

CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO NA ESTRATÉGIA, NA ESTRUTURA E NA GESTÃO DE EMPRESAS DO SETOR PRIVADO

Henrique José Affonso¹
Henrique Cordeiro Martins²

AFFONSO, H. J.; MARTINS, H. C. Centro de serviços compartilhados: impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 11, n. 2, p. 191-212, jul./dez. 2010.

RESUMO: O objetivo desse estudo foi analisar os impactos da implementação de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas, a partir da configuração terceirizado x próprio. A pesquisa foi de natureza qualitativa em duas grandes empresas, por meio de entrevistas com 13 gestores. Os resultados apontam que o modelo de CSC permite a criação de uma competência essencial, com aumento da vantagem competitiva na cadeia de valor das empresas, porém, as dificuldades de implementação tendem a residir nos aspectos vinculados ao planejamento dessa etapa e no grau de conhecimento de situações semelhantes no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Eficiência organizacional. Atividades de apoio (*back-office*). *Outsourcing*.

SHARED SERVICES CENTER: IMPACT OF THE MODEL IMPLEMENTATION ON STRATEGY, STRUCTURE AND BUSINESS MANAGEMENT OF THE PRIVATE SECTOR

ABSTRACT: The aim of this paper was to analyze the impacts of Shared Services Center (SSC) implementation on strategy, structure and management of companies, comparing outsourced service to their own service. The research was qualitative in two large companies, through interviews with 13 managers. The results indicate that the CSC model allows the creation of core competence, with increased competitive advantage in the value chain of companies; however, the implementation difficulties are likely to be related to aspects of planning and the level of knowledge of similar situations in the market.

¹Mestre em Administração - Universidade FUMEC - Belo Horizonte - MG. e-mail: hjaffonso@ig.com.br

²Professor da Universidade FUMEC/Faculdade de Ciências Empresariais/Mestrado em Administração. E-mail: henrique.martins@fumec.br, hcmartin@ig.com.br

KEYWORDS: Shared Services Center (SSC). Organizational efficiency. Support activities (back-office). Outsourcing.

CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS: IMPACTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EN LA ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y GESTIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO

RESUMEN: El objetivo de ese estudio fue analizar los impactos de la implementación del Centro de Servicios Compartidos (CSC) en la estrategia, estructura y gestión de empresas, desde la configuración externalizada x propia. La investigación fue de naturaleza cualitativa en dos grandes empresas, a través de entrevistas con 13 directores. Los resultados indican que el modelo de CSC permite la creación de una competencia esencial, con aumento de ventaja competitiva en la cadena de valor de las empresas, sin embargo, las dificultades de implementación tienden a residir en los aspectos vinculados a planificación de esa etapa y en el grado de conocimientos de situaciones semejantes en el mercado.

PALABRAS CLAVE: Centro de Servicios Compartidos (CSC). Eficiencia organizacional. Actividades de Apoyo (*back office*). *Outsourcing*.

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto de mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam revisar a forma como executam seus processos de apoio/suporte administrativo e como vinculá-los a uma melhor geração de valor para os resultados da organização, uma alternativa adotada são os Centros de Serviços Compartilhados - *Shared Services Center* (SHULMAN; HARMER; LUSK, 2001).

Estes centros são entendidos como um modelo de organização de processos operacionais pelo qual uma área específica da organização, caracterizada em sua essência como uma área de atividade-meio, ou uma empresa terceirizada, presta serviços, a partir de um mesmo ponto de atendimento, para as demais unidades da organização, no que tange à execução das atividades de suporte ou *back office*.

Martins e Amaral (2008) apontam que são numerosos os desafios enfrentados pelas organizações antes da obtenção dos benefícios esperados pela implementação de um CSC, tais como: mudanças nas formas e nos procedimentos operacionais; conscientização das pessoas para operar dentro de um novo formato; instituição de uma visão orientada para o “cliente interno” a partir dos CSC; aglutinação das diversas subsidiárias para “adotar” o CSC com processos comuns para todos; automatização dos procedimentos manuais e medição dos benefícios.

Pereira (2004) destaca a importância da realização de estudos que objetivam entender como e quais aspectos da cultura organizacional sofrerão impactos significativos pela implantação do compartilhamento de serviços, identificando pontos a serem trabalhados com a finalidade de neutralizar barreiras de implementação do projeto. Tais estudos seriam de grande valia para a comunidade empresarial e para os executivos com a incumbência de serem *sponsors* desse tipo de projeto.

Este estudo, portanto, tem como objetivo analisar os impactos da implementação de um Centro de Serviços Compartilhados – CSC na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado que já possuem o modelo consolidado, a partir da configuração de CSC terceirizado x CSC próprio.

Com a implementação de uma unidade de serviços compartilhados, os profissionais das unidades de negócios ficam desonerados de realizar atividades que não agregam valor perceptível ao cliente, com seu tempo de trabalho dedicado à ações que estão diretamente relacionadas à manufatura do produto ou à entrega do serviço ao cliente final. Segundo Hansen (1999 apud FARIA; GONÇALVES, 2006), o fórum de CSC, um grupo de discussão existente na internet, cujos membros são peritos nesse assunto, estima que, mais de 40% das quinhentas maiores empresas dos Estados Unidos utilizam essa estratégia.

Conforme Martins e Amaral (2008), a utilização do conceito de CSC no Brasil é recente, sendo que o modelo de serviços compartilhados começou a ser introduzido no final dos anos 90. Grandes empresas começaram a adotar o compartilhamento de serviços, denotando mudanças no gerenciamento das empresas nos vários ramos empresariais.

Nesse sentido, Pereira (2004) destaca a importância da realização de estudos que objetivam entender como e quais aspectos da cultura organizacional sofrerão impactos significativos pela implantação do compartilhamento de serviços, identificando pontos a serem trabalhados com a finalidade de neutralizar barreiras de implementação do projeto. Tais estudos seriam de grande valia para a comunidade empresarial e para os executivos com a incumbência de serem *sponsors* desse tipo de projeto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

De acordo com Quinn, Cooke e Kris (2000 apud RAMOS, 2005), duas afirmações estão corretas: os serviços compartilhados nasceram nos Estados Unidos da América e especificamente na área financeira. Schulman, Harmer e Lusk (2001, p. 4) conceituam os serviços compartilhados, como sendo “[...] a

junção de alguns desses processos de suporte e atividades não estratégicos numa organização distinta, que, por sua vez, irá tratar tais processos e atividades como o centro, o ângulo de seu próprio negócio”.

Silva e Pereira (2004) conceituam serviços compartilhados como a concentração em uma organização prestadora de serviços das atividades de suporte, liberando as unidades de negócio para atuarem nas atividades foco.

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

Ao introduzir a necessidade de transferência de algumas atividades para outras unidades por meio de compartilhamento, esta nova área tem por objetivo satisfazer seus clientes e, também agregar valores à empresa, com o benefício ainda de gerar economias de escala que economizam custos operacionais.

Para Ramos (2005), os serviços compartilhados buscam obter os benefícios da terceirização, tais como flexibilidade, foco e economia de escala, suprimindo seus principais riscos como perda de conhecimento e do poder de execução, descontrole dos custos e do risco de descumprimento.

Em relação aos riscos de adoção do modelo de CSC, Bain e Company (2004) elencam que um deles é a perda de controle dos custos de implementação: despesas tais como infraestrutura, realocação de funcionários, contratação, treinamento, tecnologia, informática, viagens, despesas legais são facilmente subestimadas e dificilmente controladas. Outro risco é a ausência de comprometimento, tanto da cúpula da organização em garantir os recursos necessários, quanto das unidades em garantir a utilização dos serviços e o acesso necessário para a fase de transição.

Em uma análise preliminar de forma a contextualizar o CSC nas organizações, tem-se de uma forma geral, que os serviços compartilhados consistem em um sistema no âmbito de uma empresa que terá condições de absorver as atividades que apoiam os principais processos de negócios pertinentes a cada uma de suas unidades negociais, consolidando tais atividades em uma unidade de operação em separado, que irá operar aqueles processos tipicamente de suporte, como seu processo de operação principal.

Na visão de Lozinsky (2006), os chamados *shared services center* (centros de serviços compartilhados – CSCs) acabaram por estabelecerem-se como uma solução comprovada de aumento da eficiência operacional com redução dos custos, cuja ideia é descobrir as atividades que se repetem em várias partes da organização (em geral de maneira não uniforme ou padronizada) e reuni-las em um único local (o “centro”) onde passarão a utilizar processos e tecnologias mais

sofisticadas ou eficazes e ganharão economias de escala.

Existem quatro modelos de centro de serviços compartilhados: básico, *marketplace*, *marketplace* avançado e empresa independente (QUINN; COOKE; KRIS, 2000 apud RAMOS, 2005) sendo que a evolução dos modelos de serviços compartilhados está vinculada as suas características, principais objetivos e formas de relacionamento. O modelo básico inclui utilização compulsória dos serviços pelas unidades de negócio. No *marketplace* estão incluídos o fornecimento de serviços especializados e consultoria. Já no *marketplace* avançado, o cliente escolhe seu fornecedor e, no último modelo, empresa independente, há várias empresas clientes.

2.2 Impactos do CSC nas estratégias organizacionais

Na visão de Bergeron (2003), a filosofia que norteia os serviços compartilhados consiste em uma estratégia na qual diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova unidade de negócio semiautônoma, que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, geração de valor, redução no custo e melhoria nos serviços para clientes internos da empresa como se fossem negócios competindo com o mercado, em um sistema aberto.

Shah (1998) chama atenção para o fato de que uma unidade da organização destinada aos serviços compartilhados não é uma mera centralização de atividades de apoio que são realizadas sem identificar qual é a real necessidade de determinada área, e sim uma unidade orientada para as necessidades de seu cliente interno, buscando qualidade e maximização da utilização de recursos.

Desta forma, destacam Schulman, Harmer e Lusk (2001), quando executados corretamente, os serviços compartilhados realmente impulsionam as operações das unidades de negócio focadas nas partes estratégicas de sua operação, enquanto os demais processos não estratégicos são prestados com a eficiência esperada pelo CSC.

Porter (1998), quanto à estratégia empresarial, destaca o compartilhamento de atividades na cadeia de valor entre as unidades de negócios, demonstrando que a habilidade de compartilhar atividades é uma base potente para a estratégia empresarial, porque o compartilhamento realça frequentemente a vantagem competitiva ao diminuir os custos ou ao aumentar a diferenciação.

Conforme Silva, Santos e Santos (2006), o gerenciamento do valor de qualquer empresa concentra-se, principalmente, no valor que está sendo criado a partir das suas estratégias de negócio, bem como nas suas decisões de investimentos, a exemplo da criação de valor gerada a partir da estratégia de implementação de um centro de serviços compartilhados. A liberação dos recursos internos da organização para atuarem em suas competências essenciais, do inglês

“*core competencies*”, bem como a segregação do que é essencial e o que é apoio, suporte, constituem um importante reforço à estratégia empresarial e um recurso adicional para a competitividade empresarial. O compartilhamento dos serviços das atividades de suporte libera a organização para evidenciar as atividades chaves para o negócio.

Na prática, os centros de serviços compartilhados são parte da transformação maior das cadeias de valor de várias indústrias, na qual há uma redistribuição dos processos de negócios entre seus participantes, em busca de maior produtividade e competitividade para enfrentar o dinâmico e inovador mercado globalizado (LOZINSKY, 2006).

Magalhães (2009) apresenta o modelo de performance *Balanced Scorecard* – BSC como uma ferramenta estratégica de gestão para o CSC no sentido de ressaltar que a agregação de valor decorrente da existência de um CSC ocorre em várias atividades da organização e não somente a financeira, já que a missão principal do gestor seria criar valor sustentável a longo prazo, salientando para objetivos e medidas em todas as outras perspectivas do *scorecard*.

2.3 Impactos do CSC na estrutura organizacional

Ramos (2005) cita que o primeiro movimento que se faz, partindo de uma estruturação de unidades autônomas, na direção do compartilhamento de serviços de apoio, é a concentração de recursos das múltiplas atividades de apoio em uma única área que se torna provedora da atividade para toda a organização. Dessa forma, avalia-se que o foco do compartilhamento dos serviços está nas atividades de apoio, suprimindo as necessidades das atividades primárias das várias unidades de negócio.

Para a empresa Andersen (2000 apud FARIA; GONÇALVES, 2006), os Centros de Serviços Compartilhados são entidades organizacionais independentes que fornecem serviços bem definidos e especializados para mais de uma unidade da corporação (divisão, unidade de negócio, entre outros) ou empresa. São responsáveis por gerenciar seus próprios custos, a qualidade e o cronograma do serviço e geralmente têm acordos contratuais formalizados com seus clientes (parceiros).

A cadeia de valor, conforme Porter (1998) é um dos modelos que as empresas podem utilizar para entender sua posição de custo e identificar os vários meios que poderiam ser utilizados para facilitar a implantação de uma estratégia no nível de negócios escolhido. Agregar valor a um produto, portanto, implica executar uma ou mais atividades – primárias e/ou de apoio/suporte – a um custo menor ou de uma forma melhor que os concorrentes.

Conforme Pereira (2004), a busca de alternativas para redução de cus-

tos, de forma mais dinâmica de trabalho, de maior capacidade competitiva, priorizando a alocação dos recursos nas atividades com maior potencial de lucro, exige que as estratégias empresariais sejam elaboradas com profunda reflexão e análise de toda a cadeia de valor, visando tais fins, as empresas deduziram que o empreendimento do tipo Centro de Serviços Compartilhados seria alternativa exequível, inclusive como ponto inicial de projetos maiores.

Para Martins e Amaral (2008), os Serviços Compartilhados podem ser implantados não apenas em uma unidade, mas em todo o grupo empresarial (dependendo de sua estrutura e da posição do *stakeholder* dentro dela). Os serviços podem ser operados em um único país ou região, ou até mesmo de forma global, dependendo da complexidade do processo e da empresa.

Em relação à estrutura de um CSC, Magalhães (2009) ressalta a necessidade de serem analisadas diversas questões relacionadas à definição do local de funcionamento, bem como das características das instalações do centro, além do que, considerando o posicionamento de um CSC em relação ao modelo de governança, no tocante à subordinação hierárquica do centro, o modelo de governança deve ser definido para garantir a eficiência dos serviços prestados à empresa e a “regra do jogo” dos serviços, observando os prós e contras dos diversos modelos de governança (modelo baseado na visão financeira; modelo baseado em departamento; modelo baseado em unidade de negócio independente; modelo baseado em *holding* – corporativo).

2.4 Impactos do CSC na gestão organizacional

2.4.1 Gestão de processos

Bergeron (2003) destaca que a operação de serviços compartilhados requer alguns outros atributos como: operar como uma organização autônoma; estar orientada a processos e focalizar atividades específicas dentro do processo; alavancar os investimentos tecnológicos; evidenciar o serviço e o suporte aos parceiros do negócio, indo além das noções tradicionais de “serviço ou suporte ao cliente”; e focalizar a melhoria contínua. Salienta também alguns obstáculos que podem surgir na implantação da nova estrutura: limitações dos sistemas existentes para atender às novas demandas das unidades de negócios e os respectivos fluxos de informações; a falta de compromisso do corpo executivo e a supracitada resistência à mudança da estrutura descentralizada para a compartilhada.

Outra variável a se relevar, segundo Silva e Pereira (2004), é a escassez ou mesmo falta de grande conhecimento e domínio técnico no manuseio dos recursos, citando-se os recursos humanos e materiais. Nessa situação, uma das questões essenciais à empresa refere-se ao estabelecimento de formas de orga-

nizar os processos que permitam o sucesso das metas estratégicas e a liberação gradual planejada de recursos para as atividades definidas como essenciais ao negócio empresarial.

A visão orientada por processos se mostra quase mandatária no CSC, que passa a ter objetivos e clientes muito bem definidos para a execução de suas tarefas. Para isso, é preciso transformar os processos que acontecem em diversos lugares para um modelo padrão de unidade de serviços. Além da padronização de processos, a unificação desses serviços de apoio também implica na uniformização de ferramentas e aplicativos. A maior vantagem da padronização de processos e sistemas está intrinsecamente ligada à melhoria do nível de serviço (SHAH, 1998).

Na opinião de Lozinsky (2006), tipicamente o centro de serviços reunirá as atividades de suporte do negócio (o *back office*) e as funções administrativas que se espalharam pela empresa à medida que o negócio foi expandindo-se em volume ou cobertura geográfica. A maior parte dos processos contábeis, financeiros, administrativos e de pessoal encaixa-se nessa qualificação. Tecnologias como ERP's (*Enterprise Resource Planning*), SOA (*Service Oriented Architecture*), *Grid Computing*, Serviços *on Demand* e outras soluções contribuem diretamente para a viabilização dos Centros de Serviços Compartilhados, e ampliam o espectro de empresas que se tornam candidatas a utilizar os CSCs em suas transformações organizacionais.

Quanto à utilização de tecnologia da informação no CSC, Martins e Amaral (2008) consideram que uma das formas usadas para reduzir os custos dos serviços no CSC e também agregar valor ao negócio é a introdução de novas tecnologias, sendo de extrema importância a tecnologia relacionada com sistemas de suporte e estruturação de base de dados, fluxo eletrônico e digitalização de documentos e geração de informação, apresentando várias tecnologias mais importantes na atualidade.

Avaliando sobre a execução de processos pelo CSC, Magalhães (2009) defende a necessidade da existência de ferramenta que regule o relacionamento do CSC com seus usuários de forma a melhor se desenvolver e operar sem conflitos, ferramenta essa denominada Acordo de Nível de Serviço – SLA (*Service Level Agreement*), contendo especificações de: serviços fornecidos; padrões de serviço ao cliente; preço; princípios operacionais; metas de melhoria no serviço.

Silva, Santos e Santos (2006) ao considerar a máxima que retrata o fato de o que não se pode medir não se pode gerenciar, alegam que quando não se pode medir e expressar em números o conhecimento, este se torna insatisfatório. Daí a necessidade de indicadores de mensuração do desempenho do CSC.

2.4.2 Gestão de pessoas

Sabe-se que grande parte do aumento de produtividade que se obtém do CSC é devido à massiva redução de pessoal que se consegue ao juntar estas mesmas atividades de apoio. Aliado a isso, é necessário, também, definir as melhores pessoas para realizar essas atividades, garantindo o máximo de qualidade no serviço prestado. Essa realocação pode criar um clima de oposição, pois pode haver um sentimento de que os funcionários remanejados para fora das unidades de negócios não são tão importantes, o que os tornaria cidadãos de segunda classe, de acordo com Bergeron (2003), já que a decisão de solicitar serviços é sempre da unidade de negócios.

Nesse sentido, a visão de satisfação do cliente e busca pela excelência operacional faz com que os empregados do CSC sintam-se como membros de uma empresa prestadora de serviços, da mesma forma que os de fora – demais empregados das demais unidades de negócios – a vêem como uma entidade independente (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

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

Os autores supracitados acreditam que, para quebrar essas barreiras, seja necessário um bom líder, capaz de direcionar as profundas mudanças, que deverá ter clareza em suas decisões, compromisso com os objetivos e no processo de comunicação com todos os envolvidos.

Martins e Amaral (2008), citando pesquisa da Deloitte de 2003, informam que no campo das pessoas, um novo desafio que se apresenta está na formatação de uma cultura para operação como um CSC, principalmente porque a maioria dos funcionários a operar nos CSC são provenientes das áreas corporativas das organizações,

Ao tratar do desenvolvimento do capital humano, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) expõem que capital humano refere-se ao conhecimento e habilidades da força de trabalho inteira de uma empresa. A partir da perspectiva de capital humano, os empregados são vistos como um recurso capital que necessita de investimento. Na análise final, a visão dos empregados como um recurso que pode ser maximizado, em vez de um custo a ser minimizado, facilita a implementação bem sucedida das estratégias de uma empresa.

Para Magalhães (2009), o redesenho do modelo operacional do CSC deverá considerar a concepção e implementação de um modelo de gestão de capital humano, tendo competências como base e atendendo a objetivos pré-definidos e

diretamente relacionados à produtividade dos empregados.

Este mesmo autor também considera como fatores de sucesso na gestão de pessoas em um CSC: trabalhar a mudança de mentalidade na forma de prestar serviços às unidades da corporação; desenvolver cultura de benefícios atrelados às métricas de desempenho pessoal, da equipe, do centro; criar oportunidades de enriquecimento de conhecimento; desenvolver competências específicas para novos serviços ao negócio; remunerações e incentivos vinculados aos níveis de serviço e às métricas de desempenho; desenvolver a cultura de trabalho em equipe e colaboração; e, finalmente, aumentar o compartilhamento de conhecimentos e aprendizagem (rotatividade de função).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA E DESCRIÇÃO DOS CASOS

Este estudo pode ser considerado, quanto aos métodos empregados, de natureza qualitativa, com estudo de casos múltiplos, utilizando-se de entrevista semiestruturada como instrumento principal de coleta de dados e a técnica de análise de conteúdo para análise das entrevistas. As empresas participantes foram a ALGAR S.A, localizada em Uberlândia – MG, e a ALCOA localizada em Poços de Caldas – MG.

Trata-se de uma investigação que se utilizou de entrevista semiestruturada como instrumento principal de coleta de dados, possibilitando a participação, compreensão e interpretação do pesquisador. Para análise dos dados colhidos nas entrevistas, “utilizou-se como referência a análise de conteúdo”, conforme definição de Bardin (2004, p. 37). As categorias de análise dos dados versaram sobre as seguintes dimensões: estratégias para adoção do modelo; contexto de implementação; estrutura organizacional; gestão de processos; e, gestão de pessoas.

Na empresa ALGAR S.A., que possui um Centro de Serviços Compartilhados **totalmente terceirizado**, gerido pela empresa TOUTATIS S.A., não se mostrou necessário, por exemplo, entrevistas com os empregados do CSC visto que não eram empregados da ALGAR S.A., sendo realizadas ao todo seis entrevistas: uma com executivo/implementador; três com áreas clientes; duas com gestores do CSC. No caso da ALCOA S.A., que possui CSC denominado internamente GBS (*Global Business Services*) **como unidade autônoma pertencente ao próprio grupo**, foram realizadas sete entrevistas: uma com executivo/implementador; duas com áreas clientes; duas com gestores e duas com empregados do CSC.

A ALGAR S.A é um grupo empresarial empreendedor que atua nos setores de TI/Telecom, agro, serviços e turismo, oferecendo soluções que garantam valor para todos de maneira simples, sustentável, inovadora; valorizando relacio-

namentos e o potencial humano.

Composto por nove empresas, o grupo ALGAR possui mais de 16 mil empregados, para atender seus 1,4 milhões de clientes, com um faturamento de mais de R\$ 3 bilhões, estando presente na vida de mais de 1.000 cidades, nos estados de Minas Gerais, Goiânia, Distrito Federal, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Maranhão. No Grupo ALGAR, existem três holdings familiares (Elgar, Lagar e Walgar), que acompanham os processos decisórios da empresa por meio do conselho de família e de um conselho fiscal. O Centro de Serviços Compartilhados da ALGAR centraliza em uma única empresa terceirizada os serviços de *back office* de todas as empresas da *holding*, estando localizado na cidade de Uberlândia.

A ALCOA S.A é a líder mundial entre os produtores de alumínio primário, alumínio industrializado e alumina, sendo responsável, por meio de suas inovações, pelas maiores realizações dos mercados automotivo, aeroespacial, de embalagens, de construção, de transporte comercial, de produtos eletrônicos e industriais dos últimos 120 anos, além de ter criado a atual indústria de alumínio. A ALCOA emprega aproximadamente 59.000 pessoas em 31 países no mundo, apresentando uma receita em 2009 na ordem de US\$ 18,4 bilhões. O CSC da ALCOA chama-se *Global Business Services* (GBS) e visa propiciar mais agilidade e qualidade às atividades da Companhia.

4 RESULTADOS E ANÁLISES REFERENTES AOS ESTUDOS DE CASOS

Após a abordagem sobre os impactos do CSC em cada empresa pesquisada, é apresentado a seguir considerações sobre os modelos de serviços compartilhados da ALGAR e da ALCOA, tomando como base as dimensões utilizadas para esta pesquisa.

4.1 Estratégias para adoção do CSC

Na visão dos executivos de cada empresa, corroborada por outros empregados entrevistados, as principais motivações/objetivos comuns para adoção de um CSC foram propiciar que cada unidade da empresa tivesse melhores condições de trabalhar com foco no negócio, ganho de escala com racionalização e produtividade dos processos, redução de custos e padronização.

Em ambas as empresas, a adoção do CSC decorreu de uma necessidade pontual detectada e apresentada pelos respectivos presidentes (CEO), considerando um determinado contexto de maturação e de experiência de cada empresa em relação ao modelo de CSC em cada época, com aprovação de implementação

pelas instâncias colegiadas competentes características de cada organização.

Em termos de contribuição do CSC para a estratégia empresarial da época da implantação e dos impactos na evolução dessa estratégia, também os entrevistados manifestaram-se que o CSC contribuiu, mesmo que de forma não inicialmente prevista, para o sucesso das empresas ao cooperar para o aumento e para a conquista de maior participação no mercado, bem como propiciar um dos suportes para facilitação do crescimento da organização.

Pode-se extrair da pesquisa em relação à dimensão da estratégia organizacional, a qual norteou a decisão de implementação do CSC, a visão de obtenção, inicialmente, de ganhos internos e, por desdobramento, de ganhos de mercado com a viabilização de foco para realização de atividades-fins pelas unidades de negócios, visto desoneração de execução das suporte/retaguarda (*back office*), fortalecendo as competências essenciais e as vantagens competitivas de cada empresa.

Em ambas as organizações a decisão pela adoção do modelo partiu da alta administração, decorrentes de experiências ou conhecimentos adquiridos à época de decisão de implementação.

Dessa forma, a iniciativa e o patrocínio dos presidentes de cada empresa foram essenciais para que o modelo fosse efetivamente implementado. Ressalte-se que cada empresa adotou um modelo diferenciado de CSC, sendo:

A ALGAR por um CSC totalmente terceirizado, muito possivelmente motivado pela insipiência do modelo nas organizações brasileiras à época (2001), bem como pela propagação de terceirização de serviços que predominava como uma das alternativas de gestão organizacional nesse mesmo período;

A ALCOA, por um CSC totalmente internalizado como uma unidade autônoma da própria empresa, decorrente, nesse caso, da experiência bem sucedida de outros CSC da própria organização em outros locais no mundo, além da possibilidade de validação do modelo em comparação aos já existentes no Brasil à época da respectiva implementação (2005).

Considerando o referencial teórico sobre o assunto tem-se que para ambas as empresas pesquisadas, os principais fatores motivadores para adoção do modelo de CSC, bem como o entendimento de que tal modelo acarretou vantagem competitiva por meio de facilitação do desenvolvimento de competências essenciais, estão em consonância com o abordado na teoria.

4.2 Processo de implementação do CSC

As análises das entrevistas permitem constatar pelo menos um traço em comum no processo de implementação do CSC nas respectivas empresas que foi a centralização de todas as atividades de *back office* detectadas à época e passí-

veis de serem executadas nesse novo modelo de gestão.

A metodologia para implementação do CSC variou de acordo com a forma como foi concebido o modelo para sua adoção. Em relação à ALGAR, o CSC foi concebido de forma totalmente terceirizada, com o auxílio de consultoria escolhida para tal fim, e com dedicação exclusiva para atendimento à empresa, enquanto a ALCOA optou por um CSC totalmente internalizado na empresa, com efetivo próprio. Os trabalhos preparatórios para o real funcionamento do modelo foram mais longos na primeira empresa citada do que na segunda, a qual inclusive já possuía conhecimento e experiência em relação ao assunto face outros CSCs da organização em outros lugares do mundo.

Pelo que se depreende das entrevistas, a ALGAR enfrentou problemas variados quando da implementação do CSC, ao contrário da ALCOA cujos problemas foram mais localizados e aparentemente de mais fácil tratamento.

Assim, na ALGAR, ocorreram problemas envolvendo: a questão cultural (modificação da forma de trabalhar, de fazer gestão, não entendimento do modelo, entre outros); a imposição pela *holding*; as eventuais inadequações do trabalho da consultoria que participou no processo de implementação; as dificuldades decorrentes da migração dos sistemas; as transferências de empregados e sistemas para o CSC; a resistência das pessoas, a inicial “personificação” da relação do CSC com a empresa; a dificuldade na gestão e na governança corporativa do contrato de terceirização firmado; e, finalmente, a quantidade de empresas que sucederam a contratada original.

Na ALCOA, os problemas detectados relacionavam-se basicamente ao entendimento das unidades de negócios (também chamadas internamente de plantas) da empresa quanto às atividades que o CSC iria executar e seus impactos nas atividades realizadas por aqueles órgãos, bem como questões relacionadas à estrutura física.

Além disso, na ALGAR, cujo CSC foi totalmente terceirizado e implementado em conjunto com uma consultoria externa, a ocorrência de constantes ajustes e necessidades de aprimoramento na fase de funcionamento do modelo, decorrentes de revisão de domínio das informações e sistemas, de melhoria na prestação dos serviços e na adequação do relacionamento com a forma de procedimento da empresa contratada, fez com que essa fase de implementação e amadurecimento do CSC passasse por significativas oscilações desde seu início de funcionamento em 2001, a ponto de quase o contrato ter sido rescindido em 2007.

Ao contrário do que parece ter ocorrido na ALCOA, onde o CSC constituiu-se em um órgão interno da empresa com início de funcionamento em 2005, visto que, conforme manifestações dos entrevistados, as oportunidades de alteração e aprimoramento em relação ao processo de implementação do modelo estão

muito mais relacionadas à busca de excelência do que a correção ou adequação de algum fator decorrente da concepção e do processo de implementação do modelo em si.

4.3 Implicações do CSC na estrutura organizacional

Em ambas as empresas pesquisadas, a estrutura organizacional foi afetada de forma diferenciada:

Na ALGAR, com um CSC operado por uma empresa terceirizada, ocorreu, dentre outros impactos, a redefinição dos níveis de responsabilidades de cada empresa; a reanálise da necessidade de espaço e equipamentos face à diminuição da quantidade de empregados; e, à readequação da forma como cada empresa administra as atividades em função do relacionamento e da existência do CSC externo à empresa;

Na ALCOA, constituiu-se de um novo órgão da organização, acrescido ao seu organograma, tanto em termos de competências, níveis hierárquicos e cargos, bem como alocação específica de mão de obra e demais recursos.

A definição quanto à localização de cada CSC, também para ambas as empresas pesquisadas, levou em conta a análise de uma série de fatores, tais como: custos; oferta de empregados capacitados; educação; facilidade de deslocamento; qualidade de vida na cidade; e, proximidade de maiores centros.

No caso da ALGAR, destacam-se ainda mais quatro fatores específicos: o de o CSC terceirizado ter sido implantado – e continuou durante alguns anos – somente com a prestação de serviço exclusivo para a ALGAR; a facilitação na aquisição do terreno em Uberlândia, o qual era também da ALGAR; a proximidade com todos os órgãos da ALGAR que se localizam nessa mesma cidade; e o fato de que, inicialmente, a maior parte dos empregados e gestores terem sido aproveitados / transferidos das próprias unidades da ALGAR que tiveram os serviços centralizados – o que possivelmente poderia ser inviabilizado pela não aceitação dos empregados se fosse necessário mudança domiciliar dos mesmos.

No caso da ALCOA, destacam-se ainda mais dois fatores específicos: a definição de instalação em uma cidade que já possuísse unidade de negócios instalada (e em Poços de Caldas era uma unidade de negócios de atividade-fim da ALCOA – alumínio); e a facilidade de acesso à sua sede em São Paulo.

Outra ponderação cabível, é que mudanças de estrutura (organograma, competências, espaços físicos, leiaute, recursos, etc.) estão relacionadas ao tipo de estrutura já existente nas empresas anteriormente à adoção do modelo e também às finalidades e ao conjunto de atividades que foram previstas para serem executadas pelo CSC, pelo que não é possível afirmar, “*a priori*”, que as implicações nas estruturas venham a ocorrer de forma similar para qualquer tipo de

empresa que adote o modelo de CSC.

Em consonância com o referencial teórico apresentado sobre o assunto, destacam-se, para ambas as empresas pesquisadas, a busca pela centralização de todas as atividades de apoio/suporte (*back office*), a concentração em um único local da prestação dos serviços para todas as unidades de negócios ou empresas, a definição do local de instalação do CSC, considerando diversos fatores técnicos relevantes, a modificação da estrutura adequada ao modelo de CSC adotado.

4.4 Implicações do CSC na gestão de processos

Pelas análises das entrevistas, ambas as empresas pesquisadas procuraram centralizar no CSC toda atividade de *back office* possível, com o mapeamento dessas atividades, mas sem significativas mudanças em relação à forma como vinham sendo executadas, embora tenham ocorrido eventuais adequações posteriormente.

Essa centralização de atividades, entretanto, foi diferenciada entre as empresas na forma como foi realizada, no nível de maturação de execução em que se encontravam cada processo, bem como no modo como ocorreria o interrelacionamento entre o CSC e a área cliente em relação aos respectivos processos.

Na ALGAR, a transferência ocorreu não somente dos processos, mas também dos recursos, principalmente humanos, que anteriormente executavam a atividade. Como os processos haviam sido, em sua maior parte, somente mapeados, os desgastes resultantes no seu aprimoramento, bem como a sensação de perda de inteligência por parte das empresas da ALGAR fizeram-se presentes. A questão de que cada tipo de processo poderia estar sendo executado, dentro de sua área de atuação, diferentemente pelas empresas que compõem a holding, bem como de o CSC ser terceirizado, pode ter contribuído ainda mais para as dificuldades iniciais em relação à questão, além dos demais desmembramentos que ocorreram durante o período de funcionamento do CSC e as diversas formas de trabalho decorrentes das mudanças na titularidade das empresas que operaram o modelo.

Na ALCOA, talvez pela forma mais padronizada como executava os processos, bem como as experiências com outros CSC da empresa no mundo, os relatos dão conta que eventuais padronizações de processos ocorreram posteriormente, mas sem percepção de mudança significativa pelos entrevistados. Como o CSC é interno, a responsabilidade não somente pela execução dos processos centralizados, mas também a agregação de valor a estes na visão de suporte às áreas de negócios, constituiu-se desde o início uma das premissas de existência do modelo.

Em relação à utilização de tecnologia de informação aplicada ao CSC,

em ambas as empresas foram encontradas elevada utilização de sistemas de informática, embora a “governança de TI” tenha ocorrido de forma diferenciada. Dessa forma, na ALGAR, embora o CSC terceirizado possuísse alguns aplicativos quando de sua implementação, na verdade praticamente absorveu os aplicativos desenvolvidos pelo ALGAR, mesmo no seu período de funcionamento, destarte com algumas evoluções inerentes, sem, no entanto, conseguir suprir todas as empresas da *holding*, por vezes, com as informações/dados requeridos e na forma mais otimizada.

Já na ALCOA, a tecnologia da informação utilizada tem seu lastro principal no ERP (*Enterprise Resource Planning*), da Oracle, sendo utilizados, entretanto, diversos aplicativos legados – de aplicabilidade específica - total ou parcialmente integrados ao ERP.

Em ambas as empresas, as prestações de serviços às áreas clientes são realizadas procurando o máximo de padronização nos procedimentos, mas ainda existindo margem de diferenciação devido às eventuais peculiaridades dessas áreas, fato este mais destacado na ALGAR. O foco, entretanto, é a padronização, sempre que possível.

Ressalte-se que, no caso do CSC da ALGAR, o atendimento parece ser realizado sob demanda específica das empresas e os contatos com clientes geralmente ocorrem na área de compras, auditoria ou quando de eventuais problemas decorrentes da execução das atividades, sendo que as empresas da *holding* ainda mantém contatos com os fornecedores sempre que necessário e para as demais situações. No caso do CSC da ALCOA, há contatos com fornecedores sempre que necessário para melhor desempenho do negócio, o que parece ser realizado de forma centralizada, sem necessidade de atuação direta das Unidades de Negócio, a não ser durante as gestões contratuais.

Em ambos os casos pesquisados, existem ferramentas que regulam o funcionamento do CSC em relação às áreas clientes em termos e direitos, deveres, qualidade de serviços, entre outros fatores.

Na ALGAR, basicamente são constituídas pelo contrato inicialmente firmado quando da contratação do CSC, adicionado de “aditivos” que se constituem no SLA (*Service Level Agreement*), ferramentas essas que pelas características da implementação do CSC tem-se mostrado, na visão de alguns entrevistados, como deficiente para atendimento às reais expectativas das empresas da *holding*.

Na ALCOA, basicamente são constituídas pelo SLM (*Service Level Management*) e pelo SLA (*Service Level Agreement*), os quais contemplariam indicadores de valor, de qualidade e de gestão, ferramentas que na visão dos entrevistados parecem estar sendo suficientes para adequada prestação/recebimento dos serviços executados pelo CSC.

Analisando a forma como seria o acompanhamento e a medição da qualidade dos serviços prestados no CSC, foi apurado situações diferenciadas, as quais, por inferência, pode-se atribuir que estejam vinculadas ao fato de ser um CSC terceirizado e um CSC interno à organização:

Na ALGAR as áreas clientes se atêm à cobrança dos indicadores pactuados no contrato e SLA e resolução de problemas, não sendo detectado instrumento consistente de mensuração desses resultados;

Na ALCOA, a cobrança das áreas clientes é maior e a preocupação do CSC com essas também se estabeleceu de igual forma a mostrar a eficiência e eficácia da prestação dos serviços acordados, motivo pelo qual existem várias formas de medição para aprimoramento dos serviços, como por exemplo: pesquisas de qualidade dos serviços prestados, reuniões periódicas, aferição de indicadores junto à área cliente.

No que tange às dificuldades encontradas na adequação da execução dos processos/atividades pelo CSC em relação à área cliente e as ações tomadas para tratamento dessas dificuldades, a realidade encontrada nas duas empresas pesquisadas também foram de natureza distinta.

Na ALGAR, as dificuldades aconteceram em relação à própria forma como o processo/atividade passou a ser realizado pelo CSC terceirizado, passando pela pessoalidade entre os empregados do CSC e os da empresa da *holding*, e a falta de maior e melhor formalização, bem como a instituição de uma execução dos processos/atividades com maior efetividade. As medidas tomadas no tratamento dessas dificuldades foram adaptações em alguns processos, reuniões com as áreas clientes e, por vezes, resolução em conjunto do problema.

Na ALCOA, as dificuldades aconteceram em relação à adaptação e gerenciamento dos empregados, não somente devido a sua adaptação no novo serviço e na localidade, mas também no trabalho em equipe dentro do objetivo proposto pelo CSC, bem como em relação à preocupação em executar processos com qualidade e demonstrar isso às áreas clientes.

É oportuno analisar, concernente às implicações em relação à gestão de processos com a adoção do modelo de CSC, que sejam continuamente realizados na visão de agregação de valor tanto no aprimoramento de sua execução quanto na melhoria dos resultados das áreas clientes, e, conseqüentemente, de toda a organização.

4.5 Implicação do CSC na gestão de pessoas

Quando da implementação do CSC, no que se refere aos pontos mais significativos quanto ao comportamento dos empregados e gestores nessa fase, guardadas as peculiares individualizadas, permite-se generalizar como comuns a

ambas as empresas pesquisadas a predominância dos sentimentos de insegurança típicos de mudança desse porte, como o receio quanto manutenção de emprego e perda de poder, desconfianças quanto à qualidade de prestação dos serviços, resistências das pessoas às mudanças.

As dificuldades/problemas em relação às pessoas, quando da implementação e consolidação dos CSCs, ocorreram de forma bem diferenciada:

Na ALGAR, que possui CSC terceirizado, foi demonstrada a preocupação (e até mesmo a necessidade) de que os empregados que faziam as atividades que seriam executadas pelo CSC fossem contratados pela empresa ALGAR ou pela empresa terceirizada, inclusive com vários benefícios à época, além do trabalho de comunicação junto aos gestores, empregados e áreas clientes quanto às mudanças oriundas da adoção desse modelo;

Na ALCOA, cujo CSC é uma unidade da organização, a preocupação foi muito mais na demonstração para as áreas envolvidas dos benefícios que o modelo iria acarretar para a unidade, na capacitação dos gestores como facilitadores da mudança, nas informações aos empregados e aos demais envolvidos sobre o desenvolvimento de cada etapa do processo até então, no tratamento de forma transparente das questões envolvendo a implementação do modelo, e, peculiarmente, com a necessidade de tratamento diferenciado quanto à questão de movimentação de empregados oriundos de outras localidades, como São Paulo e de outras cidades que abrigavam unidades de negócio da empresa.

Na pesquisa sobre os impactos do CSC em relação à mudança na cultura organizacional, além dos impactos que comumente ocorrem para adaptação da organização a esse modelo, merecem ser ressaltadas as seguintes situações:

No caso da ALGAR, a insegurança gerada pela mudança de empregados para o CSC; a necessidade de que seus empregados/gestores se adaptem ao relacionamento com outra empresa externa prestadora de serviço, cujos controles e atuações são limitados pelo contrato de prestação de serviço e pela autonomia de decisão administrativa/operacional daquela empresa; o sentimento de que a ALGAR não conseguiu contar ou desenvolver no CSC com pessoas que tenham uma visão além da execução operacional; a sensação de que a ALGAR perdeu conhecimento e principalmente capacidade de gestão mais efetiva baseado nesse conhecimento; limitação quanto à capacidade de iniciativa do CSC de adoção de ações mais efetivas e independentes na resolução de problemas; detecção de falta de melhor governança corporativa;

No caso da ALCOA, a forma de atuação dos empregados, que passaram a ter autonomia individual para a prática de várias ações de seu interesse não mais dependendo de solicitação a outros órgãos; a demonstração da qualidade da prestação dos serviços de *back office* de forma a efetivamente inspirar confiança às unidades de negócio para focarem somente em suas atividades fim; a capaci-

tação dos empregados do CSC com a visão de atuação não somente de prestação de serviço direcionado sempre ao melhor atendimento às necessidades das áreas clientes, mas também com a filosofia de instigar melhoramentos em toda a cadeia produtiva.

Pesquisando sobre a existência de medidas de produtividade de gestores e empregados no CSC, bem como de eventual existência de benefícios ou incentivos atrelados ao nível de serviço ou ao desempenho individual e de equipe, foi possível apurar que:

No CSC da ALGAR predomina a avaliação por equipe, embora também exista uma avaliação individual, mas esta com um forte viés de subjetividade, sendo que estão estudando uma metodologia mais adequada para medição individual de produtividade. Um dos benefícios existentes é o pagamento de um bônus anual, que depende em parte do resultado da empresa em parte da avaliação individual;

No CSC da ALCOA, o sistema de avaliação é bem estruturado, com avaliações de indicadores individuais, contratos de expectativas, avaliação 360 graus (incluindo pares, áreas clientes), sendo dentre alguns benefícios/incentivos vinculados a essa avaliação foi destacado aumento salarial, reembolso escolar e até alguma influência na progressão do cargo ou ocupação de funções. Em termos de progressão de carreira têm-se as graduações no próprio cargo (júnior, pleno e sênior) e possibilidade de ascensão às funções gerenciais e consultivas.

Apesar das implicações na gestão de pessoas, conforme anteriormente salientado, não foi detectada significativa alteração ou aprimoramento em relação à gestão de pessoas nas empresas como um todo decorrente do funcionamento do CSC.

Na dimensão ora analisada, é possível sinalizar que o tratamento adequado dos problemas envolvendo comportamento dos empregados e gestores quando da implementação de um CSC, a utilização de adequadas técnicas de seleção, capacitação e medição de produtividade, bem como a vinculação do cumprimento dos objetivos organizacionais do CSC aos estratégicos da organização, formam um conjunto imprescindível para que o CSC rume ao amadurecimento com excelência de forma contínua e estável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Centro de Serviços Compartilhados - CSC permite o aumento da vantagem competitiva na cadeia de valor das empresas, colaborando efetivamente no atingimento dos objetivos estratégicos da organização, em especial ao propiciar que as áreas tenham condições de focar nas suas atividades-fins, além de outros fatores destacados que nortearam a decisão de adoção do CSC como a

redução de custos e o aumento da produtividade.

Em relação aos impactos quanto à estrutura e gestão (da implementação, de processos, de pessoas e da mudança), tem-se como principais considerações: as dificuldades de implementação residiram principalmente nos aspectos vinculados ao planejamento dessa etapa; a implementação de um CSC demanda estrutura física, operacional e de pessoal específicas, bem como posição hierárquica/funcional com autonomia compatível com o modelo de governança planejado.

A tendência é de se buscar centralizar todas as atividades de *back-office* possíveis, com padronização dos processos.

A existência de instrumentos de controle e medição de qualidade dos serviços prestados pelo CSC é uma necessidade imprescindível para o adequado funcionamento e desempenho do modelo.

O uso de tecnologia é fundamental para o adequado funcionamento do CSC, bem como a existência de instrumento de controle, medição e relacionamento com as áreas clientes.

Os objetivos e as expectativas que norteiam a adoção deste modelo é fator preponderante que reflete na qualidade de execução dos processos pelo CSC. Um comportamento recorrente em relação às pessoas é a reação à implementação do modelo derivada de vários fatores, em especial quanto à mudança cultural acarretada.

Os critérios de contratação, treinamento e capacitação, análise de desempenho e benefícios para os empregados do CSC são fatores fundamentais para o nível de qualidade que se espera da prestação do serviço às áreas clientes.

A falta de um plano adequado para o gerenciamento das mudanças (*change management*) pode ocasionar diversas dificuldades, quando não até eventualmente inviabilizar que o CSC possa produzir os resultados esperados na sua plenitude, ou até inviabilizar a continuidade do modelo. Os benefícios a serem auferidos dependem intrinsecamente da forma como as empresas tratam o modelo desde a sua adoção até a sua manutenção, bem como das expectativas e desempenho esperado do CSC.

Ressalte-se que o Centro de Serviços Compartilhados não pode ser confundido como sendo somente uma mera centralização de execução de atividades e padronização de processos, visto as potencialidades de agregação de valor, características do modelo operacional estudado, em várias atividades da organização.

Por fim, espera-se que a abordagem deste trabalho possa ter contribuído para o fornecimento de mais subsídios para melhor identificação do modelo CSC e seus impactos nas organizações, de forma a propiciar um delineamento de planos mais eficientes para a implementação e funcionamento desse modelo nas empresas, ou mesmo sua reestruturação/readequação, bem como servir de mais

uma fonte de conhecimentos a incitar outros trabalhos sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

- BAIN & COMPANY. **Centro de serviços compartilhados**: uma solução definitiva para processos administrativos? 2004. Disponível em: <<http://www.bain.com/>>. Acesso em: 22 nov. 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BERGERON, B. **Essentials of shared services**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- FARIA, A. C.; GONÇALVES, M. A. Serviços compartilhados: estudo de caso em uma empresa de vitaminas – a área de custos no Brasil e a prestação de serviços para treze países da América Latina. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.justributario.com.br/biblioteca/>>. Acesso em: 20 nov. 2009.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.A.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- LOZINSKY, S. **Serviços compartilhados como melhor prática**. São Paulo: IBM Global Business Services, 2006. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/l>>. Acesso em: 22 nov. 2009.
- MAGALHÃES, C. **Passo a passo para planejamento, estruturação, estratégias e processos de um centro de serviços compartilhados**. São Paulo: Conexões Educação Empresarial, 2009.
- MARTINS, V. P.; AMARAL, F. P. **A consolidação da prática de serviços compartilhados**. 2008. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/142.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2009.
- PEREIRA, N. A. F. **Impactos da implantação do centro de serviços compartilhados sobre sistemas de controles**: estudos de caso. 2004. 338 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.
- PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

RAMOS, L. J. T. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 2005. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. Centro de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 11, n. 1, p. 49-64, jan./abr. 2004. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/viewFile/1794/1421>>. Acesso em: 22 nov. 2009.

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

SHAH, B. Shared services: is it for you? **Industrial management**. Norcross, v. 40, n. 5, 1998.

SCHULMAN, D.; HARMER, M.; LUSK, J. **Shared services**: agregando valor às unidades de negócios. São Paulo: Makron Books, 2001.