

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**RODRIGO JOSÉ HOFF**

**ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA NOS SERVIÇOS DE APOIO:  
Um estudo de caso na empresa Beta**

**São Leopoldo  
2015**

RODRIGO JOSÉ HOFF

**ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA NOS SERVIÇOS DE APOIO:  
Um estudo de caso na empresa Beta**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo MBA em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Emir José Redaelli

São Leopoldo

2015

## ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA NOS SERVIÇOS DE APOIO

Rodrigo José Hoff \*

Prof. Dr. Emir José Redaelli \*

**Resumo:** A atenção dada pelas empresas quanto à qualidade de seus processos internos vem sendo requisito fundamental para seu sucesso num mercado cada vez mais competitivo. O desafio de mensurar a qualidade dos serviços prestados pelos processos de apoio é um atributo chave para a melhoria da qualidade dos serviços aos clientes fim das organizações. Frente a isso, o objetivo desse estudo foi de avaliar a percepção das principais áreas de negócio quanto aos serviços prestados pela central de serviços compartilhados. Através de pesquisa exploratória, com a utilização de um modelo de referência baseado na escala SERVQUAL e aplicação de entrevistas semiestruturadas com gestores das unidades de negócio principais da empresa Beta. Os resultados demonstraram que os serviços de apoio possuem aspectos comportamentais positivos de atendimento aos clientes e, que há atributos que carecem de melhorias nos processos, no poder de decisão e na departamentalização.

Palavras-chave: Serviços de apoio. Qualidade em serviços. SERVQUAL. Cliente interno. Otimização de processos.

### 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Aguiar (2002, p.17), “A sobrevivência das empresas depende de sua capacidade de atender às necessidades dos clientes”. Frente a isso, também surge a necessidade das empresas estarem organizadas, ou melhor configuradas, para que possam se especializar em suas atividades principais. O foco no que gera valor aos negócios requer que haja uma estrutura de suporte a sua execução, onde os níveis de serviço e padronização de processos estejam ajustados às necessidades de seus clientes internos.

---

\* Contador, exerce atividade profissional voltada para área de conhecimento em controladoria a 8 anos, executando projetos e gerenciamentos em gestão do desempenho, custos, análise e melhoria de processos, qualidade, contabilidade gerencial e orçamento. E-mail: [hoff.ro@gmail.com](mailto:hoff.ro@gmail.com)

\* Professor de Estratégia da Unisinos. E-mail: [emir.redaelli@terra.com.br](mailto:emir.redaelli@terra.com.br)

Formada por vários departamentos, a estrutura organizacional estabelece uma rede de fornecedores e clientes internos, no qual a organização depende para se manter em funcionamento, o que acaba criando uma relação de prestação de serviços internos às pessoas que prestam serviços aos clientes finais. (ALBRECHT, 1994). A integração dessas partes e suas diversas funções, a fim de atingir os objetivos organizacionais, estão relacionadas à qualidade dos serviços prestados internamente.

A fim de preservar a empresa deste estudo, a mesma será tratada como empresa Beta. Trata-se de uma empresa comercial e industrial do ramo de revestimentos têxteis<sup>1</sup>. A mesma vem passando por um processo de reformulação de sua estratégia, em virtude de estar utilizando um modelo de negócio que não supre os requisitos necessários para o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos por seus acionistas, bem como, a mobilidade adequada para competir no mercado. Para tanto, com a reestruturação das suas lógicas do negócio, a empresa Beta vem se organizando através de unidades de negócio, visando à especialização das suas unidades de negócio de manufatura e distribuidora. Dentro desse contexto, foi criada a CSC - Central de Serviços Compartilhados, unidade de negócio que objetiva suportar a estratégia de especialização das áreas principais da empresa. Desta forma, este trabalho aborda o seguinte problema de pesquisa: **Como otimizar os processos de apoio da empresa Beta.**

Tendo em vista estas considerações, o objetivo desse trabalho é de avaliar a percepção das principais áreas de negócio quanto aos serviços prestados pela central de serviços compartilhados. Para que isso seja possível, ficam estabelecidos como objetivos específicos: analisar as variáveis para medir os níveis de serviço e prontidão da CSC; pesquisar junto às unidades os níveis de serviço e prontidão desempenhados pela CSC; e propor ações de melhor a fim de otimizar os processos de apoio.

A determinação de formas adequadas de mensuração dos níveis de serviço de apoio da empresa Beta torna-se relevante frente à necessidade em que as áreas principais do negócio precisam para se especializar. Também, através dessa abordagem, busca-se contribuir para o corpo acadêmico e empresarial, como fonte de agregação de conhecimento a abordagem na relação entre clientes internos e a avaliação dos serviços providos para os mesmos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Processo

De acordo com Hammer e Champy (1994), processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Adair e Murray (1996) citam que um processo consiste em um conjunto de tarefas executadas sequencialmente com a finalidade de gerar um resultado identificável, que pode ser um bem, um serviço, dados, ou informações. O resultado do processo é sempre direcionado a um cliente - seja ele interno ou externo - que é quem define e avalia esse resultado.

Em outras palavras, tais citações refletem que uma organização é um conjunto de processos, que visam o processamento de uma entrada em uma saída com valor agregado, para atendimento a um público específico com bens ou serviços adequados a suas necessidades. Assim, popularmente, podemos entender processos: “como as coisas são feitas”. (LIPNACK; STAMPS, 1997).

#### 2.1.1 Tipos de Processo

Das definições citas pelos autores, vê-se que processo é algo intrínseco no dia a dia das empresas e, sem o qual ela não teria estrutura para atender as necessidades de seus clientes. Mas, processos nos remetem a uma visão genérica e abrangente de se enxergar um negócio. Harrington (1993) ressalta que às vezes é interessante separarmos os processos de produção dos bens e serviços, no caso, representado pelos seus processos principais, dos demais processos que ocorrem na organização, como os processos relacionados com a gestão da organização e os de apoio aos processos da atividade fim.

Nesse sentido, os processos podem ser divididos em três grupos distintos: processos do negócio, processos de apoio e processos gerenciais. (GARVIN, 1998), sendo processos do negócio aqueles que representam a atividade fim da empresa, com o suporte de outros processos internos, gerando produtos e serviços que são percebidos pelo cliente externo; processos de apoio são representados por aqueles que provem o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização

em busca de seu melhor desempenho e garantindo o suporte adequado aos processos de negócio e; processos gerenciais incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Já, na visão de Porter (1992), o conjunto de processos dentro de uma empresa é classificado em dois grandes grupos que se distinguem como atividades primárias e atividades de apoio. Ele caracteriza cada uma delas de forma específica, sendo: atividades primárias são aquelas relacionadas com a criação física do produto, venda e transferência para o comprador e com a assistência pós-venda; as atividades de apoio são aquelas que dão suporte ao funcionamento das atividades primárias e a si mesmas.

## **2.2 Cliente e serviço interno**

Em decorrência do enfoque abordado e, discorrendo ainda nessa dimensão, evidencia-se que, apesar de terem características distintas, todos esses processos estão relacionados entre si, gerando uma dependência cliente-fornecedor, que podemos chamar de cliente interno. Cliente interno é aquele que na relação cliente-fornecedor interno recebe serviços de outros departamentos internos. (JURAN, 1992). Nesta linha de pensamento, Wellington (1998) traz a noção de clientes internos como aqueles de quem um departamento depende para a qualidade, a quantidade, o custo e o tempo de seu trabalho, estabelecendo-se uma troca através de serviços internos.

O cliente interno de serviços é visto como uma parte de um processo entre dois indivíduos dentro de uma empresa, na qual o fornecedor supre as necessidades do cliente interno, resultando em uma troca interna satisfatória. (HESKETT et al., 1994). Além disto, o cliente interno é caracterizado pelas atitudes que os indivíduos têm uns com os outros, e pela maneira pela qual as pessoas servem e se relacionam umas às outras dentro da organização. (DAVIS, 1992).

A partir de então, passa-se a perceber que uma organização, para atendimento aos seus clientes externos, necessita que os serviços internos gerados pelas áreas que dão suporte as atividades fim, devam ter parâmetros de qualidade satisfatórios, refletindo esses mesmos padrões ao cliente final das empresas. Dessa maneira, fica evidente que sem os serviços internos prestados pelos processos de

apoio, as unidades que estão em contato direto com o cliente não podem se especializar e desempenhar seu papel de forma adequada. (ALBRECHT, 1994).

Dentro dessa lógica, o conceito de cliente interno diz respeito ao cliente interno como um cliente externo, onde deva ser servido de forma satisfatório, criando assim uma cadeia de serviços internos, de maneira alinhada com os objetivos das áreas fim em relação à satisfação de seus clientes finais, através da aplicação de ferramentas de melhoria de seus processos.

### **2.3 Central de serviços compartilhados**

Dentro do processo de reestruturação organizacional da empresa Beta, o modelo escolhido para suportar os processos de apoio foi o de central de serviços compartilhados – CSC. O modelo de serviços compartilhado vem ao encontro da necessidade do aumento de eficiência, de adaptabilidade, da flexibilidade e do desenvolvimento de novas tecnologias, na busca do auto desempenho operacional. (MAGALHÃES, 2013).

Silva (2006) valida tal afirmação dizendo que “unidade de serviços compartilhados consiste em um ambiente no qual uma determinada empresa pode absorver atividades que apoiam os principais processos do negócio de cada uma de suas demais unidades de negócio, consolidando tais atividades em uma unidade de operação principal”. (SILVA et al., 2006, p. 22). Além disso, Saavedra e Kelly (2014) trazem que uma central de serviços compartilhados deve possuir determinadas características, que complementam os argumentos levantados por Silva (2006), sendo eles: segregação de atividades, independência da estrutura organizacional, processos para operação remota, padronização, central de atendimento, cultura de prestação de serviços e melhoria contínua.

As atividades operacionalizadas que são desempenhadas por centros de serviços compartilhados, na sua maioria são transacionais, ou seja, se repetem através de rotinas de trabalho e são comuns entre as unidades de negócios da empresa. Também, são passíveis de serem padronizadas, controladas e geralmente conduzidas de maneira descentralizada. Os processos mais comuns são os das áreas de finanças, recursos humanos, tecnologia da informação e de logística e suprimentos. (DELLOITE, 2007). Dentre as funções recorrentemente processadas,

estão contas a pagar e receber, escrituração fiscal, tesouraria e folha de pagamento. (DELLOITE, 2011).

Magalhães (2013) traz que existem vários motivos para se adotar um modelo de central de serviços compartilhados, tais como: redução de custos, aumento de produtividade, alavancagem tecnológica, economias de escala, transição mais rápida focada em valor agregado, melhoria dos serviços aos parceiros (clientes internos). Nesse último, o autor traz que a satisfação é o resultado da avaliação de um serviço aos clientes, que se baseia na comparação de suas percepções com suas expectativas anteriores.

A partir de então, passa-se a perceber que CSC é uma unidade especializada em serviços internos, com objetivo de gerar impacto na capacidade da empresa de ofertar produtos e serviços de qualidade ao mercado. Dessa maneira, se os serviços internos estiverem alinhados com as necessidades de seus clientes internos, a eficácia da organização aumentará, contribuindo para que haja um acréscimo de qualidade nos serviços ofertados aos clientes externos.

#### **2.4 Modelo conceitual de qualidade em serviços “gap” e o instrumento SERVQUAL**

Dentro dessa nova configuração, a central de serviços compartilhados da empresa Beta deve medir os níveis de serviço oferecidos aos seus clientes internos, na busca da melhoria de desempenho de suas funções organizacionais para atendimento aos objetivos dos clientes finais.

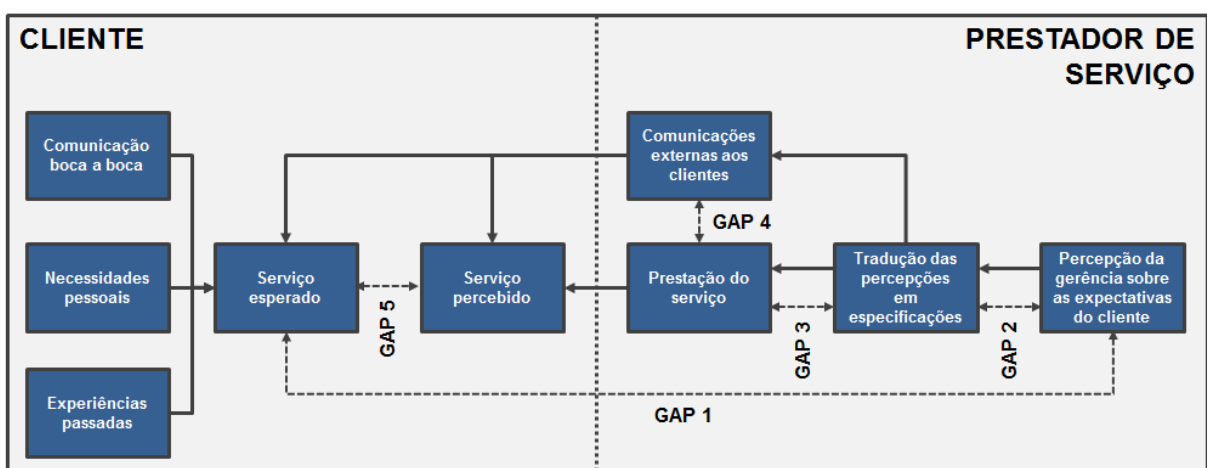
Através de um trabalho pioneiro, desenvolvido por Parasuraman et al. (1983), quando a literatura a respeito da qualidade em serviços era praticamente inexistente, os autores propuseram um modelo para avaliação da qualidade em serviços. Segundo os autores, existem três características fundamentais no que tange serviços Parasuraman et al. (1990); Corrêa e Corrêa (2004): os serviços são basicamente intangíveis, julgados pelo desempenho e experiências vivenciadas pelo cliente; os serviços são heterogêneos, com possibilidade de desempenho e julgamentos diferentes conforme o fornecedor e o cliente; e os serviços, sua produção e o seu consumo são inseparáveis, dificultando sobremaneira o controle e sua avaliação.



No seu trabalho, Parasuraman et al. (1983) afirma que a satisfação do cliente é a relação entre a expectativa e o desempenho. Em outras palavras, surge um *gap*, que é a medida da diferença entre a expectativa e o desempenho do serviço. Gronroos (1993) contribuiu trazendo a afirmação de que os consumidores privilegiam prestadores de serviços através da comparação das percepções que têm do serviço recebido com o serviço esperado, no qual chama de qualidade do serviço. Através de características genéricas dos serviços, os autores criaram dimensões de qualidade, passíveis de serem apreciadas do ponto de vista do cliente. A Figura 1 ilustra o modelo de *gap*, no qual demonstra as inconsistências que ocorrem na prestação de serviços aos clientes, através de cinco *gaps*, sendo divididas em segmentos de contexto gerencial e do cliente.

Discorrendo, Parasuraman et al. (1983) cita os *gaps* como sendo: *gap 1* - representado pela discrepância entre as expectativas do cliente e as percepções da gerência sobre as expectativas desses clientes; *gap 2* - representa a discrepância entre as percepções que os gerentes têm das expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço; *gap 3* - representa a discrepância entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço; *gap 4* - representa a discrepância entre o serviço prestado e a comunicação externa com os clientes; e *gap 5* - representa a discrepância entre o serviço esperado e o serviço recebido.

Figura 1 - Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Parasuraman et al. (1985).

O modelo evidencia que a qualidade dos serviços depende de como os clientes percebem o real desempenho do serviço, a partir de suas próprias

expectativas. (PARASURAMAN et al., 1985), essa percepção foi categorizada através de dez dimensões da qualidade, que representam os fatores críticos na prestação de serviços.

#### 2.4.1 Escala SERVQUAL

Parasuraman et al. (1988), através das dez dimensões da qualidade dos serviços, desenvolveram um questionário chamado de escala SERVQUAL, se utilizando de diversas ocorrências de satisfação registrados em suas pesquisas por meio do modelo gap. Este instrumento SERVQUAL é representado através do seu formulário na Tabela 1.

Das empresas pesquisadas por Parasuraman et al. (1988), que correspondiam a cinco categorias de serviço, a saber: reparo e manutenção de produtos, banco varejista, chamadas telefônicas de longa-distância, corretagem de ações e operação de cartão de crédito, foram identificados inicialmente 97 itens, distribuídos pelas 10 dimensões da qualidade, capazes de caracterizar as percepções de qualidade. O SERVQUAL ou conjunto de 97 itens, relativos à expectativa, e 97 itens relativos à percepção de qualidade acabou por ser refinada, em três estágios, coletando-se dados de 200 respondentes.

Cada item inicial foi feito no formato de duas declarações. Uma fazia referência à expectativa do serviço e a outra à percepção de qualidade da empresa em questão. Desse refinamento, chegou-se a cinco dimensões da qualidade, sendo composta por 22 itens.

Tabela 1 - Instrumento SERVQUAL

Item	Expectativa (E)	Desempenho (D)
1	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
2	Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, deveriam ser solidárias e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
3	Estas empresas deveriam ser de confiança.	XYZ é de confiança.
4	Eles deveriam fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
5	Eles deveriam manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
6	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
7	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.

8		Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
9		É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
10	Segurança	Cientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
11		Cientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
12		Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.
13		Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
14	Empatia	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ não dão atenção individual a você.
15		Não se pode esperar que os empregados deem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
16		É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades
17		É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivos.	XYZ não têm os seus melhores interesses como objetivo.
18		Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.
19	Aspectos tangíveis	Eles deveriam ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.
20		As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
21		Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.
22		As aparências das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Parasuraman et al. (1988).

Essas dimensões, que resultaram do aprimoramento da escala inicial, são representadas através das cinco características: **Confiabilidade**: habilidade de prestar o serviço com exatidão; **Presteza**: disposição em ajudar os clientes e, fornecer o serviço com presteza e prontidão; **Garantia**: conhecimento dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança; **Empatia**: grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes; e **Aspectos Tangíveis**: aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

Os vinte e dois itens da Tabela 1 então distribuídos através das dimensões da qualidade por meio de afirmações e negações, representando suas características específicas. A escala desenvolvida vem sendo amplamente utilizada, como base de muitos estudos relacionados ao tema de medição da qualidade de serviços, embora que, quando aplicada em uma única unidade empresarial serão necessários ajustes

e modificações nas afirmativas, ajustando sua composição ao contexto específico. (PARASURAMAN et al., 1988).

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se como método o estudo de caso, através de pesquisa exploratória, visando identificar a percepção dos gestores das unidades de negócio principais da empresa Beta quanto aos serviços prestados pela unidade da central de serviços compartilhados, através de entrevistas semiestruturadas com uso de questionário aberto.

Yin (2001, p.27) nos traz que “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”, se preservando as características holísticas e significativas do evento da vida real. Além desse aspecto, Yin (2001) coloca que como técnica de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas são uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso.

A partir destes conceitos e dos estudos apresentados, a coleta de dados se deu através de um modelo de referência, conforme Tabela 2, adaptado do instrumento SERVQUAL as condições da empresa em estudo, com os pontos necessários para atendimento ao problema e dos objetivos propostos. O modelo adaptado foi aplicado aos diretores das unidades de negócio de manufatura e distribuidora da empresa Beta, através de entrevista semiestruturada.

Outro ponto importante a ser mencionado, é que este estudo limitou-se em identificar a atual percepção dos gestores frente ao CSC que vem sendo estruturado, a fim de identificar as lacunas para proposição de melhorias.

Tabela 2 - Modelo de referência

Nº	Dimensão	Requisito a ser investigado	Fundamentação	Variável de pesquisa
1	Confiabilidade	Habilidade de prestar o serviço com exatidão	Parasuraman et al. (1988)	Serviços são prestados pela CSC, conforme prometido; O pronto atendimento a problemas gera uma relação de confiança; A unidade de negócio tem confiança de que seu problema será resolvido; Serviços são concluídos no prazo prometido; e Serviços são realizados corretamente da primeira vez.

2	Presteza	Disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com presteza e prontidão	Parasuraman et al. (1988)	A unidade de negócio é informada quando o serviço será realizado; Funcionários da CSC estão disponíveis para atender a unidade de negócio; Funcionários da CSC têm boa vontade em ajudar o nos problemas da unidade de negócio; e Funcionários da CSC atendem prontamente as necessidades da unidade de negócio.
3	Segurança	Conhecimento dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança	Parasuraman et al. (1988)	Comportamento dos funcionários da CSC transmite confiança; A unidade de negócio sente-se seguro nas interações com a CSC; Funcionários da CSC são sempre corteses e educados; e Funcionários da CSC têm conhecimento necessário para resolver os problemas da unidade de negócio.
4	Empatia	Grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes	Parasuraman et al. (1988)	É dispensado, pelos funcionários da CSC, atendimento personalizado a unidade de negócio; A unidade de negócio é tratado de maneira atenciosa pelos funcionários da CSC; Funcionários da CSC compreendem as dificuldades apresentadas pela unidade de negócio; e Funcionários da CSC demonstram interesse em solucionar os problemas da unidade de negócio.
5	Aspectos tangíveis	Aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação	Parasuraman et al. (1988)	Infraestrutura tecnológica está atualizada para atendimento as necessidades da unidade de negócio; Instalações físicas disponibilizadas são visualmente agradáveis; Funcionários da CSC têm boa apresentação; Materiais de comunicação associados com o serviço (mensagens via e-mail, comunicados, formulários) são de fácil compreensão; e Canal de comunicação (internet, telefone, etc.) é adequado as necessidade da unidade de negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análise dos resultados da pesquisa

Os resultados aqui apresentados visam demonstrar a percepção dos gestores quanto aos itens do modelo de referência utilizado para coleta de dados, através de entrevistas semiestruturadas, no intuito de atendimento ao objetivo desse estudo.

#### 4.1.1 Confiabilidade

Quanto aos questionamentos sobre a dimensão da confiabilidade dos serviços prestados pela central de serviços compartilhados, para com as unidades de negócio principais da empresa Beta, os entrevistados apontam que esse atributo é atendido na sua maioria, ressaltando que a plena satisfação desse requisito depende, em muitas vezes, de fatores externos como: o poder de decisão, a complexidade do processo solicitado e a qualidade dos dados enviados pelo cliente na solicitação do serviço.

Também é colocado que além de confiança, percebe-se empenho, dedicação e análise críticas sobre as demandas requeridas contra o CSC por parte de seus funcionários. Dessa maneira, evidencia-se que há o comprometimento pela exatidão dos serviços prestados, mesmo quando novos serviços desenvolvidos, o que pode causar uma demora nos na resposta ao clientes internos.

#### 4.1.2 Presteza

Referente a esse quesito, se a percepção é positiva no que tange boa vontade e o pronto atendimento. Os entrevistados, principalmente por parte da unidade de manufatura, ressaltam que apesar de muitos aspectos positivos, existem falhas na comunicação e na disponibilidade de tempo dos colaboradores do CSC frente às necessidades levantadas por seus clientes.

Como justificativa a suas respostas, é colocado que por ser uma unidade em desenvolvimento, ainda prevalece à departamentalização, a falta padronização de rotinas de trabalho e comunicação e uma estrutura de autoridade não clara, o que desfavorece o cumprimento pleno dos serviços prestados. Em contrapartida, a presteza e a prontidão são características marcantes da equipe do CSC para com seus clientes.

#### 4.1.3 Segurança

Nas entrevistas realizadas, o fator de segurança, como requisito frente aos conhecimentos e habilidades dos funcionários do CSC, os entrevistados destacam que seus fornecedores demonstram profissionalização, além de cortesia e educação

no tratamento das interações com as unidades de negócio da empresa. Eles também testemunham que existem problemas, os quais se refletem em recorrência dos mesmos argumentos levantados no item de “segurança”, e complementam que as soluções apresentadas são muito departamentalizadas, não havendo uma linha de autoridade que suporte os serviços de forma centralizada.

Existe um consenso por parte dos entrevistados quando a alta capacidade profissional dos funcionários do CSC e que suas habilidades para resolver problemas atende muito bem questões de problemas rotineiros, mas quando se exige do CSC serviços mais especializados a unidade de serviços compartilhados busca apoio fora da empresa, através de consultorias e assessorias.

#### 4.1.4 Empatia

Nas entrevistas realizadas quanto à dimensão de empatia, que visa identificar o grau de cuidado e atenção por parte do CSC pra com seus clientes, os entrevistados destacam que a cortesia e educação são relevantes a esse aspecto e que a central de serviços atende muito bem.

É também exposto por eles que a compreensão dos problemas levantados por suas unidades na sua grande maioria é atendida, ficando a desejar quando as demandas são mais complexas ou excepcionais e que muito depende de maior compreensão, por parte do CSC, do próprio negócio de cada unidade para que os serviços sejam realizados de maneira adequada.

#### 4.1.5 Aspectos tangíveis

O ultimo aspecto no qual os entrevistados foram submetidos representa a dimensão que direciona as condições do ambiente da CSC. Nas entrevistas, as respostas sobre essa dimensão, fizeram menção ao bom ambiente e estrutura do CSC e da boa aparência e apresentação de seus funcionários.

Os dois gestores concordam plenamente que os materiais de comunicação sobre os serviços são adequados, mas quando se trata do atendimento ao publico externo, como representantes comerciais e *showrooms* (unidades avançadas da empresa Beta localizadas em vários estados brasileiros para demonstração de produtos), acaba por ser deficiente.

## 5 DISCUSSÃO

Cada uma das dimensões apresentadas, resultantes das pesquisas de Parasuraman et al. (1988), servem como modelo de referência para mensuração dos níveis de qualidade dos serviços prestados, no qual foi aplicada as unidades de negócio principais da empresa Beta, na visão de seus gestores, resultando em argumentos para melhoria da qualidade dos serviços prestados pela unidade de central de serviços compartilhados. Podemos evidenciar isso através das afirmações de Gronroos (1993), onde os consumidores privilegiam prestadores de serviços através da comparação das percepções que têm do serviço recebido com o serviço esperado, o que é chamado de qualidade do serviço.

Na exposição trazida pelos entrevistados, infere-se que há consistência nos serviços prestados pela CSC, sob seu ponto de vista, com ressalvas sobre alguns pontos que necessitem de melhorias, visando otimizar os processos e serviços ofertados. Dentre os resultados das entrevistas, destacam-se as questões relacionadas ao comportamento dos funcionários da central de serviços, que são vistos como pessoas educadas, comprometidas e dispostas na resolução de problemas de seus clientes.

Albrecht (2000) contribui dizendo que a qualidade dos serviços está nos detalhes, em pontos individualizados de contato entre o prestador de serviço e o cliente, evidenciando que o bom tratamento interpessoal é ponto chave para o desenvolvimento da relação entre cliente e fornecedor. Parasuraman et al. (1988) complementa trazendo que a empatia é a disposição que o empregado tem e manifesta nos cuidados e atenção individualizados prestados ao cliente. Em outras palavras, tais citações refletem da importância do bom atendimento para o pleno desenvolvimento do relacionamento com clientes, o que a central de serviços da empresa Beta traz de maneira satisfatória.

Outros fatores de relevância a observar, são as percepções negativas expostas pelos entrevistados. Eles remetem que há problemas de comunicação, departamentalização, processos não padronizados e uma estrutura de decisão não clara, o que desfavorece o atendimento, com qualidade, dos serviços demandados por suas unidades de negócio. Magalhães (2013) justifica as evidências trazidas pelos gestores, ao conceituar o funcionamento de uma unidade de central de serviços compartilhados que está ativa em suas funções, discorrendo que as



peças devem executar os serviços de maneira padronizada para seus clientes internos, utilizando-se de processos simplificados, tecnologia integrada e eficiente, sob um mesmo modelo de governança<sup>2</sup>.

Através do exposto pelos entrevistados, como meio de justificar o baixo desempenho da prestação de serviços, é colocado que a central de serviços é jovem e está em processo de estruturação e, por não ter lógicas claras de seu funcionamento, acabam voltando ao seu estado de conforto, usando-se da estrutura organizacional até então utilizada. Sob esse aspecto, Hammer e Champy (1994, p. 19) alertam que: “As pessoas envolvidas em um processo olham para dentro de seus departamentos e para cima em direção aos seus chefes, mas nunca pra fora em direção ao cliente”. Ainda, em concordância com os entrevistados, os autores Saavedra e Kelly (2014) concordam com as afirmações trazendo que as principais características para estabelecimento de uma central de serviços compartilhados são a segregação de atividades, independência da estrutura organizacional, processos para operação remota, padronização, central de atendimento, cultura de prestação de serviços e melhoria contínua.

Assim, através das discussões levantadas, percebe-se que há pontos fortes presentes na atual estrutura do CSC, como também, vários atributos que necessitam ser melhorados, a fim de trazer benefícios aos seus clientes internos e, conseqüentemente, agregando valor aos clientes finais da empresa.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desta pesquisa foi o de avaliar a percepção das principais áreas de negócio da empresa Beta quanto aos serviços prestados pela central de serviços compartilhados, através de um modelo de avaliação de serviços. Frente a isso, a fundamentação teórica deu-se com as definições de serviços de apoio e cliente interno, através de pesquisas bibliográficas. A partir dessas pesquisas, foi possível identificar o modelo de referência que seria utilizado como base desse estudo, contemplando as variáveis para medir os níveis de serviço e prontidão da central de serviços da empresa.

No decorrer desse trabalho, ficou evidente que os clientes internos de uma organização percebem a qualidade dos serviços através de características ou atributos que necessitam ser alcançados, no objetivo de gerar satisfação quanto aos

serviços prestados por seus fornecedores internos e, conseqüentemente, gerando melhorias na relação com os clientes fim da empresa.

Através da aplicação do modelo de referência, para avaliação da percepção dos gestores das unidades de manufatura e distribuição, quanto aos serviços prestados pelo CSC, identificaram-se as discrepâncias existentes entre as percepções dos clientes internos e o modelo de referência que irão contribuir para a otimização dos processos de apoio da empresa Beta, atendendo aos objetivos anteriormente definidos para esse trabalho.

### 6.1 Propostas de melhorias

Após a realização da aplicação do modelo de referência na empresa, em confronto com as percepções dos gestores das unidades de negócio principais, identificou-se oportunidades de melhoria para com os serviços prestados pela unidade de central de serviços compartilhados que, se aplicadas, contribuirão para otimização dos serviços prestados pelos processos de apoio.

No intento de demonstrar tais proposições de melhoria, as mesmas são listadas através da Tabela 3, relacionando-as com as dimensões e os requisitos utilizados para investigação.

Tabela 3 - Proposição de melhorias para os processos de apoio

Nº	Dimensão	Requisito investigado	Propostas de melhorias
1	Confiabilidade	Habilidade de prestar o serviço com exatidão	<p>Mapear os processos da central de serviços e redesenha-los, visando a criação de cardápio de serviços que serão oferecidos aos clientes, de forma padronizada;</p> <p>Criar os BPM (<i>Business Process Management</i>), para que os processos sejam objetivos, automatizados e que gerem as informações necessárias para otimizações das entregas e organização dos processos.</p>
2	Presteza	Disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com presteza e prontidão	<p>Mapear os processos da central de serviços e redesenha-los, visando a criação de cardápio de serviços que serão oferecidos aos clientes, de forma padronizada;</p> <p>Criar os BPM (<i>Business Process Management</i>), para que os processos sejam objetivos, automatizados e que gerem as informações necessárias para otimizações das entregas e organização dos processos.</p> <p>Educar os funcionários quanto a orientação por serviços, usando padrões de referência como Lean Thinking;</p> <p>Estruturar indicadores que meça os níveis de serviço e bom atendimento ao cliente.</p>

3	Segurança	Conhecimento dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança	Segregar as funções exercidas pelos funcionários, a fim de concentrar atividades de acordo com suas especialidades;  Capacitar os funcionários para atendimento personalizado a assuntos e/ou problemas de natureza técnica ou específica, para ganhos na redução de tempos e aprimoramento da parceria com clientes internos da CSC,
4	Empatia	Grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes	Educar os funcionários quanto a orientação por serviços, usando padrões de referência como <i>Lean Thinking</i> ;  Estruturar indicadores que meça os níveis de serviço e bom atendimento ao cliente.
5	Aspectos tangíveis	Aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação	Criar de canal de atendimento ao cliente - SAC, no qual terá o objetivo de centralizar e distribuir as demandas dos clientes para atendimentos as suas necessidade, de maneira organizada e padronizada de acordo com seus requisitos. O mesmo canal poderá ser estendido a clientes externos, representantes e showrooms, facilitando o acesso a informações resolução de problemas, sem a necessidade de deslocamento ou atendimento <i>in loco</i> a estrutura da CSC.

Através da aplicação das melhorias propostas, entende-se da valia de uma nova mensuração das percepções usando o modelo de referência, objetivando à evolução do trabalho proposto através de uma análise mais aprofundada, de forma a abranger todos os clientes que interagem com a unidade de CSC.

### NOTAS EXPLICATIVAS

1. Revestimentos têxteis: é composto do substrato, da base, do filme de cobertura e do acabamento. O substrato pode ser de têxteis tecidos, têxteis não-tecidos, malha ou papel. A base constitui-se de uma camada intermediária entre o filme de cobertura e o substrato, podendo ser expandida ou compacta, de materiais como PVC, PU, EVA ou PU/PVC. (CTCCA, 1998).

2. Governança: governança é um fenômeno mais amplo que governo; abrange as instituições governamentais, mas implica também mecanismos informais, de caráter não-governamental, que fazem com que as pessoas e as organizações dentro da sua área de atuação tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas. (ROSENAU, 2000).

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, C. B. ; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.
- AGUIAR, Silvio. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa Seis Sigma**. Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**. Tradução Antonio Z. Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994. 254 p.
- \_\_\_\_\_. **Revolução nos Serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. Tradução: Antonio Z. Sanvicente, v. 3, 2000.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da Produção e Operações – Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CTCCA – Centro Tecnológico de Calçados, Couro e Afins. **Laminados sintéticos para a indústria calçadista**. Novo Hamburgo: CTCCA, 1998.
- DAVIS, T. R. V. **Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost**. Organizational Dynamics, v. 20, n. 3, Autumn, p. 5-22, 1992.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Centro de serviços compartilhados**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em: 22 set. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Global Shared Services Survey Results: Executive Summary**. 2011. Disponível em: <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Shared%20Services/us\\_sdt\\_2011GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Shared%20Services/us_sdt_2011GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2015.
- GONÇALVES, José E. Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000, v. 40, p. 6-19.
- \_\_\_\_\_. **Processo, que processo?** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Out./ Dez. 2000, v. 40, n. 4, p. 8-19.
- GRONROOS, C. **Marketing, Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade**. Tradução Cristina Bazán. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377 p.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HARRINGTON, H. James. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.
- HESKETT et al. **Putting a service profit chain to work**. Harvard Business Review, v. 72, n. 2, March-April, p. 164-174, 1994.

JURAN, J. M. **Planejando para a Qualidade**. Tradução João Mário Csillag e Cláudio Csillag. 2. ed. São Paulo: Pioneira Novos Umbrais, 1992. 394 p.

KELLY, Vanessa; FREDERICO, Saavedra. **Centro de serviços compartilhados: melhores práticas**. 1. ed. Rio de Janeiro. Editora Interciência, 2014. 110p.

LIPNACK, Jessica, STAMPS, Jeffrey. **Virtual teams**. New York: Wiley, 1997.

MAGALHÃES, Calos. **Centro de Serviços Compartilhados: Estratégia para maximizar o valor de sua organização**. 1. ed. São Paulo. All Print Editora, 2013. 246p.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. **A conceptual model of services quality and its implication for future research**, Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

\_\_\_\_\_. **SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**, Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

\_\_\_\_\_. **Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROSENAU, James N. **“Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial”**. n: Rosenau, James N. e Czempiel, Ernst-Otto. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000. pp. 11-46

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

WELLINGTON, P. **Estratégias Kaizen para Atendimento ao Cliente**. Tradução José Luiz Basso, Marcos José Pinto e Nalzimir da Silva Alvarez. São Paulo: Educator, 1998. 235 p.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.