FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOSDE SERGIPE - FANESE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TATIANE DANIELLE DE JESUS OLIVEIRA

ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA EMPRESA CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA.

Aracaju SE
2017.2

TATIANE DANIELLE DE JESUS DE OLIVEIRA

ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA EMPRESA CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA.

Artigo submetido à banca examinadora do curso de Administração da FANESE, em cumprimento à disciplina trabalho de conclusão de curso - TCC.

Orientador: Msc. Ulisses Pereira Ribeiro

Coord. Curso: Carlos Frederico de Carvalho

Aracaju SE
2017.2

OLIVEIRA, Tatiane Danielle Jesus

Analise do processo de implantação do Centro de Serviços Compartilhados na empresa Cencosud Brasil Comercial Ltda/ Tatiane Danielle de Jesus Oliveira. Aracaju, 2017. 30f.

TCC (Graduação – Administração) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe.

Orientador: Prof. Me. Ulisses Pereira Ribeiro

1Centro de Serviços Compartilhados 2. Implantação 3. Desafios.4 Benefícios. 5. Características. I. TÍTULO.

TATIANE DANIELLE DE JESUS OLIVEIRA

ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA EMPRESA CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA.

Artigo apresentado à Coordenação do curso de Administração da FANESE, como cumprimento da Disciplina Trabalho de Conclusão de Curso

Aprovada em 02/12/17

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Msc. Ulisses Pereira Ribeiro
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE

Prof. Dr. Rodrigo César Reis de Oliveira
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE

Profa. Dra. Silvia Maria Santos Matos
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE

ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NA EMPRESA CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA.

Resumo

O presente artigo teve como objetivo principal analisar o processo de implantação do Centro de Serviço Compartilhado (CSC) na empresa Cencosud Brasil Comercial Ltda, descrevendo as principais características do modelo de gestão (CSC), suas contribuições para a gestão estratégica da organização, e a identificação junto à gestora do Centro e dos colaboradores inseridos no processo, dos principais benefícios e dificuldades oriundos a partir da implantação. Pesquisa realizada com base no conteúdo existente encontrado na literatura, em pesquisas de campo e documental, utilizou-se o método de estudo de caso. Quanto aos objetivos a pesquisa caracterizou-secomo exploratória e descritiva. O universo da pesquisa compreendeu a gestora responsável pelo processo de implantação e os colaboradores inseridos no processo. Em relação aos colaboradores a intenção foi realizar um censo, e quanto a gestora a abordagem dos dados escolhida foi a qualitativa com a aplicação de uma entrevista. Tanto agestora quanto os colaboradores, destacam benefícios advindos do processo de implantação, comoaumento da produtividade e eliminação das redundâncias otimizando a tomada de decisão. Como dificuldade os colaboradores apontaram a hesitação eminternalizar a cultura do CSC como um prestador de serviços. Já na perspectiva da gestora um dos principais desafios/dificuldades enfrentados, foi a barreira no que se refere a cultura organizacional de cada bandeira para que a implantação fosse de fato efetivada. Na descrição das características básicas do CSC na organização estudada, foram encontrados pontos fortes como a definição do escopo inicial do CSC após a segregação das atividades e padronização dos processos, como também características que possuem oportunidade de melhoria, a exemplo da Central de atendimento que até então atende somente demandas da área de Contas a pagar, o que gera uma lacuna quanto as demais demandas do CSC.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados. Implantação. Desafios. Benefícios. Características CSC

Abstract

The main objective of this article was to analyze the process of implementing the Shared Service Center (CSC) in Cencosud Brasil Comercial Ltda, describing the main characteristics of the management model (CSC), its contributions to the strategic management of the organization, and identification of the main benefits and difficulties arising from the implementation of the Center and of the employees involved in the process. Research based on the existing content found in the literature, in field and documentary research, was used the case study method. Regarding the objectives, the research was characterized as exploratory and descriptive. The research universe comprised the manager responsible for the implementation process and the employees included in the process. With the employees, the intention was to carry out a census, and for the manager the data approach chosen was

qualitative with the application of an interview. Both the manager and the collaborators highlight benefits from the implementation process, such as increased productivity and elimination of redundancies, optimizing decision making. As a matter of difficulty, the collaborators pointed out the hesitation to internalize CSC's culture as a service provider. From the perspective of the manager one of the main challenges / difficulties faced, it was the barrier in what refers to the organizational culture of each flag so that the implementation was in fact accomplished. In the description of the basic characteristics of the CSC in the organization studied, strengths were found such as the definition of the initial scope of the CSC after the segregation of activities and process standardization, as well as characteristics that have an opportunity for improvement, such as the so it only meets the demands of the area of Accounts Payable, which creates a gap regarding the other demands of the CSC.

Keywords: Shared Services Center. Implantation. Challenges. Benefits. CSC Features

1 INTRODUÇÃO

Com o principal objetivo de manter a competitividade, independente do seu porte, as organizações são desafiadas constantemente para melhorar processos, reduzir custos e aumentar a produtividade. Com a perspectiva de alcançar esses resultados, as empresas estão focando em processos que não fazem parte do *core business*, ou seja, não fazem parte da atividade fim da empresa, passando a utilizar o Centro de Serviços Compartilhados (CSC), como principal ferramenta (SAAVEDRA, 2014, p. 1).

O conceito de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) surgiu na década de 1970 nos Estados Unidos, com o intuito de uniformizar e padronizar os serviços administrativos financeiros de grandes empresas, visando o ganho em escala. No Brasil, a estratégia começou a ser aplicada no final dos anos 1990, atingindo seu ápice a partir de 2005, quando se constatou a elevação do número de empresas que aderiram ao modelo. Atualmente, estudos indicam que cerca de 90% das empresas de médio e grande porte no mundo, utilizam o CSC em suas organizações como elemento integrante de sua estratégia (HAGLER; EBNER, 2015, p.11).

O CSCcaracteriza-se por ser uma unidade de negócios que atua no âmbito operacional, concentrando as atividades que apóiam os principais processos do negócio (SSconnection, IEG (a)). Ainda de acordo com a SSconnection (2016 n.p.), “os serviços incorporados no escopo do CSC são aqueles que possuem características comuns a diversas áreas dentro da corporação e apresentam alto volume transacional, além de serem operações de suporte a funções mais estratégicas para a organização”.

O principal objetivo com a adoção do modelo de gestão do CSCé fazer com que essa nova unidade de negócio crie estratégias administrativas, de processos e de transações com o intuito de melhorar os serviços (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2017, p.13)

Em busca dos benefícios decorrentes deste modelo, a empresa Cencosud Brasil Comercial Ltda iniciou em julho de 2014 o processo de implantação doCentro de Serviço Compartilhado. Como toda e qualquer implantação traz desafios e dificuldades, é fundamental gerir as mudanças para que o objetivo seja alcançado com êxito. Neste sentido, o tema da presente pesquisa é a análise do processo de implantação do Centro de Serviços Compartilhados na empresa Cencosud Brasil Comercial Ltda.

Nesse contexto, a questão que norteou a presente pesquisa foi:de que forma a implantação do CSC na Cencosud Brasil Comercial Ltda é percebida pela gestão e pelos colaboradores inseridos neste processo, no que tange a suas características, contribuições para a gestão estratégica da organização e principais desafios oriundos da implantação?

Com essa perspectiva, o objetivo geral da pesquisa foi analisar o CSC da Cencosud Brasil Comercial Ltda, destacando suas características, contribuições para a gestão estratégica da organização e desafios oriundos de seu processo de implantação.

Para auxílio no alcance do mesmo, adotou-se como objetivos específicos:verificar, junto a gestão, quais foram as principais contribuições da implantação do CSC para a gestão estratégica da organização; descrever as principais características do CSC da organização estudada com base em entrevista junto à gestora do CSC; e identificar quais os principais benefícios e dificuldades gerados no processo de implantação.

A presente pesquisa originou-se do interesse da autora em estudar o processo de implantação do CSC na Cencosud Brasil, principalmente por vivenciar na prática as mudanças incorridas durante o processo. Além de considerar o tema de suma relevância para a administração estratégica como um todo, pois o modelo é uma ferramenta de gestão que promove a inovação, sinergia entre as unidades operacionais envolvidas, agregando valor ao negócio.

2 CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

No Brasil os Centros de Serviços Compartilhados são reconhecidos pela sigla CSC, o termo é proveniente da língua inglesa S*hared Service Center.* Segundo Saavedra (2014, p.1) define-se Centro de Serviços Compartilhados como uma estrutura da organização que absorve a centralização dos processos relacionados as atividades de suporte.

Corroborandocom a Fundação Dom Cabral (FDC) (2014, p. 4), tais atividades se caracterizam por serem rotineiras e comuns a todas unidades de negócio, logo são passíveis de

padronização. De acordo com estudo realizado pela Fundação Dom Cabral, “os processos mais comuns são os das áreas de finanças, recursos humanos, tecnologia da informação e de logística e suprimentos”. Ainda sobre o mesmo estudo, dentre os processos mais presentes no escopo de um CSC, estão contas a pagar e a receber, escrituração fiscal, tesouraria e folha de pagamento (FDC, 2014 apud DELLOITE, 2011p. 4).

2.1 CSC como suporte das ações estratégicas da organização

Nota-se a mudança do entendimento com relação à implantação de um Centro de Serviços Compartilhados. Se, inicialmente, o CSC era considerado como estritamente operacional, na atualidade há a consciência de sua importância estratégica para a organização SSCONNECTION, IEG, 2017 (b)).

De acordo com pesquisa realizada porHagler e Ebner (2015, p.6) “o atual cenário político econômico brasileiro tem impulsionado as empresas na busca por alternativas para reduzirem os impactos sobre seus resultados. Uma das iniciativas que adquiriram força [...] foi a redução de custos através da implantação do CSC”. Tal prática permite o aumento da vantagem competitiva, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (GUERREIRO, 2013, p. 138).

Estudo ainda indica que, cerca de 55% dos CSC’s no Brasil participam ativamente do planejamento estratégico da organização, o que evidencia o crescimento no âmbito estratégico dos CSC’s ao longo dos anos (HAGLER; EBNER, 2015, p.10).

Em um patamar estratégico, a implantação de um CSC, está diretamente vinculada ao suporte de crescimento das organizações, que vislumbram o modelo, como meio para alcançar a eficiência operacional em atividades de suporte e retaguarda, fomentando a sinergia entre as unidades de negócio (FDC, 2014 p. 7).

Gráfico 1 – Objetivo Estratégico da implantação do CSC

Fonte: Pesquisa de maturidade CSC Brasil 2015 p.6

A partir da implantação do CSC em uma empresa, o mesmo é considerado uma fonte geradora de valor para a organização, logo os ganhos financeiros são percebidos à medida que há uma redução dos custos nas unidades de negócio.

Há ainda a percepção de ganhos referente àvalores indiretos, pois o modelo isenta as unidades de negócio das responsabilidades por operações e processos de suporte, permitindo que as mesmas possam focar em seu respectivo *core business* (SAAVEDRA, 2014 p. 22).

2.2 Principais Características do CSC

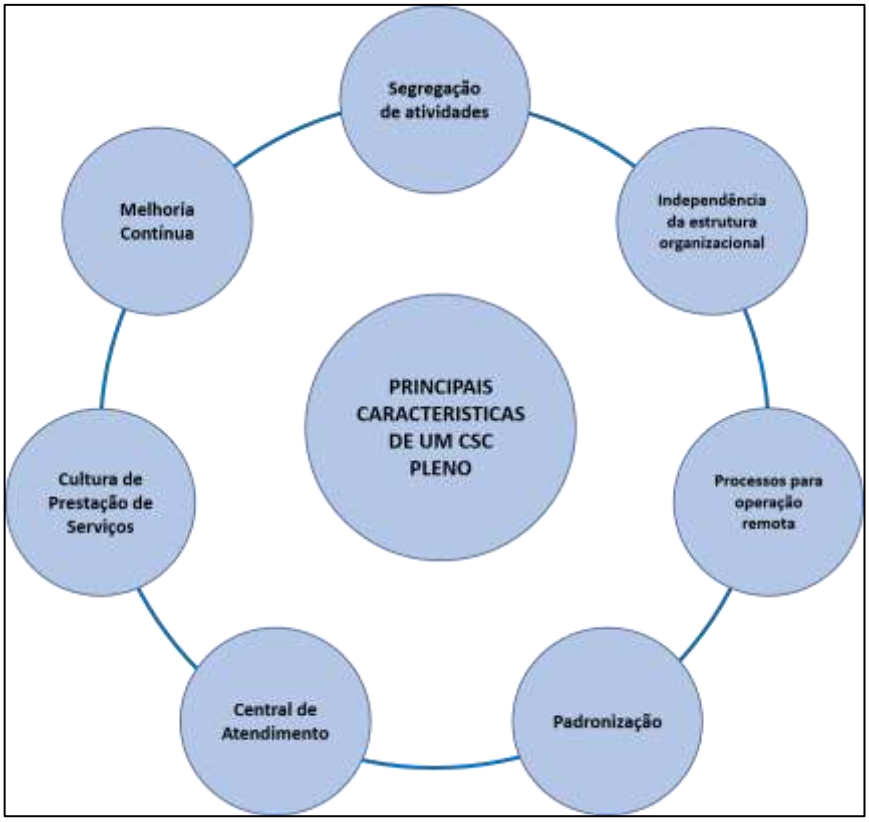
Para diferenciar um legítimo Centro de Serviços Compartilhados de uma mera centralização de processos, há a presença de alguns componentes essenciais atribuídos ao CSC, ou seja, as características básicas que norteiam a utilização do modelo.

Uma estrutura administrativa que possui uma simples centralização, de um modo geral preocupa-se principalmente com o controle dos custos, não dando prioridade às necessidades do cliente interno. Sem que haja um monitoramento formal, acaba concentrando toda a responsabilidade pelo serviço, caracterizando-se pela ausência de uma cultura de prestação de serviço. Dentro do modelo de um CSC, há a preocupação não somente com os custos, mas com a excelência na prestação dos serviços, inovação e melhoria contínua.

Uma das principais características de um CSC é possuir uma cultura de prestação de serviços que promova a interação padronizada no atendimento, sendo a responsabilidade compartilhada entre o CSC e seus clientes, regulada pelos acordos de nível de serviço estipulado entre as partes (HAGLER; EBNER, 2015, p. 24-25). Baseados nestas premissas

pode-se elencar sete características que compõem a essência de um Centro de Serviços Compartilhados (Figura 1):

Figura1 – Principais Características de um CSC

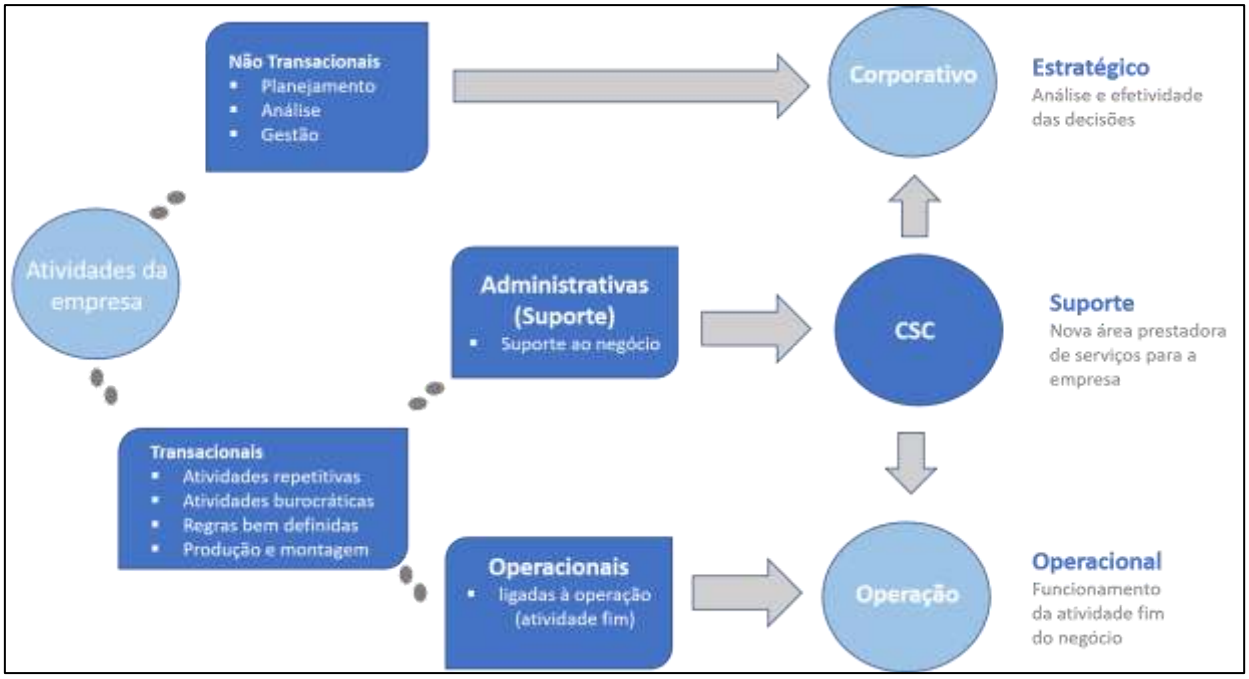


Fonte: Saavedra (2014, p. 13)

Tais características são singulares, e "refletem-se em ganhos quantitativos e qualitativos para os clientes do CSC e para a organização como um todo" (HAGLER; EBNER, 2015, p. 25). Ainda de acordo com o mesmo autor, entende-se que as aplicabilidades dessas sete características proporcionam benefícios, que são absorvidos em sua plenitude e conduzem a organização a um modelo de gestão com foco na prestação de serviço de qualidade para os clientes internos, mantendo o objetivo da produtividade e redução de custos. A seguir uma explicação de cada característica:

Segregação das atividades - Quando se adota um modelo de gestão como o Centro de Serviços Compartilhados, o primeiro passo é categorizar e discriminar os processos que farão parte do escopo (SAAVEDRA, 2014 p. 4). Esta etapa tem como objetivo principal separar as atividades transacionais para alocá-las dentro do CSC, liberando as atividades não transacionais para a área corporativa. Essa ação permite que o CSC trabalhe com foco na produtividade da rotina, enquanto a gestão corporativa concentra seus esforços na definição de estratégias para o crescimento organizacional (HAGLER; EBNER, 2015, p. 26).

Figura 2 – Segregação de atividades



Fonte: 2ª Pesquisa de Maturidade de CSC's Brasil, 2015, p. 26

O autor ressalta ainda a importância desta etapa, pois em alguns casos a ausência da mesma, obriga os gestores corporativos a suprirem necessidades inerentes a questões administrativas e transacionais, perdendo o foco do negócio, o que traz como consequência a perda de eficiência e rentabilidade.

As atividades transacionais que são incorporadas ao CSC prestam suporte ao negócio da empresa e a área de operações que está diretamente ligada a atividade fim da organização. Dessa forma o CSC ratifica a posição de suporte como nova área prestadora de serviços para a companhia.

Independência na estrutura organizacional - O CSC é considerado uma unidade de negócio dentro da organização, e como tal possui autonomia para tomar decisões relativas aos processos transacionais que opera, deixando seus clientes internos com foco total nas operações centrais da organização, alavancando o negócio e vendas (FDC, 2014 p.8).

Anteriormente, os processos considerados secundários eram executados pelas unidades de negócio, com a adoção do modelo de gestão os mesmos passam a ser de responsabilidade do CSC, o que proporciona maior confiabilidade e acuracidade das informações, o que torna-se um benefício a atuação independente do CSC dentro da estrutura administrativa (PORTULHAK et al 2013, p. 10).

Processos redesenhados para operação remota - Uma das principais características do CSC é a prestação de serviço aos seus clientes internos, através do

atendimento de forma remota, assim, em tese suas atividades podem ser realizadas em qualquer parte do mundo. Mas, para que essa prática funcione, é necessário que os processos migrados para o CSC sejam realinhados, focando a operação a distância.

Para atingir esse objetivo são utilizadas ferramentas como centrais de atendimento, portais, digitalização de documentos, *workflow* de processos, os quais garantem que a distância geográfica não seja um empecilho na qualidade dos serviços prestados (HAGLER; EBNER, 2015, p.27).

Padronização de processos e sistemas - De forma geral, nas organizações que não possuem o CSC, as atividades são centralizadas em áreas diferentes, dentro da estrutura organizacional, o que resultava em redundância e falta de sinergia entre as partes do negócio. “ Instituir e manter um padrão para cada uma das atividades desempenhadas dentro de um CSC é essencial para o sucesso do mesmo, uma vez que os resultados obtidos devem ser totalmente previsíveis e replicáveis” (SAAVEDRA, 2014 p.4).

A padronização torna-se fator fundamental para alcançar a produtividade almejada pelas organizações. Essa busca é constante e sistemática, e fomenta a capacidade do CSC em absorver novos escopos, novas empresas do grupo, apoiando inclusive em processos de fusões e aquisições (HAGLER; EBNER, 2015, p. 28).

Central de atendimento estruturada - A implantação de uma central de atendimento dentro da estrutura do CSC, tem como principal objetivo estipular um canal de comunicação entre a empresa e seus clientes internos e externos, a exemplo dos fornecedores (SAAVEDRA, 2014 p. 4).

As Centrais de Atendimento são consideradas um dos principais canais formais de comunicação doCSC, sendo seus atendimentos referentes aos processos incluídos no escopo do Centro.Os meios utilizados para manter contato com o CSC via central de atendimento são ligações telefônicas, e-mails ou até solicitações virtuais.

De acordo com o Instituto de Engenharia e Gestão (IEG) em pesquisa Benchmark em CSC realizada em 2014 (c), “ a centralização dos chamados em um único canal permite que os funcionários dos processos não sejam sobrecarregados com dúvidas básicas e suas atividades não sejam constantemente interrompidas por conta desses atendimentos”. Fato que libera os gestores e especialistas de interrupções desnecessárias, contribuindo para melhores entregas de resultados e consequente aumento da produtividade.

Cultura de prestação de serviço - Segundo estudo realizado porHagler; Ebner(2015, p. 29) “um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas é justamente disseminar e conseguir penetrar, com efetividade, uma cultura de prestação de serviços em

todos os níveis hierárquicos do CSC, desde o seu líder até os atendentes da central de atendimento". A relação entre a corporação e o CSC assemelha-se a de cliente e fornecedor de serviços, o que contribui para o fortalecimento da cultura de forma natural (Saavedra, 2014 p. 5).

A cultura deve ser vivida no cotidiano, para que efetivamente torne-se parte do CSC, adquirindo sua identidade própria, seu modelo, o que pode ser entendido como a caracterização de uma pequena cultura. As diretrizes contidas na mesma, não devem interferir na cultura principal da empresa, que é a mesma para todo o grupo, mas ser uma cultura interna voltada para a prestação de serviço com excelência ao cliente interno (GUERREIRO, 2013 p. 140).

Processos de melhoria contínua - A essência de evoluir sempre é uma das premissas do CSC, assim o monitoramento e análise dos indicadores que mensuram os resultados, são primordiais nesta característica (HAGLER; EBNER, 2015, p. 29).

Segundo pesquisa de Opinião Melhoria Contínua em CSCs – SSConnection, (d) 2016, o processo de melhoria contínua está relacionado a otimização dos processos e traz como consequência os ganhos em eficiência, contribuindo assim para o alcance dos melhores resultados.

Tem como principal objetivo coletar informações sobre a satisfação dos clientes, e utilizá-las de modo a suprir suas expectativas, alcançando, assim, a melhoria dos processos executados pelo CSC (SAAVEDRA, 2014 p. 5).

2.2 Benefícios oriundos da implantação do CSC

É importante salientar que os benefícios provenientes da implantação do CSC, podem ser percebidos em curto, médio e longo prazo. A estipulação desses parâmetros de prazos se faz necessária para não gerar expectativas precoces ou falsa sensação de baixos retornos sobre o investimento. Assim, podem-se relacionar os principais benefícios alcançados com a implantação do CSC (SAAVEDRA, 2014 p. 19 - 20):

> Maior controle das operações, maior possibilidade de controle e conformidade com regras de negócio, redução de custos, ganho de qualidade dos serviços, promoção da excelência operacional, suporte ao crescimento organizacional, aumento da produtividade.

Segundo a mesma autora, para que todos esses benefícios sejam alcançados, fica evidente a importância do apoio de todos os colaboradores da organização, bem como o suporte da alta direção, como fatores críticos para o êxito de um CSC. Do contrário pode

tornar-se uma dificuldade para implantação do projeto. Assim, os processos de comunicação interna, alinhamento com a organização e capacitação da equipe devem ser desempenhados com especial atenção.

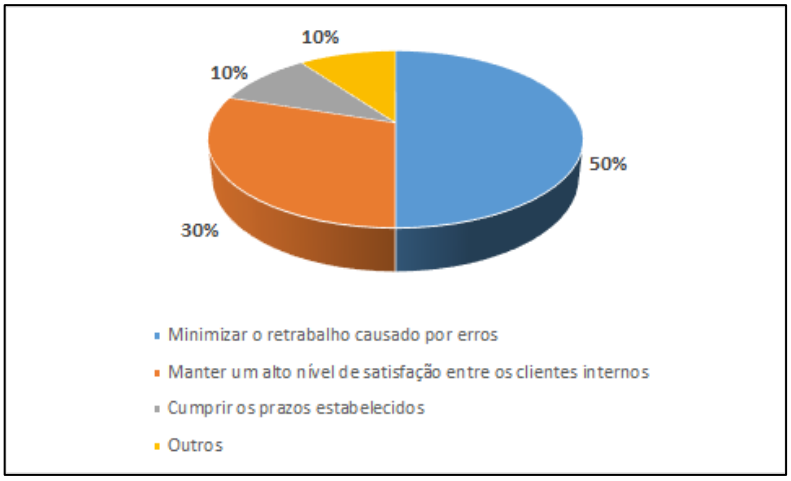
A literatura destaca ainda como benefícios decorrentes da implantação do CSC, a economia de escala, devido ao compartilhamento dos serviços, padronização dos processos e eliminação de redundâncias. O que alavanca a expertise entre as unidades de negócio, devido a disseminação das melhores práticas, promovendo a melhoria na qualidade dos serviços. Outro fator primordial é a liberação das unidades de negócio concentrar-se na atividade fim da organização, o *core business* (AFFONSO, 2010 p. 29).

2.3 Desafios enfrentados no processo de implantação do Centro de Serviço Compartilhados

De acordo com o IEG em pesquisa Principais Desafios do CSC – 2015, os desafios que envolvem a implantação do modelode gestão vão desde a escolha da localização geográfica do centro e dos processos que irão compor o escopo inicial do CSC, até a aceitação paulatina da cultura do CSC entre seus funcionários.

Para que os colaboradores tenham uma receptividade positiva, é necessário realizar um trabalho promovendo o esclarecimento dos objetivos e vantagens resultantes da implantação do modelo, tal como a importância de suas operações para a organização como um todo. Uma vez superada a fase de conhecimento e aceitação do modelo, o desafio enfrentado pelas equipes operacionais do CSC é minimizar o retrabalho ocasionado por erros(Gráfico 2).

Gráfico 2 – Principais dificuldades encontradas pelas equipes operacionais no dia no CSC



Fonte: Adaptado de *SSConnection* - IEG, dez/2015

Não somente, as equipes enfrentam desafios diante da transformação advinda da implantação de um CSC, seus líderes também são afetados diretamente com questões que permeiam o processo, e precisam contornar a situação para o bom andamento das atividades, pesquisa aponta que 70% dos líderes acreditam que a principal dificuldade encontrada é a propagação da cultura de Serviços Compartilhados para os integrantes do Centro(IEG- 2015).

Neste contexto, fica evidente que grande parte das dificuldades enfrentadas, não são de ordem técnica, mas sim associadas a transposição de barreiras culturais. Essa afirmativa evidencia a necessidade de intensificar a importância que a gestão da mudança exerce na implementação de um CSC, esclarecendo para os colaboradores os objetivos e vantagens do modelo (SAAVEDRA, 2014 p. 47).

Desse modo, a mesma autora lista os seguintes desafios como os principais enfrentados pelas organizações no processo de implantação de CSC (SAAVEDRA, 2014 p. 47-52):

> Promover o entendimento de que as operações do CSC possuem valor para a organização;lidar com a pressão por resultados rápidos; superar as resistências internas; manter a continuidade do processo e o apoio da alta direção; implantar padrões; gerenciar uma equipe com perfil diversificado; manter os processos centrados no cliente; criar a cultura do CSC como um prestador de serviços; manter a alta qualidade dos serviços; dispor de infraestrutura satisfatória; competir com empresas especializadas em terceirização.

Segundo pesquisa Principais Desafios do CSC promovida pela SSconection, aponta que 70% dos líderes atribuem, como maior desafio propagar a cultura de serviços compartilhados para toda a equipe, e este mesmo desafio possui forte relação com outras dificuldades expostas pelos participantes, como o incentivo ao desenvolvimento da equipe, e a preservação de um bom clima organizacional.

Além do maior desafio, que é a disseminação da cultura do servir entre os membros do CSC, estão os desafios não menos críticos, que são os relacionados à gestão dos processos do CSC. A padronização dos mesmos é considerada um ponto imprescindível para o progresso das operações do centro, aliado a automatização, que vem como fator crítico, para melhoria dos processos, aumentando a produtividade, reduzindo o retrabalho, entre outros benefícios (SSCONNECTION – IEG, 2015 (e)).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado para a realização do presente artigo é o estudo de caso, que de acordo com Gil (2010, p. 37) "[...] é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento".

Quanto aos objetivos ou fins, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Exploratória, pois, considera variados aspectos relativos ao fato estudado, no geral, os dados são colhidos através de revisão da literatura existente sobre o assunto e entrevistas com pessoas que possuem *expertise* no tema (Gil, 2010, p. 27). A pesquisa descritiva tem como característica a observação, o registro e análise dos fatos sem manipulá-los. Segundo CERVO (2007 p. 61), este tipo de pesquisa "Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características.

Quanto ao objeto, o estudo teve como base pesquisas bibliográfica, documental e de campo (GIL, 2010). A partir da pesquisa bibliográfica levantou-se um conjunto de informações de fontes com reconhecida competência sobre o assunto, a exemplo da TOTVS, especialmente o estudo organizado por Hagler e Ebner (2015); Instituto de Engenharia e Gestão (IEG), Fundação Dom Cabral (FDC), Saavedra, cuja obra tem vínculo com o IEG, e outras publicações (artigos científicos). O levantamento de documentos teve como finalidade identificar as características do CSC da organização. E a pesquisa de campo foi realizada por meio de duas estratégias: questionários aplicados aos colaboradores vinculados ao CSC, que procurou obter informações a respeito dos benefícios e dificuldades ou desafios encontrados na implantação do modelo de gestão; e a entrevista junto à gestora do CSC, que, além de levantar informações dos impactos sentidos processo de implantação do modelo de gestão, também buscou obter informações a respeito das características do CSC.

Questionários são recursos de coleta de dados mais utilizados entre os pesquisadores, auxiliando na medição e entendimento das variáveis delineadas nas pesquisas (PEROVANO, 2016, p. 213). Sob a perspectiva do mesmo autor, nas entrevistas busca-se investigar fatos vivenciados entre as pessoas, que expõem o entendimento delas, pontuando suas observações, sentimentos e experiências, mantendo o contato direto com o pesquisador.

No tocante a abordagem ou tratamento dos dados a presente pesquisa éclassificada como qualitativa e quantitativa. De acordo com Casarin (2012, p. 31) as pesquisas cientificas

podem apresentar as duas abordagens ao mesmo tempo, complementando uma a outra no momento da análise dos resultados.

Segundo o mesmo autor (2012, p. 36),a pesquisa quantitativa tem como principal objetivo mensurar uma ou mais variáveis, para tal utiliza dados estatísticos, fazendo uso de amostragem sempre que possível.

Na perspectiva de Perovano (2016, p.85) na abordagem qualitativa,o pesquisador procura entender sob a ótica das pessoas envolvidas na pesquisa, conferindo voz aos entrevistados, caracterizando o ambiente e suas inter-relações.

O universo analisado neste estudo considerou a gestora do CSC da organização e os 67 funcionários que atuam diretamente no Centro. Deste total, conseguiu-se obter informações de 32, apesar desta autora insistir em obter informações de todos eles no período de realização do estudo. Ou seja, pretendia-se realizar um censo nesta pesquisa. Entretanto, a amostra caracterizou-se como não probabilística por acessibilidade.

As variáveis e indicadores da pesquisa estão expostos no quadro 1 logo abaixo. Mascarenhas (2012, p. 67) define variáveis como "fatores ou características que podemos medir por meio de valores objetivos [...] o sexo, a idade, o salário, a profissão e a taxa de mortalidade são variáveis que podemos utilizar em diferentes estudos".

Quadro 1 – Quadro de variáveis

Variáveis	Indicadores
Principais contribuições da implantação do CSC	Motivações para a implantação do CSC
	Participação no planejamento estratégico
Principais características do CSC da organização estudada	Segregação de atividades
	Independência da estrutura organizacional
	Padronização
	Central de atendimento
	Processos para operação remota
	Cultura de prestação de serviços
	Melhoria contínua
Principais benefícios do CSC, segundo percepção da gestora	Principais benefícios advindos da implantação do CSC
Principais dificuldades do CSC, segundo percepção da gestora	Principais dificuldades advindas da implantação do CSC
Percepção dos colaboradores quanto a clareza das responsabilidades dentro do CSC e como suas atividades contribuem para a estratégia da organização	Definição das responsabilidades e contribuição no planejamento estratégico.
Principais benefícios do CSC, segundo percepção dos colaboradores	Principais benefícios advindos da implantação do CSC
Principais dificuldades do CSC, segundo percepção dos colaboradores	Principais dificuldades advindas da implantação do CSC

Fonte: elaborado pela autora.

Os dados quantitativos foram tabulados na planilha Excel, ferramenta utilizada também para plotar os gráficos e gerar as tabelas com as frequências e dados estatísticos. Quanto aos dados qualitativos, a estratégia utilizada foi expor as falas da gestora entrevistada e realizar a análise de conteúdo das mesmas (BARDIN, 1977).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos instrumentos aplicados na presente pesquisa. Os mesmos foram aplicados com o objetivo de analisar o Centro de Serviços Compartilhados da Cencosud Brasil Comercial Ltda, destacando suas características, contribuições para a gestão estratégica da organização e desafios oriundos de seu processo de implantação.

Para tanto, foi realizada uma entrevista com a gestora, a fim de verificar as principais contribuições da implantação do CSC para a gestão estratégica da organização, bem como os benefícios e dificuldades oriundos do processo. Nesta mesma perspectiva foi aplicado um questionário para os colaboradores.

4.1 Principais contribuições da implantação do CSC para a gestão estratégica da organização

Com a aplicação deste instrumento de coleta de dados buscou-se extrair a percepção da gestora em relação às principais contribuições da implantação do CSC para a gestão estratégica da empresa, identificando os benefícios mais relevantes, e desafios enfrentados ao longo do processo.

Bem como verificar as principaiscaracterísticas oriundas do modelo de gestão que se fazem mais presentes dentro da organização estudada. Toda análise do conteúdo foi realizada de forma qualitativa, apresentando a fala da gestora sobre as questões levantadas.

A gestora inicia esclarecendo os principais motivadores para a adoção do Centro de Serviços Compartilhados na Cencosud Brasil, que foi a existência de um escritório em Sergipe, onde já havia toda uma estrutura física que prestava suporte para algumas empresas do grupo, na área financeira, conforme comprova a fala a seguir:

> Na realidade na Cencosud já existia uma centralização em Aracaju na área financeira, um dos grandes motivadores para se criar o CSC dentro dessa estrutura, que atendia algumas bandeiras, exceto Perini. O grande motivador é a centralização de todas as bandeiras dentro da mesma estrutura, para ganho de velocidade nas automações, na implantação dos processos, pois

> tínhamos uma cultura bem diversificada em relação a sistemas. Cada bandeira tinha um sistema, não funcionava todas com o SAP, algumas ainda tinham sistemas legados, além da questão redução de custos, porque ainda existiam nas outras bandeiras áreas financeiras específicas (GESTORA DO "CSC", 2017).

Além, da infraestrutura oferecida pelo escritório, a gestora apontou também a questão relativa à redução dos custos, devido a centralização das atividades inerente área financeira para todas as bandeiras do grupo.Conforme o *siteShared Services Connection* (f) (s.d.), fato que está em consonância com o que afirma a Vanessa Saavedra, sócia-diretora responsável pela área de Inteligência de Mercado do Instituto de Engenharia de Gestão (IEG), apontando a redução de custos como um dos primeiros benefícios alcançados pelas organizações que adotaram o CSC.

A gestora destaca como principais contribuições estratégicas alcançadas com a adoção do modelo, o ganho na velocidade para a tomada de decisão devido principalmente a padronização dos processos e a redução dos custos, que proporcionou o ganho em escala. Conforme a gestora entrevistada:

> Claramente falando a grande contribuição foi a diminuição do ruído, pois a tomada de decisão ganhou mais velocidade, a implantação dos processos e as automações ficaram mais rápidas, porque não se implantava por bandeira e localidades diferente, e sim centralizado aqui. Na sequência vem a redução de custos (GESTORA DO "CSC", 2017).

Isso corrobora com o que Saavedra (2014, p.22) afirma considerando que além da redução de custos proporcionada pela adoção do CSC, entende-se que o modelo desonera as unidades de negócio da responsabilidade por operações de suporte, permitindo a concentração no *core business*, bem como fornece flexibilidade para o crescimento organizacional.

Questionada sobre a participação do CSC no planejamento estratégico da companhia, a gestora afirma que o CSC se ajusta aos mesmos, sendo incluído na diretriz da organização tanto no Brasil quanto na Argentina. Embora não participe ativamente das decisões dos objetivos estratégicos, a diretoria vê o CSC como fomentador das mudanças, o que o eleva para um cenário mais participativo e atuante, e diante dos resultados obtidos, a tendência é que essa participação cresça, conforme fala da gestora:

> Hoje dentro da Cencosud especificamente nós nos ajustamos aos objetivos da empresa, hoje o CSC não tem essa participação estratégica, nós somos incluídos nas diretrizes das empresas, tanto aqui no Brasil quanto na Argentina, o grande ganho que vemos no CSC hoje, é que os grandes líderes, diretores vem o CSC como fomentar dessa mudança, mas hoje não temos a decisão de escolher o caminho, estamos nesse caminho juntos. Houve mudanças na direção do CSC na Argentina, o que refletiu muito forte no Brasil, pois o CSC saiu de um cenário passivo para um cenário mais participativo e atuante, e seguindo neste caminho tenho certeza que

> estaremos participando, diante dos resultados obtidos com o CSC (GESTORA DO “CSC”, 2017).

No quesito quanto a participação na gestão estratégica da organização, entende-se que o CSC da empresa em estudo precisa avançar, considerando que paraHagler e Ebner (2015, p. 27), um CSC com autonomia perante ao corporativo da organização possui mais participação nas discussões estratégicas e tomadas de decisão. O que resulta em um alinhamento entre a missão e visão do CSC e a missão e visão da companhia.

Quanto aos fatores que motivaram a escolha da localização física do CSC em Sergipe, apontou a existência de toda a estrutura física do escritório, bem acessibilidade a mão de obra, com a faixa salarial dentro da expectativa do mercado local, conforme destaca a fala a seguir:

> A escolha aqui na realidade já foi feita no momento em que toda a parte da empresa, área específica administrativa veio para cá. Existia uma questão de salários, perfis de pessoas que tinham uma faixa salarial em que a empresa já tinha interesse.O fato do CSC está aqui, é porque boa parte dessa área operacional, financeira e contábil, já eram aqui nessa estrutura (GESTORA DO “CSC”, 2017).

Nesta perspectiva, de acordo comHagler e Ebner (2015, p. 86), a facilidade de operação e o custo são os principais motivadores para a definição da localidade para as instalações físicas do CSC.

4.2 Descrição das características do CSC na organização estudada

As atividades foram segregadas de acordo com o escopo inicial dos processos inseridos no CSC. Segundo a entrevistada, inicialmente, as atividades inseridas no CSC foram contas a pagar, contas a receber, Controle de Ingressos e Faturas e Patrimônio, conforme consta em sua fala:

> Resolvemos fazer a implantação com as áreas que já estavam dentro da diretoria financeira, então começamos pelo contas a pagar, contas a receber, controle e ingresso de faturas e patrimônio (GESTORA DO “CSC”, 2017).

De acordo com a pesquisa Benchmark em CSC 2016 (g), realizada pelo IEG os processos mais comuns incorporados ao escopo do CSC são Contas a Pagar, recebimento fiscal, suprimentos, conciliação contábil dentre outros.

Quanto a característica do CSC possuir independência na estrutura organizacional, a gestora esclarece que o posicionamento do CSC dentro da estrutura organizacional, é considerado como uma área de suporte para a companhia, e no organograma ocupa a posição de Staff junto a diretoria financeira.

Um dos princípios do CSC é a padronização dos processos para atendimento a demanda interna. Partindo desta premissa o CSC da organização estudada realizou a padronização dos processos, pois não havia procedimentos operacionais definidos, conforme a fala da entrevistada.

Adequações que não impactavam em alteração sistêmica foram realizadas. O ajuste também ocorreu de forma externa, com processos que impactam o CSC, a exemplo do processo de importação, onde identificou-se que havia atividades que poderiam ser realizadas dentro do CSC, bem como atividades que podem ser desenvolvidas por outras áreas.

Feitas as alterações, os testes estão sendo realizados para que o redesenho seja validado, assim, vislumbrando oportunidades, o CSC contribui para outras áreas da organização.

> Sim, quando nós iniciamos o CSC não tínhamos nenhum manual de procedimentos, SLA's. Nós redesenhamos todos os processos, fizemos adequações que não impactavam em alteração sistêmica, realizamos com análise crítica de como funcionava e como poderia ficar melhor, com a participação dos coordenadores conseguimos redesenhar muitos os processos e continuamos redesenhando, agora estamos com um trabalho externo, estamos vendo os processos que impactam o CSC , como a área de importação, recentemente tivemos um work shop para discutir o processo de importação, nesta discussão nós vimos que tem atividades que podem ser realizadas dentro do CSC e trouxemos essas atividades para o CSC, assim como tem atividades que podem ser desenvolvidas por outras áreas, então nós fizemos uma alteração em todo o processo de importação, onde agora está sendo feito todos os testes integrados para que validem esse redesenho da área. Então nossa participação não está se findando dentro do próprio CSC e sim naquilo que podemos contribuir também para outras áreas da organização, visualizando oportunidades (GESTORA DO "CSC", 2017).

Neste sentido, Hagler e Ebner (2015, p. 28) afirmam que as normas e políticas da organização, incluindo a padronização dos processos e dos sistemas aplicados, são fundamentais para se obter ganhos em escala.

Após a padronização dos processos, surge a necessidade de desenvolver e implantar ferramentas que contribuam para a operação remota dos mesmos. Atividades como das áreas de contas a pagar e contas a receber, já possuíam ferramentas como o Portal do Fornecedor e o sistema Ged.

Porém, o objetivo era unificar o atendimento através de uma ferramenta que atendesse a todas as áreas. Assim, foi desenvolvido o Portal CSC, sendo possível a geração de relatórios, medir os SLA's (acordos de serviço) mantendo contato direto com o cliente interno, público alvo do CSC, que funciona como um prestador de serviço, segundo a gestora do CSC, conforme segue:

> Nós tínhamos o portal do fornecedor, toda a parte de antecipação de notas *confirming*, faz toda a consulta, ou seja já é um canal de comunicação na sequência tínhamos o GED, que é era um gestor de informações internas, toda a parte de cadastro, formulários, que funcionavam em algumas áreas especificas, como fechamento de caixa e neste momento percebemos que poderíamos avançar mais, queríamos uma comunicação externa, então foi surgindo o Portal [...] a intenção era que não tivéssemos vários canais de comunicação, e sim um apenas, por isso a ideia do Portal CSC, para se comunicar com todas as bandeiras e que esse portal não fosse apenas de uma área especifica. Hoje ele é utilizado por algumas áreas, algumas mais outras menos [...] todas as bandeiras interagem através do portal, alimentam as informações, dessa forma podemos emitir relatórios, medir SLA's sendo muito mais criteriosos e específicos através desse canal com o cliente (GESTORA DO "CSC", 2017).

Neste sentido, Saavedra (2014, p. 4) ressalta a importância dos processos operacionalizados pelo CSC estarem aptos a operação remota, pois em grande parte a estrutura física dos centros encontram-se localizados geograficamente muito distantes das unidades solicitantes.

Outro canal desenvolvido pela organização, e que está em fase de implantação, é o *Call Center*, Contas a pagar, ferramenta para atendimento aos fornecedores da Cencosud Brasil, representa um marco no processo de implantação do CSC, elevando o grau de maturidade.

A percepção dos problemas se dará de forma mais clara, permitindo a atuação nas principais causas dos chamados, dando visibilidade para o que realmente impacta na relação com os parceiros estratégicos. Segundo a gestora do CSC,

> Já fizemos todo o desenho, estamos em fase de implantação do Call Center para os fornecedores, outro ponto muito importante e que traz um diferencial no grau de maturidade do CSC, isso para mim seria um dos principais, até o primeiro, porque a gente consegue ter a percepção de quais são os problemas, o que precisamos atacar [...] todas as causas e raízes dos chamados. Esse canal é muito importante[...] e envolve outras áreas que não estão dentro do CSC, mais que também são impactadas por essa resolução de sistemas (GESTORA DO "CSC", 2017).

De acordo com o que defendeHagler e Ebner (2015 p. 29), o mais importante em uma central de atendimento é possuir um modelo estruturado que capture e derive as demandas recebidas realizando o gerenciamento correto das mesmas.

O desenvolvimento dessas aplicações se faz necessário para que o CSC de fato possa exercer sua essência, que é ser um prestador de serviços aos clientes internos. A essência do CSC é servir, o que está alinhado diretamente com a cultura da companhia.

Segundo a gestora do CSC, com a implantação do CSC houve alteração no *layout* do escritório, pois o local remetia à cultura de uma bandeira específica, e para disseminar a

cultura do CSC atrelada a Cencosud Brasil foi desenvolvido um trabalho de conscientização junto aos colaboradores, destacando a importância de apesar de atender bandeiras diferentes, o objetivo é único, servir ao cliente. Neste sentido, a gestora fala que:

> A cultura da companhia está muito alinhada ao CSC, então a cultura do servir é a nossa essência, então a essência do CSC é servir [...] quando falamos em CSC não há como distinguir, segregar a questão do servir. As pessoas têm que ter essa cultura muito forte de saber que estão ali atendendo várias bandeiras de culturas diferentes, mas com objetivo único, que é através dos pilares que são descritos, que é a cultura do resultado, do cliente que é nossa essência de existir. Esse é um trabalho realmente cultural, o que a gente tem em 03 anos é percebido que há evolução circunstancial, porque as pessoas que trabalhavam aqui tinham uma cultura Gbarbosa [...] trabalhamos muito no início, principalmente mudando a visão do escritório, porque o escritório tinha uma cara de Gbarbosa e eu não poderia ter um discurso de Cencosud quando na realidade o próprio local falava que era de uma bandeira especifica [...]. Fizemos toda uma mudança no layout do escritório para que ele falasse por si só em Cencosud, na sequencia nós trouxemos vários pontos que iriam agregar realmente, em trabalhos com os coordenadores, supervisores, e aí fomos até as pessoas, passando realmente com o nosso exemplo o que é a cultura de servir como Cencosud e não como uma bandeira especifica (GESTORA DO "CSC", 2017).

De acordo com a *Shared Services News*(h) a principal competência esperada nos colaboradores do CSC é internalizar e disseminar a cultura do CSC como prestador de serviços. O que também corrobora com a pesquisa de opinião realizada pela *Shared Services Leadership Forum*(b) (2017) afirmando que o relacionamento entre o CSC com as demais áreas e unidades da empresa ocorra de forma eficiente, é primordial que a cultura de prestação de serviço esteja consolidada no cotidiano dos colaboradores do CSC.

4.3 Benefícios oriundos do processo de implantação segundo percepção da gestora

A gestora destacou como principais benefícios advindos do processo de implantação, a unificação e o ganho na velocidade das informações, para a tomada de decisão, eliminando as redundâncias.

> O maior benefício foi o ganho na velocidade dos processos, [...] para quem está recebendo a informação em nível de gestão para a tomada de decisão, essa unificação da informação, a velocidade em que essa informação sai e o formato, com a mesma linguagem é muito importante, principalmente para quem está tomando decisão é realmente um diferencial (GESTORA DO "CSC", 2017).

O que é demonstrado por Saavedra (2014. P. 19-20), elencando alguns dos benefícios advindos da adoção do CSC, como o maior controle das operações e o ganho de qualidade dos serviços com o consequente aumento da produtividade.

O que também é destacado por Affonso (2010, p. 29) como benefícios decorrentes da implantação do CSC, a economia de escala, devido ao compartilhamento dos serviços, padronização dos processos e eliminação de redundâncias

4.4 Dificuldades no processo de implantação segundo a percepção da gestora

Em contrapartida, a gestora entrevistada apontou como dificuldade inicial a necessidade de depender essencialmente das áreas de Processos e TI, para promover as modificações necessárias. A interação com essas áreas foi de extrema importância para realizar as adequações de acordo com cada bandeira, pois culturalmente as mesmas trabalhavam de formas diferentes, e a reestruturação visou identificar a melhor prática, para disseminar entre as demais, segundo segue:

> A grande dificuldade que percebemos é que precisamos de um suporte muito forte da área de processos, então para começar um CSC tem que ter duas áreas fundamentais andando "juntos" que são processos e TI [...] para cumprir as adequações necessárias. Culturalmente temos várias bandeiras que trabalhavam de uma forma, vê qual é a que realmente tem a melhor forma e disseminar essa forma de fazer para as outras, e trazer isso para nós também. Então é conhecer cada uma especificamente como é realizada sua operação, para ver a melhor pratica e fazer a implantação para todas (GESTORA DO "CSC", 2017).

Diante da dificuldade apontada, foi traçado um plano de ação no intuito de superá-la. A primeira medida foi trazer um colaborador da área de Processos e TI para o CSC, e assim promover com mais eficiência as alterações fundamentais. Um *benchmarking* junto a outras empresas com um grau de maturidade em CSC mais elevado foi realizado, extraindo as melhores práticas, bem como participação em seminários, discutindo problemas e como resolvê-los. Segundo a gestora,

> Tivemos algumas ações internas, trazendo uma pessoa da área de processos para dentro do CSC, tivemos um foco mais direcionado de uma pessoa de TI, fizemos muitas viagens para outras empresas para conhecer como funcionava, benchmarking, participamos de seminários, discutindo os problemas, trazendo as melhores práticas [...] e que foram apoiadas pela diretoria para que pudéssemos avançar. O ano passado tivemos um avanço que foi a aprovação de uma consultoria para avaliar o grau de maturidade e apresentar algumas sugestões para que continuássemos em um grau de crescimento, e em cima deste plano de ação já traçamos muitas melhorias que ocorrerem no ano passado, por isso que ano passado foi um ano de muito crescimento para o CSC (GESTORA DO "CSC", 2017).

Em 2016 foi aprovado uma consultoria para avaliar o grau de maturidade do CSC, sendo considerado intermediário, o estudo apresentou sugestões para o modelo continuar em

ascensão. Todas essas ações tiveram o apoio crucial da diretoria financeira e da diretoria regional do CSC na Argentina.

Atualmente, o CSC na Cencosud Brasil é considerado totalmente implantado, e quando questionada sobre a efetividade da implantação do processo, a gestora explana da seguinte forma:

> Sim, o ano passado nós participamos de uma pesquisa da Totvs, e fizemos também um trabalho de consultoria com a Delloite para medir a maturidade do CSC, nós já temos ferramentas de maturidade que nos dá um grau de maturidade que é considerada como intermediário (GESTORA DO "CSC", 2017).

Conforme afirmado pela gestora o grau de maturidade atribuído pela consultoria da Deloitte em 2016 foi considerado intermediário. Conforme Saavedra (2014, p. 53) a avaliação da maturidade do CSC serve para mensurar o controle e a eficácia dos diferentes critérios que compõem um CSC.

4.5 Percepção dos colaboradores quanto ao processo de implantação do CSC

Um dos objetivos específicos deste artigo foi identificar, junto aos colaboradores da organização estudada, quais os principais benefícios e desafios gerados a partir do processo de implantação do Centro de Serviços Compartilhados. Com este intuito aplicou-se um questionário.

Dentre os colaboradores respondentes ao questionário, identificou-se que 62% é do sexo feminino. A faixa etária predominante está entre 31 a 35 anos, o que representa 31% dos respondentes, e destes 44% estão com o ensino superior em andamento.Dentre os cargos que mais possuem colaboradoresdestacam-se as funções de operador e analista, com 47% e 31% respectivamente.

Questionados sobre se acreditam que o seu trabalho contribui para a gestão estratégica da organização, 28% dos pesquisados consideram seu trabalho essencial, ao passo que 59% acreditam que é muito importante para a gestão estratégica da Companhia.

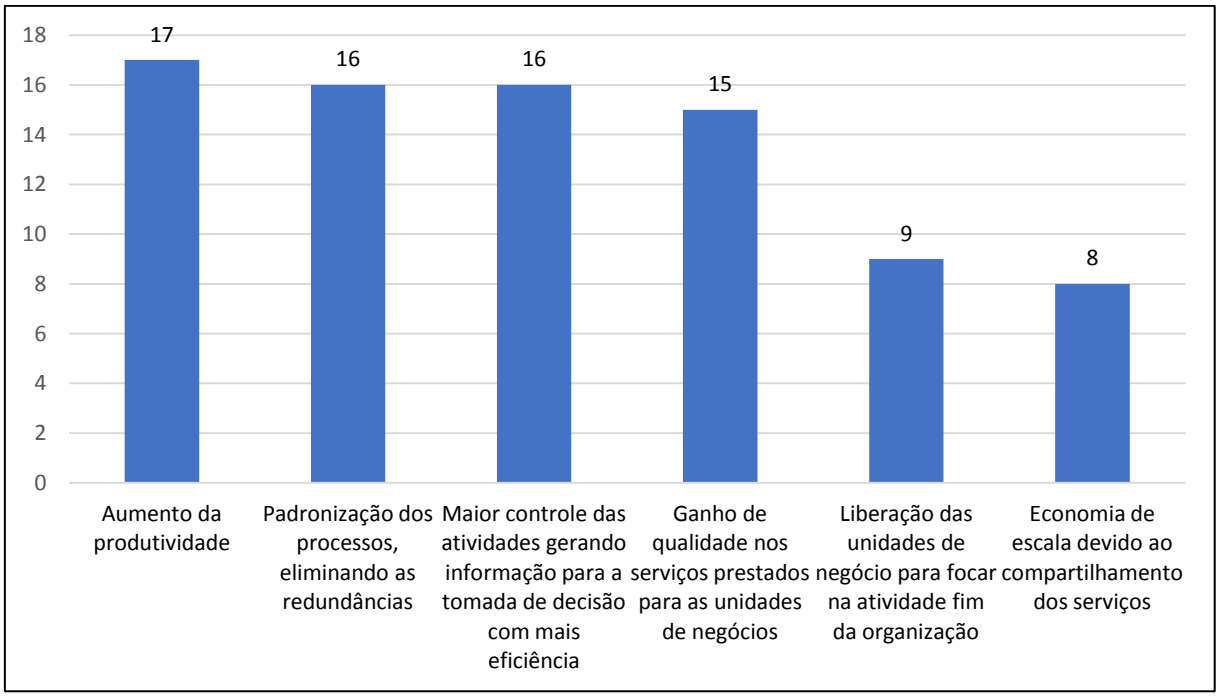
No tocante a resistência dos colaboradores do CSC à utilização do Centro de Serviços Compartilhados, 62,5% afirmam não existir oposição ao modelo.

Dos pesquisados, 37,5% visualizam o CSC como parceiro de negócio, ao passo que 31,3% o veem como de fato um prestador de serviços. Nota-se um certo equívoco quanto à forma pela qual o CSC é visto pela maioria dos colaboradores, pois segundo o que disserta a literatura, a unidade de negócio caracteriza-se por ser um prestador de serviço para as demais

unidades da organização.

No quesito relacionamento com as áreas clientes, 75% dos colaboradores atribuem como bom, mas com possibilidade de melhoria no atendimento.No tocante aos benefícios destacados com a implantação do CSC, os colaboradores apontaram o aumento da produtividade, seguido da eliminação das redundâncias, devido a padronização dos processos e a eficiência no dispor das informações para a tomada de decisão, atribuído ao maior controle das atividades, conforme percebido no gráfico 4.

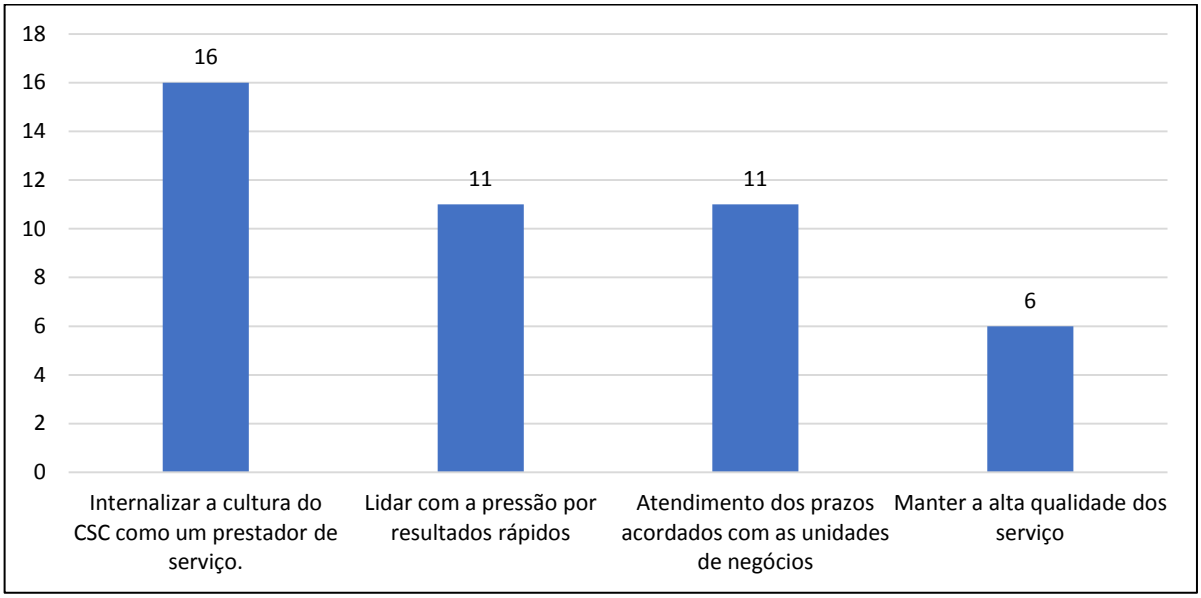
Gráfico 4 – Benefícios apontados pelos colaboradores através da implantação do CSC



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2017)

Para os desafios enfrentados pelos colaboradores, os mesmos destacaram a dificuldade para internalizar a cultura do CSC como um prestador de serviços, bem como manter o atendimento dentro dos prazos acordados com as unidades de negócio, o que traz como consequência, lidar com a pressão por resultados mais rápidos.

Gráfico 5 – Dificuldades enfrentadas com a adoção do CSC segundo percepção dos colaboradores



Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2017)

Quanto ao esclarecimento dos papéis e responsabilidades do CSC, a maioria dos respondentes acreditam estarem claros.No geral, 87,5% dos colaboradores manifestaram estar satisfeitos com a implantação do modelo de gestão.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi analisar o Centro de Serviços Compartilhados da Cencosud Brasil Comercial Ltda, destacando suas características, contribuições para a gestão estratégica da organização e desafios oriundos de seu processo de implantação, possuindo como pilares norteadores a percepção da gestora do CSC e dos colaboradores inseridos no processo.Entende-se que a partir da análise das informações obtidas junto aos mesmos, o objetivo foi atendido.

Em consonância com a literatura existente sobre o tema, verificou-se que, em relação a presença das principais características de um CSC, a organização estudada apresenta similaridade, tendo comocaracterísticas mais presentes: a segregação das atividades, processos para operação remota, padronização dos processos, cultura de prestação de serviço e melhoria contínua.

Dentre as características estudadas na organização notou-se pontos que podem ser melhorados, como nos quesitos independência na estrutura organizacional ecentral de atendimento estruturada.

Quanto a independência na estrutura organizacional, identificou-se que o CSC da empresa estudada, embora possua autonomia para atuar como prestador de serviços para as áreas clientes, ainda não possui participação ativa nas decisões referente ao planejamento estratégico da companhia. Mas, que segundo sua gestora, diante dos resultados obtidos, a tendência é que essa participação cresça.

Na característica relativa a central de atendimento estruturadaidentificou -se que um mês após a entrevista foi implantado o *Call Center* Contas a pagar, que é uma ferramenta para atendimento aos fornecedores da Cencosud Brasil, o que representa um marco no processo de implantação do CSC. Porém, o atendimento desta central contempla apenas demandas relativas a área de contas a pagar, gerando uma lacuna em relação ao atendimento de outras demandas dentro do CSC.

No tocante a contribuição para a gestão estratégica da organização, segundo a percepção da gestora, verificou-se que a implantação do modelo de gestão, proporcionou para a organização estudada o ganho em escala, devido a redução dos custos, o ganho na velocidade para a tomada de decisão, proporcionado principalmente pela padronização dos processos e unificação das informações.

Na perspectiva dos colaboradores, 59% acreditam que seu trabalho é muito importante para a gestão estratégica da companhia, fazendo parte das contribuições supracitadas.

Neste sentido, vale salientar que tanto os colaboradores quanto a gestora concordaram no destaque dos principais benefícios oriundos do processo de implantação do CSC na organização estudada. Sendo apontados, o aumento da produtividade, seguido da eliminação das redundâncias devido a padronização dos processos e a eficiência no dispor das informações para a tomada de decisão.

No quesito relacionamento com as áreas clientes, 75% dos colaboradores atribuem como bom, mas com possibilidade de melhoria no atendimento.

Todo processo de implantação traz desafios, e segundo a percepção da gestora do CSC, inicialmente, a dificuldade apontada foi a dependência das áreas de Processos e TI para promover as modificações necessárias. A interação com essas áreas foi de extrema importância para realizar as adequações necessárias de acordo com as premissas do CSC, atreladas as necessidades de cada bandeira.

A barreira no que se refere a cultura organizacional de cada bandeira, foi outra dificuldade apontada, pois culturalmente as mesmas trabalhavam de formas diferentes, o que divergia com a proposta do CSC. Para transpor essa dificuldade os processos foram

redesenhados, identificando as melhores práticas para disseminar entre as demais bandeiras do grupo.

Questionada sobre como minimizar as dificuldades e superar os desafios encontrados no processo de implantação do CSC na Cencosud Brasil, a gestora explica que uma das medidas foi trazer um colaborador das áreas de Processos e TI para o CSC.Assim, alcançou mais eficiência nas alterações fundamentais.

Outra medida foi realizar um *benchmarking* junto a empresas com um grau de maturidade em CSC mais elevado, no intuito de extrair as melhores práticas, bem como a participação em seminários, discutindo problemas inerentes ao processo e como resolvê-los.

Sob a perspectiva dos colaboradores o principal desafio enfrentado na implantação do modelo de gestão foi deinternalizar a cultura do CSC como um prestador de serviços, manter o atendimento das demandas dentro dos prazos acordados com as unidades de negócio, o que traz como consequência, lidar com a pressão por resultados mais rápidos.

Segundo a percepção desta autora o Centro de Serviços Compartilhados enquanto modelo de gestão,contribuiu não só no alcance das expectativas iniciais para companhia, como a redução dos custos e otimização dos processos, como também na mudança de comportamento dos colaboradores, pois essencialmente o CSC é um prestador de serviço, logo seus integrantes prestam serviços as demais unidades de negócio da organização, o que trouxe um novo olhar sobre o negócio.

Não por acaso houve um crescimento na adesão do modelo por médias e grandes empresas nos últimos anos, em razão do CSC proporcionar suporte ao crescimento organizacional de forma estruturada, otimizando os recursos para obter os melhores resultados.

Durante o processo de elaboração da presente pesquisa a autora deparou-se com dificuldades como, a resistência de alguns colaboradores em responder o questionário, o que reduziu a amostra pretendida inicialmente, outra dificuldade foi encontrar livros que abordassem o tema.

Porém, apesar da dificuldade em encontrar literatura recente a respeito do CSC, a autora vislumbra a possibilidade de continuar estudando o tema, inclusive propondo novas pesquisas como por exemplo, o uso da inteligência artificial no Centro de Serviços Compartilhados.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Henrique José. **Centro de Serviços Compartilhados (CSC): impactos da**

implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado. Universidade Fumec Faculdade De Ciências Empresariais Mestrado em Administração. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Persona, 1977.

CERVO, Amado Luiz et al. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUERREIRO, Rodrigo Vidal; SOAVINSKY, Elza Rumiko Wagatsuma. **A Utilização De Centros De Serviços Compartilhados Como Estratégia Competitiva. 2013.** Disponível **em:** revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/download/712/538. Acessado em 17/09/2017.

HAGLER, Charles Frederick Mendonça; EBNER, Fernando Cypreste [orgs.]. **TOTVS, Consulting. 2ª Pesquisa de Maturidade de Centros de Serviços Compartilhados Brasil**. **2015.**

HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL. **Você está resolvendo os problemas certos? Edição temática, abril 2017,** pp **(páginas do artigo início e fim.**

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica (livro eletrônico)**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PORTULHAK, Henrique et al. **Papéis, responsabilidades e desafios na implantação e na manutenção de Centros de Serviços Compartilhados: uma análise empírica em uma multinacional instalada no brasil.** RIGC - Vol. XI, no 22, Julio-Diciembre 2013. Universidade Federal do Paraná (UFPR).

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

SHARED SERVICES CONNECTION (a). Centro de Serviços Compartilhados.Disponível em: https://ssconnection.com.br/sobre/ Acessado em 18/09/2017.

SHARED SERVICES CONNECTION (b)**.** Cultura de Prestação de Serviços como fator chave para a Satisfação do Cliente Externo.Pesquisa de opinião SSLF 2017.Disponível em https://ssconnection.com.br/cultura-de-prestacao-de-servicos-como-fator-chave-para-a-satisfacao-do-cliente-externo/. Acessado em 17/09/2017.

SHARED SERVICES NEWS (c). Central de Atendimento: maior controle de processos e redução custos – IEG. Disponível em:https://ssconnection.com.br/central-de-atendimento-maior-controle-de-processos-e-reducao-custos/. Acessado em 25/11/2017.

SHARED SERVICES CONNECTION(d). Melhoria Contínua em CSCs: Difusão do conceito

versus Resistência a mudanças. Pesquisa de Opinião Melhoria Contínua em CSCs – SSConnection, 2016. Disponível em: https://ssconnection.com.br/melhoria-continua-em-cscs-difusao-do-conceito-versus-resistencia-a-mudancas/. Acessado em 29/10/2017.

SHARED SERVICES CONNECTION (e)**.** Serviços Compartilhados: um ciclo de desafios e superações.SSConnection – Pesquisa de Opinião: Principais Desafios do CSC – Dezembro/2015.Disponível em: https://ssconnection.com.br/servicos-compartilhados-um-ciclo-de-desafios-e-superacoes/.Acessado em 17/09/2017.

SHARED SERVICES CONNECTION (f). 4 razões para implantar um CSC na sua empresa. RPM Comunicação. Disponível em: https://ssconnection.com.br/4-razoes-para-implantar-um-csc-na-sua-empresa/ Acessado em 29/10/2017.

SHARED SERVICES NEWS (g). Qual é o escopo ideal para o CSC?Shared Services News edição 56 - Lara Pessanha, Consultora do IEG. Disponível em: https://ssconnection.com.br/qual-e-o-escopo-ideal-para-o-csc/. Acessado em 29/10/2017.

SHARED SERVICES NEWS (h). Pesquisas de Satisfação: Como entender melhor a visão dos clientes internos?*Shared Services News,* edição 50. Disponível em: https://ssconnection.com.br/pesquisas-de-satisfacao-como-entender-melhor-a-visao-dos-clientes-internos/. Acessado em 29/10/2017.

VAZ, Samir Lotfi; CASTRO, Maria Clara; GOMES, Victor Vianna. **Centro de Serviços Compartilhados: Principais Conceitose Práticas. (Artigo Fundação Dom Cabral) 2014.** Disponível em**:** http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=18456. Acessado em 10/09/2017.

APÊNDICE A – Roteiro de perguntas à gestora

1. Quais foram as principais motivações para a implantação do CSC na organização?
2. Quais as principais contribuições que o CSC trouxe estrategicamente para a organização?
3. O líder do CSC participa ativamente do planejamento estratégico da organização, garantindo o alinhamento entre o CSC e o restante da organização?
4. Quais fatores motivaram a escolha da localização física do CSC em Sergipe?
5. Quais as atividades inicialmente foram segregadas para compor o escopo do CSC e por qual razão?
6. Qual a posição do CSC no organograma da organização?
7. Ocorreu revisão e/ou redesenho dos processos para eles serem realizados pelo CSC?
8. Quais as ferramentas desenvolvidas para a operação dos processos de forma remota?
9. Qual a perspectiva para a implantação da Central de atendimento e quais atividades serão agregadas a mesma?

10. Essencialmente o CSC é reconhecido por ter uma cultura de prestação de serviço, qual a sua avaliação quanto a esta característica do CSC, dentro da organização?
11. Quais foram os maiores benefícios trazidos para a organização, com a adoção do CSC?
12. Quais foram os principais desafios/dificuldades encontrados na adoção e implantação do CSC?
13. Foi traçado um plano de ação para tratar/minimizar as dificuldades/barreiras encontradas no processo de implantação?
14. Atualmente, o CSC na organização pode ser considerado efetivamente implantado?

APÊNDICE B - Questionário aplicado aos colaboradores

PESQUISA SOBRE A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE O CSC

1- Sexo

( ) Masculino
( ) Feminino

2- Faixa Etária

( ) Até 20 anos
( ) 21 – 25 anos
( ) 26 – 30 anos
( ) 31 – 35 anos
( ) 36 – 40 anos
( ) Acima de 40 anos

3- Grau Educacional

( ) Ensino Médio
( ) Ensino Técnico
( ) Ensino Superior Incompleto
( ) Ensino Superior Completo
( ) Pós-Graduação / MBA Incompleto
( ) Pós-Graduação / MBA Completo

4- Cargo no CSC

( ) Estagiário
( ) Assistente
( ) Analista
( ) Coordenador
( ) Gerente

5- A que ponto você acredita que o seu trabalho contribui para a estratégia e missão da empresa?

( ) Meu trabalho é essencial para a estratégia da empresa
( ) Meu trabalho é muito importante para a estratégia da empresa
( ) Meu trabalho é pouco importante para a estratégia da empresa
( ) Meu trabalho não contribui em nada para a estratégia da empresa
( ) Não sei o quanto meu trabalho contribui para a estratégia da empresa

Comentários: _____
_____

6- Você acredita que existe resistência dos colaboradores em relação à Utilização do modelo de Serviços Compartilhados na empresa?

( ) Sim, tanto os funcionários do CSC quanto os clientes internos mostram-se Resistentes em relação à utilização do modelo de Serviços Compartilhados na Empresa
( ) Sim, porém apenas os funcionários do CSC mostram-se resistentes em Relação à utilização do modelo de Serviços Compartilhados na empresa
( ) Sim, porém apenas os clientes internos mostram-se resistentes em relação à Utilização do modelo de Serviços Compartilhados na empresa
( ) Não, não existe resistência dos funcionários em relação à utilização do Modelo de Serviços Compartilhados na empresa
Comentários: _____

_____

7- De forma geral, como você acredita que o CSC é visto atualmente pelos funcionários da empresa?

( ) Parceiro de negócios
( ) Prestador de serviços
( ) Área/empresa que concentra apenas atividades operacionais da organização
( ) Outros _____
Comentários:_____
8- Avalie o relacionamento do CSC com as áreas clientes:

( ) Ótimo
( ) Bom, mas com possibilidade de melhoria no atendimento
( ) Mediano
( ) Ruim

9- Em sua opinião quais os benefícios foram alcançados pela organização através da adoçãodo CSC?

( ) Padronização dos processos, eliminando as redundâncias
( ) Liberação das unidades de negócio para focar na atividade fim da organização
( ) Economia de escala, devido ao compartilhamento dos serviços
( ) Aumento da produtividade
( ) Ganho de qualidade nos serviços prestados para as unidades de negócios
( ) Maior controle das atividades, gerando informação para a tomada de decisão com mais eficiência.

10- Assinale as principais dificuldades enfrentadas com a adoção do CSC?

( ) Internalizar a cultura do CSC como um prestador de serviço
( ) Lidar com a pressão por resultados rápidos
( ) Manter a alta qualidade dos serviços
( ) Atendimento dos prazos acordados com as unidades de negócios

11- Em sua opinião, os papéis e responsabilidades do CSC estão claros para todos os colaboradores da empresa?

( ) Sim, os papéis e responsabilidades do CSC estão claros para todos os funcionários
( ) Sim, os papéis e responsabilidades do CSC estão claros para a maioria dos funcionários
( ) Sim, entretanto os papéis e responsabilidades do CSC estão claros apenas
para a minoria dos funcionários
( ) Não, os papéis e responsabilidades do CSC ainda não estão claros
Comentários: _____
_____

12- Na sua percepção qual o grau de sucesso pode ser atribuído com à adoção do CSC?

( ) Insatisfeito
( ) pouco satisfeito
( ) Satisfeito
( ) Muito satisfeito