



IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC): UM ESTUDO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

DAYANE ANGÉLICA APARECIDA DE ASSIS

Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP
dayane.assis@csintegrado.com.br

SAMUEL CARVALHO DE BENEDICTO

Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC-Campinas
samuel.benedicto@puc-campinas.edu.br

EDILEI RODRIGUES DE LAMES

Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP
edilei.lames@unasp.edu.br

JOSÉ ANTONIO CARNEVALLI

Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC-Campinas
jcarnevalli@hotmail.com

MARCOS RICARDO ROSA GEORGES

Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC-Campinas
marcos.georges@puc-campinas.edu.br



IMPLANTAÇÃO DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC): UM ESTUDO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Resumo

O objetivo deste estudo é analisar como a implantação do CSC (Centro de Serviços Compartilhados) pode auxiliar as organizações na minimização dos custos internos por meio da eliminação de setores, unificação dos fluxos de processos internos e estabelecimento de uma melhor relação entre si. Para alcançar o objetivo desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional do setor farmacêutico situada no estado de São Paulo. A metodologia de pesquisa utilizada é de natureza qualitativa e envolveu a participação de pessoas que atuaram diretamente no processo de implantação e consolidação do CSC na empresa pesquisada. A pesquisa conclui que a implantação do CSC gerou um conjunto de benefícios, tais como: (i) otimização e unificação de seus processos potencializando a entrada de novas empresas; (ii) expansão da empresa de forma mais estruturada; (iii) redução de custos fixos e administrativos; (iv) agregação de valor à empresa mediante seu crescimento. Por outro lado, as dificuldades enfrentadas pela empresa foram: (i) falta de planejamento adequado; (ii) resistência dos funcionários pela quebra de paradigmas e rompimento da cultura organizacional tradicional; (iii) dificuldades de adaptação ao novo modelo de negócio; (iv) falta de qualificação dos colaboradores. Ao optar pela implantação do CSC, a organização já começa a alcançar bons resultados, gerando valor à empresa de forma a se destacar no mercado competitivo, tendo maior chance de alavancar e diversificar seus produtos com custos reduzidos.

Palavras-Chave: Centro de Serviços Compartilhados (CSC), Estratégia, Redução de Custos, Agregação de valor, Competitividade.

Abstract

The objective of this study is to analyze how and the implementation of SSC (Shared Services Center) can assist organizations in reducing internal costs through the elimination of sectors, unification of flows internal processes and establish a better relationship with each other. To achieve the objective of this research, a case study was conducted in a multinational pharmaceutical company located in the state of São Paulo. The research methodology used is qualitative in nature and involved the participation of people who worked directly on the deployment and consolidation of SSC in the company researched process. The research concludes that the implementation of SSC generated a range of benefits, such as: (i) optimization and unification of processes enhancing the entry of new firms; (ii) expansion of the company in a more structured manner; (iii) reduction of fixed and administrative costs; (iv) adding value to the company through its growth. Moreover, the difficulties faced by the company were: (i) lack of adequate planning; (ii) resistance from employees by breaking paradigms and disruption of traditional organizational culture; (iii) difficulties in adapting to the new business model; (iv) lack of qualification of employees. By opting for the implementation of SSC, the organization has begun to achieve good results, adding value to the company in order to stand out in the competitive market, having a greater chance of leverage and diversify their products at reduced costs.

Keywords: Shared Services Center (SSC), Strategy, Reducing Costs, Adding value, competitiveness.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1. Introdução

Os denominados Centros de Serviços Compartilhados (CSC) surgiram na década de 1980 e ainda não é muito bem conhecido em alguns países, dentre eles o Brasil. A implantação dos Centros de Serviços Compartilhados (CSC) no Brasil está sendo cada vez mais frequente servindo como estrutura e apoio para muitas empresas brasileiras darem suporte para áreas que ainda não conversam entre si, dando uma estrutura de fornecimento de serviços que alcançar atingir a alta qualidade de seus atendimentos, sejam internos ou externos visando sempre ter custo reduzido e satisfação de suas diretrizes (MAGALHÃES, 2009).

Alguns estudos realizados por Deloitte (2007) e Martins e Amaral (2008) revelam que há um conjunto de desafios a serem vencidos no processo de implantação do CSC (Centro de Serviços Compartilhados) para que as organizações possam colher bons resultados. Por outro lado, Mecling e Schwarz (2007) e Ramos (2004) afirmam que o CSC tem sido exemplo de superação para erguer e motivar muitas empresas, inclusive no Brasil, dando a elas a oportunidade de obter mudanças funcionais positivas e relevantes sempre focando na redução de custo através da eficiência.

Diante destas considerações, pergunta-se: Quais seriam os desafios mais comuns encontrados na implementação dos CSC antes de atingir os benefícios esperados? Os benefícios gerados pela implantação do CSC justificam o enfrentamento das dificuldades enfrentadas ao longo do processo?

Este estudo tem o objetivo de mostrar como a implantação do CSC pode auxiliar as organizações na minimização de custos internos por meio da eliminação de setores e uma melhor interação entre si, unificando os fluxos dos processos internos. De um modo mais específico, o estudo busca: (i) analisar os benefícios gerados pela implantação do CSC na empresa pesquisada bem como as dificuldades inerentes ao processo; (iii) analisar a melhoria dos níveis de serviços a e agregação de valor a partir da implantação do CSC na empresa objeto de estudo.

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional do setor farmacêutico situada na Região Metropolitana de Campinas/SP. A metodologia de pesquisa utilizada é de natureza qualitativa e envolveu a participação de pessoas que atuaram diretamente no processo de implantação e ainda atuam na consolidação do CSC na empresa pesquisada.

A pesquisa está estruturada em cinco tópicos, incluindo esta introdução. O segundo tópico apresenta o surgimento e conceito do CSC, discorre sobre os benefícios e dificuldades o processo de implantação do CSC. O terceiro tópico apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa, condizentes com um estudo de caso qualitativo. O quarto tópico trata da fase empírica da pesquisa realizada numa indústria multinacional do setor farmacêutico. O último tópico contempla as considerações finais e a proposição de novos estudos.

2. Aspectos históricos do CSC

Os Centros de Serviços Compartilhados (CSC) nasceram nos Estados Unidos nos anos de 1980 nas empresas Hewlett Packard (HP) e General Electric (GE) para trazer benefícios mais especificadamente na área financeira. Com o passar dos anos e a crescente competitividade, esse modelo de gestão vem sendo percebido no Brasil como uma das opções para se construir um diferencial na qualidade de seus produtos e serviços gerando ganho de escala, redução de custo e maior eficiência (IBEF NEWS, 2008).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

No início dos anos 2000 cerca de 50% das principais multinacionais europeias e americanas já haviam implementado serviços compartilhados até o ano de 2000, a exemplo de: 3M, American Express, BASF, Bristol Myers, British Airways, Ciba Chemicals, Ericsson, Ford, GE, Hewlett-Packard, Kellogg's, Microsoft, Merrill Lynch, Polaroid, Volkswagen-Audi, Volvo, etc. A lista das empresas multinacionais que escolheram para configurar FSSCs continua a aumentar (CACCIAGUIDI-FAHY et al., 2002). Acredita-se que, atualmente, mais de 500 grandes empresas já utilizavam desses serviços ao redor do mundo (ERNST & YOUNG, 2011).

O CSC foi introduzido no Brasil no final dos anos 1990. Por volta do ano 2000, empresas como Camargo Correia, Telemar e Editora Abril foram pioneiras nesse ramo e alcançaram grandes oportunidades, benefícios e lucros. A partir daí, o CSC começou a ser disseminado por diversos setores da atividade no país. Entretanto, o CSC ainda é pouco conhecido. Muitas empresas dizem que ainda não implantaram o CSC por falta de conhecimento dessa ferramenta, e isso mostra que aqui no Brasil é pouco utilizada e aplicada nas organizações (MARTINS; AMARAL, 2008).

2.1 Conceitos e definições

De acordo com Forst (2000, 2001), os Centros de Serviços Compartilhados são conhecidos com a Sigla CSC, tradução do termo em inglês “*Shared Services Centre*”, Mas cada organização denomina um nome específico às suas unidades de serviços compartilhados. A sigla CSC possui várias definições como: Centro de Serviços Compartilhados, Centro de Serviços Centralizados e também como Centro de Serviços Integrados. Os serviços compartilhados consistem em um ambiente no qual uma determinada empresa pode absorver atividades que apóiam os principais processos do negócio de cada uma de suas demais unidades de negócio, consolidando tais atividades em uma unidade de operação principal (SILVA et al., 2006).

Basicamente o CSC consiste em focar e prestar serviços nas seguintes áreas: Contabilidade; Contas a Receber; Contas a pagar; Tributária; Recursos Humanos e Informática. O objetivo de atingir essas áreas é gerar ganho de escala, padronização dos processos e redução de custo. Com esse propósito, essas áreas tendem a direcionar seus esforços em seus negócios com seus clientes internos e externos, fornecedores, na qualidade do produto ou serviço e também no meio ambiente (IBEF NEWS, 2008).

Para Bergeron (2003), o CSC é uma estratégia em que as funções da organização são centralizadas dentro de uma nova unidade de negócio, que juntas são capazes de promover eficiência, geração de valor, redução de custo e melhor ênfase nos serviços para os clientes internos, como se estivesse competindo com o mercado externo. Ou seja, um CSC atua como uma Unidade Organizacional que provê serviços administrativos para as demais subsidiárias ou divisões dentro de um mesmo grupo empresarial, eliminando a duplicidade de áreas funcionais dentro de uma mesma organização.

Bergeron (2003, p. 3) complementa que:

No Centro de Serviços Compartilhados, diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova e semi-autônoma unidade de negócio, que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria nos serviços para clientes internos da empresa como se fosse um negócio competindo no mercado aberto.

Portanto, o CSC é um centro de serviços que visa oferecer oportunidades e garantir o bem estar da organização, trazendo benefícios e agregando valores.

A definição do formato do CSC pode se chamar de terceirização interna, (*insourcing*) ou terceirização externa a organização (*outsourcing*). A empresa pode obter bons resultados com o CSC, mas é uma decisão que precisa ser tomada com bastante cautela, pois isso



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

impacta na manutenção, gestão, nos resultados, e na capacidade de atendimento as necessidades das áreas dos clientes internos ou externos. Nesse sentido, o CSC pode ser um fator para garantir o sucesso da organização se bem estudado e colocado em prática (BERGERON, 2003).

2.2 Implantação do CSC

A implantação do CSC não é fácil. Requer planejamento, determinação de objetivos a serem alcançados e uma boa comunicação entre as pessoas envolvidas (MARTINS; AMARAL, 2008). Implantar um CSC é complexo devido ao volume de informações e processos a serem desenhados, pois os modelos podem variar de acordo com a necessidade, objetivos e cultura da organização.

Segundo Jacomé (2011) a implantação do CSC consiste basicamente em quatro etapas, objetivando eliminar falhas e imprevistos.

- **Estudo da Viabilidade:** consiste em analisar a viabilidade da implantação do CSC nos aspectos técnicos (disponibilidade de tecnologia, meios de comunicação, custos e manutenção e de como as informações serão passadas para os usuários através de solicitações remotas), financeiros e culturais; analisar as possibilidades de ganho de escala; avaliar aspectos que permitam a melhoria da gestão e dos processos; identificar as pessoas responsáveis e as áreas a fazer parte desse grupo.
- **Consolidação da Gestão:** Identificar o responsável por uma determinada tarefa nas unidades de negócios e o responsável corporativo. Com essa gestão, busca-se diminuir os custos de *Overhead* e a quantidade de cargos de gestão, permitindo uma consolidação integrada ao CSC.
- **Arrumação da Casa:** Os processos são estabilizados e melhorias implantadas, dando a oportunidade de novos ganhos de produtividade.
- **Educação da Demanda:** Racionalização e planejamento das solicitações ao CSC que acontecem depois da implantação do mesmo; as responsabilidades são divididas entre as unidades envolvidas.

Quanto ao tempo de duração para a implementação de um CSC, uma pesquisa realizada pela Deloitte (2003) revela que foi de menos que dois anos para 87% das empresas entrevistadas. Entretanto, para que isso ocorra, é necessário o envolvimento de todos, esforços contínuos e uma grande mudança na cultura da empresa.

2.3 Benefícios do CSC

A empresa de Auditoria e Consultoria Deloitte (2007), também fez pesquisas sobre os fatores motivadores e benéficos que levam empresas brasileiras a implantar o CSC, conforme ilustra a figura 1:



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

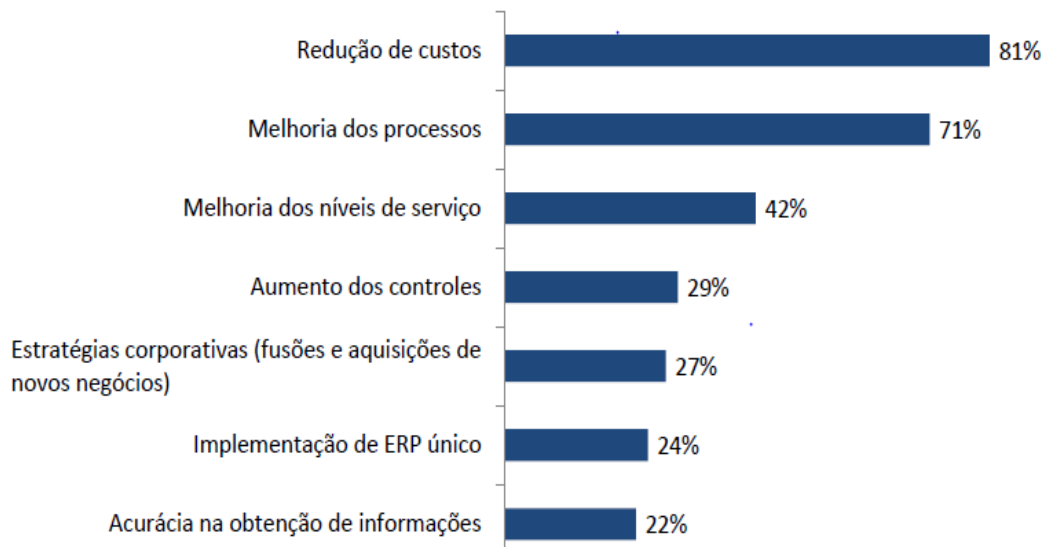


Figura 1: Motivadores e benefícios na adoção de Serviços Compartilhados (Brasil).

Fonte: Deloitte (2007, p.16).

Assim, a figura acima demonstra que há vários benefícios na implementação de um CSC, trazendo eficiência e resultados positivos para a organização. Ainda de acordo com SBOPA (2004) os benefícios alcançados pela organização que implanta um CSC são:

- Redução de custos através da simplificação dos fluxos e tarefas;
- Formalização e padronização das informações e processos fornecidos na organização;
- Aumento da satisfação e do nível do serviço ao cliente e aumento da produtividade;
- Ter condições para dar suporte a novos processos de negócios;
- Redução de custo com a nova localização física da área administrativa do CSC;
- Efetividade dos processos administrativos e financeiros;
- Ganho de economia de escala;
- Ganho de novas experiências no ramo de diversos negócios;
- Melhor relacionamento entre o cliente e fornecedor entre os processos internos;
- Eliminação de retrabalho;
- Melhor relação entre as áreas;

Com os benefícios citados acima, as organizações passam a ter tomadas de decisões mais flexíveis e podem se concentrar melhor em assuntos estratégicos, como a centralização e entrega de suas operações, as quais devem estar na estrutura do CSC.

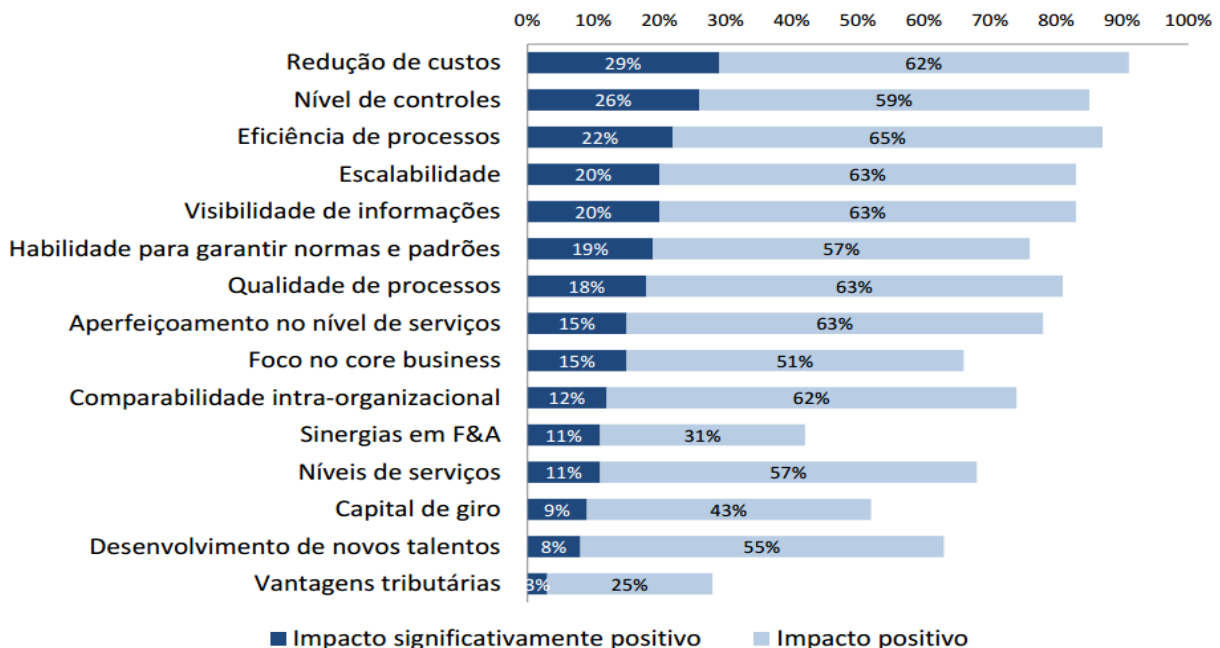
De modo complementar, Mecling e Schwarz (2007) apresentam três argumentos ligados à implantação do CSC que se encontram vinculados às estratégias da empresa:

- **Argumentos de Custo:** Alavancagem das compras por meio de consolidação de fornecedores;
- **Argumentos de Serviços:** As expectativas são gerenciadas por meio de acordo de níveis de serviços;
- **Argumentos Estratégicos:** Facilidade da alta gerência para acesso as informações mais específicas e acuradas.

Além dos os benefícios citados acima, Deloitte (2007) afirma que existe uma gama de impactos “significativamente positivos” e outros “positivos” que são comuns quando uma organização escolhe implementar um CSC (Figura 2).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)



UNIDACAO DOM CERRAL

Figura 2: Aspectos geradores de impactos “significativamente positivos” e “positivos” nos CSC.

Fonte: Deloitte (2007, p.17).

A figura 2 apresenta 15 vantagens ou benefícios experimentados pelas empresas que implantam um CSC. Entretanto, ressalta-se que a Deloitte se constitui uma empresa de consultoria, sendo uma de suas finalidades a promoção de seus serviços. Cabe, portanto, a necessidade de investigar mais profundamente as vantagens desse processo.

2.4 Riscos na implantação do CSC

Não existem apenas aspectos positivos na implantação do CSC. Existem também dificuldades e riscos. Segundo Bain & Company (2004) os principais riscos de uma implementação do CSC é a falta de controle dos custos de implementação, despesas como infraestrutura, contratação de pessoas qualificadas para gerenciar o processo, realocação de funcionários, treinamento para as pessoas, indisponibilidade de tecnologias. De acordo com De Lucia e Leibfried (2007), outros riscos inerentes ao processo são: falta de comprometimento da organização em disponibilizar recursos necessários e também das áreas de negócios em garantir a utilização dos serviços, atrasos no cronograma de implementação e baixo nível de atendimento.

Além dos riscos apontados acima, Cunha (2011) também aponta alguns riscos relacionados aos recursos humanos da empresa na implantação do CSC. Os principais são:

- Gerentes responsáveis pelos departamentos que participam do CSI, vêem suas responsabilidades reduzidas, assim reduzindo seu poder na tomada de decisão;
- Insatisfação de cliente interno em relação ao serviço oferecido/prestado;
- Barreiras na execução do serviço como falta de criatividade, customização e problemas no gerenciamento como plano de carreira e motivação no trabalho;
- Possibilidades de não aceitação de uma unidade de CSC e ao longo do tempo não adaptação por motivos culturais, sociais e até mesmo tecnológicos.

Com os riscos citados acima, a má organização dos processos e gerenciamentos das pessoas responsáveis pela implementação do CSI, podem causar não apenas dificuldades nas relações entre as pessoas, mas também a desistência no meio do processo da implantação, trazendo prejuízos financeiros e sérios problemas operacionais.



3. Metodologia

Neste estudo foi utilizada a pesquisa de natureza qualitativa. De acordo com Godoy (1995) a pesquisa qualitativa permite que o pesquisador vá a campo buscar e captar informações sobre um determinado tema em que as pessoas estão envolvidas, buscando vários tipos de dados coletados para serem analisados para que se possa entender a dinâmica de um determinado processo. A pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador obter dados suficientes para expressar uma ideia que é relativamente verdadeira em forma de narrativa.

Para analisar os fatos do ponto de vista empírico, optou-se pelo estudo de caso como modelo operativo de pesquisa. Segundo Gil (2007) e Yin (2010) dentre as opções estratégicas que se encontra à disposição do pesquisador, o estudo de caso se constitui uma alternativa importante e condizente com a pesquisa qualitativa.

A empresa escolhida para a realização da pesquisa é uma multinacional do ramo farmacêutico e está situada na Região Metropolitana de Campinas/SP. A mesma possui várias outras empresas que fazem parte desse grupo, porém, atuando em ramos diversificados. No total, a empresa pesquisada possui cerca de cinco mil funcionários. A escolha dessa empresa se deu pelo fato de que a mesma, atualmente, está passando pelo processo de implantação do CSC nas suas unidades de negócios. A empresa percebeu que é preciso unificar os processos de suas unidades de produção para facilitar o trabalho em seu dia-a-dia, minimizar os custos e padronizar seus processos.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas realizadas com pessoas - analistas, gerentes e coordenadores - que ajudaram a implantar o CSC e ainda atuam na consolidação do CSC na empresa pesquisada. Os respondentes já atuam na empresa há vários anos e tem um bom nível de conhecimento da estrutura e funcionamento da mesma. Isso permite que os mesmos possam avaliar o “antes”, o “durante” e “depois” da implantação do CSC e comparar os resultados obtidos.

O modelo de entrevista utilizado na pesquisa é o semiestruturado, onde as perguntas não são totalmente definitivas, podendo ocorrer mudanças no decorrer das respostas para melhor compreender os fatos do cotidiano empresarial. Para guiar as entrevistas, foram utilizados alguns documentos formulados pela própria empresa relatando o passo a passo do processo de implementação do CSC. Foram também coletados relatos de clientes internos que estão participando e trabalhando atualmente dentro do CSC. Após essa etapa, os resultados foram sumarizados e analisados, verificando se a empresa realmente conseguiu alcançar seus objetivos ao implantar esta nova ferramenta em crescimento nas grandes organizações, o CSC.

A estratégia geral utilizada para a análise dos dados nesta investigação foi a *Explanation Building* ou construção da explanação. Esta é uma estratégia de análise de dados qualitativos que se enquadra nas análises de estudos de casos. A construção da explanação tem como objetivo construir um repertório analítico utilizando-se a forma de narrativa. Assim, as explanações são construídas de forma a refletir as proposições teóricas significativas, dando ênfase àquilo que realmente importa, ou seja, confrontando os elementos teóricos com os achados da pesquisa (YIN, 2010).

Ressalta-se que no modelo de análise de dados desta investigação (*Explanation Building* ou construção da explanação), nem sempre serão reproduzidas as falas do entrevistados de forma *ipsis litteris*. O texto é construído pelos pesquisadores a partir do pensamento predominante dos entrevistados, porém, reproduzindo literalmente as partes significativas das falas dos analistas, gerentes e coordenadores.

Na análise de dados foram analisados os benefícios gerados pela implantação do CSC, tais como a redução de custos, minimização de processos, melhoria dos níveis de serviços; os



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

impactos do CSC nos processos de fusões e aquisições entre as filiais da empresa; a agregação de valor a empresa via melhoria dos processos de negócios.

5. Análise dos resultados

Neste tópico serão apresentados e comparados os dados empíricos desta pesquisa. Os resultados serão apresentados em forma de quadro, explorando as principais respostas dos questionários aplicados. Os principais itens envolvidos no processo da implantação do CSC na organização são: aspectos gerais do CSC; motivação para implantação; benefícios e dificuldades do processo; objetivo comum; impactos causados. Os dados abaixo foram extraídos dos documentos analisados bem como das entrevistas com analistas, gerentes e coordenadores envolvidos na implantação e consolidação do CSC na empresa pesquisada.

5.1 Principais avaliações e aspectos gerais do CSC

Neste tópico serão expostos os principais pontos extraídos da pesquisa documental sobre os aspectos gerais da implantação do CSC, conforme listado abaixo no Quadro 1:

Quadro 1: Aspectos gerais do CSC na indústria farmacêutica.

ASSUNTO GERAL	APLICAÇÃO
1- Objetivos comuns da Implantação do CSC	Otimizar e unificar processos, reduzir custos, potencializar a entrada de novas empresas ao grupo (modelo plug-and-play), facilitar o crescimento da empresa, necessidade de uma gestão mais eficiente sobre processos, Centralização de serviços back-office de todas as Unidades de Negócio, obtendo ganho de escala.
2- Motivação para implantação do CSC	Visão de expansão de forma estrutura e rápida, redução de custos fixos, agregar novos negócios em curto tempo, diversificar os investimentos do acionista majoritário, aumento de produtividade, aumento de qualidade, através de medições e acompanhamento. Permitir que o cliente tivesse foco nas atividades estratégicas.
3- Modelo de CSC implantado	Modelo implementado foi o Básico, com uma visão de evolução para um modelo de Marketplace, em pouco tempo, Modelo Plug-in-Play, com todos os processos de back-office aderentes para absorver novas demandas e novos negócios.
4- Maior aplicação e melhor resultado na implantação do CSC	Redução de custos e melhoria dos níveis de serviços.
5- Fase de implantação/ Nível de maturidade	Inicialização
6- Com a implantação do CSC, a empresa espera obter/agregar	Valor a empresa mediante seu crescimento, melhoria Continua dos processos de negócios e ganho de escala.
7- Impactos gerados nas empresas do grupo com a implantação do CSC	Cultura, insegurança, desconfiança com o futuro, melhor acordo de Nível de Serviço, prazo de atendimento, bloqueio do acesso direto ao backoffice passando a ser atendido pela ferramenta ou contact center, tornando-se impessoal.
8- Forma de avaliação dos serviços prestados pelo CSI	Contrato, SLA, pesquisa de satisfação e reuniões.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados documentais da pesquisa.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A seguir será comentada cada definição exposta no Quadro 1. As definições foram apontadas pelos entrevistados. Entretanto, seguindo o modelo de análise de dados *Explanation Building*, o texto é construído pelos pesquisadores aproveitando partes significativas das falas dos entrevistados.

1 - Objetivo Comum: Tem o objetivo de otimizar os processos, de forma a criar os padrões “para que suas atividades não sejam diferenciadas umas das outras para que todos os colaboradores sigam somente um fluxo de processo, tornando mais flexível e padronizado” permitindo, assim, medir sua qualidade em qualquer tipo de atividade. No que tange às solicitações dos clientes, o grupo de atendimento do CSC procura obter o máximo de padronização em seus procedimentos. O sistema adotado para suportar e realizar essas demandas tem o objetivo de “adequar e padronizar as suas atividades para que todas as pessoas sejam atendidas com a mesma qualidade e prazo estipulados pelos gestores responsáveis pela implantação do CSC”.

Entretanto, mesmo com o sistema padronizado, existe uma pequena margem de diferenciação, devido aos eventuais imprevistos nessas áreas como, por exemplo, se um contrato precisa ser analisado às pressas, não podendo esperar o tempo de conclusão daquela determinada atividade registrada pelo sistema, acaba passando pelo processo manual como era feito antes da implantação desse novo modelo de negócio. “O CSC permite também a redução de custo administrativo através desses procedimentos”; redução de tempo das atividades o que permite potencializar a entrada de novas empresas ao grupo (modelo *plug-and-play*), ou seja, devido aos processos transacionais estarem tão aderentes, “é possível receber ou tomar qualquer empresa nesse modelo implantado que os processos seguirão normalmente, facilitando e dando oportunidades de crescimento para novas fusões de empresas, mesmo que o ramo das mesmas sejam diferenciadas”; permite a centralização de serviços *back-office* de todas as unidades de negócios (processos administrativos de uma empresa como TI, financeiro, contabilidade, fiscal, RH, suprimentos e jurídico), centralizando o fluxo dos processos para liberar os clientes na sua atividade fim obtendo ganho de escala.

2 - Motivação: Na empresa pesquisada houve um conjunto de motivações para a implantação do CSC. Esse conjunto de motivações envolve: visão de expansão de forma estruturada e rápida atendendo os requisitos de mudanças; redução de seus custos fixos; aumento da qualidade através de medições e acompanhamento de seus processos de negócios; possibilidades de aquisições de novas empresas que atuam em outras áreas; “necessidade de absorver rapidamente a atividade de outras empresas que são compradas ou que tinham suas funções duplicadas dentro das empresas do grupo”; diversificar os investimentos de seus acionistas majoritários.

As motivações evidenciadas na empresa pesquisada são condizentes com o ponto de vista de Deloitte (2007). Conforme exposto no referencial teórico deste trabalho, os principais fatores motivadores que levam a maioria das empresas a implantar o CSC são: a redução de custos, melhoria de processos, melhoria de níveis de serviços, estratégias corporativas, como fusões e aquisições de novos negócios e a implantação de um ERP único. Assim, percebe-se que o fator da motivação também é um item a ser considerado quando decidem implantar novos desafios que trazem benefícios para a organização.

3 - Modelo de CSC: Conforme mencionado no Quadro 1, o modelo de CSC implantado na indústria farmacêutica foi o básico, com uma visão de evolução para um modelo de *Marketplace* em pouco tempo, ou seja, modelo este “que visa obter novos negócios para a companhia de forma bem estruturada e confiável, podendo suportar e absorver as mudanças constantes”. “Foi escolhido o modelo de *Plug-in-Play*, com todos os processos de *back-office* aderente para absorverem novas demandas e novos negócios”.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Conforme já citado por Bergeron (2003), a implantação de um CSC nada mais é que uma estratégia em que as funções da organização devem e são centralizadas dentro de uma única unidade de negócio, que juntas são capazes de garantir a eficiência, gestão rápida do negócio e melhor ênfase nos seus serviços para os clientes, proporcionando assim uma melhor gestão e informações mais concretas. Ou seja, é preciso saber qual tipo de modelo de CSC deve ser implantado nas organizações, para que se tenha um melhor resultado e uma melhor participação em suas atividades.

4 - Aplicação e resultado do CSC: De acordo com a pesquisa realizada, a maior aplicação e melhor resultado na implantação do CSC, foi a redução de custos, que visa minimizar seus custos administrativos e fixos. Verificou-se na pesquisa que “a redução de custos não acontece somente em espaços físicos, mas também em redução de pessoal e redução de custos por eliminar procedimentos e processos desnecessários, obtendo ganho de escala e melhoria de níveis de serviços, como o atendimento padronizado e com um único sistema implantando beneficiando a todos os colaboradores” do grupo, “tendo todos os processos e solicitações centralizados”. Assim, “esse sistema tem por objetivo a eliminação de retrabalho, pois quando uma atividade é solicitada para uma determinada área, o fluxo implantado para execução dessa tarefa visa eliminar o percurso desnecessário, interligando apenas com as áreas que realmente tem a função para executar aquela atividade”.

Percebeu-se que alguns aspectos deste item possuem um vínculo com o referencial teórico deste trabalho. Neste sentido, Bergeron (2003) reforça que as organizações conseguem obter resultados positivos tendo uma melhor aplicação, quando suas atividades são centralizadas em uma unidade nova de negócio e que juntas são capazes de promover uma eficiência, redução de custo, geração de valor e melhor ênfase nos serviços para seus clientes internos como os externos.

5 - Fase de implantação do CSC: O processo de implantação na empresa pesquisada está em sua fase de implantação/inicialização, com apenas seis meses de funcionamento. Os resultados em curto prazo já estão sendo alcançados. Os principais resultados já visíveis são: “redução de custo, melhoria de níveis de serviços, satisfação no atendimento de clientes internos e externos e padronização dos processos”.

Os resultados preliminares obtidos na empresa estudada já permitem uma conexão com os argumentos de Martins e Amaral (2008). Segundo os autores, a implantação do CSC não é fácil e requer um bom planejamento, determinação de seus objetos a serem alcançados e uma boa interligação das pessoas envolvidas no processo, mas sabendo lidar com essas situações desde o início, os resultados acabam compensando todos os esforços que tiveram para implantar e iniciar o CSC na empresa.

6 - Agregar/obter valor: Com a implantação do CSC, a empresa estudada espera agregar valor mediante um crescimento. Esse crescimento deve ocorrer via expansão do negócio atual, pela melhoria contínua dos processos de negócios e pela aquisição de empresas de outros segmentos. Nesse sentido, “a empresa deve sempre procurar padronizar seus processos para melhorar os níveis de serviços e atendimento a seus clientes” e, por fim, obter um maior ganho de escala possível, conforme informado no Quadro 1. “No centro de serviços compartilhados os esforços são concentrados para promover uma maior eficiência, geração de valor, redução de custos e melhorias de serviços para seus clientes como se fosse um negócio competindo no mercado aberto”. Verificou-se que estas formas de agregação de valor estão compatíveis com os argumentos de Bergeron (2003).

7 - Impactos gerados nas empresas do grupo: A princípio os impactos foram grandes e conturbados, pois a cultura da organização não era favorável. “Muitos funcionários resistiram às mudanças e se posicionaram contrários a ela, porém, houve uma acomodação com o passar dos meses”. “Inicialmente houve um bloqueio de acesso direto ao *back-office*,



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

pois todas as demandas que antes eram direcionadas diretamente aos colaboradores, passaram a ser atendidas através de chamados que deveriam ser abertos pela ferramenta ou *contact center* da empresa, tornando o processo impessoal”. O acordo de nível de serviço foi bem estabelecido, permitindo que o cliente saiba quando algo solicitado será entregue com prazos de atendimento e resoluções bem definidos. Mas com todos esses bloqueios, “depois de alguns meses, seus colaboradores captaram que o objetivo da implantação do CSC é deixá-los tranquilos e satisfeitos na entrega dos produtos e serviços entre as partes”.

8 - Forma de avaliação dos serviços do CSC: As formas de avaliações dos serviços prestados pelo CSC foram definidas que seriam: através de contrato com seus clientes, assim assegurando que os serviços serão cumpridos de acordo com o estipulado na lei de defesa do consumidor; SLA (Acordo de Nível de Serviço) para estipular o tempo e a praticidade de atendimentos dos chamados, resolução ou não do problema/solicitação envolvido; e por fim a pesquisa de satisfação com seus clientes internos e externos, para medir o grau de satisfação de seus atendimentos através de chamados.

Assim, concluiu-se que o Quadro 1 demonstrado acima e suas definições, são exemplos de um processo árduo e difícil, porém que se posto em prática com os requisitos básicos como estudo de viabilidade, consolidação da gestão, melhorias contínuas de processos, oportunidades e educação de demanda, a implantação do CSC poderá ter sucesso, minimizando as falhas e imprevistos desnecessários.

5.2 Benefícios e dificuldades no processo de implantação do CSC

Os principais benefícios e dificuldades relatados pelos entrevistados sobre a implantação do CSC se encontram listados no Quadro 2:

Quadro 2: Benefícios e dificuldades no processo de implantação do CSC.

1- BENEFÍCIOS	2- DIFICULDADES
Formalização, padronização e acompanhamento de processos do início ao fim, para dar agilidade aos serviços prestados os clientes internos.	Quebra das barreiras naturais da cultura organizacional, gerando desconforto e insegurança.
Capacidade de medir os resultados de cada macro processo, algo que não era possível antes.	Quebra de paradigmas com colaboradores e fornecedores, tanto aqueles que estão diretamente envolvidos no processo de implementação quanto nos colaboradores das áreas tomadoras de serviços do CSC.
Melhor aproveitamento de espaço no prédio administrativo.	Dificuldades de adaptação ao novo modelo de negócio.
Redução de custos.	Entendimento do funcionamento do CSC.
Existência de canais para formalização das solicitações.	Falta de qualificação dos empregados do CSC.
Melhora no registro e nas atividades dos colaboradores.	Modelos e prazos estipulados.
Centralização das atividades de backoffice de todas as empresas do grupo.	
Aumento e ganhos em produtividade.	
Ganho de escala das operações de backoffice e foco no cliente.	

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos depoimentos dos entrevistados.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Os resultados mencionados no Quadro 2 serão melhor detalhados a seguir:

5.2.1 Benefícios decorrentes da implantação do CSC:

- Permite melhor formalização, padronização e acompanhamento dos processos. Possibilita medir os resultados de cada macro processo, algo que não era possível antes. A estruturação dos processos dá mais agilidade aos serviços prestados aos clientes internos. “O acompanhamento da formalização desses processos é feito por uma equipe capacitada a empenhar essa tarefa e sempre que é preciso os processos são readequados para uma determinada atividade/solicitação que é inserida no sistema, tornando parte novamente de um sistema totalmente integrado com as atividades da empresa, eliminando o retrabalho”.
- Permite medir os resultados de cada macro processo. “São emitidos relatórios dos macro processos, dando maior clareza às partes interessadas: a empresa em si, outras unidades de produção do grupo e seus clientes, fornecedores e acionistas”.
- Melhor aproveitamento do espaço físico do prédio administrativo, fazendo com que haja a redução de custo com a nova localização física da área administrativa do CSC, “onde todos os departamentos envolvendo as áreas de contabilidade, contas a receber, contas a pagar, fiscal, suprimentos, RH, DP, TI e jurídico, fiquem em um mesmo espaço dando a oportunidade de maior e melhor relação e interação entre as áreas”.
- A redução de custos administrativos se dá através da simplificação dos fluxos e tarefas. A redução também se faz através da redução do quadro de funcionários, onde “algumas tarefas são eliminadas mediante a padronização dos processos, procedimentos e atividades”.
- As demandas enviadas e recebidas de clientes internos e externos ficam registradas através da existência de canais (sistema automídia) para formalização das solicitações e controle dos processos que estão sendo executados. “Através desse canal, os colaboradores podem verificar e fazer solicitações de serviços, receberem demandas e controlar suas tarefas em seu dia-a-dia”. Também através desse sistema, “os responsáveis pela gerência do CSC podem extrair informações de SLA, quantidade de serviços solicitados e executados”.
- Melhoria de registro de todas as informações estratégicas e técnicas como, por exemplo, as atividades de todos os colaboradores, “dando ênfase na aplicação de melhorias e servindo para verificar o tempo que cada pessoa leva para fazer uma determinada tarefa, podendo então medir e identificar o tempo ocioso e reaproveitando esse tempo para atribuir a outros tipos de atividades”.
- A centralização das atividades de *back-office* de todas as empresas do grupo. Ou seja, o processo de implantação do CSC permite integrar todas as áreas administrativas das empresas envolvidas nesse processo, e transformar em uma única área de cada departamento, permitindo que a partir dessa área atenda as solicitações de todas as empresas para liberar os clientes na sua atividade fim. “Esse tipo de processo visa à redução de custo, eliminação de áreas duplicadas nas empresas e também evita o retrabalho das áreas envolvidas”.
- Ganhos em produtividade; com os processos centralizados no CSC, as pessoas tendem a poupar menos esforços em atividades desnecessárias e passam a focar seus esforços em tarefas que realmente são importantes, aumentando seu nível de produtividade e aumentando o grau de satisfação de seus clientes internos e externos que solicitam seus serviços.
- Ganho de escala das operações de *back-office* e foco no cliente. Nesse tipo de operação, o ganho de escala já é visível na empresa pesquisada, pois aumenta a produtividade de suas



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

atividades através da padronização de seus processos e centralização de departamentos de todas as suas unidades de negócios, fazendo com que tenha um maior aproveitamento dessa demanda sem ter maiores esforços, focando sempre no seu cliente final para alcançar suas expectativas e atender suas solicitações com eficácia.

Nos itens citados acima, pode-se verificar que os benefícios alcançados com a implantação do CSC no cotidiano da empresa pesquisada encontram respaldo no referencial teórico desta pesquisa. Conforme visto na primeira parte deste trabalho, de acordo com SBPOA (2004), os principais benefícios alcançados com a implantação do CSC são: redução de custos, formalização e padronização das informações e processos, aumento da satisfação e do nível do serviço prestado ao cliente, boa estrutura para dar suporte a novos processos de negócios, ganho de escala, ganho de novas experiências no ramo de diversos negócios, eliminação de retrabalho e melhor relação entre as áreas.

Assim, com esses benefícios sendo gerado pela organização, as tomadas de decisões se tornam mais flexíveis com a centralização e integração de serviços e processos, todos interligados a estrutura do CSC, dando assim, oportunidades de seus gestores se concentrarem melhor nos assuntos e tomadas de decisões mais estratégicos, claro sem deixar de lado toda a estrutura do CSC.

5.2.2 Dificuldades na implantação do CSC:

- Uma das principais dificuldades geradas pela implantação do CSC foi transpor as barreiras culturais da empresa. Isto ocorreu porque toda mudança gera desconforto e insegurança para os processos que estão surgindo na mesma. Conforme afirma Chiavenato (2005), durante um processo de mudança, ocorre dentro do ambiente organizacional um campo de forças que atuam em vários sentidos. De um lado existem forças positivas que apóiam as mudanças e do outro, forças negativas que resistem às mudanças. Diante da situação de mudança, a organização passa a sofrer pressões positivas e negativas, criando um campo de forças que irá se sobressair dependendo de quais forças possuem maior intensidade. Nesse sentido, “a cultura organizacional impactou diretamente nos resultados da implantação do CSC, pois através dela é que as decisões foram tomadas para liberação e aceitação ou não da implantação do novo processo”.
- O processo da gestão da mudança também interferiu na hora da aceitação da implantação, pois “a princípio a reação de todos os colaboradores tanto aqueles que estão diretamente envolvidos no processo de implantação, quanto nos colaboradores das áreas tomadoras de serviço do CSC, não foram positivas”. Desta forma, “o planejamento e a gestão adequada da mudança se tornam essenciais neste processo”.
- Dificuldade de adaptação ao novo modelo de negócio. A maioria dos colaboradores tiveram a princípio certa rejeição ao novo modelo de negócio (CSC), pois se sentiram ameaçados diante de tantas mudanças repentinas. “Quando o projeto foi inicializado, ninguém sabia ao certo o que iria acontecer e também as pessoas que estavam participando desse projeto não estavam autorizados a falar sobre o assunto”. Por isso, “as pessoas ficaram com medo de fazer uma mudança tão radical na empresa, tiveram medo de perderem seus empregos, sair da sua zona de conforto e principalmente de ter que se adaptar ao novo sistema” que, por sua vez, não era conhecido como benéfico para os mesmos.
- Entendimento do funcionamento do CSC. Embora essa implantação esteja dando certo na empresa estudada, o início da implantação não foi muito bem aceito pelos seus colaboradores, pois seus gestores fizeram o comunicado que a empresa estaria introduzindo um novo modelo de negócio, praticamente em cima da data de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

implantação. Os responsáveis não conseguiram passar de uma forma adequada o entendimento do funcionamento do CSC, “não houve um treinamento adequado ao ponto que as pessoas se sentissem capazes de iniciar essa operação com eficácia”. Houve apenas um rápido treinamento e uma palestra com um especialista no ramo para motivar seus funcionários com a chegada do CSC uma semana antes de iniciar as operações no novo modelo de negócio. Mas em suma, faltou comunicação e diálogo com os colaboradores sobre a implantação do CSC.

- Falta de qualificação dos empregados do CSC. As dificuldades geradas na hora de utilizar o sistema para a operação do CSC, por falta de pessoas suficientes que tivessem a devida qualificação profissional para manusear as solicitações de seus clientes e coordenar os procedimentos a serem tomados. De um modo evidente pode-se afirmar que “faltou à empresa treinar adequadamente um número suficiente de pessoas para operar o novo sistema e realizar um atendimento adequado aos clientes”.
- Modelos e prazos. Os modelos e prazos estipulados pela SLA do sistema para atendimentos das solicitações de seus clientes, a princípio não foram bem aceitos, pois “existiam demandas simples que tinham um prazo muito extenso para ser atendido e, por outro lado, existiam demandas complexas que tinham prazos muito curto”. Com isso, dificultava a qualidade e o tempo de atendimento dessas solicitações. Porém, “esses problemas foram solucionados com o decorrer do tempo e, atualmente, já existe uma relativa equalização dos prazos estipulados para cada processo”.

As dificuldades encontradas na empresa pesquisada conforme apresentadas nos itens acima, também estão coerentes com o referencial teórico desta pesquisa. Ali, Martins e Amaral (2008) mencionam que os desafios e as dificuldades encontradas na implementação do CSC não são poucos, pois provocam uma série de reações negativas antes de enxergarem seus benefícios. Os autores citam as dificuldades de adequação da cultura da empresa, a conscientização das pessoas para se familiarizar com o novo modelo de negócio e mudanças nas formas de seus procedimentos e processos. Também se faz necessário mencionar que Bain & Company (2004) destacam que os riscos e dificuldades do CSC se dão por meio da falta de contratação de pessoas qualificadas para gerenciar o processo, falta de treinamento para seus colaboradores e baixo nível de atendimento.

Pode se perceber que as dificuldades citadas geraram de imediato uma desmotivação muito elevada das pessoas envolvidas nesse processo. Mas conforme relatado na pesquisa, esse quadro já está sendo revertido através de melhorias contínuas por meios de treinamentos motivacionais e técnicos para adequação de suas atividades.

Desta forma, as informações fornecidas nesta pesquisa buscaram avaliar os principais pontos mais coerentes sobre a forma da implantação do CSC numa indústria farmacêutica. Percebe-se até o momento que a implantação do CSC nesta empresa foi bem sucedida. Embora tenha ocorrido alguns contrapontos expressos nas dificuldades enfrentadas, a perspectiva de sucesso foi um fator motivador para que os gestores responsáveis continuassem a investir neste novo modelo de negócio, visando sempre a atingir eficácia nos resultados por meio da gestão da mudança.

Essa pesquisa evidencia que a indústria farmacêutica pesquisada procura sempre quando necessário, a oportunidade de reorganizar e melhorar seus processos para que não fiquem fragmentados e perca a qualidade de suas prestações de serviços. Ou seja, ela visa focar suas estratégias através de seu modelo de negócio, tendo uma abordagem de melhoria gradual que prevê várias etapas como: centralização dos processos das unidades de negócios em um único local, sem que estes necessariamente sejam redesenhados imediatamente, dando uma maior segurança porque o processo tende a uma melhoria contínua.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Em geral, esse modelo de negócio foi implantado para gerar uma melhoria contínua no redesenho de seus processos, obterem economias de escala e a consequente redução de custos, ganhar em qualidade e velocidade na execução dos processos administrativos e reduzir conflitos entre as unidades operacionais e áreas funcionais. E por fim, motivar e treinar sempre seus funcionários que migraram para o CSC, com o intuito de fazer com que eles percebam que não são um simples número dentro da organização, mas sim, pessoas qualificadas capazes de desempenhar suas atividades com eficácia, sempre dando suporte para a empresa conquistar seus resultados almejados.

Assim, finalizando essa etapa, a empresa está obtendo ganhos e oportunidades de crescimento único com esse novo modelo de negócio, buscando sempre fazer com que todos possam ter de fato o real conhecimento e entendimento do funcionamento de suas operações e demonstração efetiva da prestação de serviço dentro da estrutura do CSC. Claro que as dificuldades e problemas não foram totalmente resolvidos, mas estão buscando saná-los a cada dia de uma maneira adequada ao funcionamento desse modelo.

5. Conclusão

Este artigo analisou a importância de uma implantação de CSC em empresas cujo objetivo é o crescimento com baixo custo, melhorias contínuas dos processos de negócios e aumento da produtividade.

Conforme visto neste estudo, a sigla CSC possui várias definições como: Centro de Serviços Compartilhados, Centro de Serviços Centralizados e também como Centro de Serviços Integrados. Porém, evidenciou-se nesta pesquisa que a sigla CSI - Centro de Serviços Integrados – é mais adequada aos objetivos da Indústria Farmacêutica, onde seus processos e estruturas são mais centralizados, obtendo um maior e melhor resultado possível, para que sua nova forma de atuação esteja totalmente interligada ao relacionamento de parcerias com as áreas dos clientes para um principal objetivo comum de atingir suas estratégias de forma eficaz. Ou seja, é sempre importante obter informações centralizadas para melhorar a padronização dos processos para se ter controle e medição da qualidade dos serviços prestados/oferecidos em busca da satisfação tanto do cliente interno como externo, principalmente para obter um bom funcionamento do desempenho modelado pelo CSC.

O estudo permitiu compreender que, tendo informações bem centralizadas, a empresa passa a ter um aumento da vantagem competitiva na cadeia de valor, contribuindo para atingir os objetivos estratégicos da organização. Sem esses fatores a empresa poderá enfrentar a falta de preparo e de conhecimento, podendo fazer com que a implantação não dê certo, acarretando prejuízos financeiros e descentralização de processos.

Evidenciou-se no estudo que com os critérios estabelecidos pela empresa, como treinamento, contratação e capacitação constantes de seus funcionários, os mesmos poderão ser fatores fundamentais para que a implantação do CSC seja efetivada com sucesso, pois através da motivação dos mesmos, será conquistada sempre a qualidade da prestação de serviços nas áreas dos clientes.

O estudo revelou que a empresa pesquisada teve várias razões favoráveis e outras não favoráveis no processo de implantação do CSC. As razões favoráveis estão atreladas aos benefícios e as desfavoráveis às dificuldades para implantar o CSC. No estudo ficou evidente que os benefícios em si mesmos atuaram como fatores motivacionais no processo de implantação do CSC. Como já visto no estudo, os principais benefícios da implantação do CSC são: estabeleceu-se uma padronização dos processos e procedimentos; deu agilidade no atendimento aos clientes; possibilitou a redução de custos administrativos; liberou espaço físico para outras atividades; permitiu a implantação de um canal para formalização de solicitações; possibilitou a centralização das atividades de *back-office* das empresas do grupo;



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

gerou aumento de ganho de escala e de produtividade. Por outro lado, as principais dificuldades enfrentadas no processo foram: quebra de barreiras naturais da cultura organizacional; quebra de paradigmas dos colaboradores envolvidos neste processo; dificuldades de adaptação ao novo modelo de negócio; falta de qualificação (treinamento) dos funcionários para atender as novas demandas do processo.

A despeito das dificuldades enfrentadas, o estudo revelou que a empresa estudada está superando as dificuldades e conseguindo tirar proveito dos benefícios, estabelecendo e conquistando seus objetivos no seu dia-a-dia. Apesar das dificuldades que os analistas, gerentes e coordenadores vivenciaram e ainda vivenciam, a empresa foi capaz de absorver essa implantação com sucesso, agregando valor a empresa, se destacando no mercado ao se diferenciar de outras empresas que atuam no mesmo segmento e ainda não possuem um CSC.

Portanto, é necessário ressaltar que os resultados, os benefícios e as dificuldades relativos à implantação e gestão do CSC relatados neste estudo revelam que as mudanças estratégicas almejadas pelas empresas se tornam possíveis quando feitas com planejamento e determinação. A implantação de um CSC em uma organização é um processo árduo e exige um prolongado processo de negociação. Para conseguir os resultados almejados, é necessário muita dedicação e empenho e, nesse novo cenário, é importante que as decisões estratégicas das empresas se concentrem nas unidades de negócios, para que se tenha maior e melhor resultado possível.

Por fim, destaca-se que o estudo do modelo de implantação do CSC se limitou pela escassez de uma literatura mais consolidada e abrangente a respeito desse tema. Neste sentido, sugere-se a continuidade dessa pesquisa, para analisar esta indústria farmacêutica nos seus próximos passos a serem tomados por uma busca contínua de seus resultados almejados e concretização do sucesso de suas estratégias, já que a empresa está apenas na fase inicial da implantação do modelo do CSC.

7. Referências

- BAIN & COMPANY. **Centro de Serviços Compartilhados:** uma solução definitiva para processos administrativos. Disponível em: <http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/public/Centro_de_servicos_compartilhados_Portuguese.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2013.
- BERGERON, B. **Essentials of Shared Services.** Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.
- CACCIAGUIDI-FAHY, S. et al. **Financial Shared Services Centres:** opportunities and challenges for the accounting profession. 2002. Disponível em: <<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/outsourcing-publications/rr-079-002.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2013.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CUNHA, D. A. **Centro de Serviços Compartilhados:** Conceitos e principais discussões da literatura. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/estrategia/centro_servicos_compartilhados/Documents/centro_servicos_compartilhados_base_conceitual.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2013.
- DELOITTE RESEARCH. (2003). **The Future of Shared Services.** Disponível em: <http://www-935.ibm.com/services/au/en/attachments/pdf/future_of_shared_services.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2013.
- DELOITTE. **Centralizar para crescer:** rumo a excelência em centros de serviços compartilhados. Belo Horizonte: FDC/CEMIG, 2007.
- ERNST & YOUNG. **Shared Service Center (SSC):** Enabling your business for success. 2011. Disponível em: <http://emergingmarkets.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Toward-Shared-Service-Centre-excellence_en.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2013.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- FORST, L. I. Shared Services Grows UP. **Journal of Business Strategy**, v. 22, n. 4, p.13-15, Jul./Aug. 2001.
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_tipos_fundamentais.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- JÁCOME, S. **Recebi a missão de implementar um Centro de Serviços Compartilhados na minha organização**. E agora?. Disponível em: <<http://www.institutodegestao.com.br/centrodeservicoscompartilhados/implementar-CSC.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2013.
- IBEF NEWS. Compartilhar para somar. **Revista IBEF News**, São Paulo, v. 120, p. 16-24, Jun., 2008.
- DE LUCIA, G.; LEIBFRIED, P. **Managing Performance Through Shared Services Centers**. Zurich: KPMG, 2007.
- MAGALHÃES, C. **Passo a passo para planejamento, estruturação, estratégias e processos de um Centro de Serviços Compartilhados**. São Paulo: Conexões Educação Empresarial, 2009.
- MARTINS, V. D.; AMARAL, F. P. A consolidação da prática de serviços compartilhados. **Revista eGesta**, São Paulo, v. 4, n. 1, p.158-189, Jan/Mar., 2008.
- MECHLING, P. J.; SCHWARZ, S. G. **Shared Service Center**. 2007. Disponível em: <<http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/gestao-e-organizacao/servicos-partilhados/shared-service-center-2007>>. Acesso em: 24 jun. 2013.
- RAMOS, L. J. T. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- SBPOA. **Shared services and business process outsourcing association**. The evolution of higher performance. 2004. Disponível em: <<http://www.sharedservicesbpo.com>>. Acesso em: 30 jan. 2013.
- SILVA, J.; SANTOS, R.; SANTOS, N. **Criando valor com serviços compartilhados: Aplicação do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3.^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.