

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica com ênfase em Gestão Sustentável
de Negócios

Marcus Antonio Raidam Esteves

USO DE DADOS COMO APOIO A TOMADA DE DECISÃO: Estudo de caso em um
centro de serviços compartilhado (CSC)

Belo Horizonte
2025

Marcus Antonio Raidam Esteves

**USO DE DADOS COMO APOIO A TOMADA DE DECISÃO: Estudo de caso em um
centro de serviços compartilhado (CSC)**

Monografia de especialização apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica com ênfase em Gestão Sustentável de Negócios.

Orientador: Raphael Nascimento

Ficha catalográfica

E79u
2025

Esteves, Marcus Antonio Raidam.

Uso de dados como apoio a tomada de decisão [manuscrito]:
estudo de caso em um centro de serviços compartilhado (CSC). /
Marcus Antonio Raidam Esteves. – 2025.

1 v.: il.

Orientador: Raphael da Silva Nascimento.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Gestão. 2. Administração. I. Nascimento, Raphael da Silva. II.
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e
Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Adriana Kelly Rodrigues - CRB-6/2572
Biblioteca da FACE/UFMG. – AKR 045/2025



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **MARCUS ANTONIO RAIDAM ESTEVES**, matrícula nº **2023673350**. No dia 27/03/2025 às 20:10 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CECE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**USO DE DADOS COMO APOIO A TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADO (CSC)**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Me. Raphael da Silva Nascimento, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

☒ APROVADO

☐ NÃO APROVADO

81 pontos (oitenta e um pontos) trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27/03/2025.

Prof. Me. Raphael da Silva Nascimento _____
(Orientador - professor convidado CECE/UFGM)

Documento assinado digitalmente
gov.br **RAPHAEL DA SILVA NASCIMENTO**
Data: 27/03/2025 21:13:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Luiz Antônio de Carvalho Godinho _____
(Membro avaliador da banca)

Documento assinado digitalmente
gov.br **LUIZ ANTONIO DE CARVALHO GODINHO**
Data: 28/03/2025 10:59:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

RESUMO

Este estudo analisa o impacto estratégico e operacional do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da Localiza, explorando como a análise de dados, a automação de processos e a integração de tecnologias podem transformar operações corporativas em ambientes dinâmicos. A pesquisa detalha os pilares de agilidade, produtividade, eficiência em custos e qualidade, e como esses direcionadores impulsionam a inovação e a excelência operacional. Ao longo do trabalho, são apresentados casos práticos e referências de empresas globais, que ilustram a relevância de modelos preditivos e ferramentas analíticas no fortalecimento das operações empresariais. Além disso, são destacadas parcerias estratégicas, como a colaboração com o Instituto de Engenharia de Gestão (IEG), que reforçam a capacidade do CSC em alinhar inovação e desempenho. Por fim, o estudo conclui que o CSC da Localiza não é apenas um suporte operacional, mas um agente transformador que conecta tecnologia, pessoas e processos, contribuindo para a competitividade e relevância da empresa em um mercado em constante evolução.

Palavras – chave:

Centro de Serviços Compartilhados (CSC); Gestão; Análise de Dados; Eficiência Operacional.

ABSTRACT

This study analyzes the strategic and operational impact of Localiza's Shared Services Center (SSC), exploring how data analytics, process automation, and technology integration can transform corporate operations in dynamic environments. The research highlights the pillars of agility, productivity, cost efficiency, and quality, demonstrating how these drivers foster innovation and operational excellence. Throughout the study, practical cases and references from global companies are presented, which illustrate the relevance of predictive models and analytical tools in strengthening corporate operations. Additionally, strategic partnerships, such as the collaboration with the Institute of Management Engineering (IEG), are emphasized as critical to the SSC's capacity to align innovation with performance. Finally, the study concludes that Localiza's SSC is not merely an operational support unit but a transformative agent that connects technology, people, and processes, contributing to the company's competitiveness and relevance in an ever-evolving market.

Keywords: Shared Services Center (SSC); Management; Data Analytics; Operational Efficiency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- União de modelos de gestão e escala de ganhos	9
Figura 2- Compartilhamento de áreas de negócio em uma única organização	9
Tabela 1- Indicadores e correlação de impacto resultado	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
3. ANÁLISE DE DADOS NA TOMADA DE DECISÃO	14
3.1 Conceito de análise de dados	14
3.2 Tipos de análise de dados aplicados em CSCs.....	15
3.3 Importância de indicadores (KPIs e OKRs).....	15
4. ESTUDO DE CASO: CSC LOCALIZA	17
4.1 Definição de um estudo de caso	17
4.2 Contextualização do CSC da Localiza	18
4.3 Implementação de um CSC na Localiza.....	18
4.4 Desafios enfrentados na gestão de dados.....	19
4.5 Implementação de análise de dados no CSC	19
5. RESULTADOS E IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DE ANÁLISE DE DADOS NO CSC DA LOCALIZA	20
5.1 Indicadores dos Pilares do CSC e Resultados Obtidos.....	20
5.2 Impactos na Eficiência e na Qualidade.....	22
5.3 Exemplos de Sucessos Alcançados	22
5.4 Desafios e Oportunidades Futuras.....	23
6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital e a necessidade de tomada de decisão ágil e precisa impulsionaram as organizações a adotarem estratégias baseadas em dados. Em um cenário empresarial altamente competitivo, a análise de dados passou a ser um dos principais fatores de diferenciação e eficiência, permitindo que empresas ajustem suas operações com maior precisão e eficácia. Nesse contexto, os Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) têm se consolidado como uma solução estratégica, permitindo maior controle, padronização e eficiência nos processos administrativos e operacionais.

A Localiza, uma das maiores empresas do setor de mobilidade no Brasil, implementou recentemente seu CSC, visando otimizar recursos e garantir um nível elevado de governança em suas operações. De acordo com o Relatório Benchmark em CSCs do Brasil de 2024, realizado pelo Instituto de Engenharia de Gestão (IEG), as empresas que estruturam seus CSCs com base na análise de dados conseguem aprimorar a eficiência operacional, reduzir custos e elevar a qualidade dos serviços internos. Dessa forma, compreender como a Localiza utiliza a análise de dados para a gestão e melhoria contínua de seu CSC torna-se um tema relevante e atual.

Organizações que utilizam dados de forma estratégica, são capazes de obter vantagens competitivas significativas. No âmbito dos CSCs, essa abordagem orientada por dados não apenas aprimora a eficiência dos processos, mas também possibilita uma maior previsibilidade e melhor alocação de recursos. No caso da Localiza, a utilização de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e ferramentas de análise avançada permite uma gestão mais assertiva, alinhada às metas estratégicas da empresa.

A escolha da Localiza como objeto de estudo justifica-se por três fatores principais: sua posição consolidada no mercado brasileiro de mobilidade, a implementação recente de seu CSC, o que possibilita a análise de desafios e oportunidades, e a experiência prática do autor no CSC da empresa, permitindo um aprofundamento na compreensão do uso de dados na gestão corporativa. Além disso, a pesquisa contribuirá para a literatura acadêmica e para gestores que buscam melhores práticas na utilização de dados em CSCs.

Diante desse contexto, o objetivo principal deste estudo é analisar como a Localiza utiliza a análise de dados para apoiar a tomada de decisão em seu CSC. Para atingir esse objetivo, a

pesquisa buscou identificar as ferramentas e métodos analíticos empregados, avaliar os impactos do uso de dados no desempenho e na eficiência operacional e explorar os desafios enfrentados e as soluções implementadas para a integração de dados na empresa.

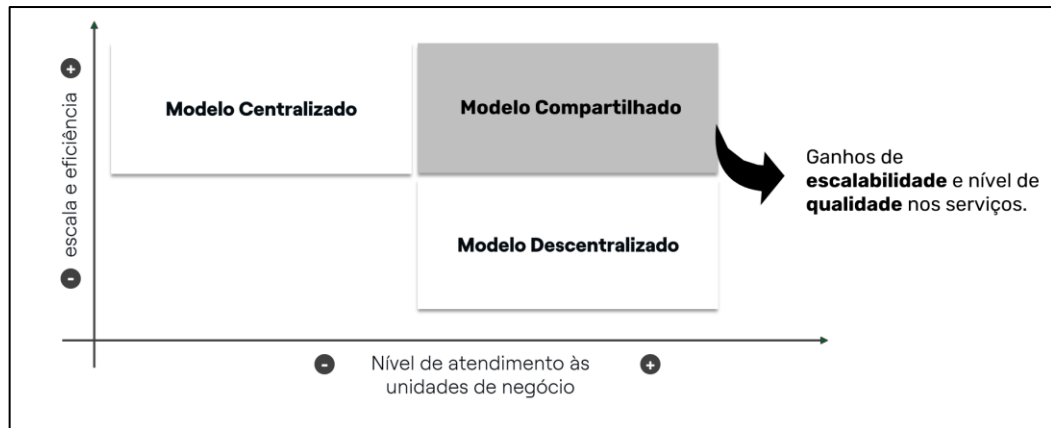
Ao longo deste estudo, foi possível compreender o papel dos CSCs na padronização e eficiência organizacional, demonstrando a relevância da análise de dados como ferramenta essencial para a gestão moderna. A identificação das ferramentas e métodos analíticos utilizados no CSC da Localiza permite compreender como a empresa estrutura sua gestão baseada em dados. A avaliação dos impactos do uso dessas ferramentas evidencia como a análise de dados influencia a eficiência operacional e os resultados estratégicos do CSC.

Além disso, a investigação sobre os desafios e soluções implementadas amplia a visão sobre a complexidade da integração de dados e os caminhos adotados para superá-los. Dessa forma, ao longo deste estudo, será possível compreender o papel dos CSCs na padronização e eficiência organizacional, demonstrando a relevância da análise de dados como ferramenta essencial para a gestão moderna. A Localiza, ao adotar práticas de análise de dados, reforçou sua posição de destaque no setor e exemplifica como a inovação pode ser aplicada à governança e à otimização de recursos organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) surgiram como uma resposta à crescente necessidade das organizações de otimizar recursos, reduzir custos e garantir maior eficiência operacional. Trata-se de um novo formato de gestão que diverge dos modelos tradicionais, como os modelos centralizados e descentralizados de gestão. Esse modelo de gestão tem se tornado um diferencial estratégico, pois permite a centralização de atividades administrativas e operacionais, garantindo maior padronização e controle dos processos, gerando mais escalabilidade e qualidade nos níveis de serviço conforme traduzido em Figura 1. Ao longo dos anos, os CSCs evoluíram de uma estrutura meramente operacional para um núcleo estratégico dentro das empresas, promovendo inovação e alinhamento com os objetivos corporativos.

Figura 1- União de modelos de gestão e escala de ganhos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

2.1 Definição e conceito

O CSC é um modelo que visa concentrar funções comuns de diferentes áreas de uma organização em uma única estrutura (Figura 2), promovendo economia de escala e melhoria na qualidade dos serviços internos. Os CSCs são caracterizados por sua capacidade de oferecer suporte administrativo eficiente, alinhado às metas estratégicas da empresa. Essa abordagem permite que as unidades de negócio foquem em suas atividades essenciais enquanto funções operacionais são otimizadas.

Figura 2- Compartilhamento de áreas de negócio em uma única organização



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Ferreira e Lima (2022) destaca que a gestão eficiente de processos operacionais é um dos pilares para a competitividade organizacional, especialmente em ambientes de constante mudança. Com a centralização proporcionada pelos CSCs, as empresas não apenas padronizam processos, mas também elevam seu nível de controle e governança, mitigando riscos e garantindo maior previsibilidade financeira e operacional. Além disso, a centralização dos serviços administrativos em um CSC proporciona maior visibilidade sobre o desempenho organizacional, permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos e um acompanhamento mais rigoroso dos indicadores de desempenho.

Segundo Davenport e Harris (2007), a análise de dados refere-se ao processo sistemático de coleta, organização, interpretação e aplicação de informações com o objetivo de apoiar decisões estratégicas. Essa prática tem se mostrado essencial em ambientes complexos como os CSCs, nos quais a capacidade de transformar dados em análises contribui diretamente para o aprimoramento contínuo dos processos, a antecipação de demandas e a geração de valor para a organização.

2.2 Evoluções e tendências

Os Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) passaram por uma evolução significativa ao longo dos anos, deixando de ser apenas um modelo voltado para redução de custos e assumindo um papel mais estratégico dentro das organizações. Segundo Ferreira e Lima (2022), a busca por eficiência, inovação e adaptação às novas tecnologias tem impulsionado essas mudanças, tornando os CSCs cada vez mais digitais, personalizados e orientados por dados.

Uma das principais tendências no setor é a transformação digital, com a transição para CSCs totalmente baseados em dados e conectados em tempo real. Segundo o relatório "Benchmark em CSCs do Brasil" do Instituto de Engenharia de Gestão (IEG, 2024), grande parte dos CSCs no Brasil já implementaram ferramentas digitais avançadas para otimizar operações, melhorando a integração entre diferentes áreas e aumentando a eficiência na prestação de serviços internos. Essa digitalização permite que processos sejam automatizados, reduzindo erros operacionais e proporcionando maior controle sobre as atividades executadas.

Além da digitalização, a personalização dos serviços tem sido um diferencial para as empresas que desejam oferecer suporte mais direcionado às suas unidades de negócio. A personalização dos serviços nos CSCs tem se tornado uma estratégia cada vez mais adotada por organizações

que buscam alinhar seus processos administrativos às necessidades específicas de suas unidades de negócio. Essa abordagem permite que o CSC atue de forma mais relevante e estratégica, aumentando a percepção de valor interno e contribuindo para a satisfação dos usuários atendidos.

Outro ponto de destaque é o foco na experiência do cliente interno, uma tendência crescente entre as organizações que buscam fortalecer a interação entre os CSCs e as áreas que atendem. Pesquisas, como o relatório "State of the Global Workplace" da Gallup (2021), mostram que a implementação de canais diretos para feedback, como plataformas de intranet e aplicativos de comunicação corporativa, tem um impacto positivo na satisfação dos colaboradores. Empresas que promovem essa interação contínua conseguem melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e aumentar a percepção de valor do CSC dentro da estrutura organizacional.

O uso de análises avançadas e modelos preditivos também tem se expandido como ferramenta essencial para a tomada de decisões dentro dos CSCs. A aplicação de análise preditiva permite que empresas antecipem demandas, otimizem a alocação de recursos e reduzam custos operacionais. Organizações como Amazon e Walmart utilizam esses modelos para prever variações na demanda e garantir eficiência na alocação de seus recursos, conforme apontado no relatório "Data-Driven Decision Making in Global Enterprises" da McKinsey & Company (2022). A incorporação dessas práticas pelos CSCs tem gerado ganhos expressivos em termos de previsibilidade e eficiência operacional.

Dessa forma, a evolução dos CSCs é impulsionada por um movimento de modernização que envolve digitalização, personalização dos serviços, foco na experiência do cliente interno e uso de análise preditiva para otimização de processos. Esses avanços refletem a necessidade das organizações em buscar eficiência operacional sem comprometer a qualidade e a adaptabilidade do CSC às constantes mudanças do mercado. A adoção dessas práticas se torna essencial para que os CSCs continuem sendo um pilar estratégico dentro das empresas, garantindo que suas operações sejam sustentáveis, inovadoras e cada vez mais alinhadas aos objetivos corporativos.

2.3 Evolução dos CSCs no Brasil

O modelo de CSC começou a ganhar destaque no Brasil há pouco mais de duas décadas, impulsionado pela necessidade das organizações de otimizar processos e reduzir custos administrativos. Segundo Chiavenato (2000), a busca por maior eficiência e governança

impulsionou a adoção desse modelo em diversos setores, desde indústrias até empresas de serviços financeiros. Ferreira e Lima (2022) complementam ao destacar que o avanço das tecnologias digitais e a pressão por agilidade e padronização também contribuíram para o amadurecimento dos CSCs no cenário nacional.

Com o avanço da tecnologia e a globalização dos negócios, os CSCs brasileiros passaram a incorporar práticas mais sofisticadas, incluindo automação, digitalização e gestão baseada em dados. Entre os fatores que impulsionam o crescimento desse modelo no país, destacam-se:

1. **Investimento em tecnologia:** Empresas têm adotado soluções inovadoras, como automação, para otimizar suas operações e melhorar a qualidade dos serviços internos.
2. **Expansão internacional:** Muitas corporações brasileiras têm ampliado seus CSCs para atender operações em outros países da América Latina, promovendo maior integração e controle sobre os processos globais, como observado por Deloitte (2023) em seu relatório sobre tendências globais em serviços compartilhados maior integração e controle sobre os processos globais.
3. **Sustentabilidade:** Há um movimento crescente para tornar os CSCs mais sustentáveis, reduzindo desperdícios e promovendo eficiência no uso de recursos, alinhando-se às diretrizes de responsabilidade ambiental e social.

A Localiza, com a implementação de seu CSC em 2022, exemplifica essas tendências. A empresa estruturou sua operação baseada em melhores práticas do setor, utilizando dados e automação para garantir alto nível de eficiência e qualidade no atendimento às suas unidades de negócio. A adoção de um modelo de CSC bem estruturado tem permitido maior previsibilidade financeira, redução de desperdícios operacionais e melhoria contínua na entrega dos serviços administrativos.

Diante desse cenário, percebe-se que os CSCs têm se tornado parte essencial da estratégia das grandes organizações, não apenas no Brasil, mas no mundo todo. A evolução desse modelo continuará sendo impulsionada pela transformação digital e pela necessidade de maior integração entre processos e dados, garantindo que as empresas permaneçam competitivas em um mercado cada vez mais exigente e dinâmico.

2.4 Benefícios e desafios na implementação

A implementação de um CSC traz inúmeros benefícios, mas também desafios que devem ser gerenciados com planejamento e estratégia. Os benefícios não se limitam à economia de custos, mas também abrangem ganhos qualitativos que impactam diretamente a performance da empresa. Entre os principais ganhos observados nas organizações que adotam esse modelo, destacam-se:

1. **Redução de custos:** A centralização elimina redundâncias operacionais, reduz despesas administrativas e melhora a eficiência dos processos (DELOITTE, 2022). Além disso, a economia de escala gerada pela consolidação dos serviços administrativos possibilita maior controle financeiro e previsibilidade orçamentária.
2. **Padronização e conformidade:** A uniformização dos procedimentos garante maior previsibilidade e conformidade com as normas regulatórias, facilitando auditorias e promovendo transparência nas operações.
3. **Foco estratégico:** Ao transferir funções operacionais para o CSC, as unidades de negócio podem concentrar-se na inovação e no crescimento, promovendo uma gestão mais alinhada aos objetivos estratégicos da organização.
4. **Inovação e tecnologia:** Tecnologias como RPA (Robotic Process Automation), automação inteligente e análise de dados têm sido amplamente utilizadas para impulsionar a eficiência operacional e a tomada de decisão, permitindo maior agilidade, escala e foco estratégico nos CSCs (KPMG, 2023). A automação de tarefas repetitivas, por exemplo, permite que os colaboradores foquem em atividades de maior valor agregado.

No entanto, a implementação de um CSC pode enfrentar desafios que, se não gerenciados adequadamente, podem comprometer os benefícios esperados. Entre os principais desafios, destacam-se:

1. **Resistência à mudança:** Muitas equipes enxergam a centralização como uma perda de autonomia, dificultando a adaptação (Kotter, 1996). A mudança cultural dentro da organização é fundamental para o sucesso do modelo.
2. **Complexidade operacional:** A integração de diferentes áreas exige um planejamento detalhado, investimentos em tecnologia e uma governança bem estruturada.

3. **Garantia da qualidade:** Monitoramento contínuo e definição de indicadores são essenciais para evitar quedas no nível de serviço. Além disso, a necessidade de um serviço de atendimento interno eficiente torna-se um fator crítico de sucesso.
4. **Adaptação cultural:** O sucesso do CSC depende do engajamento de todos os níveis organizacionais, exigindo uma comunicação clara e alinhamento de expectativas entre as partes envolvidas.

Empresas que adotam uma estratégia bem estruturada, com foco na comunicação, capacitação das equipes e monitoramento contínuo dos processos, conseguem superar esses desafios e consolidar seus CSCs como pilares da gestão eficiente. Dessa forma, além de proporcionar benefícios operacionais, o CSC também contribui para a melhoria da experiência dos colaboradores e clientes internos, garantindo um ambiente organizacional mais produtivo e colaborativo.

3. ANÁLISE DE DADOS NA TOMADA DE DECISÃO

3.1 Conceito de análise de dados

A análise de dados consiste no processo de coletar, organizar, interpretar e apresentar informações que auxiliem na tomada de decisões. Segundo Davenport e Harris (2007), o uso efetivo de dados permite que as organizações transformem informações em percepções valiosas, otimizando processos e alinhando as ações aos objetivos estratégicos. Esse conceito tem ganhado ainda mais relevância em um cenário de crescente digitalização e aumento exponencial na geração de dados, tornando-se essencial para garantir a competitividade organizacional.

O processo de análise de dados é multifacetado, abrangendo desde a coleta de informações em fontes diversas — como sistemas internos, plataformas digitais e bancos de dados externos — até a utilização de métodos avançados de processamento e visualização. Técnicas como estatística descritiva e mineração de dados, não apenas fornecem uma visão clara do presente, mas também habilitam as organizações a preverem cenários futuros e tomarem decisões mais informadas. No âmbito dos Centros de Serviços Compartilhados (CSCs), a análise de dados desempenha um papel estratégico, permitindo o monitoramento de indicadores operacionais e a identificação de oportunidades de melhoria contínua nos serviços prestados.

3.2 Tipos de análise de dados aplicados em CSCs

A análise de dados nos CSCs pode ser aplicada de diferentes formas para otimizar a tomada de decisão e melhorar a eficiência operacional. Segundo Shmueli (2017), as abordagens mais comuns incluem a análise descritiva, preditiva e prescritiva, cada uma desempenhando um papel fundamental na estrutura de gestão baseada em dados.

A análise descritiva é a primeira etapa do processo e tem como foco a compreensão do que já ocorreu. Utilizando relatórios e *dashboards*, as empresas conseguem visualizar padrões recorrentes e identificar anomalias nos processos. No CSC da Localiza, por exemplo, indicadores como tempo médio de processamento de faturas e custos por transação são monitorados constantemente para garantir transparência e controle.

A análise preditiva, por sua vez, utiliza modelos estatísticos e algoritmos para prever eventos futuros, permitindo que gestores se antecipem a desafios operacionais. Essa abordagem possibilita, por exemplo, a previsão de volumes de demanda em períodos específicos, identificação de falhas potenciais e ajuste proativo na alocação de recursos para minimizar impactos negativos.

A análise prescritiva vai além da predição, pois propõe soluções e recomendações para lidar com desafios identificados. Através de simulações e otimizações, gestores podem avaliar diferentes cenários e implementar melhorias nos fluxos de trabalho. No CSC da Localiza, essa abordagem tem sido utilizada para reconfigurar processos financeiros, reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade geral.

Esses três tipos de análise formam um ciclo contínuo de aprimoramento dentro dos CSCs, permitindo que as empresas não apenas compreendam o que aconteceu, mas também antecipem tendências e tomem decisões baseadas em dados concretos. Dessa forma, a combinação de análises descritivas, preditivas e prescritivas permite um modelo de gestão mais estratégico e eficiente, garantindo que os CSCs se tornem peças-chave na otimização das operações corporativas.

3.3 Importância de indicadores (KPIs e OKRs)

Os indicadores de desempenho desempenham um papel essencial na gestão de Centros de Serviços Compartilhados (CSCs), permitindo o acompanhamento contínuo do desempenho

organizacional e a definição de metas estratégicas. Segundo Parmenter (2015), os KPIs são instrumentos fundamentais para alinhar a execução operacional à estratégia, possibilitando decisões baseadas em evidências. Já os OKRs, conforme defendido por Doerr (2018), operam como motores de alinhamento, foco e engajamento das equipes em torno de objetivos mensuráveis e inspiradores.

Os KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho), como descreve Parmenter (2015), são métricas quantitativas que monitoram a performance de processos específicos. Seu objetivo é oferecer uma visão objetiva sobre o desempenho operacional, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias. São amplamente utilizados em CSCs para avaliar aspectos como tempo médio de resposta a chamados, taxa de acuracidade nos pagamentos realizados e eficiência na alocação de recursos. Por exemplo, no CSC da Localiza, o tempo médio de processamento de faturas e a taxa de conformidade em auditorias internas são KPIs fundamentais que refletem a qualidade e a confiabilidade dos serviços prestados.

Por outro lado, os OKRs (Objetivos e Resultados-Chave), segundo Doerr (2018), adotam uma abordagem mais ampla e qualitativa, combinando objetivos estratégicos com resultados-chave mensuráveis. Enquanto os KPIs são mais estáticos e focados em desempenho contínuo, os OKRs são dinâmicos e projetados para alinhar esforços de diferentes equipes a metas organizacionais amplas. No CSC, um exemplo seria o objetivo de aprimorar a experiência do cliente interno, acompanhado de resultados-chave como a redução do tempo de resposta a solicitações e o aumento da adoção de serviços digitais automatizados.

A diferença essencial entre os dois está na maneira como são aplicados. Enquanto os KPIs medem a eficiência e o desempenho operacional ao longo do tempo, os OKRs orientam a organização para atingir mudanças significativas e inovação. No CSC da Localiza, ambos são utilizados de forma complementar para garantir tanto a estabilidade operacional quanto a adaptação a novas demandas e melhorias contínuas.

Segundo Kaplan e Norton (1996), o uso eficaz de indicadores vai além da simples mensuração de resultados; ele auxilia na formulação e execução de estratégias, permitindo que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e mantenham sua competitividade. No contexto dos CSCs, a integração de KPIs e OKRs possibilita uma visão abrangente da operação, promovendo decisões mais informadas e alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.

De acordo com Marr (2022), os indicadores estratégicos devem ser conectados a uma cultura de dados clara e orientada a valor. Essa prática permite transformar métricas em ação, garantindo não apenas o controle dos processos, mas também o direcionamento da inovação. A literatura recente reforça que a integração entre dados e indicadores, quando bem aplicada, gera impactos substanciais na governança, na experiência do cliente interno e na geração de vantagem competitiva.

A análise de dados se configura, portanto, como uma ferramenta indispensável na gestão de CSCs. Ao combinar técnicas descritivas, preditivas e prescritivas com o uso de indicadores de desempenho bem definidos, os CSCs podem aprimorar sua operação, otimizar recursos e alinhar suas práticas às necessidades organizacionais. Além disso, a adoção de uma cultura orientada por dados no CSC da Localiza exemplifica como essa abordagem pode sustentar uma gestão eficiente e inovadora, promovendo uma integração mais profunda entre tecnologia e estratégia corporativa.

4. ESTUDO DE CASO: CSC LOCALIZA

4.1 Definição de um estudo de caso

A metodologia de estudo de caso é amplamente utilizada em pesquisas que visam aprofundar o conhecimento sobre fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais e complexos. Yin (2015) define o estudo de caso como uma investigação empírica que analisa um fenômeno dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Essa abordagem permite a observação aprofundada de processos organizacionais, estruturas de gestão e decisões estratégicas, a partir de uma perspectiva prática e aplicada.

Neste trabalho, o estudo de caso foi adotado para compreender como a Localiza implementou seu Centro de Serviços Compartilhados (CSC) e utilizou a análise de dados como apoio à tomada de decisão. A escolha pelo estudo de caso único e instrumental foi fundamentada em Stake (1995), que descreve esse tipo de estudo como aquele em que o caso é examinado em si mesmo, mas tem por finalidade compreender algo mais amplo — neste caso, o papel estratégico dos CSCs apoiados por dados.

Além disso, Gil (2019) reforça que o estudo de caso é especialmente apropriado quando se busca investigar fenômenos pouco explorados ou quando se deseja analisar uma organização específica com base em evidências reais, tal como ocorre com o CSC da Localiza. A abordagem

adotada neste trabalho utiliza tanto fontes primárias (experiência direta do pesquisador na organização) quanto fontes secundárias, como relatórios institucionais e literatura técnica.

A escolha pela Localiza como objeto de estudo se justifica pela relevância da empresa no mercado nacional e pela recente implementação de seu CSC, possibilitando uma análise atualizada e alinhada com as práticas mais recentes de gestão orientada por dados. Dessa forma, o estudo de caso aqui desenvolvido busca não apenas descrever uma realidade empresarial, mas também gerar conhecimento aplicável e contribuir para a compreensão do papel estratégico da análise de dados no contexto dos Centros de Serviços Compartilhados.

4.2 Contextualização do CSC da Localiza

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da Localiza foi implementado em 2022 com o objetivo de centralizar e padronizar processos administrativos e operacionais da organização. Localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, a estrutura do CSC reflete as melhores práticas do setor, pautando-se nos pilares de agilidade, produtividade, eficiência em custos e qualidade na entrega de serviços.

A Localiza, líder no setor de aluguel de veículos na América Latina, identificou na criação de seu CSC uma oportunidade para redefinir seu modelo operacional, aprimorar o suporte às unidades de negócio e fortalecer sua capacidade de oferecer serviços com alto padrão de qualidade. A centralização de processos administrativos permitiu avanços significativos na uniformização de procedimentos, aumento da transparência e redução de custos, contribuindo diretamente para a estratégia organizacional da empresa.

4.3 Implementação de um CSC na Localiza

A implementação do CSC da Localiza foi cuidadosamente planejada e estruturada em etapas progressivas, buscando minimizar impactos e maximizar resultados. Seguindo as orientações de autores como Hammer (1990) e Kotter (1996), a empresa assegurou que houvesse envolvimento da liderança e comunicação clara com todos os stakeholders durante a transição. Inspirada por princípios de gestão da mudança e pelas melhores práticas em serviços compartilhados, a empresa garantiu que o processo fosse guiado pelos pilares centrais priorizados pela empresa, que são: agilidade, produtividade, eficiência em custos e qualidade.

Para garantir o sucesso da implementação, foram realizados mapeamentos detalhados de processos importantes, como contas a pagar, contas a receber e gestão de folha de pagamento. Esse levantamento permitiu uma visão clara dos fluxos existentes e das lacunas que precisavam ser abordadas para aumentar a eficiência e a produtividade. Além disso, a empresa investiu fortemente na capacitação da equipe, promovendo treinamentos técnicos e criando uma cultura colaborativa que garantiu o alinhamento dos colaboradores aos valores e objetivos do CSC, em um desses denominado "Transforma CSC", uma campanha de transformar e capacitar toda a equipe Localiza. A integração de tecnologias também foi um fator determinante para o sucesso do CSC, permitindo a automação de tarefas repetitivas e a análise de informações cruciais, promovendo maior eficiência nas operações. Paralelamente, a Localiza estabeleceu canais de comunicação consistentes para engajar stakeholders e manter as áreas de negócio informadas sobre os benefícios da centralização. A transparência na transição foi um diferencial importante, minimizando resistências e promovendo um ambiente de colaboração, através de campanhas como o #SomosTodosCSC.

4.4 Desafios enfrentados na gestão de dados

Apesar dos benefícios alcançados, a implementação do CSC da Localiza não esteve isenta de desafios, especialmente no que se refere à gestão de dados. Antes do CSC, as informações estavam fragmentadas em múltiplas plataformas, dificultando o acesso e a análise de dados relevantes para a tomada de decisões.

A unificação de processos exigiu a padronização de indicadores de desempenho para garantir que os dados fossem comparáveis e significativos para as tomadas de decisão. Além disso, a empresa precisou implementar políticas rigorosas para proteção de dados sensíveis, assegurando conformidade com legislações e confiabilidade nas operações. Outro desafio crucial foi a adaptação cultural. Equipes acostumadas a modelos descentralizados precisaram ser engajadas em uma nova cultura organizacional voltada à eficiência e à colaboração, desafio que foi superado por meio de programas de capacitação e engajamento contínuos.

4.5 Implementação de análise de dados no CSC

A utilização de análise de dados no CSC tem sido uma ferramenta fundamental para aprimorar processos e embasar decisões estratégicas. Indicadores como custos por transação, tempo de processamento e erros em procedimentos foram priorizados para identificar gargalos e

promover ajustes. Esses dados ajudaram a guiar decisões táticas e estratégicas, assegurando a melhoria contínua dos serviços prestados. Além disso, a comunicação baseada em dados se tornou essencial para manter as áreas de negócio alinhadas às metas gerais da empresa.

Relatórios frequentes e painéis de controle interativos facilitaram a compreensão e a tomada de decisão, permitindo uma visão ampla e dinâmica do desempenho do CSC. Ao priorizar seus pilares de atuação e alinhar a gestão às necessidades organizacionais, o CSC da Localiza tornou-se um modelo de referência em eficiência operacional e atendimento às demandas corporativas. Esse enfoque contribui para fortalecer o posicionamento da empresa como líder em seu segmento e assegurar a continuidade de sua evolução.

A experiência da Localiza demonstra como um CSC bem estruturado pode ser um diferencial competitivo, agregando valor não apenas em termos de economia e padronização de processos, mas também na inovação e adaptação contínua às demandas do mercado. Dessa forma, o CSC da Localiza se posiciona não apenas como um suporte administrativo, mas como um motor estratégico para o crescimento e a modernização da organização.

5. RESULTADOS E IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DE ANÁLISE DE DADOS NO CSC DA LOCALIZA

5.1 Indicadores dos Pilares do CSC e Resultados Obtidos

A análise de dados aplicada ao Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da Localiza gerou melhorias significativas na eficiência operacional e no alinhamento estratégico das operações. Os indicadores adotados pelo CSC permitiram mensurar de maneira precisa os impactos obtidos, garantindo que a tomada de decisões fosse baseada em informações confiáveis e relevantes. Os principais pilares avaliados foram agilidade, produtividade, eficiência em custos e qualidade, e cada um desses aspectos foi acompanhado por métricas específicas (Tabela 1).

A agilidade foi monitorada por meio do SLA (*Service Level Agreement*), indicador que mede o cumprimento de prazos e níveis de serviço acordados com as unidades de negócio. O acompanhamento desse índice proporcionou maior previsibilidade e confiabilidade na execução dos processos internos. A produtividade, mensurada pela métrica de transações por colaborador (Transação/HC), permitiu avaliar o desempenho operacional ao considerar o total de carros alugados dividido pelo número de colaboradores, evidenciando ganhos obtidos com

automação e padronização de tarefas repetitivas. A eficiência em custos demonstrou o impacto financeiro do CSC, consolidando sua relevância ao gerar mais de 1 bilhão de reais por ano para a companhia. Já a qualidade foi aferida pelo *Net Promoter Score* (NPS), refletindo a satisfação das unidades de negócio com os serviços prestados e garantindo alinhamento entre as expectativas e a entrega de valor.

A implementação de análise de dados trouxe resultados expressivos para o CSC, diretamente relacionados aos pilares mencionados. A centralização de processos administrativos e a aplicação de inteligência de dados permitiram uma redução significativa dos custos operacionais, otimizando transações e eliminando ineficiências. A automação de processos e a padronização de tarefas resultaram em um aumento da produtividade das equipes, permitindo que os colaboradores direcionassem seus esforços para atividades estratégicas. Além disso, a análise de indicadores como tempo de resposta e taxa de solução de chamados possibilitou ajustes operacionais que tornaram o atendimento mais ágil e eficiente. A implementação de *dashboards* interativos melhorou a transparência nos processos, facilitando o acompanhamento de metas e garantindo um controle mais efetivo das operações.

A seguir, é apresentado apresenta de forma resumida os principais impactos identificados para cada indicador analisado (Tabela 1):

Tabela 1- Indicadores e correlação de impacto resultado

INDICADOR	IMPACTO/RESULTADO
SLA (Acordo de Nível de Serviço)	Melhoria na previsibilidade e confiabilidade dos processos, reduzindo o tempo médio de processamento de contas a pagar em 25,76%.
Transação/HC (Headcount)	Aumento da produtividade operacional com automação e padronização de processos, permitindo maior foco dos colaboradores em atividades estratégicas.
Eficiência em custos	Redução significativa nos custos operacionais, com geração de mais de 1 bilhão de reais por ano, reforçando a sustentabilidade financeira da empresa.
Net Promoter Score (NPS)	Melhoria na satisfação das unidades de negócio, refletindo um serviço de maior qualidade e eficiência, garantindo alinhamento com as necessidades organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

5.2 Impactos na Eficiência e na Qualidade

Os impactos da análise de dados no CSC da Localiza vão além dos resultados quantitativos e refletem mudanças profundas na cultura organizacional e na forma como as decisões são tomadas. A introdução de ferramentas analíticas contribuiu para a consolidação de uma cultura orientada por dados, garantindo maior confiabilidade e assertividade nas estratégias adotadas. A transparência promovida pelos relatórios e indicadores fortaleceu a colaboração entre o CSC e as unidades de negócio, criando um ambiente de trabalho mais alinhado e eficiente.

Outro reflexo importante da utilização de dados foi o aprimoramento de processos, permitindo a identificação rápida de gargalos operacionais e a implementação de melhorias contínuas. A capacidade de antecipar desafios e propor soluções de forma estruturada resultou em processos mais eficientes e com menos interrupções, promovendo maior estabilidade nas operações. Além disso, o uso estratégico da análise de dados impulsionou iniciativas voltadas à sustentabilidade e inovação, como a redução do uso de papel e a otimização de recursos, incentivando a busca por soluções tecnológicas para desafios operacionais diários.

5.3 Exemplos de Sucessos Alcançados

A relação entre a análise de dados, automação de processos e os impactos observados pode ser evidenciada por exemplos concretos. A redução do tempo médio de processamento de contas a pagar em 25,76% (saindo de uma média de 4 dias e chegando em média 3 dias), foi resultado da implementação de um modelo de automação e análise preditiva que permitiu maior controle sobre os fluxos financeiros e eliminou gargalos manuais que atrasavam as operações. Esse ajuste aumentou a previsibilidade dos processos e reduziu riscos operacionais, garantindo maior agilidade no atendimento às demandas financeiras.

A melhoria na produtividade operacional, refletida no aumento da taxa de resolução de chamados no primeiro contato em 8,96% (índice de FCR, do inglês *First Call Resolution*) que saiu da casa de 71,64% e passou a ser 78,05%, um valor considerado muito bom para padrões de mercado. Este, foi alcançada por meio da implementação de um sistema de análise em tempo real que identificava padrões recorrentes nas solicitações das unidades de negócio. Com base nesses *insights*, foram criados fluxos otimizados de atendimento e padronização de respostas, resultando em um serviço mais eficiente e ágil.

A eficiência em custos, evidenciada pela economia anual superior a 1 bilhão de reais, foi impulsionada pelo aumento da produtividade em recursos humanos, reduzindo a necessidade de novas contratações, além da otimização do pagamento de contas, onde o valor fica aplicado em rendimentos até a data de vencimento. Adicionalmente, a realização de estudos detalhados de parceiros e fornecedores possibilitou uma melhor seleção estratégica, garantindo contratos mais alinhados aos objetivos da empresa e com menor custo operacional. Esses fatores, aliados ao uso de *dashboards* interativos na gestão de recursos, permitiram uma melhor previsibilidade financeira e um gerenciamento mais eficiente dos custos operacionais. A centralização das operações no CSC permitiu eliminar redundâncias e identificar áreas que poderiam ser otimizadas sem comprometer a qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, a tomada de decisão baseada em dados garantiu que os investimentos fossem direcionados de forma mais estratégica.

Além disso, a elevação do *Net Promoter Score* (NPS), que é uma métrica utilizada para medir a lealdade e a satisfação dos clientes e é calculado através de uma única pergunta numa escala de 0 a 10. Foi diagnosticado a melhoria na experiência das unidades de negócio e foram impulsionadas pela implementação de um modelo de *feedback* contínuo, baseado na análise de satisfação dos clientes internos. Os dados coletados foram utilizados para ajustes nos processos e para a criação de novas estratégias de atendimento, garantindo que as necessidades das unidades de negócio fossem atendidas de maneira mais eficaz.

Esses exemplos demonstram como a análise de dados e a automação de processos não apenas otimizam as operações do CSC, mas também garantem que a empresa possa tomar decisões mais informadas, promover melhorias contínuas e alcançar um alto nível de excelência operacional.

5.4 Desafios e Oportunidades Futuras

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da Localiza tem sido um elemento estratégico fundamental para a empresa, promovendo eficiência operacional e alinhamento às demandas do mercado. No entanto, sua consolidação e evolução apresentam desafios constantes que exigem estratégias bem estruturadas e adaptabilidade contínua. Entre esses desafios, a gestão de mudanças se destaca como um dos mais complexos, pois a implementação de novas tecnologias e processos não depende apenas de infraestrutura, mas também do engajamento dos colaboradores. Segundo Kotter (1996), um plano estruturado de gestão de mudanças pode

reduzir a resistência interna e garantir uma transição mais eficiente. Empresas que adotam estratégias baseadas em comunicação ativa e capacitação contínua conseguem minimizar impactos negativos e melhorar a aceitação das mudanças.

Ademais, a manutenção da qualidade dos dados é um fator crítico para a tomada de decisões informadas. Auditorias regulares e alinhamento às melhores práticas, são fundamentais para garantir a confiabilidade das informações utilizadas nas operações. A integração entre sistemas de gestão financeira e operacional continua sendo um grande desafio no mercado de CSCs, frequentemente superado por abordagens de integração faseada que reduzem riscos e aumentam a eficiência.

A segurança da informação também se tornou um aspecto cada vez mais relevante, dado o aumento da digitalização e do volume de dados gerados. Adoção de práticas baseadas na norma ISO 27001, as novas diretrizes estabelecidas pela nova LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) e parcerias com empresas especializadas são medidas recomendadas por relatórios do setor de segurança digital para proteger as informações corporativas. Da mesma forma, o engajamento contínuo das equipes é essencial para garantir que o CSC da Localiza continue operando com alta eficiência.

Por outro lado, há inúmeras oportunidades para a inovação e crescimento do CSC da Localiza, impulsionadas por tendências emergentes no mercado global. A expansão de escopo surge como uma possibilidade estratégica, permitindo que novos processos e áreas sejam incorporados ao CSC. Estudos de *benchmarking* indicam que empresas que expandem o escopo dos CSCs para atividades de inteligência de mercado e suporte estratégico relatam ganhos significativos na eficiência operacional.

Outro aspecto fundamental é a automatização avançada, que pode ser potencializada pelo uso de Inteligência Artificial (IA). Um caso bem-sucedido no mercado foi a aplicação de IA no atendimento a chamados de Tecnologia da Informação (TI) pela Microsoft, que conseguiu reduzir o tempo médio de resolução em 30% e aumentar a satisfação interna, conforme documentado no relatório "AI-Powered Customer Support in Enterprise Solutions" publicado pela Gartner (2022).

Além disso, a sustentabilidade tem sido um fator-chave para os CSCs modernos. Relatórios como o "Sustainability Trends in Shared Services" da Deloitte (2022) destacam que iniciativas

como a digitalização de processos podem reduzir significativamente o impacto ambiental e gerar economias financeiras. A Localiza pode se beneficiar ao investir em tecnologias e práticas sustentáveis que promovam eficiência energética e redução de desperdícios. Práticas como a digitalização de 100% das contas públicas (água e energia), geram esse impacto, diminuindo o número de papel no meio ambiente e emissão de CO2 causada pela produção. Inclusive, existem empresas tercerizadas que realizam esse tipo de acompanhamento e levantamento de métricas.

Para que o CSC da Localiza continue sendo um modelo de referência, acultura de inovação deve ser incentivada continuamente, promovendo iniciativas que estimulem a criatividade e a busca por soluções inovadoras. Um exemplo de sucesso na Microsoft foi a realização de *hackathons* anuais, gerando soluções aplicadas em seus processos internos, como a automação de relatórios financeiros. A Localiza pode adaptar essa prática para identificar e implementar melhorias dentro do CSC. Ademais, investir em capacitação contínua é essencial. Empresas como IBM e Accenture desenvolvem parcerias com instituições acadêmicas para formar equipes em análise de dados e inteligência artificial, o que poderia ser replicado pela Localiza para alinhar a capacitação dos profissionais às demandas do CSC. A parceria já existente com o Instituto de Engenharia de Gestão (IEG) pode ser expandida para fortalecer ainda mais essa abordagem.

O acompanhamento das tendências do mercado global de CSCs será essencial para garantir que a Localiza continue inovando e fortalecendo sua posição estratégica. Participações em eventos internacionais oferecem insights valiosos para a adaptação e evolução do CSC, além de possibilitar o compartilhamento de melhores práticas com outras empresas do setor. Dessa forma, ao enfrentar desafios e explorar as oportunidades disponíveis, o CSC da Localiza está bem posicionado para consolidar seu papel como um dos mais eficientes e inovadores do mercado. A combinação de resiliência, adaptabilidade e foco estratégico assegura sua relevância no contexto corporativo e sua contribuição contínua para os objetivos organizacionais de longo prazo.

6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da Localiza evidenciou como a análise de dados é um elemento essencial para transformar a tomada de decisão e garantir eficiência operacional. A implementação de um modelo estruturado, baseado em indicadores-chave e tecnologia, revelou-se determinante para consolidar o CSC como um pilar estratégico

da organização. Os resultados obtidos demonstram um fluxo lógico de causa e efeito, comprovando os aspectos iniciais deste estudo: a análise sistemática de dados não apenas melhora processos internos, mas também impulsiona a inovação e a competitividade da empresa, além de mostrar-se fundamental para alcançar resultados expressivos e consolidar o CSC como um pilar estratégico dentro da organização.

A análise dos indicadores do CSC demonstra que a medição contínua de performance é essencial para garantir eficiência e previsibilidade e gerar confiabilidade nos dados, que estão diretamente relacionadas ao monitoramento de métricas bem definidas. A otimização dos processos, comprovou a relação entre automação e produtividade, demonstrando que investimentos em tecnologia e padronização resultam em alocação mais eficiente de recursos. O impacto financeiro do CSC reforçou sua relevância estratégica, evidenciando que a centralização e o uso de dados contribuem substancialmente para a sustentabilidade econômica da empresa. Adicionalmente, o índice de satisfação confirmou que um CSC bem estruturado não apenas aprimora a execução dos processos, mas também fortalece a relação com as unidades de negócio, promovendo um ambiente corporativo mais eficiente e colaborativo.

A correlação entre análise de dados e desempenho operacional ficou evidente nos ganhos de produtividade e na redução de custos. A centralização dos processos administrativos e o uso de dados como ferramenta de diagnóstico e planejamento reduziram ineficiências operacionais e proporcionaram um maior controle financeiro. A automação e a padronização de procedimentos resultaram na alocação mais eficaz de esforços, permitindo que os colaboradores se concentrassem em atividades de maior valor agregado. Esses pontos reforçam que o sucesso da operação depende da capacidade de traduzir dados em ações concretas, sustentadas por indicadores que orientam a tomada de decisão.

Outro fator essencial evidenciado no estudo foi o papel das parcerias estratégicas na evolução do CSC. A colaboração com o Instituto de Engenharia de Gestão (IEG) proporcionou insights valiosos e contribuiu para a adaptação das melhores práticas de mercado ao contexto da Localiza. A troca de conhecimento possibilitou uma resposta mais ágil às demandas do mercado e garantiu que o CSC permanecesse alinhado às tendências regionais e globais. Isso evidencia que a integração entre conhecimento acadêmico e aplicação prática é um diferencial competitivo para CSCs que buscam evoluir continuamente.

A análise comparativa com grandes empresas do mercado reforçou que a adoção de modelos preditivos, análise de dados robusta e automação são tendências regionais e globais que impactam diretamente a performance organizacional. A Localiza, ao seguir esse caminho, não apenas otimizou suas operações, mas também consolidou sua posição como referência em CSCs orientados por dados. A utilização dessas metodologias garantiu maior precisão na tomada de decisões, alinhando inovação e eficiência para atender às demandas do mercado.

Os resultados deste estudo confirmam que a análise de dados aplicada ao CSC da Localiza vai além da eficiência operacional e da redução de custos, contribuindo para uma gestão mais assertiva, ágil e alinhada às exigências do mercado moderno. O sucesso desse modelo reforça a importância de um CSC bem estruturado, que deixa de ser apenas uma área de suporte para se tornar um núcleo estratégico da organização. A experiência da Localiza demonstra que o uso inteligente dos dados não é apenas um diferencial competitivo, mas um fator determinante para o crescimento sustentável e a modernização dos CSCs.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMAZON. **How predictive models transform supply chain management. Amazon White Papers**, 2022. Disponível em: <https://www.amazon.com>. Acesso em: 05 jan. 2025.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DELOITTE. **Sustainability trends in shared services. Deloitte Insights**, 2022. Disponível em: <https://www.deloitte.com>. Acesso em: 05 jan. 2025.
- DRUCKER, P. F. **Management challenges for the 21st century**. New York: Harper Business, 1999.
- GALLUP. **State of the global workplace: employee engagement insights**. Gallup Reports, 2021. Disponível em: <https://www.gallup.com>. Acesso em: 05 jan. 2025.
- GARTNER. **AI-powered customer support in enterprise solutions**. Gartner Research, 2022.
- HAMMER, M. **Reengineering work: don't automate, obliterate**. Harvard Business Review, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.
- INSTITUTO DE ENGENHARIA DE GESTÃO (IEG). **Benchmark em CSCs do Brasil. Relatório Anual, 2024**. Disponível em: <https://www.ieg.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2025.
- KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.
- KUNC, M.; O'BRIEN, F. **Decision making for business: a systems approach**. London: John Wiley & Sons, 2018.
- MCKINSEY & COMPANY. **Data-driven decision making in global enterprises**. McKinsey Insights, 2022.
- MICROSOFT. **Innovation through hackathons: case studies in operational efficiency. Microsoft Press**, 2023. Disponível em: <https://www.microsoft.com>. Acesso em: 05 jan. 2025.
- SCHULMAN, D. S.; DUNLEAVY, J. R.; GINN, D.; HOPE, P. **Shared services: adding value to the business units**. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- WALMART. **Operational excellence through predictive analytics**. Walmart Corporate Reports, 2022. Disponível em: <https://www.walmart.com>. Acesso em: 05 jan. 2025.
- FERREIRA, M. A.; LIMA, R. V. **Centros de Serviços Compartilhados e transformação digital: estudo de casos em grandes empresas brasileiras**. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 5, p. 812–831, 2022.
- KPMG. (2023). **Global Shared Services and Outsourcing Survey: Evolving for Value**. Disponível em: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/05/global-shared-services-and-outsourcing-survey.html>. Acesso em: 13 abr. 2024.

DOERR, J. **Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs.** Portfolio/Penguin, 2018.

MARR, B. **Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things.** 2. ed. Kogan Page, 2022.

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.** 3. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.