

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS
SOB A ÓPTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL:
O CASO DE UM GRUPO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.**

SERGIO RICARDO RODRIGUES

São Paulo

2016

SERGIO RICARDO RODRIGUES

SERGIO RICARDO RODRIGUES

ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS
SOB A ÓPTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL:
O CASO DE UM GRUPO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Controladoria Empresarial.

ORIENTADOR: Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari

São Paulo

2016

R696a Rodrigues, Sergio Ricardo

Adoção e implementação de centro de serviços compartilhados sob a óptica da teoria institucional : o caso de um grupo de serviços de tecnologia da informação / Sergio Ricardo Rodrigues - 2016.

98 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.

Orientação: Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari

Bibliografia: f. 88-93

1. Centro de serviços compartilhados (CSC). 2. Shared services. 3. Teoria institucional. 4. Fatores indutores e inibidores. 5. Institucionalização. I. Título.

CDD 330

SERGIO RICARDO RODRIGUES

ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE CENTRO DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS SOB A ÓPTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL:
O CASO DE UM GRUPO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Controladoria Empresarial.


Orientador: Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari

Aprovado em 24 de março de 2016:

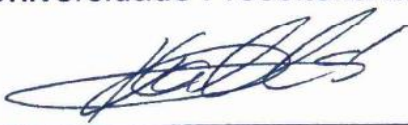
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Marcelo Francini Girão Barroso
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. David Kallas
Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Profa. Dra. Helena Bonito Couto Pereira

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Prof. Dr. Henrique Formigoni

*“A persistência é o caminho do êxito”.
“Que os vossos esforços desafiem as
impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes
coisas do homem foram conquistadas do que
parecia impossível.”*

Charles Chaplin

Dedico este trabalho:

a Deus, que ilumina nossos caminhos, transforma choro em sorriso, dor em força, fraqueza em fé e sonho em realidade.

(in memoriam) ao meu pai, Alberto, à minha mãe, Maria, e à minha madrasta, Nice, pelos exemplos de vida, caráter e dignidade. Saudades de vocês.

À minha esposa, Camila, aos meus filhos, Lucas, Victor e Felipe, pelo amor, compreensão, apoio, incentivo e, principalmente, por serem a minha maior riqueza e inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a Jesus, por terem me dado condições para concluir este curso e trabalho com dedicação, esforço e muito orgulho.

Agradeço à minha esposa, Camila, e aos filhos, Lucas, Victor e Felipe, que me ajudaram ao longo desses anos, compreenderam minha ausência e sempre me incentivaram nesta jornada.

Agradeço aos professores e profissionais do Mackenzie, em especial ao Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari, que me ensinaram e transmitiram seus conhecimentos e lições de vida.

Agradeço aos colegas que realizaram o curso de mestrado comigo, em que dividimos incertezas, dificuldades e muitos momentos de felicidade ao longo deste período.

Por fim, agradeço à Universidade Presbiteriana Mackenzie, que propiciou um curso de mestrado de elevada categoria, um dos mais qualificado do país.

RESUMO

Este estudo investigou o estágio de institucionalização e legitimação na adoção e implementação de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) em um grupo empresarial de serviços de tecnologia, sob a óptica da teoria institucional. A base teórica em relação à implementação foi fundamentada em Tolbert e Zucker (1999) e Burns e Scapens (2000). O estudo da adoção foi fundamentado nos mecanismos de legitimação observados por Scott (1987). Os dados foram obtidos por meio de entrevista junto a oito profissionais responsáveis pela tomada de decisão pertencentes à quatro empresas do grupo. A análise dos dados foi baseada em Bardin (2007) e com apoio do *software* NVivo. A análise de resultados permitiu verificar que a implementação do CSC concentra-se atualmente no estágio de institucionalização de objetivação, com base em Tolbert e Zucker (1999), e no estágio de codificação, com base em Burns e Scapens (2000). A institucionalização total não ocorreu devido ao elevado grau de resistência de grupos à nova estrutura junto à alta administração da empresa, gerando a descentralização dos processos de contas a pagar, receber e cobrança. Para o processo de adoção, foram identificados dois mecanismos: autorização e aquisição, confirmando a busca da empresa pela legitimação. As principais contribuições teórico-empíricas desta pesquisa dizem respeito à compreensão da lacuna entre os processos de adoção e implementação, através da identificação dos principais fatores de resistências e possíveis causas para direcionar ações que permitam a completa institucionalização do CSC, e adicionalmente, da identificação de elementos para tomada de decisão a fim de se atingir objetivos estratégicos.

Palavra-chave: Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Shared services. Teoria institucional. Fatores indutores e inibidores. Institucionalização.

ABSTRACT

The present study investigated the stage of institutionalization and legitimacy in the adoption and implementation of a Shared Services Center (SSC) in a technology services business group, from the perspective of the institutional theory. The theoretical basis regarding the implementation was based on Tolbert and Zucker (1999) and Burns and Scapens (2000). The adoption study was based on the legitimation mechanisms observed by Scott (1987). The data was based on interviews conducted with eight executives responsible for decision-making of four companies of the group. The analyze of data was based on Bardin (2007) with the support of NVivo software. The analyze of results demonstrated that the implementation of SSC currently belongs to the stage of institutionalization of objectification, based on Tolbert and Zucker (1999), and the codification stage, based on Burns and Scapens (2000). The complete institutionalization did not happen due to a high degree of resistance to the new structure that certain groups demonstrated to higher administration, leading to the decentralization of the processes of accounts payable, accounts receivable and bank collection. Two mechanisms were identified for the adoption process: authorization and acquisition, which confirm the search of company for the legitimation. The main theoretical and empirical contributions of this research related to the understanding of the gaps between the processes of adoption and implementation, through of the identification of resistance key factors and possible reasons to direct actions to the full institutionalization of the SSC, and additionally, of the identification of elements for decision-making, with the purpose of achievement of strategic objectives.

Keywords: Shared Services Center (SSC). Shared Services. Institutional Theory. Inducing Factors and Inhibitors. Institutionalization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Oportunidade de serviços para compartilhamento.....	22
Figura 2 – Benefícios potenciais conseguidos através do CSC.....	24
Figura 3 – Centro de Serviços Compartilhados como fator de competitividade organizacional.....	26
Figura 4 – Tecnologias para suporte das operações de CSC.....	28
Figura 5 – Dimensão institucional.....	42
Figura 6 – Processo de institucionalização (Burns e Scapens, 2000).....	43
Figura 7 – Processos da institucionalização (Tolbert e Zucker, 1999).....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mecanismos isomórficos.....	40
Quadro 2 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas.....	47
Quadro 3 – Qualificação das empresas.....	54
Quadro 4 – Qualificação dos entrevistados.....	55
Quadro 5 – Qualificação das entrevistas.....	56
Quadro 6 – Início da adoção e implementação do CSC.....	56
Quadro 7 – Linha de tempo: evolução das empresas <i>versus</i> adoção e implementação do CSC.....	57
Quadro 8 – Descrição das categorias identificadas.....	58
Quadro 9 – Descrição das subcategorias identificadas.....	59
Quadro 10 – Aderência ao processo de institucionalização segundo Tolbert e Zucker (1999).....	80
Quadro 11 – Aderência aos mecanismos de institucionalização segundo Scott (1987).....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES	Associação Brasileira das Empresas de <i>Software</i>
ANS	Acordos de Níveis de Serviços
CAT	Categoria
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
DF's	Demonstrações Financeiras
FDC	Fundação Dom Cabral
IDC	<i>International Data Corporation</i>
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
NAO	<i>National Audit Office</i>
NIE	<i>New Institutional Economics</i> (Nova Economia Institucional)
NIS	<i>New Institutional Sociology</i> (Nova Sociologia Institucional)
OIE	<i>Old Institutional Economics</i> (Velha Economia Institucional)
RESP	Respondente
RH	Recursos Humanos
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SSC	<i>Shared Services Center</i>
SUB	Subcategoria
VBM	<i>Value Based Management</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVO GERAL.....	17
1.2.1	Objetivo específico.....	17
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	17
1.4	JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES.....	18
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS.....	20
2.1.1	Origem e conceito.....	20
2.1.2	Implantação do modelo.....	22
2.1.3	Gestão organizacional.....	25
2.1.4	Princípios essenciais para modelo CSC.....	32
2.2	TEORIA INSTITUCIONAL.....	34
2.2.1	Isomorfismo institucional.....	39
2.2.2	Teoria institucional sob a ótica da OIE.....	41
2.2.3	O processo de institucionalização.....	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1	MÉTODO DA PESQUISA.....	49
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	50
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	51
3.3.1	Roteiro de entrevista.....	51
3.4	PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO DOS DADOS.....	52
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.1	EXECUÇÃO DA PESQUISA.....	53
4.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	57
4.2.1	Aplicação da análise de conteúdo.....	57
4.3	ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	59
4.3.1	A CAT 1 – plano estratégico.....	59
4.3.1.1	A subcategoria 1 – mercado e compliance.....	61
4.3.1.2	A subcategoria 2 – motivação adoção CSC.....	62

4.3.1.3	A subcategoria 3 – estrutura organizacional.....	64
4.3.2	Habitualização (pré-institucional) – CSC.....	66
4.3.3	A CAT 2 – implantação e monitoramento.	67
4.3.4	Objetivação (semi-institucionalização) – CSC.....	69
4.3.5	A CAT 3 – gestão e impactos organizacionais.....	70
4.3.5.1	A subcategoria 4 – reconhecimento da mudança.....	71
4.3.5.2	A subcategoria 5 – pessoa.....	72
4.3.5.3	A subcategoria 6 – processo.....	74
4.3.6	Sedimentação (total institucionalização) – CSC.....	75
4.3.7	A CAT 4 – adoção.....	76
4.3.8	Legitimação – CSC.....	77
4.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	79
4.4.1	Quadro dos resumos dos resultados.....	79
4.4.2	Discussão dos resultados.....	81
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
	REFERÊNCIAS.....	88
	APÊNDICES.....	94

1 INTRODUÇÃO

A conquista e manutenção de uma posição vantajosa requerem das empresas capacidade de constante adaptação e aprendizado. O surgimento de consumidores cada vez mais exigentes, demandando produtos diferenciados e de custo cada vez menores, aliado às constantes evoluções tecnológicas, conduz as empresas a uma necessidade de reavaliação contínua de seus produtos, mercado e formas de atuação (SILVA; PEREIRA, 2004).

Dentre as diferentes estratégias, a centralização dos processos transacionais é apregoada como uma forma de otimização de recursos, principalmente para empresas de grande porte organizadas na forma de unidades de negócio. Evidências dessas recomendações podem ser vistas em Silva et al., (2006), Shulman, Harmer e Lusk (2001), Ramos (2005), Gundavelli e Mohanty (2004).

Para corroborar com essa visão, Quinn, Cooke e Kris (2000) apontam que 25% a 30% dos custos de uma empresa estão relacionados aos serviços de suporte. Assim, uma forma de reduzir custos relativos aos processos é a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

Esta alternativa de criação de CSC pelas empresas deve ser vista como um recurso a ser explorado para a melhoria de seu desempenho, uma vez que se diferenciarão com base no controle de seus custos e controles, permitindo cada vez mais ser fator de sucesso para os negócios.

As atividades realizadas no CSC são justamente aquelas que não fazem parte de competências centrais, já que essas são atividades de apoio e transacionais, cujo valor não é percebido pelo cliente como diferenciador, isto é, o cliente externo parte do princípio de que essas atividades já são bem realizadas e suportam a criação de produtos e/ou serviços (SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001).

Mas, como toda inovação organizacional, ela pode ter diferentes graus nos processos de adoção e implementação, por isso é necessário estudar como ocorrem. Nesse sentido, a teoria institucional pode ser útil, pois fornece subsídios teóricos para apoiar na identificação dos fatores que direcionam as empresas, além de procurar identificar os fatores motivadores e inibidores para estes processos,

com base nos estágios de institucionalização que podem determinar se uma mudança organizacional será ou não bem sucedida.

Segundo Tolbert e Zucker (1999), institucionalização é o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social, sofrendo, por meio de mecanismos de aceitação e reprodução, que essas regras se tornam padrões a ser encaradas como rotinas.

Dentro deste contexto temos que as empresas de tecnologia no Brasil, estão tomando a cada ano um espaço maior no mercado mundial, segundo estudo realizado pela Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES – 2015) e em parceria com a Internacional Data Corporation (IDC – 2015) a indústria brasileira está posicionada em 7º lugar no ranking mundial, com um investimento de US\$ 60 bilhões, em 2014.

Assim nesse ambiente, com elevada concorrência e com grandes transformações em suas estruturas, esse segmento de empresas necessita constantemente analisar seus processos e a forma de como os realizam, em especial os processos de apoio e suporte administrativo.

Alguns estudos mais recentes sobre CSC, como os de Ramos (2005), Silva (2004), Shulman, Harmer e Lusk (2001) e Gundavelli e Mohanty (2004), apontam essas transformações na estrutura organizacional com as transferências de atividades alteração de processos e seus reflexos, sucessos e insucessos.

Por outro lado, temos na teoria institucional diversos estudos organizacionais que buscam compreender as práticas desses movimentos organizacionais, como forma de verificar a sua institucionalização e legitimidade em diversos contextos (TOLBERT; ZUCKER, 1999; BURNS; SCAPENS, 2000; SCOTT, 1987; DIMAGGIO; POWELL, 1991).

O objetivo principal deste estudo é identificar o estágio de institucionalização e legitimação sobre os processos de adoção e implementação de Centro de Serviços Compartilhados num grupo de empresas do setor privado no segmento de tecnologia e os fatores determinantes do sucesso ou não utilizando a teoria institucional como suporte teórico.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Este estudo tem como principal objetivo encontrar respostas para a seguinte questão: qual é o estágio de institucionalização e legitimação sobre os processos de adoção e implementação de CSC em um grupo de empresas do setor privado no segmento de tecnologia?

1.2 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem o objetivo geral de identificar o estágio de institucionalização e legitimação sobre os processos de adoção e implementação de CSC num grupo de empresas do setor privado no segmento de tecnologia, sob a óptica da teoria institucional, tendo com base teórica em relação ao processo de implementação os estudos desenvolvidos por Tolbert e Zucker (1999) e Burns e Scapens (2000) e para o processo de adoção os mecanismos de legitimação observados por Scott (1987).

1.2.1 Objetivo específico

- a) Identificar o estágio de institucionalização e legitimação sobre os processos de adoção e implementação de Centro de Serviços Compartilhados em um grupo de empresas do setor privado no segmento de tecnologia;
- b) analisar os fatores institucionais motivadores e inibidores sobre os processos de adoção e implementação de CSC um grupo de empresas do setor privado no segmento de tecnologia.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Vale salientar que este estudo tem foco em analisar como ocorrem os processos de adoção e implementação de CSC em um grupo de empresas do setor privado no segmento de tecnologia sob a ótica da teoria institucional.

1.4 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A justificativa para a realização deste estudo está na identificação dos fatores direcionadores que influenciam as empresas do setor privado no segmento de tecnologia nos processos de adoção e implementação de CSC.

Os benefícios esperados deste modelo decorrem das economias de custos e a possibilidade de ganhos em escala com uma estratégia de expansão. Conseqüentemente, essa mudança depende da forma de como os agentes da organização aceitarão ou rejeitarão este modelo e os princípios institucionais inseridos nele.

Como pode verificar, apesar de o conceito de Centro de Serviços Compartilhado ser utilizado pelas organizações há mais de 30 anos, sua adoção e implementação é desafiadora. Pontos críticos surgem e devem ser analisados, como, por exemplo: centralização ou descentralização, resistência à sua implantação, tecnologias a serem utilizadas, etc.

Nesse cenário, faz-se necessária uma teoria que procure identificar o estágio de institucionalização sobre os processos de adoção e implementação de Centro de Serviços Compartilhados e os fatores institucionais motivadores e inibidores desta adoção.

Dessa forma, uma das contribuições deste estudo será motivadora à adoção e implementação, pelas empresas do segmento de tecnologia, fornecendo elementos para tomada de decisão quanto à utilização do Centro de Serviço Compartilhado como vantagem competitiva para atingir objetivos estratégicos, principalmente em permitir que as demais áreas das empresas tenham foco no seu “*core business*” e a compressão da lacuna entre os processos de adoção e implementação, através da identificação dos principais fatores de resistência e possíveis causas para direcionar ações que permitam a legitimação e institucionalização do modelo CSC.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo, temos a introdução, que contextualiza os aspectos históricos, conceituais e

estruturais que caracterizam o Centro de Serviços Compartilhados, para melhor conhecimento do assunto.

Na sequência, o segundo capítulo aborda o desenvolvimento do referencial teórico, levantamento das teorias quanto aos aspectos de estratégia, estrutura e gestão organizacional relacionados aos processos de adoção e implementação de CSC e para a teoria institucional.

No capítulo terceiro, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo, população, amostra, tipologia de pesquisa, procedimentos de coleta de dados e procedimentos adotados no tratamento deles.

No capítulo quarto, temos os resultados obtidos por meio do tratamento dos dados e, finalizando, no capítulo quinto, são apresentadas as conclusões deste estudo, as contribuições aos profissionais da área e as empresas do segmento tecnológico, recomendações de pesquisas futuras e comentários finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo busca efetuar um levantamento teórico sobre os principais conceitos que formarão a base para as conclusões deste estudo. Como item necessário para o estudo, vamos descrever os principais conceitos para entendimento de um CSC, sua origem, características, estruturação e resultados de sua adoção e implementação.

Além disso, faremos um levantamento teórico sobre a teoria institucional, os conceitos de instituição e institucionalização e descrever os pensamentos associados nos estudos Tolbert e Zucker (1999), Burns e Scapens (2000) e também nos mecanismos de legitimação observados por Scott (1987).

2.1 CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

2.1.1 Origem e conceito

O Centro de Serviços Compartilhados pode ser análogo a uma terceirização (*outsourcing*), pelo ponto de vista das organizações, num movimento interno na organização, repassando os processos de suporte para uma unidade central interna realizá-los.

Segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), a *General Electric* nos Estados Unidos, em 1986, implantou uma unidade chamada "*Client Business Service*", que deu origem aos serviços compartilhados, e ainda, segundo esses autores, os serviços compartilhados surgem nos Estados Unidos e na área financeira.

Schulman et al. (2001) definem os serviços compartilhados como a concentração de recursos da empresa atuando com atividades, antes espalhadas 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.

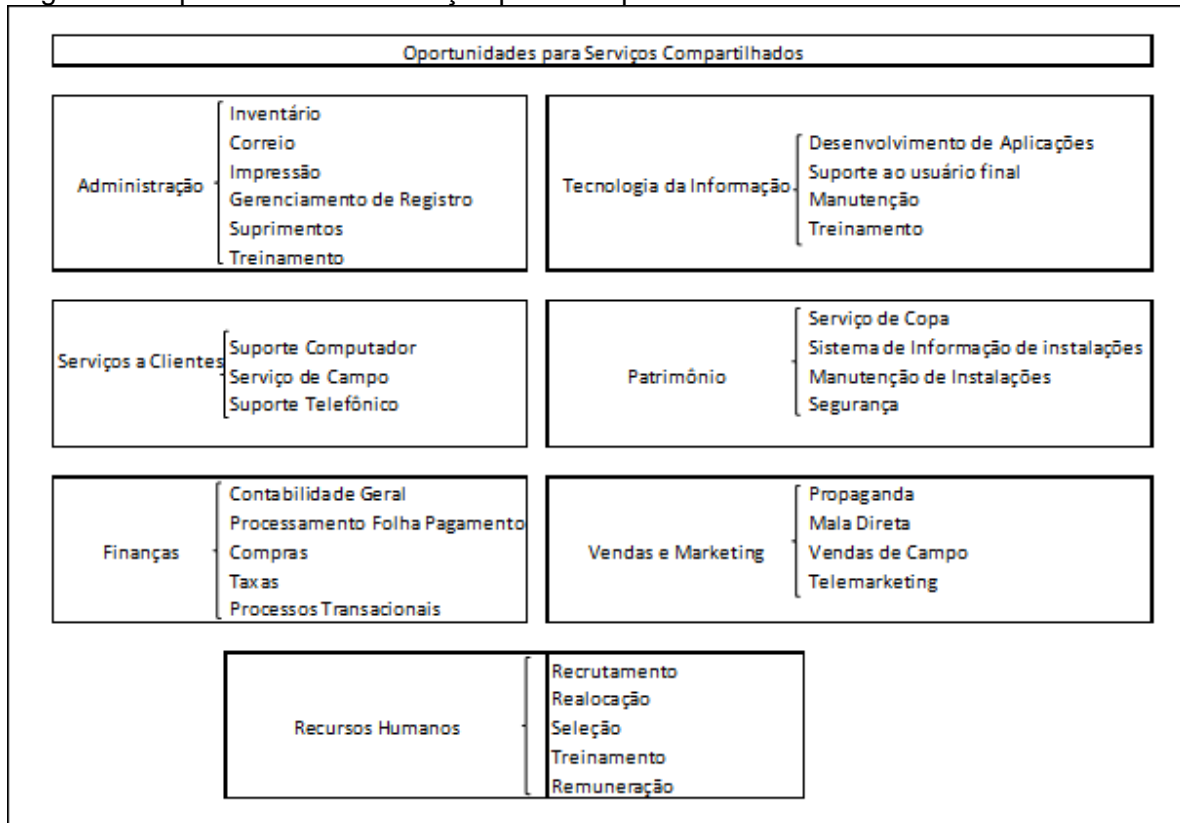
As tarefas não estratégicas são direcionadas para o CSC, permitindo a ampliação e descentralização da operação "*core*", dando maior atenção aos aspectos estratégicos do negócio (SCHULMAN et al., 1999).

O Centro de Serviços Compartilhados estabelece uma relação entre as unidades de negócio e a área meio de cliente/fornecedor da organização, podendo utilizar índices de desempenho quantitativos para medir os níveis de serviços executados.

Com esse enfoque, segundo Bergeron (2003), em muitos aspectos o modelo de serviços compartilhados é uma abordagem híbrida que compartilha características com modelos mais tradicionais com a centralização (por exemplo: acesso a novas tecnologias, economias de escala e *downsizing*), descentralização (por exemplo: foco no cliente e agilidade para melhor atender as necessidades deles) e a terceirização (por exemplo: descarregamento de atividades não estratégica).

O autor aponta também quais são as oportunidades de serviços para a contribuição de um Centro de Serviços Compartilhados (Figura 1).

Figura 1 – Oportunidade de serviços para compartilhamento



Fonte: Baseado em Bergeron (2003), tradução livre.

Conforme Figura 1, serviços compartilhados é uma estratégia colaborativa na qual um subconjunto de funções de negócio existentes é concentrado numa nova unidade de negócio, que tem uma estrutura gerencial projetada para promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria dos serviços para clientes internos da corporação, como um negócio competindo no mercado aberto (BERGERON, 2003, p. 3. tradução livre).

2.1.2 Implantação do modelo

A organização pode decidir a estruturação e implantação de CSC através de um início rápido (*big bang*), ou seja, a alteração da estrutura de uma única vez, ou uma abordagem gradativa, em fases, estratégia esta utilizada na maioria dos casos devido a maior controle e menos resistência pelos participantes no processo. A primeira estratégia é utilizada usualmente para suplementar lideranças fortes da unidade de negócios e, muitas vezes, contrária a implantação. Na segunda

estratégia, as movimentações das pessoas ocorrem ao longo de um período de tempo previamente planejado e acordado com os participantes do processo.

As principais razões pelas quais as empresas adotam um Centro de Serviços Compartilhado, segundo Schukman, Harmer e Lusk (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. Esses fatores que justificam a implantação de Centro de Serviços Compartilhado se relacionam diretamente com os benefícios que ele pode trazer, segundo o autor.

Segundo Pereira (2004), os principais impactos de um CSC podem ser resumidos em maior confiabilidade a aplicação das informações, padronização, metodologia de trabalho, maior rigor na exigência do cumprimento de limites e prazos, normas e procedimentos, aumento da capacidade de implantação de ideias, além de possibilitar a criação de um clima de aprendizado.

Schulman, Harmer e Lusk (2001) expõem que os maiores custos e benefícios para a criação de uma unidade compartilhada podem ser resumidos em quatro principais itens: pessoas, processos, tecnologia e instalações, e resultam que os benefícios quantitativos também podem gerar muitos custos.

Segundo relatório da NAO (*National Audit Office*, p.13, 2007, tradução livre), preparado com o objetivo de demonstrar ao governo inglês o potencial uso do CSC na administração governamental, adiciona que o CSC traz desafios relacionados ao tamanho e à complexidade das operações e benefícios não estão relacionados apenas à redução de custo, mas também à qualidade do serviço e melhores informações.

Figura 2 – Benefícios potenciais conseguidos através do CSC

Benefícios Potenciais através do CSC	
<i>Savings</i> Custos	Economias de escala e alto nível de eficiência através da simplificação e padronização de processos
Baixo custo de Investimento	A centralização das atividades transacionais espalhadas na organização em um único CSC torna mais eficiente o uso de capital investido
Melhores informações e dados	Alto nível de investimento em tecnologia permitem uma informação gerencial mais confiável, rica e consistente, permite mais redução de custos financeiro, por exemplo em compras.
Serviço ao cliente	A partir de um único local, usando a melhor padronização de processo, é fácil entregar serviços dentro de um conjunto de documentos de padrões de performance com foco explícito no cliente.
Perda de foco	A agregação de processos transacionais permite liberar tempo para os profissionais das unidades de negócio focar em atividades de valor agregado.
Comparabilidade	Implantação de padrões comuns para toda organização permite uma melhor comparação de performance e processo através de uma grande organização.

Fonte: *National Audit Office* (2007), tradução livre.

Como pode-se verificar na Figura 2, são demonstrados os benefícios potenciais relacionados ao CSC.

Na implantação de CSC, alguns fatores desfavoráveis e de riscos devem ser considerados, como a possibilidade de não aceitação da estrutura pelo grupo e resistência desse grupo a uma nova unidade. Temos também a perda de controle dos custos de implementação da infraestrutura, a falta de comprometimento da cúpula estratégica em garantir os recursos necessários, a insatisfação dos clientes internos em relação ao serviço prestado, problemas de comunicação e, principalmente, a perda de controle por parte da corporação (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2012).

2.1.3 Gestão organizacional

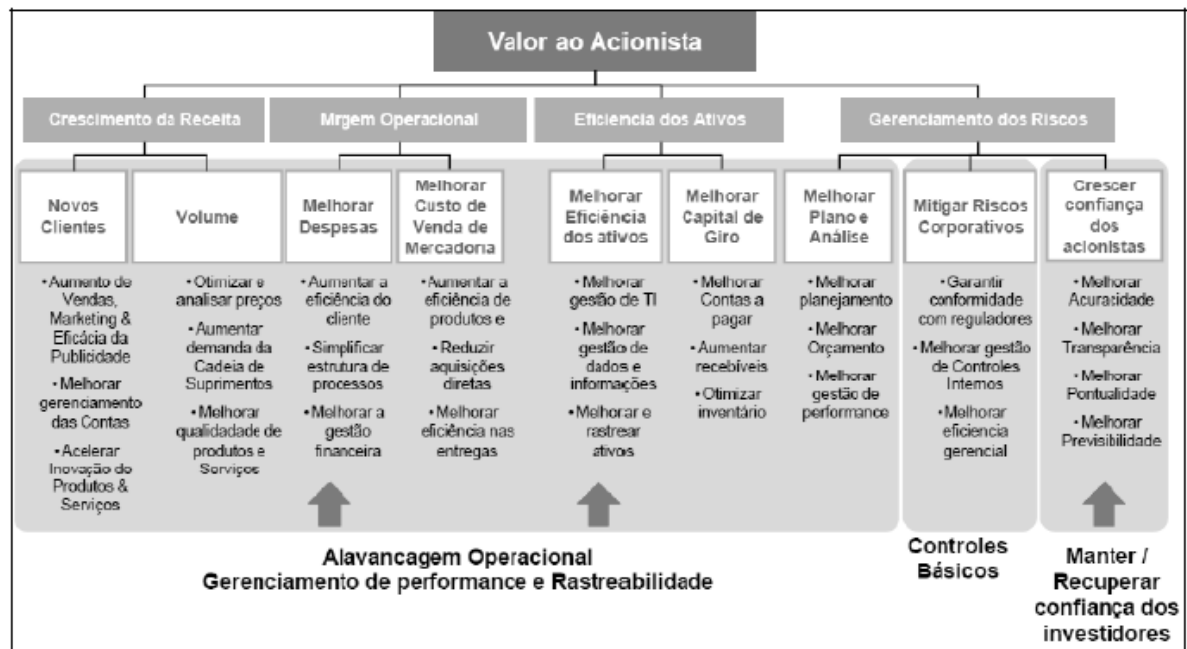
Na visão da gestão organizacional, no âmbito de alcançar resultados rentáveis, na adoção e implantação do CSC, temos de analisar suas estratégias, estrutura e gestão, que vão ao encontro dos objetivos da empresa e seu crescimento.

Um primeiro ponto para a estratégia do Centro de Serviços Compartilhados é compreender que não se trata de uma simples centralização de atividades transacionais e recursos para apoio e suporte transacional para as unidades de negócios da empresa, mas sim uma centralização estratégica de atividades e recursos devidamente orientada para atender aos clientes internos, objetivando melhores resultados, eficiência e menores custos.

A descentralização das atividades levou à necessidade de criar infraestruturas duplicadas e redundantes nas unidades operacionais, de forma a disponibilizar os processos de suporte e apoio. Assim, foi identificado que a estrutura ideal seria aquela na qual algumas atividades eram concentradas (não centralizadas) e outras eram distribuídas (não descentralizadas). A forma de fazer isso é definir quais atividades são únicas para as unidades de negócio e estratégicas para o relacionamento das unidades de negócio com seus clientes e quais atividades eram comuns a todas as unidades de negócio e não estratégicas. Essas atividades comuns são aquelas que os líderes das unidades de negócio frequentemente consideram de valor não agregado ou de baixo valor agregado. Essas atividades comuns estão no ponto para consolidação numa operação de serviços compartilhados. Elas caem em duas categorias: processamento transacional de elevado volume e serviços profissionais especializados. (SCHULMAN et al., 1999, p. 33-34)

Magalhães (2009 apud AFFONSO, 2010) apresenta uma forma esquematizada para a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados como modelo de estratégia organizacional:

Figura 3 – Centro de Serviços Compartilhados como fator de competitividade organizacional



Fonte: MAGALHÃES, 2009, p. 14 apud AFFONSO, 2010 p. 56.

Conforme Figura 3, considerando a agregação do valor ao acionista, o CSC contribui para o aumento da competitividade nas vertentes de melhorar despesas e eficiência de ativos, bem como no subsídio para o crescimento da confiança dos acionistas.

Um segundo ponto é com relação à estrutura organizacional, a qual podemos entender como uma concentração física de recursos atuando com foco em atividades de suporte e apoio.

A criação do Centro de Serviços Compartilhados proporciona a simplificação das estruturas organizacionais das unidades de negócio, fazendo com que as gerentes dessas unidades disponham de tempo adicional para o gerenciamento das atividades primárias, daquelas diretamente relacionadas com o produto, uma vez que se libera das tarefas de gerenciamento das atividades de apoio. Nesse modelo de compartilhamento de serviços, os executivos das atividades primárias não se envolvem com áreas como suprimento de materiais e matérias-primas, tecnologia da informação, recursos humanos, finanças e contabilidade, assessoria jurídica, dentre outras. Dessa forma, o tempo e os recursos que não serão mais utilizados pelos executivos das atividades primárias com os serviços de apoio serão alocados para outras atividades, principalmente na melhoria dos produtos ou serviços,

visando à criação de valor para o cliente e, conseqüentemente, a manutenção ou criação de vantagens competitiva para o negócio (RAMOS, 2005).

Segundo Schulman, Harmer e Lusk (2001) afirmam que muitos chamam o conceito de Centro de Serviços Compartilhados como *insourcing*, em que cada unidade de negócio “terceiriza” esses serviços, não para um terceiro, mas para uma outra organização do mesmo guarda-chuva corporativo.

Ainda com visão na gestão organizacional, temos ainda abordagem de 3 aspectos cruciais a implantação do CSC, gestão de processos, pessoas e mudança.

Dentro do aspecto de gestão de processo, vamos abordar questões como: os tipos de atividades centralizadas, a tecnologia utilizada e as ferramentas de relacionamento e mensuração de resultados, além do custo e ações para tratamento dos processos.

Bergeron (2003) destaca que a implantação dos Centros de Serviços Compartilhados é um processo dinâmico e que constantemente envolve um movimento ou condição na qual recursos serão dispersos ou, por outro lado, serão focados em processos existentes para os quais existem uma pressão constante por melhorias que venham ao encontro das demandas dos clientes internos com base na cooperação e participação de negócios da corporação e a unidade de negócio compartilhada não pode ser estática.

O autor ainda comenta que a operação de serviços compartilhados requer alguns outros atributos, por exemplo: operar como uma organização autônoma, estar orientada a processos e focalizar atividades específicas dentro de processo, alavancar os investimentos tecnológicos, focalizar o serviço e o suporte aos parceiros do negócio, indo além das noções tradicionais de “serviço ou suporte ao cliente”, e focalizar a melhoria contínua. Salienta também alguns obstáculos que podem surgir na implantação da nova estrutura: limitação dos sistemas existentes para atender às novas demandas das unidades de negócios e os respectivos fluxos de informações, a falta de comprometimento do corpo executivo e a resistência à mudança da estrutura descentralizada para a compartilhada.

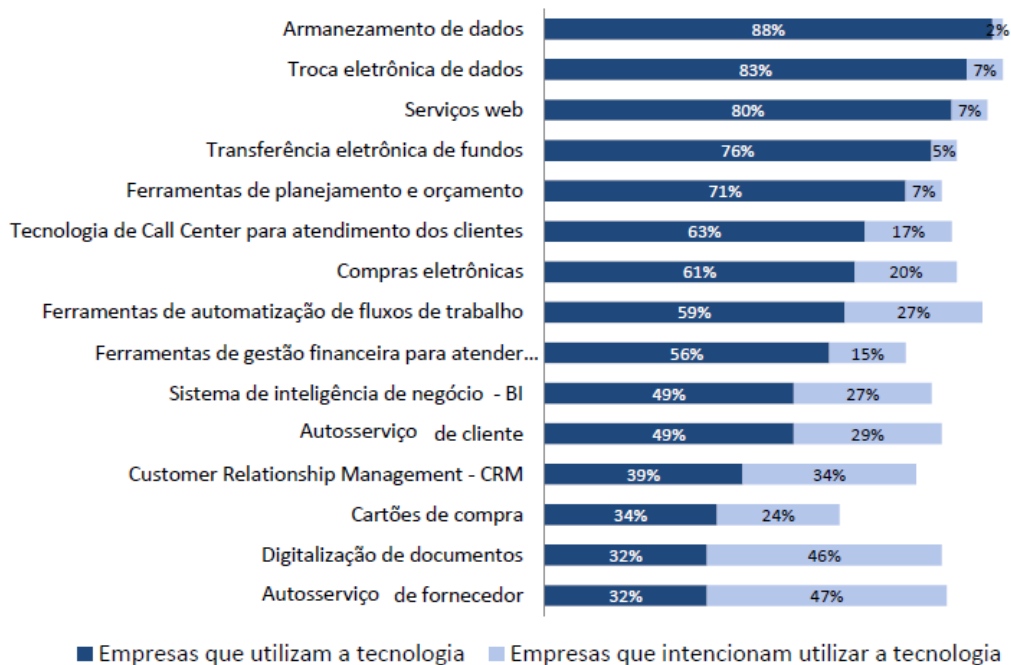
Outro contexto para suportar os processos na implantação de um CSC é o dos sistemas tecnológicos.

Segundo Shulman, Harmer e Lusk (2001), a evolução tecnológica, através dos softwares de gestão integrada (ERP), fornecem uma oportunidade para fazer isso a partir de uma perspectiva técnica. As empresas promovem reengenharia dos processos e estruturas de organização que as capacite a responder globalmente as demandas atuais de mercado.

Segundo estudo efetuado pela Fundação Dom Cabral, 2012, considera que uma das formas mais usadas para reduzir os custos dos serviços no CSC e também agregar valor ao negócio é a introdução de novas tecnologias, sendo de extrema importância a tecnologia relacionada com sistemas de suporte e estruturação de base de dados, fluxo eletrônico e digitalização de documentos e geração de informação.

Ainda segundo este estudo, conforme Figura 4, temos as demonstradas as principais tecnologias para suportar as operações de um Centro de Serviço Compartilhado.

Figura 4 – Tecnologias para suporte das operações de CSC



Fonte: Fundação Dom Cabral – Centro de Serviços Compartilhados, 2012.

Conforme Figura 4, são apresentadas as principais tecnologias para sustentação do modelo CSC.

Outro ponto abordado são as mensurações de resultados, para garantir e *performance* desejada. A simples implantação não garante a melhoria de resultados; é necessário medir, controlar e auditar essa implantação e sua manutenção.

Silva, Santos e Santos (2006), ao considerarem a máxima que retrata o fato de o que não pode se medir e não se pode gerenciar, alegam que, quando não se pode medir a expressar em número o conhecimento, esse se torna insatisfatório. Com isso, a necessidade de indicadores.

Para que os serviços prestados pelo CSC mantenham níveis satisfatórios de desempenho, é possível utilizar Acordos de Níveis de Serviços (ANS). Trata-se de contratos firmados com os parceiros e demais unidades de negócio para entrar em consenso e reger os padrões e especificações dos serviços que serão prestados. Esses acordos devem estar embasados em considerações-chave, tais como alinhamento estratégico, planejamento e priorização visibilidade e melhoria contínua (SILVA et al., 2006).

Um dos pontos cruciais em processos de implementação de Centro de Serviços Compartilhados é relativo às pessoas que irão constituí-lo. A migração e realocação de pessoal são essenciais com a consolidação das atividades. Com a otimização, a necessidade dos recursos passa a ser menor.

De acordo com Schulman, Harmer e Lusk (2001), os problemas podem surgir com a resistência das pessoas, a alteração das políticas e dos procedimentos, a mudança da tecnologia necessária ao novo ambiente, a cultura da empresa e suas dinâmicas organizacionais, bem como os controles e indicadores.

Para enfrentar essas dificuldades, é necessário um líder capaz de conduzir as mudanças necessárias, com clareza, decisões firmes, com os objetivos nos processos definidos e comunicação com os envolvidos. O recrutamento e seleção de toda a equipe do CSC, incluindo executivos, é provavelmente uma das tarefas mais críticas que alguém pode empreender. A liderança do CSC contempla certos tipos de pessoas que podem tanto construir fortes relacionamentos com clientes quanto construir um clima positivo dentro do CSC. Forte habilidade de trabalhar com pessoas é essencial (QUINN et al., 2000, p.132, tradução livre).

O autor ainda afirma que, para ser líder do Centro de Serviços Compartilhados, o profissional deve ter uma visão estratégica competências de gestão de pessoas e de mudanças com orientação para resultados.

O redesenho do modelo operacional do Centro de Serviços Compartilhados deverá considerar a concepção e implantação de um modelo de gestão de capital humano que enfatize a reavaliação do atual sistema de cargos, carreiras e remuneração para o Centro de Serviços Compartilhados, tendo competências como bases e atendendo aos seguintes objetivos (MAGALHÃES, 2009 apud AFFONSO):

- a) sustentação do acompanhamento e apoio de todas as movimentações de caráter estrutural necessárias para aumentar a efetividade;
- b) definição de políticas de movimentação na carreira, que clarifiquem os caminhos de desenvolvimento profissional nas diversas áreas do Centro de Serviços Compartilhados e que reconheçam o investimento pessoal e resultados alcançados pelos colaboradores neste desenvolvimento;
- c) atualização dos perfis dos cargos existentes;
- d) identificação, organização e disseminação de competências vinculadas aos cargos, processos e objetivos de negócio;
- e) orientação do desenvolvimento de programas de capacitação;
- f) tomada do sistema de remuneração e recompensa mais justo e competitivo (MAGALHÃES, 2009 apud AFFONSO).

O autor ainda considera como fatores de sucesso na gestão de pessoas em um Centro de Serviços Compartilhados:

- a) trabalhar a mudança de mentalidade de forma a prestar serviços às unidades de organização;
- b) desenvolver cultura de benefício atrelados às métricas de desempenho pessoal, do centro;
- c) criar oportunidade de enriquecimento de conhecimento;
- d) desenvolver competências específicas para novos serviços ao negócio;
- e) remuneração e incentivos vinculados aos níveis de serviço às métricas de desempenho;

- f) desenvolver a cultura de trabalho em equipe e colaboração;
- g) aumentar o compartilhamento de conhecimento e aprendizagem (rotatividade de função) (MAGALHÃES, 2009 apud AFFONSO).

A implantação do modelo de negócio de serviços compartilhados exige mudanças na interação entre as pessoas, na forma de como se comunicam, realizam tarefas e liderança, sendo a comunicação a mais importante.

Se não houver um plano de comunicação eficiente aliado ao comprometimento da liderança, existe a possibilidade de que o CSC não possua o sentimento de “uma empresa”, e os envolvidos não se dedicarem como massa crítica para a estruturação do CSC. Já durante o funcionamento, a questão da comunicação é essencial no que diz respeito à interação entre CSC e as unidades de negócios. Caso não haja clareza no entendimento das necessidades de determinado serviço, existem grandes chaves de insatisfação de serviço prestado, bem como falhas na entrega dele (SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001).

O papel do líder na estruturação do CSC é primordial para o sucesso da estratégia de se alcançar melhores resultados para a empresa, uma vez que essa liderança desenvolve os seus recursos na busca da eficiência operacional, contexto esse que pode ser verificado pelos autores Kaplan e Norton (1997); Silva (2006); Schulman, Harmer e Lusk (2010).

As mudanças nos processos de negócios, oriundas da implantação de um CSC, causam efeitos na estrutura organizacional, afetando os papéis individuais das pessoas na empresa. Uma ativa abordagem do gerenciamento da mudança leva a uma bem-sucedida consecução de um ambiente administrativo-financeiro compartilhado uma vez que propicia a construção do entendimento das pessoas sobre as modificações oriundas da implantação, levando essas a se comprometerem com o projeto, a obtenção do alinhamento dos elementos-chave da organização-estrutura, papéis e habilidades – no apoio da implantação e no desenvolvimento de melhoria contínua com vistas à sustentação da mudança (SILVA et al., 2006, p. 38).

Para Schuman, Harmer e Lusk (2001), os problemas podem surgir com a resistência das pessoas, a alteração das políticas e do procedimento e as mudanças de tecnologia necessária ao novo ambiente, mexendo ainda com a

cultura da corporação e suas dinâmicas organizacionais, bem como com os controles e indicadores da empresa.

As ferramentas de gestão de mudança, incluindo liderança, comunicação, treinamento, planejamento e sistemas de incentivos, podem ser utilizadas como alavancas e, quando corretamente aplicadas, podem mover grandes obstáculos com um mínimo de esforço. Inversamente, a aplicação inadequada dessas alavancas pode ter efeitos negativos significativos sobre iniciativas de mudança. A situação de cada empresa será única. Mas o esforço da mudança deve ser administrado de maneira sistêmica, enquanto beneficiam qualquer iniciativa estratégica. Especificamente, isso significa que esses esforços devem ser controlados em um nível de liderança sênior e coordenados de maneira adequada pelo grupo empresarial (MARTINS; AMARAL, 2008).

Em relação ao desafio e gerenciamento da mudança (*change management*) Magalhães (2009 apud AFFONSO, 2010, p. 83) expõe que a primeira lição a ser aprendida das iniciativas de sucesso é a de que o processo de mudança segue uma sequência de fases, as quais, na sua totalidade, demandam um certo tempo, e queimar etapas cria a ilusão de velocidade, porém nunca o resultado esperado.

Esse autor considera que, por mais que bem concebidos e construídos a estratégia e o ambiente do CSC, aquela não será bem-sucedida sem um forte programa de gestão de mudança, a qual é entendida como um esforço integrado, envolvendo todos os membros da equipe do projeto, influenciadores, gestores e usuários finais para preparar e alinhar a empresa para o processo de mudança.

2.1.4 Princípios essenciais para modelo CSC

A implantação de um CSC, realizada de forma adequada, permite a concentração de foco necessária, a redução de custos que os clientes demandam, facilidades de apoio aos clientes da empresa em fase das unidades, controle e possibilidade de mensurar o desempenho da organização com o objetivo de acrescentar valor à empresa.

Serviços compartilhados não apenas produzem eficiência na redução de custos, como os clientes estão exigindo, mas também fornecem uniformidade e o foco que é preciso para servi-los bem (SCHUMAN, HARMER, LUSK, 2001).

Na busca dos melhores resultados tanto quantitativos quanto qualitativos, especificamente os passos que Bergeron (2003) e Schuman, Harmer e Lusk (2001) identificaram, elencam-se alguns dos principais passos que devem ser seguidos na implantação de um CSC:

- a) definição das atividades de apoio;
- b) avaliação da infraestrutura necessária;
- c) definição da localização;
- d) grau de tecnologia da informação;
- e) estruturação das áreas que atuaram no CSC;
- f) treinamento e recrutamento dos profissionais;
- g) definição do modelo de operação e gestão;
- h) estabelecimento de contratos formais para prestação de serviços;
- i) precificação de cada serviço e o modelo de cobrança;
- j) definição dos acordos de nível de serviço com os clientes ;
- k) estabelecimento de indicadores de performance.

Para que o CSC funcione adequadamente, algumas características do modelo devem estar presentes, em função do grau de amadurecimento da organização. Por exemplo: a unidade de serviços CSC precisa ser semiautônoma, não respondendo hierarquicamente a nenhum de seus clientes ou unidades de negócio. Mesmo que esses participem diretamente da governança para direcionamento e avaliação de resultados, o CSC deve buscar melhoria contínua e atuar em conformidade com as melhores práticas, constituir um centro de excelência para os serviços em seu portfólio. O CSC deve cobrar pelos serviços prestados devido ser tratado como uma unidade de negócio, deve haver alto grau de automação para que os benefícios de redução de custos e elevação da qualidade dos serviços possam ser atingidos (SCHUKMAN; HARMER; LUSK, 2001).

Quinn, Cooke e Kris (2000) mencionam que são elementos críticos para a implantação dos serviços compartilhados:

- a) princípios que regulam as operações devem ser definidos pela alta administração;
- b) estrutura organizacional e modelos de formação de preços;
- c) contratos internos que definem os condicionantes para a prestação dos serviços;
- d) repasse dos custos dos serviços executados para as unidades de negócios.

Esses autores também comentam que, nas últimas décadas, os processos produtivos foram foco da atenção gerencial com grande ênfase na evolução tecnológica, mas recentemente, as organizações também têm se voltado para o estudo das atividades de apoio, uma vez que eles representam de 25 a 30% dos custos de produção de uma empresa.

Neste capítulo, buscamos apresentar a fundamentação teórica dos principais pontos em relação ao estudo e seu tema, como a contextualização do Centro de Serviços Compartilhados nas estratégias, estruturação, gestão organizacional e resultados.

2.2 TEORIA INSTITUCIONAL

As novas arquiteturas organizacionais são moldadas pelos modelos de gestão atuais, comportamentos padronizados, aderência a novas tendências, entre outros aspectos que transparecem um período de transição ou um processo de ruptura contínua frente à acelerada imprevisibilidade e complexidade que paira sobre as organizações. A teoria institucional ganha espaço nos estudos organizacionais por fornecer maneiras de compreender padrões implícitos e a diversidade dentro das organizações (PEREIRA, 2012).

O estudo da teoria institucional vem evoluindo desde os primeiros trabalhos de Selznick. Em seu livro de 1957, desenvolveu um modelo de sistema natural que ficou conhecido como teoria institucional através da qual ele analisa as organizações como sendo “uma expressão estrutural da ação racional” e que sofrem pressões do ambiente social e acabam por se transformar em sistemas orgânicos (CARVALHO et al., 1999). Selznick observou também que as estruturas

formais são incapazes de ignorar as dimensões não racionais do comportamento organizacional, pois “indivíduos não agem puramente baseados nos seus papéis formais, assim como as organizações também não agem puramente baseadas em suas estruturas formais” (VIEIRA; CARVALHO, 2003, p. 30).

A teoria institucional aparece como uma tentativa de contraposição aos modelos mais racionalistas que tinham como foco principal os processos técnicos, produtivos e gerenciais e passa a focar a análise dos elementos dos sistemas culturais, as relações, a estrutura e as ações das organizações. Em outras palavras, a teoria institucional assume as organizações e o ambiente como entidades simbólicas (FONSECA, 2003, DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Scapens (1994) define a teoria institucional como sendo uma instituição de modo de pensar ou agir dominante e que está enraizado nos hábitos de um grupo ou costumes de um povo.

Scott (1987) entende que diferentes esferas institucionais usualmente denotam diferentes sistemas de crenças e valores, o que significa que a causa da diversidade organizacional não deve ser explicada tão somente por meio da cognição dos estrategistas, mas também pela própria diversidade simbólica no ambiente organizacional.

A teoria institucional, dentro de sua dimensão sociológica, possui pelo menos quatro correntes, que definem e compreendem as instituições e o processo de institucionalização de maneiras diferentes (SCOTT, 1987). Tal fato não significa a inexistência de outras entre essas correntes, mas, ao mesmo tempo que essas ocorrem, as divergências, ou pouca convergência, em pontos específicos, são marcantes (SCOTT, 1987).

Scott (1987) apresenta essa dimensão de pensamentos institucionais em:

- a) institucionalização como um processo de induzir valor;
- b) institucionalização como um processo de criação de realidade;
- c) sistemas institucionais como classe de elementos; e
- d) instituições como distintas esferas da sociedade.

- a) institucionalização como um processo de induzir valor:

Está associada aos trabalhos de Selznick (1996), Dimaggio; Powell (1983) e Meyer; Rowan (1991), e o foco está na percepção da existência da distinção entre

“organização” e “instituição”, e que o processo de institucionalização é importante pela introdução de valores. Segundo eles, a estrutura organizacional é moldada segundo as influências e restrições do ambiente externo (SCOTT, 1987).

b) institucionalização como um processo de criação de realidade;

Identifica-se a formação das objetificações como sendo o resultado da cristalização das instituições formadas entre os indivíduos (atores individuais), e da institucionalização, como sendo o processo de transmissão desse objeto, já sedimentado, para as novas gerações.

O trabalho de Berger e Luckmann como os mais influentes (SCOTT, 1987). O processo de institucionalização inicia-se com a produção de tipificações recíprocas, decorrentes da interação entre dois indivíduos quaisquer. À medida que novos indivíduos são acrescentados nesse processo, pode-se caracterizar uma exteriorização das tipificações, que antes eram decorrentes das interações, apenas, entre esses dois indivíduos, ganhando o caráter da historicidade, que conduz a segunda etapa do processo de institucionalização, qual seja, a objetividade. Segundo Berger e Luckmann (2004, p. 84), “objetividade [...] significa que as instituições que são agora cristalizadas [...] são experimentadas como existindo por cima e além dos indivíduos que ‘acontece’ corporificá-las no momento”.

O passo final do processo de institucionalização, dentro da visão de Berger e Luckmann (2004), diz respeito à interiorização. Nessa etapa, ocorre a transmissão do mundo social objetivado para novas gerações, ao mesmo tempo que exige legitimação, ou seja, explicação e justificação para sua existência.

c) sistema institucionais como classe de elementos:

O foco está nas estruturas formais de instituições nas organizações criadas a partir de mitos racionais ou de um sistema de partilha de crenças, ou seja, nas prescrições impessoais, racionalizadas e que atendem a propósitos específicos, de forma semelhante às regras, e também atendem a toda a organização, independentemente do juízo do participante individual (MEYER; ROWAN, 1991).

O trabalho de Meyer e Rowan são referência (SCOTT, 1987, p. 497). Esses autores comentam que as organizações tendem a refletir o ambiente em que estão inseridas, resultando numa relação isomórfica. O paralelismo entre as organizações

e seus ambientes culmina na percepção de que as organizações refletem a realidade socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 1967 apud MEYER; ROWAN, 1977).

Meyer e Rowan (1991, p. 44) afirmam que a estrutura de uma organização não representa apenas um conjunto de atividades coordenadas e controladas; ao contrário, inclui muitos elementos que “[...] são altamente institucionalizados e funcionam como mitos”.

Conforme esses autores, tais mitos possuem duas propriedades:

- a) “[...] são prescrições racionalizadas e impessoais que identificam vários propósitos sociais como técnicos e especificam, de maneira semelhante a regra, os meios apropriados de perseguir esses propósitos técnicos de maneira racional.”
- b) “[...] em alguma medida, estão além do juízo de qualquer organização ou participante individual”.

Ainda segundo estudo de Meyer e Rowan (1977), temos três grandes implicações dessa noção:

A primeira destaca que a estrutura formal pode ocorrer independentemente da existência de problemas específicos. Com isso, mesmo que a adoção de determinada prática não seja necessária, poderá ser feita pelas empresas como um artifício de legitimação de suas operações frente à sociedade.

A segunda é a avaliação social das organizações e, em consequência, sua sobrevivência pode estar na observação das estruturas formais, ao invés de estarem nos resultados observáveis relacionados ao desempenho das tarefas em questão (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A terceira implicação sugere que a relação entre as atividades do dia a dia, o comportamento dos membros da organização e as estruturas formais pode ser negligenciada. Meyer e Rowan comentam que, no ambiente organizacional, com grande frequência, normas não são cumpridas, regras são violadas, decisões não são implementadas ou, se implementadas, têm consequência incerta (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

- d) instituições como distintas esferas da sociedade:

A última trata de instituições e do processo de institucionalização. Conforme Scott (1987, p. 500), “[...] enfatiza a existência de um conjunto de sistemas cognitivos e diferenciados – lógicas institucionais – e atividades humanas padronizadas que se originam e tendem a persistir, em formas e conteúdos variados, em todas as sociedades”.

Dentro dessa concepção, instituições são visualizadas como padrões supraorganizacionais de atividades humana, por meio dos quais indivíduos e organizações produzem e reproduzem sua subsistência material e organizam seu tempo e espaço (SCOTT, 1987).

Por outro lado, e diferente de Scott (1987), Burns e Scapens (2000) comentam que a teoria institucional oferece uma abordagem diferente para os estudos em contabilidade gerencial. Pode ser classificada em três vertentes:

- a) Velha Economia Institucional (*Old Institutional Economics* – OIE);
- b) Nova Economia Institucional (*New Institutional Economics* – NIE);
- c) Nova Sociologia Institucional (*New Institutional Sociology* – NIS).

A Velha Economia Institucional (OIE) tem como foco as instituições e microinstituições, trata das relações entre indivíduos no interior das organizações e tem sido utilizada para identificar como o processo de mudança institucional ocorre (GUERREIRO et al., 2005; STEEN, 2005).

A Nova Economia Institucional (NIE) é utilizada para as análises das macroinstituições, estudando as relações entre as organizações e o ambiente que estão inseridas (GUERREIRO et al., 2005; STEEN, 2005).

Nova Sociologia Institucional, utilizada para o estudo de macroinstituições, analisando as relações entre as organizações e o ambiente em que estão inseridas (GUERREIRO et al., 2005; STEEN, 2005).

Mesmo considerando o fato de que tais vertentes apresentam diferentes origens e raízes filosóficas, observa-se um interesse comum por temas como instituição e mudança institucional (GUERREIRO et al., 2005; STEEN, 2005).

Esse estudo está associado ao trabalho segundo Scott (1987), terceira vertente sociológica que tem o trabalho de Meyer e Rowan como referência, os quais mencionam que as organizações tendem a refletir o ambiente no qual estão inseridas, resultando numa relação isomórfica e também no estudo da Velha Economia Institucional. Segundo Burns e Scapens (2000) mencionam, a instituição

diz respeito a uma forma e coerência social imposta sobre uma atividade humana, por meio da produção e reprodução de “hábitos estabelecidos de pensamento e ação”.

2.2.1 Isomorfismo institucional

Os estudos da teoria institucional contribuíram para os estudos organizacionais ao dar uma ênfase sociológica e introduzir variáveis como valores compartilhados, busca de legitimidade e isomorfismo na análise sobre relações entre organizações e a análise entre organizações e ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1988).

Ainda segundo esses autores, isomorfismo é o processo que faz com que as organizações se pareçam umas com as outras, copiando modelos entre si, processos ou aspectos de outras para obter maior visibilidade, competitividade e legitimidade, diante do seu campo organizacional, que é definido como um grupo de organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Identificaram também três pilares organizacionais do isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo.

O isomorfismo coercitivo resulta do poder da força, influências políticas, da persuasão e pressões formais e informais exercidas por outras organizações, pela sociedade em que as organizações atuam (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O isomorfismo mimético resulta do desejo de parecer com outras organizações, vistas como bem-sucedidas e já legitimadas pelo ambiente, através da “mimetização” de suas práticas, estruturas e resultados (DIMAGGIO; POWELL, 1988).

O isomorfismo normativo, que está associado com a profissionalização, refere-se à profissionalização no que diz respeito ao compartilhamento de normas e métodos de trabalho pelos membros de cada segmento ocupacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Oyadomari et al. (2008), em seu trabalho referente análise dos fatores que favorecem a institucionalização da *value based management* (VBM) à luz dos argumentos de teóricos da vertente *new institutional sociology* (NIS), conforme Quadro 1

Quadro 1 – Mecanismos isomórficos

Variações de ênfases	Pilar Regulativo	Pilar Normativo	Pilar Cognitivo-Cultural
Base da submissão	Utilidade	Obrigação social	Crença Entendimento Compartilhado
Base da demanda	Regras regulativas	Expectativas de sustentação	Esquema constitutivo
Mecanismo	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Apropriação	Ortodoxia
Indicadores	Regras Leis Sanções	Certificação Acreditação	Crenças comuns Lógicas compartilhadas da ação
Bases da legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Compreensível Reconhecível Culturalmente suportada

Fonte: Oyadomari et al. (2008).

No Quadro 1, são demonstra os mecanismos isomórficos, segundo Scott (1995). Segundo Meyer e Rowan (1977), a relação dos mecanismos coercitivo, mimético e normativo acarreta a construção de uma ordem institucional a qual regula qualquer tentativa de manipulação da organização das circunstâncias ambientais no transcorrer do tempo.

Os estudos da teoria institucional contribuem para os estudos organizacionais ao dar uma ênfase sociológica e introduzir variáveis como valores compartilhados, buscando legitimidade e isomorfismo na análise sobre relações entre organizações e na análise entre organizações e ambientes (DIMAGGIO; POWELL, 1988).

A teoria institucional está sendo estudada no âmbito teórico e também no prático e utilizada em vários contextos organizacionais, demonstrado que as organizações estão buscando padronizar comportamentos e disseminar sua identidade para os colaboradores, fazendo a ligação entre os indivíduos e a organização.

Tobert e Zucker (1999), dentro de seus estudos, destacam como principal objetivo classificar as contribuições teóricas da teoria institucional fazer uma relação entre dois modelos, de ator social, que chamou de ator racional e o institucional. O ator racional está em constante movimento, envolvido em diferentes alternativas de ações, e seu comportamento segue critérios de maximização de utilidades. Além disso, define que o modelo institucional pressupõe que os indivíduos aceitam e seguem normas sociais, sem resistência comportamental e sem questioná-las, unicamente baseados em seus interesses particulares (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 197).

É possível perceber como algumas expressões acabam sendo incorporadas pelas empresas e pelos acadêmicos e, embora no começo da divulgação possam ocorrer divergências de nomenclatura das técnicas ou estruturas, como o tempo, uma única expressão prevalece sobre as demais (OYADOMARI et al., 2008). Ainda segundo autor, esse fato é coerente com Meyer e Rowan (1977), para quem as organizações adotam uma mesma linguagem para nomear as estruturas organizacionais.

Dimaggio e Powel (1983) destaca que a NIS focaliza as organizações configuradas dentro de um contexto de relacionamentos interorganizacionais e sistemas culturais. As crenças, normas e tradições do ambiente institucional influenciam o relacionamento das organizações. Assim, o clima institucional é caracterizado pela elaboração de regras, práticas, símbolos, crenças e requerimentos normativos aos quais indivíduos e organização precisam-se confrontar para adquirir legitimidade.

2.2.2 Teoria institucional sob a ótica da OIE

O principal ponto da teoria institucional na visão da OIE é o de hábitos e de grupos de pessoas. A instituição é estruturada a partir de rotinas e as rotinas dependem de hábitos. Os hábitos caracterizam-se como uma tendência para se engajar em formas de ação anteriormente adotadas. Formalizados e institucionalizados, os hábitos formam as rotinas que, por sua vez, moldam as instituições (GUERREIRO; FREZATTI; CASADO, 2006).

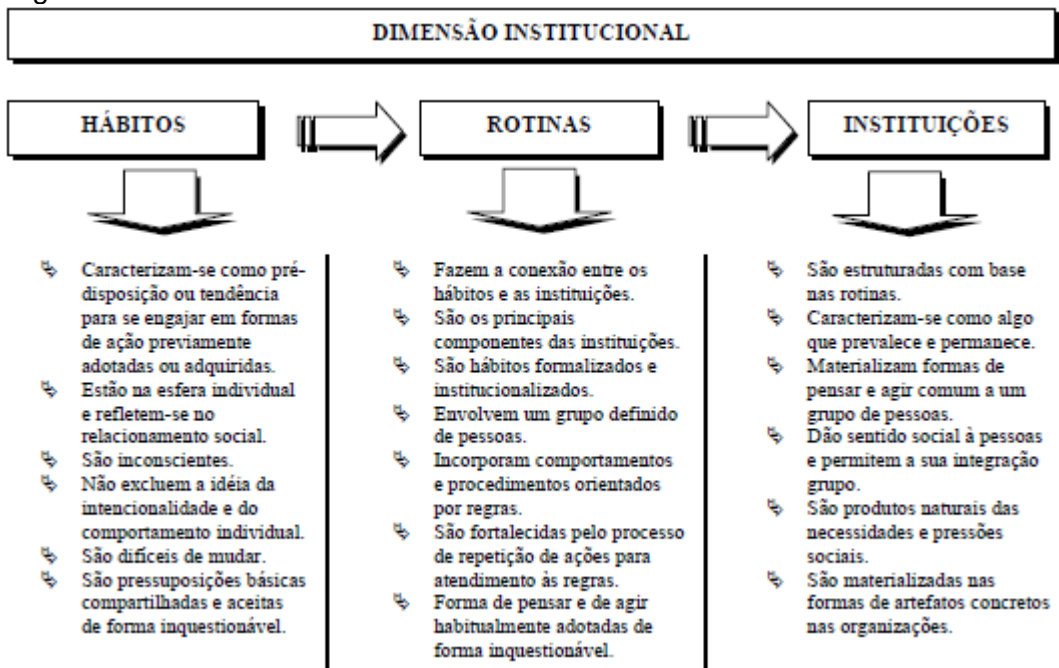
Ainda segundo os autores, “as rotinas são hábitos formalizados e institucionalizados que incorporam comportamentos baseados em regras”.

Para Burns (2000), a ideia de instituição mais aplicada na OIE foi dada por Walton Hamilton em 1932, a qual considera instituição como uma forma de pensar ou agir de algo que prevalece, permanece e que está inserido nos hábitos de um grupo ou nos costumes de um povo.

A instituição diz respeito a uma forma e coerência social imposta sobre uma atividade humana, por meio da produção de “hábitos estabelecidos de pensamento e ação” (BURNS; SCAPENS, 2000).

Segundo Guerreiro et al. (2005, p. 99), as rotinas são hábitos formalizados e institucionalizados que incorporam comportamentos baseados em regras, demonstra, na Figura 5.

Figura 5 – Dimensão institucional



Fonte: GUERREIRO et al., 2005, p. 3

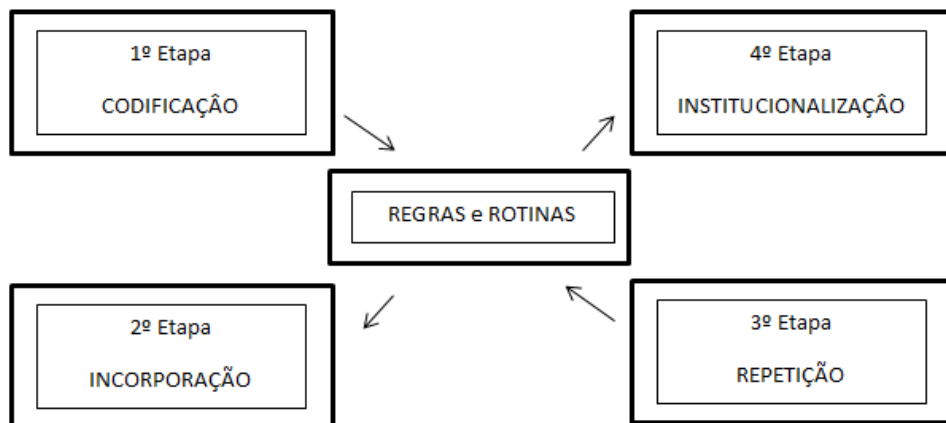
Burns e Scapens (2000) utilizam os conceitos de hábitos e rotinas e instituições para sugerir como as práticas contábeis podem se tornar rotinizadas e, através do tempo, começam a fazer parte do conjunto das pressuposições e crenças inquestionáveis da organização (*taken for granted*).

Esses autores ainda comentam, em seu estudo, que muitas organizações, sistemas e práticas de contabilidade gerencial constituem regras e rotinas estáveis, regras essas como os sistemas de contabilidade gerencial, manuais de procedimentos e as rotinas são as práticas contábeis em uso.

Em seu trabalho, Burns e Scapens (2000) buscou apresentar uma estrutura institucional para estabelecer os conceitos e estágios do processo em contabilidade gerencial, com base nos conceitos de hábitos e rotinas, e consideraram que esses estão interconectados, proporcionando, ao final de um período de tempo, o que se considera uma instituição.

Burns e Scapens (2000) desenvolveram um construto referente aos processos de mudança no campo institucional das organizações, os quais ocorrem ao longo do tempo. De acordo com estes autores, são quatro as etapas que formam o processo institucional, conforme Figura 6.

Figura 6 – Processo de institucionalização (Burns e Scapens, 2000)



Fonte: adaptação BURNS; SCAPENS, 2000, p. 9

Na Figura 6, a primeira etapa é referente ao processo de codificar os princípios institucionais em regras e rotinas. Na etapa seguinte temos por meio de ações e interações com os envolvidos, a incorporação dessas regras e rotinas. Na terceira etapa, a repetição desse comportamento pelo envolvidos. Na quarta etapa, essas regras e rotinas se tornam institucionalizadas, gerando novos elementos do campo institucional (BURNS; SCAPENS, 2000).

Dentro do mundo de incertezas em que vivem as organizações, as mudanças de hábitos e rotinas são de grande valia, permitindo alternativas e escolhas para melhorarem seu processo e resultados.

Mudanças específicas na contabilidade gerencial podem ser bastante revolucionárias, envolvendo mudanças radicais das rotinas existentes e fundamentalmente questionando as instituições existentes (BURNS; SCAPENS, 2000).

Os autores ainda destacam três pilares para classificar e distinguir os processos de mudanças:

- a) mudança formal vs informal;
- b) mudança revolucionária vs evolucionária;
- c) mudança progressiva vs regressiva.

A primeira, mudança formal, ocorre através da introdução de novas regras e/ou ações de indivíduos ou grupo poderosos. A informal ocorre em um nível tácito, à medida que novas rotinas são adaptadas, com o passar do tempo, às mudanças nas condições operacionais.

A segunda, mudança revolucionária, é quando temos a interrupção nas regras e instituições existentes. No caso da mudança revolucionária, é progressiva, somente com interrupção parcial nas rotinas e instituições.

A terceira e última, mudança progressiva, descreve a substituição do comportamento cerimonial pelo instrumental. A mudança regressiva descreve o comportamento que reforça o predomínio cerimonial.

Os conceitos aqui abordados da teoria institucional sob a ótica da *Old Institutional Economics* – OIE são importantes para a compreensão do processo de institucionalização objeto deste estudo quanto à adoção do modelo CSC por empresa do segmento de tecnologia.

2.2.3 O processo de institucionalização

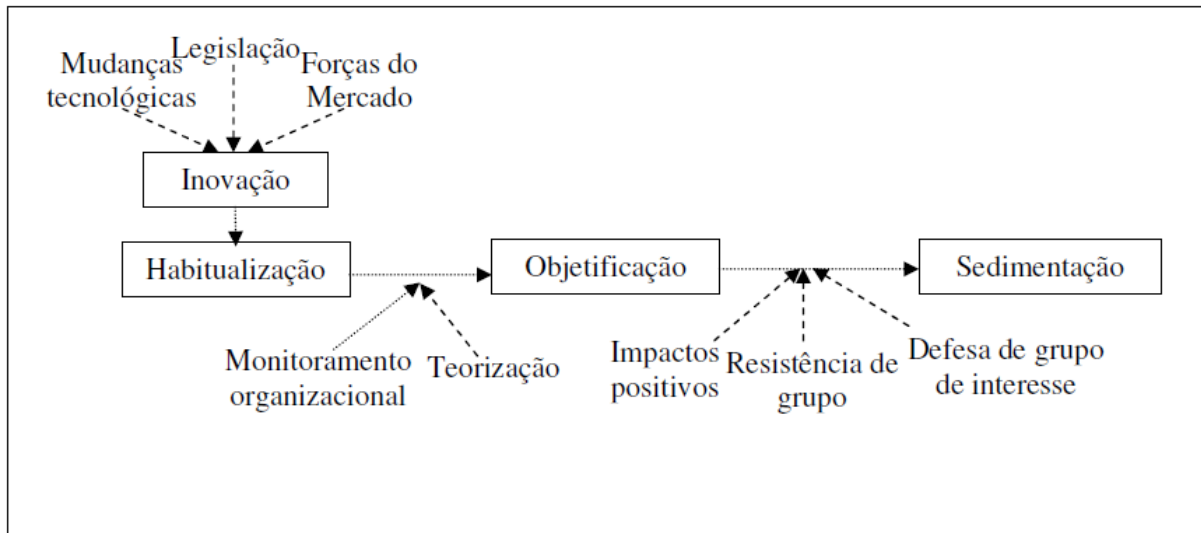
Para Tolbert e Zucker (1999), a institucionalização é uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de autores.

Para corroborar com essa visão, temos que o processo de institucionalização inicialmente proposto por Berger e Luckmann está fundamentado nas bases sociológicas e antropológicas em que o foco são as relações humanas e suas atividades. Afirmam que “toda atividade humana está sujeira ao hábito” (BERGER; LUCKAMANN, 1978, p. 77). Dessa forma, pode se entender que o processo de institucionalização observa as ações dos indivíduos, e, por isso mesmo, não é possível mensurar, sendo apenas viável ser realizada uma constatação da realidade.

Ainda segundo Tolbert e Zucker (1999), o processo de institucionalização, com base em Berger e Luckmann e Schutz, apontam as seguintes etapas para

identificação dos estágios: habitualização, objetificação e sedimentação, conforme pode ser observado por meio da Figura 7.

Figura 7 – Processos da institucionalização (Tolbert e Zucker, 1999)



Fonte: TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207.

A Figura 7 resume a análise proposta pelas autoras, as forças causais ou fatores institucionais que são críticas em diferentes pontos do processo de institucionalização.

Para Tolbert e Zucker (1999, p. 205), o processo de habitualização representa “o desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e a associação de tais comportamentos e estímulos particulares”.

Nesse estágio, caracterizam-se como um processo de inovação, ocorrendo o desenvolvimento estrutural em respostas a problemas ou conjunto de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma organização.

Os principais fatores que conduzem as organizações à inovação, ou à necessidade de inovar, são:

- a) mudanças tecnológicas;
- b) legislação;
- c) forças do mercado.

São esses os três fatores determinantes para a condução das empresas à inovação e, conseqüentemente, ao processo de habitualização.

Finalizando o processo de habitualização, há uma fase de pré-institucionalização, fazendo parte de um processo de desenvolvimento em etapas sequenciais, adotado pelas organizações para novos processos, compartilhando experiências com outras organizações de um mesmo grupo econômico, para se assemelhar, mas ainda há variação considerável pela forma de implementação.

O processo seguinte é a objetificação, a qual “envolve o desenvolvimento de um certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207).

Conforme Figura 7, as forças causais ou fatores institucionais que atuam nesse estágio são: monitoramento organizacional e teorização.

Segundo Tolbert e Zucker (1999), o fator institucional denominado monitoramento organizacional caracteriza-se quando as organizações avaliam-se mutuamente e acumulam-se percepções acerca dos benefícios da adoção de uma estrutura pré-testada. Tais evidências podem ser coletadas pelas organizações por meio de uma variedade de fontes (noticiários, observações diretas, cotação acionária etc.), para avaliar os riscos de adoção de nova estrutura.

Na teorização, por meio do que é denominado “*champions*”, ou seja, conjunto de indivíduos com interesse material na estrutura, os quais devem realizar duas grandes tarefas de

- a) a definição de um problema organizacional genérico, o que inclui a especificação de um conjunto ou categoria de atores organizacionais caracterizados pelo problema;
- b) a justificação de um arranjo estrutural formal particular como a solução para o problema com bases lógicas ou empíricas (TOLBERT; ZUCKER, 1991, p. 208).

Nesse sentido, primeiramente, identifica-se um problema decorrente de insatisfação, ou de fracasso organizacional, típico de um determinado campo organizacional, o qual possui reconhecimento público; em seguida, desenvolvem-se teorias “[...] que diagnostiquem as fontes de insatisfação ou de fracasso, de modo

compatível com a apresentação de uma estrutura específica como solução ou tratamento” (TOLBERT; ZUCKER, 1991, p. 208-209).

Ao final desse processo, a estrutura adquire legitimidade cognitiva e normativa. Esse estágio é denominado por Tolbert e Zucker (1991, p. 209) como semi-institucionalização, havendo, entre as organizações adotantes de uma solução ou estrutura específica, uma heterogeneidade marcante, sendo que, “[...] à medida que a teorização se desenvolve e se explicita, deve diminuir a variação na forma que as estruturas tomam em diferentes organizações”.

Atualmente, esse movimento é muito forte entre as empresas e ocorre através por práticas de *benchmark* e avaliações do processo, por meio de informações que se tornam públicas.

Conforme a Figura 7, o último processo de institucionalização é o denominado sedimentação.

A institucionalização total ocorre com a etapa de sedimentação que representa “[...] um processo que fundamentalmente se apoia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 209).

A sedimentação, segundo Tolbert e Zicker (1999), caracteriza-se pela propagação das estruturas por todo grupo.

E cada uma dessas etapas as autoras relacionaram com um estágio que, respectivamente, são: pré-institucional, semi-institucional e total institucionalização.

No trabalho de Tolbert e Zucker (1999, p. 209), temos um quadro que permite entender o processo de institucionalização com os estágios e correlacionado com outras dimensões que pertencem às etapas do processo de institucionalização.

Quadro 2 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

Dimensão	Estágio pré-institucional	Estágio semi-institucional	Estágio de total institucionalização
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitativo/normativo	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

Fonte: TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 209.

O Quadro 2 resume as características de cada estágio de institucionalização. No estágio habitualização, os participantes são homogêneos e centraliza-se na

imitação. Não há o desenvolvimento teórico e a forma de aplicação das novas práticas é distinta entre as empresas; além disso, a possibilidade de fracasso é alta (TOBERT; ZUCKER, 1999).

No estágio seguinte, objetivação, destaca-se a atividade de teorização implícita e/ou explícita, sendo os níveis de variância na implementação e a taxa de fracasso estrutural moderados, visto que deve diminuir a variação na forma que as estruturas tomam em diferentes organizações (TOBERT; ZUCKER, 1999).

No estágio institucionalização total, caracterizado pelo aspecto normativo, as atividades de teorização e as variâncias na implementação e de fracasso estrutural são baixas (TOBERT; ZUCKER, 1999).

Diversas pesquisas e estudos estão sendo realizados para compreender o comportamento e fenômenos organizacionais que envolvem elementos sociais, culturais, normas e valores à luz da teoria da instituição para entender o nível de institucionalização nas organizações. No estudo de Pereira (2004), “A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais”, o autor identifica nos principais periódicos as pesquisas mais relevantes na abordagem institucionalista.

O presente trabalho busca identificar o estágio de institucionalização sobre os processos de adoção e implementação de Centro Compartilhado de Serviços num grupo de empresas do setor privado no segmento de tecnologia, tendo como base a teoria institucional. Os processos de institucionalização também foram identificados a partir dos estudos dos elementos teóricos contidos na Nova Sociologia Institucional (*New Institutional Sociology* – NIS), através dos estudos de Scott (1987), e também por meio dos elementos teóricos da Velha Economia Institucional (*Old Institutional Economics* – OIE), através dos estudos de BURNS e SCANPENS, 2000.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

Este estudo, quanto ao seu objetivo, é uma pesquisa exploratória em um grupo de empresas de serviços de tecnologia, realizada por meio de um estudo de caso, na medida em que procura respostas para descrever as características das empresas do setor privado do segmento de tecnologia, no Estado de São Paulo, e o processo de institucionalização mediante adoção e implementação de Centro de Serviços Compartilhados, buscando direcionadores para essa adoção e implementação.

Conforme Martins (2002), os estudos exploratórios compreendem abordagens que buscam maiores informações sobre determinado assunto e são indicados quando se tem pouco conhecimento do assunto.

Quanto à abordagem do problema, foi utilizada a metodologia qualitativa, com estudo de caso específico, devido à investigação se desenvolver de forma interpretativa e compreensiva das entrevistas semiestruturadas como instrumento principal de coleta de dados em campo, além das demonstrações financeiras e relatórios da administração e técnicas de análise de conteúdo para análise das entrevistas.

Segundo Beuren (2009), a pesquisa qualitativa proporciona análises mais profundas em relação ao fato que esta sendo estudado.

Segundo Yin (2004), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, dentro de seu contexto da vida real, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes: é uma investigação que se beneficia de desenvolvimentos prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, como ciclos de vida individuais, processos organizados e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas e outros (YIN, 2004).

Para (BEUREN et al, 2006 p. 78), destacam-se as tipologias de delineamentos de pesquisas por serem comumente utilizadas, dentre as quais citamos uma amostra:

- a) estudo de caso;
- b) pesquisa bibliográfica;
- c) pesquisa descritiva;
- d) pesquisa experimental;
- e) estudos exploratórios;
- f) pesquisa bibliográfica;
- g) pesquisa documental;
- h) estudo de campo.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população considerada neste estudo foi composta por um grupo econômico, composto por 4 empresas nacionais, do setor privado do segmento de tecnologia de médio e pequeno porte, cujas organizações tenham adotado ou adotado parcialmente o modelo de Centro de Serviços Compartilhados.

A amostra desta pesquisa foi composta por oito profissionais, sendo dois de cada empresa do grupo econômico, selecionados pelo critério de acessibilidade e conveniência, considerando que os profissionais entrevistados, necessariamente, precisavam ser responsáveis pela tomada de decisão quanto à adoção do modelo CSC e/ou responsáveis pelas decisões gerenciais e operacionais das empresas que fazem parte do processo transacional que atuam em seu dia a dia.

Segundo Duarte (2002, p. 143), para uma pesquisa qualitativa, dificilmente pode ser determinada a quantidade de entrevistados que irão compor as análises. Tudo depende da profundidade, do grau de recorrência e divergências das informações coletadas, sendo que, para encerrar a coleta de dados, o material obtido deve permitir uma análise que gere compreensão dos significados.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi utilizada entrevista semiestruturada, com um roteiro previamente elaborado para a orientação da entrevista em vista dos objetivos gerais deste estudo. Houve um grau de flexibilidade na elaboração das questões, permitindo que a entrevista pudesse ser ajustada ao respondente para garantir que os entrevistados respondessem às mesmas questões, além da inclusão e adaptação do questionário.

A opção pelas entrevistas foi motivada por tratar-se da forma de coleta de dados mais utilizada em pesquisas de ciências sociais, de acordo com Lüdke e André (1986). A opção pela realização de entrevistas semiestruturadas foi motivada devido ser uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre o pesquisador e o entrevistado e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos, de acordo com Queiroz (1987).

As entrevistas foram realizadas com os principais gestores responsáveis pela interação com o CSC, gerentes das áreas comercial e financeira que atuam no dia a dia e gestores responsáveis pela adoção do modelo CSC nas empresas participantes. A determinação dos respondentes ocorreu em virtude da questão de pesquisa deste estudo, à medida que o trabalho se propõe a identificar o estágio de institucionalização na adoção e implementação de CSC.

3.3.1 Roteiro de entrevista

Para a realização das entrevistas com o profissional responsável pelas decisões quanto à adoção do modelo CSC e/ou responsável pelas decisões gerenciais das empresas que fazem parte do processo transacional que atuam em seu dia a dia, elaborou-se um roteiro (Apêndice B), desenvolvido com bases na literatura do material selecionado e experiência do pesquisador, considerando as proposições do processo de adoção do modelo CSC, na estratégia de adoção, processo de implantação, estrutura organizacional, gestão de processos, pessoas e mudanças e conhecimento dos participantes, mediante a luz da teoria institucional e processos de institucionalização.

3.4 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO DOS DADOS

As entrevistas foram realizadas pessoalmente nas respectivas empresas. Inicialmente, para análise dos dados colhidos nas entrevistas, foi utilizada como base a análise de conteúdo de Bardin (2007) e também a técnica de análise de comunicação por meio da utilização do software NVivo 11.

Segundo Bardin (2007), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, é um método empírico influenciado pelo tipo de fala a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo da sua pesquisa, com o objetivo de não apenas descrever o conteúdo das mensagens, como também interpretá-las.

São basicamente três etapas:

- 1) pré-análise: fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.

Essa fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 2007, p. 89).

- 2) Exploração do material: essa fase é a administração sistemática das decisões tomadas. É uma fase longa que consiste nas operações de codificações, desconto ou enumeração, em função de regras formuladas (BARDIN, 2007, p. 95).

Essa etapa é de suma importância, pois irá possibilitar o incremento das interpretações e inferência. Sendo assim, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nessa fase (BARDIN, 2007).

- 3) Tratamento dos resultados obtidos: os resultados brutos obtidos são tratados de maneira a terem significados e validos. O analista, tendo esses resultados significativos e fiéis pode propor inferências a adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos (BARDIN, 2007, p. 95).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados deste trabalho estão demonstradas da seguinte forma: no item 4.1, está demonstrada como foi desenvolvida a execução desta pesquisa; no item 4.2, está demonstrada as análises dos dados, que se subdivide no item 4.2.1 o qual refere-se à aplicação da análise de conteúdo, onde ocorre a divisão dos conteúdos, gerando as quatro categorias, por fim o item 4.3 e suas subdivisões em que esta apresentando à análise dos resultados dessas categorias.

4.1 EXECUÇÃO DA PESQUISA

Inicialmente, foi criada uma carta-convite e e-mail de encaminhamento aos participantes, esclarecendo sobre a entrevista, apresentando o tema a ser abordado e os objetivos propostos com a realização da entrevista. Também foi esclarecido sobre a confidencialidade das informações que seriam coletadas e a flexibilidade possível para a realização da entrevista (Apêndice A).

Foram enviados dez convites, seguidos de contatos em busca de profissionais que se disponibilizassem a participar do processo de entrevista, através de e-mails, telefone e contato pessoal, porém dois convidados não se dispuseram a participar; assim, a pesquisa ficou com oito participantes.

Os contatos iniciais e entrevistas ocorreram no decorrer do mês de novembro de 2015 e finalizaram-se no mês de dezembro de 2015.

Após a aceitação do convite por parte do entrevistado, foram realizados os contatos através de e-mails e telefone, para agendamento das entrevistas.

As entrevistas junto ao envolvidos ocorreram pessoalmente no ambiente de trabalho deles em horário comercial. Todas as entrevistas tiveram a mesma abordagem e seguiram o mesmo roteiro, tendo sido realizadas pelo próprio pesquisador e gravadas por meio digital, na forma de áudio, com aparelho iPhone, com duração média de 20 minutos cada, totalizando cento e sessenta minutos de gravações. Posteriormente, foram transferidas para o notebook de forma a facilitar as consultas e transcrições.

As transcrições dos áudios foram realizadas pelo próprio pesquisador, levando em média quatro horas por entrevista, gerando um conteúdo de aproximadamente 56 páginas transcritas no total, uma média de 7 páginas por entrevistado.

Para análise do conteúdo, foi realizado download de versão free do software NVivo, versão 11, disponível por um período de 14 dias para teste do usuário.

Inicialmente, foram realizadas todas as entrevistas, transcrições e análises dos conteúdos transcritos, seguindo as três etapas de análise na técnica de análise de conteúdo de Bardin (2007), de forma a permitir utilizar os 14 dias free do software Nvivo, versão 11.

Finalizando as etapas mencionadas, os dados foram inseridos no software Nvivo, versão 11 iniciando-se as análises finais.

Nos Quadros 3, 4 e 5, apresentamos as qualificações das empresas, dos entrevistados e das entrevistas. No Quadro 6, está demonstrada a data início de adoção, implementação e estágio do CSC dessas empresas e, finalmente, no Quadro 07, temos a linha de tempo da evolução das empresas do grupo *versus* a adoção e implementação de CSC.

Quadro 3 – Qualificação das empresas

Empresa	Natureza jurídica	Data do início da operação	Local	Porte	Publicação das DF's
CS	Limitada	25/10/1996	Santana de Parnaíba – SP	Médio	Não
GW	Limitada	21/06/2010	Santana de Parnaíba – SP	Médio	Não
NF	Limitada	13/12/2007	Santana de Parnaíba – SP	Pequeno	Não
BR	Limitada	01/02/1996	Santana de Parnaíba – SP	Médio	Não

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No Quadro 3 são apresentadas as qualificações das empresas participantes do estudo.

Quadro 4 – Qualificação dos entrevistados

Respondente	Empresa	Cargo/função	Formação/graduação	Tempo de empresa
07	CSAZ01	CEO	Administração de Empresas	1 ano e 6 meses
08	CSSU02	Gerente Controladoria	Contadora	6 anos
02	GWFL01	CIO	Administração de Empresas	18 anos
03	GWDE02	Gerente SR do Centro de Serviços Compartilhados	Administração de Empresas	8 meses
06	NFZA01	Diretor Geral	Engenharia Civil	8 anos
01	NFRO02	Analista de Controles Internos	Ciências Contábeis	2 anos e 6 meses
05	BRSU01	Analista de Administração e Finança SR	Psicologia	2 anos e 9 meses
04	BRWA02	Analista de Administração e Finança SR	Tecnologia da Informação	10 anos e 10 meses

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No Quadro 4 são apresentadas as qualificações dos entrevistados participantes do estudo.

Quadro 5 – Qualificação das entrevistas

Respondente	Empresa	Data da entrevista	Horário do início da entrevista	Horário do fim da entrevista	Local da entrevista
07	CSAZ01	17/12/2015	09:00hs	10:00hs	Regional São Paulo
08	CSSU02	22/12/2015	16:00hs	16:50hs	Regional Santana de Parnaíba
02	GWFL01	01/12/2015	09:30hs	10:15hs	Regional São Paulo
03	GWDE02	01/12/2015	14:15hs	15:00hs	Regional São Paulo
06	NFZA01	08/12/2015	11:00hs	12:00hs	Regional São Paulo
01	NFRO02	30/11/2015	09:00hs	09:40hs	Regional São Paulo
05	BRSU01	04/12/2015	14:00hs	14:45hs	Regional Santana de Parnaíba
04	BRWA02	03/12/2015	14:00hs	15:00hs	Regional Santana de Parnaíba

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No Quadro 5 são apresentadas as qualificações das entrevistas realizadas no estudo.

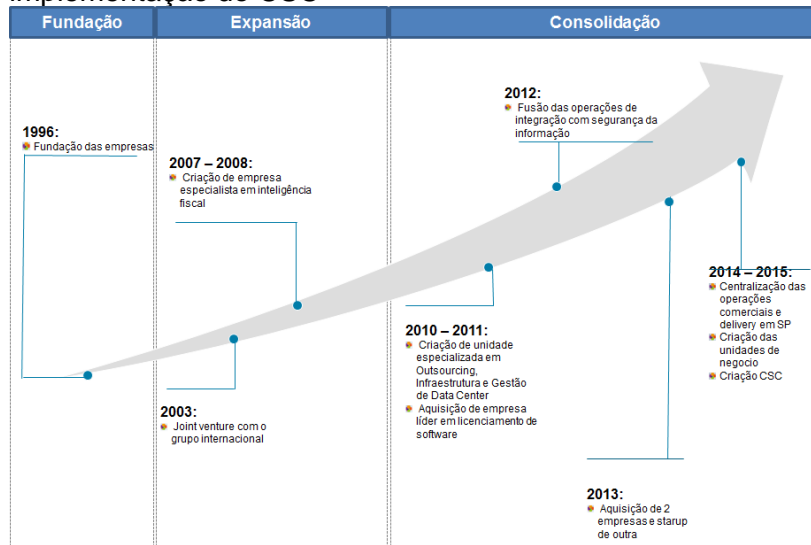
Quadro 6 – Início da adoção e implementação do CSC

Empresa	Início da adoção e implementação do CSC	Estágio da Adoção CSC
CS	2015	Completo
GW	2015	Completo
NF	2015	Completo
BR	2015	Completo

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No Quadro 6 são apresentadas as datas de início da adoção e implementação do CSC.

Quadro 7 – Linha de tempo: evolução das empresas *versus* adoção e implementação do CSC



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No Quadro 7 são apresentadas as linhas de tempo de evolução das empresas e adoção e implementação do CSC.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Beuren et al. (2009), analisar dados implica, em um primeiro momento, organizar todo material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar tendências ou padrões relevantes. Em uma segunda fase, essas tendências devem ser reavaliadas buscando inferências em um nível de abstração maior.

Para análise de dados colhidos nas entrevistas, utilizou-se como referência a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2004, p. 37), é um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

4.2.1 Aplicação da análise de conteúdo

A análise de conteúdo iniciou-se a partir dos dados coletados. Segundo Bardin (2007), a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho

metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdo e continentes) extremamente diversificados.

Na etapa de categorização, efetuou-se a divisão do conteúdo de dados extraídos das entrevistas, o qual foi utilizado para o processo de categorização.

Esse processo foi realizado com apoio de planilhas eletrônicas e, baseando-se na análise do pesquisador, com a habilitação da versão para teste do software Nvivo versão 11, foram induzidas todas as transcrições efetuadas e validadas as categorias inicialmente classificadas.

Nessa etapa, tivemos a criação do nó, como é conhecido no software Nvivo versão 11, permitindo ter agilidade nas análises e separações prévias realizadas pelo pesquisador, que possibilitou a formação de quatro categorias e seis subcategorias.

Quadro 8 – Descrição das categorias identificadas

Categoria	Descrição da categoria
CAT1	Plano estratégico
CAT2	Implantação e manutenção
CAT3	Gestão e impacto organizacional
CAT4	Adoção

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No Quadro 8 são apresentadas as categorias identificadas.

Quadro 9 – Descrição das subcategorias identificadas

Categoria	Descrição da categoria/subcategoria
CAT 1	Plano estratégico
SUB 1	Mercado e compliance
SUB 2	Motivação adoção CSC
SUB 3	Estrutura organizacional
CAT 2	Implantação e monitoramento
CAT 3	Gestão e impacto organizacional
SUB 4	Reconhecimento da mudança
SUB 5	Pessoa
SUB 6	Processo
CAT 4	Adoção

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No Quadro 9 são apresentadas as categorias e subcategorias identificadas.

4.3 ANÁLISES DOS RESULTADOS

A análise de resultado foi realizada após a análise de conteúdo e a formação das categorias. Nessa etapa, evidenciaram-se os conteúdos para relacionamentos com o referencial teórico.

4.3.1 A CAT 1 – plano estratégico

Nesta categoria, analisou-se a relação quanto à adoção do modelo CSC mediante um planejamento estratégico previamente estabelecido ou a adoção pontual, mediante exigências do mercado, assim como a relação dos clientes internos e externos com a empresa, como resposta a problemas estruturais. Com esse entendimento, verificamos a importância desse fator e sua influência na tomada de decisão na adoção ou não do modelo CSC.

Essa categoria foi subdividida em três subcategorias para melhor compreensão das codificações realizadas na formação das categorias e os fatores indutores à institucionalização do modelo CSC. À primeira subcategoria chamou-se de mercado e compliance, considerando que no mercado de tecnologia existe a exigência das empresas possuírem normas, certificados e procedimentos, sem os

quais a empresa perde sua capacidade de competir e de atuar. A próxima subcategoria chamou-se de motivação adoção CSC, para melhor compreensão do fator motivador que levou a empresa à adoção e implementação de CSC, por fim, a subcategoria estrutura organizacional, abrangendo a compreensão do modelo de CSC adotado mediante os desenvolvimentos estruturais.

A categoria foi mencionada pelos oito entrevistados e foi formada pelas unidades de significados:

- a) a adoção do CSC decorrente de planejamento existente ou necessidade pontual;
- b) diferenciais identificadas pelo ponto de vista dos clientes interno e externo para adoção e implementação do CSC.

Empresas do segmento de tecnologia demandam uma dinâmica comercial que se caracteriza pelo ritmo acelerado, devido à elevada da competitividade, da complexidade das operações para atender seus clientes e por resultados melhores, além de atender às demandas exigidas por outros mercados, tais como: o financeiro, fiscal, legal etc., fazendo com que essas empresas se adaptem a essas necessidades.

[...] Foi através de uma necessidade pontual. Após a identificação, foi tomado um planejamento, uma tomada de ações [...] (RESP1).

[...] No nosso caso, foi necessidade pontual, tendo em vista o repentino crescimento do grupo nos últimos cinco anos [...] (RESP3).

[...] Uma necessidade pontual identificada pela organização [...] (RESP5).

[...] Foi de necessidade. A principal foi a necessidade principalmente da uniformidade dos processos [...] (RESP8).

Verificou-se que a empresa possui como prioridade a adoção e implementação de CSC, conforme respondentes 1, 3, 5 e 8, devido a uma exigência pontual e, conseqüentemente, à elaboração de um plano de implantação.

Verificou-se também que, além dessa necessidade de atender a uma demanda pontual, outra demanda em paralelo estava surgindo para atender às exigências de clientes por maior eficiência.

[...] cada empresa do grupo atua em determinado segmento, mas com processos administrativos e financeiros muito similares. Então, esse é um dos principais diferenciais para propiciar o CSC [...] (RESP3).

[...] área única, um processo único, onde todos tinham conhecimento das etapas de todos os processos do que estava acontecendo em todas as empresas do grupo, e facilitou para os clientes terem um acesso melhor às informações do departamento [...] (RESP4).

[...] do ponto de vista do cliente externo, o CSC traz uma percepção de maior eficiência em função da centralização. Do ponto de vista do cliente interno, eu acho que existe uma alternância entre uma percepção que você pode dar mais foco para o seu negócio porque as áreas compartilhadas não ficam diretamente geridas pela operação [...] (RESP6).

4.3.1.1 A subcategoria 1 – mercado e compliance

Analisou-se a aderência da empresa em relação à adoção de normas, certificações e procedimentos, em que existe uma relação direta com os clientes, considerando o “*core business*” da empresa, sendo a demanda por compliance elevada e um diferencial no mercado de tecnologia.

A categoria foi mencionada pelos oito entrevistados e formada pelas unidades de significados:

- a) políticas de compliance para as empresas do grupo.

A adoção de normas e certificados no segmento de tecnologia é um diferencial muito forte junto a clientes e fornecedores e também junto aos clientes internos. Verificou-se que, para atuar junto aos clientes e fornecedores, a empresa possui aproximadamente 1.390 certificações registradas, além das normas e procedimentos internos. A fim de manter a competitividade, a empresa precisa

adotar estratégias que acompanhem a regulamentação que atenda às expectativas dos clientes e fornecedores.

[...] Existe. Temos uma série de políticas [...] (RESP1).

[...] Sim, existem políticas. Mas, no nosso caso, ainda falta uma etapa muito importante desse processo, que é a aplicabilidade de medição de aderência das políticas. Mas elas existem [...] (RESP3).

[...] Existem, até porque nós trabalhamos com empresas americanas, somos revendedores grandes e pelo qual nos exigem um nível de compliance muito alto [...] (RESP7).

Verificou-se entre os entrevistados que a exigência por políticas, normas e compliance é de alta importância, considerando que sem estes requisitos a empresa é impedida de participar de concorrências, licitações ou leilões eletrônicos. A empresa também é representante e revendedor no Brasil de empresas internacionais de licenciamento de softwares internacionais, onde são exigidas certificações, normas e procedimentos para poder operar, conforme respondente 7.

4.3.1.2 A subcategoria 2 – motivação adoção CSC

Nessa subcategoria, verificou-se os motivadores quanto ao aspecto à adoção do CSC, mediante exigências de mercado e também devido a problemas estruturais.

A categoria foi mencionada pelos oito entrevistados e formada pelas unidades de significados:

a) principais motivações para adoção do CSC.

Inicialmente, verificou-se que a motivação está na adequação da estrutura da empresa de forma a buscar resposta a problemas de custos, margens e resultados, sendo a otimização de recursos a opção para conseguir competitividade, começando pela descentralização de seu “*core business*” em unidades de negócio

independentes, por outro lado, a centralização das atividades transacionais numa única unidade de negócio.

[...] O CSC é praticado em empresas de grande e médio porte. Quando foi adotado esse modelo, foi de acordo com a necessidade mesmo da empresa [...] (RESP1).

[...] A centralização das atividades, redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços [...] (RESP2).

[...] onde existe a padronização dos processos entre as diversas empresas e diversas áreas. Com essa padronização, obviamente acontece uma redução de custos e a melhoria, claro, da qualidade dos serviços. Para o mercado, a gente vai encontrar um menor componente de preço. Então, como o custo é mais baixo, o custo geral da empresa, a gente consegue ser mais competitivo [...] (RESP2).

[...] Esse é um tema um tanto quanto padrão para várias empresas que optam pelo CSC. Um dos principais motivos são a padronização, a redução de prazo e redução de custos [...] (RESP3).

[...] existe um benefício do foco maior no próprio negócio. Em especial, na venda, na entrega e na criação de produtos. Então, o CSC fora da operação gera um afunilamento desse foco do negócio [...] (RESP6).

Com a evolução da pesquisa e sua análise, mencionado pelo respondente 7, um outro motivador, estratégico, é a organização da empresa para fazer um IPO (*Initial Public Offering*), nesse sentido uma exigência do mercado financeiro para uma oferta pública inicial de ações que constitui um evento de transformação na organização. A empresa precisará atender a exigências adicionais e obrigações na condição de uma companhia aberta, o que exige novos conjuntos de competências da administração e dos funcionários, controles adicionais e mudanças nos negócios.

[...] intenção da companhia era fazer uma IPO, abertura de capital no futuro, então a gente viu a necessidade de realmente organizar todos os processos. E também a questão do custo, muito importante, porque TI sofre bastante, principalmente com a questão dos tributos que estão sempre mudando, então as nossas margens variam muito [...] (RESP7).

4.3.1.3 A subcategoria 3 – estrutura organizacional

Buscou-se entender a relação quanto à adoção do modelo CSC mediante os desenvolvimentos estruturais em resposta a problemas e também entender esses desenvolvimentos em relação a outras organizações em que a adoção do CSC foi bem-sucedida.

A categoria foi mencionada pelos oito entrevistados e formada pelas unidades de significados:

- a) principais modificações na estrutura da empresa;
- b) local, *site*, do CSC estruturado;
- c) recursos alocados no CSC.

Verificou-se que as principais modificações na estrutura organizacional, inicialmente, foi um movimento de centralização de recursos, ou seja, cada unidade de negócio possuía uma estrutura específica para atender a suas necessidades básicas de apoio e transacionais como exemplo recurso para operacionalizar o faturamento, contas a pagar, contas a receber etc. e foram centralizadas, trazendo simplificação das estruturas organizacionais e das unidades de negócio, com isto atendendo a exigência de clientes em menores custos.

[...] primeiro foi que a estrutura foi unificada. Então, um único COO para todas as empresas do grupo, um único COO, que é o meu caso, um único diretor financeiro, um único diretor de contabilidade e uma única diretora de RH. Então, todas as outras diretorias foram desmembradas e colocadas embaixo dessas. E todas as empresas do grupo passaram a ser trabalhadas ou tratadas dentro da mesma estrutura [...] (RESP2).

[...] separa o operacional do core business, a gente acaba enxugando o time, portanto, na matriz, no caso, e melhorando realmente a qualidade, ou seja, a gente tem que impor mais qualidade, com um time mais voltado a pensar. Então, a gente consegue realmente ter um planejamento melhor [...] (RESP7).

[...] o CSC necessita de um ambiente independente, sem acesso constante das demais áreas. Isso visando minimizar interferência nas atividades operacionais e padrão. Quando você está na mesma localidade que o resto da estrutura funcional da empresa, você tem muita interferência, e isso prejudica o desempenho do um CSC [...] (RESP3).

[...] A principal modificação foi em termos da localização, que antes era dividido por algumas filiais da empresa, que era Avenida Paulista, no centro de São Paulo, e tudo foi centralizado na cidade de Santana de Parnaíba, em Alphaville [...] (RESP5).

Com a centralização, ocorreu uma relocação desses recursos numa única estrutura operacional, de forma a permitir que as unidades de negócio direcionassem seus esforços ao “*core business*” da empresa e transferissem os recursos dessas atividades de apoio para o CSC.

Estrategicamente, o CSC foi estruturado em Santana de Parnaíba, considerando os aspectos fiscais, incentivos e também os custos com estruturas operacionais e mão de obra, que são mais vantajosos na região em comparação a outros municípios do Estado de São Paulo.

[...] Fizemos um projeto com base naquilo que a gente teve de experiências anteriores. São projetos até embasados no projeto de outras empresas de mercado, que desenvolveram muito essa metodologia [...] (RESP7).

Posteriormente, após o primeiro movimento de centralização, ocorreram ajustes na estrutura, tomando como base projetos externos de sucesso em outras empresas, conforme respondente 7.

4.3.2 Habitualização (pré-institucional) – CSC

Conforme mencionado no referencial teórico, segundo Tolbert e Zucker, as forças causais ou fatores institucionais que são críticos no estágio de habitualização caracterizam-se como um processo de inovação geralmente provocado por fatores exógenos, traduzidos por forças externas que impulsionam a empresa, como: mudança tecnologia, forças de mercado e alterações promovidas na legislação.

Também nesse estágio, ocorrem os desenvolvimentos estruturais em resposta a problemas organizacionais específicos, assim como a formação de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma organização.

O processo de habitualização é caracterizado pela percepção da existência de uma necessidade de melhoria, surgida de forças internas e externas.

Na análise de conteúdo realizada nas variáveis das forças externas e fatores institucionais no estágio habitualização, identificou-se o fator:

a) forças de mercado

Esse resultado pode ser observado mediante a estratégia de adoção de o modelo CSC tratar-se de uma necessidade pontual, vinculado ao plano de IPO, abertura de capital da empresa no mercado financeiro.

Verificou-se também a necessidade de arranjos estruturais para a otimização de recursos para se conseguir competitividade decorrente a exigência dos clientes.

As instituições financeiras exercem um papel importante junto às empresas de tecnologia, considerando aspectos de captação de recursos financeiros, capital de giro e, especificamente neste estudo de caso, a estratégia de IPO. Os clientes também possuem um aspecto de influência muito elevado junto às empresas de tecnologia em virtude das exigências de um mercado mais competitivo.

4.3.3 A CAT 2 – implantação e monitoramento

Buscou-se entender nessa categoria os níveis de sua variação no processo de implantação das atividades inicialmente transferidas, o grau de divulgação dos novos processos e procedimentos, aderência e dificuldades encontradas e o reconhecimento, acompanhamento e avaliação do modelo CSC.

A categoria foi mencionada pelos oito entrevistados e foi formada pelas unidades de significados:

- a) atividades inicialmente transferidas;
- b) principais dificuldades encontradas;
- c) ajuste nos processos iniciais implantados;
- d) divulgação.

Verifica-se que as expectativas iniciais não estão sendo cumpridas, ou estão sendo cumpridas parcialmente, mesmo com os profissionais envolvidos totalmente dedicados, porém fatores de resistência surgem constantemente e também problemas com a difusão de definição de processos e implantação de ferramentas de apoio, por exemplo, sistema integrado para dar suporte aos novos processos do modelo CSC.

[...] acredito que ainda faltam algumas coisas para serem implantadas ou para serem trabalhadas, principalmente pela questão cultural. Acredito que, principalmente, a área financeira, o contas a receber, ainda é centralizado, ainda tem coisas que são sobrepostas [...] (RESP2).

[...] ainda não pode ser considerado totalmente implantado porque ainda existem tarefas transacionais que poderiam ser centralizadas [...] (RESP3).

[...] ainda não considero porque tem algumas atividades que ainda estão para ser migradas, e, além disso, o CSC fica bom a partir de três anos de idade [...] (RESP7).

Um ponto importante verificado entre os respondentes é que, apesar de fatores de resistências ou processos parcialmente centralizados, existe uma conscientização do modelo e que sua implantação trará benefícios à organização. O grupo conhece e reconhece a nova estrutura e pontualmente identifica os pontos a serem melhorados.

[...] Foi acompanhado pelos gestores e diretores, desde o início, da etapa inicial até a transição para a etapa meio e fim dos projetos do modelo CSC [...] (RESP1).

[...] tivemos algumas reuniões com a alta direção nos avisando do processo, dizendo como ele seria tocado, e nós temos uma ferramenta de e-mail o indoor que foi distribuída para os colaboradores, dizendo como isso ia funcionar e quais os novos processos [...] (RESP2).

[...] Nós fizemos reuniões periódicas, e eu diria que, no começo, quinzenais ou mensais de ajuste de rota de avaliação de desempenho dessa migração para o CSC [...] (RESP6).

[...] a gente, toda semana, fazia um update de como estava os processos e até hoje continuamos a fazer. O diretor do CSC reúne constantemente os gestores, pelo menos uma vez por semana para falar de KPIs, SLAs, etc., e eles, obviamente que pra baixo comunicam aos colaboradores, até porque a gestão à vista é, nesse processo, essencial (RESP 7).

Verificou-se que o plano estratégico inicial da empresa para resolver os problemas estruturais na busca de menores custos, melhores margens e resultados, assim como uma organização interna para atender à demanda do mercado financeiro, estava sendo gradativamente atendido, porém não em sua totalidade, conforme plano inicial planejado.

[...] foi através de uma necessidade pontual. Após a identificação, foi tomado um planejamento, uma tomada de ações. Redução de custos, eficiência nos processos [...] (RESP1).

[...] O CSC é praticado em empresas de grande e médio porte. Quando foi adotado esse modelo, foi de acordo com a necessidade mesmo da empresa [...] (RESP1).

[...] intenção da companhia era fazer uma IPO, abertura de capital no futuro, então a gente viu a necessidade de realmente organizar todos os processos. É também a questão do custo [...] (RESP7).

[...] fizeram a contratação de uma pessoa de mercado, que já trabalhava com o CSC. Esse diretor preparou todo o projeto, apresentou, foi aprovado, e esse mesmo diretor fez a execução [...] (RESP8).

4.3.4 Objetivação (semi-institucionalização) – CSC

Na fase objetivação, tem-se o desenvolvimento de um grau de consenso entre os gestores da empresa a respeito do valor da estrutura adotada, passando a um *status* mais permanente e difundido na empresa. Esse fato é em decorrência devido à empresa colher informações dos resultados da adoção na estrutura, no nosso estudo, através de um monitoramento dos resultados produzidos.

Conforme mencionado o referencial teórico, as forças causais ou fatores institucionais que atuam nesse estágio são:

- a) monitoramento
- b) teorização

No fator institucional monitoramento, segundo Tobert e Zucker (1999), as empresas pode utilizar como evidências colhidas uma variedade de fontes, notícias, observação direta, cotação acionária etc., além de avaliar os riscos de adoção da nova estrutura.

Na análise de resultado realizado nas variáveis dos fatores institucionais monitoramento, observa-se um elevado grau de respondentes em sincronismo entre eles, um consenso, quanto aos resultados esperados para adoção do CSC, em que se verifica uma expectativa de estabilização e amadurecimento da nova estrutura, fato este afirmado pelo respondente 7: “[...] o CSC *fica bom a partir de três anos de idade* [...]”.

Com base no exposto, podemos afirmar que as variáveis que compõem este fator institucional se destacam significativamente, atendendo às características institucionais.

No fator institucional teorização, segundo Tolbert e Zucker (1999), atuam em virtude da ocorrência de duas tarefas fundamentais:

- a) definição de um problema organizacional genérico, envolve o reconhecimento público da existência de um padrão consistente de insatisfação ou fracasso organizacional;
- b) obtenção de uma justificativa para adoção de um arranjo estrutural formal, com bases lógicas e empíricas, que compreende o desenvolvimento de teorias que diagnostiquem as fontes de insatisfação ou de fracasso.

Na análise de resultado do fator institucional teorização, observa-se manifestação dos fatores institucionais quanto ao reconhecimento do problema identificado e também da justificativa para adoção com base lógica. Verificou-se nas entrevistas que os motivadores para adoção do modelo CSC estavam direcionados para uma estratégia de organização estrutural, a criação das unidades de negócio, de forma a minimizar custos e melhorar os resultados e, também, a estratégia quanto à abertura de capital, IPO junto ao mercado financeiro.

Com base no exposto, podemos afirmar, aqui também, que as variáveis que compõem este fator institucional se destacam significativamente, atendendo o fator institucional teorização.

4.3.5 A CAT 3 – gestão e impactos organizacionais

Buscou-se entender nesta categoria os aspectos organizacionais ligados à gestão de mudança, pessoas e processo dentro dos aspectos de impactos positivos, resistência ao processo e à perenidade das estruturas desenvolvidas, no processo de implantação do modelo CSC.

Essa categoria foi subdividida em outras três subcategorias, considerando a diversidade do assunto e melhor entendimento de seus aspectos distintos das codificações realizadas. A primeira subcategoria chamamos de reconhecimento da

mudança; ela busca a percepção do valor agregado através de grupo de profissionais da empresa. A segunda subcategoria chamamos de pessoa; ela busca compreender o estágio de resistência, grupos favoráveis à mudança e, por fim, a subcategoria processo, que busca resultado econômico da empresa e menores custos, com a implantação do CSC.

4.3.5.1 A subcategoria 4 – reconhecimento da mudança

Buscou-se entender nesta categoria os aspectos organizacionais ligados à gestão de mudança, especificamente, identificando o reconhecimento por parte da organização quanto aos benefícios da implantação do CSC.

A categoria foi mencionada pelos oito entrevistados e foi formada pelas unidades de significados:

- a) benefícios e objetivos da adoção do CSC;
- b) está agregando valor ao negócio.

Na adoção e implementação do modelo CSC, houve uma evolução positiva dos resultados esperados, com esforços do envolvidos para o sucesso. Verificou-se um elevado volume de respondentes satisfeitos, relacionado com a melhoria nos controles, padronização e aumento da produtividade. Com isso, a estrutura nova passa a ter uma aceitação dentro da organização. Verificou-se também que o reconhecimento dos benefícios está sendo gradativamente alcançado, porém é consenso entre esses profissionais que existem melhorias a serem realizadas para que se alcance a maturação desejada, porém a médio e longo prazo.

[...] Ocorreram melhorias. Onde ficou todo o Centro de Serviços Compartilhados estruturado numa única célula [...] (RESP1).

[...] Sim, está agregando, mas poderia agregar muito mais. Numa escala de zero a 100%, eu diria que hoje nós agregamos 60% dos 100% que poderíamos agregar [...] (RESP2).

[...] Acho que, em alguns processos, ficou mais produtivo e em outros menos. E naqueles em que ficou menos, em comum, nós ajustamos esses processos em voo, para que ele pudesse ficar mais eficiente [...] (RESP6).

[...] ainda precisa amadurecer bastante, então, a gente vai melhorando todo esse processo, e o aprimoramento vai ocorrer nos próximos dois, três anos. Todo dia vai melhorando; isso é um processo natural. No nosso caso, ele ainda precisa amadurecer bastante [...] (RESP7).

[...] Demorou um pouco, mas agora estamos vendo que existe..., foi feito todo um trabalho de padronização; estamos todos seguindo o mesmo processo. O que nós vemos é que melhorou muito o trabalho de todos. [...] (RESP8).

O fator institucional de percepção do valor agregado positivamente foi evidenciado pelos respondentes, porem verificou-se que o nível de concordância entre os respondentes para o fator institucional reconhecimento de beneficio agregado é moderado, principalmente pelo fato de esses resultados serem alcançados de forma gradativa e mais a médio e longo prazo.

4.3.5.2 A subcategoria 5 – pessoa

Buscou-se entender, nessa subcategoria, os aspectos organizacionais ligados à gestão de pessoas, seus comportamentos, resistência, comprometimento e grupos favoráveis à mudança.

A categoria foi mencionada pelos oito entrevistados e foi formada pelas unidades de significados:

- a) ocorreram resistências e mudanças na cultura da organização;
- b) facilidades e dificuldades encontradas em relação aos colaboradores e gestores.

Verificou-se entre os respondentes que a implantação do modelo CSC influenciou positivamente os profissionais da empresa, com uma relação positiva na sua disseminação e resultados, apenas como ponto de atenção o fato da necessidade de ajustes no sistema de suporte.

[...] Influenciou positivamente na parte da padronização [...] (RESP1).

[...] Foram encontradas algumas dificuldades tecnológicas para a parte de adequar melhor a tecnologia para fazer essa unidade CSC.[...] (RESP1).

[...] eu creio que é uma vontade de executar aquele trabalho e de realmente fazer o CSC acontecer [...] (RESP2).

[...] é a aceitação das pessoas do novo modelo e o entendimento do que está acontecendo [...] (RESP2).

[,,] acho que positivas, o que não significa fáceis, mas acho que positivas porque, uma vez que você, de novo, tem que fazer a operação trabalhar em harmonia com uma área que não está dentro dela, você, de alguma forma, melhora, tem que melhorar a comunicação e os processos entre essas áreas [...] (RESP6).

[...] Uma vantagem nossa nisso, uma das ferramentas que mais nos ajudou foi o ERP (sistema integrado), embora ele não tivesse adaptado 100% a uma gestão centralizada [...] (RESP6).

Os profissionais também mencionaram, várias vezes, que o fator causal resistência do grupo foi evidenciado com elevada frequência pelos, sendo esse um fator que afeta a difusão e a solidificação da estrutura no longo prazo.

[...] dificuldade foram às pessoas, os recursos humanos que trabalhavam nesse CSC. Muitos recursos humanos não se adaptaram e tiveram que sair ou serem desligados da empresa [...] (RESP2).

[...] Eu acho que, de início, é mesmo a resistência das pessoas para as mudanças. As pessoas sempre têm alguma resistência à mudança. Mas depois, com o tempo, as pessoas se adaptaram e viram que era melhor realmente [...] (RESP4).

[...] Resistência dos próprios funcionários, colaboradores [...] (RESP5).

[,,] dificuldades são as mesmas em todas as empresas pelas quais eu tenho passado, que é: as pessoas são resistentes pelo fato de que passam a não personalizar [...] (RESP 7).

[...] houve essa resistência: criaram-se alguns problemas, inclusive algumas áreas que tínhamos trazido para o CSC retornaram [...] (RESP8).

O processo de institucionalização, dentro do fator institucional em que o grupo deve apresentar baixa resistência, verificou-se que o papel de oposição do grupo assumiu se mobilizar contra a nova estrutura, com elevada resistência, assim variável que compõe o fator institucional não se destaca neste estudo.

4.3.5.3 A subcategoria 6 – processo

Buscou-se entender nessa categoria os aspectos organizacionais ligados à gestão de processo, o fator que indica melhora nos processos e informações, com maior qualidade e uma percepção positiva quanto aos resultados desejados.

A categoria foi mencionada pelos oito entrevistados e formada pelas unidades de significados:

- a) processos centralizados;
- b) revisão e/ou redesenho dos processos;
- c) mensuração de custos da prestação de serviços.

Verificou-se entre os respondentes que a implantação do modelo CSC agregou valor econômico à empresa, através de melhoria e padronização dos processos com melhores controles e desempenho.

[...] Está agregando valor tanto na parte de redução de custos como de eficiência dos processos [...] (RESP1).

[,,] Ocorreram melhorias. Onde ficou todo o Centro de Serviços Compartilhados estruturado numa única célula [...] (RESP1).

[...] redução de custo e padronização de processos para que fossem atendidas todas as empresas da mesma forma [...] (RESP2).

[...] Redução de custo e padronização [...] (RESP2).

[...] O aumento de eficiência e redução de custos [...] (RESP5).

[...] redução de custo e separar o core business do transacional [...] (RESP7).

[...] A primeira primordial, na minha opinião, foi justamente a redução de custo e a padronização dos processos [...] (RESP8).

Com essa visão, o processo de institucionalização, dentro do fator institucional percepção de resultados econômicos, controle das atividades e desempenho, verificou-se estar presente, porém com a ressalva quanto à aderência parcial dos processos, devido à não implantação dos processos em sua totalidade, conforme mencionado na análise da subcategoria 4.

4.3.6 Sedimentação (total institucionalização) – CSC

Conforme referencial teórico, o estágio total institucionalização se dá através da perenidade da estrutura ao longo do tempo de forma solidificada.

Tolbert e Zucker (1999) mencionam que o estágio de institucionalização de sedimentação é composto pelos fatores institucionais:

- a) defesa de grupos de interesse;
- b) diminuição do grupo de resistência;
- c) impactos positivos.

Verificou-se nas entrevistas realizadas na CAT 3 e subcategorias, que os fatores institucionais defesa do grupo, diminuição do grupo de resistência e percepção de impactos positivos não foram evidenciados, além de um baixo nível de concordância entre os respondentes.

Como destaque para o fator resistência, verificando-se na análise dos resultados que o papel de oposição do grupo assumiu se mobilizar contra a nova estrutura, com elevada resistência.

Essa evidência se destaca através dos respondentes 7 e 8, verificou-se que parte do plano inicial de transição ao modelo CSC não foi totalmente integrada devido a esse fator resistência.

[,,] dificuldades são as mesmas em todas as empresas pelas quais eu tenho passado, que é: as pessoas são resistentes pelo fato de que passam a não personalizar [...] (RESP 7)

[...] houve essa resistência: criaram-se alguns problemas, inclusive algumas áreas que tínhamos trazido para o CSC retornaram [...] (RESP8).

Por fim, verificou-se que o fator institucional impactos positivos agregou valor econômico à empresa, através de melhoria e padronização dos processos com controles e menores custos. O nível de concordância dos respondentes é elevado, porém com ressalva quanto à aderência parcial dos processos, devido à não implantação dos processos em sua totalidade, conforme mencionado na análise da subcategoria 4, sendo destacado como evidência o respondente 2:

[...] Sim, está agregando, mas poderia agregar muito mais. Numa escala de zero a 100%, eu diria que hoje nós agregamos 60% dos 100% que poderíamos agregar [...]

Em resumo, não foram evidenciados os fatores institucionais da etapa de sedimentação, principalmente pelo fato da resistência de grupo.

4.3.7 A CAT 4 – adoção

Buscou-se entender nessa categoria os aspectos organizacionais ligados à adoção do modelo CSC, verificando o modelo utilizado, a metodologia empregada.

A categoria foi mencionada por cinco entrevistados e formada pelas unidades de significados:

- a) metodologia aplicada
- b) plano de implantação

Verifica-se que uma parte dos respondentes desconhecia o plano de implantação. Com isso, dos oito entrevistados, cinco respondentes foram objetivos nas respostas a essa categoria.

Com base nas informações verificadas através das entrevistas, verificou-se que a estratégia aqui quanto à adoção está vinculada na busca de modelos semelhantes no mercado externo que já tenha passado por procedimento e experiência prática semelhante e com sucesso, principalmente pela foto inicialmente mencionada neste estudo quando da análise da categoria 1, plano estratégico, em que a organização possui a estratégia de adoção do modelo CSC, vinculado ao plano de IPO, abertura de capital da empresa no mercado financeiro e também à necessidade de arranjos estruturais para a otimização de recursos a fim de se

conseguir competitividade decorrente a exigência dos clientes.

[...] O CSC é praticado em empresas de grande e médio porte. Quando foi adotado esse modelo, foi de acordo com a necessidade mesmo da empresa [...] (RESP1).

[...] CSC em grande ascensão no mercado brasileiro e você tem possibilidade de fazer network com empresas de vários segmentos e buscar algo que já existe implementado no mercado para facilitar a aplicabilidade [...] (RESP3).

[...] sabemos quanto custa uma área de CSC, quanto cada um paga. Então, se a gente for comparar no mercado... por exemplo [...] (RESP8).

Essa estratégia fica evidenciada através dos respondentes 7 e 8, quando temos claramente o plano de implantação através da prática de *benchmark*, em que a organização elaborou o projeto embasado no projeto de outras empresas, além de buscar no mercado um profissional experiente com conhecimento desse modelo.

[...] Fizemos um projeto com base naquilo que a gente teve de experiências anteriores. São projetos até embasados no projeto de outras empresas de mercado, que desenvolveram muito essa metodologia [...] (RESP7).

[...] fizeram a contratação de uma pessoa de mercado, que já trabalhava com o CSC. Esse diretor preparou todo o projeto, apresentou, foi aprovado, e esse mesmo diretor fez a execução dele [...] (RESP8).

4.3.8 Legitimação – CSC

Este estudo não pretende buscar identificar evidências somente inerentes ao processo de institucionalização desenvolvido por Tolbert e Zucker, mas também à legitimação do modelo CSC desenvolvida por Scott (1987), em seu terceiro pilar, sistema institucionais como classe de elementos, em que o foco está nas estruturas formais de instituições nas organizações.

O trabalho de Meyer e Rowan é referência (SCOTT, 1987, p. 497). Esses autores comentam que as organizações tendem a refletir o ambiente em que estão inseridas, resultando numa relação isomórfica. O paralelismo entre as organizações e seus ambientes culmina na percepção de que as organizações refletem a

realidade socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 1967 apud MEYER; ROWAN, 1977).

Na análise da categoria adoção, foi identificado que a empresa possui uma demanda que está vinculada ao plano de IPO, à abertura de capital da empresa no mercado financeiro e também à necessidade de arranjos estruturais para a otimização de recursos a fim de se conseguir competitividade decorrente da exigência dos clientes. Para essa adequação, de forma ágil, seus executivos optaram pela estratégia de buscar no mercado um modelo previamente testado, utilizando a metodologia de *benchmark*, além de buscar no mercado um profissional capacitado para esse trabalho.

Esse comportamento nos remete à manifestação do enfoque do isomorfismo mimético, que resulta de respostas-padrão para situações de incerteza, ou seja, imitar as decisões de outras organizações tidas como referência no ambiente em que estão inseridas.

Verifica-se que a empresa está buscando se organizar e obter melhores resultados, mas também a decisão estratégica de se fazer *benchmark*, adotando melhores práticas de mercado e modelos testado permitindo a seus executivos de passar uma imagem para o mercado, aqui o financeiro, clientes e fornecedores de uma empresa atualizada, estruturada com solidez.

Novamente, aqui o mimetismo é identificado. Segundo DiMaggio e Powell (2005), o mimetismo é também adotado como forma de legitimação, pois os administradores podem justificar suas ações perante os acionistas, investidores e credores de que a organização está sob controle e utiliza as mais modernas técnicas gerenciais.

Ainda segundo Scott (1987), na análise que efetuou no campo empírico, dentro da teoria institucional, identificou várias versões de institucionalização nas organizações e a respeito de mecanismos que geram o processo de institucionalização. A partir dessa análise, foram identificados sete mecanismos de influência dos elementos institucionais nas organizações.

Verificou-se. na análise de resultado da categoria 4, adoção, dois mecanismos que geram o processo de institucionalização, a autorização, com o qual as organizações adaptam suas práticas espontaneamente às demandas externas mediante atores constituídos de poder informal. O outro mecanismo é a aquisição,

que corresponde à escolha deliberada de modelos estruturais pelos seus executivos e administradores, devido a modelos serem conhecidos e testados.

Verificou-se junto aos respondentes a existência da demanda de mudanças na organização no modelo estrutural, com o objetivo de se adequar e, conseqüentemente, obter seu resultado com a estratégia de adotar um modelo testado e também como forma de legitimação.

[...] Fizemos um projeto com base naquilo que a gente teve de experiências anteriores. São projetos até embasados no projeto de outras empresas de mercado, que desenvolveram muito essa metodologia [...] (RESP7).

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

4.4.1 Quadro dos resumos dos resultados

Para a realização dessa análise de resultado, foram elaborados dois quadros:

- a) Quadro 10, com base na teoria institucional nos estudos de Tolbert e Zucker (1999), na qual destacam-se as categorias identificadas, os estágios de institucionalização, os fatores institucionais para cada etapa da institucionalização, os fatores inibidores/motivadores, a base de estudo e o *status* de aderência de cada etapa de institucionalização na implementação de CSC;
- b) Quadro 11, com base na teoria institucional nos estudos de Scott (1987), destacam-se os mecanismos de institucionalização, os processos, os atores e o *status* de aderência de cada mecanismo de institucionalização na adoção do modelo CSC.

Quadro 10 – Aderência ao processo de institucionalização segundo Tolbert e Zucker

Categoria	Etapa Institucionalização	Fator Institucional identificado	Fatores Motivadores/ Inibidores Identificados	Teoria Institucional	Status
Plano Estratégico	Habitualização (Pré-Institucionalização)	Forças de Mercado	Instituição Financeira e Cliente	Tolbert e Zucker (1999)	Aderente
Implantação e Manutenção	Objetificação (Semi-Institucionalização)	Monitoramento	Análise de práticas de mercado/ <i>benchmark</i>	Tolbert e Zucker (1999)	Aderente
		Teorização			
Gestão e Impacto Organizacional	Sedimentação (Total Institucionalização)	Defesa de grupos de interesse	Existência de grupos favoráveis	Tolbert e Zucker (1999)	Não Aderente
		Diminuição do grupo de resistência	Reduzida resistência por parte do envolvidos interno e externos	Tolbert e Zucker (1999)	Não Aderente
		Impactos positivos	Reconhecimento de resultados positivos	Tolbert e Zucker (1999)	Não Aderente

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

O Quadro 10 reúne as características de cada estágio institucional identificadas, fator institucional e fatores motivadores e inibidores identificados no estudo, fatores esses que foram identificados na análise dos resultados para sustentar a base teórica desta pesquisa em relação à teoria institucional.

Quadro 11 – Aderência aos mecanismos de institucionalização segundo Scott (1987)

	Mecanismos de Institucionalização	Processo	Atores e Interesses institucional	Identificação do mecanismo institucional
1	A Imposição de Estrutura Organizacional	Imposição por autoridade imposição pelo poder (coercitivo)	Organizações, entidades e setores com poder para impor formas estruturais	Não Aderente
2	A Autorização de Estrutura Organizacional	As organizações adaptam suas práticas espontaneamente às demandas externas.	Organizações, entidades e setores externos com poder informal.	Aderente
3	A indução da Estrutura Organizacional	Influência de determinados comportamentos e mudanças e o fornecimento de incentivos para atender ao requisito proposto	Organizações, entidades e setores sem poder influenciam respostas organizacionais e com baixa intensidade nas operações.	Não Aderente
4	A Aquisição da Estrutura Organizacional	Escolha deliberada de modelos estruturais por organizações, entidades e setores organizacionais.	Executivos e administradores escolhem estrutura, devidos modelos serem conhecidos.	Aderente
5	A Impressão da Estrutura Organizacional	As decisões estruturais não são racionais e influenciadas ao longo do tempo e o pelo momento da fundação.	Tempo de existência.	Não Aderente
6	A incorporação da Estrutura Organizacional	Estrutura organizacional absorve as dificuldades do ambiente, tornando-se reflexo.	Organizações, entidades e setores não são especificados, pois o processo é historicamente dependente.	Não Aderente
7	Desvio da Estrutura Organizacional	As escolas se basearam nas crenças institucionais e não na estrutura organizacional.	Controles culturais podem ser trocados por controles estruturais.	Não Aderente

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

O Quadro 11 reúne os mecanismos que promovem o processo de institucionalização, os processos correspondentes, atores envolvidos e o respectivo status de aderência.

4.4.2 Discussão dos resultados

Conforme o Quadro 10, temos a etapa de institucionalização habitualização (pré-institucionalização), a qual caracteriza-se como um processo de inovação, provocado por forças externas, no estudo, verificou-se que essas forças externas estão relacionadas pela necessidade de atender ao plano de abertura de capital (IPO) e atender às demandas dos clientes para a otimização de recursos a fim de se conseguir competitividade. Verificou-se também como fator institucional a força de mercado, não sendo observado no estudo as forças de mudança tecnológica e novas disposições legais. Por fim, como fatores motivadores destacam-se, o mercado financeiro e clientes externo.

Segundo Tolbert e Zucker, no momento em que os novos arranjos estruturais constituem-se em políticas, procedimentos ou regras de uma organização, atinge-se o estágio de habitualização ou pré-institucionalização.

Na etapa de institucionalização objetivação (semi-institucionalização), a qual caracteriza-se pelos arranjos estruturais que possuem um *status* mais permanente e reconhecido na organização, no estudo, observou-se um elevado grau de consenso no reconhecimento da identificação de problema organizacional e na necessidade da implementação da estrutura com a percepção dos resultados alcançados. Verificou-se como fatores institucionais o monitoramento e a teorização e como fator motivador para esta etapa da institucionalização à análise e práticas de mercado/*benchmark*.

O processo de objetivação envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207).

Finalizando à análise de resultados do Quadro 10, na etapa institucionalização sedimentação (total institucionalização), a qual caracteriza-se pela continuidade da estrutura por um período de longo tempo, verificou-se o

surgimento de problemas, inicialmente quanto ao reconhecimento de benefícios que não se concretizaram dentro do esperado pelos profissionais e também o papel de oposição do grupo contra a nova estrutura, assim não sendo atendida as características básicas desta etapa de institucionalização de baixa resistência de grupos de oposição, uma relação positiva com os resultados esperados e de defesa e apoio de grupos de interesse na organização.

Nessa etapa de institucionalização, sedimentação, verificou-se que o fator resistência ocorreu com maior frequência entre os respondentes em relação aos demais, e que esse foi o principal fator inibidor do processo de institucionalização, inclusive com a descentralização parcial de processos para as unidades de negócio.

Para termos um melhor entendimento desse fator de resistência e os seus efeitos na organização, vamos analisar este ponto sob a óptica da teoria institucional, na perspectiva dos elementos contidos nos conceitos de Burns e Scapens (2000), que trata das relações entre indivíduos no interior das organizações e tem sido utilizada para identificar como o processo de mudança institucional ocorre nas organizações.

Os estudos de Burns e Scapens apresentam quatro etapas que formam o processo institucional, codificação, que consiste na codificação dos princípios institucionais em regra e rotinas, incorporação que consiste na realização de ações e interações dos envolvidos, promove a incorporação das regras e rotinas, repetição que consiste no comportamento repetitivo de regras e rotinas e institucionalização das regras e rotinas.

Na etapa codificação, verificou-se pelas mudanças apontadas pelos respondentes, a influência dos hábitos e costumes e de definição de novas políticas, normas, regras e rotinas, assim evidenciou-se a constituição de princípios institucionais, compondo esta primeira etapa.

Na etapa incorporação, verificou-se que o processo não foi totalmente incorporado na organização, não houve a aceitação das novas regras e rotinas, sendo determinados processos descentralizados para as unidades de negócio em decorrência do elevado grau de resistência do grupo.

[...] houve essa resistência: criaram-se alguns problemas, inclusive algumas áreas que tínhamos trazido para o CSC retornaram [...] (RESP8).

Conforme o Quadro 11, dos sete mecanismos que geram o processo de institucionalização, segundo Scott (1987), dois desses foram observados no estudo, autorização, em que a empresa se adaptou espontaneamente às demandas externas e à aquisição, que corresponde à escolha deliberada de modelos estruturais pelos seus executivos e administradores, devido a modelos serem conhecidos, plano esse que também evidencia a manifestação do enfoque do isomorfismo mimético, que resulta de respostas-padrão para situações de incerteza, ou seja, imitar as decisões de outras organizações tidas como referência no ambiente em que estão inseridas, consolidando, assim, a legitimação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou investigar o estágio de institucionalização da adoção e implementação de CSC em um grupo de empresas de serviços de tecnologia, sob a óptica da Teoria Institucional. Foi realizada pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso, com análise de conteúdo e uma abordagem qualitativa dos dados. Os dados da pesquisa foram levantados através de entrevistas diretas com os principais gestores, gerentes e executivos, selecionados pelo critério de acessibilidade.

Para evidenciar o estágio de institucionalização, foram adotadas duas bases teóricas: a primeira base em relação à implementação, a partir dos elementos descritos por Tolbert e Zucker (1999) e também os elementos contidos nos conceitos de Burns e Scapens (2000). A segunda base em relação à adoção, de acordo com os mecanismos observados por Scott (1987).

Inicialmente, para analisar a institucionalização da implementação de CSC, foram consideradas as três etapas propostas por Tolbert e Zucker (1999), que se constituem dos processos de habitualização, objetivação e sedimentação.

Conclui-se que as mudanças apontadas pelos respondentes acarretam arranjos estruturais com novas políticas e procedimentos como resposta a forças de mercado, instituições financeiras e clientes, devido ao plano estratégico da empresa de abertura de capital (IPO) e a necessidade de otimização de recursos para conseguir competitividade, constituindo-se a primeira etapa do processo de institucionalização, habitualização.

Verificou-se o elevado grau de consenso entre os respondentes da empresa no reconhecimento da identificação de problema organizacional em decorrência da análise de práticas de mercado e benchmark, com isto os arranjos estruturais iniciais passam para um estágio mais permanente, permitindo a percepção dos resultados almejados, constituindo-se a segunda etapa do processo de institucionalização, objetivação, com os fatores institucionais de monitoramento e teorização.

A terceira etapa do processo de institucionalização, sedimentação, não ocorreu devido o surgimento de problemas de reconhecimento de benefícios que não se concretizaram e a elevada resistência do grupo em relação a nova estrutura, principalmente dos COO's (*Chef Operation Officer*) junto à alta administração da

empresa, com a consequência da formalização da descentralização dos processos de contas a pagar, receber e cobrança.

Conclui-se que, das três etapas propostas por Tolbert e Zucker, duas, habitualização e objetivação, foram observadas, porém a etapa sedimentação não. Assim, podemos afirmar que o processo de implementação de CSC encontra-se no estágio de institucionalização, objetivação.

Agora, para analisar a institucionalização da implementação, através dos estudos de Burns e Scapens (2000), foram consideradas as quatro etapas de institucionalização: codificação, incorporação, reprodução e institucionalização. Aqui também verificou-se, pelas mudanças apontadas pelos respondentes, a constituição de princípios institucionais em novas regras, normas e rotinas, compondo a primeira etapa, codificação.

A segunda etapa institucional, incorporação, não ocorreu devido elevado fator de resistência do grupo, verificou-se que as novas regras, normas e rotinas, não foram incorporadas, onde ocorreu ajustes nos processos inicialmente centralizados, sendo a estrutura parcialmente descentralizada para as unidades de negocio.

Na terceira etapa, a reprodução, das normas e regras, não foi evidenciada. Verificou-se que essas normas não se tornaram padrões e rotinas na empresa, evidência verificada através de processos que estavam inicialmente normatizados para centralização e não foram centralizados.

Por fim, a etapa institucionalização, não ocorreu. Verificou-se que a fixação das normas e regras a partir dos mecanismos desenvolvidos pela empresa não promoveram a incorporação e reprodução nas rotinas organizacionais.

Conclui-se que, das quatro etapas propostas por Burns e Scapens (1999), apenas a primeira, codificação, foi observada, as demais, incorporação, reprodução e institucionalização não foram evidenciadas. Assim, podemos afirmar que o processo de implementação encontra-se no estágio de institucionalização na etapa codificação.

Analisando o processo de adoção de CSC através dos estudos do Scott (1987), foram considerados os sete mecanismos: imposição, autorização, indução, aquisição, impressão, incorporação e desvio. Verificou-se somente dois mecanismos, autorização, que consiste na adaptação das empresas às demandas externas espontaneamente, e aquisição, que consiste na escolha deliberada de

modelos estruturais. Aqui percebe-se a manifestação do enfoque do isomorfismo mimético. Para os demais (cinco) mecanismos observados por Scott (1987), não observamos evidências de aplicação neste estudo, conforme observado na análise dos resultados obtidos.

Conclui-se que, no processo de adoção do CSC, identificamos evidências que contribuem para a legitimação da adoção deste modelo, através dos estudos teóricos de Scott (1987).

Percebe-se que a empresa estudada tem uma interação significativa com o mercado, financeiro e clientes. Essa interação se dá através de seu plano de abertura de capital e os ajustes estruturais, sendo o plano de adoção e implementação do CSC sua estratégia para alcançar esses resultados. Outro ponto relevante foi a baixa importância dos executivos em relação às expectativas iniciais que não estavam sendo cumpridas e fatores de resistência começando a surgir, conforme CAT 2. Conseqüentemente, a falta de ação em tempo hábil para solucionar esses *gaps*, em especial a resistência das pessoas, culminou na elevação da insatisfação, principalmente dos COO's, levando a empresa a adotar medidas de descentralização dos processos de contas a pagar, receber e cobrança como forma de mitigar risco de continuidade da estrutura.

Quanto à questão de pesquisa sobre o processo implementação de CSC com base nos estudos desenvolvidos por Tolbert e Zucker (1999), o processo de institucionalização encontra-se no estágio objetivação, com base nos estudos de Burns e Scapens (2000), encontra-se no estágio codificação.

Pela perspectiva dos estudos de Scott (1987), para o processo de adoção, verificou-se a existência de evidências para a legitimação.

Este estudo tem uma limitação quanto ao foco em analisar como ocorre o processo de adoção e implementação de CSC em um grupo de empresas do setor privado no segmento de tecnologia sob a ótica da teoria institucional.

Como contribuição teórico-empírica deste estudo para empresas do segmento de tecnologia temos a compressão da lacuna entre os processos de adoção e implementação, através da identificação dos principais fatores de resistência e possíveis causas para direcionar ações que permitam a legitimação e institucionalização do modelo CSC. Adicionalmente, temos também a identificação de elementos, de forma acadêmica, para tomada de decisão e pontos de atenção

na adoção e implementação de CSC como uma vantagem competitiva para atingir objetivos estratégicos principalmente em permitir que as demais áreas da empresa tenham no foco “*core business*”.

Como recomendação de forma mitigar os riscos de insucesso, a necessidade de um planejamento detalhado em consenso com as áreas envolvidas. Uso de uma comunicação eficiente e transparente junto a todos os colaboradores das empresas para se administrar as dificuldades no decorrer de cada fase e um plano de gerenciamento de mudanças (*change management*), com a integração de um profissional dedicado e responsável pela gestão de mudança. Outro ponto importante, encontros periódicos entre as unidades de negócios a o CSC para ajustes dos requisitos e minimizar focos de resistências iniciais.

Finalmente, uma proposta de estudo futuro poderia concentrar-se no aprofundamento das dificuldades encontradas pela empresa na implementação com foco na resistência do grupo, utilizando-se do modelo de Burns e Scapens (2000), ou outros modelos de análise podem ser objetos de estudo.

REFERÊNCIAS

- ABES. Associação Brasileira das Empresas de Software. Disponível em: <www.abessoftware.com.br>. Acesso em: 08/10/2015
- AFFONSO, H. J. **Centro de Serviços Compartilhados: Impactos da Implantação do modelo na estratégia e na gestão de empresas do setor privado**, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - FUMEC, Belo Horizonte – MG, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2007.
- BERGERON, B. **Essentials of shared services**, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.
- BEUREN, Ilse M. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEUREN, Ilse M. Processo de Institucionalização de Hábitos e Rotinas de Controladoria: Um Estudo de Caso em Empresa Familiar. **Revista Ambiente Contábil** – Natal-RN v. 4, n. 2, p. 172, jul./dez. 2012. Disponível em: <www.ccsa.ufrn/ojs/index.php/ambiente>. Acesso em 14/10/2015.
- BEUREN, Ilse M; LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista; COLAUTO, Romulo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3, ed. São Paulo; Atlas, 2009.
- BURNS, J. *The dynamics of accounting change: inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics*. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, n. 13, p. 566 – 596, 2000.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. *Conceptualizing management accounting change: an institutional framework*. **Management Accounting Research**, v. 11 p. 3-25, 2000.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuição da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. In: **Anais do XXIII ENANPAD**, Foz do Iguaçu – PR, 1999.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações Instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. **American Sociological Review**, n. 48, p. 147-160, April, 1983.

DIMAGGIO, P. J. *interest and agency in institutional theory*. In: ZUCKER, L. G. **Institutional patterns and organizations**. Cambridge, MA: Ballinger, v. 13, p. 443-464, 1988.

DIMAGGIO, P. J. and POWELL, W.W. *Introduction to the institutionalism in organizational analysis*, in Powell, W. and DiMaggio, P. (EDS), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicado, p. 1 – 38, 1991.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. **Caderno pesquisa**, Rio de Janeiro, n. 115, p. 139-154, Março, 2002.

FONSECA, V. S. Da abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F, CARVALHO, C. A. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Centro de Serviços Compartilhados**: Conceitos e principais discussões da literatura, Prof. Samir Lótfi, 2012. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/professores/Paginas/detalhe-do-professor.aspx?IdP=7241>> . Acesso em: 18 out. 2015.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B; PEREIRA, C.A. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Revista Organizações e Sociedades**, v. 12, n. 35, p. 91 – 106, out. – dez. 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/4006/400638280005.pdf>>. Acesso em: 05/09/2015.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A. Avaliação do processo de mudança da contabilidade gerencial sob enfoque da teoria institucional: o caso do Banco do Brasil, In: **ENANPAD**, 29. , Brasília, 2005. Anais Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/FIC/2005_FIC_B1143.pdf>. Acesso em: 10/09/2015.

GUNDAVELLI, V.; MOHANTY, L. A whole new world: shared services for receivables management. **Business Credit**, Columbia, v, 106, n. 8, p. 53 – 55, Sep. 2004

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAGALHÃES, C. **Passo a passo para planejamento, estruturação, estratégia e processos de um Centro de Serviços Compartilhados**. São Paulo: Conexões Educação Empresarial, p. 160, 2009 apud AFFONSO, H. J. **Centro de Serviços Compartilhados: Impactos da Implantação do modelo na estratégia e na gestão de empresas do setor privado**, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - FUMEC, Belo Horizonte – MG, 2010.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, V.P.; AMARAL, F.P. **A consolidação da prática de serviços compartilhados** 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos, Santos, 2008. Disponível em : <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/142.pdf>>. Acesso em 28/06/2015.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. In: **The American Journal of Sociology**, v, 83, n. 2, p. 340 – 363, 1977.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. In: MEYER, W.; SCOTT, W.R. **Organizational environments ritual and rationality**. London: Sage, 1992. p. 41-62.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (edits). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. **American Journal of Sociology**, n. 83, p. 340 – 363, 1977.

NAO – National Audit Office. **Improving Corporate functions using shared services**. Report by the Comptroller and Auditor General. HC 9. Session 2007-2008. Disponível em:
http://www.nao.org.uk/publications/0708/improving_corporate_functions.aspx
 Acesso em: 20 out. 2015.

OYADOMARI, José Carlos T.; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de; CARDOSO, Ricardo Lopes; LIMA, Mariana Ponciano de, Fatores que Influenciam a Adoção de artefatos de Controle Gerencial nas Empresas Brasileiras: Um Estudo Exploratório sob a Ótica da Teoria Institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 2, jan/abr. 2008.

OYADOMARI, José Carlos T.; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de; CARDOSO, Ricardo Lopes; FREZATTI, Fabio. Análise dos Fatores que Favorecem a Institucionalização da Value Based Management (VBM): Um Estudo Exploratório. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 4, n. 2, p. 6-21, abr./jun. 2008.

PEREIRA, F. A. M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em Contexto**, São

Bernardo do Campo, v. 8, n. 16, p. 275-295, jul.-dez.2012. Disponível em: <<http://mjs.metodista.br/index.php.roc>> Acesso em : 20/08/2015.

PEREIRA, N. A. F. **Impactos da implantação do centro de serviços compartilhados sobre sistemas de controles**: estudo de caso. Dissertações (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004. Disponível em: <www.biblioteca.pucpr.br/tede//tde>. Acesso em: 27/08/2015.

POWELL, W. W.; DIMAGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: *University of Chicago Press*, 1991.

QUEIROZ, M. I. P. **Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”**. In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.) Experimentos com histórias de vida (Italia-Brasil), São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopedia Aberta de Ciências Sociais, v.5, 1988. P. 68-80.

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shares services: mining for corporate gold**. London: *Financial Times Prentice Hall*, 2000.

RAMOS, L. J. T. **Serviços Compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/servicos-cmpartilhados-como-forma-estruturacao-organizacional>. Acesso em: 10 jun.2015.

SCAPENS, R. W. *Never mind the gap: towards an institutional perspective on management practice*. **Management Accounting Research**, v.5, n. 3-4, p, 301 – 321, 1994.

SCHULMAN, D.; HARMER, M.; LUSK, J. **Shared Services**: agregando valor as unidades de negócio. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

SCHULMAN, D.; HARMER, M.; DUNLEAVY, J.; LUSK, J. **Share services: Adding value to the business units**, New York, NY. Willy, 1999.

SCOTT, W. R. *The adolescence of institutional theory*. **Administrative Science Quarterly**, v.32, p. 493 – 511,1987.

SCOTT. W. R. ***Institutions and Organizations***, New Jersey: Sage, 1995.

SELZNICK, P. *Institutionalism “old” and “new”*. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, (Jun.1996), p. 270-277.

SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. Centro de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 11, n. 1, p. 49-64, jan./abr. 2004. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article>>. Acesso em: 17/07/2015.

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

STEEN, M. P. *Human agency in management accounting change: a cognitive approach to institutional theory*, **Labyrinth Publications**, The Netherlands. Disponível em: < <http://www.rug.nl/research/portal/files/13152247/titlecon.pdf>>. Acesso em: 23/09/2015.

TOBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S. R. et al. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, V.3, p. 196 – 219.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C.A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta convite e contato via e-mail

Prezado Sr. (a) _____,
Estou entrando em contato para convidar você a participar do processo de entrevistas, a qual será agendada oportunamente, da minha dissertação de mestrado, cuja pesquisa tem como título:

Direcionadores para empresas de serviço de tecnologia no Estado de São Paulo à adoção e implementação de Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

Perfil definido para entrevistas:

Empresa: Grupo Econômico, composto por 4 empresas nacionais, do setor privado do segmento de tecnologia de médio e pequeno porte no Estado de São Paulo.

Entrevistado: Responsável pela tomada de decisão quanto à adoção e implementação de CSC e/ou pelas decisões gerenciais que fazem parte do processo transacional.

Serão necessários aproximadamente 30 minutos para a realização da entrevista, a qual deverá ser realizada pessoalmente e conforme sua disponibilidade.

Esta entrevista será basicamente uma conversa direcionada ao questionário sobre sua experiência com os processos de adoção do CSC.

Antecipadamente agradeço seu apoio e colaboração.

Atenciosamente,

Sergio R. Rodrigues

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

Direcionadores para empresas de serviço de tecnologia no Estado de São Paulo à adoção e implementação de Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

Empresa: _____

Estado de atuação: _____

Nome do entrevistado _____

Cargo: _____

Tempo de empresa _____

Tamanho da empresa: _____

Número de colaboradores _____

Empresa de auditoria: _____

Periodicidade: _____

Objetivo:

Identificar quais os critérios utilizados no momento da escolha pela adoção e implementação de CSC, verificando a importância e quais as principais informações foram consideradas no momento da tomada de decisão. Verificar também como foram planejados os procedimentos e quais fatores influenciaram na adoção e implementação.

A – Plano estratégico:

- 1 – Existem políticas de compliance para as empresas do grupo?
- 2 – Quais são as principais motivações para adoção e implementação do CSC?
- 3 – A decisão da adoção e implementação do CSC foi decorrente de planejamento previamente existente ou uma necessidade momentânea?
- 4 – Quais os principais diferenciais identificados em relação à empresa, interno e externo, após a adoção e implementação do CSC?
- 5 – Ocorreram alteração ou ajustes na estratégia da empresa após a adoção e implementação do CSC?

A1 – Estrutura organizacional:

- 1 – Quais foram as principais modificações na estrutura da empresa com a adoção do CSC?
- 2 – Qual é a posição do CSC no organograma da empresa?
- 3 – Qual local, *site*, o CSC foi estruturado e quais os principais motivos?
- 4 – Quais foram os recursos alocados no CSC?
- 5 – Ocorreu alteração ou melhoria na estrutura da empresa com a implantação do CSC?

C – Implantação e monitoramento:

- 1 – Qual a metodologia utilizada pela empresa?
- 2 – Quais atividades foram inicialmente transferidas ao CSC, centralizadas, e qual a razão?
- 3 – Quais foram as principais dificuldades encontradas na adoção e implementação do CSC?
- 4 - Passado algum tempo após a adoção e implementação, ocorreu alguma alteração ou ajuste nos processos iniciais implantados no CSC?
- 5 – O CSC pode ser considerado implementado nos dias de hoje? Por quê?

C – Gestão e impacto organizacional:

C.3 – Reconhecimento da mudança:

- 1 – Como foi o acompanhamento e administração do processo de transição para o modelo CSC?
- 2 – Quais providências foram adotadas para que o processo de mudança ocorresse com menos impacto?
- 3 – Quais tipos e frequência de comunicação ocorreram ao longo do processo de implantação para os colaboradores e gestores?
- 4 – Quais foram os principais problemas e dificuldades encontradas nessa fase?
- 5 – Quais foram às ferramentas utilizadas na gestão de mudança no tratamento das dificuldades e problemas identificados?

C.2 – Pessoa:

- 1 – Com a implantação do CSC, ocorreram mudanças na cultura da organização?
Se sim, quais?
- 2 – Quais facilidades e dificuldades foram encontradas em relação aos colaboradores e gestores na adoção e implantação do CSC?
- 3 – Ocorreram acompanhamento e ações em relação à movimentação dos colaboradores e gestores na implantação do CSC?
- 4 – Em que fase a alta administração participou da adoção e implementação do CSC?
- 5 – Existe benefício ou incentivos vinculados ao nível de serviço ou ao desempenho individual dos colaboradores da equipe do CSC?

C.1 – Processos:

- 1 – Quais processos foram centralizados para execução pelo CSC?
- 2 – Ocorreu revisão e/ou redesenho dos processos para eles serem realizados pelo CSC?
- 3 – A realização dos serviços pelo CSC para as unidades de negócio é efetuada de forma padronizada ou são adotados processos diferenciados?
- 4 – Foi adotado algum tipo de mensuração de custos da prestação de serviços pelo CSC e eventuais formas de repasses desses custos para as unidades de negócio?
- 5 – É utilizado algum instrumento de mensuração dos resultados do CSC, mensuração de desempenho?

D – Adoção:

- 1 – Qual foi o objetivo e finalidades da adoção do CSC na organização?
- 2 – O CSC está agregando valor às atividades internas e aos negócios?
- 3 – Em quais pontos o CSC poderia melhorar o atendimento para a organização?
- 4 – Qual o grau de sucesso pode ser atribuído para à adoção de CSC?
 - Insatisfeito
 - Satisfeito
 - Muito satisfeito
- 5 – Qual ponto de melhoria poderia ser aplicado atualmente ao CSC?
- 6 – O CSC pode ser considerado implantado nos dias de hoje? Por quê?