

Serviços compartilhados: estudo de caso sobre a atuação da controladoria em 13 países da América Latina

Ana Cristina de Faria [†]

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Márcio Antonio Gonçalves ^Ω

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

RESUMO: Este trabalho objetivou avaliar se a implantação de Serviços Compartilhados (SC) de Controladoria, como uma área que gera informações contábil-gerenciais adequadas para que gestores em 13 países da América Latina tomem suas decisões, contribui de forma satisfatória para o processo de gestão da organização em nível global. Foi realizado estudo de caso envolvendo 22 gestores e 9 *controllers*. Os resultados mostraram que SC buscam unir, em um mesmo local, processos de suporte das unidades de negócios da corporação, para que possam ser focalizados os aspectos estratégicos da empresa, com o intuito de eliminar funções e atividades duplicadas. A limitação foi o estudo de apenas uma organização multinacional, mas se constatou que SC contribuem ao processo de tomada de decisão dos gestores, pois operam com altos níveis de serviços; alavancam investimentos tecnológicos; geram economias de escala e obtêm a satisfação de seus clientes-parceiros internos. SC pode funcionar como uma unidade independente, com estrutura e recursos próprios; domínio nas atividades executadas; compartilhando serviços úteis e oportunos para outras áreas em uma mesma empresa, em qualquer segmento e até em nível global.

Palavras-chave: América Latina, controladoria, estudo de caso, informações, serviços compartilhados.

Recebido em 10/05/2010; revisado em 20/05/2010; aceito em 27/05/2010.

Correspondência autores*:

[†] Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade São Paulo

Vinculação: Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Endereço: Rua Santo Antonio, no. 50. São Caetano do Sul.
CEP: 09521-160.

E-mail: anacfaria@uol.com.br

Telefone: (11) 9912.6431

^Ω Mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Álvares
Penteado

Vinculação: Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Endereço: Rua Santo Antonio, no. 50. São Caetano do Sul.
CEP: 09521-160.

E-mail: marcio.goncalves@dsm.com

Telefone: (11) 8352-1213

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Antonio Lopo Martinez.

1. INTRODUÇÃO

A

s pressões de um mundo globalizado por inovações tecnológicas, reduções de custos, produtos mais baratos e com muito mais qualidade, entre outras variáveis, exigem que empresas nos mais diversos segmentos da economia, e de diversos países, tomem decisões estratégicas, com flexibilização de suas ações; de forma que possam agregar valores aos seus negócios, visando a torná-los competitivos. As empresas estão sofrendo transformações em suas estruturas organizacionais (*downsizing*, *outsourcing* etc.), e a utilização de Serviços Compartilhados (*Shared Services*) – SC,- foco deste trabalho - faz parte dessas transformações.

A pesquisa denominada *The Shared Services Survey 2000*, que foi realizada por Akris Bulletin em associação com a consultoria Arthur Andersen, em organizações, tais como: AlliedSignal, Monsanto, Baxter International, Johnson & Johnson, General Electric, IBM, Hewlett Packard, Cargil e Rhodia, constatou que essas empresas, que implantaram SC em suas operações, evidenciaram uma diminuição em seus custos operacionais de 35% (SILVA; PEREIRA, 2004, p. 59).

Quando os gestores das unidades de negócios dessas grandes empresas focalizam seus esforços em atividades que lhes são bem conhecidas, ou seja, que realmente possuem competência para executá-las, repassando algumas atividades que lhes parecem secundárias para que outros as executem, novos ganhos podem surgir. Pode parecer que esteja sendo tratado sobre terceirização para entidades externas à empresa, mas não é isso.

A terceirização que está sendo abordada refere-se à transferência de tarefas que não sejam a *expertise* da área, para que outras áreas internas, ou mesmo entidades externas à empresa a realizem, ocorrendo padronização de processos e reduções de custos. Uma das maneiras de padronizar processos, minimizar custos, liberar as unidades de negócios de tarefas ditas burocráticas, sem que estas deixem de ser executadas, de forma que cada especialista focalize seus esforços em atividades que realmente dominam, pode ser efetivada por meio de Serviços Compartilhados (SC). Essa é uma unidade de negócios ou uma entidade dentro da empresa que entrega serviços especializados, adicionando valor através da organização inteira.

Na visão de Melchior Jr. (2007), nos últimos anos, centenas de empresas privadas vêm implantando a cultura de SC em suas operações, como uma nova área dentro de sua estrutura organizacional, visando a centralizar suas operações com crescimento rentável para os

*BBR, Braz. Bus. Rev. (Port. ed., Online),
Vitória, v. 7, n. 2, Art. 5, p. 85 - 105, maio - ago. 2010*

negócios. Martins e Amaral (2008) citam alguns exemplos destas: Petrobrás, Bradesco, Editora Abril, AmBev e Sadia, entre outras grandes corporações, em nível internacional e nacional, que têm criado denominada SC. Essa cultura de SC, também tem sido implantada na gestão pública, conforme citam Janssen e Joha (2006) e Grant *et. al.* (2007). Diante desse cenário, a razão que motiva o desenvolvimento deste trabalho é a importância desta nova área e suas vantagens e desvantagens para o processo de gestão de corporações de diversos segmentos.

Em função da importância do tema, estão ocorrendo na Europa e nos Estados Unidos da América, conferências anuais para profissionais envolvidos no assunto (SS WEEK, 2008); e há vários fóruns de discussões sobre o assunto, tal como o *North West Shared Services* da Grã-Bretanha, que possui várias empresas-membro que implantam esse conceito em suas áreas de recursos humanos e finanças (NORTH WEST, 2008).

Enquanto algumas dessas empresas limitam seus SC às áreas de Controladoria, Finanças, Jurídica e de Recursos Humanos, tal como comentado por Reilly e Williams (2003), outras estão adicionando, também, as áreas de Contas a Pagar, Contas a Receber, Marketing, Compras, Comunicações, Relações Públicas, Serviços aos Clientes, Tecnologia da Informação, Pesquisa e Desenvolvimento, Ativo Fixo, Gerenciamento de Fluxo de Caixa, Faturamento, Logística e Orçamento, entre outras. Kris e Martin (2003) comentam que a implantação de Centros de SC, independentemente em que área da empresa, agrega valor às operações nas empresas, bem como aos resultados destas. Cruz (2006) evidencia que, dentre as mudanças de hábitos dessas corporações, SC representam 20% das inovações mais comuns nos modelos de negócios atuais.

No Século 21, esta realidade estará consolidando-se como um instrumento relevante para a gestão de corporações que prezam pelas melhores práticas inovadoras. A área de SC executa atividades padronizadas para várias unidades de negócios, dentro da mesma empresa, seja esta nacional ou multinacional, com filiais nacionais ou em outros países. Essa nova estrutura libera as unidades de negócio para que focalizem seus esforços em suas atividades principais (*core business*), minimizando custos.

A situação-problema deste estudo está relacionada a essa nova estrutura de SC, que surge como uma unidade independente das demais. Estudo semelhante foi desenvolvido por Bangemann (2005), que avaliou a implantação de SC nas áreas de Finanças e Contabilidade, em diversas empresas americanas. Diante desse contexto, o problema que permeia este trabalho está fundamentado na seguinte questão: A implantação de Serviços Compartilhados

de Controladoria, como uma área que gera informações contábil-gerenciais adequadas para que gestores em 13 países da América Latina tomem suas decisões, contribui de forma satisfatória para o processo de gestão da organização em nível global?

No intuito de responder à questão central, apresenta-se o seguinte objetivo: avaliar se a implantação de Serviços Compartilhados de Controladoria, como uma área que gera informações contábil-gerenciais adequadas para que gestores em 13 países da América Latina tomem suas decisões, contribui de forma satisfatória para o processo de gestão da organização em nível global. Este trabalho está estruturado da seguinte maneira: além desta Introdução, há mais quatro tópicos desenvolvidos. No tópico 2, será apresentada a plataforma teórica que abordará a definição, os benefícios e as dificuldades para a implantação de SC. No tópico 3, serão descritos os Aspectos Metodológicos. No quarto tópico, será desenvolvido o Estudo de Caso sobre SC de Controladoria em uma empresa multinacional. Na sequência, serão desenvolvidas as Conclusões e Recomendações e evidenciadas as Referências.

2. SERVIÇOS COMPARTILHADOS (*SHARED SERVICES*)

Em muitas empresas tem sido instituída uma nova área de responsabilidade, tal como se fosse uma nova corporação, que tem vida própria e deve agregar valor aos seus clientes internos (parceiros): a área de Serviços Compartilhados (SC). Esta área não encara suas atividades como burocráticas, pois sua atribuição principal é executar aquelas tarefas que algumas unidades de negócios não têm habilidades para executar, pois não identificam agregação de valor a partir de sua realização, tais como, por exemplo: a execução das tarefas de faturamento, pagamento de fornecedores, recebimento dos clientes, registro contábil dos gastos dos funcionários, custeamento dos produtos, apuração de resultados financeiros e econômicos, reporte de dados para a matriz no exterior, além de muitas outras atividades.

Com isso, as unidades de negócios cuidam de suas principais atividades, e permitem que a área de SC forneça o suporte necessário de serviços administrativos, financeiros e outros serviços, evitando assim, duplicidade de tarefas e esforços. Gianesi e Corrêa (1994) crêem que quando as unidades de negócios deixam de preocupar-se com os serviços que acompanham seus produtos, o foco dos negócios passa a ser direcionado para produzir melhor, com mais qualidade e menor custo que a concorrência.

Na visão de Sabbag (1995) e Bergeron (2003), existe significativa colaboração no compartilhamento de atribuições e responsabilidades na relação cliente interno e prestador de serviços; voltadas à reorganização das atividades. Para Forst (2001), a maioria dos gestores de empresas chega à conclusão de que a satisfação dos clientes deve ser uma meta a ser buscada,

acima da redução de custos. O trabalho é de parceria entre as áreas de SC e os clientes internos podem e devem exigir o nível de serviço adequado à sua gestão.

Além dessa parceria e mútua cooperação, outras características fazem parte de SC, tais como as sugeridas pelo *Institute of Management Accountants (IMA)* e a Arthur Andersen (2000): operam como uma unidade de negócio e com processos bem definidos; realizando suporte de serviços para uma ou mais unidades de negócios da mesma empresa; possuem seus próprios recursos; trabalham com acordos contratuais na definição dos níveis de serviços prestados, de acordo com as necessidades dos clientes. Estes, por sua vez, ajudam a definir o escopo e o preço dos serviços prestados por essa área, e têm total responsabilidade pelo gerenciamento dos seus custos, qualidade e cumprimento do prazo na entrega dos serviços aos clientes.

Ulbrich (2006) fez uma pesquisa em algumas empresas, revelando que há similaridades entre o processo de reengenharia e o movimento de implantação de SC. Para Quinn, Cook e Kris (2000), SC permitem que as empresas tenham domínio sobre suas atividades principais, enquanto maximizam a eficiência sobre o controle dos custos, e estão voltados para atender às necessidades dos clientes internos, preocupando-se e responsabilizando-se pela qualidade dos serviços prestados, bem como pelos custos incorridos.

Schulman *et al.* (2001) e Bangemann (2005), comentam que o compartilhamento dos processos contábil-gerenciais, foco deste trabalho, tem sido implantado por empresas, tais como: Alcoa, Monsanto, Cummins, Dow Química, Motorola e Teneco, entre outras, visando à otimização dos serviços administrativos e financeiros e ganho de escala.

2.1 Benefícios de Serviços Compartilhados (SC)

Na visão de Schulman *et al.* (2001), com a implantação de SC podem ser obtidos os seguintes benefícios: acrescentar valor à empresa; buscar crescimento estratégico; criar nova responsabilidade de gerenciamento; focalizar nos serviços e no suporte; transferir atividades secundárias das unidades de negócios para os processos principais dos SC; fornecer concentração de recursos para desempenhar as mesmas atividades de suporte, a custos baixos e com altos níveis de serviços; alavancar investimentos tecnológicos e focalizar na melhoria contínua. De acordo com o *Institute of Management Accountants* e a Arthur Andersen (2000), bem como Bain & Company (2004), os benefícios de SC iniciam-se pela redução de custos, em função da eliminação de tarefas redundantes, sistemas e pessoas relacionadas com tais funções; visando a alcançar a padronização de processos e atividades, que se fossem efetuadas

dentro das unidades de negócios individualmente, muito provavelmente, não seria atingida. A eliminação da redundância de ingresso de dados, que minimiza alguns erros do processo, por meio da consolidação de dados em uma única base e das melhores práticas organizacionais, também pode gerar melhoria da eficiência e da eficácia. Um conceito implícito na filosofia dos SC é o da mentalidade enxuta. “Dividir para somar”, é o que Womack e Jones (1998, p.3) dizem ser o foco desse conceito. Considera-se que a mentalidade é enxuta, “porque representa uma forma de fazer mais com cada vez menos, – menos esforço humano, menos equipamento, menos tempo, menos espaço, e ao mesmo tempo, aproxima-se, cada vez mais, para oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam.”.

Outro benefício é a questão da posição geográfica dos Centros de SC, que Melchior Jr. (2007) relata que, embora tenha importância relativa para que SC sejam bem sucedidos, requerem um *pool* de talentos tecnológicos e de trabalhadores competentes, que falem outros idiomas e que tenham uma sólida infraestrutura de Tecnologia de Informação.

2.2 Barreiras na implantação de Serviços Compartilhados (SC)

Para Shah (1998), existem algumas barreiras na implantação de um Centro de SC, pois essa área requer profundas mudanças em diversos fatores, tais como: no comportamento das pessoas envolvidas, na tecnologia necessária e nos processos. Na visão de Schulman *et. al.* (2001) e de Gundavelli e Mohanty (2004), os problemas podem surgir com a resistência das pessoas; a alteração das políticas e dos procedimentos; mudanças da tecnologia necessária ao novo ambiente, influenciando na cultura da corporação e suas dinâmicas organizacionais, bem como nos controles e métricas da empresa. Outras barreiras encontradas para o processo de SC são os temas legais que devem ser considerados na implementação de tais serviços. Por exemplo, se for considerada uma determinada estrutura de SC para uma área de Controladoria, a empresa Deloitte (2007) destaca as seguintes reflexões: Os lançamentos contábeis de cada país devem ser mantidos em moeda e no idioma local ou em outro formato particular? O ambiente está preparado (em termos de sistemas de informática) para receber e contabilizar as faturas de fornecedores em moedas estrangeiras? O faturamento das vendas e suas respectivas contabilizações devem ser mantidos em moeda e linguagem local? Quais são as exigências locais referentes aos lançamentos dos impostos, o tempo envolvido e a amplitude desses registros?

Os fatores supracitados estão diretamente relacionados às capacidades de implantação de sistemas que se adequem a tais questões, bem como à mudança de comportamento das pessoas, para que estejam aptas a lidar com a nova situação. Justino (2002) aponta os seguintes pontos desfavoráveis: desgaste das relações interpessoais, quebra de ritmo na

*BBR, Braz. Bus. Rev. (Port. ed., Online),
Vitória, v. 7, n. 2, Art. 5, p. 85 - 105, maio - ago. 2010*

execução dos serviços; insatisfação do cliente interno e ausência de criatividade nas execuções dos serviços. Na visão de Silva, Santos e Santos (2006), esses pontos, geralmente, são minimizados após algum tempo transcorrido o início das operações de SC. Na sequência, serão abordados os aspectos metodológicos da pesquisa.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho utilizou como estratégia de pesquisa, da pesquisa bibliográfica a respeito do tema principal, bem como do desenvolvimento de Estudo de Caso em uma empresa multinacional de origem européia, com 430 funcionários, que importa vitaminas, animais e humanas, de sua casa-matriz na Europa e mistura as referidas vitaminas em suas plantas produtivas espalhadas pela América Latina. Entretanto, a empresa não permitiu a divulgação do valor de seu faturamento, bem como seu nome.

Martins (2006, p.11) comenta que o Estudo de Caso, como estratégia de pesquisa, irá orientar na “busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos, e a construção de uma teoria explicativa do caso que possibilite condições para se fazerem inferências analíticas sobre proposições constatadas no estudo e outros conhecimentos encontrados”. Triviños (1990) relata que o Estudo de Caso tem por objetivo a obtenção de conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada.

O foco desta pesquisa está voltado para o levantamento de dados junto aos *controllers* e gestores operacionais das treze filiais, para avaliar se a implantação de Serviços Compartilhados de Controladoria, como uma área que gera informações contábil-gerenciais adequadas para estes agentes e contribui de forma satisfatória para o processo de gestão da organização.

Em função da oportunidade de investigar o ambiente de uma empresa multinacional e sua área de Controladoria na América Latina, trabalhando como uma unidade independente da organização, é que foi escolhido o método do estudo de caso como estratégia de pesquisa, para complementar a pesquisa bibliográfica realizada neste trabalho. Para Yin (2005), existem vários fundamentos para justificar a escolha de Estudo de Caso Único. Considera-se que o estudo desenvolvido nesta pesquisa é revelador, pois os pesquisadores tiveram a oportunidade de observar e analisar um fenômeno pouco acessível à investigação científica: o ambiente de uma área de Controladoria, compartilhando serviços em um contexto regional para treze países da América Latina.

Após a comunicação da permissão do *Controller* da América Latina em Maio de 2005, iniciou-se um levantamento sobre as atividades da Controladoria, que foi realizado até

Novembro de 2005, quando o instrumento foi validado por um pré-teste efetivado com o *controller* do Brasil. Este solicitou que os questionários (em espanhol), fossem direcionados aos *controllers* de cada país, por *e-mail*, para que estes repassassem os questionários aos gestores de seus respectivos países, e quando os mesmos estivessem respondidos, seriam reenviados, dos *controllers* aos pesquisadores por *e-mail*. Mesmo com a aplicação de um método confiável, esta é a limitação da pesquisa, já que os pesquisados responderam os questionários isoladamente (*self response*), sem o contato direto com os pesquisadores, que se encontravam no Brasil.

Além dos questionários desenvolvidos com base na pesquisa bibliográfica, sendo que os *controllers* locais responderam 12 questões fechadas e os gestores nove questões fechadas; foi deixado espaço para que cada respondente comentasse sobre suas necessidades de informações, no sentido de otimizar as decisões de cada área.

4. ESTUDO DE CASO: OS SERVIÇOS COMPARTILHADOS (SC) DE CONTROLADORIA PARA A AMÉRICA LATINA (AL)

A empresa estudada possui diversas filiais espalhadas globalmente; apresenta seus próprios centros de pesquisas, plantas de produção, equipes de vendas e redes de distribuição localizadas em vários países do mundo; visando a atender às necessidades das indústrias de nutrição animal e humana, a indústria farmacêutica e a indústria de cosméticos, com vitaminas de alta qualidade.

No Brasil, em São Paulo, está situada uma das treze filiais da região da América Latina; as outras doze filiais estão espalhadas pela AL: Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Peru, Uruguai e Venezuela. Esta empresa possui diversas áreas de SC, tais como: Logística, Controladoria Recursos Humanos e Tecnologia da Informação, entre outras. Este trabalho foi delimitado a analisar as atividades de SC da Área de Controladoria, localizada no Brasil, que executa atividades de fechamento mensal e reporta relatórios contábil-gerenciais mensais, trimestrais e anuais, tanto para os países da referida região (para avaliação dos *controllers* e gestores locais de cada país), quanto para a matriz na Suíça. Esta área foi criada visando a minimizar os gastos na geração das informações e a padronização de informações na região da AL.

Existe um *controller* regional que, para as atividades da Área de Controladoria – SC recebe suporte de três supervisores; todos estes estão alocados fisicamente no Brasil e realizam o controle das treze filiais. O *Controller* responde diretamente ao Diretor da região que, também está no Brasil, e é responsável pela área de Finanças da região. Além do *controller* regional, encontra-se nessa estrutura a presença de um responsável direto para cada

*BBR, Braz. Bus. Rev. (Port. ed., Online),
Vitória, v. 7, n. 2, Art. 5, p. 85 - 105, maio - ago. 2010*

país, que não está fisicamente no Brasil, ou seja, um *controller* local, que realiza a intermediação dos trabalhos realizados pela área de SC e seu país.

Na área de Controladoria local de cada país, ocorrem atividades fiscais, legais e algumas gerenciais, bem como a atividade de planejamento, a qual é revisada pelo *controller* regional (Brasil). Este somente encerra um planejamento se estiver dentro das solicitações oriundas da casa-matriz na Suíça. Há nove *controllers* que não respondem, necessariamente, um a cada país da região. O *Controller* I é responsável pela gestão econômico-financeira da Costa Rica, Guatemala, Honduras e Panamá. O II responde pelo México; o III pela Colômbia; o IV, responde pelo Equador; o V, pelo Peru; o VI, pela Venezuela; o VII, pelo Brasil; o VIII, pelo Chile, e o *Controller* IX responde pela gestão da Argentina e do Uruguai. Estes *controllers* locais estão subordinados ao *Controller* regional (Brasil).

A empresa dispõe de recursos tecnológicos adequados para comunicação entre os países componentes da região, e também tem forte poder de negociação de seus produtos e serviços no mercado. Isso se deve, principalmente, à utilização de tecnologias extremamente avançadas, bem como modernos sistemas de telecomunicações, aparelhos de vídeo-conferência, equipamentos de conferências telefônicas e a utilização da *Internet*, que facilita a comunicação entre os diversos países do mundo, o que lhe permite competir em um mundo globalizado. Por meio de sistemas integrados, tal como o SAP R/3, que foi implantado na referida corporação, é possível consultar informações e transmiti-las de um país para os outros da região.

Além dos sistemas integrados, há outras ferramentas de tecnologia de informação que tornam mais eficientes os fluxos físicos (de produtos e mercadorias) e de serviços, no qual, por exemplo, materiais que são fabricados na Europa, podem ser levados à América Latina ou para qualquer outra região do mundo, sendo logo transformados em novos produtos. Graças à tecnologia instalada, é permitido que uma mensagem que seja redigida no Brasil, em minutos, possa ser lida na Europa ou vice-versa. Além das tecnologias, esse ambiente contempla profissionais altamente qualificados, que conhecem informática, falam diversos idiomas e buscam constante aprimoramento profissional.

4.1 Pesquisa com os gestores

A população da empresa é composta de 35 gestores operacionais, localizados nos treze países supracitados. Desta população, foram enviados trinta e um questionários para os gestores operacionais (gerentes e diretores) da empresa de vitaminas, na América Latina. Os outros quatro gestores não receberam questionários, ou por estarem de mudança para a Suíça,

ou por não terem sido localizados em nenhuma das duas tentativas de envio dos questionários. Dos 31 questionários enviados, foram obtidas respostas individuais (*self response*) de 22 gestores, o que representa 71% dos questionários enviados. Os respondentes são dos seguintes países: Brasil (36%), Centro América (14%), Chile (14%), Colômbia (9%), Equador (4,5%), México (9%), Peru (9%), e Venezuela (4,5%). As áreas participantes da pesquisa foram: Compras, Vendas, Produção, Logística, Marketing, Produção, Técnica Comercial, Área de Nutrição e Área de Negócios. E os participantes possuem as seguintes funções: Gerentes de Compras, de Vendas, Industrial, de Produção, Técnico, de Logística, de Análise do Mercado e de Área, bem como os Diretores de Vendas, Geral e Técnico.

Foram verificados quais dos relatórios preparados pela Área de SC - Controladoria no Brasil haviam sido recebidos pelos gestores locais da região, qual a forma de comunicação, e com que frequência receberam tais informações. Foi possível verificar que todos os relatórios preparados pela Área de SC - são recebidos pelos gestores da América Latina; entretanto, os mais recebidos são os relatórios de Rotatividade dos estoques, em dias (CDI) e o Controle dos Custos de Produção - *Mixing Costs*, seguidos pelo relatório de Prazo de Recebimento das Contas a Receber (DSO).

Um dos relatórios menos recebido é o *Balance* (relatório com as contas do Balanço Patrimonial). Talvez essa informação pela forma que esteja sendo apresentada, tenha maior validade para os profissionais diretamente ligados ao Departamento de Finanças e menos para os gestores operacionais; estes deveriam mudar seus hábitos, pois necessitam saber os impactos de suas decisões no patrimônio de sua área e da empresa como um todo. Foi apurado que os gestores recebem tais relatórios em papel ou pela *intranet*, mas a forma de comunicação mais utilizada de recebimento para os relatórios que apareceram com maior frequência é o e-mail. Isso se explica pelo fato de que, na maioria dos casos, os *controllers* locais buscam tais informações da *intranet*, e as repassam por e-mail para os gestores localizados em seus respectivos países. Em relação à frequência de recebimento de tais informações, liderou a mensal. Se tais informações fossem recebidas trimestralmente ou anualmente, possivelmente, inviabilizariam as ações dos gestores locais.

Em outra pergunta foi abordado com os gestores sobre a satisfação ou insatisfação dos relatórios recebidos a serem utilizados no processo de tomada de decisão. A maior frequência de respostas foi dos satisfeitos com 68%; em segundo lugar, os muitos satisfeitos que correspondem a 23%; e aqueles que estão pouco satisfeitos com as informações ou relatórios recebidos para sua análise ou tomada de decisão correspondem a 9%, e entre os respondentes não houve índices de insatisfação. Os gestores supracitados apontam como falha a atenção da

*BBR, Braz. Bus. Rev. (Port. ed., Online),
Vitória, v. 7, n. 2, Art. 5, p. 85 - 105, maio - ago. 2010*

área em relação ao atendimento das necessidades da produção; inclusive, quanto à falta de recebimento de relatórios que são preparados pela Área de Controladoria - SC, mas que não chegam as suas mãos para análises e respectivas decisões. Um meio de intermediação dessas informações é o próprio *controller* local. Pode haver uma falha de comunicação entre a Controladoria - SC (Brasil) e a Controladoria local; uma renúncia quanto ao recebimento de tais informações por parte do *controller* local ou uma omissão de informações de SC para com o respectivo gestor.

O índice de satisfação apontado pela maioria dos gestores respondentes demonstra que a Área de Controladoria - SC consegue, com os relatórios supracitados, atender à maioria das necessidades dos gestores. As informações são relevantes, tempestivas, úteis e com qualidade adequada, com a ressalva de que seria apreciado pelos gestores que as mesmas informações fossem acompanhadas de maior destaque para os pontos principais. Entretanto, de acordo com as respostas abertas sobre o porquê da satisfação ou insatisfação, alguns gestores comentaram que nem sempre recebem a informação do jeito que precisariam receber, sendo necessário algumas vezes, maior riqueza de detalhes; e quando isso é necessário, o tempo de resposta, nem sempre é o ideal. Os que estão muito satisfeitos com os relatórios/informações recebidos para a tomada de decisão, relataram que a informação é oportuna e adequada e que é possível tomar decisões a partir dos relatórios recebidos. Outra questão visou a identificar se, além dos relatórios recebidos da Área de Controladoria - SC havia outros que eram enviados ou disponibilizados por outras áreas para a tomada de decisão; bem como deveria ser apontada a área emitente, a forma de comunicação e a frequência. Foram obtidas as seguintes informações: 45% dos entrevistados não recebem relatórios de outras áreas, além da Área de Controladoria - SC, para a tomada de decisão; e 55% dos entrevistados, envolvendo os seguintes países: Brasil, Centro América, Chile, México e Venezuela disseram que sim, e apontaram os seguintes relatórios supracitados: *Status* de importação (Posição do estoque em trânsito); CPR (Desempenho das vendas por cliente); GP1 (Margem Bruta do produto importado); DSO; CDI; Controle do Orçamento (Acompanhamento das variações entre o real e o orçado); *Business Review* (Mapa econômico-financeiro do negócio); Relatório das Vendas por Clientes e Relatórios econômico-financeiros. Dos relatórios apontados como recebidos de outras áreas, é possível identificar que o CDI e o DSO são relatórios que são preparados pela área de Controladoria - SC da América Latina; entretanto, os recebidos pelos gestores são providos com maior riqueza de detalhes (relatórios por produtos e por clientes). A área de Finanças local de cada país é a maior emitente mensal de tais informações (CDI, DSO, Controle do Orçamento, Produção e Vendas por Cliente, Material sem Conformidade, Tempo Extra, Desempenho de Fretes, Capacidade do Processo e Perdas de Armazém), e em seguida, a casa-matriz *Kaiseraugust*-Suíça (CPR, GP1, *BBR, Braz. Bus. Rev. (Port. ed., Online), Vitória, v. 7, n. 2, Art. 5, p. 85 - 105, maio - ago. 2010*

Evolução da Moeda e Estatísticas de Importação). A maioria desses relatórios é emitida mensalmente e recebida por *e-mail*. Em outra questão foi verificado se a própria área tinha a necessidade de gerar algum outro tipo de relatório que não recebesse de outras áreas. Foi obtido o resultado de que 64 % dos entrevistados não geravam nenhum outro tipo de relatório adicional em suas áreas para a tomada de decisões dos respectivos gestores, que consideravam receber mais informações do que se era possível analisar. Talvez as informações devessem ter destaques nos pontos mais relevantes para os respectivos gestores. Esse índice vem acompanhado de uma análise pertinente ao trabalho que o suporte de informações e relatórios para as análises e decisões das unidades de negócios. É uma tarefa de SC que deve ser bem executada para que essas unidades possam focalizar seus esforços e atividades que realmente têm conhecimento.

Entretanto, verificou-se que, para a área de produção de alguns países da região, a demanda por relatórios adicionais é grande, desenvolvendo informações, tais como: cálculo de estoques para materiais de terceiros, nacionais e importados, com base nas previsões de vendas; tamanho de lotes produzidos; otimização dos pedidos e redução de custos de análise; relatórios gerenciais de controle de produção mais efetivos, com informações sobre tempo ocioso ou perdido com manutenção corretiva e preventiva, falta de matéria-prima ou outros motivos; produtividade *versus* fatores que podem estar afetando-a; relatório de consumos reais *versus* consumos padrões; fretes cobrados *versus* fretes pagos; custo de re-processos das misturas; relatórios de confiabilidade, eficiência e qualidade, entre outros.

Por fim, questionou-se aos gestores quais eram os relatórios que gostariam de receber para otimizar as decisões de suas áreas; qual área deveria gerar essas informações, por qual meio de comunicação e com que frequência. Constatou-se pelas respostas obtidas que, alguns dos relatórios que os gestores necessitam, já são preparados pela área de Controladoria - SC, tais como: os relatórios do CDI, do *Gross Profit*, e *Mixing Cost*; entretanto, foi enfatizado que seria necessário que tais informações contivessem um maior nível de detalhamento por produto. Em outros casos, verificou-se que alguns não são preparados pela respectiva área (custos por amostras, materiais sem movimento e materiais a vencer que incluam os custos).

Outras informações que os gestores gostariam de receber, não pertencem ao pacote de serviços fornecidos pela área de Controladoria – SC; entretanto, são informações que segundo observações diretas realizadas na área de informática da empresa, algumas estão disponíveis no sistema integrado - SAP R/3, tais como: *Forecast versus* pedidos (quantidades); Previsão de Vendas; Relatório Econômico (preparado pela Controladoria Local com dados coletados a partir das informações oriundas da área de Controladoria – SC - Brasil), Gastos por centro de

custos e Margem Bruta por mercado e por cliente. Na opinião dos respondentes, as áreas responsáveis pela emissão de tais relatórios adicionais, deveriam ser as seguintes:

Tabela 1: Outras áreas provedoras de informações aos gestores

Área emitente (%)	
Controladoria (Local)	37%
Área de Controladoria – SC (Brasil)	31%
Na própria área operacional	12%
Vendas	12%
Produção	04%
Casa-Matriz	04%

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à Tabela 1, os 31% classificados como sendo de responsabilidade da Área de Controladoria - SC (Brasil) correspondem aos gestores que não estão recebendo os atuais relatórios preparados pela referida área ou que necessitam de maior riqueza de detalhamento. Por sua vez, os outros 69% (Controladoria local, própria área, vendas, produção e casa-matriz) apontados na pesquisa, estariam sobre a responsabilidade de outras áreas para proverem tais informações. Isso leva a uma reflexão de que as áreas de negócios não querem muito envolvimento em atividades de suporte à gestão, embora sejam de extrema importância; mas consideram que não agregam valores aos seus negócios.

Em relação à forma de comunicação dos relatórios, 58% dos pesquisados responderam que tais informações devem ser fornecidas por e-mail, enquanto 34% prefeririam que fossem disponibilizadas pela Intranet da empresa; somente 8% dos respondentes gostariam de receber tais informações impressas. Quanto à frequência para recebimentos de tais informações, 81% dos entrevistados querem recebê-las mensalmente.

4.2 Pesquisa com os Controllers

Foram enviados nove questionários para os *controllers*, que devolveram todos os questionários respondidos individualmente (*self response*), correspondendo a 100% dos profissionais pesquisados (censo). Constatou-se que a Argentina e o Uruguai possuem um único *controller* que está localizado na própria Argentina. Os países da América Central, também possuem um único *controller*, e os demais países da região possuem *controllers* individuais. A segunda pergunta visou a verificar quantos funcionários efetivos havia em cada país na área de Controladoria local e foram obtidas as seguintes informações:

Tabela 2: Funcionários efetivos da controladoria nos países

País	Funcionários
	Quantidade
Argentina/Uruguai	4
Brasil	4
Centro América	3
Chile	4
Colômbia	5
Equador	3
México	7
Peru	1
Venezuela	4
Total de Funcionários	35

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se na Tabela 2 que as áreas de Controladoria locais, participantes da presente pesquisa, possuem poucos funcionários (35), uma média de 2,70 funcionários por país (considerando os 13 países levantados na presente pesquisa); que, basicamente, atendem às tarefas de Contabilidade local, apuração de impostos, e dão suporte aos *controllers* locais que, também estão contidos nos números apresentados. A empresa deveria rever a gestão do México, que apresenta mais funcionários que o Brasil, que presta Serviços Compartilhados para os outros países. Por sua vez, na questão 3 foi pesquisado o gasto mensal, da área de Controladoria em cada país:

Tabela 3: Gasto efetivo mensal da controladoria por país

País	Gastos US\$	Média país US\$ por funcionário
Argentina/Uruguai	19,000	4,750
Brasil	55,000	13,750
Centro América	40,000	13,333
Chile	30,000	7,500
Colômbia	23,000	4,600
Equador	17,000	5,667
México	65,000	9,286
Peru	12,000	12,000
Venezuela	15,800	3,950
Total	276,800	74,836

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se verificar que o país que tem o maior gasto na região, em relação à quantidade de funcionários, é o Brasil; o que pode ser explicado pelo fato de que o país realiza apurações e análises de custos internamente, mas a prestação de SC de Contabilidade é terceirizada, o que representa 36% do referido gasto. O país que têm o menor gasto, em relação ao total da

região, é a Venezuela. Esses valores deveriam ser comparados com os cobrados no mercado externo (terceirização), com a geração de informações localmente, pelos treze países.

Em outra questão verificaram-se quais relatórios preparados pela área de Controladoria - SC estavam disponíveis para as análises dos *controllers*. Semelhante às respostas dos gestores, foi possível verificar que todos os relatórios preparados pela Área de Controladoria - SC no Brasil são recebidos pelos *controllers* da América Latina. Os mais recebidos são os relatórios do CDI; em seguida vem o DSO, e o outro mais recebido é o *Mixing Costs*. Todos os *controllers*, sem exceções, recebem os três relatórios, também mais vistos pelos gestores.

Ao contrário do resultado dos relatórios recebidos pelos gestores, em que o *Balance* foi um dos relatórios de menor índice, estes têm boa participação na pesquisa. Provavelmente, isso ocorre porque este relatório seja da maior validade para os profissionais ligados ao Departamento de Finanças, do que para os gestores operacionais, que deveriam alterar essa cultura, pois ainda não perceberam o valor deste relatório.

O *Headcount* (número de funcionários) foi o relatório menos apontado como recebido, quando questionado aos *controllers* (22%), ao contrário da pesquisa dos gestores que teve um índice de 54% apontados como recebidos. Outra questão visou a verificar de que forma e com qual frequência eram disponibilizados esses relatórios. Os *controllers*, quase que unanimemente recebem os relatórios pela *intranet*; 100% das informações são recebidas mensalmente. A diferença entre as respostas dos *controllers* para os gestores, quanto à forma de comunicação, é que os profissionais das áreas de negócios ausentam-se com maior frequência de seus locais de trabalho do que os *controllers*, e talvez isso viabilize as outras formas de recebimento.

Sabe-se que, com exceção do *Headcount*, as outras informações estão 100% com os *controllers* locais e com periodicidade mensal. Resta verificar se o gestor não se interessa pela informação, ou se a mesma não chega para sua análise e tomada de decisão. Porém, deve-se considerar que, segundo a pesquisa de satisfação dos gestores quanto às informações recebidas para a sua tomada de decisão, 23% estão muito satisfeitos, 68% estão satisfeitos, e somente 9% é que se encontram insatisfeitos. Em outra pergunta foi questionado sobre a satisfação ou insatisfação dos relatórios recebidos para a análise e tomada de decisão. A maior frequência de respostas foi dos satisfeitos com 89%; em segundo lugar, os muitos satisfeitos que correspondem a 11%, e não houve índices de pouca satisfação.

Verificou-se se, além dos relatórios recebidos da área de Controladoria - SC haviam outros enviados ou disponibilizados por outras áreas para a tomada de decisão dos gestores

locais, sendo obtidas as seguintes respostas: 11% dos entrevistados não recebem relatórios de outras áreas, além da Área de Controladoria - SC, para a tomada de decisão dos gestores locais e 89% dos entrevistados disseram que a área de Controladoria local tem a necessidade de gerar outros relatórios para a tomada de decisão dos gestores locais. Foi aberto um espaço para que os *controllers* informassem qual tipo de informação era gerada por cada um dos relatórios supracitados. Há particularidades em alguns países, e para alguns gestores são necessárias informações locais e com maior nível de detalhamento para a análise e tomada de decisão. Dos relatórios supracitados, caberia uma análise para um possível acordo da Área de Controladoria - SC junto aos seus clientes internos, em que tais relatórios poderiam ser gerados por essa área.

Questionou-se, também sobre que tipo de informação o *controller* local gostaria de receber da Área de Controladoria - SC, localizada no Brasil, visando a atender às necessidades dos gestores locais, e foram obtidas as seguintes respostas: Argentina: Comparativo da evolução dos gastos operacionais; Chile: Relatório por centro de custos, com os gastos acumulados e o orçamento disponível, comparado ao mesmo período do ano anterior e o percentual atingido; Colômbia: Relatório de Custos em moeda local, capacidade da planta utilizada, relatório de inventário ajustado por inflação, *Gross profit* por produto em moeda local e dólar; Equador: Relatório de Custos de Produção; Peru: Relatório de Custos por produto; e México: Relatório de Custos por produto e *Gross Profit* por produto.

Verifica-se que, apesar do nível de satisfação dos *controllers* ser de 89%, ainda existem algumas necessidades de informações que não são atendidas pela Área de SC. Muitas das informações que os *controllers* gostariam de receber para a tomada de decisões dos gestores locais demandam maior nível de detalhes por produtos, em relação aos relatórios do *Gross Profit*, CDI e Custos por produto. Outra necessidade comentada é em relação ao relatório da capacidade de planta utilizada; entretanto, a Área de SC elabora tal informação por meio do *Production Capacity*. Somente 33% dos executivos da região estão recebendo o referido relatório, e isso leva a perceber que tal informação deve estar restrita a alguns países, ou que não foi previamente negociada com a área fornecedora.

Questionou-se aos *controllers* locais se achavam interessante ter uma Área de Controladoria que prestasse SC para as filiais da América Latina, e 100 % dos entrevistados justificaram suas respostas positivas em função da redução efetiva de gastos. O compartilhamento de experiências gera maior eficiência por meio dos processos padronizados e ganha tempo para a análise e tomada de decisões.

Além disso, melhora o processo de comunicação, obtém visão global da América Latina, e torna a informação similar de forma integrada, por meio do ERP (no caso, o SAP R3). Porém, uma dificuldade que surge é o fato de a informação gerada ser padronizada para todos, e quando se necessita de relatórios específicos (locais), existe limitação de pessoal para prover tais informações, bem como limitação de tempo.

Verificou-se, também se os *controllers* acreditavam que as informações geradas pela Área de SC – Controladoria deveriam ser geradas pela área de Controladoria local. Foram obtidas as seguintes respostas: 67% dos entrevistados responderam que não, que as informações geradas pela área de SC, não deveriam ser geradas localmente pela área de Controladoria. Entretanto, 33% ficaram indecisos.

Percebe-se que tanto os gestores quanto os *controllers* consideram que existe eliminação de duplicidades de tarefas, economia de recursos, padronização de atividades, e que gerar estas informações por meio de relatórios não agrega valor aos seus negócios. Porém, deixam claro que muitos relatórios, para atendimentos de questões governamentais, não deveriam ser providos pela Área de SC, cabendo uma maior participação da Controladoria local nos processos e atividades de SC.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Muitas das grandes empresas nacionais e multinacionais operam com Serviços Compartilhados (SC); nestas, várias áreas podem operar em um ambiente de SC, tal como ocorreu com a área de Controladoria – SC, localizada no Brasil, abordada neste trabalho. Foi possível verificar, de acordo com o descrito na fundamentação teórica e no estudo de caso, que SC apresentam uma série de vantagens e desvantagens em sua operacionalização; mas, esta nova área tem por objetivo satisfazer seus clientes e agregar valores à empresa, com o benefício, ainda de gerar economias de escala que minimizam custos operacionais.

A área de SC, por exemplo, está preparada para realizar aquelas atividades, denominadas de burocráticas, na visão de outras áreas de uma empresa. Seu foco está voltado para a execução das tarefas de suporte, tais como: cálculo de custo padrão; fechamento de custos mensais; geração de relatórios para a tomada de decisão dos gestores, reporte de dados para a casa-matriz, entre outras atividades. Com isso, as unidades de negócios ficam livres para cuidarem de suas atividades principais, e também podendo dar maior foco de atenção aos seus clientes. O que se quer dizer é que, cada especialista estará executando aquilo que tenha *expertise* para realizar, evitando a duplicidade de funções e tarefas.

SC demandam funcionários altamente capacitados, e na presente pesquisa, os funcionários da área de Controladoria - SC necessitam, além de conhecimento técnico, dominar outros idiomas, para manter contato com os profissionais dos países da América Latina, bem como, com a casa-matriz na Suíça.

Além de tais qualificações por parte dos funcionários, a área demanda tecnologia avançada, e na empresa pesquisada, além dos seus modernos sistemas de informações, é utilizado o sistema integrado SAP R/3. Ou seja, a referida empresa de vitaminas, com a implantação de SC, passou por mudanças em seus processos, pessoas e tecnologias, necessárias para o convívio em um ambiente de SC.

No estudo de caso realizado, a limitação da pesquisa foi o fato de que os pesquisados responderam os questionários isoladamente (*self response*), sem o contato direto com os pesquisadores que se encontravam no Brasil. Os resultados do estudo de caso corroboram com a proposta de SC, que é ter uma única unidade central, no caso a área de Controladoria – SC, centralizada no Brasil. Esta área é composta por quatro funcionários que apuram os custos, realizam fechamentos mensais, reportam relatórios econômico-financeiros para a casamatriz na Suíça, bem como para todos os treze países da região, visando a dar suporte à tomada de decisões dos gestores operacionais da empresa, ou seja, executam atividades padrão para seus clientes.

Constatou-se na pesquisa que as necessidades de gerar relatórios adicionais são diferentes entre *controllers* e gestores. Tais relatórios gerados pelos *controllers*, por sua vez, são encaminhados para as análises dos gestores operacionais, ou seja, ainda que a área de Controladoria - SC não forneça essas informações para os referidos gestores, estes estão sendo supridos pelos *controllers* locais, o que supre a demanda das mesmas informações. No entanto, evidenciou-se que gestores e *controllers* gostariam de estar recebendo informações adicionais, e percebe-se que são necessidades específicas por relatórios diferentes para o seu processo de análise e tomada de decisão.

Ainda que surjam necessidades adicionais de informações, tais clientes internos demonstram uma posição favorável em relação à área de SC, pois há minimização dos custos em tais processos, troca de experiências, ganho de eficiência por meio dos processos padronizados; o que, também acarreta diminuição de tempo de processamentos, valorização do tempo disponível para análise e tomada de decisões, informação padrão integrada às filiais da empresa, e adquire-se uma visão de negócios global da região da América Latina. O que pode ser feito de acordo com o que sugere a bibliografia pesquisada, é uma revisão de acordos

entre as partes, para que os negócios possam aproveitar o tempo que é utilizado para desenvolver informações adicionais para o processo de tomada de decisão.

Mesmo diante do fato de que 91% dos gestores e 100% dos *controllers* (*censo*) estão satisfeitos com as informações recebidas, os índices de satisfação podem ser melhorados, uma vez que 89% dos *controllers* têm a necessidade de gerar relatórios adicionais para a tomada de decisão dos gestores locais; índice que acompanha a tendência de necessidade de recebimentos de informações adicionais e mais detalhadas de outras áreas (55% dos gestores). Porém, cabe ressaltar que SC não podem responsabilizar-se por prover todas as informações de análises que demandam os negócios de uma empresa, uma vez que uma das propostas de tal área é a de fornecer informações padronizadas para os negócios.

Considera-se que este trabalho teve atendido seu objetivo geral e respondida a questão central, pois foi avaliado que a implantação de Serviços Compartilhados de Controladoria, como uma área que gera informações contábil-gerenciais para que gestores em 13 países da América Latina (AL) tomem suas decisões, contribui de forma satisfatória para o processo de gestão da organização.

Além disso, constatou-se que os gestores e *controllers* de cada uma das treze filiais na AL estão satisfeitos com as informações contábil-gerenciais provenientes da área de SC de Controladoria, considerando o aspecto da utilidade e oportunidade das referidas informações para a tomada de decisão.

Esta pesquisa teve como limitação o estudo da implantação de SC em apenas uma organização multinacional, que atua em treze países da América Latina, mas trouxe um relato de como SC pode funcionar como uma unidade independente, com estrutura e recursos próprios e domínio nas atividades executadas, compartilhando serviços úteis e oportunos para outras áreas em uma mesma empresa ou em nível global, contemplando várias unidades no mundo. Constata-se que há vasto campo de pesquisa sobre o tema de SC. Sem pretensão de ser um guia para o meio acadêmico ou profissional, este trabalho pode originar novas pesquisas sobre o tema em questão, em outras áreas que operam com SC, tais como: Logística, Tecnologia de Informação, Recursos Humanos etc., em diversos segmentos de negócios, bem como sobre a utilização de métricas de avaliação; minimização de conflitos de pessoal na implantação de SC etc.

6. REFERÊNCIAS

BAIN & COMPANY. **Centro de serviços compartilhados**: uma solução definitiva para processos administrativos. 2004. Disponível em: <http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Marketing/1003_centros_de_servicos_compartilhados.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2006.

BANGEMANN, T. O. **Shared services in finance and accounting**. Aldershot: Gower Publishing Limited, 2005.

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

CRUZ, R. Para crescer, grandes empresas buscam mudanças radicais. **O Estado de São Paulo**. Caderno Negócios, p. B12, 3 mar. 2006.

DELOITTE. **Shared services handbook: working together effectively**. 2006. Czech Republic – Deloitte Touche Tohmatsu. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D109094,00.html>>. Acesso em: 13 Fev. 2007.

FORST, L. I. Shared services grows up. **Journal of Business Strategy**. West Yorkshire, v. 22, n. 4, p. 13-15, Jul./Aug. 2001.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRANT, G.; McKNIGHT, S.; URUTHIRAPATHY, A.; BROWN, A. Designing governance for shared services for organizations in public service. **Government Information Quarterly**. v. 24, p. 522-538, 2007.

GUNDAVELLI, V.; MOHANTY, L. A Whole new world: shared services for receivables management. **Business Credit**, Columbia, v. 106, n. 8, p. 52-55, Sep. 2004.

IMA. INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS; ANDERSEN, Arthur. Implementing shared services centers. **Statement on Management Accounting**, Montvale, n. 5G, Feb., 2000.

JANSEEN, M.; JOHA, A. Motives for establishing shared services in public administrations. **International Journal of Information Management**, v. 26, p. 102-115, 2006.

JUSTINO, S. A. **A Prática de serviços compartilhados na área administrativo-financeira empresarial: uma perspectiva de mudança**. 245 f. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2002.

KRIS, A.; MARTIN, F. **Shared service centers: delivering value from effective finance and business processes**. Pennsylvania: Trans-Atlantic Publications Inc., 2003.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MELCHIOR JR., D. C. **Shared services: a manager's journey**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2007.

SHARED Services Forum. In: NORTH WEST FORUM. Disponível em: <<http://www.sharedservicesforum.org.uk/member.asp>>. Acesso em: 16 maio 2008.

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

REILLY, P. A.; WILLIAMS, T. **How to get best value from HR: the shared services option**. Alershot: Gower Publishing Limited, 2003.

S.S. WEEK. **Shared services week 2008**. Disponível em: <<http://www.iqpcevents.com/ShowEvent.aspx?id=48866>>. Acesso em: 12 maio 2008.

SABBAG, P. Y. Os Serviços compartilhados e a qualidade. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO (CLADEA), 1995, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: USP, 1995.

SCHULMAN, D. S. et al. **Shared services: serviços compartilhados: agregando valor às unidades de negócios**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SHAH, B. Shared services: is it for you? **Industrial Management**, Norcross, v. 40, n. 5, p. 48, Sep.-Oct. 1998.

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.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

ULBRICH, F. Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. **Business Process Management Journal**, v. 12, n.2, p. 191-205, 2006.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A Mentalidade enxuta**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.