UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
LINHA DE PESQUISA: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

SANDRA CARDOSO

UM ESTUDO DOS ASPECTOS DA CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO EM UM GRUPO EMPRESARIAL COM A IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

GUARAPUAVA
2022

SANDRA CARDOSO

UM ESTUDO DOS ASPECTOS DA CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO EM UM GRUPO EMPRESARIAL COM A IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Dissertação apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional em Administração, área de concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia de 2020 da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO.

TIPO DE TCC: Dissertação

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto Kuhl

GUARAPUAVA
2022

Catalogação na Publicação
Rede de Bibliotecas da Unicentro

Cardoso, Sandra
Um Estudo Dos Aspectos Da Capacidade De Adaptação Em Um Grupo Empresarial Com A Implantação Da Central De Serviços / Sandra Cardoso. – – Guarapuava, 2022.
xi, 88 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração: Estratégia, Inovação e Tecnologia, 2022.
Orientador: Marcos Roberto Kühl
Banca Examinadora: João Francisco Morozini, Saulo Fabiano Amâncio Vieira

Bibliografia

1. Administração. 2. Capacidades dinâmicas. 3. Capacidade de Adaptação. 4. Central de Serviços Compartilhados. . I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658

TERMO DE APROVAÇÃO

SANDRA CARDOSO

UM ESTUDO DOS ASPECTOS DA CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO EM UM GRUPO EMPRESARIAL COM A IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Dissertação aprovada em 08/11/2022 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre(a) no curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto Kuhl
Instituição: Unicentro

Prof. Dr. João Francisco Morozini
Instituição: Unicentro

Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira
Instituição: UEL - Universidade Estadual de Londrina

“Toda a honra e toda a glória sejam dadas a ti, Senhor”

Adaptado, Romanos 11:36

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me capacitar e me dar sabedoria, agradeço por sua infinita bondade estar sempre presente nessa trajetória!

Aos meus pais Anízio e Maura e irmãos Reinaldo, Roseli e Rosane, pelo incentivo e apoio incondicional, mesmo estando longe sempre me incentivaram e motivavam, suas palavras sempre me deram ânimo para jamais desistir!

Ao meu orientador, Professor Dr. Marcos Roberto Kuhl, agradeço pela paciência, pelo tempo dedicado, pela compreensão e pelas valiosas contribuições dadas durante esta trajetória, que sempre me incentivaram a seguir adiante. Gratidão Professor!

Ao Prof. Dr. João Francisco Morozini e Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira, pelas excelentes contribuições, que sem dúvida alguma, enriqueceram e tornaram possível a conclusão deste estudo.

Aos docentes do PPGAM, agradeço por compartilharem o conhecimento e estarem sempre dispostos a nos ajudarem, a dedicação de vocês neste programa de mestrado faz com que a nossa vida seja e siga diferente!

A todos os demais colegas e amigos que estiveram presentes durante este período compartilhando conhecimento nesta jornada.

E por fim e não menos importante, agradeço a organização, a diretoria, aos coordenadores e aos colegas de trabalho que contribuíram com este estudo e me apoiaram nessa jornada.

Grata a todos!

CARDOSO, Sandra. **Um Estudo Dos Aspectos Da Capacidade De Adaptação Em Um Grupo Empresarial Com A Implantação Da Central De Serviços Compartilhados.** 2022. 88 folhas. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estatual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2022.

RESUMO

Este estudo avalia o processo de adaptação com a implantação de CSC em um Grupo empresarial de Guarapuava-PR. A questão de pesquisa que norteia este estudo é: Como está o processo de adaptação do Grupo empresarial com a implantação da Central de Serviços Compartilhados? Tendo como objetivos específicos descrever o processo de implantação do CSC, averiguar o comportamento com uma capacidade dinâmica de acordo com Wang e Ahmed (2007) e avaliar o processo de adaptação a partir da implantação do CSC e elaborar um relatório executivo sobre o processo de adaptação na implantação do CSC. A etapa do estudo classificada como qualitativa levantou informações para a descrição do processo de implantação da Central de serviços compartilhados desde a motivação, descrição das atividades que fazem parte do escopo do CSC e demais detalhes do processo de implantação. Na etapa do estudo classificado como quantitativo levantou informações transversais em maio de 2022, a partir da concepção dos colaboradores de grupo empresarial de Guarapuava-PR. A coleta dos 84 questionários estruturados possibilitou a comprovação da consistência interna de confiabilidade das variáveis por meio do alfa de Cronbach, seguida pela análise descritiva entre o perfil da amostragem, médias e desvio padrão. Em suma, os dados da pesquisa qualitativa e quantitativa apontam que a organização está de acordo com o comportamento explanado por Wang e Ahmed (2007), em integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chaves em detrimento às mudanças do ambiente, para atingir e sustentar vantagem competitiva. Dessa forma, acredita-se que o grupo empresarial demonstra sua busca efetiva e intencional em aproveitar as oportunidades, flexibilizando estratégias, reconfigurando estruturas, processos e valores culturais, levando em consideração o ambiente interno e externo, sendo essas as características da Capacidade Adaptativa segundo Wang e Ahamed (2007). Espera-se que a abordagem deste trabalho possa contribuir para o fornecimento de mais subsídios para melhor identificação do modelo CSC e seu processo de adaptação segundo a Teoria das Capacidades Dinâmicas.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Capacidade Adaptativa. Central de Serviços Compartilhados.

ABSTRACT

This study evaluates the adaptation process with the implementation of SSC in a business group in Guarapuava-PR. The research question that guides this study is: How is the adaptation process of the business group with the implementation of the Shared Services Center? With the specific objectives of describing the process of implementing the CSC, verifying the behavior with a dynamic capacity according to Wang and Ahmed (2007) and evaluating the adaptation process from the implementation of the CSC and preparing an executive report on the adaptation process in the implementation of the CSC. The study stage classified as qualitative collected information for the description of the implementation process of the Shared Services Center from the motivation, description of the activities that are part of the scope of the SSC and other details of the implementation process. In the study stage classified as quantitative, cross-sectional information was collected in May 2022, based on the conception of the collaborators of the Guarapuava-PR business group. The collection of 84 structured questionnaires made it possible to prove the internal consistency of the reliability of the variables through Cronbach's alpha, followed by the descriptive analysis between the sampling profile, means and standard deviation. In short, data from qualitative and quantitative research indicate that the organization is in accordance with the behavior explained by Wang and Ahmed (2007), in integrating, reconfiguring, renewing and recreating its resources and capabilities and improving and rebuilding key capabilities to the detriment of to changes in the environment to achieve and sustain competitive advantage. In this way, it is believed that the business group demonstrates its effective and intentional pursuit of taking advantage of opportunities, making strategies more flexible, reconfiguring structures, processes and cultural values, taking into account the internal and external environment, these being the characteristics of Adaptive Capacity according to Wang and Ahamed (2007). It is expected that the approach of this work can contribute to providing more subsidies for better identification of the CSC model and its adaptation process according to the Theory of Dynamic Capabilities.

Palavras-chave: Dynamic Capabilities. Adaptive Capacity. Shared Services Center.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do documento 24
Figura 2 - Fundamentos das Capacidades Dinâmicas segundo Teece 288
Figura 3 - Capacidades Dinâmicas segundo Pavlou e El Sawy 299
Figura 4 - Capacidades dinâmicas segundo Barreto 30
Figura 5 - Capacidades dinâmicas segundo Verona e Ravasi 300
Figura 6 - Capacidades dinâmicas segundo Wang e Ahmed 31
Figura 7 - Modelo de pesquisa de capacidades dinâmicas 32
Figura 8 - Modelo de estrutura de um CSC 39
Figura 9 - Ciclo *Benchmark* 49
Figura 10 - Ciclo Bench 49
Figura 11 - Missão, visão e valores do CSM 50
Figura 12 - Princípios do CSM 51
Figura 13 - Acordo de Nível de Serviço no CSM 53
Figura 14 - Variáveis do Processo na organização em estudo 53
Figura 15 – Melhroia contínua - CSM 54
Figura 16 - Atividades CSM 54
Figura 17 - Desenvolvimento dos colaboradores e gestão do conhecimento no CSM 55
Figura 18 – Catálogo de serviços do CSM 56
Figura 19 – Análise de *Cluster* 67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Capacidade Dinâmica.....266
Quadro 2 – Categorização teórica para classificação do procedimento metodológico.....43
Quadro 3 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....4544
Quadro 4 – Características dos entrevistados.....45
Quadro 5 – Contexto Histórico do Grupo Santa Maria.....47
Quadro 6 – Categorização dos processos.....52
Quadro 7 – Tecnologias no CSM em estudo.....61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variáveis tempo de atuação, idade e área de atuação.....57
Tabela 2 - Variáveis número de respondentes por escolaridade 57
Tabela 3 - Primeira Dimensão.....58
Tabela 4 - Segunda Dimensão.....59
Tabela 5 - Terceira Dimensão 6126
Tabela 6 - Quarta Dimensão.....62
Tabela 7 - Quinta Dimensão.....63
Tabela 8 - Sexta Dimensão.....6426
Tabela 9 - Composição das dimensões.....6626

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Acordo de Nível de Serviço
BI	*Business Intelligence*
CD	Capacidades Dinâmicas
CSC	Centros de Serviços Compartilhados
CSC	Centros de Serviços Compartilhados Santa Maria
ERP	*Enterprise Resource Planning*
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
KPI	*Key Performance Indicator* ou Indicador-chave de Desempenho
PPGADM	Programa de Pós-graduação em Administração
SLA	*Service Level Agreement*
SLA Reverse	*Reverse Service Level Agreement*
TN	Tecnologia de Negócio
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro Oeste
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 21

2 REFERENCIAL TEÓRICO 25

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS 25

2.1.2 Capacidades dinâmicas segundo Pavlou e El Sawy 28
2.1.3 Capacidades dinâmicas segundo Barreto 29
2.1.4 Capacidades dinâmicas segundo Verona e Ravasi 30

2.2 CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO 33

2.3 CAPACIDADE DE ABSORTIVA 34

2.4 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO 35

2.5 CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – CSC'S 36

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 43

3.1 Classificação Da Pesquisa 43
3.2 Unidade De Análise, Universo E Amostra 44
3.3 Ferramenta Para A Coleta De Dados E Análise Dos Dados 44

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 46

4.1 Caracterização da Unidade de Pesquisa 46
4.2 Processo de Implantação e Características do CSC no Grupo Empresarial 48
4.3 Caracterização da Amostra 57
4.4 Análise Descritiva dos Dados 58
4.5 Análise das dimensões 66
4.6 Análise dos comentários dos respondentes 68

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES 70

REFERÊNCIAS 73

APÊNDICES 81

1 INTRODUÇÃO

Nestes novos tempos, os mercados se tornam cada vez mais integrados globalmente e novas tecnologias e formas de competição surgem, requerendo das empresas uma capacidade de constante adaptação, aprendizado e exploração das mudanças em seu ambiente de negócios. Enquanto buscam oportunidades, muitas organizações alcançam por meio de novas tecnologias e inovações em produtos e processos, bem como em relação a suas estratégias e estruturas organizacionais.

Para manter sua competitividade, as organizações, independente do porte, precisam enfrentar inúmeros desafios, como: melhorar processos; reduzir custos; aumentar produtividade; entre outros. Muitas vezes o foco recai sobre questões relativas à produção, no entanto, questões administrativas também podem ser trabalhadas para melhoria de processos, redução de custos e aumento de produtividade.

Dessa forma, cada vez mais, as empresas estão olhando para processos e setores que não fazem parte do *core business*, buscando revisar a forma como executam seus processos de apoio/suporte administrativo. Um destes é o serviço de *backoffice*, que pode ser entendido como as atividades de apoio associados às áreas financeiras, de recursos humanos e de serviços na área de tecnologia da informação, responsável por resolver problemas rotineiros nas empresas ou, ainda, todo e qualquer departamento/setor que ofereça suporte a outras áreas dentro das empresas (CORRÊA *et al.,* 2011). O serviço de *backoffice* dá suporte ao negócio, tendo normalmente um caráter burocrático e de controle, ocorrendo sem a presença do cliente. (RAFIQ; MARTIN, 2003).

Uma alternativa adotada para melhorar os serviços de *backoffice*, são os Centros de Serviços Compartilhados (CSC), ou *Shared Services Center* (SHULMAN; HARMER; LUSK, 2001). Estes centros são entendidos como um modelo de arranjo de processos operacionais pelo qual uma área específica da organização, ou uma empresa terceirizada, presta serviços a partir do mesmo ponto de atendimento, para as demais áreas da organização, como *backoffice* (AFFONSO, 2010; MAGALHÃES, 2018).

Com a criação de um CSC, as unidades do negócio passam a focar em sua atividade-fim ao mesmo tempo que o CSC passa a administrar os recursos destinados às atividades de suporte, objetivando a excelência na prestação de serviços e acrescentando valor à empresa (COOKE, 2006).

Ao realizar a transferência de algumas atividades para a unidade compartilhada, podem existir barreiras no processo de implantação de um CSC, pois a nova área requer profundas

mudanças em diversos elementos da organização, tais como na estratégia, na estrutura, no comportamento das pessoas envolvidas, na tecnologia necessária e nos processos, além das mudanças culturais (AFFONSO, 2010).

Barreiras podem surgir no processo de implantação do CSC, principalmente em funções culturais e resistência às mudanças de políticas, de procedimentos, de tecnologia e de ambiente de trabalho; fatores que estão ligados ao desempenho e ao comprometimento dos operadores do CSC (AFFONSO, 2010). Dessa forma, fica evidenciada a importância do apoio e adaptação de todos os colaboradores da organização como um fator crítico para o sucesso de uma Central de Serviços Compartilhados. Para o desenvolvimento desse trabalho, como apoio a metodologia do CSC, dentre as teorias possíveis a utilizada é a Capacidade de Dinâmica, com aprofundamento na Capacidade de Adaptação.

A capacidade de adaptação é essencial para a sobrevivência competitiva de uma organização, e depende das capacidades dinâmicas. Este processo de adaptação acontece, segundo Teece *et al.* (1997), pelo desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas (CDs), que dizem respeito à "[...] habilidade da firma para integrar, construir, e reconfigurar competências para externar e internar em direção às mudanças ambientais" (TEECE *et al*., 1997, p. 516).

A abordagem de capacidade dinâmica assinala a importância de se incorporar o papel do dinamismo do ambiente à determinação da vantagem competitiva e, principalmente, o modo como as empresas reagem a esse dinamismo ao longo do tempo (HELFAT; PETERAF, 2009), seja por meio de rotinas (DOSI; FAILO; MARENGO, 2008; WINTER, 2003; ZOLLO; WINTER, 2002) e processos (BYGDAS, 2006; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE 2007) ou mesmos por outras capacidades (COLLIS, 1994; MCKELVIE; DAVIDSON, 2009; PAVLOU; EL SAWY, 2011; WANG; AHMED, 2007; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006) pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos e capacidades (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009; HELFAT; PETERAF, 2003, 2009; HELFAT; WINTER, 2011).

Segundo Wang e Ahmed (2007) o modelo de capacidades dinâmicas trata de uma orientação da empresa em constantemente integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades essenciais e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.

Ainda, segundo Wang e Ahmed (2007), o estudo das capacidades dinâmicas sugere a integração de três fatores componentes: a capacidade absortiva, adaptativa e de inovação. Sendo assim, este estudo delimitou o escopo das capacidades dinâmicas ao estabelecer os trabalhos em torno da capacidade adaptativa para melhor compreensão e análise do objeto de estudo.

O objeto de estudo desse trabalho, o Grupo Empresarial do município de Guarapuava-PR, encarou o desafio de implantar o modelo CSC em janeiro de 2021. A empresa desenvolveu o projeto como a criação de um mecanismo que dinamizasse aquisições, cisões e expansões geográficas utilizando premissas e práticas que definem o modo como a organização conduz os negócios diante dos demais *players* do mercado.

Os serviços selecionados para serem incorporados no escopo do CSC do grupo empresarial, pertencem aos departamentos financeiro, contabilidade, recursos humanos, tecnologia da informação, *supply,* planejamento econômico, financeiro e custos. Sendo estes, os que possuem características comuns a diversas áreas dentro da corporação e apresentam alto volume transacional, além de serem operações de suporte a atividades mais estratégicas para os negócios.

Neste sentido o principal propósito deste estudo é analisar a adaptação do grupo empresarial com a implantação de uma Central de Serviços Compartilhados. A partir do que foi exposto, é possível formular a questão de pesquisa que norteia este estudo: **Como o Grupo Empresarial se adaptou à implantação da Central de Serviços Compartilhados?**

Assim, o objetivo consiste em analisar o processo de implantação do CSC pelo Grupo Empresarial, à luz da capacidade de adaptação.

Este trabalho, objetiva em termos mais específicos:

- Descrever o processo de implantação, identificando as atividades incluídas no escopo do CSC na organização estudada;
- Averiguar o comportamento de acordo com aspectos da Capacidade Dinâmica;
- Avaliar o processo de adaptação ocorrido a partir da implantação do CSC;
- Elaborar um relatório executivo sobre o processo de adaptação na implantação do Centro de Serviços Compartilhados – CSC.

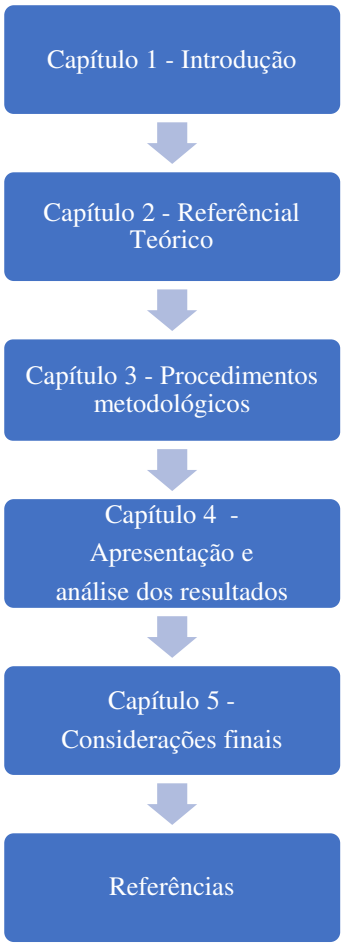
Sobre a abordagem do assunto CSC, destaca-se o fato de que grande parte da bibliografia disponível é feita por consultorias. Assim, pode-se observar que a Central de Serviços Compartilhados é um assunto que está muito na prática e no meio profissional, mas não tanto no meio acadêmico (CAVALCANTE, 2019). Um dos fatores encontrados para isso é justamente a necessidade de a organização em estudo ter uma consultoria apoiando o processo de implantação.

Face às escassas fontes que abordam o tema, e o crescente interesse das organizações na adoção de estratégias que produzam resultados, entende-se que este estudo está contribuindo para a construção do conhecimento.

Na prática, esse trabalho justifica-se pela importância e necessidade apresentada pelo grupo empresarial do município de Guarapuava-PR em ter a análise de como está o processo de adaptação dos colaboradores com a implantação do novo formato na área administrativa, a Central de Serviços Compartilhado.

O documento foi estruturado em cinco partes. O primeiro capítulo evidenciou a situação problema, os objetivos, a justificativa da pesquisa e o contexto da realidade investigada. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura que servirá de base para a pesquisa de campo. O terceiro capítulo discorre sobre os aspectos metodológicos necessários para implementação do plano de ação. O quarto capítulo apresenta a unidade de pesquisa e faz a análise dos dados. O quinto capítulo discorre as considerações finais.

Figura 1- Estrutura do documento



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para consolidar este primeiro capítulo, a Figura 1 descreve em síntese a estrutura da Dissertação completa. O próximo capítulo segue a partir da análise de publicações recentes, e uma base teórica para referenciar o tema abordado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos teóricos que contribuem com a temática da pesquisa, onde são discutidos os principais conceitos, bem como as contextualizações dos elementos principais da proposta.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

Em 1959, Edith Penrose escreveu a obra *The Growth of the Firm* (O Crescimento da Firma), em que analisou o crescimento da Hercules Powder Company para desenvolver a Teoria Do Crescimento Da Firma. Na sua obra, Penrose chama a atenção para os aspectos internos das organizações, onde o crescimento é governado por uma interação criativa e dinâmica entre os recursos produtivos e os ensejos de mercado (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019).

Estes são os alicerces do que posteriormente passou a ser denominado de Teoria Baseada em Recursos (primeiro de VBR – Visão Baseada em Recursos), e do próprio conceito de Capacidade Dinâmicas.

Foi frente à crítica de que a VBR não contempla uma visão dinâmica das competências que Teece e Pisano publicaram um artigo em 1994, chamado *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*, introduzindo a expressão "Capacidades Dinâmicas". Neste trabalho, Teece e Pisano argumentaram que um novo paradigma expandido seria necessário para explicar como a vantagem competitiva é obtida pelas organizações (TEECE; PISANO, 1994).

Posteriormente, Teece, Pisano e Shuen (1997) propuseram de forma mais clara o conceito de capacidades dinâmicas, dizendo: "(...) habilidade da firma para integrar, construir, e reconfigurar competências externas e internas em direção às mudanças ambientais" (TEECE *et al.,* 1997, p. 516).

Após a definição inicial apresentada por Teece *et al* (1997), o conceito de capacidade dinâmica evolui em bases variadas. Ao decorrer da evolução do tema, notam-se distintos recortes teórico-analíticos, os quais resultam em diferentes concepções do que são capacidades dinâmicas e em como identificá-las, em alguns momentos são marcadas pela ênfase no caráter homogêneo das capacidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000), em outros, são marcadas pelo caráter deliberativo destas (WANG; AHMED, 2007; WINTER, 2003) e nos seus mecanismos de desenvolvimento (SALVATO, 2009; ZOLLO; WINTER, 2002). Apesar das definições se relacionarem, é natural cada autor ressaltar algum aspecto particular das capacidades dinâmicas.

O Quadro 1, a seguir, demonstra os principais conceitos da literatura acerca das capacidades dinâmicas.

Quadro 1- Definições de Capacidade Dinâmica

Autores	Conceito	Ênfase
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Capacidades dinâmicas são as habilidades em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta as rápidas mudanças ambientais	Habilidade; competências internas e externas; mudanças.
Eisenhardt e Martin (2000)	Capacidades dinâmicas são os processos para integrar, reconfigurar, obter e liberar recursos para se ajustar ou criar mudanças de mercado. As capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas por meio das quais as firmas alcançam novas configurações de recursos enquanto novas configurações de recursos enquanto mercados emergem, colidem, se dividem, evoluem e morrem.	Processos; mudanças; rotinas organizacionais e estratégicas.
Galucic e Martin (2000)	Capacidades dinâmicas são os processos pelos quais os gestores manipulam recursos em novas configurações, conforme os mercados mudam.	Processos; recursos; mudanças.
Griffith e Harvey (2001)	Capacidade dinâmica são à criação de combinações de recursos de difícil imitação, incluindo a coordenação eficaz das relações intraorganizacionais em uma base global que fornece vantagem competitiva para empresa.	Combinações de recursos; difícil imitação; relações intraorganizacionais.
Zollo e Winter (2002)	Capacidades dinâmicas tratam de um padrão de atividade coletiva estável e apreendido pelo qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas organizacionais.	Aprendizagem coletiva; rotinas organizacionais.
Zahra e George (2002)	Capacidades dinâmicas são capacidades orientadas para a mudança que auxiliam as empresas a redefinir e reconfigurar sua base de recursos para responder demandas de consumidores e estratégias dos competidores que estão se desenvolvendo.	Capacidade; mudança.
Winter (2003)	Capacidades dinâmicas são as capacidades que operam para ampliar, modificar ou criar capacidades ordinárias.	Capacidades ordinárias.
Helfat e Peteraf (2003)	Capacidades dinâmicas são as capacidades gerenciais para criar, ampliar ou modificar a base de recursos de uma organização.	Capacidade gerencial; recursos.
Verona e Ravasi (2003)	Capacidades dinâmicas são definidas pela criação, absorção, integração e reconfiguração do conhecimento que, por sua vez, se baseiam numa combinação coerente de recursos.	Conhecimento; recursos.
Nilson e Winter (2005)	Capacidades dinâmicas são as rotinas que emergem de processos dependentes de caminho.	Rotinas; processos dependentes de caminho.
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	Capacidades dinâmicas são as habilidades para reconfigurar recursos e rotinas organizacionais de forma adequada por seus principais tomadores de decisão.	Habilidades; recursos; rotinas organizacionais.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são as habilidades da organização em renovar suas competências chave conforme ocorrem mudanças no ambiente no qual a empresa opera.	Habilidades; renovação de competências; mudanças.
Teece (2007)	Capacidade dinâmicas tratam da capacidade de identificar e moldar oportunidades e ameaças, aproveitar as oportunidades, e manter a competitividade por meio do reforço, combinação, proteção, e quando necessário, da reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização.	Capacidade; reconfiguração; ativos tangíveis e intangíveis.
Helfat *et al.* (2007)	Capacidades dinâmicas referem-se a capacidade de uma organização para propositalmente criar, ampliar e modificar sua base recursos a partir da busca, seleção, criação e ampliação de recursos. A base de recursos inclui os ativos ou recursos tangíveis e intangíveis, bem como as capacidades que a organização possui, controla ou tem acesso a uma base preferencial.	Capacidade; recursos; ativos tangíveis e intangíveis.

Autores	Conceito	Ênfase
Wang e Ahmed (2007)	As capacidades dinâmicas estão relacionadas com o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, e reconstruir suas capacidades-chave em respostas às mutações do ambiente para atingir e sustentar vantagem competitiva.	Comportamento organizacional; recursos; capacidades.
Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007)	O termo "dinâmica" enfatiza a possibilidade de continuamente renovar capacidades para alcançar congruência com o ambiente de negócios em rápida mudança. O termo "capacidade" refere-se ao papel-chave da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar qualificações organizacionais internas e externas, recursos para atender os requisitos de um ambiente em mudança.	Capacidades; mudanças; recursos.
Augier e Teece (2008)	Capacidades dinâmicas são as capacidades não imitáveis e particulares que uma organização possui para moldar e remodelar, configurar e reconfigurar ativos para responder a mudanças tecnológicas e de mercado e desviar de condições de retorno zero.	Conjunto de recursos.
Ambrosini, Bowman e Collier (2009)	Capacidades dinâmicas partem da premissa de que as organizações são formadas por um conjunto de recursos, delineados por meio das relações de ações e decisões, bem como pelas consequências geradas em termos do aperfeiçoamento, atualização e transformação sobre os recursos disponíveis, especialmente por desenvolvê-lo baseados em ambientes dinâmicos.	

Fonte: Froehlich (2014, p. 64-66)

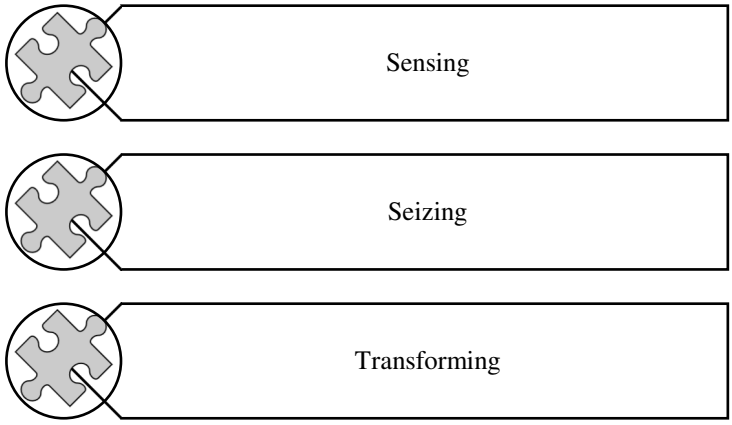
A partir do quadro, pode-se observar que alguns autores enfatizam que a capacidade dinâmica é um processo, outros argumentam que é uma habilidade, e outros autores ressaltam que é uma capacidade. Dessa forma, as capacidades dinâmicas podem ser processos ou habilidades ou capacidades de integrar, combinar, construir, reconfigurar e transformar recursos e rotinas da organização para, dessa forma, gerar mudanças e obter vantagem competitiva (FROEHLICH, 2014).

Em continuidade aos conceitos de Capacidades Dinâmicas, serão apresentadas de forma desagregada a visão de Teece (2007), Pavlou e El Sawy (2011), Barreto (2010), Verona e Ravasi (2003) e Wang e Ahmed (2007). Sendo que para alcançar os objetivos desse estudo, optou-se em seguir os conceitos de Wang e Ahmed (2007).

2.1.1 Capacidades dinâmicas segundo Teece

Na tentativa de padronização, optou-se em chamar as categorias de fundamentos, dessa forma para Teece (2007), esses fundamentos representam um conjunto de processos, habilidades e estrutura, que suportarão ou permitirão a criação das CD (Capacidades Dinâmicas). Esses fundamentos apresentados na Figura 2, são *sensing, seizing e reconfiguring ou transforming* (TEECE, 2007).

Figura 2 - Fundamentos das Capacidades Dinâmicas segundo Teece



Fonte: Teece (2007)

a) *Sensing:* O primeiro dos fatores componente é o *sensing,* sendo a capacidade de identificar o contexto do ambiente, buscando reconhecer e moldar oportunidades em mercados próximos e afastados (HODGKINSON; HEALEY, 2011).

b) *Seizing:* Na sequência tem-se *seizing*, que é a capacidade de aproveitar/incorporar oportunidades. As atividades de *seizing* envolvem a apreensão do que foi obtido durante as atividades de *sensing* e representam a capacidade de resposta da organização ao ambiente (DOBELIN; GALINA, 2019).

c) *Reconfiguring ou transforming*: Por fim tem o último elemento, a *reconfigurin* ou *transforming*. Que é a capacidade de gerenciar ameaças e transformações. O *transforming* ajudará a configurar a cultura organizacional para a aceitação de mudanças internas (TEECE, 2007).

Em resumo, a proposta de Teece (2007), indica que as capacidades dinâmicas contribuem para o desempenho quando a organização compreende o ambiente e as necessidades futuras, tomando decisões de investimento dentro de um modelo de negócio apropriadamente desenhado.

2.1.2 Capacidades dinâmicas segundo Pavlou e El Sawy

Paylou e El Sawy (2011), criam um conjunto de componentes específicos das capacidades dinâmicas inspirados pelos trabalhos de Teece *et al* (1997), juntamente com a sua própria interpretação da literatura. Para os autores, a essência das capacidades dinâmicas é a reconfiguração das capacidades operacionais, o que ocorreria por meio de capacidades de *sensing*, aprendizado, integração e capacidades de coordenação (Figura 3).

Figura 3 - Capacidades Dinâmicas segundo Pavlou e El Sawy

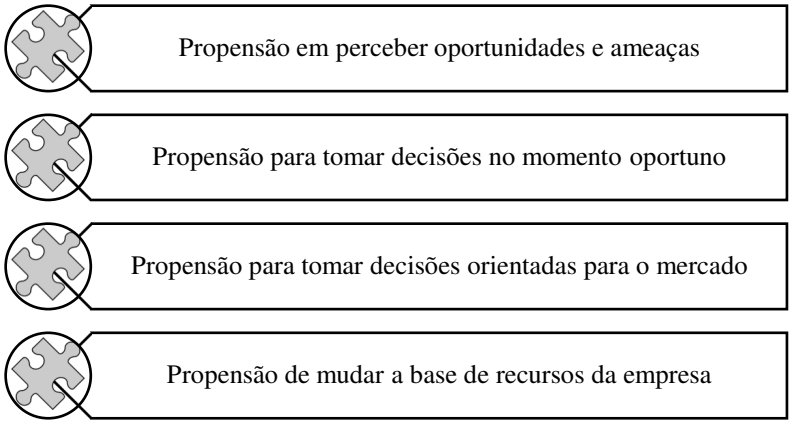
Fonte: Pavlou e El Sawy (2011)

A Primeira capacidade, *sensing*, utiliza as rotinas básicas de gerar, disseminar e responder à inteligência de mercado (PAVLOU; EL SAWY, 2011). A segunda capacidade é a de aprendizado, tem como base rotinas de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento, conforme preconizado por Zara e George (2002). A terceira capacidade indicada por Pavlou e El Sawy (2011) é a capacidade de integração de novos recursos, que se caracteriza para rotina de contribuição, representação e inter-relação. A quarta capacidade indicada é a capacidade de coordenação, que tem como rotina: atribuir recursos às tarefas; indicar a pessoa certa para a tarefa certa; identificar sinergias entre tarefas e recursos e por fim, orquestrar atividades coletivas (PAVLOU; EL SAWY, 2011).

2.1.3 Capacidades dinâmicas segundo Barreto

Barreto (2010) frente a uma ampla revisão sobre as capacidades dinâmicas, apresenta as dimensões em termos de propensão de a organização em perceber oportunidades e ameaças, propensão para tomar decisões no momento cabível, propensão para tomar decisões orientadas para o mercado e propensão de mudar a base de recursos organização. Assim, conforme Figura 4, as capacidades dinâmicas seriam formadas pelas quatro propensões:

Figura 4- Capacidades dinâmicas segundo Barreto



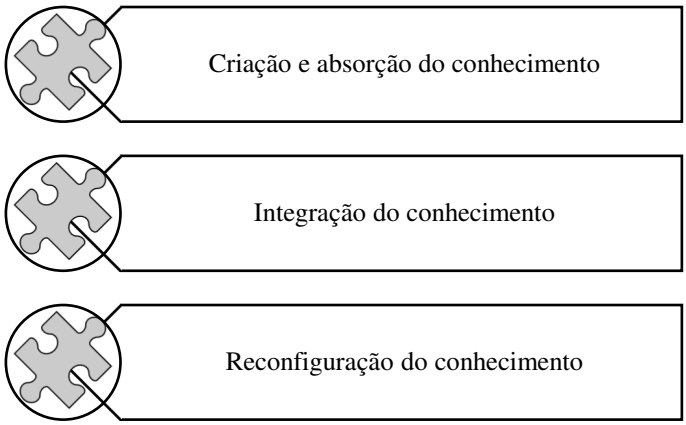
Fonte: Barreto (2010)

Neste sentido, Barreto (2010) analisou as diversas correntes de pesquisa sobre capacidades dinâmicas, identificou as principais limitações e desafios e então sugeriu uma nova conceituação de dinâmica. Para o autor, a capacidade é como um construto multidimensional porque se refere a quatro dimensões ou propensões distintas, mas relacionadas e tratadas como um único teórico conceito.

2.1.4 Capacidades dinâmicas segundo Verona e Ravasi

Verona e Ravasi (2003), desagrupam as capacidades dinâmicas em três processos fundamentais, que são: criação e absorção do conhecimento, integração do conhecimento e reconfiguração do conhecimento, conforme Figura 5.

Figura 5 - Recursos fundamentais das Capacidades dinâmicas segundo Verona e Ravasi



Fonte: Verona e Ravasi (2003)

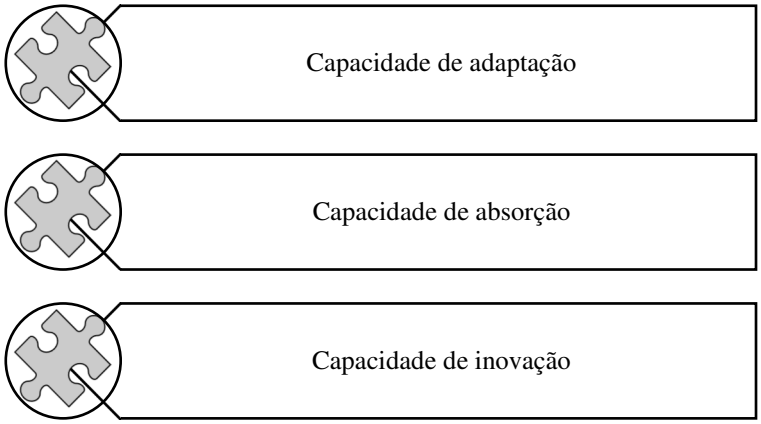
Os resultados dos estudos de Verona e Ravasi (2003) destacam a presença dos três recursos mencionados acima, mais especificamente a criação e absorção do conhecimento refletem um compromisso de longo prazo no investimento em produtos e ciência; a integração

do conhecimento refere-se a capacidade de moldar e gerenciar um ambiente que estimule a criatividade e o diálogo, contribuindo conjuntamente para o desenvolvimento de novos produtos e, por fim, a reconfiguração do conhecimento, que permite a capacidade final de reconfiguração continua para manter uma inovação completa em qualquer momento da trajetória da empresa. Dessa forma, esses processos fundamentais para a inovação, especialmente a inovação continua em produtos (VERONA; RAVASI, 2003).

2.1.5 Capacidades dinâmicas segundo Wang e Ahmed

Wang e Ahmed (2007), também fazem desagregação das capacidades dinâmicas, sendo denominados de fatores componentes. Os autores, afirmam que esses fatores juntos explicam os mecanismos pelos quais as empresas atrelam o ambiente interno e externo para adquirir vantagem competitiva. Esses fatores são: a capacidade de adaptação, capacidade de absorção e capacidade de inovação. Conforme Figura 6:

Figura 6 - Recursos fundamentais das Capacidades dinâmicas segundo Wang e Ahmed



Fonte: Wang e Ahmed (2007)

Capacidade de adaptação: refere-se à capacidade que a empresa tem em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado. Para Wang e Ahmed (2007), a capacidade adaptativa reforça a habilidade da organização em se adaptar no tempo certo por meio de flexibilidade e alinhamento de seus recursos e suas capacidades com mudanças ambientais.

Capacidade de absorção: é a habilidade da empresa em selecionar e assimilar novos conhecimentos vindos do ambiente e aplicar isso para fins comerciais. Assim, para Wang e Ahmed (2007), as organizações que possuem essa capacidade adotam modificações mais eficazmente, pois possuem características que permitem obter conhecimentos, compreendê-los e utilizá-los dentro da organização.

Capacidade de inovação: é a habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados, alinhados a orientação estratégica para comportamentos e processos de inovação. (WANG; AHAMED, 2007)

Ainda, segundo Wang e Ahmed (2007), existe quatro níveis de formação de capacidades dinâmicas, sendo eles:

Nível 0: Recursos e capacidades.

Nível 1: Capacidades Comuns.

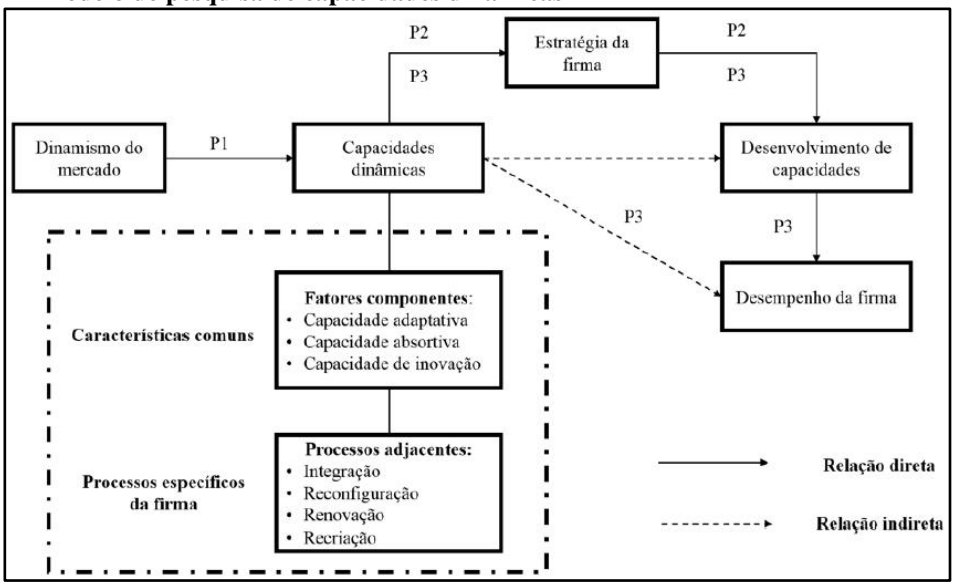
Nível 2: Capacidades-chaves.

Nível 3: Capacidades dinâmicas.

Na visão desses autores, embora recursos valiosos, raros e não substituíveis possam constituir elementos de vantagem competitiva em mercados dinâmicos, essa vantagem não persiste ao logo do tempo. Sempre haverá a possibilidade de que as capacidades-chave de uma organização se tornem obsoletas. Mas, se a empresa tem a capacidade de buscar a renovação, reconfigurar e recriar seus recursos, suas capacidades comuns e suas capacidades-chave, de forma a endereçar as mudanças de ambientes, então, essa capacidade, é uma capacidade dinâmica (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

A Figura 7 ilustra o modelo de pesquisa de capacidades dinâmicas proposto por Wang e Ahmed (2007).

Figura 7 - Modelo de pesquisa de capacidades dinâmicas



Fonte: Wang e Ahmed (2007, p. 39).

Em síntese, Wang e Ahmed (2007) consideram quer a capacidade adaptativa, capacidade de absorção e capacidade de inovação são os fatores componentes das capacidades dinâmicas e sustentam o comportamento de integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus

recursos em resposta às alterações do ambiente, isto é, a partir do dinamismo do mercado (P1) a CD está ligada com os resultados da estratégia organizacional (P2 e P3), desenvolvimento de capacidades (P2) e performance da organização (P3).

No tópico a seguir, aprofundará nos conceitos de Capacidade de Adaptação, Capacidade de Absorção e Capacidade de Inovação, devido ao fato que o conceito de capacidade dinâmica proposto por Wang, & Ahmed (2007) é o que norteia o desenvolvimento deste estudo.

2.2 CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO

Considerada como um componente das capacidades dinâmicas, surge a capacidade adaptativa (WANG; AHMED, 2007) que explica os mecanismos da firma que conecta as vantagens dos recursos internos com as vantagens competitivas do mercado.

Capacidade adaptativa é definida como a capacidade da organização para identificar e capitalizar oportunidades emergentes no mercado (MILES; SNOW, 1978; CHAKRAVARTHY, 1982; HOOLEY *et al*., 1992). As empresas que têm altos níveis de capacidade adaptativa exibem capacidades dinâmicas (TEECE *et al*., 1997).

Tal como Wang e Alnmed (2007), Zhou e Li (2007), tratam capacidades adaptativas como um componente das capacidades dinâmicas; estes últimos reforçam a ideia que, para empresas provenientes de economias emergentes, a acelerada mudança nos mercados, bem como ambientes novos, exige que as empresas desenvolvam capacidades que lhe permitam adaptaram-se sistematicamente. Dessa forma, sistemas e posturas de gestão têm impacto relevante.

Hage (1999), por sua vez, afirma que o desenvolvimento da capacidade de adaptação organizacional é por vezes acompanhado da evolução de formas organizacionais, como estruturas formais que envolvem formalização, integração, centralização e complexidade.

Neste sentido, ao associar capacidades dinâmicas à capacidade de adaptação, Rindova e Kotha (2001), asseguram que as capacidades dinâmicas são refletidas por meio da capacidade de adaptação de uma organização, considerando essencialmente a flexibilidade estratégica dos recursos, o alinhamento interno dos recursos da empresa, a sua forma de organização e as necessidades permanentes de mudanças estratégias.

Em sentido complementar, as organizações com capacidade de adaptação são capazes de aprender de forma mais rápida, estão também mais dispostas a experimentar novos projetos e podem captar oportunidades de mercado e tecnologias para o desenvolvimento e a implementação de ideias inovadoras. Ainda, segundo Beckman, Haunschild e Phillips (2004),

a tecnologia e o conhecimento são fortes motivadores na orientação da adaptação organizacional.

O atributo comum da capacidade dinâmica é um requisito para identificar e capitalizar as oportunidades e demandas do mercado por meio da adaptação sistemática e coletiva de atividades que inovam rotinas operacionais de forma eficaz (ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007).

A capacidade adaptativa está firmemente conectada ao plano estratégico de uma organização para responder a variações nos requisitos de negócios, identificando e sustentando seus principais recursos e processos organizacionais (CAPPELLARI *et al*., 2020). O gerenciamento de mudanças é um processo estruturado para gerenciar mudanças organizacionais e/ou tecnológicas. Dessa forma, existindo qualquer mudança na empresa, a base de recursos anterior e as novas combinações de recursos se correlacionam com uma mudança em sua adaptabilidade (ALI; SUN; ALI, 2017).

Por fim, a capacidade de adaptação é, uma capacidade que governa a reconfiguração das estruturas, processos e valores culturais e normas (FILIPPINI; GUTTEL; NOSELLA, 2012).

2.3 CAPACIDADE ABSORTIVA

Com origem na macroeconomia, o conceito da capacidade de absorção foi aposto às organizações por Cohen e Levinthal (1989,1990), como “a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente” e “capacidade de uma organização reconhecer o valor da nova informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais” (COHEN; LEVINTHAL, 1989, p. 128).

Para Lane e Lubathin (1998) é a capacidade de uma organização aprender com outra organização por meio de uma abordagem chamada de “díade de aprendizagem” (*learning dyad*).

Este conceito é baseado em três dimensões:

- A capacidade de reconhecer e valorizar o conhecimento externo;
- A capacidade de assimilar novo conhecimento externo, e
- A capacidade de comercializar o novo conhecimento externo.

Zara e George, em 2002, reconceituam o construto como uma capacidade dinâmica organizacional, consistindo na capacidade de absorção potencial e na capacidade de absorção realizada. Os autores definem a CA (Capacidade Absorção) como um conjunto de rotinas e

processos da organização, pelo qual adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Em 2006, Lane, Koka e Pathak conceituam a capacidade de absorção como processos de aprendizagem que correspondem a reconhecer e compreender o novo conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo.

Em 2007, Todorova e Durisin revisam o trabalho de Zahra e George (2002) acrescentando a primeira dimensão do trabalho de Cohen e Levinthal, incorporam assimilação dentro da dimensão transformação e discutem aspectos de poder e definem a CA como a capacidade de reconhecer o valor do novo conhecimento externo, adquiri-lo, transformá-lo e aplicá-lo. Em complemento, Oliveira (2021) pontua que mesmo que a organização possua a capacidade de absorção potencial, pode não ser capaz de transformar a aplicação do conhecimento (OLIVEIRA, 2021).

Dessa forma, observa-se que os conceitos se concentram basicamente na definição fundamentada por Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002) que entendem a capacidade de absorção como a capacidade de uma organização de reconhecer o valor da nova informação externa, adquiri-la, assimilá-la, transformá-la e aplicá-la para fins comerciais.

2.4 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Os debates sobre estratégia e teoria organizacional é crescente nas últimas décadas, focando tanto na sustentabilidade da vantagem competitiva como na capacidade de gerenciar mudança e inovação, sendo que a inovação é considerada um fator crítico para a obtenção da vantagem competitiva (O`REILLY e TUSHMAN, 2008).

Nessa questão, a obra de Schumpeter (1934), baseia-se na premissa que o sistema econômico de oferta e procura que encontrando-se em ocasião de equilíbrio é estacionário e que o empreendedor tende a romper esse equilíbrio através da inovação.

Pela ótica de Schumpteriana, a presença de empresários no centro da classe capitalista é fundamental para o desenvolvimento econômico, pois estes têm perspectiva da busca da inovação (SCHUMPETER, 1934). Para ele inovação significa um composto de novas ideias que resulta, por meio de ações ou implementações, em uma melhoria, um ganho ou lucro para a organização.

Ainda conforme Schumpeter (1934) o desenvolvimento econômico é direcionado pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as antigas são substituídas pelas novas, um processo por ele denominado “destruição criadora”.

Para Schumpeter (1985, p.48) existem cinco tipos de inovações:

1. Introdução de um novo bem ou de um novo atributo de um bem;
2. Introdução de um novo método de produção;
3. Abertura de um novo mercado, ainda não explorado, independentemente do fato do mercado já existir ou não;
4. Conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou de bens semimanufaturados, independente desta fonte ter existido ou não anteriormente; e,
5. Aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor.

Zaltman *et al.* (1973), também aborda a questão de inovação, interpretando a como uma ideia, uma prática ou um artefato material percebido como novo, relevante e único, adotado em um determinado processo, área ou por toda a empresa. As abordagens Evolucionárias (NELSON e WINTER, 1982), tem um olhar da inovação como um processo dependente da trajetória, por meio do qual o conhecimento e a tecnologia são desenvolvidos a partir da interação entre vários atores e fatores.

Já a partir da década de 90, é perceptivo o crescimento de que a inovação é um fator essencial de competitividade das organizações. Diante a essa nova realidade, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) no intuito de dar um maior foco na questão da inovação, lança o Manual de Oslo (1992, 1997) tendo como finalidade servir de direção para coleta de dados em inovação tecnológica.

De acordo com Manual de Oslo (2018), as inovações podem ser de produtos e de processos. Dessa forma, independente qual tipo de inovação que a organização desenvolva, o objetivo final é a busca por melhores resultados (BALLI et al., 2020).

Com base no exposto, este estudo investiga a capacidade dinâmica de um grupo empresarial diante da mudança no formato da área administrativa, adotando a modelo do CSC.

A seguir, apresenta-se uma revisão literária sobre o Centro de Serviços Compartilhados.

2.5 CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – CSC's

A origem do termo Serviços Compartilhados (*shared services*) não é algo definido, segundo Quinn, Cooke e Kris (2000 apud RAMOS, 2005), entretanto a General Eletric criou nos Estados Unidos um grupo conhecido como "Cliente Business Service", grupo esse com as características dos serviços compartilhados.

No Brasil, no final dos anos de 1990 os Centros de Serviços Compartilhados tiveram início de sua história, quando multinacionais instaladas no país passaram a replicar um modelo que se mostrava bastante promissor no mercado externo. Entretanto, foi a partir de 2005 que passou por maior aderência, quando empresas nacionais investiram em projetos de centralização de atividade, racionalização e padronização de processos (SAAVEDRA, 2017).

Nesse contexto, serão apresentadas uma sequência lógica de compreensão sobre o tema. Iniciando pela visão geral do assunto e os principais benefícios, seguindo pelas etapas de implantação, finalizando pela pós-implementação.

2.5.1 Modelo conceitual e características

A implementação da estratégia de gestão denominada Centro de Serviços Compartilhados – CSC é uma das formas encontradas pelas organizações para manter ou obter vantagem competitiva. O CSC é caracterizado como uma estrutura criada para fornecimento de serviços que preza pela alta qualidade de atendimento ao cliente, seja ele interno ou externo, com custo reduzido (CORRÊA, 2011; CAVALCANTE, 2019; MAGALHÃES, 2018).

De acordo com Schulman (2001), o CSC é definido como a concentração de recursos da organização na realização de atividades, espalhadas ao longo da sua estrutura, de forma a servir múltiplas partes internas. Dessa forma, ocorre a redução de custos e é mantida ou elevada a qualidade na prestação de serviços.

Para Quinn, Cooke e Kris (2000), CSC é a prática em que unidades de negócios, de empresas e organizações, compartilhem um conjunto de serviços, ao invés de tê-lo com uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização.

A criação da unidade de serviços compartilhados proporciona a simplificação das estruturas organizacionais das Unidades de Negócio, fazendo com que os gerentes dessas unidades disponham de tempo adicional para a coordenação das atividades diretamente relacionadas com o produto, uma vez que se libera das tarefas de gerenciamento das atividades de apoio (RAMOS, 2005).

Na visão de Lozinsky (2006), os *Shared Services Center* (Centros de Serviços Compartilhados) estabelecem uma solução comprovada de aumento de eficiência operacional com redução dos custos, descobrindo as atividades que repetem em várias partes da organização e reuni-las em um único local, onde utilizarão processos e tecnologias mais sofisticadas/eficientes e ganharão economias de escala.

Para Saavedra (2014), além da centralização de processos a instalação de um CSC prevê também a padronização e otimização dos processos centralizados. Sendo que, para a sua evolução, é fundamental que o CSC esteja estruturado sobre os seguintes pilares:

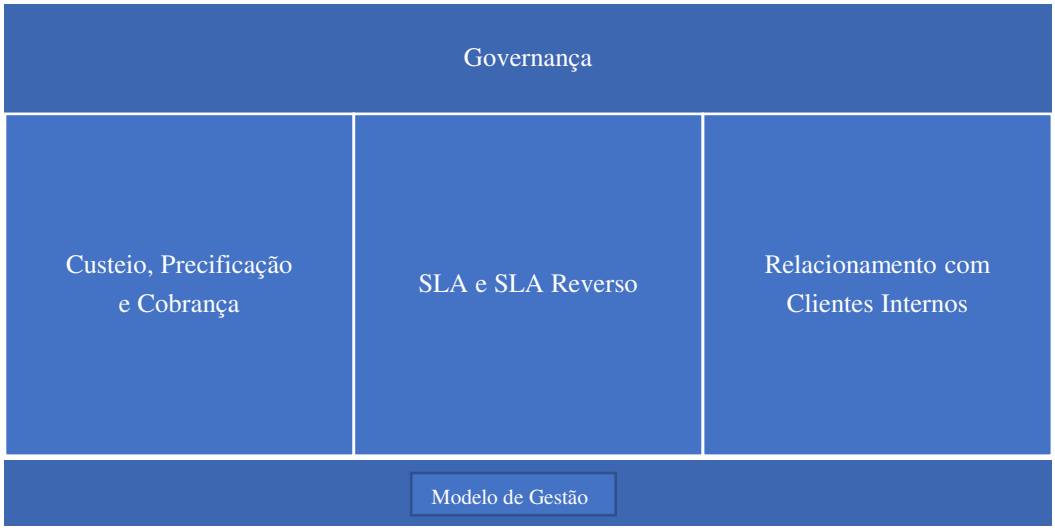
- Instituição dos níveis de serviços;
- Relacionamento com clientes internos;
- Estruturação de precificação e repasse de custos e
- Criação de um catálogo de serviços.

Ainda segundo Saavedra (2014), os principais avanços obtidos são evidenciados nas características fundamentais de um CSC pleno, sendo elas:

- Segregação de atividades: Categorização e a discriminação dos processos a serem incluídos no escopo do CSC.
- Independência da estrutura organizacional: Ter a imagem do CSC desassociada da corporação, mantendo a plena operação de acordo com as mudanças recorrentes e com a percepção de satisfação dos clientes.
- Processos para operação remota: Todos os processos operacionalizados pelo CSC precisam estar aptos à execução remota.
- Padronização: Instituir e manter um padrão para as atividades desempenhadas pelo CSC. Sendo importante a revisão constante desse padrão adotado para que esteja sempre refletindo a realidade da operação, a qual tende a mudar de tempos em tempos.
- Central de Atendimento: O CSC precisa possuir um ponto de comunicação com a empresa, o qual deve ser constituído em uma Central de Atendimento.
- Cultura de prestação de serviços: A corporação e o CSC devem se relacionar tal como cliente e fornecedor de serviços, respectivamente. Apesar dessa cultura se fortalecer naturalmente por meio da adoção dos conceitos intrínsecos a um CSC, precisa ser constantemente incentivada e promovida pela organização como um todo.
- Melhoria contínua: O processo de melhoria contínua objetiva impulsionar o ciclo virtuoso da coleta de dados sobre a satisfação dos clientes e o ajuste dos serviços às suas expectativas, além da melhoria dos processos executados pelo CSC.

Para que um CSC evolua para um modelo consolidado, é fundamental que esteja estruturado sobre três pilares: apuração e repasse de custos, SLAs (Acordos de Níveis de Serviços) e SLAs reversos e relacionamento com clientes internos. Suportando esses pilares, precisa haver um modelo de gestão bem definido e, no topo dessa estrutura, é necessário que esteja a governança corporativa (SAAVEDRA, 2014). Figura 8, ilustra esse modelo.

Figura 8- Modelo de estrutura de um CSC



Fonte: Saavedra (2014, p. 01).

Os três pilares do modelo de estrutura explicito na Figura 8, fazem parte do movimento de centralização que diversas empresas fazem para as operações transacionais iniciarem a implantação de um CSC.

2.5.2 Benefícios operacionais

Os benefícios obtidos por meio da criação de um CSC são categorizados em curto, médio e longo prazo, observação importante para não gerar expectativas precoces ou falsa sensação de baixos retornos sobre o investimento (SAAVEDRA, 2014; CAVALCANTE, 2019; MAGALHÃES, 2018).

Isto posto, pode se se considerar que por meio do potencial de redução de custos e de melhoria nos serviços oferecidos, os CSCs são considerados os grandes responsáveis pela excelência operacional. Dessa forma, é pertinente ressaltar os benefícios e fatores críticos do CSC.

Affonso (2010), apresenta em seu trabalho os principais benefícios de um CSC, tais como:

- Economia de escala: Resultado do compartilhamento de serviços, padronização dos processos e eliminação de redundâncias;
- Alavancagem da expertise entre as unidades de negócios: Disseminação de melhores práticas e melhoria na qualidade dos serviços.
- Definição de níveis de serviços e foco na qualidade do serviço prestado: Base na relação cliente/fornecedor.

- Conhecimento e melhor gestão de custos: A cobrança ocorrerá de acordo com o serviço e nível previamente acordado.
- Liberação das unidades de negócio: Foco no "*core business*".

Complementando as motivações citadas, de acordo com Deloitte (2017 *apu*d CAVALCANTE, 2019) as principais razões para a criação de um CSC são, entre outras, a concessão às demais áreas focarem em suas atividades primárias; a possibilidade de as organizações agilizarem as novas aquisições da área de compras e a melhora no estabelecimento de controles e *compliance*.

Contudo, muitos desses ganhos não dependem somente do funcionamento da estrutura, uma vez que estão ligados ao empenho e ao comprometimento dos colaborados do CSC. Sendo essencial que o CSC seja patrocinado pela alta direção da organização, em função de questões culturais, resistência a mudanças e procedimentos equivocados enraizados. Para tanto, a comunicação interna, alinhamento com a organização e capacitação da equipe precisam ser desempenhados com especial atenção (SAAVEDRA, 2014; MAGALHÃES, 2018).

2.5.3 Implantação do CSC

Diante da complexidade de um CSC, fica evidente que os procedimentos necessários para a sua implantação não são triviais. Saavedra (2014), com o objetivo de fazer uma abordagem didática dos mecanismos de implantação descreve a Metodologia das "Quatro Ondas".

As "Quatro Ondas", são elementos que representam quatro estágios do desenvolvimento e um projeto, cada "Onda" descreve as características momentâneas do CSC que está sendo estruturado e esclarece os procedimentos em execução na etapa de implantação em vigência.

Antes de apresentar as etapas mencionadas, faz se necessário a discorrer que a etapa que antecede antes da "Primeira Onda", sendo descrito como "Onda Zero" (SAAVEDRA, 2014).

A "Onda Zero" representa a fase de planejar a instalação do CSC por meio de análises de viabilidades técnicas, culturais e financeiras, que testam a probabilidade de êxito do projeto. Após as análises e confirmação da viabilidade, desenvolve-se o plano de implantação propriamente dito e segue para a "Primeira Onda" (SAAVEDRA, 2014).

Na "Primeira Onda" os processos candidatos à centralização são submetidos a diagnóstico para verificar relações de dependência e coesão entre eles. A partir daí, tem-se um esboço do escopo efetivo do CSC, extraindo processos da sua área de origem e inseridos nesse

esboço. Nessa fase, a existência de um ERP único para os processos é um ponto importante (SAAVEDRA, 2014).

Na “Segunda Onda” reflete um momento bastante frágil da evolução do CSC, podendo sofrer credibilidade e fica muito vulnerável a críticas e contestações. Logo após a consolidação dos resultados da “Primeira Onda” observa-se um acréscimo na eficiência dos processos centralizados (SAAVEDRA, 2014).

Entretanto, caso não seja feita uma comunicação efetiva nesta etapa de transição, o sucesso inicial aparente pode ter uma queda expressiva de rendimento, o chamado “Vale de Desespero”, efeito colateral de adaptação ao rearranjo e à centralização, questões culturais ainda estão conflitantes e a equipe ainda precisa de sensibilização e convencimento. Para evitar futuros comportamentos traumáticos, todos os problemas necessitam de tratamento com soluções criativas e eficientes (SAAVEDRA, 2014).

Para Schulman, Harmer e Lusk (2001), as dificuldades podem surgir com:

- A resistência das pessoas;
- A alteração das políticas internas;
- Mudanças da tecnologia necessária ao novo ambiente;
- Mudanças na cultura da corporação e suas dinâmicas organizacionais e
- Mudanças nos controles e indicadores da empresa.

Affonso (2010), indica quatro fatores que contribuem para a formação de uma “cultura CSC”:

- Estabelecimento de uma missão, visão e valores;
- Sistema de medição de performance;
- Estilo de liderança e participação nas decisões;
- Treinamento.

Quando a adaptação do sistema e a mudança cultural exigida pelo CSC finalizadas, a organização está preparada para aproveitar a totalidade de benefícios e ganhos.

Na “Terceira Onda” é esperado que o CSC já se comporte como uma “fábrica de serviços”, com fluxos processuais bem definidos e otimizados. E a “Quarta Onda” consiste em promover a capacidade de negociação com os elos de sua cadeia de suprimentos visando à obtenção de ganhos superiores (SAAVEDRA, 2014).

Para Magalhães (2018) é indispensável empreender esforços organizacionais em quatro

partes para a implantação de um CSC: (1) estudo de viabilidade técnico – financeiro; (2) desenvolvimento de alicerces para a iniciativa; (3) modelo de governança; (4) comunicação da intenção e do plano.

Em complemento, Cavalcante (2019) apresenta em seu trabalho, cinco etapas para a criação de um CSC, sendo elas: (1) busca por patrocinadores ou alicerces da alta administração para a iniciativa de criação do CSC; (2) mapeamento dos processos possíveis de serem migrados para o CSC e da tecnologia existente; (3) definição do tipo de CSC; (4) análise da viabilidade técnica e financeira e (5) criação com redesenho dos processos e automação.

2.5.4 Pós-implantação do CSC

No pós-implantação do CSC, inicialmente pode parecer que o trabalho já está finalizado, porém insto não é verdade. Ainda existe muito para ser feito no sentido de gestão e governança de processos e pessoas, melhoria contínua, na tecnologia da informação e gestão de mudanças.

Englobando a gestão de processos e a governança, um CSC ao funcionar como um suporte às operações e processos organizacionais das diferentes unidades de negócio, deve funcionar de forma fluida, mudando e se adaptando conforme as necessidades da demanda (SAAVEDRA, 2014).

A melhoria contínua visa estruturar métodos para mudanças e gerenciar pequenas melhorias. Para isso faz se necessário valorizar as pessoas que fazem a diferença, ter a cultura de alta performance na organização e esse pensamento de melhoria deve estar claro para os colaboradores do CSC. Desta forma, a melhoria contínua contribui com a inovação e perpetuidade do CSC por meio do padrão criado e aprimorado (SAAVEDRA, 2014).

A gestão de mudanças envolve vária dimensões dentro da organização, as quais precisam ser tratadas concomitantemente, de forma a consolidar a implantação de um CSC e com o passar do tempo, o CSC amadurece e os benefícios são plenamente atingidos. (CAVALCANTE, 2019; MAGALHÃES, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo objetiva evidenciar as etapas a serem adotadas para atingir os objetivos propostos de maneira concreta, embasada nas técnicas mais adequadas para o levantamento dos dados, garantindo uma análise satisfatória.

O plano de ação está estruturado pela classificação da pesquisa; seguido pela unidade de análise dos dados; depois pelo instrumento que define as ações a serem executadas para atingir o objetivo do estudo, e por fim, o cronograma de planejamento do TCC.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Neste estudo, optou-se pelo delineamento de pesquisa como um estudo de caso, o qual possui algumas características essenciais, tais como: delineamento da pesquisa; preservação do caráter único do fenômeno pesquisado; investigação de um fenômeno contemporâneo; não separação do fenômeno do contexto; estudo em profundidade; e utilização de variados instrumentos de coleta de dados (GIL, 2008; GIL, 2009).

O estudo de caso em questão classifica-se como descritivo, uma vez que procura apresentar um relato minucioso de um fenômeno social (GODOY, 2006). Também se classifica como exploratório e único, uma vez que procura uma visão mais acurada sobre o problema e por se referir a uma única organização (GIL, 2009; GODOY, 2006).

Considerando as particularidades e a escolha do delineamento estudo de caso, o estudo de caso pode ser utilizado com a combinação de instrumentos de coleta de dados qualitativos e/ou quantitativos, contribui para a qualidade dos resultados obtidos e maior confiabilidade (EISENHARDT, 1989; GIL, 2002).

Para a abordagem quantitativa, fez-se uso de ferramentas e métodos de medição numérica (principalmente estatísticos) para definir com exatidão padrões de comportamento de uma população. No estudo em questão, a escolha do questionário com um instrumento de pesquisa possibilitou atingir um maior número de indivíduos e visou atender os objetivos propostos (GIL, 2008).

Para a abordagem qualitativa, que tem o objetivo central a explicação de um fenômeno social, reconhecendo a participação do pesquisador no campo de atuação, de forma próxima ao campo de pesquisa, tal como se apresenta em seu cotidiano (GODOI; BALSINI, 2012). No estudo em questão, essa abordagem trouxe um maior aprofundamento no estudo bem como o alcance dos objetivos estabelecidos na pesquisa.

A seguir, apresenta-se a categorização teórica da pesquisa.

Quadro 2 - Categorização teórica para classificação do procedimento metodológico

Questão Problema	**Objetivo Geral**	**Embasamento Científico**	**Categoria para análise**	**Autores**
Como o Grupo Empresarial se adaptou à implantação da Central de Serviços Compartilhados?	Avaliar o processo de implantação do CSC pelo Grupo Empresarial, à luz da capacidade de adaptação.	Capacidade Dinâmica	Capacidade Adaptativa	Wang; Ahamed (2007)
		Central de Serviços Compartilhados	Central de Serviços Compartilhados	Saavedra, (2014)

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A seguir apresenta-se a unidade de análise, universo e amostra.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE, UNIVERSO E AMOSTRA

A situação problema da pesquisa está direcionado à um Grupo Empresarial, fundada em 1962 na Cidade de Guarapuava-PR. Considerando a pluralidade e expansão dos negócios, em 2021 implementou o modelo CSC para a área administrativa, gerando assim, a necessidade de uma análise de sua adaptação, sendo o modelo teórico de Wang e Ahmed (2007).

Os serviços selecionados para serem incorporados no escopo do CSC são aqueles que possuem característica comuns a diversas áreas dentro do Grupo Empresarial e apresentam alto volume transacional, sendo operações de suporte a atividades mais estratégicas. O CSC do Grupo, chamado internamento de CSM (Central de Serviços Santa Maria), atualmente tem a estrutura de serviços compartilhados que incorpore das áreas: Financeiro, Fiscal/Contábil, Recursos Humanos, *Supply* e Tecnologia de Negócio.

O grupo empresarial conta com uma população média de 500 pessoas, sendo a grande maioria voltados para as áreas produtivas, com o envio do questionário pelo *Google Forms* nos e-mails dos colaboradores, teve-se 84 respondentes, número apresentado a diretoria do CSC e considerado um número muito bom.

3.3 FERRAMENTA PARA A COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados ocorreu, primeiramente com a pesquisa documental, a qual se estendeu durante todo o processo de estudo. Concomitantemente, foi desenvolvido, validado e

aplicado o questionário e posteriormente desenvolvido o roteiro de perguntas para a realização das entrevistas.

Para a pesquisa quantitativa, a ferramenta escolhida para a coleta de dados foi o questionário *survey*, entendida como a coleta de informações de indivíduos de forma direta (por meio de questionários, telefonemas, entrevistas pessoais, etc.) com o objetivo de se obter informações acerca dos próprios indivíduos (p. ex., suas características, opiniões ou comportamento em determinado contexto) ou da unidade social a que pertencem (FORZA, 2002).

A confecção dos questionários conta com a escala *Likert* (1932) de cinco pontos para definir as respostas que possuem cinco opções, sendo representadas pelo grau de concordância. Sendo que (1) não concorda, (2) concorda em pequena parte, (3) concorda em parte, (4) concorda em grande parte e (5) concorda totalmente.

O questionário foi construído a partir das características de um CSC e da CD, com questões pertinentes aos objetivos desta pesquisa, sendo realizado a validação com a gestão da área corporativa e com o analista de DHO da empresa em estudo. Após, foi realizado um pré-teste com alguns colaboradores da unidade de análise.

O questionário contém oito blocos, onde o primeiro se destina a coletar informações sobre os colaboradores respondentes; o segundo considera o processo de implantação do CSC; o terceiro bloco trata do desempenho da ferramenta Movidesk; o quarto bloco aborda as questões relacionadas as melhorias nos níveis de serviços; o quinto bloco trata do desempenho operacional; o sexto bloco aborda o nível de qualidade dos controles e das análises, o sétimo bloco aborda a adaptação do grupo empresarial com cultura do CSC. Ao final deixa-se um espaço para comentários e/ou sugestões.

A elaboração e aplicação do questionário foi realizada online por meio do *Google Forms*, e a tabulação e análise dos dados deu-se por meio dos programas estatísticos *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e RStudio. Através da estatística descritiva serão analisadas as dimensões de cada bloco do questionário. O alfa de Cronbach será utilizado para verificação da confiabilidade dos dados e análise de correlação das variáveis entre as dimensões (constructos) que agrupam questões que tratam do mesmo aspecto.

Durante o processo de pesquisa, foi realizado a utilização de múltiplas fontes de dados, sendo elas: documentação, registros em arquivos, entrevistas e diário de campo.

No Quadro 3, apresenta-se em síntese os procedimentos metodológicos.

Quadro 3 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Etapas	**Procedimentos**
Classificação	Quantitativa, com apoio de qualitativo
Natureza	Descritiva
Dimensão	Transversal
Unidade de Pesquisa	Grupo Empresarial de Guarapuava-PR; População média de 500
Instrumento de Pesquisa Quantitativo	Questionário Estruturado com mensuração por escala do tipo Likert
Instrumento de Pesquisa Qualitativo	Dados Primários: Entrevistas semiestruturadas; observação participante, artefatos físicos constatados e diário de campo. Dados secundários: Artefatos físicos constatados
Coleta de Dados	*Google Forms e Google Meet*
Técnica de análise de dados	Estatística descritiva Alfa de Cronbach Análise de correlação Análise de conteúdo (na parte qualitativa)
Ferramentas de análise	Software SPSS

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

No Quadro 4, apresenta-se as principais características dos entrevistados.

Quadro 4 – Características dos entrevistados

Entrevistado	**Cargo**	**Tempo de empresa**
X1	Coordenador Contábil	22 anos
X2	Coordenador CSC	2 meses
X3	Analista DHO	5 anos
X4	Coordenador de Tecnologia de Negócio	14 anos
X5	Analista de TN/Rede III	16 anos
X6	Lider do Registro Fiscal - Assistente Administrativo III	4 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A síntese do Quadro 3 e 4 se destinam a proporcionar uma melhor compreensão dos elementos que envolvem a pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a caracterização da unidade da pesquisa e detalha o processo de implantação do CSC, apresenta as características da amostra e o resultado da tabulação e análise dos dados.

4.1 Caracterização da Unidade de Pesquisa

Baseado em documentos disponibilizados na empresa em estudo e no diário de campo, apresenta-se os principais fatos da sua história. O Grupo Empresarial localizado no interior do

estado do Paraná, teve início das suas atividades em 1962, a princípio era uma serraria que atendia o mercado madeireiro nacional, passando a ser um grupo de quatro serrarias, uma usina hidrelétrica, uma fábrica de pasta mecânica, além de terras com reflorestamento.

Os anos 70 foram decisivos para a história do grupo em estudo, com o empreendedorismo nato do filho de pequenos agricultores do Goioxim-PR, que circulava com naturalidade pelos principais centros financeiros do país, buscando apoio para realizar uma indústria em família, levando o grupo a sair das cinco mil serrarias do Paraná para entrar no seleto grupo dos papeleiros (SANTA MARIA, 2022).

Em 1972, as primeiras partes da máquina batizada com o nome oficial de Máquina de Papel I chegaram à Guarapuava. Sendo que o fornecedor escolhido foi a Voith, apesar de ser a máquina mais cara do mercado no Brasil, a escolha se deve ao fato que a Voith apresentou mais tecnologia, por ter o pessoal da engenharia dando apoio e por ser multifuncional. Em 1974, a máquina foi colocada em funcionamento pela primeira vez (SANTA MARIA, 2022).

Aos poucos a Cia em estudo tornava-se respeitada no mercado nacional, competindo com outras grandes empresas. Nos anos 80, o papel de Guarapuava estava também no exterior.

Com as exportações crescendo e a empresa consolidando-se como líder nacional em papel monolúcido, era o momento de adquirir uma segunda máquina, a Máquina de Papel II. Finalizada sua instalação em 1982, juntamente com a nova fonte geradora, a Usina Hidrelétrica Curucaca. Com a usina a indústria tornava-se autossuficiente em recursos naturais, permitindo o grupo manter-se competitivo no mercado papeleiro (SANTA MARIA, 2022).

Enquanto o papel acompanhava as oscilações do mercado, o grupo decidiu diversificar os investimentos. Nos anos 90, expandiu-se a atividade agrícola e os negócios florestais.

Ao longo da sua história, escolha do equipamento mais caro do Brasil, salvou a empresa de períodos conturbados que marcaram o Brasil, tais como a crise do Governo Collor (de 1992 a 1994) e a Pandemia do COVID-19 (atingindo o Brasil início de 2020), pois as máquinas escolhidas podem fazer vários produtos ao mesmo tempo: papel monolúcido; papel offset; embalagem, além da capacidade de utilizar resíduos e aparas. (SANTA MARIA, 2022).

Diante da expansão e diversificação dos negócios, em 2020 iniciou-se os estudos para implementação do modelo de gestão CSC. Já no início de 2021 implementou-se o novo formato para a área de *backoffice,* permitindo assim, uma maior dinâmica nos mecanismos dos negócios, para aquisições, cisões e expansões geográficas utilizando premissas e práticas que definem o modo como a organização conduz os negócios diante dos demais *players* do mercado.

No Quadro 5, apresenta-se os marcos da história do Grupo Empresarial e no Apêndice 1, apresenta-se detalhadamente os acontecimentos históricos do Grupo, os dados desse

documento são resultados de uma pesquisa documental no acervo da empresa, no seu site e pela observação do ambiente.

Quadro 5– Contexto Histórico do Grupo Empresarial

Ano	Principais acontecimentos
1962	Iniciou suas atividades como serraria.
1970	Início dos projetos nos ramos do reflorestamento e da usina hidrelétrica.
1974	Início das atividades da fábrica de papel.
1990	Expansão do Agronegócio.
2016	Expansão do ramo de energia.
2016	Parcerias no ramo imobiliário.
2019	Reestruturação do Quadro Societário – Cisão
2020	Desenvolvimento de novos produtos na indústria de papel.
2021	Implantação do modelo de gestão CSC
2022	*Go live* da manufatura do Agronegócio. Início da construção da nova PCH.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos da empresa (2022)

De forma a apresentar mais detalhes da evolução do Grupo Empresarial no contexto histórico e de forma a fazer proveito do rico material disponibilizado pela organização, construiu-se o Apêndice 1.

A seguir discorre detalhadamente o processo de implantação e características do CSC no grupo empresarial em estudo.

4.2 Processo de Implantação e Características do CSC no Grupo Empresarial

Baseado no diário de campo, material fornecido pela organização e pelas entrevistas realizadas com os participantes (Quadro 4 e Apêndice 7), descreve-se como ocorreu o processo de implantação e as características do CSC.

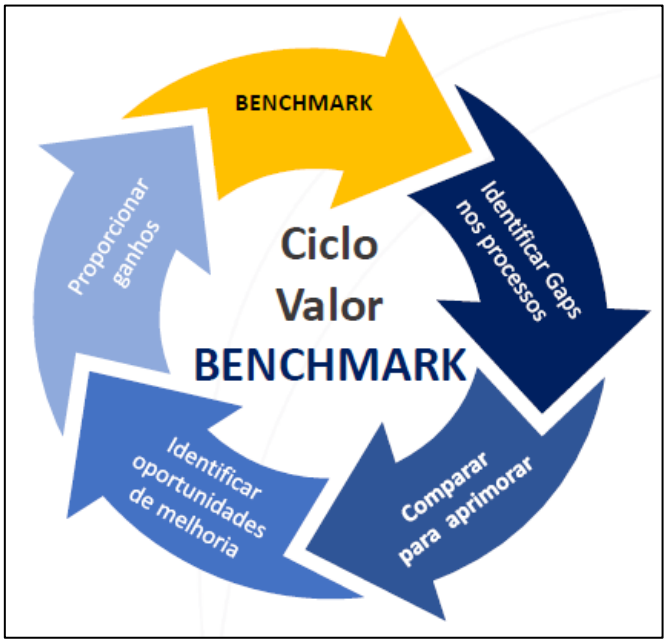
Como motivação para adoção do CSC no Grupo Empresarial de Guarapuava-PR, foram a padronização de procedimentos, a centralização das atividades de *back office,* o suporte para expansão dos negócios e pela condição de cada negócio focar na atividade fim.

Como estratégia inicial para implantação de uma Central de Serviços, em 2020 a diretoria direcionou o Coordenador e Analista da área de Tecnologia de Negócio (TN) para o início dos estudos e trabalhos. Esse trabalho teve início com a realização de *benchmark* em algumas grandes empresas que adotaram o modelo de CSC, com a finalidade de identificar os fatores que impactam a performance de um CSC, comparar como outros CSC´s/empresas efetuam seus processos/controles, desenvolver novas estratégicas e habilidades e buscar reduzir custos, otimizar tempo e ser assertivo nos processos. Informação coletada com o entrevistado X4 da área de Tecnologia de Negócio, segue fala:

> “Para que a gente pudesse executar esse projeto, nós procuramos empresas do mercado como Droga Raia do Brasil, Grupo Sada, Azul Linhas Áreas, a gente falou com o pessoal Burger King dentre várias empresas referencias do mercado que trabalham com CSC para entender como foi o processo de implantação, tendo em vista que o CSC não é só orientado a custo onde você só olha processo e tempo em movimento e sim a sustentação disso com pessoal capacitado.” (Entrevistado X4, 2022).

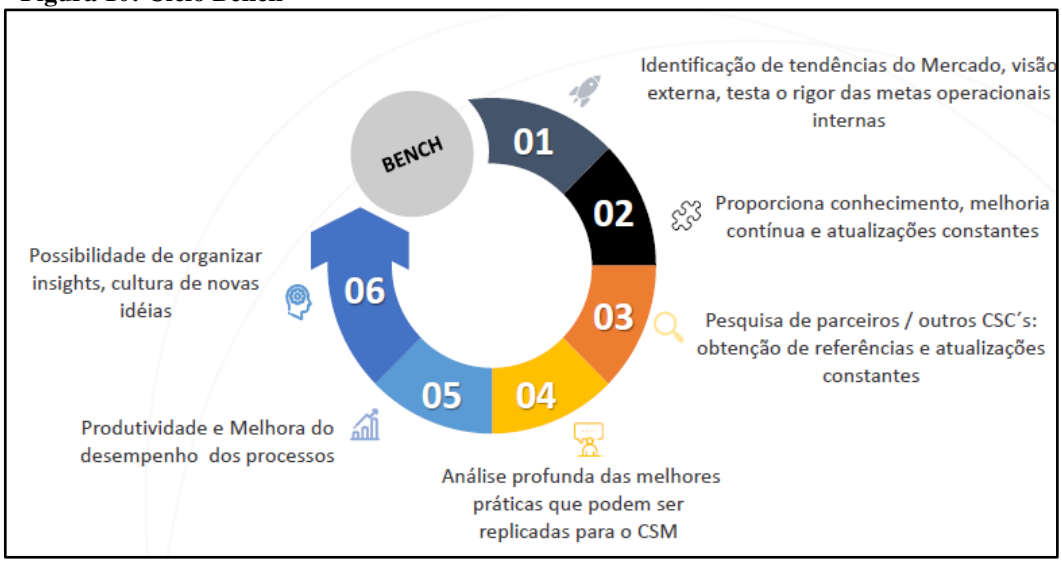
A seguir apresenta-se as Figuras 9 e 10, em que ilustram o ciclo do *benchmark* e os pontos principais observados pelos gestores da organização em estudo.

Figura 9: Ciclo *Benchmark*



Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos da empresa (2022)

Figura 10: Ciclo Bench



Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos da empresa (2022)

Tendo conhecimento de mercado, deu-se início as cotações e alinhamentos com consultorias e indicações de *softwares* que seriam imprescindíveis para a realização do projeto. Com o estudo de mercado realizado, a estratégia da diretoria foi a contratação da consultoria da IEG, com a consultoria foi realizado todo o mapeamento de processos e atividades do corporativo. A organização em estudo adotou a denominação de CSM (Central de Serviços Santa Maria) para a área que contempla a metodologia do CSC. Em complemento, segue fala do entrevistado X4 da área de Tecnologia de Negócio:

> "Outra das razões pela contratação dessa consultoria porque eles trouxeram parâmetros de benchmark de mercado por serviços, custo de pessoas, tempo em movimento por serviço." (Entrevistado X4, 2022).

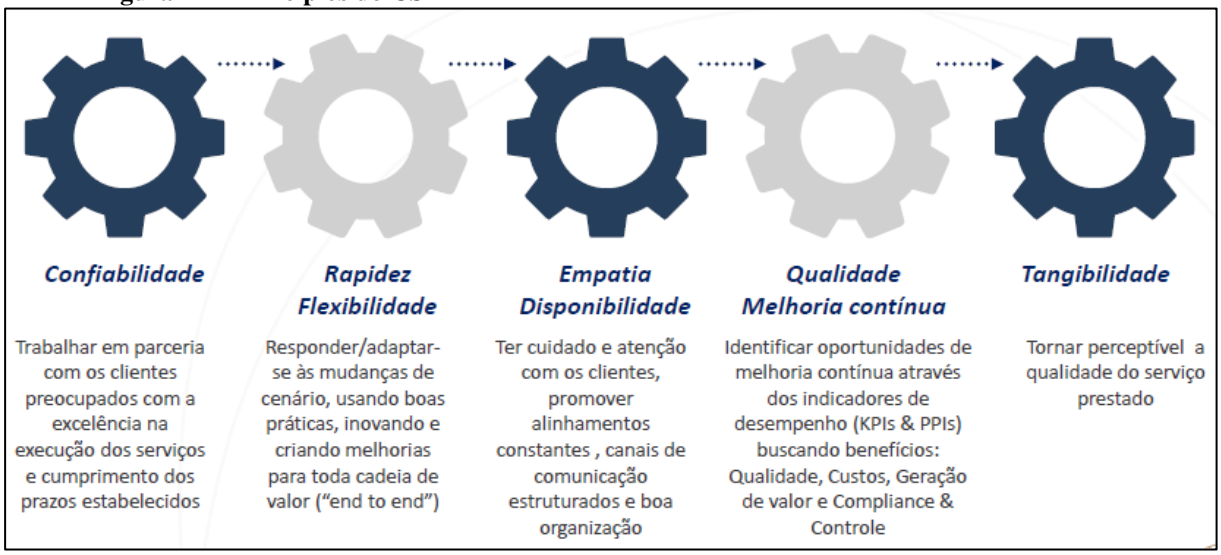
A consultoria prestou assistência e treinamento para os colaboradores, e durante o processo de aprendizado e integração da nova metodologia, desenvolveu-se os Princípios e a Missão, Visão e Valores do CSM para a nova área do Grupo Empresarial, conforme material disponibilizado pela empresa ilustrado nas Figuras 11 e 12.

Figura 11 – Missão, visão e valores do CSM

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados fornecidos da empresa (2022)

O estabelecimento da Missão, Visão e Valores (Figura 11) e dos Princípios (Figura 12) para a área do CSM, é um fator que contribui para a formação da cultura de CSC e para construir uma estrutura que garanta o aprimoramento profissional e o desenvolvimento de um time de alta performance, criando um ambiente de constante aprimoramento e inovação.

Figura 12 – Princípios do CSM



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados fornecidos da empresa (2022)

Em paralelo ao mapeamento das atividades, a área de TN (Tecnologia de Negócio) identificou uma nova tecnologia que dentro dos critérios de custo/benefícios que empresa estava em busca, a plataforma adotada foi a MoviDesk. De acordo com os entrevistados da área de TN, a introdução da nova tecnologia é de extrema importância para suporte e estruturação de base de dados, fluxo eletrônico, digitalização dos documentos e workflow, geração de informação (relatórios e indicadores) e confiabilidade da informação gerada. Em complemento, segue fala do entrevistado X4 da área de Tecnologia de Negócio:

> "Dentro do projeto foi escolhido a plataforma aonde processos que até então não existiam dentro do sistema a gente levou para essa plataforma de serviços, catálogo de serviços, e isso foi tudo orientando com catálogo específico, SLAs e diretrizes para que pudesse ser feito o controle dos serviços transacionais." (Entrevistado X4, 2022).

Com o mapeamento das atividades das áreas corporativas, e a plataforma MoviDesk disponível, desenvolveu-se o primeiro catálogo de serviços do CSM (Central de Serviços Santa Maria).

No mesmo espaço de tempo, a Diretoria direcionou trabalhos para a área de manutenção para a reformulação do novo ambiente de trabalho para o CSC, uma infraestrutura ampla e com capacidade para contemplar todas as áreas envolvidas na central.

Com o novo ambiente de trabalho reformulado, mapeamento dos processos e catálogo de serviços no Movidesk executados e treinamento com os colaboradores finalizado, em janeiro de 2021 o CSC teve oficialmente início das atividades. A princípio essa nova área absorveu os

serviços relacionados a finanças, contabilidade, recursos humanos, planejamento econômico e financeiro e tecnologia da informação.

Em novembro do mesmo ano, a diretoria juntamente com a consultoria contratada para assessorar esse processo de implantação, formularam algumas alterações no formato do CSC no grupo.

Foi realizado a inclusão de mais alguns serviços, tais como suprimentos, serviços ao cliente, e logística, serviços pertencentes ao *supply chain.* Com esse novo trabalho, teve-se implicações no organograma da área administrativa, passando a ter duas diretorias, uma direcionada para as atividades estratégicas e outra direcionada para as atividades transacionais, conforme esboçado no Apêndice 3.

No Quadro 6, apresenta-se a categorização dos principais processos do CSC e Corporativo do Grupo Empresarial em estudo, de acordo com a natureza de suas atividades (transacional e estratégica).

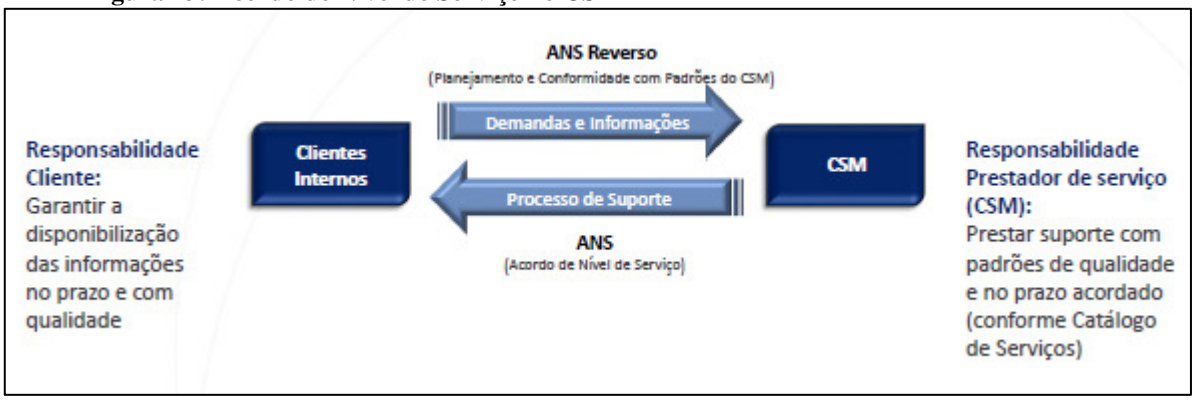
Quadro 6– Categorização dos processos

Contabilidade	**Financeiro**	**Recursos Humanos**	**Tecnologia da Informação**	***Supply Chain***
Transacionais				
- Suporte fiscal; - Registro fiscal.	- Contas a pagar; - Contas a receber; - Tesouraria; - Cobrança; - Cadastro de clientes.	- Folha de pagamento; - Benefícios; - Controle de férias; - Admissão, demissão, desligamento e realocação.	- Manutenção de sistemas; - Operação de data centers; - Segurança da informação.	- Suprimentos; - Serviços ao cliente; - Logística.
Estratégicos				
Contabilidade	**Financeiro**	**Recursos Humanos**	**Planejamento Econômico e Financeiro**	**Tecnologia da Informação**
- Suporte contábil e tributário; - Controle de ativos fixos; - Processamento de impostos; - Processamento de obrigações acessórias; - Relatórios Financeiros; - Emissão de CND (Certidão Negativa de Débito).	- Limite de crédito; - Análise de investimentos; - Relacionamento com acionistas; - Captação de recursos.	- Recrutamento e seleção; - Logística dos treinamentos corporativos; - Suporte e manutenção de dados pessoais; - Saúde e segurança; - Plano de carreira.	- Controle dos custos; - Planejamento orçamentário; - Reporte aos acionistas.	- Gerenciamento de problemas e incidentes; - Gerenciamento da capacidade e disponibilidade de redes e servidores e telefonia; - Desenvolvimento de sistemas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos da empresa (2022)

Atualmente o CSM, está trabalhando com a gestão de indicadores e ANS (Figura 13), *Key Performance Indicator* ou Indicador-chave de Desempenho (KPI), automação de processos, melhoria contínua, comunicação interna ativa, catálogo de serviços mais estruturado e detalhado.

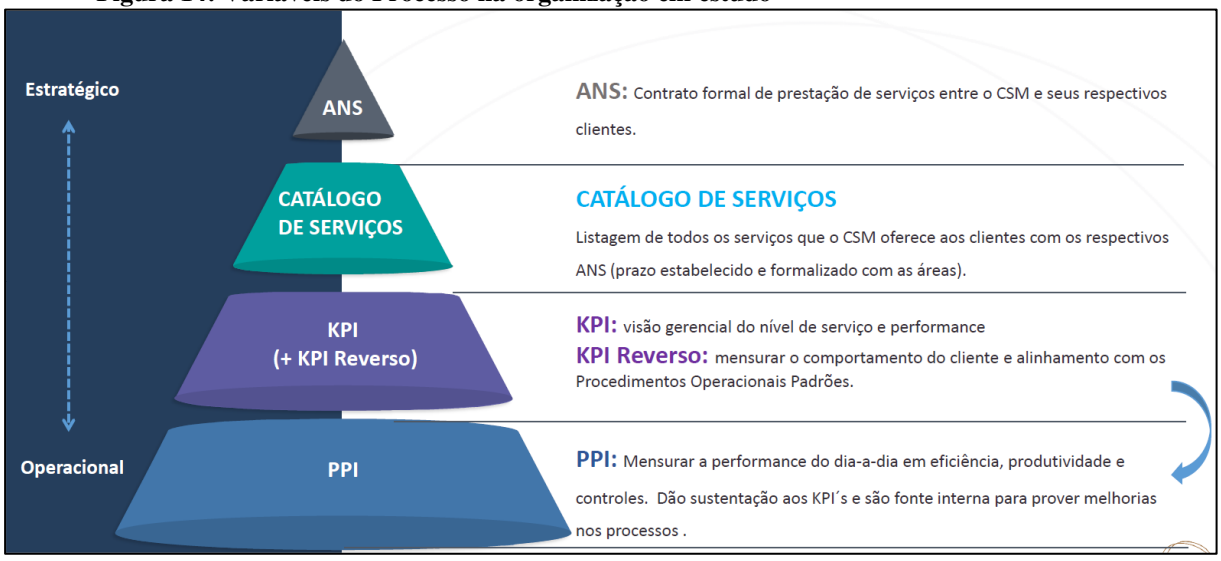
Figura 13: Acordo de Nível de Serviço no CSM



Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos da empresa (2022)

A Figura 14, ilustra as variáveis do processo, de forma a garantir o cumprimento da satisfação do cliente, melhorar a produtividade e custos.

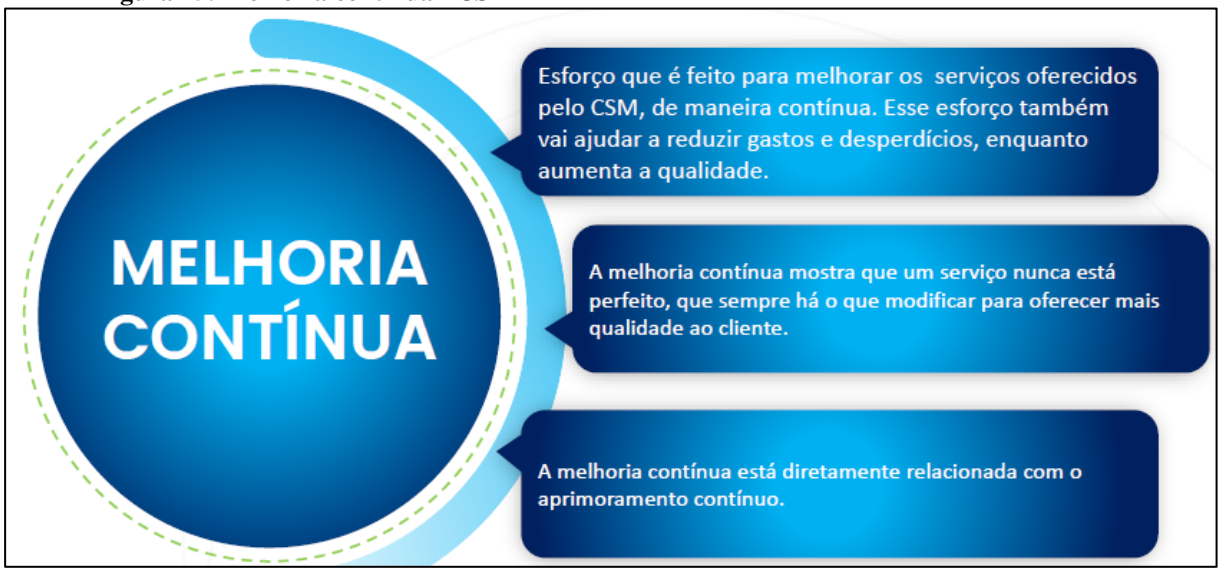
Figura 14: Variáveis do Processo na organização em estudo



Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos da empresa (2022)

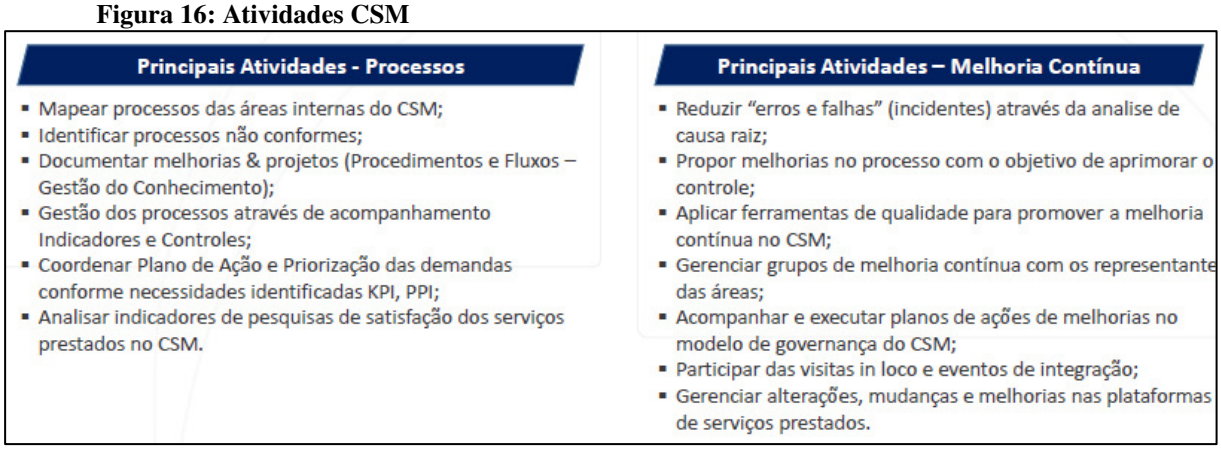
A melhoria contínua é um esforço realizado pelos colaboradores para melhorar os serviços oferecidos pelo CSM. Projetos de melhoria contínua dentro do CSM tem como objetivo o aumento da produtividade, redução de custos e eliminação de desperdícios, identificando oportunidades e garantindo oportunidades e a maior satisfação do cliente, conforme material fornecido para organização apresenta as Figuras 15 e 16.

Figura 15: Melhoria contínua - CSM



Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos da empresa (2022)

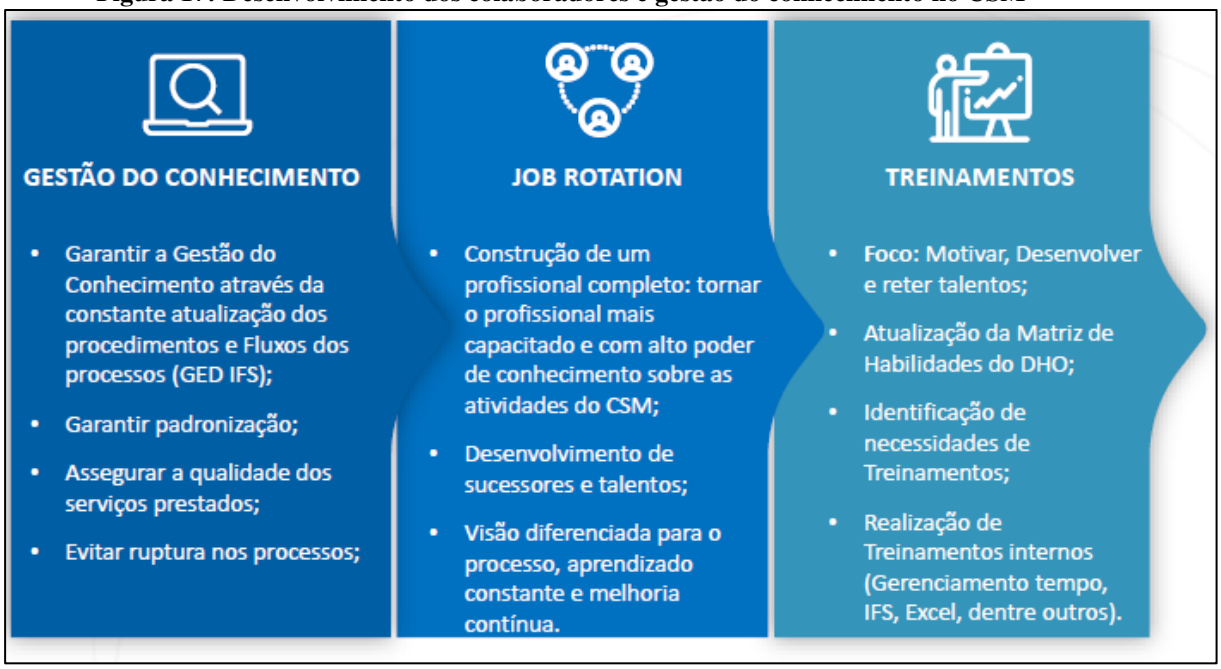
Figura 16: Atividades CSM



Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos da empresa (2022)

De forma a garantir a execução das atividades, a produtividade e entender as necessidades dos colaboradores a organização está investindo no desenvolvimento dos colaboradores e na gestão do conhecimento, conforme pode ser observado na Figura 17.

Figura 17: Desenvolvimento dos colaboradores e gestão do conhecimento no CSM



Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos da empresa (2022)

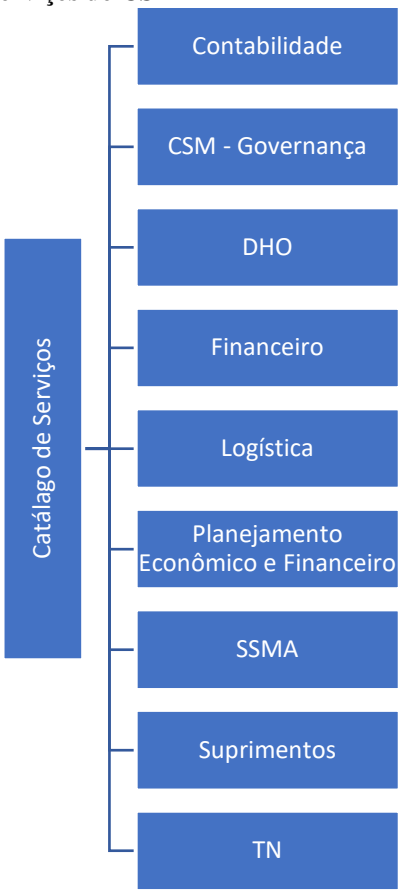
O CSC da organização está em fase de consolidação e fortalecimento da cultura de prestação de serviços. Em complemento, segue fala do entrevistado X4:

> "Toda mudança gera desconforto e resistência, então a gente criou um comitê junto com a consultoria para mitigar essas resistências internas onde nos focamos em verificar esses focos de resistências e tratar eles e fazer com que a adoção do CSC acontecesse. Então a gente tinha resistência de gestores, de pessoas que não queriam abrir ticket e seguir os processos e para nós foi um grande desafio e com isso a gente tratou junto com os gestores e também com a comunicação interna. (Entrevistado X4, 2022).

O catálogo de serviços é a listagem de todos os serviços que o CSM oferece aos clientes, cada serviço tem a atribuição de indicadores de desempenho. Além disso, selados acordos entre as partes (clientes do CSC e a própria equipe da Central) para a manutenção da qualidade dos serviços.

Na Figura 18 apresenta-se o catálogo de serviços do objeto de estudo, essa estrutura está na plataforma do MoviDesk.

Figura 18 – Catálogo de serviços do CSM



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados fornecidos da empresa (2022)

De acordo com os entrevistados da área de TN, o catálogo de serviços é baseado no mapa das atividades construído pela consultoria em conjunto com os colaboradores. Esse catálogo está em evolução, pois à medida que as áreas identifiquem a oportunidade de melhoria apresenta-se a sugestão e a área de TN adiciona no catálogo. Sempre buscando deixar clara as informações para os clientes internos.

No apêndice 5, apresenta-se o catálogo de serviços com mais detalhes, informações baseadas nos dados fornecidos pela empresa em pesquisa.

Por fim, percebeu-se que a organização em estudo possui predisposição em aprender e integrar conhecimento externo, bem como transformando as informações em conhecimento para a empresa. Isso se deu por meio de três processos: primeiro - reconhecimento e compreensão dos novos conhecimentos externos potencialmente valiosos por meio da aprendizagem exploratória; segundo – assimilação do conhecimento e terceiro – utilização do conhecimento em vista de criar conhecimentos e resultados comerciais. Essa habilidade é conceituada por Wang e Ahmed (2007) e Lane, Koka e Pathak (2006) como capacidade absortiva.

Dessa forma, no que se refere aos objetivos específicos de descrever o processo de implantação e averiguar o comportamento com uma capacidade dinâmica de acordo com Wang e Ahmed (2007) foi possível cumprir.

A seguir apresenta-se a caracterização da amostra da pesquisa.

4.3 Caracterização da Amostra

Este tópico aborda a caracterização da amostra coletada. O grupo empresarial conta com uma população média de 500 pessoas, sendo a grande parte dos colaboradores da área produtiva e por estes não fazerem parte do escopo da pesquisa, o questionário foi enviado pelo *Google Forms* para o 264 e-mail cadastrados na base de dados da organização, foi obtido um total de 84 questionários totalmente respondidos.

Feita a tabulação dos dados, foi possível identificar o perfil dos respondentes da pesquisa, como a idade do profissional, período em que está ativo na organização, a área de atuação na empresa e por fim seu grau de escolaridade.

Para as variáveis "Tempo de atuação na empresa (anos)" e Idade (anos) por Área calculou-se a média, para a variável "Área de atuação na empresa" a análise estatística realizada foi a Moda. Tabela 1.

Tabela 1: Variáveis tempo de atuação, idade e área de atuação

Média do tempo de atuação na empresa (anos):						
Agricultura	Corporativo	CSM	Energia	Florestal	Imobiliário	Papel
9,00	6,97	2.53	2,00	15,75	13,00	5,94
Média da idade (anos):						
Agricultura	Corporativo	CSM	Energia	Florestal	Imobiliário	Papel
38,40	32,52	27,22	28,00	36,50	47,00	36,41
Moda por área de atuação						
Agricultura	Corporativo	CSM	Energia	Florestal	Imobiliário	Papel
5	25	9	1	4	1	25

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Para a Variável "Escolaridade" tem-se como Moda a escolaridade Pós-Graduação Completo, ou seja, foi a categoria com maior número de respostas. Tabela 2.

Tabela 2: Variáveis número de respondentes por escolaridade:

Ensino Médio	Superior completo	Superior Incompleto	Graduação Incompleto	Pós-Graduação Completo	Mestrado
11	20	15	8	26	4

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Para a variável gênero, dos 84 respondentes, 20 são do sexo feminino e 64 do sexo masculino. Em entrevista com o Analista do DHO, esse percentual explica-se devido ao fato de que o maior número de atividades do Grupo Empresarial, são voltadas para trabalhos operacionais, tais como: operadores das máquinas na produção de papel; plantação/manejo/colheita no agroflorestal e; manutenção mecânica e civil.

De acordo com a informação disponibilizada pela área Gente e Gestão, atualmente o Grupo tem em torno de 72 mulheres no seu quadro de funcionários, sendo que na maioria com atividades são voltadas para as áreas de suporte administrativo.

A seguir apresenta-se a análise descritiva dos resultados.

4.4 Análise Descritiva dos Dados

Esta seção trata da estatística descritiva das variáveis que compõe cada uma das dimensões definidas a priori e inseridos no instrumento de coleta de dados, conforme consta no Apêndice 2. A estatística descritiva consiste na apresentação e análise da média e desvio-padrão, como medida de dispersão.

Para verificação da consistência interna de cada uma das dimensões foi feita a partir do teste do Alfa de Cronbach. Segundo HAIR *et al.* (2005), coeficientes acima de 0,07 para o Alfa de Cronbach indicam consistência adequada.

A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva da primeira dimensão constante no questionário, referente ao processo de implantação do CSC.

Tabela 3: Primeira Dimensão

	Dimensão: Processo de implantação do CSC.	**Média**	**Desvio Padrão**
01	Considero que surgiu dificuldades durante o processo de implantação do CSM.	3,50	1,146
02	Considero que as dificuldades durante o processo de implantação do CSM foram tratadas.	3,68	0,920
03	Considero que após o tempo de funcionamento do CSM, ocorreu alguma alteração ou aprimoramento em relação ao processo de implantação.	3,82	0,867
04	Considero que atualmente, o CSM na empresa pode ser considerado efetivamente implantado.	3,63	1,095
05	Considero que atualmente o CSM dispõe de uma infraestrutura satisfatória.	3,62	0,993

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O teste do Alfa de Cronbach (HAIR *et al.* 2005) resultou em um coeficiente de 0,362, muito abaixo do aceitável. No entanto, o próprio SPSS avalia quais variáveis podem estar comprometendo a confirmação da consistência interna e, neste caso, a indicação de retirada da

variável 01, o que elevaria o coeficiente para 0,735, acima do limite mínimo aceitável. Desta forma, a variável 01 será desconsiderada para o restante das análises.

Avaliando os valores da média percebe-se que as 4 variáveis restantes na Tabela 2 (variáveis 02 a 05) apresentam médias similares, com um leve destaque para a variável 03. No entanto, todas elas estão entre os pontos 3 e 4 da escala, tendendo ao ponto 4 (concorda em grande parte). Já em relação ao desvio-padrão, percebe-se que o nível de coesão dos respondentes é muito próximo em todas as variáveis.

No que tange ao CSC, sua implantação pode ser bastante difícil devido as modificações na forma de trabalho das empresas e na forma de trabalhar das pessoas. Pensando nisso, a gestão do grupo empresarial em estudo, contratou uma consultoria que realizou um plano de implantação e ainda um plano de gestão das mudanças adequando à cultura da empresa. A partir dos estudos, mapeamento dos processos, escopo do CSM e do projeto aprovado, foi realizado a definição da infraestrutura necessária e local do CSM, com essas definições um ambiente amplo e com design inovador foi construído. Para Saavedra (2014), essas características representam a "Onda Zero", que consiste na etapa de planejamento e análise de viabilidade, ou seja, a etapa que antecede a implantação do projeto de CSC.

Após a confirmação da viabilidade do projeto, os esforços foram voltados para a centralização das atividades que fazem parte do escopo do CSM, com isso obtêm-se sinergia entre os processos, tendo ganho de escala. Ao longo de mais de um ano de CSM os processos tornaram-se mais padronizados e estáveis, o modelo de gestão foi definido, foi estabelecido os acordos de níveis de serviços e o estabelecimento de indicadores de performance. A amostra da pesquisa mostra que os colaboradores da empresa concordam em grande parte que o CSM está implantado. Segundo Saavedra (2014) essas características representam a "Primeira Onda".

Dessa forma a dimensão Processo de implantação do CSC, contempla a etapa que antecede a implantação e a primeira etapa pós-implantação do CSC, o que vai de encontro com a cognitiva, a identificação, assimilação e exploração do conhecimento, citada por Cohen e Levinthal (1990) e segundo Wang e Ahmed (2007) trata-se do fator componente do ambiente organizacional na abordagem das características comuns da capacidade absortiva.

A dimensão seguinte, referente ao desempenho do Movidesk, tem suas variáveis apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4: Segunda Dimensão

	Dimensão: Desempenho do Movidesk	Média	Desvio Padrão
06	Considero que surgiu dificuldades durante a implantação do Movidesk.	3,42	1,078

	Dimensão: Desempenho do Movidesk	Média	Desvio Padrão
07	Considero que as dificuldades que surgiram durante a implantação do Movidesk foram tratadas.	3,74	0,907
08	Considero que a ferramenta Movidesk possui o desempenho necessário para os trabalhos desenvolvidos no CSM.	3,80	0,889
09	Considero que o Movidesk contém um catálogo de serviços prático e claro.	3,45	0,897
10	Percebo que a multiplicidade (diversidade) do catálogo de serviços do CSM influencia positivamente as entregas da minha equipe.	3,64	0,873
11	Considero que o Movidesk é um facilitador para a execução das atividades do CSM.	3,96	0,884
12	O CSM utiliza tecnologias que influência a qualidade dos serviços prestados.	3,83	0,819

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Inicialmente se verificou a consistência interna desta dimensão, sendo que o coeficiente do Alfa de Cronbach (HAIR *et al.* 2005) foi de 0,796. No entanto, o SPSS sugere a exclusão da variável 06 para que o coeficiente se eleve para 0,902. Assim, as análises subsequentes irão desconsiderar esta variável.

Em relação as médias, estas tiveram uma variação um pouco maior que na dimensão anterior, com destaque para a variável 09 que teve uma média ligeiramente abaixo das demais e a variável 11 ligeiramente acima das demais, mas todas com médias entre os pontos 3 e 4 da escala, em sua maioria próximas tendendo ao ponto 4 (concorda em grande parte).

Já em relação ao desvio-padrão, percebe-se que o nível de coesão dos respondentes é muito próximo em todas as variáveis. A amostra da pesquisa mostra que os colaboradores da empresa concordam em grande parte que a ferramenta adotada atendimento aos clientes é um facilitador e influência na qualidade dos serviços prestados.

Nesse sentido, definir a tecnologia necessária para a realização do projeto de implantação de um CSC é primordial, dessa forma a gestão definiu como a plataforma de atendimento aos clientes a Movidesk. A definição de um ERP único para os processos, para Saavedra (2014), é uma premissa para a implantação do CSC, em função da segurança que um banco de dados único fornece e da fácil integração ente as unidades de negócio, dessa forma, a definição do ERP faz parte da “Onda Zero” e ser aprimorado na “Primeira Onda”.

A plataforma da Movidesk comporta todo o catálogo de serviços, indicadores de performance, SLA, monitoramento, sistema de aprovações e ainda é um estabelecimento de comunicação entre os “clientes” e a Central.

Pensando na melhoria contínua e em atuar em conformidade com as melhores práticas do mercado, a consultoria contratada realizou todo o treinamento da metodologia e das ferramentas de trabalho. A área da TN fornece todo o suporte e estruturação da base de dados, fluxo eletrônico, gestão de documentos, geração de informação e sempre buscando novas

tecnologias para agregar valor ao negócio e para segurança da informação da informação gerada.

Para Magalhões (2009) a utilização de Tecnologia da Informação no CSC é uma forma de reduzir custos e agregar valor ao negócio. No Quadro 7, apresenta-se em síntese algumas caraterísticas tecnológicas identificada no CSM em estudo.

Quadro 7 – Tecnologias no CSM em estudo

Tecnologias mais importantes no CSM	
	ERP
	Fluxo eletrônico de documentos (Workflow)
	Análise de dados e Ferramenta para elaboração de relatórios
	Digitação de documentos (GED)
	Base de dados
	Pagamentos via Internet
	Aquisição via Internet
	Call Center

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Ter uma tecnologia rápida, confiável e com os indicadores e relatórios automatizados conforme a necessidade do usuário, aliado com treinamentos e gestão do conhecimento, impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados. Dessa forma a competência da organização em desenvolver produtos e serviços, novas fontes de suprimento e novas formas organizacionais estão alinhados a orientação da capacidade de inovação, ainda, segundo Wang e Ahmad (2007), quanto mais inovadora uma empresa é, mais ela possui capacidades dinâmicas.

A próxima dimensão, referente as melhorias nos níveis de serviços, tem suas variáveis apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5: Terceira Dimensão

	Dimensão: Melhorias nos níveis de serviços	**Média**	**Desvio Padrão**
13	Considero que houve uma melhoria na qualidade dos serviços desenvolvidos pós-implantação do CSM.	3,89	0,878
14	Considero que devido a capacidade profissional, o CSM fornece serviços especializados.	3,74	0,933
15	Considero que os serviços prestados pelo CSM são desenvolvidos com maior agilidade e qualidade.	3,79	1,031
16	Considero que otimizo as atividades de minha área com o apoio dos processos padronizados do CSM.	3,67	0,936

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A consistência interna desta dimensão, a partir do Alfa de Cronbach (HAIR *et al.* 2005), foi de 0,893, sendo que não houve indicação do SPSS de exclusão de alguma variável desta dimensão. Assim, as análises subsequentes irão considerar as quatro variáveis nesta dimensão.

Em relação a média das variáveis, estas são próximas e seguem praticamente o mesmo padrão das variáveis que compõe as dimensões anteriores, ou seja, entre os pontos 3 e 4 da escala, em sua maioria próximas tendendo ao ponto 4 (concorda em grande parte).

Já em relação ao desvio-padrão, percebe-se que o nível de coesão dos respondentes é muito próximo em todas as variáveis.

Uma das questões vitais para o sucesso do CSC é o estabelecimento de um nível adequado de relacionamento entre o CSC e seus "clientes" e ter um bom desempenho operacional (SAAVEDRA, 2014). De acordo om Martins e Amaral (2008), cada organização precisa encontrar a melhor forma de fazer a abordagem.

Para a organização em estudo, ter profissionais qualificados, capaz de garantir as entregas com agilidade e qualidade, é peça fundamental para a melhoria dos níveis de serviços nos processos. Resultado disso, que na amostra da pesquisa, grande parte dos colaboradores concorda que houve melhora na qualidade dos serviços prestados pelo CSM. Aliado a isso, contar com a flexibilidade das equipes do CSM no sentido de modificarem suas atividades para o novo contexto tecnológicos dos processos e estarem preparados com uma boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, adaptabilidade, faz do Centro de Serviços Compartilhados mantem sua estrutura eficiente e produtiva.

Para Saavedra (2014), logo após a consolidação dos resultados da "Primeira Onda", na "Segunda Onda" é possível observar um acréscimo na eficiência dos processos centralizados. Entretanto o autor, faz um alerta para essa etapa em que questões culturais que ainda podem estar conflitantes e o pessoal envolvido ainda precisa de sensibilização e convencimento.

A dimensão referente ao desempenho operacional, tem suas variáveis apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6: Quarta Dimensão

	Dimensão: Desempenho operacional	**Média**	**Desvio Padrão**
17	Eu percebo que a capacidade de implementação de soluções tecnológicas do CSM melhora a flexibilidade dos atendimentos prestados.	3,89	0,905
18	Considero que quando utilizo os serviços do CSM percebo a importância da capacitação profissional na velocidade da entrega dos serviços.	4,02	0,864
19	Considero que os processos do CSM estão padronizados.	3,67	0,948
20	Percebo que a diversidade de processos padronizados do CSM gera maior confiabilidade na prestação de seus serviços.	4,11	0,836
21	Considero que a capacidade de padronização dos serviços prestados pelo CSM, torna as entregas mais confiáveis.	4,11	0,745
22	Eu percebo a relação entre a capacidade de padronização do CSM e qualidade dos serviços prestados.	3,96	0,719

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O coeficiente de 0,912 confirma a consistência interna desta dimensão, a partir do Alfa de Cronbach, sendo que não houve indicação do SPSS de exclusão de alguma variável desta dimensão.

Em relação a média das variáveis, estas diferem um pouco das demais apresentadas anteriormente, especialmente no que se refere a três destas que estão acima do ponto 4 da escala (concordo em grande parte). Em relação ao desvio-padrão, percebe-se que o nível de coesão dos respondentes é muito próximo em todas as variáveis, indicando um bom nível de coesão.

A amostra da pesquisa, demonstra o reconhecimento da importância da capacitação profissional, pois com o conhecimento, com habilidades e atitudes, são gerados serviços de qualidade. Com as competências essenciais definidas a partir do entendimento do negócio da empresa, com o seu propósito, suas estratégicas, seus princípios e com os seus processos, o pilar de gestão de competências identifica as potencialidades e carências dos profissionais. Permitindo um impacto decisivo na motivação, na produtividade, na retenção de talentos e o comprometimento dos colaboradores. Reflexo disso está na instrução de escolaridade dos colaboradores da amostra, onde 87% possuem ou estão cursando o nível superior

Na organização em estudo, trabalhar com a cultura de prestação de serviços nas unidades da corporação, impacta na motivação, na produtividade, no compartilhamento do conhecimento e na qualidade das análises. E quando a adaptação do sistema e a mudança cultural estão alinhadas a organização, esta está apta para aproveitar os benefícios do CSC, caraterísticas da "Segunda Onda" por Saavedra (2014).

A quinta dimensão, que diz respeito ao aumento dos controles e das análises, tem suas variáveis apresentadas na Tabela 7.

Tabela 7: Quinta Dimensão

	Dimensão: Aumento dos controles e das análises	**Média**	**Desvio Padrão**
23	Considero que depois de criado o CSM, o nível de qualidade dos controles e das análises aumentou.	3,87	0,803
24	Considero que os controles executados pelo CSM estão alinhados com as políticas internas.	3,87	0,847
25	Considero que o CSM apoia os controles e as análises executadas.	3,92	0,881
26	Eu confio nas entregas dos serviços do CSM.	4,05	0,790
27	Considero que com a utilização dos serviços prestados pelo CSM, a minha gerência pode focar no seu core business.	3,98	0,878

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O coeficiente de 0,847 confirma a consistência interna desta dimensão, a partir do Alfa de Cronbach, sendo que não houve indicação do SPSS de exclusão de alguma variável desta dimensão.

Em relação a média das variáveis, estas são próximas e seguem praticamente o mesmo padrão das variáveis que compõe as dimensões anteriores, ou seja, entre os pontos 3 e 4 da escala, em sua maioria próximas tendendo ao ponto 4 (concorda em grande parte), sendo que uma delas ficou um pouco acima deste ponto.

Em relação ao desvio-padrão, percebe-se que o nível de coesão dos respondentes é muito próximo em todas as variáveis, indicando um bom nível de coesão.

A amostra da pesquisa, demonstra que com a segregação dos processos, eliminação da redundância de ingresso de dados, consolidação de dados em uma única base e a adoção de melhores práticas, as áreas tiveram aumento no monitoramento de controles e análises, ao mesmo tempo o CSM aproxima cada vez mais de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam. Dessa forma, a organização apresenta ganhos de escala e melhoria e conformidade dos processos, características da "Segunda e da Terceira Onda" por Saavedra (2014),

A última dimensão, que diz respeito ao processo de adaptar-se às mudanças de cenário para o CSC, tem suas variáveis apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8: Sexta Dimensão

	Dimensão: Processo de adaptar-se às mudanças de cenário para o CSC	Média	Desvio Padrão
28	Considero que o grupo empresarial teve dificuldades relacionadas com a transposição de barreiras culturais.	3,73	0,986
29	Considero que as dificuldades relacionadas a transposição de barreiras culturais foram tratadas.	3,56	0,949
30	Considero importante o papel das lideranças da empresa no gerenciamento do processo de implantação e manutenção do CSM e na transformação cultural envolvida.	4,30	0,788
31	Considero que os gestores são capazes de incentivar e motivar suas equipes no processo de adaptação com a cultura do CSM.	3,89	0,970
32	Considero que o grupo empresarial tem uma comunicação efetiva no processo de adaptação com o CSM.	3,61	1,064
33	Considero que o grupo empresarial é flexível, adaptável e disposto a mudar.	3,89	1,064
34	Considero que o grupo empresarial responde às mudanças de cenário, usando boas práticas, inovando e criando melhorias para toda cadeia de valor.	3,94	0,974
35	Considero que hoje o grupo empresarial está adaptado a cultura do CSM.	3,75	0,992

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O teste Alfa de Cronbach desta dimensão resultou em um coeficiente de 0,822, sendo que não houve indicação do SPSS de exclusão de alguma variável desta dimensão.

Em relação a média das variáveis, a maioria delas estão entre os pontos 3 e 4 da escala, tendendo ao ponto 4 (concorda em grande parte), no entanto as variáveis 29 e 32 estão ligeiramente abaixo das demais, enquanto a variável está acima deste ponto da escala, sendo a maior média dentre todas as variáveis.

Em relação ao desvio-padrão, percebe-se que o nível de coesão dos respondentes é muito próximo em todas as variáveis, indicando um bom nível de coesão.

Em um contexto de criação de um CSC dentro de uma empresa, segundo Saavedra (2014) as mudanças são temas delicados e precisam atenção especial. Desde a introdução de uma cultura de prestação de serviços, passando pela geração de ferramentas de mudanças, até o levantamento de competências individuais, qualquer situação gera insegurança nos colaboradores. O gerenciamento de mudanças é um processo estruturado, existindo qualquer mudança na empresa, a base de recursos anterior e as novas combinações de recursos se correlacionam com uma mudança em sua adaptabilidade (ALI; SUN; ALI, 2017).

A sexta dimensão ainda com características da "Segunda e Terceira Onda" por Saavedra (2014), o grupo empresarial em estudo, empregou alguns artifícios, como a criação de uma identidade visual e a modernização do ambiente de trabalho. Para esse processo o comprometimento da gerência é fundamental, esse comprometimento se traduz na disposição da liderança em participar ativamente das mudanças e gerenciar a transformação cultural. O CSM em estudo, contou com um planejamento adequado, determinando etapas e objetivos claros a serem alcançados, além de uma comunicação alinhada com a diretoria da empresa.

O apoio da alta direção é imprescindível para a execução do projeto de implantação do CSM no Grupo empresarial. Esse comprometimento da alta administração se traduz na participação ativa dos colaboradores na mudança e na transformação cultural.

A amostra manifesta a percepção dos colaboradores da organização, que concordam em grande parte que a organização é capaz de aprender de forma mais rápida está disposta a experimentar novos projetos e captar oportunidades de mercado e tecnologias para o desenvolvimento e a implementação de ideias inovadoras. Sendo a tecnologia e o conhecimento são fortes motivadores na orientação da adaptação organizacional, sendo esses aspectos da capacidade de adaptação, segundo Beckman, Haunschild e Phillips (2004).

Acredita-se que o grupo empresarial demonstra sua busca efetiva e intencional em aproveitar as oportunidades, flexibilizando estratégias, reconfigurando estruturas, processos e valores culturais, levando em consideração o ambiente interno e externo, sendo essas as características da Capacidade Adaptativa segundo Wang e Ahamed (2007).

Dessa forma, foi possível cumprir os objetivos específicos propostos nesta pesquisa, em analisar o comportamento com uma capacidade dinâmica de acordo com Wang e Ahmed (2007) e analisar o processo de adaptação a partir da implantação do CSC.

4.5 Análise das dimensões

O passo seguinte nas análises consiste na composição das dimensões a partir das médias das variáveis que as compõe, desconsiderando as duas variáveis (01 e 06) que foram retiradas das análises por comprometer a consistência interna das respectivas dimensões. Assim, as dimensões passam a ter as médias indicadas na Tabela 9.

Tabela 9: Composição das dimensões

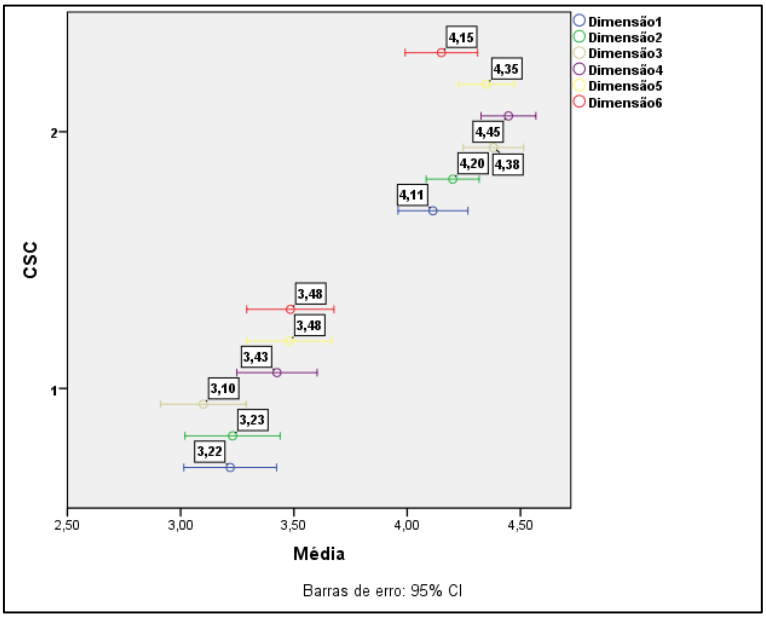
Dimensão	Média	Desvio-padrão
Processo de implantação do CSC.	3,69	0,726
Desempenho do Movidesk	3,74	0,719
Melhorias nos níveis de serviços	3,77	0,823
Desempenho operacional	3,96	0,700
Aumento dos controles e das análises	3,94	0,662
Processo de adaptar-se às mudanças de cenário para o CSC	3,83	0,652

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A amostragem manifesta a percepção de que as dimensões (Processo de implantação, Desempenho do Movidesk, Desempenho operacional, Aumento de controles e análises e Adaptação a mudanças), estão em grau de concordância em grande parte. Os indicadores apontam que as capacidades da organização estão de acordo com o comportamento orientado para uma Capacidade Dinâmica, explanado por Wang e Ahamed (2007) a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chaves em resposta às mutações do ambiente, para então atingir e sustentar a vantagem competitiva.

Avançando um pouco mais nas análises, buscou-se classificar os respondentes em função de suas respostas às questões agrupadas nas seis dimensões por meio da Análise de *Cluster*, utilizando-se a distância euclidiana quadrada como método de medição do intervalo e o método de Ward como método agrupamento dos dados. Assim, os respondentes foram agrupados em dois agrupamentos, conforme apresentado na Figura 19.

Figura 19 – Análise de *Cluster*



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na Figura 19 estão caracterizados os dois agrupamentos, sendo que no agrupamento 1, que apresenta os respondentes com médias menores nas seis dimensões, totalizando 40 indivíduos, enquanto o agrupamento 2, que apresenta médias maiores nestas mesmas seis dimensões, consiste em 44 indivíduos. Destaca-se que as médias de cada dimensão entre os dois agrupamentos são estatisticamente diferentes, tendo a confirmação desta diferença pelo teste t para amostras independentes.

Uma sugestão para a diferença para os dois agrupamentos, é relatado por Saavedra (2014) como o "Vale do Desespero", esta fase encontra-se na "Terceira Onda", nesse momento ainda está pendente a resolução de questões conflitantes entre o pessoal, podendo ser questão cultural ou na comunicação.

Para Saavedra (2014), nesse processo de transição e amadurecimento, ainda existem questões pendentes de comunicação interna, questões de adaptação cultural e o pessoal envolvido necessita de sensibilização e convencimento. Essa fase deve ser bem tratada, buscando soluções criativas e eficientes.

Dessa forma, foi possível complementar o cumprimento dos objetivos específicos propostos nesta pesquisa, em analisar o comportamento com uma capacidade dinâmica de acordo com Wang e Ahmed (2007) e analisar o processo de adaptação a partir da implantação do CSC.

Em complemento a essas questões conflitantes, o tópico a seguir apresenta a análise dos comentários deixados nos questionários.

4.6 Análise dos comentários dos respondentes

Por último, analisa-se o oitavo bloco, espaço reservado para que os respondentes possam deixar seus comentários.

Este espaço está reservado para que você possa fazer algum comentário, reclamação, elogio ou sugerir algo que considera importante e não foi abordado pela pesquisa:

Os 84 respondentes deixaram comentários de elogios e sugestões para o CSC, sendo estes apresentados na integra no Apêndice 6. Nesse capítulo, apresenta-se os comentários que mais teve destaque junto aos entrevistados.

A sugestão de um respondente é a criação de uma área específica para os cadastros:

> Criar setores específicos para algumas atividades operacionais (cadastro por exemplo), muitas áreas são envolvidas hoje para criar um cadastro, dispendendo tempo para tarefas que as vezes ficam fora do foco. Ter mais mão de obra disponível ou tratar da especialização de algumas áreas. (Informação descrita no questionário, 2022).

Ao ser apresentado essa sugestão ao Coordenador contábil, teve-se conhecimento que essa necessidade já está em fase de resolução, pois a organização já está construindo uma central de cadastros dentro do CSM. A central de cadastro comportará os cadastros de fornecedores, clientes e cadastros de materiais. Esse novo colaborador iniciará suas atividades nessa função em agosto/2022.

Outro comentário, foi em relação ao tempo necessário para abertura de tickets para o registro fiscal:

> Vejo que foram automatizadas algumas atividades e criado fluxo para outras. Porém existem atividades que são muito morosas e acabam tomando um tempo desnecessário de quem abre os tickets, exemplo registro de notas fiscais. (Informação descrita no questionário, 2022).

De acordo com a líder do registro fiscal, houve uma mudança no processo de envio de notas fiscais para o registro fiscal, antes da implantação do CSC, as notas eram enviadas fisicamente, com assinatura de protocolo e validação dos gestores no próprio documento físico. Atualmente, no catálogo de serviços, cada nota precisa de um ticket, passando por aprovação do gestor da área solicitante no próprio Movidesck. As informações de ordem de compra, fornecedor, vencimento, empresa do grupo e valor precisa estar no ticket para que o registro fiscal realize o trabalho de forma assertiva e ágil.

As notas fiscais, após serem registras ficam salvas no gerenciador de documento (GED), evitando assim acúmulo de documentos físicos, mudança essa realizada após a implantação do CSC.

A pesquisa também identificou que existe colaboradores que não estão familiarizados com a metodologia de um CSC, segue comentários que evidenciam esse ponto:

> CSM foi implantado e não foi feita nenhuma reunião com a parte de usuário para adaptação e tratativa de alguns erros. Também não foi solicitado a participação dos usuários para dar ideias do uso. Processo esse simples de melhoria de um sistema que foi criado por uma equipe técnica onde os "usuários" percebem melhorias para o processo e não são capitadas. (Informação descrita no questionário, 2022).
>
> Na minha área, implantação do CSM ocorreu durante a pandemia e mudança de gestão. Não participei do processo de implantação e por esse motivo processo de aprendizado foi no modelo fazendo e aprendendo. Embora a ferramenta seja objetiva, teve tickets/casos para corrigir. (Informação descrita no questionário, 2022).
>
> Em virtude do meu tempo de empresa, menos de um ano, ou seja já estava implementado quando cheguei, considero o CSM um facilitador no que diz respeito a solicitação dos serviços, e uma plataforma de fácil acesso, o que faz os processos serem executados dentro de um mesmo padrão, algo que difere muito e de forma positiva, de outras empresas onde trabalhei. (Informação descrita no questionário, 2022).
>
> Falta treinamento e esclarecimentos das políticas e do fluxo dos processos do CSM. (Informação descrita no questionário, 2022).

Em entrevista com o Coordenador de CSM, os comentários apresentados chamaram atenção, pois veio à luz que os colaboradores contratados após a implantação da Central de Serviços Compartilhados ou que por algum motivo não participaram dos treinamentos iniciais, carecem de treinamento da metodologia, do fluxo das atividades da organização e das políticas dos departamentos. Esse ponto será tratado pelo Coordenador de CSM juntamente com a equipe de integração e treinamentos da organização.

A coordenação do Grupo Empresarial em estudo, considerou a pesquisa de grande importância, para identificar pontos a serem melhorados e ter conhecimento de como os colaboradores estão adaptados com o novo formato corporativo.

Os resultados da pesquisa e todos os comentários foram apresentados aos entrevistados, de forma a demonstrar as conquistas da área de CSC na organização e, de forma a melhorar nos pontos sugeridos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta uma sintetização dos resultados obtidos na pesquisa, tendo como objetivo analisar o processo de adaptação com a implantação de CSC em um Grupo empresarial de Guarapuava-PR. Com a questão de pesquisa, pautada em responder, como está o processo de adaptação do Grupo empresarial com a implantação da Central de Serviços Compartilhados?

Desta forma, buscou-se contribuir de forma a diminuir a lacuna da investigação empírico-teórico em relação à teoria da capacidade adaptativa, a partir da proposta de analisar a adaptação de grupo empresarial com a implantação de CSC. O assunto CSC, possui restrito tratamento em publicações literárias, e não muitos estudos de dissertações e teses, tendo destaque, as consultorias que fornecem informações sobre o tema ou auxiliam as organizações na implantação do modelo.

Para o melhor direcionamento e tratamento das pretensões desse estudo, foram propostos objetivos específicos descrever o processo de implantação do CSC, averiguar o comportamento com uma capacidade dinâmica de acordo com Wang e Ahmed (2007) e avaliar o processo de adaptação a partir da implantação do CSC e elaborar um relatório executivo sobre o processo de adaptação na implantação do CSC.

A etapa do estudo classificada como qualitativa levantou informações para a descrição do processo de implantação da Central de serviços compartilhados desde a motivação, descrição das atividades que fazem parte do escopo do CSC e demais detalhes do processo de implantação.

Nesse sentido, os principais pontos no processo de implantação do CSC foram coerentes com a teoria, tais como: estrutura física funcional, pessoal qualificado para o melhor desempenhos nas suas atividades, estrutura hierárquica compatível, tecnologia adequada, mapeamento de processos e atividades, normas específicas do CSC, dentre outras.

Na etapa do estudo classificado como quantitativo levantou informações transversais em maio de 2022, a partir da concepção dos colaboradores de grupo empresarial de Guarapuava-PR.

A coleta dos 84 questionários estruturados possibilitou a comprovação da consistência interna de confiabilidade das variáveis por meio do alfa de Cronbach, seguida pela análise descritiva entre o perfil da amostragem, médias e desvio padrão.

Em suma, as dimensões abordadas para a análise da capacidade adaptativa e análise de comportamento da capacidade dinâmica, sendo elas: o processo de implantação do CSC; o

desempenho da ferramenta Movidesk; as melhorias nos níveis de serviços; desempenho operacional; o nível de qualidade dos controles e das análises e a adaptação do grupo empresarial com cultura do CSC estão em um grau de concordância entre parcialmente e em grande parte, conforme a escala Likert.

Os dados da pesquisa qualitativa e quantitativa apontam que a organização está de acordo com o comportamento explanado por Wang e Ahmed (2007), em integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chaves em detrimento às mudanças do ambiente, para atingir e sustentar vantagem competitiva.

Dessa forma, acredita-se que o grupo empresarial demonstra sua busca efetiva e intencional em aproveitar as oportunidades, flexibilizando estratégias, reconfigurando estruturas, processos e valores culturais, levando em consideração o ambiente interno e externo, sendo essas as características da Capacidade Adaptativa segundo Wang e Ahamed (2007).

No último bloco do questionário, coletou-se comentários que contribuíram para o enriquecimento da pesquisa. Como ponto de destaque foi a identificação de que os colaboradores contratados após a implantação da Central de Serviços Compartilhados ou que por algum motivo não participaram dos treinamentos iniciais, carecem de treinamento da metodologia, do fluxo das atividades da organização e das políticas dos departamentos. Esse ponto foi abordado pelo Coordenador de CSM na apresentação prévia dos resultados da pesquisa, assim, esse ponto está sendo tratado pelo Coordenação juntamente com a equipe de integração e treinamentos da organização.

No que tange às dificuldades encontradas em relação à adaptação conforme apontada na Análise de Cluster, de acordo com o Coordenador de CSM as ações tomadas pela organização para tratamento dessas dificuldades está sendo a o aprimoramento de alguns processos, reuniões com as áreas clientes para resolução em conjunto do problema e aperfeiçoamento na medição da qualidade do serviço prestado, reuniões periódicas com os prestadores de serviços do CSM, aferição dos indicadores e também o trabalho de comunicação interno na organização quanto as mudanças oriundas do modelo de gestão.

O resultado da pesquisa foi apresentado a coordenação do Grupo Empresarial, os quais consideraram a pesquisa de grande importância, para identificar pontos a serem melhorados e ter conhecimento de como os colaboradores estão adaptados e as dificuldades encontradas com o novo formato corporativo.

Tendo em vista que todos os objetivos da pesquisa foram atingidos, espera-se que a abordagem deste trabalho possa contribuir para o fornecimento de mais subsídios para melhor

identificação do modelo CSC e seu processo de adaptação segundo a Teoria das Capacidades Dinâmicas.

Em termos de contribuição prática, foi elaborado um relatório com resultados alcançados e posteriormente enviado a organização participante da pesquisa, de forma a contribuir com informações para a compreensão do processo de adaptação com a implantação do modelo CSC, cumprindo assim o último objetivo dessa pesquisa.

Como recomendação para demais empresas que também buscam adotar a metodologia do CSC, está pesquisa trouxe a luz três pontos que foram fortemente trabalhados pela organização estudam. Pontos que são decisivos para o alcance do sucesso, sendo eles: adotar uma tecnologia adequada ao objetivo, comunicação constante entre os níveis hierárquicos e a manutenção dos treinamentos para manter o nível de motivação da equipe.

Sugere-se que para estudos futuros voltados para o CSC, aprofundar na abordagem das capacidades de absorção e de inovação, conforme Wang e Ahmed (2007).

REFERÊNCIAS

AFFONSO, H.J. Centro de gestão de serviços compartilhados (CSC): gestão do modelo na estratégia, estrutura e na de empresas do setor privado. Tese de Doutorado**. Universidade Fumec Faculdade De Ciências Empresariais,** 2010. Disponível em: < https://repositorio.fumec.br/handle/123456789/269 >. Acesso em: 21 dez. 2021.

ALI, Z.; SUN, H.; ALI, M. The Impact of Managerial and Adaptive Capabilities to Stimulate Organizational Innovation in SMEs: **A Complementary PLS–SEM Approach.** Sustainability, v. 9, n. 12, p. 2157, 2017. Doi: 10.3390/su9122157. Disponível em: < https://doi.org/10.3390/su9122157>. Acesso em: 21 dez. 2021.

ALYRIO, R.D. Métodos e técnicas de pesquisa em administração. **Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ**, 2009. p. 58-60.

ANDREEVA, T.E.; CHAIKA, V.A. Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? Discussion Paper. **Institute of Management**, St. Petersburg State University: SPb, 2006.

BALLI, E. et al. **The Last Technological Innovations and Its Effects on Growth Process, Labor Market and Society**. 2020. Disponível em: https://academicworks.livredelyon.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1034&context=soc_hum_ad_sci. Acesso em: 13 jul. 2022.

BARDIN, L. **Analise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A Review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management,** v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BERGERON, B. Essentials of shared services**. New Jersey**: Wiley, 2003.

BEUREN, I.M.; DE SOUZA, G.E.; PORTULHAK, H. Analysis Of The Design And Use Of Balanced Scorecard In A Shared Services Center. **Gestão & Regionalidade (Online)**; Sao Caetano do Sul. v. 34, n. 101, 2018.

BIRKINSHAW, J.; ZIMMERMANN, A.; RAISCH, S. How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives. **California Management Review.** v. 58, n. 4, p. 36-58, doi:10.1525/cmr.2016.58.4.36, 2016.

BORINI, F.M.; REIS, G.G.; FLORIANI, D.R. A Relação entre Global Mindset e Capacidades adaptativas em empresas internacionalizadas. **Revista Alcance** - Eletrônica, v. 19, n. 04, p. 556-573, 2012. Disponível em < http://www.spell.org.br/documentos/ver/9519/a-relacao-entre-global-mindset-ecapacidades-ad--->. Acesso em: 21 dez. 2022.

BOON, J. Moving the governance of shared service centres (SSCs) forward: juxtaposing agency theory and stewardship theory. **Public Money & Management**, United Kingdom,38:2, 97-104, Jan 2018.

BYGDAS, A. L. Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments. **Proceedings of the EGOS Conference**, Bergen, Norway, 22. 2006.

CAMARGO, A.A.B.; MEIRELLES, D.S. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Encontro da Anpad XXXVI**, Rio de Janeiro, 2012.

CAVALCANTE, M. F. Uma proposta de método para a criação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) a partir da experiência de uma empresa de tecnologia e serviços. 2019. 178 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2019.

CORRÊA, R.M. *et al.* Centros de serviços compartilhados: um estudo sobre a metodologia de pesquisa utilizada em publicações de congressos brasileiros e periódicos internacionais. **Sociedade, Contabilidade e Gestã**o, v. 6, n. 1, 2011.

COLLIS, D.J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal,** v. 15, n.8, p.143-152, 1994.

COOKE, F. L. Modeling an HR Shared Services Center: Experience of an MNC in the United Kingdom. **Human Resource Management**, v. 45, n. 2, pp. 211-227, 2006.

DE LIMA, M.F.; BORINI, F.M.; SANTOS, L.L. A Complementaridade entre Capacidade de Adaptação e Capacidades Dinâmicas. **International Journal of Professional Business Review,** v. 5, n. 1, p. 86–104, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2020.v5i1.191> Acesso em: 13 dez. 2021.

DELOITTE. **Pesquisa Global de Serviços Compartilhados 2017**. São Paulo, 2017. Disponível em: < https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/operations/articles/global-shared-servicessurvey.html> Acesso em: 21 de jun. 2022.

DOBELIN, S.; GALINA, S.V.R. Desagregando as capacidades dinâmicas: análise conceitual para melhor compreensão de uma realidade complexa. In: TAKAHASHI, A.R.W.; BULGACOV, S. (Orgs.) Capacidades Dinâmicas e Renovação Estratégica: como Organizações se Reinventam ao Longo do Tempo.1 ed. Curitiba **: Juruá**, v.1, p. 73-90, 2019.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: an introduction**. Organization studies,** v. 29, n. 8-9, p. 1165-1185, 2008.

EASTERBY-SMITH, M.; PRIETO, I.M. Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? **British Journal of Management**, v. 19, n. 3, p. 235-249, 2008.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal,** v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FERREIRA, D. D. S. L.; PHILYPPIS Jr, N. J. (2019). Gestão de mudanças para implantação de Centro de Serviços Compartilhados em uma empresa de petróleo. **Gestão e Projetos:** GeP, 10(2), 61-77.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Estudo de Caso:** Fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C.; LICHT, R. H. G; OLIVA, E. de C. A utilização do estudo de caso na pesquisa em administração. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos.** v. 2, n. 1, p. 47-56. jan./abr. 2005.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-143.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-143.

GUERRA, R.M.A.; TONDOLO, V.A.G.; CAMARGO, M.E. O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia,** v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40914/o-que--ainda--podemos-aprender-sobre-capacidades-dinamicas-/i/pt-br>. Acessado em: 07 mar. 2021.

HELFAT, C.E. *et al.* Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. **John Wiley & Sons**, 2009.

KAREEM, M.; ALAMEER, A. The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness. **Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society,** v. 14, n. 4, p. 402-418, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0028>. Acessado em: 07 mar. 2021.

KAREEM, M.; ALAMEER, A. The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness" Management & Marketing. **Challenges for the Knowledge Society**, v. 14, n. 4, p. 402-418, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0028>. Acessado em: 07 mar. 2021.

MAGALHÃES, C. **Centro de Serviços Compartilhados**. 2. ed. São Paulo: All Print, 2018. 320p

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, 20 (Suppl.), S63-S80. doi: 10.1111/j.1467- 8551.2008.00613.x, 2009.

MEIRELLES, D.S.; CAMARGO, A.B. Capacidades dinâmicas**:** o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MEIRELLES, D.S.; CAMARGO, A.A. Dynamic Capabilities: What Are They and How to Identify Them? **Revista de Administração Contemporânea,** v. 18, Ed. Esp., Art. 3, p. 41-64, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>. Acessado em: 07 mar. 2021.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). **Oslo manual 2018**: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.) Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing.

OLIVEIRA, R. F. **Capacidade de absorção individual como impulsionadora da inovação do modelo de negócios.** 2021. 101 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2021. Disponível em: https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/4342. Acesso em: 25 Set. 2022.

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared Services**: Mining for Corporate Gold. London: Financial Times Prentice Hall, 2000. 256p.

PAVLOU, P.A.; EL SAWY, O.A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences Journal**, 42(1), 239-273. doi: 10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x, 2011.

RAFIQ, D.; MARTIN, K. Went for cost, stayed for quality? Moving the backoffice to India. **Stanford: Shorenstein APARC**, 2003. Disponível em: <http://fsi.stanford.edu/sites/default/files/dossani_kenney_09_2003.pdf>. Acessado em: 07 mar. 2021.

RICHTER, P.C.; BRÜHL, R., Shared service center research: A review of the past, present, and future, **European Management Journal**, v. 35, n.1, p. 26-38, 2017. Disponível em: < http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>. Acessado em: 07 mar. 2021.

SAAVEDRA, V. (Org.) *et al.* Centro de serviços compartilhados: melhores práticas. 1 ed. Rio de Janeiro: **Interciência**, 126 p, 2014.

SCHULMAN, D.S. *et al.* Serviços compartilhados: agregando valor às unidades de negócios. São Paulo: **Makron Books**. 2001.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. Using multivariate statitstics. 4° Ed. Boston, Massachusetts: **Allyn and Bacon**, 2001.

TAKAHASHI, A.R.W.; BULGACOV, S. (Org) Capacidades Dinâmicas e Renovação Estratégica - **Como Organizações se Reinventam ao Longo do Tempo.** 1° Ed. Curitiba: Juruá, 2019.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n.13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. Dynamic capabilities & strategic management. Oxford, UK**: Oxford University Press,** 2009, p. 272.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Firm capabilities, resources, and the concept of strategy. Berkeley, California: **University of California**, 1990.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D.J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TONDOLO, V.A.G.; TONDOLO, R.R.P.; GUERRA, R.M.A.; CAMARGO, M.E. Capacidades dinâmicas em organizações sem fins lucrativos: uma proposta de mensuração para o terceiro setor. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 5, n. 1, p. 18-33, 2018.

VERONA, G.; RAVASI, D. Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. **Industrial and Corporate Change,** v. 12, n. 3, p. 577-606, 2003.

WANG, C.L.; AHMED, P.K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31–51, 2007.

WANG, C.L.; SENARATNE, C.; RAFIQ, M. Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance. **British Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 26-44, 2015.

WELTER, C.V.N. O desenvolvimento da capacidade inovativa como recurso estratégico em organizações egressas de incubadoras de base tecnológica (Dissertação de mestrado), **Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul**, Ijuí, Brasil, 2018.

WINTER, S.G. Economic 'natural selection' and the theory of the firm. **Yale Economic Essays**, v. 4, p. 225-272, 1964.

WINTER, S.G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S.A.; SAPIENZA, H.J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda**. Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZAHRA, S.A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review,** v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZOLLO, M.; WINTER, S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Quando Histórico

Quadro 1– Contexto Histórico do Grupo Santa Maria

Década	Principais acontecimentos
1962	- Inicialmente era uma serraria que atendia o mercado madeireiro nacional na sequência iniciou-se fábrica de pasta mecânica. Guarapuava-PR
1970	- O processo de transformação iniciou com a Reflorestadora São Manoel que plantava as suas primeiras mudas de pinus. - Continuando com a construção da Usina São Pedro que tinha o propósito de alimentar a primeira máquina de papel da Santa Maria.
1972	- Em janeiro de 1972, encontraram o lugar onde seria construída a fábrica, localizado às margens do Rio Coutinho a 23 quilômetros da cidade de Guarapuava. - Enquanto a implantação das florestas avançava, a construção do prédio onde seria construída a primeira máquina de papel avançava em ritmo acelerado, que mais tarde abrigou a Máquina de Papel I - marca Voith.
1974	- Entrava em funcionamento a Usina São Pedro, empreendimento que proporcionou energia para concretização de um sonho. - 21 de fevereiro de 1974, quando a máquina foi colocada em funcionamento pela primeira vez.
1980	-Após anos de trabalho a Santa Maria começou a ganhar espaço no mercado papeleiro nacional. No início dos anos 80 a Santa Maria iniciou a expansão das vendas pelo mundo começando por toda Europa e Oriente Médio.
1982	- A empresa queiria expandir a oferta dos papéis Santa Maria no mercado. Foi então que partiu para aquisição de uma segunda máquina de papel, denominada Máquina de Papel II. A sua montagem começou em dezembro de 1981 com a colocação dos trilhos e em dezembro de 1982 saia o primeiro papel vendável. - Juntamente com a nova máquina, entrou em funcionamento a Usina Curucaca responsável por manter a autossuficiência energética da empresa. - O guardanapo de cinco milhões de dólares: Com intuito de gerar energia e vapor para as máquinas de papéis através de biomassa, um pouco antes de iniciar a produção da Máquina II entrava em funcionamento a caldeira. Um empreendimento feito por Manoel Vieira em um guardanapo de papel
1990	A empresa decidiu diversificar os investimentos. Expandiu as atividades agrícolas que realizada de forma tímida desde a década de 1980. E no início dos anos 90, rumava para o cultivo de grãos. Comprou fazendas para plantar soja, milho e trigo, e mais tarde em 2002 construiu um silo para otimizar o setor agrícola com capacidade de armazenamento de 36 mil toneladas. Além da continuidade na expansão dos negócios florestais.
1993	No início da década de 90 a empresa volta as suas origens a qual tinha se afastado desde o início da produção de papel. O empreendimento revolucionou o conceito de serraria que se tinha no Brasil. Logo que foi inaugurada, começou a exportar painéis e molduras de madeira do próprio reflorestamento e eram vendidas para clientes nos Estados Unidos e Europa.
2006	- A Santa Maria sempre valorizou o trabalho a favor do meio-ambiente, compreendendo a sua importância e antecipando uma necessidade que até então muitos não se preocupavam na época. Investiu na construção de uma nova Estação de Tratamento de Efluentes, processo fundamental para tratar toda água utilizada no processo de fabricação de papel.
2009	- Certificação FSC®: Preocupada em expandir a venda de papéis com uma certificação mundialmente reconhecida. A Santa Maria conquistou em setembro de 2009 a certificação FSC® – Forest Stewardship Council® (FSC-C021980) de Cadeia de Custódia. A qual utiliza apenas matérias-primas provenientes de fontes controladas, que não exploram trabalho escravo ou infantil e que respeitam os direitos dos trabalhadores e seu bem social e econômico. - Além de ampliar o escopo da certificação na Reflorestadora São Manoel, que conquistou em 2016 o certificado FSC para Manejo Florestal (FSC-C133520).
2014	- Fazenda mais sustentável do país: Em 2014, a revista Globo Rural apresentou a Fazenda Três Capões da Santa Maria como a mais sustentável do país na categoria de cultivos anuais.
2016	- Mais energia para crescer: Em 2014 iniciaram as obras para aumentar o potencial energético da usina Curucaca. A construção foi viabilizada em parceria com a Cooperativa Agrária e começou a gerar energia em maio de 2016.

2017	- Desde 2017 a Santa Maria é certificada pela Great Place to Work como uma das melhores empresas para se trabalhar.
2018	- Reconhecimento por resultados: Durante todos estes anos a Santa Maria recebeu diversas premiações. Atualmente a empresa está entre as 500 maiores empresas do agronegócio do país, ranking que ocupa desde o ano de 2007. Além de estar entre 300 maiores empresas do Sul do País e 100 maiores do estado do Paraná, segundo a Revista Amanhã, ranking presente desde 2004. E a partir do ano de 2017 recebeu o certificado GPTW (Great Place to Work).
2018	- Um legado para continuar: A história da Santa Maria continua. Avança com a contribuição de cada colaborador, pessoas especiais que valorizamos e investimentos para que continuem se desenvolvendo e sejam protagonistas de inovações, novas tecnologias, melhorias contínuas para que a Santa Maria continue construindo um futuro extraordinário, junto com seus clientes, acionistas e toda comunidade.
2019	- Projeto Força Verde Mirim: A Polícia Ambiental do Paraná e a Prefeitura Municipal de Goioxim realizou no ano de 2018 o Projeto Força Verde Mirim, o qual teve total apoio da Santa Maria. - Reestruturação do Quadro Societário – Cisão. - Associação MPLCV: Associação que oferece apoio a educação no município de Goioxim-PR
2021	- CSM: Implementação do modelo de gestão CSC

Fonte: Elaborado pelo Autora com baseado nos documentos da empresa (2022)

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO

O questionário fará parte da coleta de dados do estudo que tem por objetivo: Analisar o processo de adaptação do CSC no Grupo Empresarial.

Dados do entrevistado:

Área de atuação na empresa:
Tempo de atuação na empresa (anos):_____
Escolaridade: ( ) Ensino Médio ( ) Superior Incompleto ( ) Superior completo
( ) Pós-Graduação Incompleto ( ) Pós-Graduação Completo ( )Mestrado
Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
Idade: _____ (anos)

Questionário

Atribuição das características da empresa:

(1) Não concorda;

(2) Concorda em pequena parte;

(3) Concorda em parte;

(4) Concorda em grande parte e

(5) Concorda totalmente.

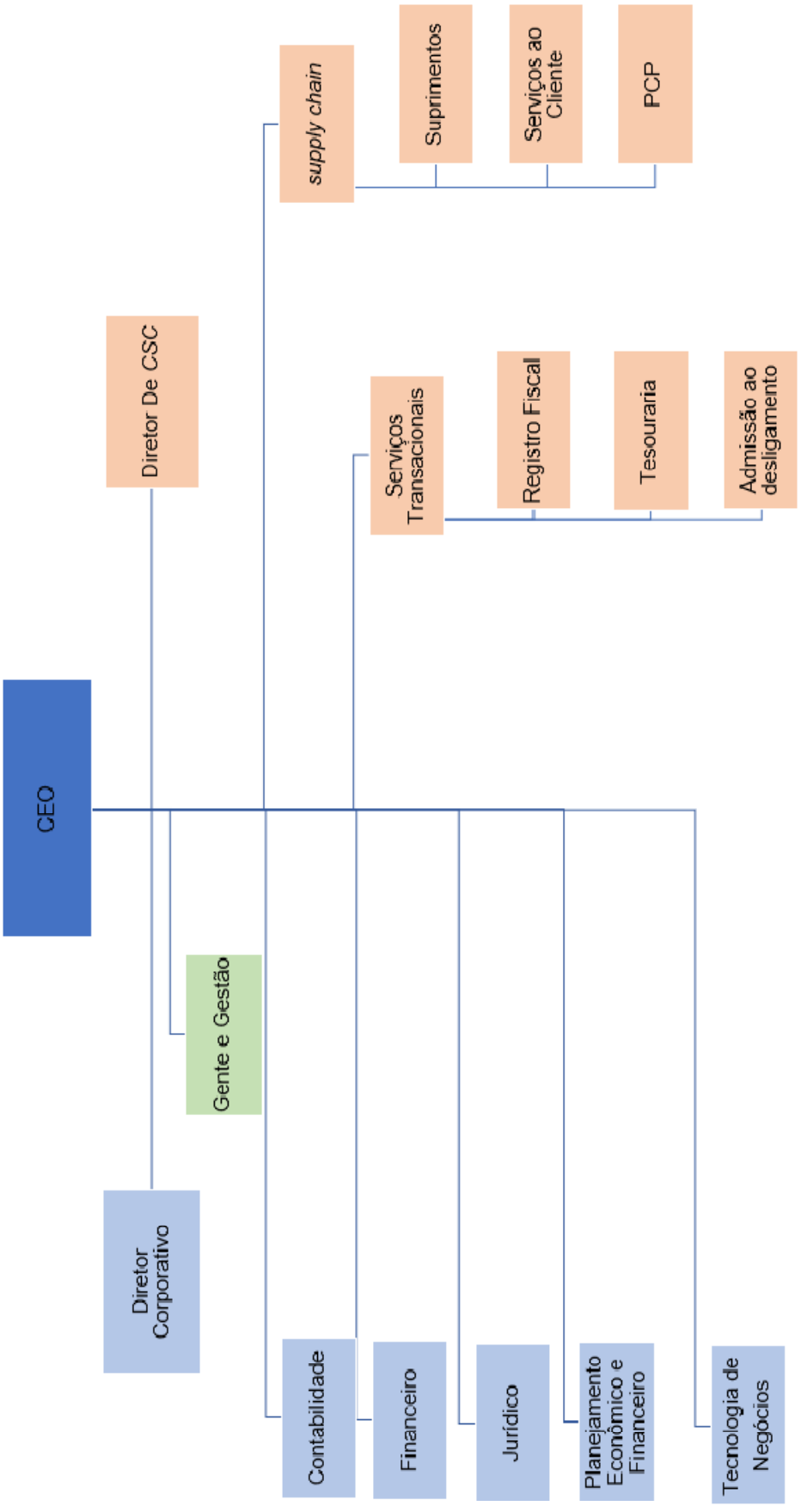
	Dimensão: Processo de implantação do CSC.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Considero que surgiu dificuldades durante o processo de implantação do CSM.					
2	Considero que as dificuldades durante o processo de implementação do CSM foram tratadas.					
3	Considero que após o tempo de funcionamento do CSM, ocorreu alguma alteração ou aprimoramento em relação ao processo de implementação.					
4	Considero que atualmente, o CSM na empresa pode ser considerado efetivamente implantado.					
5	Considero que atualmente o CSM dispõe de uma infraestrutura satisfatória.					
	Dimensão: Desempenho do Movidesk	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Considero que surgiu dificuldades durante a implantação do Movidesk.					
7	Considero que as dificuldades que surgiram durante a implantação do Movidesk foram tratadas.					
8	Considero que a ferramenta Movidesk possui o desempenho necessário para os trabalhos desenvolvidos no CSM.					
9	Considero que o Movidesk contém um catálogo de serviços prático e claro.					

10	Percebo que a multiplicidade (diversidade) do catálogo de serviços do CSM influencia positivamente as entregas da minha equipe.					
11	Considero que o Movidesk é um facilitador para a execução das atividades do CSM.					
12	O CSM utiliza tecnologias que influência a qualidade dos serviços prestados.					
	Dimensão: Melhorias nos níveis de serviços	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	Considero que houve uma melhoria na qualidade dos serviços desenvolvidos pós-implantação do CSM.					
14	Considero que devido a capacidade profissional, o CSM fornece serviços especializados.					
15	Considero que os serviços prestados pelo CSM são desenvolvidos com maior agilidade e qualidade.					
16	Considero que otimizo as atividades de minha área com o apoio dos processos padronizados do CSM.					
	Dimensão: Desempenho operacional	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	Eu percebo que a capacidade de implementação de soluções tecnológicas do CSM melhora a flexibilidade dos atendimentos prestados.					
18	Considero que quando utilizo os serviços do CSM percebo a importância da capacitação profissional na velocidade da entrega dos serviços.					
19	Considero que os processos do CSM estão padronizados.					
20	Percebo que a diversidade de processos padronizados do CSM gera maior confiabilidade na prestação de seus serviços.					
21	Considero que a capacidade de padronização dos serviços prestados pelo CSM, torna as entregas mais confiáveis.					
22	Eu percebo a relação entre a capacidade de padronização do CSM e qualidade dos serviços prestados.					
	Dimensão: Aumento dos controles e das análises	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23	Considero que depois de criado o CSM, o nível de qualidade dos controles e das análises aumentou.					
24	Considero que os controles executados pelo CSM estão alinhados com as políticas internas.					
25	Considero que o CSM apoia os controles e as análises executadas.					
26	Eu confio nas entregas dos serviços do CSM.					
27	Considero que com a utilização dos serviços prestados pelo CSM, a minha gerência pode focar no seu core business.					
	Dimensão: Processo de adaptar-se às mudanças de Cenário para o CSC	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
28	Considero que o grupo empresarial teve dificuldades relacionadas com a transposição de barreiras culturais.					
29	Considero que as dificuldades relacionadas a transposição de barreiras culturais foram tratadas.					

30	Considero importante o papel das lideranças da empresa no gerenciamento do processo de implantação e manutenção do CSM e na transformação cultural envolvida.					
31	Considero que os gestores são capazes de incentivar e motivar suas equipes no processo de adaptação com a cultura do CSM.					
32	Considero que o grupo empresarial tem uma comunicação efetiva no processo de adaptação com o CSM.					
33	Considero que o grupo empresarial é flexível, adaptável e disposto a mudar.					
34	Considero que o grupo empresarial responde às mudanças de cenário, usando boas práticas, inovando e criando melhorias para toda cadeia de valor.					
35	Considero que hoje o grupo empresarial está adaptado a cultura do CSM.					
Este espaço está reservado para que você possa fazer algum comentário, reclamação ou mencionar algo que considera importante e não foi abordado pela pesquisa:						

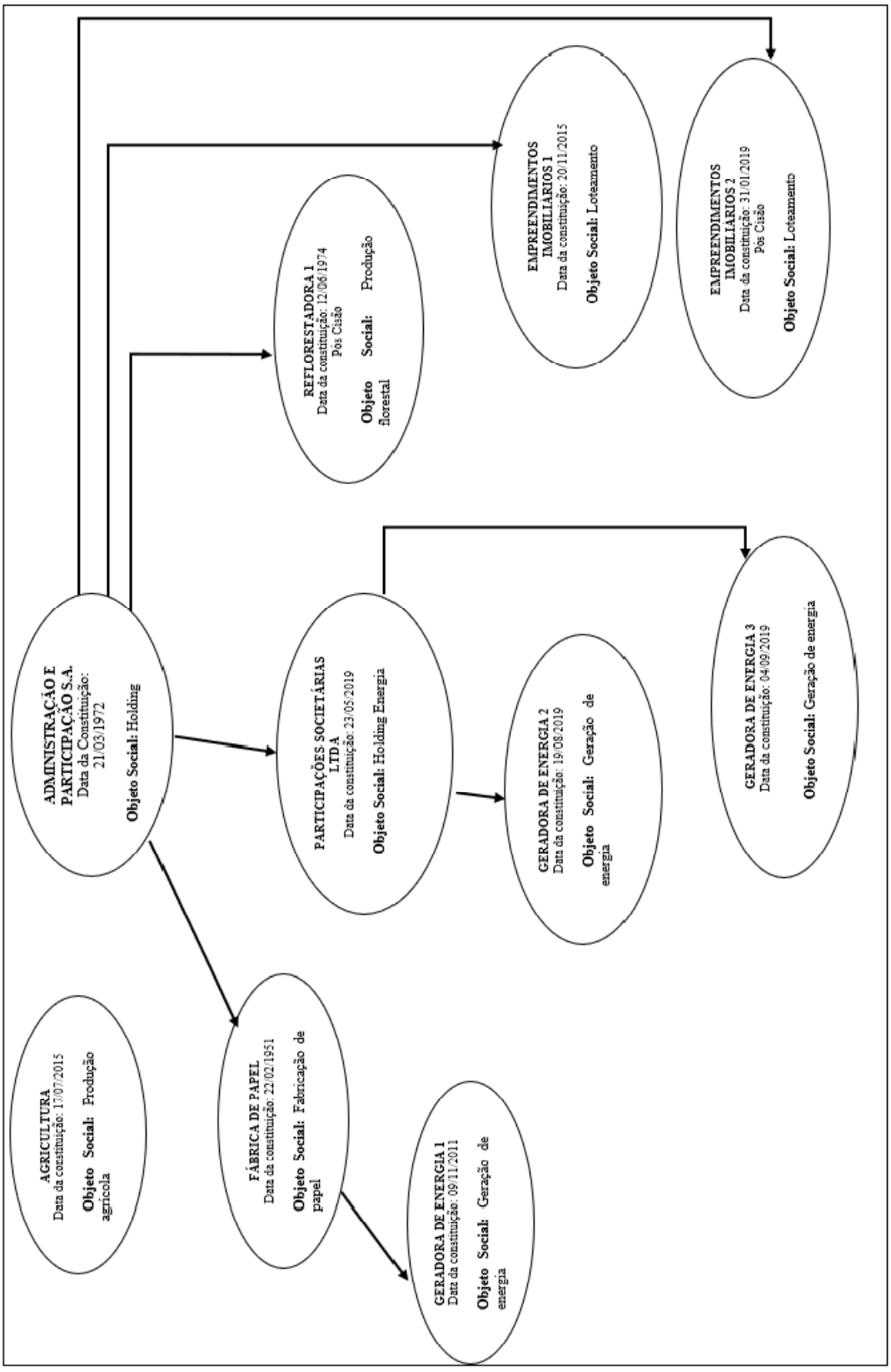
Fonte: Elaborado pelo Autora (2022)

APÊNDICE 3 – ORGANOGRAMA CSC



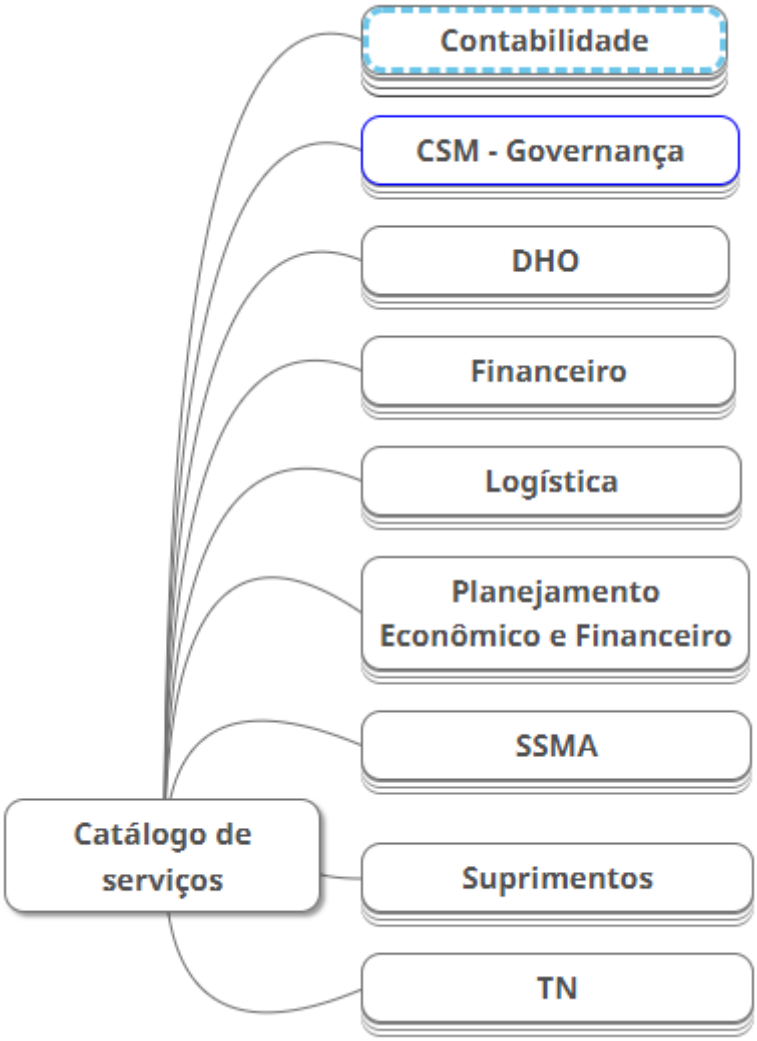
Fonte: Elaborado pelo Autora (2022)

APÊNDICE 4 – ESTRUTURA DO GRUPO EMPRESARIAL

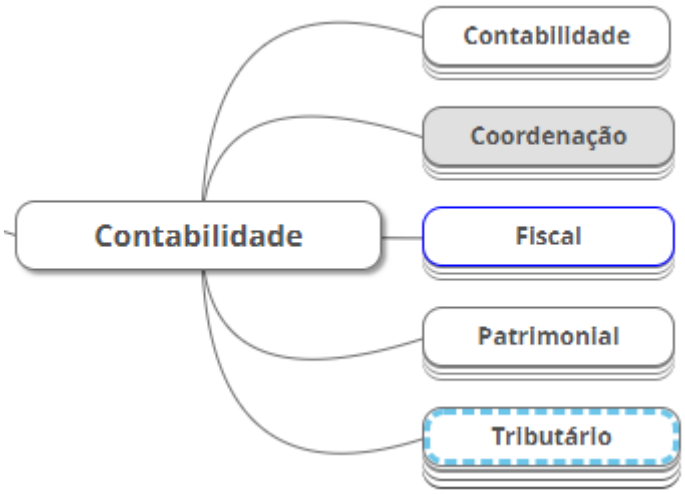


Fonte: Elaborado pelo Autora (2022)

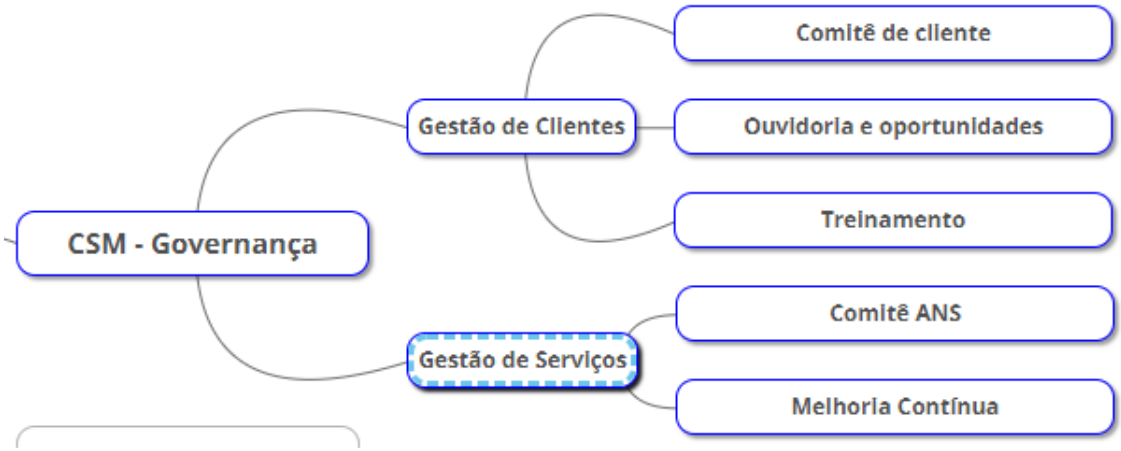
APÊNDICE 5 – CATÁLOGO DE SERVIÇOS CSC



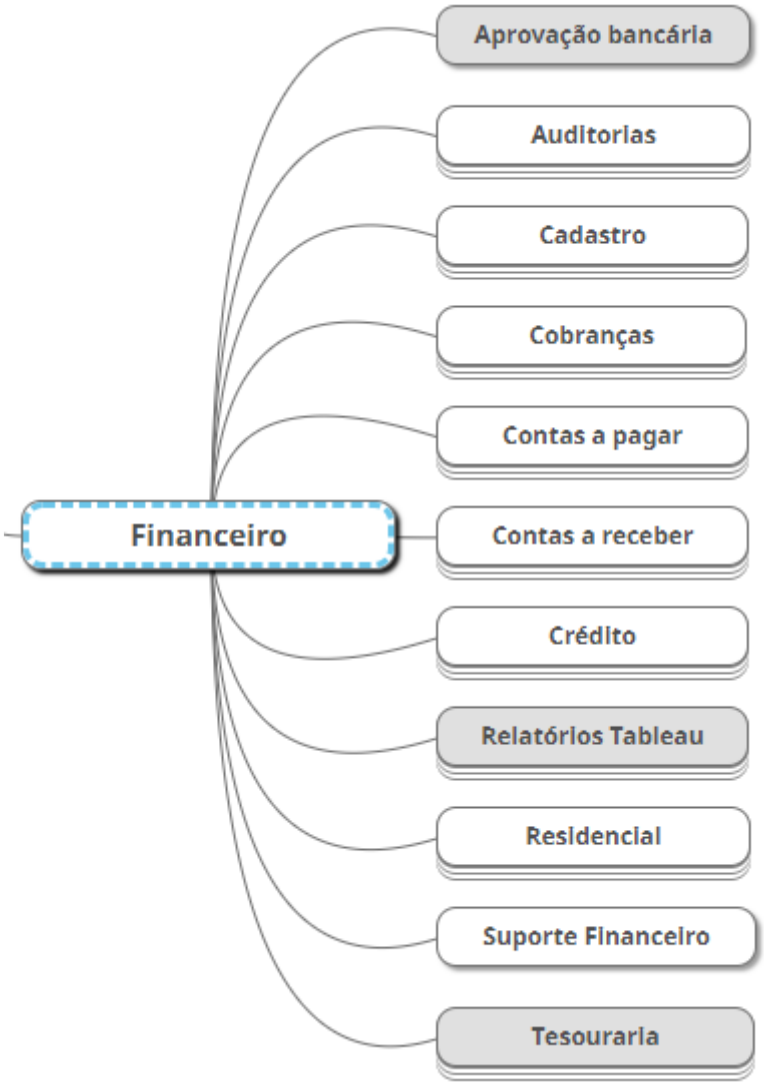
Contabilidade:



CSM – Governança:

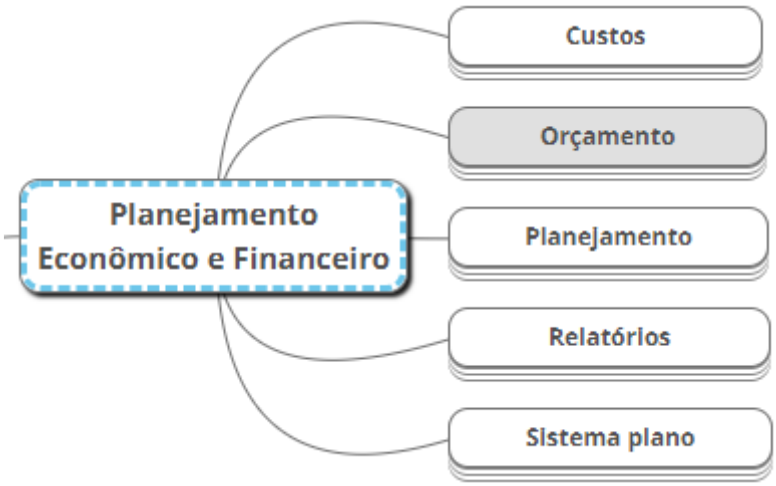


Financeiro:

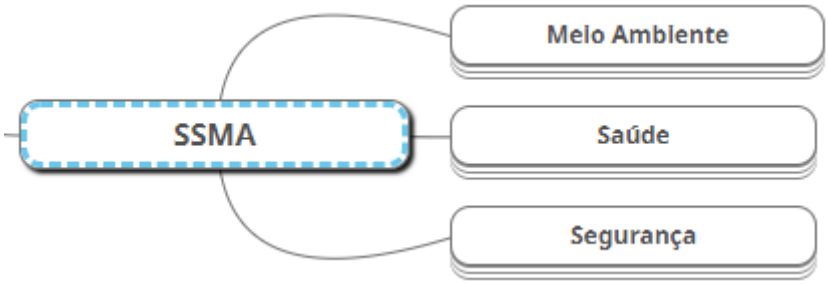


Logística:

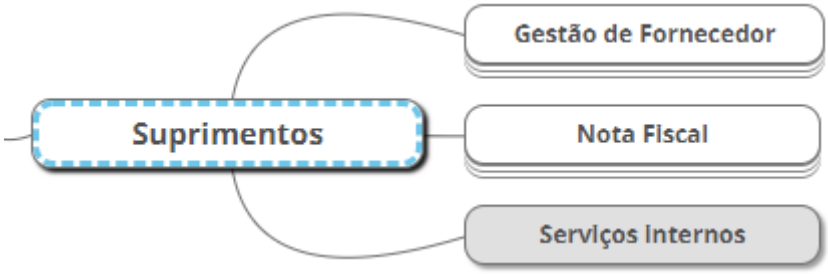
Planejamento Econômico e Financeiro:



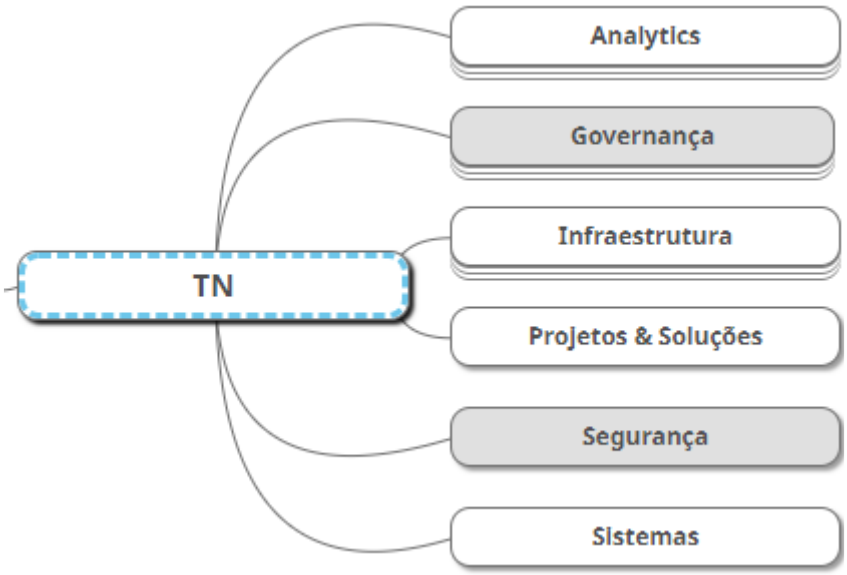
SSMA:



Suprimentos:



- TN:


TN
Analytics
Governança
Infraestrutura
Projetos & Soluções
Segurança
Sistemas

APÊNDICE 6 – COMENTÁRIOS DEIXADOS PELOS RESPONDENTES

	Este espaço está reservado para que você possa fazer algum comentário, reclamação, elogio ou sugerir algo que considera importante e não foi abordado pela pesquisa:
1	.
2	.
3	.
4	A comunicação via telefone ainda é bem eficiente, as vezes para tirar uma dúvida rápida ou até mesmo para para sanar uma dúvida sobre o Ticket(CSM) porém com a implantação do CSM muitas áreas ficaram praticamente incomunicáveis, quase sempre não consegue contato e a ligação cai na portaria.
5	A ferramenta precisa de uma análise quantitativa e qualitativa das atividades trabalhadas e representadas por área e de transparência para área que recebe a prestação, isso em horas trabalhadas, resultados destas horas e até mesmo das agilidades de respostas
6	Acho q tem mais oportunidade de melhora.
7	Acredito que a ideia do CSM é excelente, e proporciona a seus colaboradores oportunidade de crescimento profissional e pessoal.
8	Acredito que minha área está posicionada como estratégica, mesmo assim respeito o posicionamento da definição que é operacional, acredito que estamos encontrando dificuldade para adaptação em nossa área, para seguir com os processos do CSM, é uma metodologia excelente, porém precisa adaptação para nossa área de compras para atuar com mais propriedade dentro do CSM, acredito que pela dinâmica e versatilidade de nossos processos, acredito no método, porém precisa ser mais adaptado para nossa área.
9	Acredito que o principal problema ainda do CSM é a questão da adaptação à essa nova cultura do CSM, há ainda algumas áreas que não buscam efetivamente adaptar-se à nova realidade do CSM, o que impacta nas atividades realizadas no nosso cotidiano.
10	Acredito que os processos referentes a tickets poderiam ser padronizados, e ter comunicação e controle sobre o que está sendo feito. Exemplo, hoje cada pessoa move um ticket entre seus status e transfere o ticket de maneira livre, a plataforma poderia ter um controle e um monitoramento sobre isso
11	Acredito ser relevante existir a possibilidade para selecionar mais de uma opção no campo "Negócio que vai receber o serviço", visto que em minha área, por exemplo, existem várias atividades que realizo para o grupo num todo, não só em determinado negócio.
12	Ajudou muito o processo das áreas de apoio
13	Algumas pessoas do CSM usam a ferramenta para deixar a resposta para depois, evitando a resposta imediata.
14	Alguns tickets ficam meses sem ser resolvidos
15	Antes da última reforma no espaço de CSM, não tinha tanta movimentação e barulho como agora, como por exemplo: pessoas falando alto no telefone ao mesmo tempo outras conversando cada vez mais alto, que no caso impossibilita total atenção nas atividades desempenhadas, minha única reclamação seria por isso.
16	Após a implementação do CSM, a comunicação se tornou mais ágil, diminuindo assim a necessidade de controle via papel impresso e também a certeza de que o trabalho solicitado irá ser realizando dentro de prazos estabelecidos, porém algumas áreas ainda não estão adaptadas ao novo modelo de trabalho.

17	Aprender sempre vai ser bom
18	aprender sempre vai ser bom
19	Capacitar cada vez mais os funcionários
20	Considero o CSM inovador e necessário
21	Considero o CSM inovador e necessário, más precisa evoluir.
22	Creio que como qualquer mudança, a implementação do CSM foi um desafio, mas hoje o projeto já está consolidado e trazendo bons frutos.
23	Criar setores específicos para algumas atividades operacionais (cadastro por exemplo), muitas áreas são envolvidas hoje para criar um cadastro, dispendendo tempo para tarefas que as vezes ficam fora do foco. Ter mais mão de obra disponível ou tratar da especialização de algumas áreas.
24	CSM distante da realidade e necessidade operacional.
25	Csm é cultura e demora um tempo para adaptação.
26	CSM foi implantado e não foi feita nenhuma reunião com a parte de usuário para adaptação e tratativa de alguns erros. Também não foi solicitado a participação dos usuários para dar ideias do uso. Processo esse simples de melhoria de um sistema que foi criado por uma equipe técnica onde os "usuários" percebem melhorias para o processo e não são capitadas.
27	Deixa-os todos conectados em um só sistema
28	Deveria haver uma agilidade maior quando solicitamos uma criação nova atividade no portfólio de serviços (exemplo gostaríamos de um serviço dentro do planejamento para suplementação de verba - já solicitamos fazem 2 meses e ainda não foi criado pela TN)
29	Devido ao pouco tempo de empresa não sou capaz de opinar em muitas das perguntas feitas, por conta disso do nível de satisfação neutro na maioria das perguntas.
30	Devido pouco tempo de empresa não posso responder algumas respostas.
31	É muito bom
32	É muito bom
33	Elogio pela iniciativa de inovação nos processos do grupo empresarial, quanto ao quesito de comunicação/transparência, considero que poderia ser mais transparente para os colaboradores, de quais são suas atividades, gestores, equipes e áreas.
34	Em virtude do meu tempo de empresa, menos de um ano, ou seja, já estava implementado quando cheguei, considero o CSM um facilitador no que diz respeito a solicitação dos serviços, e uma plataforma de fácil acesso, o que faz os processos serem executados dentro de um mesmo padrão, algo que difere muito e de forma positiva, de outras empresas onde trabalhei.
35	Empresas do porte da Santa Maria sempre estão buscando melhorar as atividades e processos, e o CSM é uma forma de trazer melhorias nas atividades prestadas pelas áreas administrativas. Apesar dos problemas iniciais, está se tornando uma ferramenta importante para os controles internos.
36	Está funcionando muito bem. Dificuldades na implantação são esperadas e fazem parte de qualquer processo novo. Parabéns.
37	Existe alguns cenários que são bem contundentes, e na área alguns colegas abriram ticket e não foi concluído e o mesmo foram fechados
38	Falta treinamento e esclarecimentos das políticas e do fluxo dos processos do CSM
39	Foram sugeridas várias mudanças de serviços dentro do movidesk que não foram atendidas. O apontamento de horas nem sempre faz sentido para serviços internos que não são solicitados, assim como a divisão entre negócios (tarefas efetuadas para várias

	empresas em conjunto) e também como atendimentos variados diretamente às pessoas e não por ticket. Há processos de pagamentos que são extensos, com vários passos que podem ser recusados ao final por uma falha no início e que passou ser verificar.
40	Independente da ferramenta utilizada, temos que sempre fazer o melhor.
41	Muito bom
42	Muito bom, facilita muito o trabalho.
43	Muitos comentários de Parabéns
44	Muitos usuários utilizam planilhas para controlar os tickets abertos pelos mesmos, creio que deveria haver uma área para visualizar e controlar esses tickets que foram abertos.
45	N/a
46	Na implantação do CSM tivemos alguns problemas tanto na parte dos prestadores de serviços como dos usuários. O CSM acabou engessando um pouco os processos e atividades deixando mais lento. A vantagem é que todas os serviços e soluções ficam registrados formando um banco de dados para futuras consultas.
47	Na minha área, implantação do CSM ocorreu durante a pandemia e mudança de gestão. Não participei do processo de implantação e por esse motivo processo de aprendizado foi no modelo fazendo e aprendendo. Embora a ferramenta seja objetiva, teve tickets/casos para corrigir.
48	na minha opinião tudo ficou melhor depois que foi implantado o CSM
49	Nada a declarar
50	Nada a declarar
51	Necessidade de Workflow
52	Necessidade de Workflow urgente para melhorar a experiência do cliente.
53	O acompanhamento das atividades via ticket é interessante para visualizarmos as ações dos envolvidos, e podemos avaliar os prestadores do serviço solicitado.
54	O CSM deixou mais organizado os serviços prestados pelo administrativo.
55	O processo de solução de algumas áreas pode mudar, pois ainda existem serviços que demoram muito tempo para serem executados;
56	Ok
57	Parabens
58	Parabéns.
59	Parabéns.
60	Parabéns a todos pelo empenho
61	Parabéns pelo novo quadro
62	Parabéns pelo novo quadro
63	Parabéns Sandra pela sua iniciativa. Vamos seguir em frente buscando sempre melhorar cada vez mais. Transformar a Santa Maria em exemplo de serviços prestados, tanto na agilidade como na qualidade.
64	Parabéns.
65	Parabéns.
66	Penso que após o "choque" da mudança, as atividades via CSM ficam centralizadas em um único local de fácil acesso. Ainda tem algumas atividades que precisam ser incluídas, como Movimentação de Pessoal direto no movisdesk mediante as aprovações de gestores.
67	Por enquanto tudo normalizado

68	sem comentários
69	Sem Comentários
70	Sem comentários
71	Sem comentários
72	Sem mais.
73	Sem sugestões.
74	Sem sugestões.
75	Seria importante ter a possibilidade de gerar relatórios no CSM
76	Serviços Compartilhados é realidade em grandes empresas do país
77	Sugestão de melhoria, cumprimento de prazos lançados no sistema, muitos chamados estão em atraso e quando solicitado resolução o mesmo não informa a nova data para acompanhamento da atividade.
78	Tem alguns processos que não foram possíveis no momento implantação no CSM, com isso nem todo as demandas estão sendo controladas.
79	Tive um pagamento de nota cancelada mas, não veio automático só soube porque abri o ticket.
80	todos conectados em um só sistema
81	Treinamento na utilização da ferramenta
82	Única reclamação nos prazos d atendimento da T.i e sesmt
83	Vejo que foram automatizadas algumas atividades e criado fluxo para outras. Porém existem atividades que são muito morosas e acabam tomando um tempo desnecessário de quem abre o tickets, exemplo registro de notas fiscais.
84	Venho pra ajudar muito nós

APÊNDICE 7 – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS.

Perguntas:	
Estratégia para adoção do CSC.	1. Quais foram as principais motivações/objetivos para Implementação de um CSC na empresa? 2. A decisão sobre a adoção do modelo CSC foi decorrente de um planejamento existente ou de necessidade pontual detectada pela organização? 3. Como ocorreu a concepção e aprovação para a adoção do CSC? 4. Qual foi inicialmente a visão esperada para o CSC? E atualmente? 5. Após o tempo de funcionamento do CSC, ocorreu alguma alteração ou aprimoramento da estratégia da empresa em relação a esse empreendimento?
Processo de implementação do CSC.	1. Qual foi a metodologia (passos) utilizada pela empresa para implementação do CSC? 2. Quais as atividades inicialmente centralizadas no CSC e por qual razão? 3. Quais foram os maiores dificultadores para a implementação do CSC?
Implicações na estrutura da empresa.	1. Quais as modificações na estrutura da empresa que ocorreram com a adoção do CSC? 2 . Qual o local de instalação do CSC e quais os principais motivos de tal escolha?
Implicações na gestão de processos.	1. Ocorreu alguma revisão/redesenho dos processos para execução pelo CSC ou eles são executados na forma como era realizado pelas Unidades anteriormente? 2. Existe algum tipo de tecnologia da informação aplicada no CSC? Discriminar os tipos e informar os motivos de adoção de cada uma? 3. Foi adotado algum tipo de estabelecimento de custo da prestação de serviço do CSC e eventuais formas de repasse para as unidades demandantes? Com qual objetivo? Em que consiste? 4. Como ocorre o processo de aprimoramento dos serviços prestados pelo CSC? 5. Quais as dificuldades encontradas na adequação da execução dos processos/atividades pelo CSC em relação à área cliente? 6. Quais as ações que foram tomadas em relação a tais dificuldades junto a área cliente?
Implicações na gestão de	1. Quais os pontos mais significativos do CSC no que tange ao comportamento dos empregados e gestores? E em relação

pessoas.	aos empregados/gestores das outras áreas clientes? 2. Quais as facilidades e dificuldades encontradas em relação aos gestores e empregados na implementação e manutenção do CSC? E em relação aos empregados/gestores das outras áreas clientes? 3. Que medidas foram tomadas em relação aos empregados e gestores para adequação das dificuldades detectadas? 4. A implementação e manutenção do CSC influenciou ou obrigou a alguma mudança na cultura da organização? Se afirmativo, quais as mudanças mais significativas? 5. Que impactos foram observados no comportamento organizacional, na atuação sindical e em outros fatores que envolvem os empregados e gestores decorrentes do CSC? 6. Houve necessidade de capacitação específica para os empregados e gestores que trabalham no CSC? De que tipo?
Gestão das mudanças para implementação do CSC.	1. Como foi administrado o processo de transição do modelo organizacional anterior para o modelo de CSC? 2. Quais foram os principais problemas/dificuldades encontradas para implementação do CSC? 3. Quais foram as ferramentas utilizadas na gestão da mudança e no tratamento dos problemas/dificuldades encontrados?
Impactos quantitativos e qualitativos.	1. Quais foram os impactos, quantitativos e qualitativos, que foram considerados positivos ou negativos decorrentes da implementação e funcionamento do CSC na empresa, em relação a: a) Estratégia organizacional. b) Estrutura c) Processos/atividades d) Recursos Humanos e) Mudança organizacional f) Controles g) Atendimento a área cliente h) Agregação de valor ao negócio da organização.
Avaliações sobre o CSC.	Análise das sugestões e elogios