17 jun. 2024.

PwC. **Serviços compartilhados – foco na digitização**. PwC, 2019. Disponível em: [https://www.pwc.com.br/pt/consultoria-negocios/assets/serv\\_compartilhados\\_baixa.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/consultoria-negocios/assets/serv_compartilhados_baixa.pdf). Acesso em: 08 jan. 2023.

REZENDE, R. L. **O alcance das tecnologias 4.0 na contabilidade**: a experiência de um centro de serviços compartilhados. Dissertação de Mestrado – Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/entities/publication/39c8d775-2fd6-4bea-b804-e5c0ed512b4b> Acesso em: 17 jun. 2024.

RICHTER, P. C.; BRÜHL, R. **Shared service center research**: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, v. 35, n. 1, p. 26-38, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004> Acesso em: 17 jun. 2024.

SAATY, T. L. A scaling method for priorities in hierarchical structures. **Journal of Mathematical Psychology**, v. 15, n. 3, p. 234–281, 1977. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0022-2496\(77\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0022-2496(77)90033-5) Acesso em: 17 jun. 2024.

SAATY, T. L. **The Analytic Hierarchy Process**: Planning, Priority Setting, Resources Allocation. New York: McGraw-Hill, 1980.

SANTOS, C. A. P.; NAGANO, M. S. Aplicação do Analytic Hierarchy Process na priorização de projetos em uma empresa de grande porte do setor químico brasileiro. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 15, n. 1, p. 212-230, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v15i1.24827> Acesso em: 17 jun. 2024.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SUJOVÁ E.; VYSLOUZILOVÁ D.; BABIC I. **Proposal for Evaluating the Efficiency of Production Processes Using External and Internal Key Performance Indicators.** *Manufacturing Technology*, v. 24, n. 3, p. 440-447, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21062/mft.2024.050> Acesso em: 17 jun. 2024.

TRAMARICO, C. L. **Avaliação Multicritério da Educação na Gestão da Cadeia de Suprimentos.** Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Guaratinguetá, São Paulo, Brasil, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/283bd473-1da1-42a1-bb95-59f34ce5f6c7/content> Acesso em: 17 jun. 2024.

TRAMARICO, C. L.; KARPAK B.; SALOMON, V. A. P.; DA SILVEIRA, C. A. M.; MARINS, F. A. S. Multi-criteria analysis of professional education on supply chain management. *Production*, v. 29, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20180087> Acesso em: 17 jun. 2024.

YANG, Y; CUI, W.; HE, J. **An Empirical Analysis of the Correlation between Listed Companies' Financial Shared Services and Corporate Innovation Performance:** Based on the Empirical Data of A-Share Listed Companies. *Hindawi Mathematical Problems in Engineering*. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1155/2022/8037582> Acesso em: 17 jun. 2024.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations.** New York: Free Press, 2009.

ZILIC, T.; COSIC, V. **Implementing shared service center in telecom environment as more efficient and more cost-effective business model.** *In: PROC. INT. CONV. INF. COMMUN. TECHNOL. ELECTRON*, 39., p. 716–719, 2016. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/7522234> Acesso em: 17 jun. 2024.

## **BIOGRAFIA DOS AUTORES**

### **Tiago Lima Guimarães**

Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) Campus de Guaratinguetá. Graduado em Administração pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL), graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Especialista em Finanças e Controladoria pela Universidade de Taubaté (UNITAU), atuou por 11 anos como professor universitário em cursos de graduação e pós-graduação, profissional com mais de 20 anos de experiência em indústrias multinacionais, das quais, por mais de 10 anos como gestor financeiro, sendo destes 5 anos em Centros de Serviços Compartilhados.

### **Claudemir Leif Tramarico**

Doutor em Engenharia pela Faculdade de Engenharia e Ciências do Campus de Guaratinguetá da Universidade Estadual Paulista (UNESP). Atualmente, é docente na

Escola de Engenharia de Lorena da Universidade de São Paulo (EEL/USP) e membro da Association for Supply Chain Management (ASCM) desde 2011.



Artigo recebido em: 14/08/2024 e aceito para publicação em: 25/09/2024

DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v25i1.5374>