

# Gestão de mudanças para implantação de Centro de Serviços Compartilhados em uma empresa de petróleo

## *Change management for the implementation of a Shared Services Center in an oil company*

Daniela de Souza Lima Ferreira<sup>1</sup>

Nikiforos Joannis Philyppis Jr<sup>2</sup>

### Resumo

Atualmente, as mudanças organizacionais vêm ganhando cada vez mais espaço, pois as empresas estão investindo em mudanças a fim de obter melhorias e aumentar a sua competitividade no mercado atual. No entanto, uma análise da literatura sobre o assunto mostra que, apesar das mudanças serem necessárias e constantes, seu nível de sucesso ainda é pequeno. Portanto, é necessário que as organizações se preocupem em realizar uma gestão adequada da mudança para garantir seu sucesso. Assim o objetivo do presente trabalho é o de relatar um estudo de caso do processo de gestão de mudança em uma empresa do ramo de distribuição de combustíveis com a implementação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Primeiramente, foi feita uma revisão bibliográfica da literatura sobre gestão de mudanças e mudança organizacional. Em segundo lugar, a revisão focou os poucos artigos sobre Centro de Serviços Compartilhados. É apresentado o processo de gestão da mudança na empresa a fim de comparar com a revisão de literatura sobre gestão de mudanças com o que foi relatado no estudo de caso. O caso de sucesso da empresa apresenta indícios de que o uso das técnicas presentes na literatura e as boas práticas de gerenciamento de mudanças podem ser um fator de sucesso para implementação de projetos em empresas do setor de Óleo e Gás, mais especificamente, da área de distribuição e comercialização de combustíveis.

**Palavras-chave:** Gestão de Mudanças; Mudança Organizacional; Centro de Serviços Compartilhados; Melhores Práticas; Gestão de Projetos.

### Abstract

Nowadays, Organizational Change is gaining more attention as companies are investing in constant process change in order to achieve improvements and increase their competitiveness in the marketplace. However, an analysis of the literature on the subject shows that though changes are necessary and frequent, their level of success is still small. Therefore, organizations need to be concerned with proper Change Management techniques to ensure their success of implementation. Thus the objective of this work is to report a case study of the change management process in a fuel distribution company with the implementation of a Shared Services Center. Firstly, a review of the literature on Change Management and Organizational Change was performed. Secondly, the review focused on the few articles on Shared Services Center (CSC). The process of Change Management of the mentioned project in the company is presented in order to demonstrate by comparison with the literature what and how the process were conducted and how fit they were with the published literature findings. The company's success story presents indications that the use of the techniques present in the literature and the good practices of change management can be a success factor for implementation projects in companies of the Oil and Gas sector, specifically, in the area of distribution and marketing of fuels.

**Keywords:** Change Management; Shared Services Center; Organizational Change; Best Practices; Project Management.

1 Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos, Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4808-8473>  
[daniela.ferreira13@hotmail.com](mailto:daniela.ferreira13@hotmail.com)

2 Mestre em Economia, Universidade Cândido Mendes - UCAM e Professor da UFRJ. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0268-4771>  
[nikiforos@facc.ufrj.br](mailto:nikiforos@facc.ufrj.br)

## 1 Introdução

Para Hayes (2002, como citado em Sellmann & Marcondes, 2010), a gestão da mudança se concentra em entender e executar o processo de mudança, ou seja, em definir “como” será realizada a mudança (processo) e “o que” precisa ser mudado (conteúdo). Atualmente, a gestão de mudanças tem ganhado mais destaque em um ambiente corporativo cada vez mais competitivo e dinâmico, onde empresas têm a necessidade de encontrar soluções que agreguem valores, tornando-as mais sólidas diante às mudanças do mercado e inovações. A gestão de mudanças é uma ferramenta que tem como finalidade auxiliar a gestão empresarial na implementação de alterações estruturais, estratégias operacionais ou táticas, para alcançar transformações necessárias para o crescimento da companhia, atendendo também aos interesses de seus stakeholders (Marques, 2018). Este cenário evidencia a necessidade de capacitar gestores para que sejam ágeis e competentes em atender os diferentes anseios das partes interessadas (Cameron & Quinn, 1999). Sellmann & Marcondes (2010, p. 755) descrevem que a gestão de mudança é “um framework conceitual composto por um conjunto de fases cujo objetivo é auxiliar o ajuste da empresa em ambientes de transformações”. Pesquisa realizada com executivos pela McKinsey Company em 2008 (Keller & Aiken, 2009) aponta que apenas 30% dos processos de mudanças cumpriram seu papel. Diante de muitas dificuldades e perdas significativas de recursos financeiros, há a necessidade de verificar a necessidade de entender como as organizações processam as mudanças, procurando identificar fatores que levam ao sucesso e aqueles que podem levá-las ao insucesso.

No tocante à mudança de processos administrativos, uma estratégia comumente usada é a implantação de centros de serviços compartilhados (CSCs). Uma pesquisa da revista *Fortune*, relatou que os CSCs são usados por 90% das 100 maiores empresas do mundo. No Brasil, essa estratégia iniciou na década de 90, aumentando significativamente em 2008 com a crise econômica, quando as companhias procuraram soluções para se manterem competitivas no mercado. Hoje são mais de 200 CSCs no Brasil, sendo a maior parte na região sudeste, principalmente no Estado de São Paulo (Revista Melhor, 2018). Apesar das mudanças serem constantes e necessárias,

seu nível de sucesso ainda é pequeno. Lakshmi e Kumar (2016) apontam que o sucesso da implementação de CSCs ainda é elusivo, ou seja, apresenta falhas no processo, deixando a desejar em seus resultados.

Logo, a relevância do tema se faz evidente diante do cenário atual das organizações, onde empresas têm procurado investir em mudanças para aumentar a sua competitividade. A implementação dos CSC nas organizações pode ser uma alternativa eficiente e ideal em solucionar melhorias na qualidade de serviços e na redução dos custos (Guerreiro & Soavinsky, 2013). Neste contexto, o objetivo principal deste artigo é relatar o processo de gestão de mudanças na implementação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) em uma empresa do setor de petróleo. Adicionalmente, CSC são geralmente implantados em atividades de staff e o caso analisado se passou dentro da estrutura de “chão de fábrica”, ou seja, na centralização de diversos serviços de suporte de plantas de distribuição de combustíveis da empresa principal. Nas pesquisas preliminares destes autores, não foi encontrada literatura a respeito de CSCs em plantas industriais em língua portuguesa. A motivação desta pesquisa foi a possibilidade de estudar a implementação de um CSC de maneira adequada analisando a gestão de mudanças como ferramenta de sucesso para o projeto dentro de uma planta industrial. A singela contribuição deste artigo para a discussão acadêmica, com um estudo de caso único, vem ao encontro da afirmativa de Todnem By (2005) que atesta a necessidade de mais evidência empírica sobre o tema Gestão de Mudança, frente à uma literatura conceitual crescente e com poucos dados de implantação, frente à uma taxa de insucesso de 70% de programas de Gestão de Mudanças.

## 2 Referencial teórico

Segundo Todnem By (2005) “Gestão da mudança tem sido definido como ‘o processo de continuamente renovar a direção, estrutura e capacitações de uma organização para servir às necessidades sempre mutáveis, internas e externas, de consumidores.’” (tradução livre) Basil e Cook (1974) consideram que os elementos principais da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.

Para esses autores, a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas. Ruas (2001) afirma que toda a organização que busca se tornar competitiva no mercado global deve, necessariamente, direcionar a atenção às novas formas de gestão.

## 2.1 Processo de mudança organizacional

É importante a empresa analisar o mercado em que atua, seu padrão de inovação e mudança e avaliar o que os seus concorrentes e parceiros diretos têm feito para melhorias de suas empresas (Marques, 2015). Através desses conhecimentos internos e externos, a organização passa a ter mais informação para planejar mudanças, buscando atender as expectativas dos funcionários e clientes. O processo de mudança organizacional é compreendido como uma adequação às exigências do mercado causadas pela influência do ambiente interno e/ou do ambiente externo. Devido ao atual dinamismo em que as empresas se inserem, as alterações que antes eram acontecimentos ocasionais, passaram a se tornar algo rotineiro. Essas alterações têm muita relevância no mundo corporativo e estimula a implantação de novos projetos e a capacitação profissional (Setting, 2014).

Toda mudança está ligada a um projeto, sendo este necessário investir na criação de um plano para gestão da mudança de forma consistente, em conformidade com os objetivos estratégicos da empresa e da gestão do projeto (Bogéa, 2017). Para Marques (2015), a mudança pode ser planejada ou não, e tem como objetivo buscar sempre a satisfação do cliente, a superioridade competitiva, a geração de lucros e a perduração da empresa ao longo do tempo. Kanter, Stein e Jick (1992) acreditam que as mudanças devem basear-se nas tradições e nos pontos fortes da organização. Segundo os autores, o que ocorre é apenas um esforço para conduzir algumas inovações que sejam apropriadas ao estágio de vida e ao momento da empresa. Portanto, a estruturação da mudança requer uma cuidadosa avaliação do passado da organização e a verificação da existência de relações de confiança e cooperação que suportem o processo. Dubrin (2003) apresenta o modelo Descongelamento – Mudança – Recongelamento, muito usado pelos gerentes para auxiliar na realização das

mudanças construtivas, baseado no trabalho do psicólogo Kurt Lewin que apresentou uma análise em três fases do processo de mudança. O modelo de Lewin é chamado de abordagem planejada, criticado por autores em detrimento de uma “abordagem emergente” que lidaria melhor com as “deficiências” da abordagem prescritiva de Lewin. (Bamford & Forrester, 2003) O modelo de Lewin se sintetiza como:

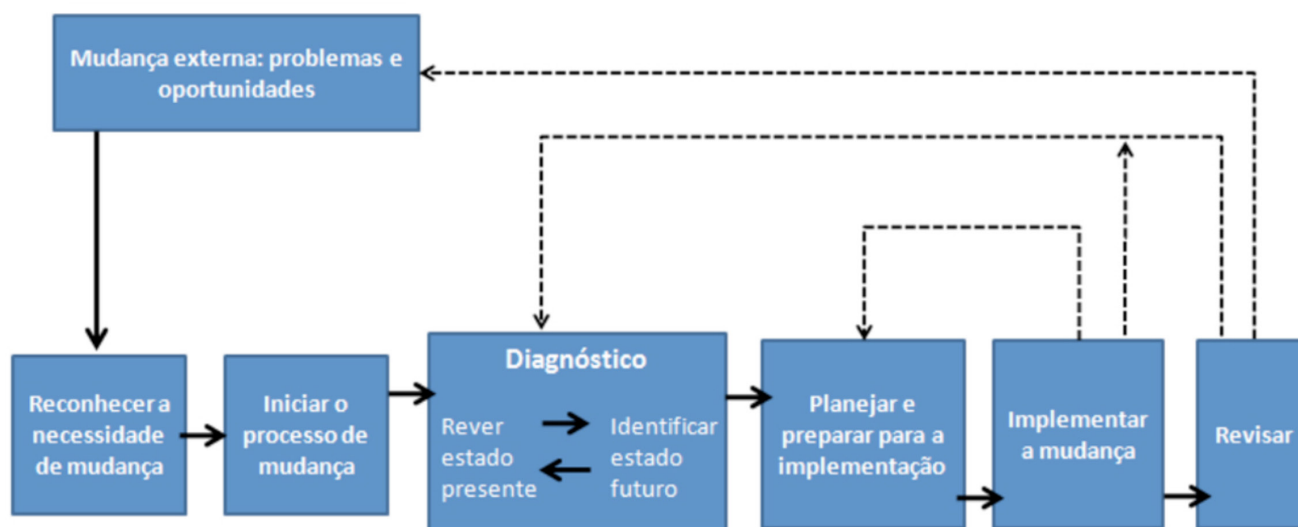
**Descongelamento:** Processo que envolve a redução ou eliminação das resistências à mudança. Os empregados devem, em primeiro lugar, lidar com seus sentimentos a respeito de abandonar aquilo que é velho para que assim a mudança seja implementada de forma eficaz. Nesse processo, o *status quo* é questionado e posto em xeque.

**Mudança:** A situação anterior é modificada pelo processo de aprendizagem e descobertas de novas atitudes, valores e comportamentos. Nesta etapa ocorre a identificação (percepção da eficácia da nova mudança atitude e a aceitação pelo indivíduo) e a internalização (a atitude passa a ser parte do padrão normal de comportamento). Trata-se do caminho para a mudança efetiva.

**Recongelamento:** Processo onde a mudança atinge seu objetivo. Ocorre a estabilização da mudança, incorporando definitivamente às novas idéias e práticas. Consiste na incorporação do padrão aprendido a prática atual que passam a fazer parte do comportamento do indivíduo, ou seja, na consolidação em novo estado.

Muitas das vezes, a mudança é gerenciada de forma menos eficiente do que realmente poderia ser, ou seja, algumas organizações não levam em consideração alguns dos aspectos relevantes ao processo de mudança (Hayes, 2002 como citado em Sellmann & Marcondes, 2010). Portanto, na busca pelo aumento da eficiência empresarial, Hayes (2002) apresenta os seis passos que considera essenciais em um processo de mudança organizacional, conforme descritos na Figura 1.

O primeiro passo consiste no reconhecimento da necessidade de mudança, identificando um evento externo



**Figura 1: Seis passos no processo de mudança**

Fonte: Hayes (2002 como citado em Sellmann & Marcondes, 2010)

ou circunstâncias internas que acabam exigindo algum tipo de mudança (Adizes, 1995; Kirkbridge, 1998; Stickland, 1998; Anderson & Anderson, 2001). O segundo passo é o início do processo de mudança, onde há a tradução da necessidade em um desejo de mudança. Nesse passo define quem irá gerenciá-lo para estabelecer um relacionamento de confiança efetivo e também é feita uma revisão ou um estudo de viabilidade (Stickland, 1998; Hoag, Ritschard & Cooper, 2002). O terceiro passo implica no diagnóstico, analisando a situação existente e identificando a situação futura, ou seja, o objetivo a ser alcançado com a mudança (Stickland, 1998; Anderson & Anderson, 2001; Sims & Sims, 2002; Senge, 2001). Essa revisão permite ajudar a identificar a mudança por meio de um diagnóstico da causa do problema, identificando a existência de deficiências e apontando as oportunidades. Esse passo auxilia na definição da situação futura almejada pela empresa.

O quarto passo consiste na preparação e no planejamento para implementar a mudança, através da construção de planos de ação com o objetivo de retirar a organização da situação atual para um estado futuro, realizando-se a mudança proposta (Sellmann & Marcondes, 2010). O quinto passo é a implementação da mudança, com a execução do plano de ação elaborado no passo anterior. É necessário o monitoramento e controle constantes para assegurar que a mudança esteja ocorrendo conforme planejada (Adizes, 1995; Kirkbridge, 1998; Stickland,

1998; Anderson & Anderson, 2001; Sims & Sims, 2002; Hoag, Ritschard & Cooper, 2002; Senge, 2001). No sexto e último passo, ocorre uma revisão dos resultados obtidos na implementação e a consolidação da situação futura por meio de sistemas de recompensas e *feedback* (Adizes, 1995; Kotter, 1999, 2000, 2001; Anderson & Anderson, 2001; Sims & Sims, 2002).

Kotter (1996) aponta que são necessários oito passos para a implementação efetiva de um processo de mudança. Para o autor, as mudanças de sucesso de qualquer magnitude passam por esses oito passos, demonstrado na tabela 1. O autor acredita que pular, mesmo que somente um dos passos, ou afastar da ordem proposta sem uma base sólida pode gerar dificuldades para aquele que se encarrega de conduzir o processo de mudança. De Amorim e Teles (2013) constatam, na literatura, a importância de planejar corretamente os passos de um projeto de implementação de sistemas de informação a fim de vencer as resistências de colaboradores e Ceribeli e Merlo (2013) demonstram, comparando dois estudos de casos, um bem-sucedido e um mal-sucedido, a relevância de seguir os passos propostos na literatura para a Gestão de Mudanças.

A mudança pode proporcionar significativas alterações na forma de pensar dos indivíduos, sendo assim é possível afirmar que o seu foco é o desenvolvimento individual, pois é através deste que o desempenho organizacional pode ser alcançado (Souza & Teixeira, 2016).

Existem quatro principais tipos de mudanças organizacionais adotadas pelas empresas, conforme descrito na Tabela 2 (Dunphy & Stacey, 1993; Burnes, 1996; Marques, 2017).

**Tabela 1: Oito passos para liderar uma mudança**

Estabelecer Senso de Urgência	Identificar e analisar crises, ameaças e oportunidades. É preciso examinar o mercado e as realidades competitivas.
Formar Aliança de Orientação	Reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança, trabalhando em equipe.
Criar uma visão	Criar uma visão para ajudar a direcionar os esforços de mudança. Desenvolver estratégias para atingir esses objetivos.
Comunicar a visão	Utilizar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias. O grupo responsável pela liderança do processo precisa modelar o comportamento esperado os funcionários.
Investir em Empowerment	Eliminar os obstáculos. Modificar os sistemas de estrutura que obstruem a visão de mudança. É preciso encorajar os funcionários a assumirem riscos e estimular idéias, atividades e ações não tradicionais.
Vitórias de curto prazo	Planejar visões de ganho ou melhorias de performance. Reconhecer visivelmente e recompensar as pessoas que tornaram esses ganhos possíveis.
Consolidar melhorias	A melhoria deve ser reconhecida para que as mudanças sejam implementadas na estrutura da empresa. É preciso estimular novas mudanças e comportamentos para que estejam alinhados às iniciativas que já foram implementadas.
Ancorar as mudanças	Incorporar essas mudanças na cultura, valores e políticas da empresa.

Fonte: Adaptado de Kotter (1996).

## 2.2 Resistências às mudanças

Apesar dos processos de mudanças serem um fator necessário e importante, em certas ocasiões estas não são aceitas de forma tranquila e com naturalidade, causando certa resistência. “Uma das maiores descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas é que as organizações e seus membros resistem à mudança” (Robbins, 2005, p. 425). Bortolotti, Souza e Andrade (2012) afirmam que

**Tabela 2: Tipos de mudanças organizacionais**

Tipos de mudança	Conceito e Finalidade	Exemplos de mudanças
Incremental	Mudança que acrescenta ou agrega algo, normalmente alguma melhoria nos processos ou na estrutura organizacional.	Implantação de novas rotinas; Implantação de novos projetos; Controle de ponto; Implementação de novos sistemas.
Transformacional	Mudança focada na transformação. Esta mudança não acrescenta nada, porém modifica e transforma o ambiente, a estrutura, os processos e até mesmo as pessoas ou profissionais.	Organização dos profissionais e departamentos por meio do desligamento de alguns colaboradores da empresa ou a transferência de cargo ou posição desses colaboradores; Novas contratações de funcionários.
Evolucionária	É adotada a partir de um objetivo específico bem determinado.	Definir novos objetivos; metas ou até mesmo a realização de um novo projeto.
Revolucionária	Mudança com a finalidade de promover uma grande revolução e transformação na empresa, podendo impactar não só os colaboradores como também o mercado, concorrentes e clientes.	Recolocação de uma empresa no mercado.

Fonte: Marques, 2017

a mudança provoca resistência, em razão do medo do desconhecido. Quando as pessoas se deparam com a necessidade de mudança, sofrem um processo de reação, principalmente quando a mudança vem acompanhada de um sentimento que ameaça situações onde o indivíduo se sente seguro. Portanto, para estar em condição de antecipar a resistência, é essencial conhecer os fatores de riscos e em especial as causas da resistência. As mudanças podem estar frequentemente ligadas às causas individuais, globais, estruturais e conjunturais ou coletivas (CCM, 2017).



As causas individuais resultam na alteração ambiental do indivíduo, provocando ansiedade devido à alteração na rotina (tempo, emocional, comportamental, espaço) e em seu trabalho, na evolução no emprego. As causas estruturais e conjunturais representam o tecido cultural da organização, ou seja, as condições do trabalho na empresa (horários, rotina) e a organização funcional da empresa (estrutura por escritório, organização piramidal, etc.). Já as causas coletivas são quando os colaboradores de uma organização compartilham valores comuns, a cultura da empresa e os direitos sociais adquiridos, podendo ser questionados pela modificação da organização da empresa. A condução da mudança deve ser feita considerando estes valores, aplicando um dispositivo de escuta que permite identificar os temores coletivos, e se for o caso, comunicar sobre a estabilidade dos valores adquiridos (CCM, 2017).

A resistência à mudança é um dos maiores desafios para alcançar o sucesso e o bom êxito dos processos em momentos de transformação na empresa. Para vencer essa resistência é fundamental o envolvimento e a participação de todos os colaboradores para se sentirem confiantes, seguros e motivados em comunicar sobre seus anseios e dúvidas, esclarecer dúvidas ou até mesmo apresentar novas ideias durante esse processo (Marques, 2018). Para Montes (2018), um dos processos mais importantes que garantem o sucesso do projeto é a realização do controle integrado de mudanças. Esse processo envolve as seguintes etapas:

1. Solicitação de mudança;
2. Revisão do impacto dos custos e benefícios causados pela mudança;
3. Aprovação;
4. Replanejamento contemplando a mudança;
5. Execução, controle e monitoramento;
6. Encerramento da entrega ou resultado contemplando a mudança.

A mudança se torna completa quando passa a fazer parte da cultura da organização, ou seja, dos valores aceitos pela organização e do comportamento dos seus membros. Portanto, uma mudança organizacional bem

sucedida é aquela que gera relevantes transformações nos valores e comportamentos dos membros da organização.

## 2.3 Centro de Serviços Compartilhados

O Centro de Serviços Compartilhados é um conceito que foi criado nos Estados Unidos na década de 1970 com o objetivo de trazer benefícios, especialmente para a área financeira. Esse conceito visa ser uma unidade de negócios que não sejam o *core business* da empresa, ou seja, são funções de suporte ao negócio (Tonon, 2017). Este é uma unidade semi-autônoma que concentra várias atividades de uma empresa, como administrativa, compras e RH, financeira, entre outras. A unidade possui uma estrutura gerencial com metodologia e processos padronizados (Stefanini, 2013). Segundo a pesquisa realizada pela Deloitte (2017), as áreas mais utilizadas pelas empresas para implantar o modelo centralizado são as áreas financeiras e de recursos humanos, seguido das áreas da tecnologia da informação e da área de logística e suprimentos que possuem uma boa representatividade quando a empresa decide mudar e optar pela utilização de Centros de Serviços Compartilhados, conforme demonstrado no gráfico 1 (Guerreiro & Soavinsky, 2013).

### AS PRINCIPAIS FUNÇÕES CONDUZIDAS POR CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS SÃO RELATIVAS A SETE ÁREAS



**Gráfico 1: As principais funções conduzidas por Centros de Serviços Compartilhados relativos a sete áreas**

Fonte: Guerreiro e Soavinsky (2013).

No Brasil, empresas como o Grupo Camargo Corrêa, Petrobras e Votorantim foram pioneiras, e hoje tal prática se consolida em organizações de grande porte e que atuam em diversos mercados, como por exemplo, Vale, Braskem, Odebrecht, Nestlé, Bradesco, Visa, HSBC entre outras (Lótfi, Castro & Gomes, 2014). O CSC centraliza a execução de diversas atividades meio em uma única unidade, e a sua implementação nas empresas é uma forma ideal de solucionar melhorias na qualidade de serviços, redução de custos, racionalização de processos e intensificação de controles (Varandas, 2014).

De acordo com a pesquisa “Centro de Serviços Compartilhados 2007”, realizada pela Deloitte, 89 empresas atuantes no Mercado brasileiro foram ouvidas, mostrando que as práticas e tendências neste modelo de gestão estão cada vez mais comum nas organizações. O item mais apontado foi a busca pela redução de custos para a implementação de um CSC (81% das empresas), seguido da melhoria dos processos (71%) e dos níveis de serviço (42%). Nota-se ainda que essa busca é muito forte, comparado a outros benefícios que o modelo possa trazer, conforme representado no gráfico 2 (CSC, sem data).

Segundo Schulman, Harmer e Lusk (2001), “[a]lém da centralização dos processos, a execução das atividades com excelência são de vital importância para que a empresa tenha resultados positivos”. Quando um serviço de alto nível é prestado pelo CSC, esta qualidade e produtividade deve se refletir para o cliente interno que pode concentrar suas ações nos clientes externos.

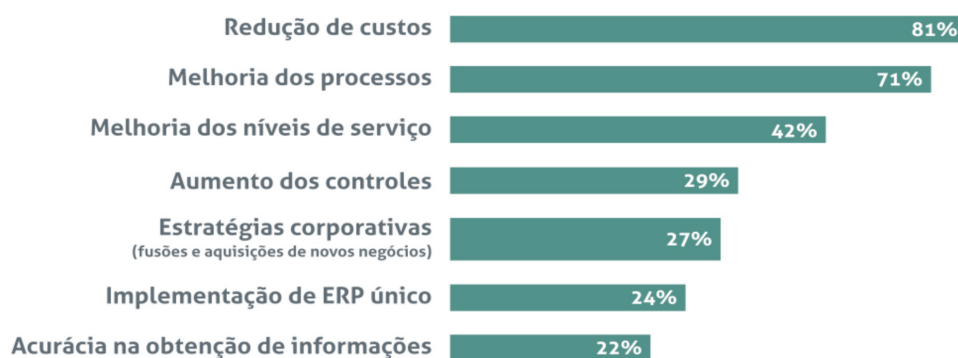
Isto demonstra a geração de valor para a empresa, que é compartilhada.

O processo de implantação de um CSC necessita seguir algumas etapas, com o início do diagnóstico das funções de apoio nas diversas unidades, com o objetivo de levantar alguns aspectos: os processos e a sua capacidade de entrega de resultados, volumes transacionais, estrutura organizacional, alçadas de decisão, recursos humanos e sistemas de informação. Através desse diagnóstico é que se permite modelar os pilares básicos para a sua implantação e a infraestrutura necessária. A integração dos sistemas operacionais e a automação dos processos são elementos fundamentais para interligar as operações entre as funções de apoio, criando-se um modelo cliente-fornecedor. (Tonon, 2017)

Normalmente as alterações nos processos são obrigados a sair da chamada “zona de conforto”, gerando resistência e por consequência modificam o clima organizacional. Affonso (2010, p. 15) declara que o ambiente do Centro de Serviços Compartilhados causa mudanças na forma de trabalhar, nos relacionamentos, controles e, principalmente, na rotina diária da organização. Os impactos podem variar conforme as áreas atingidas na reestruturação e com isso mudanças na cultura da organização. As reações dos colaboradores podem interferir nos processos, sendo de vital importância a necessidade de um modelo de governança específico. A gestão de recursos humanos deve atuar de forma clara nos objetivos da corporação, relacionado ao que se espera do colaborador e como o modelo

## Razões para implementar um CSC

(em % de empresas que assinalaram cada alternativa; respostas múltiplas)



Extrato de empresas que contam com pelo menos um CSC

### Gráfico 2: Razões para implementar um CSC

Fonte: CSC (sem data).

irá ser administrado pela empresa. Além de uma mudança cultural, os funcionários de áreas cujos serviços vão migrar para o CSC, ainda precisam conviver com a possibilidade de transferência para outras áreas, ou até mesmo de deixarem a empresa, pois é comum ter demissões. As demissões ocorrem na medida em que a eficiência da organização está aumentando. Porém, durante o processo, é necessário ter uma visão clara para evitar isso, identificando quais pessoas devem permanecer para que o conhecimento da empresa seja mantido. Os especialistas aconselham a criação de um grupo de *Change Management* (gestão de mudanças) como forma de administrar esse turbilhão de mudanças nos processos e na cultura de empresas que adotam os CSC. Esse grupo se encarregará de registrar a percepção da empresa diante da mudança, as resistências, os profissionais que tem poder, os formadores de opiniões, identificando problemas e buscando soluções. Se for bem realizado, este grupo será responsável por melhorias permanentemente e aprimoramento contínuo dos processos (Guerreiro & Soavinsky, 2013).

### 3 Procedimentos metodológicos

Segundo Gil (2002, p. 44), “[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para Gil, a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (2002, p. 45). Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu a respeito do tema de pesquisa. Tais vantagens revelam o compromisso da qualidade da pesquisa. Assim, além do levantamento das pesquisas referentes ao tema estudado, a pesquisa bibliográfica permite ainda o aprofundamento teórico que norteia a pesquisa. A pesquisa qualitativa usou o levantamento bibliográfico a fim de compor um questionário de entrevista para um estudo descritivo de caso e o objetivo específico deste estudo foi relatar processo de gestão de mudanças e as melhorias proporcionadas pela implementação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) em uma empresa brasileira do setor de óleo e gás, por meio de um projeto de criação da área da central

de operações na planta de distribuição de combustíveis. Foram analisadas teses, periódicos, dissertações, livros, revistas e sites eletrônicos utilizando palavras-chave como: “importância da gestão de mudanças nas organizações”, “mudança organizacional”, “implementação do CSC” e “resistência às mudanças”.

O principal método desta pesquisa é o estudo de caso. Gil (2002, p. 54) declara que “... o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudos de natureza exploratória, porém atualmente é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real”, ideal para “preservar o caráter unitário do objeto estudado” e “...descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação”. Segundo Yin (2001), o estudo de caso também permite a observação direta e entrevista sistemática. Este seria, então, adequado ao estudo de eventos contemporâneos, permitindo a relação com uma variedade mais ampla de evidências. O procedimento adotado para a coleta de dados foi por meio de uma entrevista à distância com o coordenador que atuou no projeto do Centro de Serviço Compartilhado e levantamento documental do projeto com todas as informações e fatos ocorridos sobre a implantação na área central de operações. Os dados da entrevista foram levantados por meio de um questionário em tabelas contendo 27 perguntas abertas sobre esse processo de mudança. Os dados da entrevista foram levantados por meio de um questionário em tabelas contendo 27 perguntas abertas sobre esse processo de mudança. As questões enviadas ao respondente estão sintetizadas na tabela 3. De posse das informações, foi feita uma análise comparativa a fim de avaliar e comparar a aderência das ações desenvolvidas aos principais elementos e conceitos de gestão de mudanças e Centro de Serviços Compartilhados identificados na documentação do projeto e na revisão de literatura. Os resultados coletados são analisados item a item na parte 4, comparando o caso com os achados na literatura.

### 4 Análise e discussão dos resultados

A empresa escolhida para a análise é do ramo de distribuição de combustíveis com 80 anos de atuação no



Tabela 3: Questionário

Tópicos	# Questão	Questão (texto)	Fonte
Análise prévia da empresa e seus históricos com mudanças	1	Foi feita uma avaliação cuidadosa do passado da organização e a verificação da existência de relações de confiança e cooperação que suportem o processo para a estruturação da mudança? Se sim, como foi feita essa avaliação?	Kanter, Stein e Jick (1992)
Levantamento para o planejamento da gestão de mudança	2	Como as atividades eram realizadas no modelo antigo antes do CSC?	Marques (2018)
	3	Qual(is) foi(ram) a(s) principal(is) motivação(ões) para a mudança do modelo antigo para o modelo atual de CSC?	Varandas (2014), CSC (sem data), Guerreiro e Soavinsky (2013), Ruas (2001), Setting (2014) e Marques (2015)
	4	Houve alguma comparação com outros players de mercado, concorrentes ou não, que motivaram a mudança para o modelo buscado?	Ruas (2001), Setting (2014) e Todnem By (2005)
	5	Como foi feito o diagnóstico para a implementação do CSC?	Tonon (2017)
	6	A empresa realizou investimentos na criação de um plano de gestão de mudanças para a implementação do CSC? Se sim, como foi?	Bógea (2017)
	7	Como foi realizada essa mudança (processo)?	Hayes (2002, apud Sellmann & Marcondes, 2010)
	8	A mudança foi baseada no ponto forte da organização? Se sim, quais pontos fortes?	Kanter Stein & Jick (1992)
Gerenciamento dos colaboradores no processo	9	Durante o processo, houve o engajamento de todos os colaboradores? Se sim como foi?	Marques (2018)
	10	Os colaboradores se sentiram confiantes e motivados com a mudança?	CCM (2017), De Amorim e Teles (2013) e Affonso (2010, p. 15)
	11	Houve resistências e/ou demissões oriundas da mudança? Se sim, como foi lidar com as resistências às mudanças?	CCM (2017), De Amorim e Teles (2013) e Affonso (2010, p. 15)
	12	Quais foram as causas das resistências?	CCM (2017), De Amorim & Teles (2013) e Affonso (2010, p. 15)
	13	Houve mudança da mentalidade dos colaboradores? Foi rápida e fácil ou lenta e difícil esta mudança?	CCM (2017), De Amorim & Teles (2013) e Affonso (2010, p. 15)
Gestão do processo de mudança	14	O que precisava ser mudado na empresa (conteúdo)?	Hayes (2002, como citado em SELLMANN & MARCONDES, 2010), Tonon (2017), Stefanini (2013) e Setting (2014).
	15	Como a empresa estabeleceu o Senso de Urgência?	Kotter (1996) e Ceribeli e Merlo (2013)
	16	Como foi a formação de uma aliança de orientação?	Kotter (1996) e Ceribeli e Merlo (2013)
	17	Como a empresa criou uma visão para a mudança?	Kotter (1996) e Ceribeli e Merlo (2013)
	18	Como a empresa investiu na comunicação de todos os colaboradores?	Kotter (1996) e Ceribeli e Merlo (2013)
Estratégia do patrocínio da mudança	19	Como a empresa investiu no empoderamento de toda a sua base para a mudança?	Kotter (1996) e Ceribeli e Merlo (2013)

Fonte: Os autores.

(continua...)

(...Continuação) Tabela 3: Questionário

Tópicos	# Questão	Questão (texto)	Fonte
Análise das estratégias de mudanças	20	Como foi a criação de metas de curto prazo pela empresa?	Kotter (1996) e Ceribeli e Merlo (2013)
	21	Como foi o processo de consolidação de melhorias?	Kotter (1996) e Ceribeli e Merlo (2013)
	22	Como a empresa tornou a mudança parte da cultura, valores e políticas da empresa?	Kotter (1996) e Ceribeli e Merlo (2013)
	23	A empresa criou um grupo de gestão de mudanças?	Guerreiro e Soavinsky (2013)
Etapas do processo de implantação da mudança na empresa	24	Houve a realização do controle integrado de mudanças para garantir seu sucesso? Se sim, descrever as 6 etapas desse processo.	Montes (2018)
Análise comparativa dos resultados	25	Quais eram os outputs do modelo antigo?	Adizes (1995); Kirkbridge (1998); Stickland (1998); Anderson e Anderson (2001)
	26	Quais foram os resultados alcançados pelo modelo atual CSC?	CSC (2018)
	27	A qualidade e a produtividade do serviço com o CSC refletem no cliente externo, concentrando suas ações no cliente externo? Se sim, como?	Schulman, Harmer e Lusk (2001)

Fonte: Os autores.

mercado brasileiro, com histórico de inovação na prestação de serviços ao consumidor ganhando inúmeros prêmios e reconhecimento do mercado em entender o desejo do consumidor. Possui uma rede de revendedores em torno de 6.500 postos e um total de 50 bases próprias com diversos modais de suprimento como dutos (direto de refinarias), cabotagem, balsas tanques e caminhões tanque. Nesta rede de revenda, o cliente realiza seus pedidos através da web e central de atendimento. Essa central de atendimento foi alvo de uma gestão de mudança com a finalidade de melhorar o atendimento das entregas aos clientes com novas ferramentas e programas de roteirização de entregas. As atividades centralizadas foram a gestão do estoque de combustíveis, a programação de entrega aos clientes, a contratação de transportes e gestão dos fretes. Embora este caso seja único e pontual, não foi identificado nenhum outro caso na literatura nacional. O caso bem-sucedido desta implantação vai de encontro às críticas de autores como as relatadas em Bamford e Forrester (2003) apresentando evidência empírica que a abordagem prescritiva pode servir em casos específicos merecendo uma maior atenção pelos pesquisadores, tendo em vista que a busca de literatura aponta pouca importância dada pela

Academia. A presença de mais conteúdo de *practitioners* e artigos mais antigos, no momento da pesquisa bibliográfica, também sugere esta falta de interesse por continuar um assunto “antigo”.

#### 4.1 Análise prévia da empresa (Questão 1)

Segundo Kanter, Stein e Jick (1992) deve-se fazer uma avaliação cuidadosa do passado da organização e a verificação da existência de relações de confiança e cooperação que suportem o processo para a estruturação da mudança e explicar como foi feita essa avaliação. A empresa fez uma avaliação do que precisava mudar e planejou como seria essa mudança através de uma consultoria terceirizada e as metodologias de gerenciamento de projetos com base nas diretrizes do PMI. A organização não executou uma avaliação cuidadosa do seu passado para a estruturação da mudança como preconizam as metodologias de gestão de mudança. Uma hipótese para isto poderia estar na cultura da empresa e no modelo de chefia, com características top-down, sem questionamento nos níveis subalternos.

## 4.2 Levantamento anterior para o planejamento da gestão da mudança (Questão 2 a 8)

Marques (2018) descreve que as atividades anteriores à gestão de mudança devem ser mapeadas e analisadas para melhor entendimento sobre como poderiam ser melhoradas a fim de gerar benefícios (Questão 2). Segundo o levantamento, cada base ou escritório das plantas realizavam seu planejamento e execução da melhor forma que lhe atendia, sem padronização e, muitas das vezes, a otimização e o custo para a operação não era observado, trazendo perda de benefício para a empresa como um todo.

Para Varandas (2014), CSC (sem data), Guerreiro e Soavinsky (2013), Ruas (2001), Setting (2014) e Marques (2015) é importante a análise e a adequação às exigências do mercado, pois cada vez mais o ambiente corporativo encontra-se competitivo (Questão 3). A empresa procurou investir em uma alternativa eficiente para solucionar melhorias na qualidade dos seus serviços e também na redução de custos. A motivação para a centralização foi a busca pela otimização de seus processos administrativos e de transportes, custos, competitividade com seus players, definição dos melhores procedimentos internos e principalmente, manter para as bases de distribuição, a atividade fim do processo, ou seja, que as atividades da base fossem exclusivamente operacionais.

Ruas (2001), Setting (2014) Todnem By (2005) consideram importante a avaliação de seus concorrentes, pois, a partir dessa avaliação, com os conhecimentos internos e externos, é possível planejar mudanças que atendam às expectativas da empresa como um todo e dos seus clientes (Questão 4). Segundo o levantamento, a empresa realizou a comparação com os outros *players* de mercado, concluindo na sua pesquisa que os seus maiores concorrentes já se encontravam no modelo centralizado, apresentando grandes resultados.

Tonon (2017) considera importante a realização do diagnóstico das funções de apoio nas diversas unidades para o processo de implantação de um CSC. Esse diagnóstico permite que alguns aspectos importantes sejam levantados, possibilitando modelar os pilares básicos para a sua implementação e infraestrutura necessária (Questão 5). A empresa realizou o diagnóstico através

da contratação de uma consultoria de grande influência e experiência no mercado, que apresentou todas as ações e cronograma necessário para que o modelo centralizado fosse implantado na empresa.

Para Bógea (2017) toda a mudança está ligada a um projeto, sendo este necessário investir na criação de um plano de gestão de mudanças consistente e em conformidade com os objetivos estratégicos da empresa bem como a gestão do projeto (Questão 6). A empresa realizou investimentos na criação de um plano de gestão de mudanças, seguindo padrões da *Project Management Association* (PMI), para a implementação do CSC e a gestão de mudança ocorreu durante a realização do projeto pela própria equipe da empresa, com o auxílio e direcionamento da consultoria contratada.

Hayes (2002, como citado em Selmann & Marcondes, 2010) considera que a gestão de mudança se concentra em entender e executar o processo de mudança, ou seja, em “como” será realizada a mudança no que se diz respeito ao processo (Questão 7). De acordo com o levantamento documental, a empresa realizou diversas reuniões de entendimento com os responsáveis de cada área, bem como os executores das atividades. Através destes entendimentos, foi planejada a gestão de mudanças, como: qual o impacto da mudança, qual o melhor momento para fazer esta alteração, se a comunicação chegou para todos os envolvidos, se havia dúvidas sobre algum processo, etc.

Kanter, Sten e Jick (1992) acreditam que as mudanças devem basear-se nos pontos fortes da organização (Questão 8). De acordo com o levantamento documental, a mudança ocorrida na empresa foi baseada e motivada, principalmente, pela confiabilidade na informação centralizada em um único local e com todas as áreas juntas, agilidade na informação e também pela tendência do segmento. A mudança foi baseada nos principais processos a qual teriam ganhos para a operação.

Apesar de não serem pioneiros na instalação de CSC em empresas do mesmo ramo, a condição de ser um seguidor de estratégias permitiu uma análise mais rica de empresas do mesmo setor. Uma empresa de consultoria renomada não só deu credibilidade e relevância junto aos colaboradores, demonstrando o comprometimento da alta gestão com o processo, mas também suportando, na fase de levantamento de processos e planejamento das etapas,

a empresa com a experiência prévia de outros trabalhos executados, a fim de diminuir os riscos de projeto.

### 4.3 Gerenciamento dos colaboradores no processo (Questão 9 a 13)

Marques (2018) considera que para vencer a resistência à mudança é fundamental o engajamento de todos os colaboradores durante este processo com o objetivo de se sentirem confiantes, seguros, motivados e até mesmo de apresentar novas ideias durante esse processo (Questão 9). De acordo com os dados levantados, a empresa se preocupou nas etapas de orientação e engajamento de todos os funcionários. Cada gestor do comitê executivo disseminava as notícias e conquistas do projeto com suas equipes. Além disso, as equipes eram envolvidas nas discussões e construção do modelo futuro. Ao longo do projeto, a Assessoria de comunicação da empresa divulgava para todos os funcionários as etapas do projeto.

CCM (2017), De Amorim e Teles (2013) e Affonso (2010, p. 15) consideram que o sentimento de confiança e motivação são importantes para a redução das possíveis resistências que possam ocorrer durante o processo de mudança, aumentando as chances do projeto ser implementado com sucesso nas organizações. (Questões 10, 11, 12 e 13). De acordo com o levantamento feito na empresa, durante o projeto houve resistências, como por exemplo o medo de perder a atividade e a desconfiança de ocorrer uma redução de quadro, porém não chegou ao ponto de demissões. No início é normal que alguns funcionários apresentem certas resistências, não colaborando de forma esperada. No entanto, as resistências foram superadas ao longo do projeto, com o trabalho de apresentar os ganhos, os processos ficariam mais transparentes e os benefícios seriam imediatos. Houve a mudança na mentalidade dos colaboradores, onde em alguns casos foram muito fáceis e em outras lentas e difíceis, mas ambas superadas ao longo do projeto.

A organização se preocupou bastante com todos os colaboradores envolvidos no projeto, identificando as principais causas de resistências e investindo nas etapas de engajamento, comunicação e motivação para trazê-los para o projeto, eliminando às possíveis resistências que viriam a atrapalhar o andamento da mudança. Foi

importante a empresa mostrar para todos os colaboradores quais seriam os ganhos, superando assim quaisquer resistências que pudessem impactar de forma negativa as etapas do projeto.

### 4.4 Gestão do processo de mudança (Questão 14 a 18)

Hayes (2002, como citado em Selmann & Marcondes, 2010) considera que a gestão de mudança se concentra em entender e executar o processo de mudança, ou seja, “o que” precisa ser mudado no que se diz respeito ao conteúdo (Questão 14). Segundo os levantamentos, a empresa precisava organizar e principalmente uniformizar seus processos internos com o objetivo de capturar os ganhos possíveis e trazer os benefícios da centralização para a empresa, seja em custo ou em processos.

Kotter (1996) e Ceribeli & Merlo (2013) apontam que para a implementação efetiva da mudança são necessários seguir os oito passos, e que ao pular um dos passos ou até mesmo afastar da ordem proposta sem uma base sólida, poderia gerar dificuldades para aquele que se encarrega de conduzir o processo de mudança (Questões 15, 16, 17 e 18). Segundo o levantamento feito, a empresa seguiu adequadamente os oito passos, estabelecendo o Senso de Urgência, formando uma aliança de orientação, criando uma visão para a mudança e investindo na comunicação de todos os seus colaboradores. Foi criado um comitê executivo, com a participação da alta administração e dos principais gestores das áreas envolvidas: comercial, informática, operações, RH e controles internos. Com a construção de um cronograma detalhado de atividades, impactos e prazos, o projeto foi iniciado após a aprovação e avaliação junto ao comitê. O status do projeto era submetido a uma apresentação quinzenal e caso fosse necessário, comitês de urgência eram solicitados para a tomada de decisão. Estes comitês possuíam autonomia para realizar aprovações e/ou apontavam a necessidade de melhoria antes de alterar o processo interno. O objetivo do projeto, os motivos da mudança bem como os seus benefícios foram apresentados para a equipe por meio de reuniões, apresentando ganhos em cada etapa, diálogos abertos sobre problemas, causas e necessidades de mudanças a fim de mostrar quais seriam os benefícios que

essa centralização iria trazer para toda a equipe e empresa. Através dos comitês executivos, os comunicados eram aprovados e circulados pelas áreas, e aos envolvidos eram apresentados principalmente o cronograma de mudança e os indicadores de performance. A organização adotou a maioria das práticas de uma boa gestão de mudanças, se preocupando com cada etapa do projeto, desde o seu planejamento avaliando os riscos, os custos, os prazos e as resistências até sua execução, controle e monitoramento do projeto.

#### **4.5 Estratégia do patrocínio da mudança (Questão 19)**

Kotter (1996) e Ceribeli e Merlo (2013) apontam que para a implementação efetiva da mudança são necessários seguir os oito passos. Segundo o levantamento feito, a empresa investiu no empoderamento de toda a sua base. O comitê executivo foi formado através de indicações de nomes e cargos realizados pela Diretoria, ou seja, os gerentes que representavam as áreas possuíam também a responsabilidade de manter toda a sua equipe atualizada sobre as etapas do processo e das mudanças realizadas. Além de ser responsável pela tomada de decisão, eram interlocutores ativos e porta voz para toda a equipe. A criação do comitê executivo permitiu que todas as áreas envolvidas trabalhassem em conjunto para um único objetivo e a indicação pela diretoria criou um sentimento de suporte e denotou o patrocínio declarado, dando ênfase na relevância do projeto.

#### **4.6 Análise das estratégias de mudanças (questão 20 a 23)**

Kotter (1996) e Ceribeli e Merlo (2013) apontam que para a implementação efetiva da mudança são necessários seguir os oito passos (Questões 20, 21 e 22). Segundo o levantamento feito, a empresa não investiu inicialmente na criação de metas de curto prazo, porém se preocupou com consolidação de melhorias e das mudanças, tornando parte da cultura, valores e políticas da empresa. Embora a empresa não tenha focado na criação de metas de curto prazo, esse fato não foi decisivo durante a mudança, pois

não impediu que o projeto andasse de forma satisfatória. A empresa se preocupou com a consolidação de melhorias e com a incorporação da mudança na sua cultura organizacional, seus valores e suas políticas.

Para Guerreiro e Soavinsky (2013), os especialistas aconselham a criação de um grupo de gestão de mudanças como forma de administrar um turbilhão de mudanças nos processos e na cultura de empresas que adotam os CSCs. De acordo com o levantamento, o mesmo comitê executivo reportava as percepções das mudanças.

#### **4.7 Etapas do processo de implantação da mudança na empresa (Questão 24)**

Para Montes (2018) a realização do controle integrado de mudanças é um dos processos mais importantes que garantem o sucesso do projeto (Questão 24). Segundo o levantamento, houve a realização do controle integrado de mudanças na empresa e as 6 etapas desse processo foram: formulário de gestão de mudanças, apresentando a todos o que seria alterado; avaliação prazos, custos, riscos da mudança; formação do comitê para aprovação ou mudança do escopo; alteração de prazos quando necessário; toda a empresa e principalmente alta direção, sendo informados “formalmente” sobre as mudanças e impactos e a realização da mudança. Foi fundamental a realização do controle integrado da mudança, que permitiu um bom planejamento e execução do projeto.

#### **4.8 Análise comparativa dos resultados (Questão 25 a 27)**

Para Adizes (1995); Kirkbridge (1998); Stickland (1998) e Anderson e Anderson (2001), o primeiro passo consiste no reconhecimento da mudança, identificando um evento externo ou circunstâncias internas que acabam exigindo algum tipo de mudança (Questão 25). Segundo o levantamento, os outputs do modelo antigo eram: processos definidos porém nem sempre atendidos; atendimento a necessidade da filial e não a empresa como um todo; tomada de decisão olhando apenas sua filial e não o todo; baixa avaliação sobre os impactos e a falta de informação na sede da situação dos locais.



CSC (sem data) aponta as razões das empresas em implementar o CSC, como por exemplo a redução de custos, melhoria dos processos, melhoria dos níveis de serviços, entre outros (Questão 26). De acordo com o levantamento, a empresa alcançou grandes resultados como: agilidade nos processos internos; maior integração/sinergia das áreas; soluções rápidas de problema; tomadas de decisão com maior assertividade e agilidade; redução de custos; melhores margens e integrações com outros projetos internos.

Schulman, Harmer e Lusk (2001) consideram que quando um serviço de alto nível é prestado pelo CSC, a qualidade e a produtividade do serviço devem refletir no cliente externo, concentrando suas ações no cliente interno, demonstrando a geração de valor para a empresa que é compartilhada (Questão 27). Segundo o levantamento, a qualidade e a produtividade refletem no cliente externo, como a agilidade no processo de entrega e gestão de estoque, soluções rápidas de problemas, tomadas de decisão com maior assertividade e ágeis, etc.

A implementação do CSC na empresa proporcionou diversas melhorias comparado com o modelo antigo de operação, refletindo não só no nível de desempenho das atividades realizadas, na qualidade e produtividade do seu serviço, como também nos seus clientes externos. Essa mudança permitiu que a empresa melhorasse seus custos e processos, tornando-se uma empresa capaz de competir no mercado em igualdade com outras empresas concorrentes que já possuem essa centralização de atividades.

#### 4.9 Reflexões sobre o caso

Em síntese, a implementação de um CSC na empresa estudada, utilizando processos de Gestão de Mudanças, para implementação do projeto, foi muito bem-sucedida, vencendo as barreiras emocionais dos colaboradores, utilizando as corretas ferramentas preconizadas pela literatura e alcançando os resultados desejados. Um ponto digno de nota é que o CSC foi implementado em uma refinaria, e não em um escritório ou matriz de uma *holding* corporativa. Esta diferença de ambientes organizacionais deve ser um ponto de reflexão, pois os CSCs, mais comumente implantados em escritórios e matrizes corporativas, estão “descendo” ao chão de fábrica, fruto

de processos de enxugamento na estrutura e delegação de mais responsabilidades aos funcionários da base da pirâmide.

Uma hipótese destes autores, é que a diferença de perfil de profissionais operacionais (*blue collar*) comparado com profissionais de escritório (*White collar*) pode ser o motivo da gestão de mudanças ter sido sem grandes turbulências, em contraponto com o que a literatura da abordagem emergente, descrita por Todnem By (2005), apresenta. De fato, a análise cuidadosa do passado da empresa, única fase não executada no projeto, não fez diferença ao processo de implementação. Nesta fase se levanta o histórico de sucesso em projetos na empresa na busca de indícios de resistência dos colaboradores. Isto sugere que esta diferença entre trabalhar com colaboradores operacionais, de tarefas mais repetitivas e menos necessidade de decisão, e menos propensos a discussão e resistência, e colaboradores em nível gerencial médio, pressionados por tomar decisões e assumir responsabilidades pelas mesmas, seja uma variável importante de análise. Os autores acreditam que o relato deste caso dê suporte para que os estudos acadêmicos busquem mais casos reais de gestão de mudança, seja na implementação de CSCs, ou mesmo de outras estratégias a fim de enriquecer a discussão ainda não fechada na abordagem planejada de gestão de mudanças.

## 5 Conclusões

Este artigo trouxe em um estudo de caso realizado em uma empresa brasileira do ramo de distribuição de combustíveis que implementou um Centro de Serviços Compartilhados visando obter benefícios em suas atividades, seja em custos ou em processos. O estudo de caso foi desenvolvido a fim de analisar e comparar o processo de gestão de mudança utilizado pela organização para implantar um CSC frente a diversas estratégias disponíveis na literatura, como Kotter (1996), Guerreiro e Soavinsky (2013), Tonon (2017), Marques (2018), De Amorim e Teles (2013), Montes (2018), Affonso (2010, p. 15), Todnem By (2005), entre outros.

Como resultado, verificou-se que a empresa realizou uma gestão adequada da mudança por meio de um bom planejamento com cronograma detalhado do escopo do

projeto, análises de riscos, custos e prazos e o envolvimento de todos os colaboradores durante o processo da mudança, sendo fundamental o investimento por parte da organização nas etapas de engajamento, motivação, comunicação e na tentativa de eliminar quaisquer resistências que viriam a por o projeto em xeque, levando ao seu insucesso.

Todavia, vale a ressalva que por ser um estudo de caso único e por sua especificidade, os resultados não podem ser generalizados para outras empresas, logo outros estudos semelhantes reforçariam o que este sugere. A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados alcançados (Yin, 2001). Conclui-se, portanto, que o caso da empresa estudada apresenta indícios de que o uso das técnicas presentes na literatura e as boas práticas de gerenciamento de mudanças possa ser um fator de sucesso para projetos de implementação de CSCs, contribuindo empiricamente para a abordagem planejada de Gestão de Mudanças, e sugerindo que mais estudos de implantações planejadas possam trazer mais luz às discussões. A principal contribuição deste artigo é a descrição de um processo que, embora comum em *Back office*, não tem muitos estudos de chão de fábrica ou em outros tipos de plantas industriais, sendo este estudo de caso uma pequena mas relevante contribuição para a literatura.

O presente estudo ressalta a importância do gerenciamento de mudanças nas empresas, podendo servir de modelo para diversas organizações que precisem gerenciar mudanças. Como continuidade para futuras pesquisas, sugere-se aprofundar mais na busca de fatores de sucesso de gestão de mudança em implementações de Centros de Serviços Compartilhados em empresas brasileiras. Mais estudos de casos de Gestão de Mudanças na abordagem planejada pode trazer mais subsídios à discussão e debate sobre o assunto.

## Referências

- Adizes, I. (1995). *Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade*. (2ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Affonso, H. J. (2010). Centro de Serviços Compartilhados (CSC): Impactos na implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado. *Revista de Projetos, Dissertações e Teses em Administração da Universidade FUMEC*, 5(1), 13-204.
- Anderson, D., & Anderson, L. S. (2001). *Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bamford, D. R. and Forrester, P. L. (2003) 'Managing planned and emergent change within an operations management environment', *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), pp. 546–564.
- Basil, D. C., & Cook, C. W. (1974). *The management of change*. Maidenhead, McGraw-Hill, 243 p.
- Bogéa, G. (2017). A importância da gestão de mudança nas organizações. Recuperado em 10 junho, 2018, de <http://www.oggirh.com.br/br/articles/a-importancia-da-gestao-de-mudanca-nas-organizacoes>.
- Bortolotti, S. L.V., Souza, R. A., & Andrade, D. F. (2012). Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET, 2-16. Recuperado em 5 junho, 2018, de [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/263\\_263\\_Artigo\\_Resistencia\\_a\\_mudanca\\_SEGET.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/263_263_Artigo_Resistencia_a_mudanca_SEGET.pdf).
- Burnes, B. (1996) 'No such thing as . . . a "one best way" to manage organizational change', *Management Decision*, 34(10), pp. 11–18.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework*. New York: Addison-Wesley Publishing Beckhard.
- CCM. (2017). Resistência à mudança organizacional. Recuperado em 13 junho, 2018, de <https://br.CCM.net/contents/94-resistencia-a-mudanca-organizacional>.
- Ceribeli, H. B., & Merlo, E. M. (2013). Mudança organizacional: um estudo multicaseos. *Revista Pensamento contemporâneo em administração*, 7(2), 134-154.
- CSC. (sem data). Você sabia?. Recuperado em 20 de junho, 2018, de <http://CSCOnline.com.br/midia/voce-sabia.html>.
- de Amorim, M. R. L. de., & Teles, B. A. W. (2013). Superando dificuldades na implantação dos sistemas de informação nas organizações. *Revista Foco*, 6(1), 31-45.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Dunphy, D. and Stace, D. (1993) 'The strategic management of corporate change', *Human Relations*, 46(8), pp. 905–920.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (Cap. 4, pp. 44-54). São Paulo: Atlas.
- Guerreiro, R. V., & Soavinsky, E. R. W. (2013). A utilização de centros de serviços compartilhados como estratégia competitiva. *Administração de Empresas em Revista*, 12(13), p. 137-152.
- Hayes, J. (2002). *The Theory and practice of change management*. New York: Palgrave.
- Hoag, B. G., Ritschard, H.V., & Cooper, C. L. (2002). Obstacles to effective organization change: the underlying reasons. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 1, pp. 6-15.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: The Free Press.
- Keller, S., & Aiken, C. (2009). The inconvenient truth about change management. *Mckinsey Quarterly*, Chicago, Mckinsey & Company.
- Kirkbridge, P. (1998). Gerir mudança. In: STACEY, R. Pensamento estratégico e gestão da mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional. Lisboa: Dom Quixote.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1999). Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação. In: MUDANÇA: Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotter, J. P. (2000). *Liderando mudança* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kotter, J. P. (2001). Oito erros fatais. In: JÚLIO, Carlos A. Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha.
- Lakshmi, M. N., & Kumar, T. V. (2016). Effective Shared Services Change Management–Critical Success Factors. Recuperado em 22 novembro, 2018, de [https://www.serialsjournals.com/articles.php?volumesno\\_id=1133&journals\\_id=268&volumes\\_id=848&fbclid=IwAR0xkm6Bx30xslwceHn3QCNJfPH721tW9MNIJuWhwLHfXLAGmuBQ3GGWPn0](https://www.serialsjournals.com/articles.php?volumesno_id=1133&journals_id=268&volumes_id=848&fbclid=IwAR0xkm6Bx30xslwceHn3QCNJfPH721tW9MNIJuWhwLHfXLAGmuBQ3GGWPn0).
- Lófti, S., Castro, M. C., & Gomes, V. V. (2014). Centro de serviços compartilhados: principais conceitos e práticas. *FDC Executive*, p. 2-4. Recuperado em 19 junho, 2018, de <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/FDC%20Executive/2014/FE1404.pdf>.
- Marques, J. R. (2015). Qual o conceito e os tipos de mudanças organizacionais. Recuperado em 15 agosto, 2018, de <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qual-conceito-tipos-mudancas-organizacionais/>.
- Marques, J. R. (2017). Tipos de mudança organizacional mais praticados nas empresas. Recuperado em 10 junho, 2018, de <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/tipos-de-mudanca-organizacional-mais-praticados-nas-empresas/>.
- Marques, J. R. (2018). Gestão da mudança em organizações. Recuperado em 15 agosto, 2018, de <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-mudanca-organizacoes/>.
- Montes, E. (2018). Realizar o controle de mudanças. Recuperado em 13 junho, 2018, de <https://escritoriodeprojetos.com.br/realizar-o-controle-integrado-de-mudancas>.
- Revista melhor. (2018). 4 razões para implementar um centro de serviço compartilhado na empresa. Recuperado em 13 agosto, 2018, de <http://revistamelhor.com.br/4-razoes-para-implantar-um-centro-de-servico-compartilhado-na-empresa/>.
- Robbins, S. P. (2005). 1943 – Comportamento organizacional (11ª edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: Fleury, M. T. e Oliveira Jr., M. de M. (orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Schulman, D., Harmer, M., & Lusk, J. (2001). *Shared Services: agregando valor às unidades de negócios*. São Paulo: MAKRON Books.
- Sellmann, M. C. Z., & Marcondes, R. C. (2010). Change management in dynamic environments: a study in the telecommunications industry. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(4), 753-781
- Senge, P. (2001). As cinco disciplina. In: JÚLIO, Carlos A. Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha.
- Setting. (2014). O processo de mudança organizacional. Recuperado em 10 junho, 2018, de <https://www.setting.com.br/blog/processos/processo-mudanca-organizacional/>.
- Sims, S. J., & Sims, R. (2002). Employee involvement is still the key to successfully managing change. In: SIMS, Ronald R. *Changing the way we manage change*. Westport: Quorum Books.

- Souza, P. T. S. de., & Teixeira, M. C. (2016, setembro). Resistência à mudança como fator restritivo ao desenvolvimento organizacional – Estudo de caso de um laboratório de análises clínicas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 1. Vol. 8. pp. 107-143.
- Stickland, F. (1998). *Dynamics of change, the: insights into organizational transition from the natural world*. London: Rutledge.
- Stefanini. (2013). Centro de serviços compartilhados e suas vantagens. Recuperado em 19 junho, 2018, de <https://stefanini.com/br/2013/09/centro-servicos-compartilhados-vantagens/>.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Tonon, G. (2017). Implantação do CSC: riscos e benefícios. Publicado em 13 de dezembro de 2017. Recuperado em 17 Junho, 2018, de <https://www.mereo.com/pt/blog/implantacao-do-CSC-riscos-e-beneficios-2/>.
- Varandas, C. (2014). CSC: melhores práticas para implementação e gestão do Centro de Serviços Compartilhados. Recuperado em 20 junho, 2018, de <http://www.administradores.com.br/eventos/CSC-melhores-praticas-para-implementacao-e-gestao-do-centro-de-servicos-compartilhados/2571/>.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso - Planejamento e método* (2a ed.). São Paulo: Bookman.