

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HUGO MITSUGU DENO

LIDIANE KUCHNIR DE LIMA

GESTÃO DA MUDANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DO SHARED SERVICES

CURITIBA
2014

HUGO MITSUGU DENO
LIDIANE KUCHNIR DE LIMA

GESTÃO DA MUDANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DO SHARED SERVICES

Trabalho de conclusão de curso – TCC apresentando as disciplinas do curso de Pós Graduação na gestão da cadeia de suprimentos da Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Marcelo Cleto.

CURITIBA
2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos à Deus por nós ter concedido inteligência, sabedoria e força, acima de tudo ter nos proporcionado a oportunidade de concluir este trabalho, enriquecendo as nossas vidas e a nossa jornada profissional.

Aos nossos pais e irmãos, por todo apoio e força que nos transmitiram durante a nossa vida, e também por nos proporcionar uma formação e educacional e de caráter.

Aos nossos companheiros, por nos compreender durante a caminhada, por nos apoiar acima de tudo e nos incentivar até o fim.

Ao nosso Professor e orientador Prof. Marcelo Cleto, pela ajuda e orientação no desenvolvimento deste trabalho.

“O lucro do nosso estudo é tornarmo-nos melhores e mais sábios”

Michel de Montaigne.

RESUMO

Por conta da alta velocidade de evolução tecnológica e da importância para as grandes organizações de acompanhá-la e garantir competitividade, têm se criado uma constante luta nas rotinas empresariais de alinhamento desta modernização com seus respectivos processos administrativos. Esta busca incessante tem gerado altos investimentos, porém o que ocorre por muitas vezes na prática é que apesar destes estarem alocados nas tecnologias mais atualizadas e nas aquisições de máquinas e sistemas de última geração, ainda assim, tem sido um grande desafio para estas empresas desempenharem suas atividades de forma eficiente e até mesmo lucrativa. Deste modo, ter o capital investido nos locais corretos inicia um grande dilema no mundo corporativo que tira o sono e desafia os grandes líderes das organizações: Os processos e procedimentos das empresas estão totalmente ajustados para acompanhar esta modernização tecnológica? Qual o melhor método e estrutura de trabalho para extrair este máximo desempenho? Para Fonseca (2013), é extremamente importante que as grandes empresas se atentem às evoluções, pois deste modo, é possível perceber que a mesma cultura que a levou ao sucesso pode já não ser mais útil para que prospere no futuro. O modelo de operação *Shared Services Center (SSC)* promove esta estrutura organizacional necessária para formar uma base sólida de operação através da centralização e padronização destes processos tornando-os mais eficientes e eficazes. Um ponto de atenção para este processo é que esta maximização depende da receptividade dos colaboradores envolvidos ligados ao novo modelo de gestão. As mudanças constantes acabam desgastando a produtividade e afetando o desempenho, pois sempre que elas ocorrem existe a necessidade de adaptação das pessoas para a nova realidade proposta, ocasionando dúvidas, medos e resistência. O presente estudo visa analisar a complexidade de implementação do SSC no departamento de suprimentos por conta das dificuldades encontradas na gestão mudança. Além disso, identificar quais os benefícios que o SSC pode proporcionar à empresa.

Palavra Chaves: Tecnologia, Processos, *Shared Services Center (SSC)*, Central de Serviços Compartilhados.

ABSTRACT

Due to the high speed of technological change and the importance for big organizations to accompany and ensure competitiveness, It has been created a constant fight in business routines alignment of this modernization with their administrative processes. This incessant search has generated huge investments, but what often occurs in practice is that although these are allocated in the most updated technologies and the acquisition of machinery and latest generation systems, still, it has been a great challenge for these companies plays their activities efficiently and even profitably. This way, having invested capital in the correct locations initiates a major dilemma in the corporate world that takes sleep away and challenges the leaders of organizations: The processes and procedures of the companies are fully adjusted to accompany this technological modernization? What is the best method and framework to extract this maximum performance? To Fonseca (2013), it is extremely important that big companies pay attention to trends, because this way, it's possible to see that the same culture that led to success cannot be longer useful to prosper in the future. The operation model Shared Services Center (SSC), or Shared Services Center (CSC) promotes this organizational structure needed to form a solid base of operations through centralization and standardization of these processes making them more efficient and effective. A point of attention to this process is that this maximization depends on the receptivity of employees involved related to the new management model. The constant changes end up wearing productivity and affecting performance because they occur whenever there is a need for adaptation of people to the new proposal actually causing doubts, fears and resistance. This study aims to analyze the complexity of implementation of SSC in the supply department on behalf of the difficulties encountered in managing change. Also, identify what benefits the SSC can provide the company.

Key Words: Technology, Process, Shared Services Center (SSC).

SUMÁRIO DE TABELAS

Tabela 1 - Etapas do Método de Pesquisa	26
Tabela 2 - Processos Terceirizados Delloite	32
Tabela 3- Quadro comparativo de benefícios na implementação do <i>Shared Services Center (SSC)</i>	38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema	3
1.1.1 Delimitação do tema.....	3
1.2 Pergunta da pesquisa	3
1.3 Justificativa.....	3
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo geral	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	7
2. REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 Definição de Cadeia de Suprimentos	8
2.2 <i>Shared Services</i>	10
2.2.1 Benefícios da Implementação do <i>Shared Services Center</i>	12
2.3 Gestão de Mudança	13
2.3.1 Cultura Organizacional	16
2.3.2 Resistência à Mudança	18
3. METODOLOGIA	22
3.1 Origem da Pesquisa.....	23
3.2 Método de Pesquisa.....	24
3.2.1 Planejamento e Revisão Bibliográfica:.....	24
3.2.2 Coleta de dados	24
3.2.3 Análise e avaliação	25
3.2.4 Contribuição	25
3.2.5 Representação gráfica do Método de Pesquisa	26
4. VISÃO GERAL DA PESQUISA	27
4.1 Estudos de caso.....	27
4.1.1. ALCOA e ALGAR	27

4.1.2 DELLOITE	31
4.1.3 Mondelez Internacional	33
5. CONCLUSÕES QUANTO AOS ESTUDOS DE CASO	36
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS.....	41
REFERÊNCIAS DE INTERNET.....	45

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, os desafios das empresas de se manterem em uma posição vantajosa em relação aos seus concorrentes, exigem constante adaptação e aprendizado. Nesse contexto, a tecnologia entra a favor das empresas passando a ser seu principal foco para que continuem sendo competitivas e inovadoras.

Por outro lado, uma das grandes dificuldades das organizações é a velocidade da evolução das tecnologias, ou seja, a evolução tem sido tão rápida que as empresas geram esforços significativos para acompanhá-la de modo a buscar a maximização da *performance* de seus processos e operações.

Conforme Steensma (1996, p. 267-86) *apud* SILVA (2002), “Quando a organização desenvolve sua própria tecnologia, adquire competência naquela tecnologia. Steensma (1996) indica que a “aprendizagem organizacional é o processo de intermediação entre a interação colaborativa e a aquisição da competência técnica”.

Segundo Prahalad e Hamel (1990, *apud*, KNAPIK, 2011, p. 166) definem como competência a “viabilização e integração de tecnologias e habilidades de produção que são difíceis de serem copiadas e proporcionam competitividade”. Para Becker, Huselid e Ulrich (2001, *apud*, KNAPIK, 2011, p.165) trata-se da estratégia organizacional e o alinhamento das práticas de recursos humanos.

Assim, pode-se dizer que a empresa que desenvolve suas competências e alinha as estratégias com seus colaboradores, cria valores para organização e se torna mais competitiva frente aos seus concorrentes.

A proposta das grandes empresas multinacionais de se manterem no topo e serem a referência de excelência no mercado dependem muito desta relação de ter as tecnologias adequadas no tempo adequado. Por outro lado, é sabido que muitas vezes as empresas investem nas tecnologias mais atualizadas, compram máquinas e sistemas de última geração e ainda assim não conseguem desempenhar suas atividades de forma eficiente e até mesmo lucrativa.

É neste ponto que se inicia um grande dilema no mundo corporativo que tira o sono e desafia os grandes líderes das organizações:

- Os processos e procedimentos das empresas estão totalmente ajustados para acompanhar esta modernização tecnológica? Qual o melhor método e estrutura de trabalho para extrair este máximo desempenho?

Do idioma inglês, *Shared Services Center* (SSC) ou Central de Serviços Compartilhados (CSC) é uma proposta de modo de operação das companhias para centralizar e padronizar seus processos e torna-los mais eficientes e eficazes.

Para Schulman et al. (1999), a definição de serviços compartilhados é: “A concentração dos recursos atuando com atividades, difundidas através da organização ou organizações similares, a fim de servir múltiplos parceiros internos ou externos, a baixo custo e com nível de serviços, com objetivo comum de satisfazer os clientes e acrescentar valor à empresa”.

De acordo com Arthur Andersen (2000), Schulman (2001) e a pesquisa Akris bulletin (2001) apud EDUARDO DAMIÃO DA SILVA (2004).

São entidades organizacionais independentes que fornecem serviços bem definidos para mais de uma unidade da corporação (divisão, unidade de negócio, etc) ou empresa. São responsáveis por gerenciar seus próprios custos, a qualidade e o cronograma do serviço e geralmente têm acordos contratuais com seus clientes (parceiros). As principais razões pelas quais as empresas adotam Centros de Serviços Compartilhados, segundo Schulman e outros (2001) são: diferenciar as competências centrais da organização das atividades de serviços de apoio; reduzir custos; aumentar a confiança e a consistência das informações; melhorar o nível de qualidade do serviço e criar uma plataforma para o crescimento e a mudança. Neste conceito, uma empresa puxa atividades que apóiam os principais processos do negócio para fora de cada unidade de negócio e as consolida numa unidade de operação separada, que opera esses processos de suporte como seu processo de operação principal. De acordo com a pesquisa *The Shared Services Survey 2000* realizada por akris.com em associação com Arthur Andersen, as empresas pesquisadas apontaram uma redução de 35% dos custos operacionais com a implantação dos Serviços Compartilhados (AKRIS BULLETIN, 2001).

Contudo, a implementação do *Shared Services* depende tanto do engajamento das pessoas envolvidas na implementação quanto das pessoas que serão desta nova estrutura e método de trabalho para que possa se atingir os objetivos esperados.

A chave para o sucesso na obtenção dos resultados esperados é uma implementação correta que pressupõe três componentes chaves: pessoas e cultura;

sistemas e tecnologia e comprometimento da alta administração - Seminário Gazeta mercantil (Mar 2001) apud SILVA; PEREIRA (2004).

Este estudo tem como propósito analisar a complexidade de implementação do SSC , relacionado à mudança de cultura organizacional e à gestão de conflitos gerada. Além disso, identificar quais os benefícios que o SSC pode proporcionar à empresa e como suavizar a implementação.

1.1 Tema

Gestão da mudança na implementação do *Shared Services Center* (SSC)

1.1.1 Delimitação do tema

Este projeto de pesquisa tem como propósito analisar a implementação do SSC nas empresas neste estudo apresentadas, bem como, os processos de mudança internas das empresas, identificando principais dificuldades encontradas por conta da necessidade de mudança. Além disso, apontar os benefícios da implementação que o SSC pode proporcionar às empresas.

1.2 Pergunta da pesquisa

Os processos e procedimentos das empresas estão totalmente ajustados para acompanhar esta modernização tecnológica? Qual o melhor método e estrutura de trabalho para extrair este máximo desempenho.

Como implementar o *shared services*, de forma que possa-se atingir a maximização de desempenho, gerenciando os conflitos causados pela mudança de processos bem como, a necessidade de mudança cultural para que a implementação seja mais tranquila e efetiva?

1.3 Justificativa

A evolução da tecnologia que contribui com a melhoria contínua em todos os aspectos, nas grandes empresas é considerada como essencial para sobrevivência no mercado e na captura de oportunidades para prover benefícios competitivos.

Por outro lado, é sabido que muitas vezes as empresas investem nas tecnologias mais atualizadas, compram máquinas e sistemas de última geração e ainda assim não conseguem desempenhar suas atividades de forma eficiente e até mesmo lucrativa.

Deste modo as empresas procuram soluções que possam aproximar a eficiência nos seus processos e procedimentos à modernização tecnologia. A proposta deste trabalho desta pesquisa visa expor como o *shared services* pode suportar a atingir este objetivo.

O desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional, voltado para o alto desempenho, requer a identificação e a análise de todos os seus processos. "A gestão por processos possibilita à organização atuar com eficiência nos recursos e com eficácia nos resultados, uma vez que busca atender a seus clientes finais mediante a adição de valor nas atividades desenvolvidas. Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos. (SZYSZKA, Irene. 2007).

Com a implementação do *Shared Services* pode-se maximizar os processos e reduzir o custo das operações para que a empresa se torne mais competitiva, e tenha a possibilidade de manter-se à frente das demais concorrentes. Porém, faz-se necessário tratar com cuidado as questões ligadas à administração das pessoas envolvidas, pois quando há uma mudança, existe a necessidade de aptação para a nova realidade, e com isto surgem também, dúvidas, medos e resistência por parte dos colaboradores.

Conforme Eduardo Damião da Silva (2004):

Os serviços de suporte da empresa são de natureza tática, são necessários, e fazê-los funcionar bem apoia a estratégia da empresa. Entretanto, por si só eles não são estratégicos. Ao juntar estes processos e atividades não estratégicas numa organização comum, sob seu próprio gerenciamento, todas as unidades de negócio individuais estarão liberadas para lidar com suas metas. Isso, por sua vez, permite que a gerência das unidades de negócios foque a solução dos problemas de negócios através da melhoria dos processos principais das unidades, aumentando, assim, a cadeia de valor e, como resultado, o crescimento.

Para que implementação seja mais tranquila do ponto de vista dos colaboradores, faz-se necessário uma mudança comportamental na organização na

forma de enxergar as coisas, afim de evitar que os conflitos gerados possam impactar o mínimo possível.

Segundo Eduardo Damião da Silva (2004):

Por outro lado, a implantação de um centro de serviços compartilhados gera oposições dentro da empresa. Esta resistência surge porque para muitos, especialmente os gerentes de unidades de negócios, tem o sabor de centralização e controle da empresa. Estes fatores provocam uma mudança cultural nas empresas que implantam os serviços e ao mesmo tempo geram um desafio para que os benefícios possam ser alcançados.

É preciso que a organização sinalize qual a importância de cada um e qual o seu papel nesta transição, e acima disto, deixar claro o porque desta necessidade de mudança, pois uma empresa ultrapassada pode deixar de ofertar seus serviços em um breve espaço de tempo.

De acordo com Kondo (1994), “A motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho”. Já para ROBBINS (2009), “Podemos definir conflito, portanto, como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante”.

Para Bauer (1999) “Mudanças, no plural, são percebidas como eventos singulares distintos uns dos outros, e que afeta uma realidade que sem elas seria estável. Em relação à realidade (o mundo) e ao ser (o homem), mudanças seriam, portanto, agentes externos”.

Para Pereira (2004), a implementação do Shared Services altera a maneira que a empresa opera e gera resistência interna. Isso acontece porque para os donos das atividades principais a serem compartilhadas, normalmente os gerentes de unidade de negócios, o compartilhamento para a centralização gera a sensação de perda de poder e aumento significativo de influência da área centralizadora no controle da empresa. Este fator influencia problemas na mudança cultural e criam barreiras para que os benefícios sejam alcançados.

A cultura é aprendida transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de aprendizagem socialmente condicionada... forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. SROUR, Robert Henry, (1998, p.174;175).

Uma das chaves para gerar colaboração e total engajamento dos funcionários é a preocupação com a consequência concreta provindo de qualquer processo de reestruturação, as demissões. Esta preocupação não fica apenas com os funcionários, ela é estendida aos agentes da mudança sejam eles da alta direção, consultores da qualidade ou especialistas internos.

De acordo com Bertoni (1994) “Quanto mais tempo um funcionário permanece em determinada empresa menos ele domina a técnica de buscar novas colocações, como por exemplo, fazer currículo, entrevista e ter o comportamento adequado”.

Todas as questões acima supracitadas, são pertinentes e determinantes na implementação, aderência e sucesso do SSC. Assim, serão dissertadas neste trabalho, informações e referências relacionadas a implementação do SSC, baseadas na sua implementação na em algumas empresas neste trabalho descritas, tanto como uma nova empresa para gerir os processos de outras tanto como na área de suprimentos, analisando e identificando como e quais os principais fatores que devem ser aprofundados, e qual a melhor maneira de trata-los para garantir que a implementação obtenha o sucesso desejado.

1.4Objetivos

Analisando informações relacionadas à implementação do Shared Services Center (SSC) na área de Suprimentos, nota-se a necessidade de administrar dois fatores para garantir o sucesso na sua implementação.

Segue abaixo os principais objetivos a serem analisados neste trabalho.

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar na análise de alguns estudos de caso, quais os benefícios que o SSC pode proporcionar à área de suprimentos.

1.4.2 Objetivos específicos

A seguir apresentam-se os objetivos específicos que deste trabalho abordará:

- a) Descrever o processo de implementação do SSC, apontando as principais atividades incluídos em seu escopo, nas empresas abordadas;
- b) Esclarecer a dinâmica do funcionamento do SSC, como funciona na prática analisando seus benefícios;
- c) Apresentar quais as principais dificuldades na implementação do SSC ligados à gestão de mudanças internas desenvolvidas devido à necessidade de aderência dos novos processos pelos colaboradores da área;

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Definição de Cadeia de Suprimentos

De acordo com Slack et al (2002) a expressão rede de suprimento serve para designar todas as unidades de negócio que estão conectadas para prover os suprimentos de bens e serviços até os clientes finais.

A gestão de rede de suprimentos é a gestão da interconexão das empresas que se relacionam por meio de ligações à montante e a jusante entre diferentes processos, que produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final. SLACK et al. (2002).

Entende-se por cadeia de suprimentos, todos os processos que envolvem a compra da matéria prima, ou seja, de seu transporte a partir do fornecedor até a fábrica, sua transformação passando de matéria prima para produto, do seu transporte novamente até o ponto de venda, até por fim, a sua principal missão: a entrega do produto acabado nas mãos do consumidor. Ou seja, todo o processo que antecede a transformação do insumo em produto, até a seu encontro efetivo com o consumidor.

Por trás de todos estes passos, existe uma complexidade que envolve custos, tempo, transporte, materiais, enfim, tudo precisa funcionar de forma orquestrada, para que se possa de fato maximizar a proposta principal e razão de existência da empresa, a transformação de matéria prima em produto, concretizada na venda para o consumidor final.

Nos dias atuais, se discute muito sobre cadeia de suprimento, esse processo envolve diferentes setores de uma empresa os quais estão voltados para um mesmo objetivo final. Com intensão de aprimorar mais as atividades que envolvem o processo produtivo para atingir maximização de custos, visando entregar com qualidade dentro do tempo adequado, com a qualidade esperada.

De acordo com Metz (1998) *Supply Chain Management (SCM)* é um processo orientado, com abordagem integrada, para compra, produção e entrega de produtos e serviços aos consumidores. Este processo inclui fornecedores de diversas camadas, operações internas, operações comerciais, atacado/ varejo e consumidores finais. Abrange também, toda a parte da gestão de materiais e das informações.

Para Metz (1998) a integração deste processo só é possível aliado ao uso de tecnologia da informação, fundamental para o desenvolvimento da SCM. A tecnologia, ainda de acordo com Metz, deve-se aplicar também para a manufatura e transportes, possibilitando assim a integração de todos os participantes envolvidos nesta cadeia e também dos processos envolvidos ao longo da cadeia.

De acordo com Novaes (2001) SCM tem uma integração dos processos industriais e comerciais, iniciando pelos fornecedores de matéria prima, indo até os até a ponta com finalização nas mãos do consumidor, gerando produtos serviços e informações que agreguem valor para o cliente.

O termo *Supply Chain Management* (SCM) ou, Gestão da Cadeia de Abastecimento, surgiu na década de 80 e se popularizou nos anos 90. Para Hugos (2003, p.2) a definição mais clara de (SCM) “é a coordenação da produção, inventário, colocação e transporte entre os participantes numa cadeia de abastecimento de forma a alcançar a melhor capacidade de resposta e eficiência”.

A cadeia de suprimentos sempre teve contexto estratégico, com função muito mais ampliada que somente abastecer, suprir, fornecer, a cadeia de suprimentos é responsável pelo sucesso das operações, razão existencial das empresas, pois uma cadeia bem administrada, e que que executa suas funções com eficiência, entregam mais e mais rápido o seu produto ao consumidor final.

2.2 Shared Services

O tema *Shared Services Center* (SSC) segundo Friedman (1975), surgiu em meados das décadas de 60 e 70, com artigos executivos publicados nos Estados Unidos os quais já faziam referência ao conceito, o modelo foi adotado por empresas que compartilhavam, entre si, “armazéns”, para estoque e distribuição de seus produtos.

Mechling; Schwarz, (2007). Contam que o nascimento dos centros de serviços compartilhados - *Shared Services Center* (SSC) utilizados como no modelo atual, surgiram na década 80, e foram adotados por empresas como a Hewlett-Packard (HP) e, principalmente pela a General Eletric (GE). Ambas empresas, adotaram esta estratégia, devido a necessidade de descentralização dos seus processos. Para a GE, sua necessidade nasceu quando se percebeu que a empresa possuía em sua estrutura 45 sistemas de contas a pagar, 44 de livros/razões contábeis e 37 de ativos fixos, ou seja, não havia uma centralização dos processos, com a implementação de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), a empresa reduziu em 80% o número de sistemas financeiros.

Definição de *Shared Services Center* (SSC) para Silva et al (2006, p. 22)

Os serviços compartilhados consistem em um ambiente no qual uma determinada empresa pode absorver atividades que apoiam os principais processos do negócio de cada uma de suas demais unidades de negócio, consolidando tais atividades em uma unidade de operação principal.

Já para Bergeron (2003, p.3) *Shared Services Center* trata-se de:

Estratégia na qual diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova e semiautônoma 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.

Shared Services Center (SSC) segundo o entendimento de visão de Schulman (2001, p.9),

A concentração dos recursos da empresa atuando com atividades, difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa.

Para Affonso; Martins (2010) apud Lozinsky (2006), *Shared Services Center* (SSC), exerce o maior papel dentro as cadeias de transformação de diversas indústrias, quanto aos processos de negócios entre seus participantes, o qual tem como objetivo principal buscar maior produtividade e competitividade para enfrentar mercado globalizado.

Para Silva; Pereira (2004), Um tema que tende a crescer e ficar cada vez mais evidente entre as organizações é o *Shared Services Center*, uma nova técnica para aumentar consideravelmente o ganho de eficiência e eficácia empresarial, gerando diferenciais competitivos.

SSC trata-se de uma estratégia para reduzir custos e potencializar novas competências em atividades essenciais de negócio, com objetivo de maximizar seus recursos em prol de um objetivo maior da organização, que está alinhado com a nova estratégia.

Segundo Pereira (2004), a implementação de *Shared Services* depende de confiabilidade e aplicação das informações, ou seja, padronização, metodologia de trabalho, exigência do comprimento de limites, procedimentos, capacidade de inovação e ambiente favorável.

De acordo com a consultoria Arthur Andersen (gazeta mercantil, 2000) apud PEREIRA (2004), *Shared Services Centers* são entidades organizacionais independentes que oferecem serviços bem definidos para seus clientes, sendo divisões, unidades de negócio ou estruturas internas. O SSC, são responsáveis pela gestão dos próprios custos, da qualidade e do cronograma de serviços sendo que normalmente possuem níveis de serviços acordados com seus parceiros.

Deste modo, cria-se uma estrutura voltada para gestão de processos, nos quais absorve atividades executadas por colaboradores alocados em diferentes áreas para um modo operante centralizado.

Uma das chaves para o sucesso do SSC é construir um processo robusto de medição de desempenho das atividades operadas por ele. De acordo Szyska (1997), um processo que não possua medição e indicadores de desempenho implicam em um processo sem controle no qual não pode ser gerenciado.

2.2.1 Benefícios da Implementação do *Shared Services Center*

Com a implementação do *Shared Services Center* pode-se observar diversas melhorias internas e externas tais como:

- Melhora a eficiência e eficácia;
- Aproveitamento de tecnologias;
- Padronização dos processos;
- Redução de Custos;
- Foco no serviço ao cliente;
- Especialização e melhoria na qualidade de serviço;
- Flexibilidade;
- Produtividade;
- Ganho de tempo na unidade de negócio.
- Relacionamento com o cliente;
- Aumento da competitividade interna;
- Sinergia.

2.3 Gestão de Mudança

As empresas geralmente mudam as suas estruturas com o intuito de ganhar, seja em processos administrativos, produtivos ou financeiros. Muitas vezes, que se busca é a melhora dos relacionamentos interpessoais internos, pois é sabido que o engajamento dos colaboradores faz com que se tenha um melhor andamento dos processos internos, pois todos se sentem parte de do todo..

Por este motivo as empresas geram esforços enormes e investem tempo e dinheiro em treinamentos para atingir seus objetivos. Porém, muitas vezes as empresas não conseguem atingir seus objetivos, e isso não acontece por acaso.

No momento em que uma nova empresa nasce, ou seja, é criada, junto com ela nasce também suas crenças, valores e diretrizes de como deve funcionar a organização. Com o seu crescimento é natural que sejam contratados colaboradores que compartilhem das mesmas crenças, relacionados aos valores e diretrizes.

Quando existe a necessidade de uma mudança, a maior parte dos gestores, temem que seus subordinados resistam à elas, quando a organização às propõe. Por este motivo muitas vezes, o processo de mudança não ocorre da forma desejada pela organização. O modo de operar o trabalho é criado pelos líderes, quando há a necessidade de mudar, a mudança deve se iniciar pelos próprios líderes. Eles são os responsáveis de criar na equipe o sentimento de necessidades de mudança, estabelecer a visão e comunicá-la de forma clara e honesta.

Para que uma mudança aconteça, vale ressaltar, pode haver a necessidade de realizar alterações estruturais, pode também, surgir a necessidade de novas habilidades, bem como uma mudança até mesmo nas cargas horárias de trabalho, tudo isso precisa ser pensado e planejado para que a transformação aconteça com eficácia, a transição deve ser acompanhada até a sua estabilização, isto envolve o suporte aos novos processos, planos de contingência e tratamento de riscos.

Os treinamentos têm uma importância impactante no sucesso da transição, pois se é mal conduzido ou inexistente, pode ser o principal responsável pelo fracasso da mudança desejada.

De acordo com Chiavenato (1991), " Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos."

Para Milton Hall, *apud* Carvalho (1988) , o treinamento constitui-se no "(...) processo de ajudar os empregados a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes".

Para Costa, Viera, Rodrigues (2010, p.9) O processo de mudança organizacional pode incidir sobre vários aspectos, nomeadamente sobre a estrutura, as tarefas, a tecnologia, a reengenharia, os comportamentos, a cultura e os produtos/serviços. Ou seja, a mudança pode acontecer em todas as áreas supracitadas, ou em alguns pontos focalizados, conforme a necessidade de cada organização.

Ainda de acordo com Costa, Viera e Rodrigues (2010) mudar a estrutura significa:

Reorganizar implica conceber de novo a estrutura da organização – Uma mudança nos departamentos, na coordenação, nos níveis de controle ou nos centros de decisão. A reorganização é um método, relativamente direto e rápido, para operar mudanças na organização e é uma técnica largamente usada muitas vezes eficaz.

Para Beckhard 1969) *apud* Costa, Viera e Rodrigues (2010) a gestão da mudança compreende as seguintes fases:

- Diagnostico do problema que necessita mudança;
- A fixação dos objetivos e definição do estado futuro ou das condições organizacionais desejadas após a mudança;
- A definição das atividades no momento da transição e da implicação necessária para atingir o estado futuro;
- O desenvolvimento das estratégias e de planejamento de ações para a gestão da transição.

Para Pettigrew e Whipp (1991) uma mudança estratégica eficaz passa:

- Pela construção de um clima receptivo à mudança (o que implica justificar a razão pela qual esta é necessária);
- Pela construção da capacidade de mudar (antes de introduzir a mudança);
- Pelo estabelecimento de uma agenda da mudança (que estabeleça a direção do negócio, a visão necessária e os valores implícitos).

Para MOURA (1978, P.103) As fases de um processo de mudança costumam obedecer a seguinte sequencia:

- a) Percepção – (Pessoal ou institucionalmente: chegamos a alterar nossas percepções, seja pelo impacto das informações, seja pela constatação das insuficiências vividas na situação atual).
- b) Mudança de Atitude - (no estado anterior, quando a percepção se altera, tornamo-nos mais abertos e, assim, por diminuir a resistência e as defesas, podemos chegar a alterar nossas atitudes, nossas imagens, nossas bases comportamentais).
- c) Decisão pela Mudança – (correspondendo à adoção interior de um novo padrão de comportamento, mesmo que ainda não exteriorizado).
- d) Exteriorização – (o novo padrão, já assumido interiormente, começa a se explicitar, e essa transição é delicada, porque o peso do sistema anterior ainda é muito forte, o que provoca certa tendência regressiva).
- e) Estabilização – (com o exercício dos novos padrões, aos poucos, o novo estado prepondera sobre o anterior, até que nova crise inicie um novo ciclo de mudanças).

A mudança geralmente vem acompanhada da necessidade de mudar não somente os processos, mas também a cultura organizacional já implantada e isto torna-se um desafio porque tudo aquilo que se acreditava está mudando, é necessário abandonar o “como era” e mergulhar no novo, desconhecido, no incerto, para isto é necessário também administrar o processo de mudar a Cultura Organizacional de uma empresa.

De acordo como JAFFE; SCOTT (1994, p.08)

Quando uma grande mudança afeta uma empresa, ou uma crise exige reação, o que realmente está mudando é a “cultura corporativa”: forma pela qual a organização tem trabalhado. Esse tipo de mudança exige uma guinada maior na maneira pela qual o trabalho é realizado. Não é possível permanecer como um vigia, de forma rígida. Ao contrário, o desafio é sempre o de aumentar a produtividade, ao mesmo tempo que se posiciona um grupo de trabalho em nova direção.

2.3.1 Cultura Organizacional

A cultura de uma empresa é boa quando é condizente com a estratégia da empresa. Assim faz-se, extremamente importante estar sempre atento à evolução da empresa, pois pode-se perceber que a mesma cultura que a levou ao sucesso pode já não ser mais útil para que prospere no futuro.

De acordo com SCHEIN (1997) apud CLEGG; KORNBERGER; PITSIS (2011), definem cultura organizacional como:

Crenças e fundamento básicos e profundos que são compartilhados pelos membros da organização, bem como suas formas habituais de tomada de decisões e de apresentarem a sua organização aqueles com quem entram em contato.

Para SROUR (1998) A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Quando falamos de cultura organizacional, fica implícito que ela nada mais é que a identidade da organização.

É constituída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Aliás, as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações, sob fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser. Reagem também quando, sob o aguilhão da concorrência, irrompe a necessidade inadiável de inovar a tecnologia, de alterar a forma de gerir, de adotar nova postura moral, de mudar o processo produtivo. Nesta hora, um “choque cultural” acontece, e seu refluxo desorienta os agentes, podendo paralisar o dia-a-dia das atividades. SROUR (1998, P.175).

Na implementação do *Shared Services Center* (SSC) envolvem mudanças importantes no relacionamento entre as pessoas, tanto na maneira de se comunicarem até a forma que desempenham suas atividades, tudo isto está ligado

diretamente à cultura organizacional, como a equipe se identifica com a empresa e com os seus processos internos.

A necessidade de se trabalhar a comunicação no momento de uma mudança, ou implantação etc, é muito importante. Como afirma SROUR (1998), esse choque cultural, ou seja, as mudanças necessárias para adaptação às novas estratégias mudam o dia-a-dia, e também tudo aquilo que se tinha como base. Assim, a necessidade de comunicação clara e transparente em processos de mudanças de cultura organizacional, é fundamental, para que a mudança aconteça, bem como, o atingimento dos objetivos estabelecidos pela organização.

Para Schulman, Hamer e Lusk (2001), a parte mais importante de qualquer implementação de uma grande mudança no negócio é a comunicação. Ainda de acordo com os autores acima mencionados, se não existir um plano eficiente de comunicação em conjunto com o comprometimento da liderança, há a possibilidade que o SSC não possua o sentimento de “uma empresa”, e os envolvidos não se dediquem com massa crítica para a estruturação do SSC, se não houver uma forma clara no sentimento das necessidades de determinado serviço, existem grandes chances de insatisfação do serviço prestado, bem como falhas na entrega do mesmo.

Kaplan e Norton (1997) reforçam a necessidade da comunicação efetiva, e destacam que se os serviços compartilhados não estiverem bem alinhados com as estratégias e necessidades das unidades de negócio a que atendem, existem grandes chances de que os serviços por eles prestados se tornem burocráticos, inflexíveis e não seja útil para responder ou entregar o que foi inicialmente solicitado.

Ramos (2005) ainda destaca que a comunicação mais intensa é essencial dentro do modelo de compartilhamento de serviços e as estratégias das organizações são reconhecidas pela unidade compartilhada, e desta forma é sabido qual o posicionamento adequado para prover os serviços e as necessidades de suas unidades de negócio.

Portanto, em um processo de mudança no ambiente organizacional, como no caso da implantação de um SSC, se a comunicação não for efetiva, há resistência à mudança por parte dos colaboradores, quer seja com relação ao receber e adotar a

nova cultura organizacional, bem como, utilizar e aderir os novos procedimentos, processos e também falta de orientação e senso de pertencimento.

2.3.2 Resistência à Mudança

A resistência à mudança, é o principal fator que impõe dificuldades nos processos de transição, por vezes torna-se um empecilho para que a organização atinja os seus objetivos relacionados a mudança proposta. Esta resistência pode estar elencada aos diversos fatores.

Para MOURA (1978, P.104) A resistência à mudança é, em síntese, uma tentativa de impedir a mudança, bloqueando ou, pelo menos, opondo-se aos seus efeitos.

De acordo com JAFFE; SCOTT (1994) a mudança ocorre quando algo termina e algo novo acontece esse período é chamado de transição, ou seja, é nesta fase que as pessoas precisam aprender a deixar o antigo e abraçar o novo. Mesmo que seja positiva, esse processo afeta psicologicamente, e pode acontecer um sentimento de perda, juntamente com o conflito em aceitar um novo rumo e tudo isso afeta a qualidade do trabalho.

Temos a tendência de resistir a mudança porque esta, muitas vezes cria problemas que requerem soluções e essas, por vezes, implicam muito trabalho extra. Por isso, se compreender que as pessoas irão enfrentar a mudança com ansiedade, e que algumas lhe irão resistir, entendo que a melhor forma de preparar uma organização é transformar o seu pensamento e coloca-las numa atitude mental que as faça querer abraçar a mudança. TYSON, 2009 (P.24).

Quando uma mudança ocorre na estrutura de uma empresa é natural que os colaboradores sintam diferentes tipos de perda que convergem para a resistência na mudança a ser implementada. Tipos de perdas segundo JAFFE; SCOTT (1994, p.22):

1. Segurança – Os funcionários Não se sentem mais no controle ou não sabem o que esperar do futuro, ou como se situar na organização.

2. Competência – Os empregados não mais sentem que sabem o que fazer ou como gerenciar. As pessoas algumas vezes ficam embaraçadas quando se defrontam com novas tarefas porque não sabem como realizá-las. É difícil admitir que você não sabe fazer alguma coisa.
3. Relacionamentos – Nesses casos, o contato familiar com pessoas, como antigos clientes, colaboradores ou gerentes, pode desaparecer. As pessoas normalmente perdem seu senso de pertencer a uma equipe, um grupo ou uma organização.
4. Senso de direção – Funcionários perdem a compreensão do rumo à seguir e seu porque. O significado e a missão geral se tornam obscuros.
5. Território – Há um sentimento não muito claro sobre o local que costumava pertencer a eles. Isto pode ser um local de trabalho ou um cargo. O território inclui espaço psicológico, assim como espaço físico.

Cada perda acima descrita tem um custo. Qualquer tipo de perda, desde local de trabalho ou até mesmo uma tecnologia, pode ser o gatilho para acionar uma reação emocional que se assemelha à mágoa, frustração. Assim entende-se que é extremamente necessário ajudar os colaboradores a superar as perdas, aceitá-las e caminhar rumo à nova direção.

Esta é uma tarefa principal da gerência ou da liderança na implementação de uma nova mudança no ambiente, deve-se reconhecer que uma perda ocorreu sem que seja entendido isso como algo corriqueiro, porque as perdas que não reconhecidas por parte da liderança, normalmente conduzem à resistência, e até mesmo ao rompimento por parte do colaborador.

Boog (1991) ainda define que o sucesso de um processo de mudança organizacional depende umbilicalmente da atuação gerencial. O papel do gerente ou gerencia é:

Gerenciar significa realizar equilibradamente o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização. Os gerentes exercem um papel que tem uma única responsabilidade: atingir resultados com pessoas e com inovação! Quem faz o sucesso da organização é o seu quadro gerencial... O termo gerente não significa apenas o título de cargo ou posições hierárquicas; antes, representa o conjunto de responsáveis por resultados com pessoas e com

inovação. Isto quer dizer que presidentes, vice-presidentes, diretores, superintendentes, gerente gerais, chefes de departamento, chefes de setor, supervisores, líderes de grupos são gerentes. Boog (1991, p.147).

Para JAFFE; SCOTT (1994) Na fase de transição da mudança normalmente surge dois pontos principais que necessitam atenção, chama-se de fase perigo que vem acompanhado de rejeição e resistência. A rejeição é a primeira fase pertinente à mudança, ou seja, as pessoas começam a impor pontos de vista contrários, nada acontece, e continuam com a sua rotina normal.

A segunda parte da fase perigo é na resistência, ou seja, quando as pessoas deixam de rejeitar a mudança, e começam a ter dúvidas, e problemas que acompanham a mudança, como medo, incerteza, ansiedade até mesmo frustração. Nessa fase a produtividade cai e as pessoas tendem a ficar negativas, relutantes e resistentes com o novo modelo, estrutura ou gestão.

Uma forma eficiente de gerir a mudança, e fazer com que os colaboradores se engajem na causa é encoraja-los, apoia-los, incentiva-los, para que eles percebam que não estão só, e que estão sendo orientados nessa fase de transição.

É muito mais comum que as pessoas mudem por causa de apoio, encorajamento, confronto de cuidados e empatia em um relacionamento... Quanto mais envolvido você estiver com a sua equipe, mais fácil será a mudança. Criar relacionamentos de confiança requer habilidade e pode colocar um gerente numa situação mais exposta. Entretanto, os gerentes capazes de criar relacionamentos de apoio são mais bem sucedidos durante os períodos de mudança porque suas equipes confiarão e os seguirão. JAFFE; SCOTT (1994, p.24).

Com toda mudança é comum encontrar resistência, criar incentivos para que os colaboradores possam se adaptar a nova fase é uma ferramenta eficaz. Dentre as principais formas de reconhecimentos, podem ser utilizados, incentivos financeiros, ou seja, dar um bônus especial para os que adquirirem as novas técnicas ou comportamentos que façam a mudança funcionar.

Também se pode utilizar, mas um reconhecimento público sobre as principais mudanças implementadas, uma recompensa para que os que removem as principais barreiras pertinentes a mudança. Até mesmo utilizar ideias e sugestões provenientes dos colaboradores da equipe levantadas em reuniões.

Para Martins e Amaral (2008) a implementação de SSC, requer planejamento adequado, etapas e objetivos a serem alcançados, também uma forte estratégia de comunicação para um novo modelo da administração dos serviços de apoio, que tem características diferentes da forma de execução tradicional. A comunicação exerce influência positiva direta na motivação assim reduz as resistências naturais às mudanças.

As ferramentas de gestão de mudança incluem a liderança efetiva, comunicação eficiente, treinamentos constantes e planejamento. Também é necessário introduzir um sistema de incentivos que podem ser utilizados para impulsionar as atividades à frente retirando os maiores obstáculos com pouco esforço. De forma inversa impulsionar de forma inadequada, também gera efeitos negativos sobre as iniciativas de mudanças. O esforço da mudança deve ser administrado de maneira sistemática, enquanto beneficiam qualquer iniciativa estratégica. De forma específica, isso significa que esses esforços precisam ser controlados por uma liderança sênior MARTINS; AMARAL (2008).

3. METODOLOGIA

Foram utilizados como referencial empírico para este estudo pesquisas de estudos de casos múltiplos, utilizou-se de múltiplos estudos de casos sobre a implementação do *Shared Services Center* (SSC). Também de diversas referências bibliográficas para a construção da revisão da literatura no que tange, os aspectos referentes a gestão da mudança como um todos. Segundo YIN (2001) estudo de caso define-se como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O tema de abordado, sobre *Shared Services Center* (SSC) não conta com vasto conteúdo bibliográfico que possam servir como instrumento de consultas. A fim de enriquecer o presente tema, porém, conta na sua maioria com vários estudos de casos, trabalhos acadêmicos e conhecimentos empíricos relatados os quais podem expor melhor o que é e como funciona na prática, enriquecendo a construção não somente deste trabalho mas também, deixando este estudo de caso, que possa servir a quem interessar conhecer mais sobre este assunto, que hoje é uma tendência nas empresas.

3.1 Origem da Pesquisa

A origem deste estudo de caso surgiu perante a necessidade de entender as principais dificuldades relacionadas a implantação do *Shared Services Center* (SSC), tendência no mercado, por este motivo resolveu-se abordar as etapas envolvidas na implementação.

Sobre o SSC, de acordo com Pereira (2004) *apud* SAMUEL, (2001), “Mais de 60% das 500 da Fortune (500 empresas listadas no ranking da revista fortune) têm reconhecido e informado publicamente a contribuição desse tipo de aliança na criação de valor para seus acionistas”.

Ainda para Pereira (2004). “Para a sociedade acadêmica de um modo geral, o principal elemento motivador da escolha do tema é a exploração do assunto praticamente desconhecido na análise organizacional e nos estudos de administração, até o presente momento”.

Assim, decidiu-se explorar este tema no presente estudo sobre Gestão da mudança na implementação do *Shared Services Center* (SSC), para poder contribuir com a evolução deste conceito para sociedade empresarial.

3.2 Método de Pesquisa

A metodologia para desenvolver o presente trabalho constará das seguintes partes:

3.2.1 Planejamento e Revisão Bibliográfica:

A primeira etapa na construção deste estudo de caso envolveu a análise do tema escolhido, de que forma o trabalho seria desenvolvido e como seria construído o estudo de múltiplos casos. Depois de uma ampla análise da revisão bibliográfica sobre a implementação do *Shered Services Center* (SSC), houve também o levantamento bibliográfico sobre a cadeia de suprimentos, gestão da mudança, cultura organizacional e resistência a mudança, com a finalidade proporcionar base teórica para a construção deste trabalho.

3.2.2 Coleta de dados

A segunda fase refere-se à coleta de dados referentes das empresas que serviram como base para a construção deste estudo de caso, as informações contidas neste estudo, são resultados das análises obtidas sobre a implementação do *Shared Services Center* (SSC) como um todo e também isoladamente na área de suprimentos nas empresas estudadas, as informações foram coletadas por meio de documentos, estudos e análises, de fonte direta relatadas pelas próprias empresas escolhidas e com a principal finalidade de apontar principais dificuldades relacionadas a sua implantação do *Shared Services Center* (SSC).

3.2.3 Análise e avaliação

Nesta etapa, os autores deste estudo de caso, realizaram análises das informações levantadas, durante o período de construção deste projeto, com o objetivo de explicitar a necessidade da administração das mudanças internas, relacionadas à cultura organizacional já imposta, para implantar o *Shared Services Center* (SSC), e apresentar soluções para suavizar a implantação, bem como os seus benefícios.

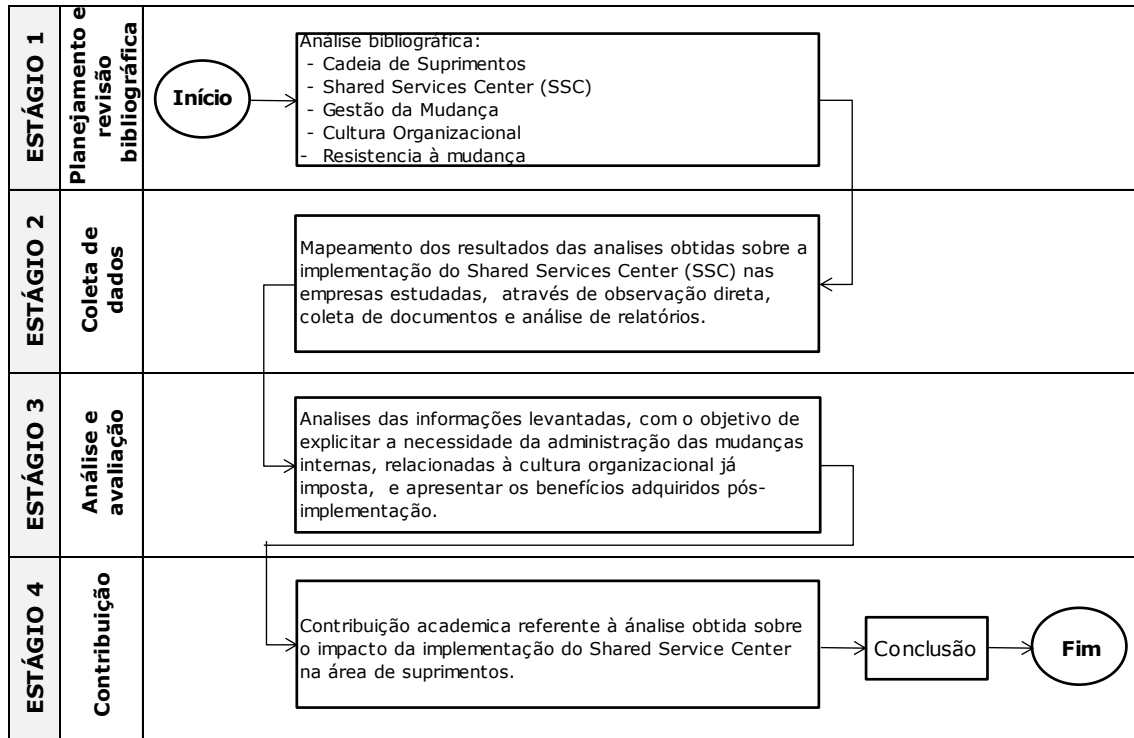
3.2.4 Contribuição

Após a contextualização apresentada sobre o assunto abordado por este estudo, espera-se contribuir para a sociedade acadêmicas como base teórica para a construção de demais pesquisas relacionadas ao tema, bem como, material de análise para a sociedade empresarial que tiver o desejo de implementar o *Shared Services Center* (SCC) em suas empresas, visando atingir a maximização dos seus processos e recursos, por meio dos resultados apresentados neste estudo de caso.

3.2.5 Representação gráfica do Método de Pesquisa

Tabela 1 - Etapas do Método de Pesquisa

Fonte: Os Autores



4. VISÃO GERAL DA PESQUISA

4.1 Estudos de caso

Serão dissertadas neste trabalho, informações e referencias relacionadas a implementação do SSC, baseadas na sua implementação na em algumas empresas neste trabalho descritas, tanto como uma nova empresa para gerir os processos de outras tanto como na área de suprimentos, analisando e identificando como e quais os principais fatores que devem ser aprofundados, e qual a melhor maneira de tratá-los para garantir que a implementação obtenha o sucesso desejado.

4.1.1. ALCOA e ALGAR

As informações neste estudo sobre as empresas Algar e Alcoa, foram analisadas a partir de um trabalho de mestrado em Administração, pelo autor Henrique Jose Affonso realizado em 2010.

4.1.1.1 Principais aspectos na implementação do Shared Services Center na empresa Algar

Fundada em 1954 com atuação em todo território nacional, a Algar atua nos setores de TI/Telecom, Agro, Serviços e Turismo. Composto por mais de 9 empresas, o grupo possui mais de 16 mil associados e 1,4 milhões de clientes, com faturamento de mais de R\$ 3 bilhões.

Com o objetivo de padronização da gestão operacional, de acordo com Affonso (2010), a Algar implementou o Shared Services Center em 2001 sendo operado por uma empresa terceirizada. Um ponto positivo que suavizou este projeto foi que todos empregados que iriam participar desta nova estrutura foram escolhidos minuciosamente, com o pré-requisito de já executar previamente a atividade a ser

centralizada. As áreas escolhidas foram recursos humanos, financeiro, compras e logística.

Por outro lado, nem tudo ocorreu como se esperava e ao decorrer destes anos após implementação, a empresa enfrentou sérias dificuldades. Affonso (2010) cita como a principal fator da dificuldade enfrentada sendo a resistência das pessoas.

Para algumas pessoas, devido à crença de que o modo de operação antigo tinha bom funcionamento e que o novo modelo estaria sendo executado de maneira muito impositiva, para outras por conta do sentimento de “venda” de suas atividades para uma empresa terceira e minimização de importância daquilo que elas executavam, porém de fato se converge apenas à resistência à mudanças e falta de crença nos benefícios do SSC.

Além disso, houve muitas críticas sobre a precisão da consultoria escolhida no levantamento de dados para o dimensionamento e instruções corretas, pois ocasionou necessidade de ajustes constantes no dia-a-dia do SSC. A empresa terceira escolhida teve muito trabalho para se ajustar ao novo modelo e conseguir operá-lo, não conseguindo se posicionar como uma empresa independente e levando à rotina todos os problemas de relacionamentos.

Analisando o saldo, os líderes da Algar classificam a implementação do SSC como muito benéfica e de acordo Affonso (2010) destaca-se entre os principais ganhos:

- Padronização de procedimentos;
- Centralização das atividades de back-office;
- Foco no negócio e nas decisões estratégicas;
- Alta redução de custos;
- Transferência de pessoas chaves do operacional ao estratégico;
- Minimização da parte burocrática;

- Possibilidade de absorção e adaptação da empresa para futuros aumentos das demandas.

Dentre eles, um dos maiores ganhos revelados por Affonso (2010) é a velocidade de aquisição de materiais de baixo valor, na qual foi totalmente terceirizada ao SSC para montantes até R\$ 10.000,00. Deste modo, a área de compras pode atuar mais ativamente em cima dos itens estratégicos gerando maiores reduções de custos. Ao mesmo tempo, os itens de baixo valor gerenciados pelo SSC são mais facilmente administrados e concentrando todo o volume destas pequenas aquisições foi possível realizar melhores negociações de preços e prazos com os fornecedores.

4.1.1.2. Principais aspectos na implementação do *Shared Services Center* na empresa Alcoa.

A Alcoa é líder mundial entre os produtores de alumínio primário, industrializado e alumina. Dentre as soluções da Alcoa estão os produtos laminados, de extrusão de liga dura, forjas, rodas Alcoa, sistemas de fixação, fundição de precisão e pelo processo de cera perdida, sistemas de construção e experiência com outros metais leves como superligas de níquel e titânio. Esta megaempresa conta com mais de 59000 pessoas em 31 países, apresentando uma receita em 2009 na ordem de R\$ 40 bilhões. No Brasil, foi fundada em 1965 em Poço de Caldas – MG e hoje é conhecida por ALCOA ALUMINIO S.A.

O *Shared Services Center* foi implementado na Alcoa em 2005 com o objetivo de centralizar o maior número de atividades possíveis em um órgão independente da própria empresa. Diferentemente da Algar, a Alcoa decidiu investir no SSC com recursos próprios trabalhando muito forte na alteração de estrutura organizacional. Affonso (2010) ainda revela que uma das maiores preocupações no desenvolvimento deste projeto foi com a movimentação, contratação e motivação de pessoas, pois a empresa já possuía uma boa experiência com implementação do SSC em outros países.

Segundo o estudo de Affonso (2010), a empresa optou por contratar funcionários terceirizados apenas, como força de mão-de-obra auxiliar nos processos mais simples e rotineiros, porém, sempre com gestão através de recursos próprios. Esta decisão teve grande impacto, altos investimentos na capacitação de seus funcionários foram necessários, o que alavancou oportunidades de carreira e ajudou na motivação dos mesmos.

Uma das maiores lições aprendidas da Alcoa com a implementação do SSC em outros países, foi que a nova estrutura só teria sucesso se os funcionários acreditassem fielmente nela, e em seus respectivos benefícios. Por conta disso, foi realizado um intenso processo de comunicação envolvendo empregados e gestores, no intuito de facilitar o entendimento das mudanças e minimizar as resistências. As resistências, mesmo com as ações preventivas tomadas, tiveram que ser contornadas ao longo dos anos subsequentes.

Para Affonso (2010), dentre os principais problemas apontados estavam:

- As novas demandas, não previstas no projeto e dimensionamento da área que não foram plenamente atendidas;
- A resistência à mudança de alguns gestores por relacionarem a centralização de atividades em uma nova estrutura com a diminuição de poder devido à menor centralização de informações estratégicas;
- O alto investimento inicial;
- O custo e motivação para movimentação de pessoa por conta da mudança de localidade. Algumas resistências encontradas estavam em funcionários chaves;
- Adaptação dos funcionários a nova sistemática e modalidade de trabalho;
- Convivência dos funcionários transferidos com novos colegas de trabalho pelas diferenças de cultura e formação profissional;

- Comportamento reativo dos funcionários mais antigos de medo à mudança, desconfiança e medo de perder o emprego.

Por outro lado, assim como na Algar, a Alcoa concluiu a implementação do SSC como fator chave para suportar a projeção de crescimento da empresa. Percebeu-se uma melhora significativa na satisfação dos clientes internos e externos da estrutura centralizadora, muito desta melhora, causada por conta do foco, autonomia e independência de gestão das atividades. Além disso, Affonso (2010) ainda destaca o aumento de desempenho comprovado por indicadores e níveis de serviços acordados, e também pelo novo foco dos líderes, melhoria contínua (evitando o desgaste com atividades operacionais) e a redução de custos por sinergia e ganhos de escala.

4.1.2 DELLOITE

Com mais de R\$ 1 bilhão de faturamento anual e mais de 3500 profissionais somente no Brasil, a Deloitte atua neste país desde 1911 quando se instalou no Rio de Janeiro para auditar companhias ferroviárias britânicas. Atualmente, é uma das líderes no mercado de auditorias, consultorias e Outsourcing.

Motivada busca continua de um modelo ideal de gestão e operação, a Deloitte Touche Tohmatsu (2007) realizou uma pesquisa sobre as tendências do conceito de *Shared Services Center*, com a finalidade de estudar o que as principais empresas brasileiras estão pensando a respeito de sua implementação e seus respectivos desafios e oportunidades. A amostra desta pesquisa é composta por 89 empresas que representam juntas um faturamento de 208,7 bilhões em 2006 e possuem operações em todos continentes do planeta.

Segundo o estudo da Deloitte, **CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: Tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações (2007)**. o SSC pode ser interpretado como:

...Modelo de organização de processos operacionais pelo qual uma área da empresa presta serviços, a partir de um mesmo ponto de atendimento, para várias unidades ou departamentos da corporação, os CSCs vêm ganhando espaço nas grandes e médias empresas como um meio de otimizar recursos e integrar tecnologias, processos e pessoas e, sobretudo, como um mecanismo essencial na geração de valor aos acionistas.

Ou seja, um modelo de centralização de atividades nos processos operacionais das empresas. Neste contexto, conforme tabela Processos Terceirizados, foi validado dentre estas 89 empresas, quais processos são o foco da centralização de serviços:

Tabela 2 - Processos Terceirizados Delloite

Fonte: Delloite (2007).



Deste modo, percebe-se a importância e o investimento das empresas na operação “suprimentos” a qual só fica atrás de serviços, focados a área de tecnologia de informação e atendimento ao cliente.

Sobre as implementação do SSC, a Delloitte Touche Tohmatsu (2007) cita 3 pontos principais que, mesmo com um bom planejamento, o processo de implementação tem gerado um esforço muito maior do que o planejado: A uniformização dos sistemas de informação, o alinhamento e ajuste dos processos e a administração dos diferentes aspectos culturais.

Este último, por sua vez, é apontado como uma das maiores dificuldades, por conta da resistência das organizações às mudanças e como exemplo e evidência, a Deloitte Touche Tohmatsu (2007) cita o receio dos gestores do negócio em não cumprir com as expectativas por acreditar na perda de controle de suas respectivas atividades de suporte. Além disso, as equipes responsáveis por estas atividades, temem a perda de seu trabalho ou de sua autonomia.

A maior preocupação relacionado ao capital humano na implementação do SSC, está ligado à cultura organizacional, no qual 56% das empresas acreditam que estabelecer esta cultura voltada para o foco no cliente é o maior desafio na transformação organizacional.

4.1.3 Mondelez Internacional

A Mondelez International é uma gigante no ramo alimentício e fabrica algumas das grandes linhas de chocolates, misturas secas, queijo, biscoitos, bebidas em pó, balas e gomas. Presente desde 1993 em solo brasileiro, ainda sob o nome de Kraft Foods Inc, adquiriu ao longo de sua história grandes marcas e empresas, como a Lacta, Nabisco e Cadbury. Com mais de R\$ 75 bilhões de faturamento e 100 mil empregados ao redor do mundo possui 6 fábricas e 3 escritórios administrativos no Brasil.

A história do Shared Services Center na Mondelez Brasil começou no início de 2012, quando os líderes do departamento de compras perceberam que a estrutura e modo de operar da área, deveria ser inovado e transformado para que pudesse acompanhar a visão de futuro de crescimento e mudanças da empresa.

Escolhido como modelo ideal para suportar esta transformação, o SSC foi implementado de modo interativo com a equipe de trabalho e futuro operadores das centralizações de atividades. Com o objetivo de aproximar a liderança de seus funcionários, e fazer com que a equipe participasse e acreditasse fielmente na construção do SSC, foram escolhidas 7 pessoas do departamento para serem líderes da implementação para cada frente de centralização de atividades. Dentre os autores do presente trabalho, Hugo Deno, na época com cargo de Comprador de

Projetos foi um destes 7 líderes e Lidiiane Lima, assistente de compras, participou ativamente de uma destas outras equipes de implementação.

O projeto pôde ser concluído 9 meses após seu início, e contou com auxílio de uma consultoria especializada para junto dos gestores da área direcionar esta equipe ao sucesso. A ideia de trazer o sentimento de pertencimento e participação da criação para os futuros líderes de operação de cada frente do SSC fez com que seus respectivos colegas acreditassem e compreendessem melhor os benefícios do SSC, conseguindo suavizar resistências e convergindo discursos do departamento como um todo para outras áreas.

Apesar disso, os gestores ainda consideraram como um dos fatores mais críticos na implementação, a resistência às mudanças e a execução do plano de comunicação. Como ponto positivo, foram destacados a união da equipe, a participação ativa de todos os funcionários do departamento e a vontade de fazer acontecer, uma vez que os gestores estavam muito próximos de suas equipes conforme a estratégia tomada.

Entretanto, apesar de todo esforço, o medo da implantação não dar certo e a desconfiança de perder o emprego por conta da redução de pessoas, devido às sinergias de trabalho que foram geradas, tiveram que ser contornados pelos líderes do projeto em diversos momentos. Talvez esta situação deva ter ocorrido por conta do insucesso nas experiências de mudanças passadas, nas quais não surtiram o efeito esperado e estressaram a rotina dos funcionários do departamento.

Por outro lado, também é verdade que, principalmente para os mais dedicados, o sentimento de propriedade de determinada atividade executada por cada funcionário que as faziam, criava uma crença que é muito difícil alguém ou outra estrutura desempenhar determinada tarefa melhor do que já vinha sendo executada, principalmente pela proposta do SSC na qual, há a quebra das atividades em pedaços menores, distribuindo-as entre diferentes pessoas. Além disso, apenas um funcionário dominar uma tarefa significava na cabeça de muitos dos gestores envolvidos, atividade essencial para o negócio, e como o novo modelo de gestão propunha o oposto, poderia causar o sentimento de perda de poder e insegurança para os antigos donos.

Atualmente o SSC na Mondelez Brasil, é considerado um case de sucesso para as unidades de negócios, em outros países nos quais a empresa possui sedes, já existem vários projetos para globalizar e quebrar fronteiras, criando uma operação centralizada de diversas atividades, para toda estas unidades. Além disso, a iniciativa que partiu da área de compras, ganhou força e no momento atual começa-se a estudar a integração do SSC com diversas áreas da empresa como finanças e recursos humanos, devido os benefícios sentidos pelo negocio em seu projeto piloto, que foi a implantação na área de suprimentos.

5. CONCLUSÕES QUANTO AOS ESTUDOS DE CASO

A busca contínua das empresas pela redução de custos provoca nos líderes destas organizações, a necessidade de alocar os recursos certos nas atividades com maior potencial de oportunidades. Com a velocidade de evolução tecnológica e um mercado extremamente competitivo, tem sido cada vez mais difícil para estes líderes tomarem as decisões corretas envolvendo estes investimentos.

O *Shared Services Center* surgiu como uma solução inovadora de operar estes recursos, com uma estrutura voltada para gestão de processos e objetivo de aumentar a eficiência e eficácia empresarial. O conceito de concentração de atividades e recursos cria sinergia e grandes ganhos de escala, além de, potencializar novas competências e disponibilizar tempo e recursos para atuar no foco do negócio.

Com a avaliação de cenário da implementação do SSC nas empresas Alcoa, Algar e Mondelez, somada ao estudo realizado pela empresa Deloitte sobre a implementação do SSC em mais 89 empresas, foi possível observar que estas empresas que optaram por este modelo de operação estão satisfeitas com a decisão tomada e vislumbram meios de potencializar e expandir ainda mais o SSC dentro de seus respectivos negócios.

Dentre os principais benefícios esperados contra os alcançados, destaca-se o sucesso na redução de custos e o aumento do nível de serviço das áreas. No primeiro, seja por meio de economias de escala, alavancagem de compras por meio de consolidação ou por redução de custos por conta dos aspectos que envolvem localização escolhida, há muito contentamento das empresas em poder disponibilizar mais recursos para aumentar os investimentos do negócio e aumentar a margem de lucro.

Entretanto, vale a pena ressaltar que, ao mesmo tempo em que estas reduções de custos, principalmente por meio de redução de recursos nos organogramas geram um diferencial competitivo, causam um potencializador de resistências por conta do medo e receio dos funcionários de não serem mais essenciais ao negócio.

Sobre o aumento do nível de serviço, percebe-se satisfação dos clientes internos e externos por conta do aumento da especialização, gerenciamento de expectativas e aumento de desempenho por meio de gestão por indicadores, além da padronização e otimização de processos e maior autonomia dos executores por meio da central de serviços compartilhados.

A implementação proveu para todas estas empresas tanto funcionários satisfeitos, por serem transferidos de atividades operacionais para estratégicas, ou por simplesmente se sentirem bem e acreditarem nos benefícios da nova estrutura, quanto insatisfeitos, principalmente por conta do medo, desconfiança e aspectos relacionados a resistência a mudança. Entretanto é importante ressaltar que neste placar o saldo é extremamente positivo.

Dentre as diferenças de estratégias de implementação do SSC, foi possível notar convergências de problemas na gestão da mudança. Em todos os casos, esta questão foi um dos fatores mais preocupantes na execução do projeto, principalmente por conta de alguns sentimentos dos colaboradores das empresas:

- Insucesso com experiências de mudanças no passado dos colaboradores;
- Receio de perder o emprego;
- Receio de perder o poder e diminuição do sentimento de ser essencial para o negócio;
- Necessidade de adaptação a uma nova estrutura e modelo de operação;
- Mudança da cultura organizacional e quebra de paradigmas;
- Falta de informações e insegurança sobre plano de carreira e motivação;

Analisando as implementações, é possível perceber a importância e o destaque da área de suprimentos no SSC. De acordo com os estudos realizados, a gestão de suprimentos junto com o setor de tecnologia de informação, recursos humanos e finanças formam a linha de frente do foco do SSC.

É interessante observar é que diferentemente das outras empresas estudadas, onde o SSC ou outras áreas alavancavam e encorajavam as melhorias e os desenvolvimentos na área de suprimentos, na empresa Mondelēz International, a

iniciativa de implementação do SSC parte da área de compras representando o setor de suprimentos da empresa. Ou seja, provou-se através do caminho inverso a eficiência e eficácia do SSC.

Outra consideração importante é que, é percebida uma complexidade maior na utilização de uma empresa terceira para operar o SSC. A gestão de mudança já complicada por si só dentro da própria organização e envolver uma terceira potencializar conflitos de interesse, e adiciona uma nova complexidade de gestão de cultura organizacional. Além disso, a integração das empresas por meio de contrato e transferência de funcionários pode ser complicada, principalmente por conta da gestão de expectativas tanto entre elas quanto entre os colaboradores.

De modo geral, apesar de todas as dificuldades encontradas a implementação do *Shared Services Center*, é considerada um sucesso para estas empresas e hoje trabalham para potencializar seus benefícios e aumentar o alcance de absorção de novas demandas. Provou-se também que o SSC, provê uma estrutura muito simples e dinâmica e é capaz além de absorver com muito mais facilidade novas atividades, possuir maior flexibilidade e adaptabilidade a novas mudanças e desafios do que estruturas convencionais. Ou seja, pode ser sim, uma solução para suportar o crescimento das empresas e fazer com que as gestões de seus processos acompanhem a velocidade e globalização tecnológica.

Tabela 3- Quadro comparativo de benefícios na implementação do *Shared Services Center* (SSC)

Fonte: Os Autores

Antes	Depois
Falta de procedimentos	Melhora a eficiência e eficácia
Sistemas e Atividades despadronizados	Aproveitamento de tecnologias
Problemas na transferência das atividades - Segregação de função	Padronização dos processos
Desperdício de Recursos	Redução de Custos
Desperdício de tempo	Foco no serviço ao cliente
Falta de especialidade	Especialização e melhoria na qualidade de serviço
Muita Atividade Operacional	Flexibilidade, Produtividade
Inflexibilidade	Produtividade
Baixa produtividade devido o acúmulo de atividades	Ganho de tempo na unidade de negócio
	Aumento de nível de serviço

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O escopo deste estudo foi pesquisar e evidenciar como a implementação do *Shared Services Center* poderia contribuir com a gestão de suprimentos e quais seriam suas principais dificuldades. Com foco na análise de uma das principais preocupações, o estudo verificou como a gestão da mudança implica no desenvolvimento e execução deste projeto.

De modo preliminar, foi realizado um grande estudo em cima do referencial teórico e constatado que o assunto dispõe de restrito material de publicações literárias, dissertações e teses. Até mesmo os próprios referenciais destacavam esta restrição, e por conta disso, foi acrescido um capítulo com a impressão dos próprios autores, de acordo com experiência vivida, sobre a implementação do SSC em uma multinacional no ramo de alimentos.

Constatou-se que a Implementação do Shared Services Center, tem diversos benéficos para as empresas que adotam esta estrutura para centralizar seus processos, gerindo melhor o negocio como um todo. Contudo, para os principais problemas constatados relacionados à resistência a mudança, e as questões relacionados à cultura organizacional, pode-se desmistifica-las, e reduzir o impacto da implementação, adotando a ferramenta de comunicação efetiva, treinamentos pesados para acompanhar a nova fase de transição, bem como, programas de incentivos aos colaboradores para que os mesmos abracem os novos processos.

Assim, neutralizando os potenciais impactos negativos que implementação do *Shared Services Center* pode causar, resta apenas os benefícios à colher.

REFERÊNCIAS

BAUER, Ruben. **GESTÃO DA MUDANÇA: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BECKHARD, R. **Organization Development: Strategy and Models**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969.

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

BERTONI, Bartira. **REENGENHARIA HUMANA, preparando o indivíduo para a mudança**. Salvador: Casa da qualidade, 1994.

BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência**. São Paulo. Editora Best Seller, 1991.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1991.

FRIEDMAN, W. F. **Thinking ahead: actions of forward looking companies sketch broad outline of interesting trend developments**, 1975.

GAZETA MERCANTIL, **Seminário Shared Service Centers**, realizado em 29 de março de 2001 no Auditório da Gazeta Mercantil, Cidade de São Paulo, SP.

HUGOS, Michael. **Essentials of Supply Chain Management**. John Wiley & Sons, Inc. ISBN 0-471-23517-2. EUA (2003).

KAPLAN, R; MORTON, D. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KONDO, Yoshio. **MOTIVAÇÃO HUMANA: um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo: Editora Gente, 1994.

METZ, P.J. **Demystifing Supply Chain Management**. Supply Chain Management Review, Winter.(1998).

MECHLING, P. J; SCHWARZ, S. G. ***Shared Service Center***. 2007.

NOVAES, Antônio, G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

MOURA, Paulo Cavalcanti da Costa. **O Benefício das Crises: desenvolvimento organizacional e mudança planejada**. Rio de Janeiro, 1978.

PEREIRA, Maria Jose Lara de Bretas, FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão: As mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto. **IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS SOBRE SISTEMAS DE CONTROLE**. Trabalho acadêmico de pós graduação PUC Paraná, 2004.

PETTIGREW, A. WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford: Blackwell, 1991.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; VIERA, Leandro; COSTA, Silvia Generali da, organizadores. **Gestão da Mudança: Explorando o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen paul; tradução Reynaldo Marcondes. **FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. São PAULO: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, Eduardo Damião; PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto. **CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS E A GESTÃO DE VÍNCULOS: UMA ANÁLISE INTEGRADA** CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS Y LA GESTIÓN DE VÍNCULOS: UN ANÁLISIS INTEGRADO SHARED SERVICE CENTERS AND THE MANAGEMENT OF. Trabalho acadêmico de Pós Graduação PUC Paraná, 2004.

SILVA, J.A.T; SANTOS, R.F; SANTOS, N.M.B. **Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, José Carlos Teixeira. **TECNOLOGIA : conceitos e dimensões**. Artigo Esc. Politécnica-USP,2002.

SCOTT, Cynthia D; JAFFE, Dennis T. **Gerenciando a mudança organizacional: liderando sua equipe durante a transição**. Tradução Eduardo Fontoura. Rio de Janeiro: Qualitymark.Ed. 1994.

SCHULMAN, D; HARMER, M; LUSK, J. **Shared Service: agregando valor às unidades de negocios**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON. **Administração da Produção**. 2a. edição. São Paulo: Atlas, 2002.

SROUR, Robert Henry. **PODER, CULTURA E ETICA NAS ORGANIZAÇÕES**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEENSMA, H. K. **ACQUIRING TECHNOLOGICAL COMPETENCIES THROUGH INTER-ORGANIZATIONAL COLLABORATION** : an organizational learning

perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 12, p. 267-86, 1996.

SZYSZKA, Irene. **WORKSHOP REGIONAL PROGRAMA GAUCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**. Rio Grande do Sul, 2007.

TAVARES, Mariana Beleza. Tradução. **Managing Change. Straight talk from the world's top business leaders**. Harvard Business School Press. Conjuntura Actual Editora, S.A Portugal, 2009.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Second Edition. Applied Social Research Methods Series, Vol 5, Sage Publications, 1994.

REFERÊNCIAS DE INTERNET

AFFONSO, Henrique Jose. **Principais aspectos na implementação do Shared Services Center nas empresas Algar e Alcoa.** Trabalho de mestrado em administração. Famec. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/henrique_jose_affonso.pdf> Acesso em: 04 de Julho de 2014.

AFFONSO, H. J.; MARTINS, H. C. **Centro de serviços compartilhados: impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado.** Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama.<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/centro_servicos_compartilhados_base_conceitual.pdf>. Acesso em: 12 de Julho de 2014.

DELLOITTE. **CENTROS DE SEVIÇOS COMPARTILHADOS: Tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações.** Disponível em: <http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2007/Pesquisa_CSCs.pdf> Acesso em: 10 de Julho de 2014.

FONSECA, Mário. **A importância da gestão eficaz das mudanças organizacionais.** Disponível em: <<http://corporate.canaltech.com.br/noticia/negocios/A-importancia-da-gestao-eficaz-das-mudancas-organizacionais/#ixzz2z0GEooHZA>> Acesso em: 15 de abril de 2014.

LOZINSKY, S. **Serviços compartilhados como melhor prática.** São Paulo:

IBM Global Business Services, 2006. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/l/>>. Acesso em: 22 nov. 2009.

MARTINS, V.P; AMARAL,F. P. **A consolidação da prática de serviços compartilhados.** 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Unidade

Católica de Santos, Santos, 2008. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/142.pdf>>. Acesso em: 05 de Jul de 2014.

RAMOS, L.J.T. **Serviços compartilhados com forma de estruturação organizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2055. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000305.pdf>> Acesso em: 07 de jul de 2014.