

# Impactos da implementação de um centro de serviços compartilhados de compras: estudo de caso em uma empresa da indústria automotiva

*Impacts of a shared purchase service center: a case study in a company of the automotive industry*

Jéssica Mariella Bauer<sup>1</sup> - Univ. do Vale do Rio dos Sinos - Programa de Pós-Graduação em Eng. de Produção e Sistemas  
Andrea Vargas<sup>2</sup> - Univ. do Vale do Rio dos Sinos - Programa de Pós-Graduação em Eng. de Produção e Sistemas

## RESUMO

Visando reduzir custos e melhorar o desempenho, as organizações passaram a adotar o modelo de CSC - Centro de Serviços Compartilhados. O CSC centraliza os processos de apoio da organização para que sejam geridos por um único departamento. Este artigo objetiva analisar os impactos da implementação de um CSC de compras tanto na estratégia de compras como na produção de uma organização de uma indústria do setor automotivo. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma corporação do ramo automotivo com presença global. A pesquisa realizada enquadra-se como qualitativa, de natureza exploratório-descritiva. Os instrumentos principais para a coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas realizadas com os gerentes de compras produtivos e não produtivos e observação direta de um CSC localizado no Rio Grande do Sul, Brasil. Como resultados observou-se maior disponibilidade de materiais para a produção, com qualidade e garantia. Obteve-se economia de escala na aquisição e racionalizaram-se custos, provendo ao mercado produtos a um preço mais competitivo.

**Palavras-chave:** Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Compartilhamento de Serviços. Estratégia de Compras. Gestão de Suprimentos.

## ABSTRACT

*Aiming to reduce cost and improve performance, organizations have come to adopt the SSC – Shared Service Center Model. The SSC centralizes the organization's support processes to be managed by a single department. This article aims to analyze the impacts of an SSC implementation on both the purchasing strategy and production of an organization of an industry from the automotive sector. For that, a case study was carried out in an automotive corporation with a global presence. The research carried out is classified as qualitative and exploratory-descriptive in nature. The main instrument for data collection was semi-structured interviews with the productive and non-productive purchasing managers and also direct observation of an SSC located in Rio Grande do Sul, Brazil. As a result, greater availability of materials for production was observed, with quality and guarantees. Economies of scale were achieved in acquisition and cost rationalization, providing the market with products at a more competitive price.*

**Keywords:** Shared Service Center. Shared Services. Purchase Strategy. Supply Strategy.

1. Avenida Unisinos, 950, CEP: 93022-000, São Leopoldo-RS, jehbauer@hotmail.com; 2. andreavargas@unisinos.br

BAUER, J. M.; VARGAS, A. Impactos da implementação de um centro de serviços compartilhados de compras: estudo de caso em uma empresa da indústria automotiva. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 14, nº 4, out-dez/2018, p. 24-51.

DOI: 10.15675/gepros.v13i4.1969

## 1. INTRODUÇÃO

Dados os desafios de competição global e modernização de produtos e processos devido à elevada exigência dos consumidores, espera-se que os modelos de gerenciamento de negócios provejam vantagem competitiva e diferenciação no mercado. Assim, para conquistar e manter posição vantajosa perante a concorrência, as empresas são incentivadas a reavaliar e reorganizar seus modelos de atuação, otimizando o uso de recursos e reduzindo custos em atividades centrais e de apoio (SCHULMAN et al., 2001; DELOITTE, 2007; AKSIN; MASINI, 2008; LOFTI, 2014). Um efeito que pode ser observado após a reestruturação de atividades em organizações de grande porte é a concentração de serviços em áreas autônomas (CAPELLI; AMARAL, 2010; BORCHARDT et al., 2008; BORCHARDT et al., 2010).

Na indústria automotiva, uma parte da competitividade é construída por gestão de fornecedores, principalmente por redução de preços, busca de materiais alternativos, seleção e desenvolvimento de novos fornecedores (SIMÕES; MURILLO, 2004; GUARNIERI; HATAKEYAMA, 2010). Compras e gestão de suprimentos são cruciais para empresas do setor, haja vista a dependência de fornecedores que o modelo de negócios criou (SCHOENHERR et al., 2012). A função compras visa obter um fluxo contínuo de materiais para atender aos programas de produção, buscando qualidade e quantidade compatíveis com o processo produtivo, além de racionalização de custos de materiais e melhores condições em negociações, podendo tornar os preços de venda mais competitivos e aumentar os resultados empresariais (DIAS, 2011). De modo geral, gastos em compras de materiais podem passar de 50% dos dispêndios de empresas automotivas afetando diretamente o custo de produção (SIMÕES; MURILLO, 2004).

Dentro da indústria automotiva, a função compras é essencialmente um serviço (GUARNIERI; HATAKEYAMA, 2010). Serviços ligados à função compras podem ser decisivos na estratégia da empresa, afetando dimensões de competição, tais como: custo e qualidade de atendimento, prazo de entrega, previsão de demanda e informações ao cliente (COELHO et al., 2013). Os serviços podem ser de *front office* e *back office*. Em serviços *front-office*, o cliente interage diretamente com a empresa. Em serviços *back office*, não há contato

direto entre prestador e tomador do serviço. Atividades de compras são tipicamente *back office* e mesmo sem ter contato com clientes, podem impactar decisivamente no resultado das atividades essenciais de empresas automotivas (MCIVOR et al., 2011). Os serviços podem ser decisivos na estratégia da empresa e afetam dimensões de competição, tais como: custo e qualidade de atendimento, prazo de entrega, previsão de demanda e informações ao cliente (COELHO et al., 2013).

Para ganhar competitividade, empresas têm revisado seus processos de apoio, tais como os ligados à função compras (SILVA; PEREIRA, 2004; AFFONSO, 2010). Uma alternativa que tem sido observada é a adoção de Centros de Serviços Compartilhados (CSC). Com o uso de CSCs, a empresa reorganiza os processos de compras, aglutinando tarefas e compartilhando recursos (DELOITTE, 2007; AKSIN; MASINI, 2008; SOUZA; CORRÊA, 2011; LOFTI, 2014), sem perda significativa de qualidade e com expressiva redução de custos, que são divididos entre várias unidades de negócios (BORMAN; ULBRICH, 2011; SOUZA; CORRÊA, 2011; SILVA et al., 2014b). Como *trade-off*, deve-se ter em mente que CSC podem, eventualmente, aumentar prazos em compras de pequeno porte ou urgentes, sendo mais indicados para compras em largas quantidades (UZEDA e MONTEIRO, 2014).

O tema desta pesquisa é a adoção de CSC em atividades industriais. A lógica do CSC é começou a ser difundida na década de 1990 principalmente nos EUA, como uma nova estratégia operacional de gestão de serviços internos (TOMKINSON, 2007). Há relatos de aplicação na Ford, assim como na DuPont e General Electric em sucesso na implementação de CSC's (GUNN et al., 1993).

No Brasil, nos últimos anos, tem havido crescimento na implementação deste tipo de solução, embora não haja pesquisas que descrevam sua presença no cenário empresarial nacional (FERREIRA et al., 2010). Souza e Corrêa (2011) e Lofti (2014) mencionam a falta de uma metodologia de pesquisa objetiva, de um referencial teórico mais robusto sobre CSC e de um conteúdo de pesquisa que forneça acréscimos relevantes sobre o tema, oferecendo proposições para evolução e aperfeiçoamento dessa prática de gestão.

McIvor et al. (2011) apontam a necessidade de compreensão de como as organizações implementam processos em CSC, dada a falta de habilidades internas e experiências de implementação e pelo fato de os CSC serem observados na prática, mas pouco explorados no meio acadêmico. Já os autores Janssen e Joha (2006) consideram a adoção de CSC como decisão de investimento de longo prazo, cujos resultados não têm sido corretamente avaliados, sugerindo mais investigações.

Estudos têm sido focalizados nos mais diversos setores englobando CSC's nos departamentos de empresas do setor privado (AFFONSO, 2010; HERBERT; SEAL, 2014), micro e pequenas empresas (MPEs) (FRANCESCONI; ALMEIDA, 2016) e principalmente órgãos públicos (BARROS NETO, 2017; FERREIRA et al., 2009; FERREIRA, 2010; THOMAS; CRIZ, 2014; SOUZA et al., 2016).

Entre as diversas possibilidades de aplicação de CSC's podem-se mencionar os setores de finanças (HERBERT; SEAL, 2014; KEUPER; LUEG, 2013; YANG et al., 2015), recursos humanos (JACOBS, 2014; SILVA et al., 2014a), contabilidade (FEUSER; SOUZA; BEUREN, 2015), além de outras atividades de apoio como contas a pagar e a receber, escrituração fiscal, folha de pagamento e tesouraria tecnologia da informação (TI), *help desk*, suprimentos e compras, entre outras (AFFONSO, 2010; FERREIRA et al., 2010; BORMAN; ULBRICH, 2011; MCIVOR et al., 2011).

Em um CSC há o compartilhamento de um conjunto de serviços comuns entre as diversas unidades administrativas em vez de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas dentro dos órgãos (THOMAS; CRUZ, 2014). Os gestores dessas unidades deixam de gerenciar atividades de apoio, como as mencionadas anteriormente, e podem concentrar-se nas atividades primárias, as quais agregam valor ao produto (RAMOS, 2005; FEUSER; SOUZA; BEUREN, 2015).

O modelo de CSC é um fenômeno emergente no qual pesquisas de campo são sugeridas (HERBERT; SEAL, 2014). Embora a implantação de um CSCs seja uma prática cada vez mais utilizada pelas empresas (AFFONSO, 2010; FEUSER; SOUZA; BEUREN, 2015), a sua adoção por empresas brasileiras é relativamente recente. Da mesma forma, o material bibliográfico sobre este tema ainda é escasso no Brasil (FEUSER; SOUZA; BEUREN, 2015; PORTULHAK et al., 2013). A literatura e bibliografia no tema ainda está além do âmbito acadêmico, limitada a consultorias especializadas (AFFONSO, 2010).

Este é o primeiro trabalho localizado na literatura atual sobre CSC's no setor automotivo. Diante da realidade exposta e da necessidade de pesquisas e publicações sobre o tema, o objetivo deste estudo é analisar os impactos da implementação de CSC's em uma indústria do setor automotivo. A questão de pesquisa é: Quais os impactos da implementação de um CSC? Os objetivos específicos são: (i) descrever o processo de implementação do CSC; (ii) descrever o acompanhamento de desempenho do CSC de compras e (iii) analisar as vantagens e desvantagens resultantes da implementação.

Para tanto, uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratório-descritiva e um estudo de caso foram realizados em um CSC localizado no Rio Grande do Sul, Brasil. O instrumento principal para a coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas realizadas com os gerentes de compras produtivos e não produtivos e observação direta, visando à triangulação dos dados. O restante do artigo está organizado em: revisão, pesquisa, análise e conclusões.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

Centros de Serviços Compartilhados (*Shared Service Center* - SSC) também são denominados de Centros de Serviços Centralizados ou Centros de Serviços Integrados (ASSIS et al., 2014). Outras denominações são: *insourcing*, serviços *in-house* (internos) ou serviços de pessoal (AKSIN; MASINI, 2008). Centros de Serviços Compartilhados constituem um movimento observado desde a década de 1980, quando se iniciou a centralização de atividades de serviços de *back office* (DELOITTE, 2007).

Um CSC conforme Coelho et al. (2013) é a concentração de diversas unidades administrativas existentes dentro de uma empresa em uma nova e semiautônoma unidade que trata essas funções como seu centro de negócios.

Um CSC é uma solução para a escassez de recursos por meio de compartilhamento entre parceiros (unidades de negócios) dentro de entidades com algum tipo de afinidade organizacional (SCHULMAN et al., 2001).

O CSC reduz o uso de recursos pela centralização de serviços, integrando tecnologias, processos, materiais e pessoas (AFFONSO, 2010) combinando vantagens tanto do modelo de negócios centralizado como do descentralizado (JANSSEN; JOHA, 2004). Todavia, não se deve confundir com uma mera centralização de atividades de apoio, sem identificação da real necessidade de determinada área ou a terceirização com perspectivas de transferir a responsabilidade de atividades transacionais a terceiros (SOUZA; CORRÊA, 2011).

O CSC é operado como um negócio autônomo, entregando processos de apoio, focado em clientes internos, mas alinhado aos objetivos de atendimento a clientes externos (SCHULZ; BRENNER, 2010). De modo geral, CSC permitem significativa redução de custos pela padronização de processos duplicados, se bem que possam acarretar atrasos em processos específicos e urgentes, pois visam a formar grandes lotes e garantir ganhos de escala (MCIVOR et al., 2011).

Em síntese, um Centro Compartilhado é uma área específica da organização, autônoma, ou uma empresa terceirizada, que passa a prestar serviços relativos a atividades de suporte ou retaguarda pela consolidação de processos e atividades operacionais em um único ponto de atendimento (SCHULMAN et al., 2001; AKSIN; MASINI, 2008; HOWCROFT; RUCHARDSON, 2012; AMIRUDDIN et al., 2013).

De acordo com Lofti (2014) a estrutura organizacional de um CSC pode ser posicionada de modos distintos e gerar variadas implicações para operação e relacionamento com nível corporativo e outras unidades de negócios. Entre estes, o autor menciona: (i) subordinação à administração financeira da empresa, característica de organizações que buscam maior redução de custos; (ii) unidade de negócios específica, que proporciona vantagens na utilização dos conhecimentos internos mas com menor autonomia e poder para relacionamentos; (iii) departamento adicional independente; e (iv) subordinação à alta administração, como unidade de negócios autônoma.

Quanto à abrangência geográfica, um CSC pode ser: (i) Local, quando o CSC está instalado em um país para atendimento com uma legislação específica e requer um estreito relacionamento com os clientes (por exemplo, instalado no Brasil e focado nas unidades de negócios aqui existentes); (ii) Regional, exigindo competências especializadas como a língua utilizada nos países, e (iii) Global, normalmente para serviços altamente padronizados e transacionais por sua natureza, instalados em qualquer país visando atender unidades localizadas em qualquer país onde se desenvolvam operações (SCHULMAN et al., 2001).

O CSC pode ser formado por uma unidade da própria organização, também chamado de terceirização interna (*insourcing*), ou a prestação de serviços ser realizada por uma empresa externa à organização, denominado de terceirização externa (*outsourcing*) (SCHULMAN et al., 2001; AFFONSO, 2010; FERREIRA et al., 2010). O Quadro 1 aponta estas diferenças.

Quadro 1 – Serviços internos ou externos.

Serviços Internos (CSC)	Serviços Externos (Terceirização)
Inexistência de competidores	Existência de competidores no mercado. O cliente escolhe o prestador desejável
Fator custos responsabilidade dos serviços internos	Fator preço dos serviços
Acordo de serviço ideal para a empresa	Cliente estipula o padrão de qualidade
Necessária comunicação dos serviços disponibilizados	Requer propaganda para obtenção de clientes
Preocupação na geração de valor ao cliente interno	Preocupação em fidelizar para manutenção dos negócios
Relação de parceria com cliente interno – departamentos.	Relacionamento cliente x fornecedor

Fonte: Lofti (2014).

O tipo de atividades adequadas para terceirização em um CSC depende de fatores como risco do negócio e a necessidade de retenção das atividades-chave dentro da empresa (JANSSEN; JOHA, 2004, 2006). Um fator que pode influenciar a decisão é o comportamento oportunístico de atores envolvidos, que pode ser mitigado pelo compartilhamento de atividades entre cliente e contratado (AMIRUDDIN et al., 2013).

## 2.2. Características de Implementação de um CSC

Como pré-requisitos de implementação de CSC's há necessidade de mudanças nas estruturas e processos funcionais (MCIVOR et al., 2011). Entre estes, Delloite (2007) menciona a adoção de um *Enterprise Resources Planning* (ERP) corporativo; revisão e harmonização de processos de negócio; consolidação da arquitetura de sistemas e de infraestrutura tecnológica, melhoria da qualidade de dados e informações e a padronização dos processos de negócio.

Após o planejamento necessário as organizações podem obter benefícios diversos como desoneração da execução de atividades que não agregam valor perceptível ao cliente, permitindo aos gestores dispenderem seu tempo de trabalho com ações relacionadas diretamente à manufatura do produto ou à entrega de serviço ao cliente final. Além disso, o compartilhamento de serviços possibilita que se direcione esforços e se fortaleça as suas competências essenciais, agregando valor aos produtos de suas unidades de negócio para os clientes e acionistas (MARTINS; AMARAL, 2008; AFFONSO, 2010).

O alvo de um CSC é a busca contínua de redução de custos, aliada à necessidade de melhorias, padronizações e automatizações dos processos, mantendo alto índice de satisfação de clientes (PORTULHAK, et al., 2013). Em complementação Schuz e Brener (2010) afirmam que o CSC consolida processos de uma organização para reduzir redundâncias, entregar processos de suporte, ter custos reduzidos e focar no cliente interno.

Além disso, como característica os processos e sistemas de gestão são simplificados, agregando sinergia e aprendizado mútuo entre as unidades estratégicas de negócios (MARTINS; AMARAL, 2008). Através do globo, os governos estão envolvidos em modelos de Centro de Serviços Compartilhados (SSC) para racionalizar seus processos internos (BOON; VERJOEST, 2017).

Diversos estudos apontam variados benefícios como redução de custos, melhoria da qualidade de serviços, e mais tempo dedicados nas questões estratégicas (BARROS NETO, 2017). Ante o exposto, o Quadro 2 busca sumarizar os benefícios e características obtidos da implementação de um CSC.

Quadro 2 – Características e benefícios da implementação de CSC's.

Definição	Autores
Adota a abordagem de “uma empresa” e é percebido como uma unidade independente	Schulman et al. (2001).
Liberação das UEN's para lidar com suas metas principais e atividades centrais	Schulman et al. (2001), Janssen e Joha (2006), Martins e Amaral (2008), Affonso (2010), Lofti (2014).
Expertise entre as unidades de negócios com a disseminação de melhores práticas e aumento de produtividade	Schulman et al. (2001), Janssen e Joha (2006), Affonso (2010).
Redução de custos fixos e melhoria na gestão de custos	Silva et al. (2014a), Barros Neto e Silva (2014), Janssen e Joha (2004), Janssen e Joha (2006), Deloitte (2007), Affonso (2010), Schulz e Brenner (2010), Herbert e Seal (2014), Mcivor et al. (2011), Assis et al. (2014), Lofti (2014).
Economias de escala e racionalização de processos com foco na atividade-fim	Silva et al. (2014a), Barros Neto e Silva (2014), Schulman et al. (2001), Janssen e Joha (2006), Howcroft e Richardson (2012), Affonso (2010), Lofti (2014).
Simplificação de tarefas e fluxos	Martins e Amaral (2008), Howcroft e Richardson (2012), SILVA et al. (2014a).
Aumento de retorno financeiro aos acionistas pela redução de custos e de investimentos	Martins e Amaral (2008), Lofti (2014).
ganhos de qualidade e agilidade nas rotinas por meio da especialização do trabalho	Silva et al. (2014a).
Melhoria dos níveis de serviço aos clientes internos	Janssen e Joha (2006), Deloitte (2007), Affonso (2010), Mcivor et al. (2011), Lofti (2014).
Centralização de processos e informações de modo a facilitar a visibilidade e a confiabilidade dos mesmos	Deloitte (2007), Howcroft e Richardson (2012), Assis et al. (2014), Lofti (2014), Silva et al. (2014b).
Sinergia e aprendizado mútuo em entre departamentos, com a alavancagem da curva de aprendizado	Cooke (2006), Schulman et al. (2001), Janssen e Joha (2006), Martins e Amaral (2008), Lofti (2014).
Melhor gerenciamento de picos na carga de trabalho e redução do excesso de capacidade	Janssen e Joha (2006), Lofti (2014).
Maior cooperação entre os setores e resolução de conflitos internos	Janssen e Joha (2004, 2006), Amiruddin et al. (2013).
Expansão da empresa de forma mais estruturada	Assis et al. (2014).
Padronização dos processos e eliminação de redundâncias indesejáveis	Deloitte (2007), Schulz e Brenner (2010), Schulman et al. (2001), Howcroft e Richardson (2012), Janssen e Joha (2006), Martins e Amaral (2008), Affonso (2010), Lofti (2014), Silva et al. (2014b).

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Contudo, há barreiras a serem superadas para o início de operação de um CSC: (i) resistência à mudança das demais unidades de negócio; (ii) desmotivação das pessoas alocadas no CSC; (iii) falta de patrocínio da alta administração; (iv) problemas de comunicação; (v) baixa padronização de processo; (vi) baixo treinamento e qualificação dos colaboradores do CSC; (vii) estrutura física, operacional e de pessoas adequada; (viii) posição de autonomia do CSC com o modelo de governança; (ix) plano de gerenciamento de mudanças; e (x) mudanças culturais na forma de trabalhar, em relacionamentos, controles e, na rotina diária das corporações (AFFONSO, 2010; ASSIS et al., 2014; LOFTI, 2014).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista de sua natureza, essa pesquisa se caracteriza por ser de natureza aplicada, visto que visa produzir conhecimento voltado à solução de problemas vivenciados no cotidiano da sociedade, os quais sejam de aplicação práticas envolvendo interesses locais para aplicação em situações determinadas (SILVA; MENEZES, 2005; GIL, 2010).

Com relação à abordagem do problema, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, ou seja, não requer técnicas estatísticas ou modelos matemáticos para a interpretação e atribuição de significados aos fenômenos (SILVA; MENEZES, 2005). É um estudo detalhado de um fenômeno da realidade (um CSC), buscando os atores, informações fidedignas para explicar de modo aprofundado os significados e características do contexto do objeto de pesquisa (OLIVEIRA, 2010).

Em relação aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória. A pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior compreensão e explicação do fenômeno investigado (CSC's – Centros de Serviços Compartilhados), promovendo uma visão geral destes, sendo realizada quando da exploração incipiente do tema de estudo. Enquanto a pesquisa descritiva tem como finalidade a análise dos fatos e a situações vivenciadas no ambiente organizacional, descrevendo os mesmos ou analisando-os em profundidade explicando as relações entre as variáveis (OLIVEIRA, 2010; ACEVEDO; NOHARA, 2013).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, este estudo utilizará o estudo de caso que envolve a análise em profundidade de um ou poucos objetos de maneira permitindo maior conhecimento. (GIL, 2010; OLIVEIRA, 2010; YIN, 2010). Este método foi definido por se tratar de um fenômeno contemporâneo, em seu contexto na vida real, um tema atual, onde se observou os fatos na busca de buscar fundamentos e explicações (YIN, 2010).

Optou-se por uma pesquisa exploratória, assim como fizeram Janssen e Joha (2006). Tal escolha é justificada devido à escassez de trabalhos empíricos no tema, onde o estudo de caso também se justifica a fim de fornecer amplitude e estudar de forma complexa o fenômeno haja vista a já mencionada insuficiência de conhecimentos sobre o tema (HERBERT; SEAL, 2014).

### 3.1. Objeto de estudo

O objeto de estudo deste trabalho é uma corporação líder mundial no fornecimento de sistemas de transmissão, vedação e gerenciamento térmico para o segmento automobilístico de veículos convencionais, tanto leves como pesados; e veículos fora de estrada, além de montadoras em que concentra seu mercado. Com mais de cem anos de experiência no mercado, a empresa que possui sede nos Estados Unidos, emprega mais de 20 mil colaboradores. A mesma apresentou no ano de 2013 um montante de 6,8 milhões de dólares em vendas.

As principais Unidades de Negócios da empresa são: (i) *Automotive Systems Group*; (ii) *Automotive Aftermarket Group*; (iii) *Engine and Fluid Management Group* e (iv) *Heavy Vehycle Technologies and Systems Group*. As unidades fabris estão distribuídas em 26 países. Entre os anos de 2004 a 2014, sete unidades foram descontinuadas, na Alemanha, Eslováquia, Irlanda, Holanda, Luxemburgo, Polônia e Turquia, e três novas foram incorporadas, na Coreia do Sul, Hungria e Suíça. Estas movimentações foram feitas com o objetivo de obter maior produtividade, redução de custos e melhor atendimento aos seus clientes. Na América do Sul, a empresa está presente em um total de doze UEN's na Argentina, Brasil, Colômbia e Venezuela onde emprega em média quatro mil funcionários e onde começou a operar na década de 1950 com a aquisição de uma empresa de peças

automotivas. No Brasil, a empresa conta com seis UEN's e opera desde a década de 1940 nos estados do Rio Grande do Sul (quatro UEN's) e São Paulo (dois UEN's), contando com um total de 2.500 colaboradores. Neste país, a empresa atua nos mercados de: original (montadoras); original de reposição; exportação original e exportação original de reposição.

### 3.2. Procedimentos de coleta e análise de dados

O instrumento principal para a coleta de dados foram as entrevistas semi-estruturadas, conforme apresentado na Tabela 1. Os temas definidos para o desenvolvimento do questionário foram elaborados com base no *Balanced Scorecard* (BSC) que é uma importante ferramenta de controle estratégico, e que está estruturada a partir de quatro perspectivas: Financeira; Clientes; Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Tabela 1 – Questões de pesquisa.

Construto	Questões de pesquisa
Financeiro	Quais os benefícios financeiros obtidos para o setor de compras e produção com a implantação do CSC de compras? Quais foram os desafios e barreiras?
	Quais os benefícios financeiros obtidos para a empresa no geral com a implantação do CSC? Quais foram os desafios e barreiras?
	Quais os indicadores de desempenho e avaliação do nível de serviços oferecidos pelo serviço do centro de serviço compartilhado?
	Quais os indicadores de desempenho financeiros do centro de serviço compartilhado?
	Quais são os números e dados dos indicadores das melhorias? Percentuais de crescimento anual dos últimos 10 anos (2004/2014)?
	Como funciona a alocação de custos financeiros?
Clientes	Quais os indicadores de desempenho e avaliação do nível de serviço do CSC considerando os clientes?

Construto	Questões de pesquisa
Processos internos	O que foi padronizado após a implantação do CSC? Como era o processo antes e como está agora? Em termos de padronização de processos?
	Quais os benefícios para o setor de compras e produção com a implantação do CSC de compras? Quais foram as barreiras e os desafios?
	Quais foram os benefícios para a empresa com a implantação do CSC em termos de questões legais, culturais e impostos? Quais foram as barreiras e os desafios?
	Como funciona o reporte do CSC para com a diretoria de compras? Que informações o CSC fornece para a diretoria de compras?
	Qual o total de clientes internos (unidades Dana) atendidos pelo CSC?
	Qual a quantidade total de funcionários no CSC de compras?
	Quantos funcionários haviam antes na função de comprador e quantos existem hoje após a implementação do CSC? Onde os outros funcionários foram alocados? Foram contratados apenas funcionários internos para o CSC ou foram contratados novos funcionários?
	Por que o CSC deve a definição da instalação no Rio Grande do Sul?
	Quais foram os pré-requisitos para a implementação do CSC?
	Quais os serviços e atividades prestadas ou de responsabilidade do CSC de compras?
Aprendizagem e crescimento	Houve reengenharia e/ou redesenho dos processos?
	Qual foi a aprendizagem após a implantação do CSC?
	Como funciona o sistema de CSC?
	Houve Benchmarking antes da implantação? Como aconteceu?

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

As entrevistas foram aplicadas a profissionais como gerentes de compras produtivos e não produtivos, as quais foram realizadas entre o período de dezembro de 2014 e janeiro de 2015, com duração entre 40 e 90 minutos, sendo os entrevistados definidos com base no conhecimento especializado e experiência com a implementação do modelo de CSC, analisando-se através das entrevistas o histórico de implementação, o contexto em que ocorreu, a gerência dos processos motivações e os pré-requisitos necessários, priorizando-se os impactos em compras e produção.

Ademais se empregou a técnica de observação participante, que é aplicada quando se visa a identificação e análise de conceitos, crenças, valores, práticas cristalizadas, relações e entendimentos da realidade investigada, explorando e compreendendo aquele cotidiano recortado. Essa técnica tem por característica principal a inserção do pesquisador no grupo observado, aderindo-se às práticas predominantes, momento que inicia a investigação sistemática (VALLADARES, 2007). As principais etapas para a realização da pesquisa foram as seguintes:

- Etapa 1: Revisão da literatura acerca do CSC e aspectos relativos à benefícios e desafios, bem como a estruturação e motivações para investimentos pelas organizações visando a familiarização do leitor e embasamento ao problema de pesquisa definido. Analisadas publicações na literatura contendo os termos Centro de Serviços Compartilhados (CSC), *Shared Services*, *Shared Service Center* (SSC).
- Etapa 2: Estudo de caso único em uma empresa do segmento automotivo, envolvendo uma visita técnica e entrevistas com o intuito de levantar-se informações sobre características da implementação e impactos aos departamentos tanto de compras como produtivos.
- Etapa 3: Análise dos resultados, comparando-se os achados da Etapa 2 ao encontrado na literatura.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. O processo de implementação do CSC

O CSC de compras foi implementação no ano de 2004 no Rio Grande do Sul. A localização foi escolhida pelo maior número de UEN's na região na época, além de existir espaço construído.

A premissa básica desta implementação foi a padronização dos processos em nível mundial e busca da competitividade da cadeia de fornecimento com redução dos problemas de qualidade. Cerca de 50 % dos funcionários de compras de todas as unidades do estado foram integrados ao CSC (de acordo com conhecimento técnico e conhecimento em outras línguas). O resto foi alocado

em outros setores na mesma planta. Foram necessárias contratações extras para o CSC de compras apenas de especialistas técnicos em compras e com dois ou mais idiomas fluentes para o atendimento da demanda.

Inicialmente, o CSC era responsável por atender a sete unidades de negócio do grupo no Rio Grande do Sul, onze em São Paulo, uma no Paraná e as operações na América do Sul. Dez anos depois, o CSC de compras atende apenas quatro unidades no RS, duas em SP e as operações da América Latina. Tal redução de atendimento ocorreu por ocasião da venda de três unidades de negócios da companhia, já que a estratégia da empresa era focar em seu *core business*, ou seja, sua atividade-fim. O CSC de compras da empresa é constituído pelos seguintes setores:

- Compras de Materiais Produtivos: quando se adquirem matérias-primas diretas, produtos semiacabados e acabados ou itens diretamente ligados ao produto como embalagem, por exemplo, abastecendo desta forma a produção. O setor atende todas as unidades em nível de Brasil e em nível de Mercosul e conta com uma equipe de onze pessoas, além de um engenheiro responsável pelo EQF (Engenharia de Qualidade de Fornecedores). Os principais itens comprados são: aço, rolamentos, fundidos, tubos de aço, *o-rings*, tintas, embalagens, químicos para a produção, arame de solda, estampados, entre outros;
- Compras de Materiais não Produtivos: contratação de serviços, peças de reposição das áreas de manutenção e ferramentaria, materiais de escritório, limpeza e materiais em geral para apoio a produção. O setor atende a todas as unidades em nível de Brasil e conta com uma equipe de dez pessoas. Principais negociações do setor: Comunicações, químicos não direcionados aos produtos, matrizes e moldes, máquinas e equipamentos, ferramentas, serviços de terceiros, etc;
- Logística Doméstica e Internacional: A logística doméstica envolve todas as atividades de movimentação, transporte, armazenagem e distribuição dentro das fronteiras de um país e internacional quando extrapola as fronteiras. A logística doméstica atende todas as unidades em nível de Brasil, e a logística internacional atende todas as unidades em nível de Brasil e Mercosul. O setor conta com uma equipe de dez pessoas.

O CSC estudado é um órgão independente, localizado no mesmo nível das demais unidades de negócio da empresa, estando subordinado à diretoria de compras no Brasil, que por sua vez se reporta à presidência da empresa, que se sedia nos EUA.

A alocação de custos antes da implementação do CSC era por UEN, e após foi definido um centro de custos para cada UEN através de critérios estabelecidos. Inicialmente cada fábrica produzia, gerava seu resultado e lucro e a venda era agrupada em todas as UEN em nível nacional. Com o CSC, foi possível consolidar as compras em único local permitindo o rateio de custos de suprimento e logística e facilitando a visualização global pela corporação de quais unidades fabris geravam lucro, possibilitando o projeto de transferência da produção para outros países que representassem menor custo e por consequência maior lucro para a corporação como um todo.

A implementação do CSC de compras enfrentou grande resistência por parte dos gerentes de operações e de colaboradores no Brasil e na América do Sul.

O único pré-requisito para a implementação foi o alinhamento dos processos com os padrões americanos nas unidades fabris do Brasil e Mercosul. Estes alinhamentos eram:

- 1) Identificar todos os itens x fornecedores atuais x volumes x despesas tanto à nível Brasil, como a nível Mercosul;
- 2) Separar itens por *commodities*;
- 3) Identificar potenciais fornecedores para itens do grupo *commodities* reunindo-os em um evento na América do Sul;
- 4) Identificar elementos característicos de *Request for Quotation* ou Requisição para Cotação (RFQ), de acordo com cada *commodity*;
- 5) Atualização com as engenharias dos desenhos e especificações dos produtos a serem comprados;
- 6) Enviar a requisição para cotação para potenciais fornecedores, disponibilizando desenhos e especificações de produtos;
- 7) Analisar qualidade dos produtos através de Engenharia de Qualidade do Fornecedor (EQF), saúde financeira da empresa e capacidade de produção;
- 8) Solicitar orçamentos, definir equipes e colaboradores para negociação de acordo com conhecimentos técnicos e conhecimento da língua espanhola ou inglesa;

- 9) Elaborar negociações para serem discutidas em evento;
- 10) Realizar evento para discussão, compilação e análise dos orçamentos finais;
- 11) Reunir comitê superior no Brasil para discussão dos resultados das análises;
- 12) Criar gerenciamento de *commodities* à nível mundial, de acordo com a categoria da *commodity* e nomear líderes: global, América do Norte; América do Sul, Europa e Ásia; e
- 13) Reuniões trimestrais para melhoria contínua de fornecedores.

Antes da implementação do CSC foi necessária a reengenharia e o redesenho de processos. Uma das alterações feitas foi a padronização a nível mundial e melhoria dos processos, enfocando-se a qualidade. Foram executadas reuniões trimestrais à nível mundial, reuniões mensais à nível Brasil e reuniões semanais com as UEN's. A outra foi a implantação do *E-procurement*, que é compra de bens e serviços por meio da Internet. Foi implementado *software* de gestão *Enterprise Resource Planning* (ERP), por meio do qual as divisões enviam as requisições de compras para o centro de compras compartilhado (CSC). O CSC escolhe os fornecedores e envia as solicitações para cotações online; após recebimento de cotações dos fornecedores o sistema define automaticamente a melhor proposta assinalando para o comprador a cor verde em seu sistema. Além disso, o sistema executa o *follow up* de entrega das ordens de compras; cobra dos fornecedores dos itens a confirmação da entrega dos produtos na data antecipadamente.

## 4.2. Desempenho do CSC de compras

Uma modificação importante que foi feita para o funcionamento do CSC foi a adoção de hierarquia de aprovação de *Sourcing*, ou seja, são estipulados valores para liberação de ordens de compras para os diferentes cargos na corporação. *Sourcing* corresponde à aquisição de produtos ou matéria prima de outra localidade geográfica ou de outra empresa. Do mesmo modo, foram desenvolvidos programas educacionais. A empresa ainda conta com o setor de desenvolvimento de pessoas que procura a padronização de treinamento em cursos que são ministrados aos colaboradores.

Na reengenharia dos processos da empresa não foi possível padronizar os sistemas pelos altos investimentos necessários, haja vista que as unidades fabris brasileiras utilizam o *software* ORACLE, enquanto as unidades americanas utilizam o SAP. Portanto, o controle dos indicadores é efetuado pela Intranet corporativa (e-mail e senha) através do *Supplier Balanced Scorecard* (SBS). O SBS é uma ferramenta usada para medir, avaliar, e melhorar o desempenho dos fornecedores a partir de uma escala de pontuação padronizada. Ele identifica as principais exigências de desempenho que os fornecedores devem cumprir e fornece relatórios de *feedback* para o CSC de compras na busca da melhoria de performance de fornecedores. Tal aspecto foi abordado por Affonso (2010), que afirma que a simples implementação do CSC não garante a melhoria do desempenho empresarial: medição de desempenho e auditoria das implementações são essenciais para verificar se a implementação garante o previsto antecipadamente.

A empresa utiliza a abordagem *Balanced Scorecard* porque: i) A medição impulsiona a melhoria; ii) Alavanca a presença global da empresa para “elevar” o desempenho do fornecedor; iii) Oferece avaliações confiáveis à outras divisões da empresa em uma linguagem comum; iv) É uma base consistente para tomar decisões globais sobre fornecedores e v) Todas as montadoras e clientes esperam que a empresa meça uniformemente a base de fornecimento.

O *Balanced Scorecard* é utilizado para fazer o desdobramento das estratégias que estão descritas no planejamento estratégico e relacioná-las aos indicadores e objetivos, sendo o planejamento no Brasil executado conforme o plano dos EUA.

No CSC de compras, o desempenho da relação entre compras e fornecedores é avaliado por quatro indicadores (*drivers*) principais. Os indicadores de melhorias de processos, detalhado em redução de custo (90%): subdividido em: a) *Saving price* que são os ganhos através da negociação e redução de preços nas cotações (70%) e b) *Saving no price* que representa os ganhos obtidos nas negociações por aumento de prazo de pagamento (30%) e por fim há as certificações ISO (10%) em que há benefícios na escolha de fornecedor que possua certificações de qualidade e ambientais.

Como segundo indicador ressalta-se o comercial (negociação) em *Cost Avoidance* que representa os ganhos obtidos pela negociação que evita ou posterga a solicitação de reajuste de preços dos fornecedores. O terceiro indicador é a entrega representado pela eficiência conforme a programação da empresa,

e o último indicador é a qualidade, dividida em: Defeitos por Parte por Milhão (PPM), (70%) que representa a análise dos produtos recebidos do fornecedor quanto à qualidade; e o SAC (30%) que é o serviço de atendimento ao cliente ofertado pelo fornecedor.

A meta do CSC de compras desde 2004 é a melhoria dos indicadores em 5 % ao ano. A equipe trabalha para alcançar este resultado através de estratégias do setor e gerenciamento de processos, considerando o planejamento estratégico da empresa com foco em clientes e no mercado. Os ganhos de 5 % ao ano nem sempre são alcançados porque o mercado influencia este indicador como, por exemplo: aumento do preço aço por parte das usinas, aumento do preço de comercialização de petróleo, alta do dólar e a variação cambial já que 60% das matérias-primas são importadas.

### 4.3. Vantagens e desvantagens da implementação do CSC

As vantagens para a empresa, para o setor de compras e de produção da adoção do CSC estão baseadas nas cinco forças de Porter (1998), entre: poder de barganha com fornecedores e clientes; ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes.

Entre as vantagens que o Centro de Serviços Compartilhados possibilitou para o setor de compras evidenciou-se:

- Redução da base de fornecimento em 65% e melhor gestão dos processos;
- Redução do tempo em 50% de atravessamento das ordens de compra e consequente eficiência na entrega. O atravessamento das ordens de compra diz respeito ao período de tempo, que vai do recebimento da requisição de ordem de compra do cliente interno, até o acesso da ordem de compra pelo fornecedor escolhido;
- Maior caixa e consequentemente gerenciamento de caixa advindo das negociações de melhores prazos de pagamento com os fornecedores;
- Melhorias de qualidade de produtos pela redução significativa de 10% das taxas de PPM dos fornecedores;
- Economia de escala através do trabalho multifuncional das unidades, regiões, *commodities* e fornecedores para alavancar o volume de compras total da empresa;

- Procedimentos padronizados e rapidez na avaliação e seleção de fornecedores;
- Análise da saúde financeira dos fornecedores para confirmar o fornecimento permanente (já que a empresa fornece para montadoras) e evitar problemas financeiros com processos jurídicos dos colaboradores de contratos terceirizados;
- Quadro de funcionários mais enxuto. Redução de 40% do quadro inicial de colaboradores;
- Aumento de 10% nos inventários consignados para controlar e agilizar entrega dos produtos;
- Estreitamento das relações com fornecedores e aumento da possibilidade de sugestão de alternativas para produtos;
- Melhoria de 30% das garantias de entrega dos produtos;
- Melhoria de 15% nas embalagens;
- Em termos logísticos: Consolidação das cargas e diminuição em 30% dos valores dos fretes nacionais e internacionais;
- Rapidez no tempo de resposta das cotações em 20%;
- Diminuição de 5% do tempo de inspeção dos produtos recebidos.

Corroborando ao que foi explanado anteriormente como vantagens observou-se aumento de competitividade da cadeia em termos econômicos ressaltados por Schulman et al. (2001), Martins e Amaral (2008) e Lofti (2014). Além disso, houve menores problemas de qualidade e maior enfoque nos processos internos o que proporcionou a troca de informação intersetores apontado por Howcroft e Richardson (2012), Assis et al. (2014), Silva et al. (2014b) e Lofti (2014) e a padronização de procedimentos como a avaliação e seleção de fornecedores (SCHULMAN et al., 2001; JANSSEN; JOHA, 2006; HOWCROFT; RICHARDSON, 2012; LOFTI, 2014; SILVA et al., 2014b) e a consolidação de fornecedores apontada por Schulman et al. (2001) permitindo economia de escala nas aquisições de materiais com fornecedores.

Contudo, observaram-se desvantagens como a resistência das unidades de negócios, que consideraram a centralização do setor de suprimentos um obstáculo ao bom fluxo da produção, alegando carência de atendimento imediato, o que é previsto na revisão analisada neste estudo por Affonso (2010), Assis et al. (2014) e Lofti (2014) que apontam barreiras a serem superadas para operação de um CSC, entre resistência à mudança das unidades de negócio e a necessidade de um plano de gerenciamento destas mudanças nas organizações.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi analisar os impactos da implementação de um Centro de Serviço Compartilhados (CSC) de compras tanto na estratégia de compras como na produção de uma organização da indústria do setor automotivo. Portanto, com a análise de um CSC de compras de uma corporação presente no estado do Rio Grande do Sul, os achados sugeriram que um CSC de compras impacta diretamente na gestão dos materiais e por consequência na produção, como principal vantagem apresentando competitividade econômica, com redução dos problemas de qualidade e melhoria de processos.

O compartilhamento de serviços permitiu o ganho de competitividade nas negociações com grandes corporações e a centralização de compras propiciou a redução de custos com processamento de pedidos pelos ganhos de escala. Além disso, a base de fornecedores foi reduzida e houve melhorias na gestão dos processos internos. O tempo de atravessamento das ordens de compra reduziu implicando na eficiência de entrega de materiais a produção, impedindo atrasos por conta da falta de materiais. A qualidade dos produtos aumentou pela redução de peças defeituosas de fornecedores acarretando em menos problemas de pós-venda e pausas para retrabalho na produção.

O CSC de compras permitiu a utilização de inventários consignados agilizando a entrega dos produtos e o controle destes. O tempo de inspeção dos produtos reduziu e as condições de garantia foram melhoradas.

Em se tratando dos fornecedores, com a padronização dos processos a avaliação destes passou a ser de modo mais rápido e pode-se estreitar relacionamentos e os fornecedores passaram a sugerir alternativas para produtos, aumentando-se inclusive o tempo de resposta das cotações.

Em termos financeiros o CSC comportou aumento de caixa e consequentemente melhor gestão de caixa advindo das negociações de melhores prazos de pagamento com os fornecedores. Todavia, houve desvantagens como a resistência das unidades de negócios que consideraram a centralização do setor de suprimentos um obstáculo ao bom fluxo da produção, alegando carência do atendimento imediato.

Por outro lado, o CSC proveu informações gerenciais para a tomada de decisão facilitando a visualização global pela corporação de quais unidades fabris eram geradoras de lucro e quais apresentaram resultados aquém do esperado, podendo-se planejar a transferência da produção para outros países que representassem menor custo e melhores resultados organizacionais.

Esta pesquisa forneceu relevância empresarial, haja vista os subsídios a gestores empresariais e públicos interessados em desenvolver a implementação de Centros de Serviços Compartilhados e os quais esbarram na falta de informações e casos para prosseguimento. Além disso, a presente pesquisa foi relevante cientificamente, pela lacuna na literatura de um estudo envolvendo a análise dos impactos no setor de compras e produção da implementação de um CSC e a abundância de estudos que analisaram benefícios e desafios da implementação, mas não em um setor especificamente.

Como implicação prática deste estudo assim como apontado por Herbert e Seal (2014), as descobertas devem ser úteis para as organizações que se embarcam na reconfiguração de serviços de suporte de *back-office*, que podem ser obtidos a partir de uma maior consideração de quais atividades podem ser vistas como constituindo a arquitetura corporativa principal.

A pesquisa teve limitações. O estudo de caso se concentrou em um único CSC da corporação a nível nacional. Portanto, não é prudente generalizar os achados para outros contextos, como organizações pertencentes a outros segmentos de atuação. Ademais, este estudo se limitou a escassez de uma literatura mais consolidada e abrangente a respeito desse tema. Neste sentido, com perspectivas de superarem-se as limitações da presente pesquisa, deve-se dar sequencia nesta pesquisa, como estudos de casos múltiplos em corporações do ramo automotivo verificando-se os resultados obtidos pelos diferentes CSC's da empresa, bem como uma análise comparada dos impactos de implementação de diversos CSC de compras de uma corporação a nível global, o que possibilitaria conclusões mais abrangentes, assim como se incentiva o desenvolvimento de pesquisas acerca de centro de serviços compartilhados em outros setores.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Como fazer monografias: TCC, dissertações e teses**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

AFFONSO, H. **Centro de Serviços Compartilhados (CSC): impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado**. 204f. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, FUMEC, Belo Horizonte, MG, 2010.

AKSIN, O.; MASINI, A. Effective Strategies for Internal Outsourcing and Offshoring of Business Services: An Empirical Investigation. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 2, p. 239–256, 2008.

AMIRUDDIN, R.; AMAN, A.; AUZAIR, S.; HAMZAH, N.; MAELAH, R. Mitigating risks in a shared service relationship: the case of a Malaysian bank. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 10, n. 1, p. 78-93, 2013.

ASSIS, D.; BENEDICTO, S.; LAMES, E.; CARNEVALLI, J.; GEORGES, M. Implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC): Um Estudo na Indústria Farmacêutica. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 3, 2014. **Anais... III SINGEP**, São Paulo, SP, 2014.

BARROS NETO, J. P. Considerations on the Shared Service Center in Public Administration Based on the Implementation of CEOFI-SP in Brazilian Post Office. **International Journal of Humanities and Social Science Invention**, v. 6, n. 1, p. 28-36, 2017.

BERGERON, B. Essentials of Shared Services. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

BOON, J. VERHOEST, K. On the Dynamics of Reform Resistance: Why and How Bureaucratic Organizations Resist Shared Service Center Reforms. **International Public Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 1-25, 2017.

BORCHARDT, M.; SELLITTO, M.; PEREIRA, G. Serviços de pós-venda para produtos fabricados em base tecnológica. **Produção Online**, v. 8, n. 2, p. 1-26, 2008.

BORCHARDT, M.; SELLITTO, M.; PEREIRA, G. Sistemas produto-serviço: referencial teórico e direções para futuras pesquisas. **Produção Online**, v. 10, n. 4, p. 818-836, 2010.

BORMAN, M.; ULBRICH, F. Managing Dependencies in Inter-Organizational Collaboration: The Case of Shared Services for Application Hosting Collaboration in Australia In: PROCEEDINGS OF THE HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 44, 2011. **Anais... Kauai**, p. 1-10, 2011.

CAPELLI, A.; AMARAL, F. Mudança organizacional e fatores críticos de sucesso: estudo de caso no sistema FIERGS. **Produção Online**, v. 10, n. 1, p. 71-94, 2010.

COELHO, R.; MARTINS, R.; LOBO, D. Desenvolvimento de modelo de avaliação de aplicação a um Centro de Serviços Compartilhados. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 69-80, 2013.

COOKE, F. L. Modeling an HR shared services center: experiences of an MNC in the United Kingdom. **Human Resource Management**, v. 34, n. 2, p. 211-227, 2006.

DELOITTE, T. **Centros de Serviços Compartilhados: tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações**. 2007. São Paulo. Disponível em: <[http://www.deloitte.com/view/pt\\_PT/pt/search/index.htm?c=&pi=1&sl=&st=&s=0&et=&sq=pesquisa+csc&ec=1&q=pesquisa+csc&lo=allLocations&l=18&d=0&m=0&ps=0&search.x=8&search.y=9](http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/search/index.htm?c=&pi=1&sl=&st=&s=0&et=&sq=pesquisa+csc&ec=1&q=pesquisa+csc&lo=allLocations&l=18&d=0&m=0&ps=0&search.x=8&search.y=9)>. Acesso em: 05 jan. 2015.

DIAS, M. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, C. **Centros de serviços compartilhados como instrumento de gestão regional no setor público**. 140f. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. São Paulo, 2010.

FERREIRA, C.; BRESCIANI, L.; MAZZALI, L. Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 4, p. 387-403, 2010.

FERREIRA, C.; BRESCIANI, L. P.; MAZZALI, L. Centros de serviços compartilhados: Da experiência britânica às perspectivas de inovação na gestão pública brasileira. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 12, 2009. **Anais... XII SEMEAD**, São Paulo. Empreendedorismo e inovação. 2009.

FEUSER, H. O. L.; SOUZA, L. R. B.; BEUREN, I. M. Implicações de um Centro de Serviços Compartilhados na Contabilidade Gerencial: Uma Abordagem Institucional. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 15, 2015. **Anais... XV FICECAPI**, São Paulo, SP, 2015.

FRANCESCONI, M.; ALMEIDA, M. I. R. Serviços compartilhados para pequenas empresas: Avaliação de uma iniciativa empreendedora de prestação de serviços. In: ENCONTRO DOS MESTRADOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO, 3, 2016. **Anais... III EMPRAD**, São Paulo, SP, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUARNIERI, P.; HATAKEYAMA, K. Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira. **Produção**, v. 20, n. 2, p. 186-199, 2010.

GUNN, R. W.; CARBERRY, D. P.; FRIGO, R.; BEHRENS, S. Shared services: major companies are re-engineering their accounting functions. **Management Accounting**, v. 75, p. 22-28, 1993.

HERBERT, I.; SEAL, W. A Knowledge Management Perspective to Shared Service Centers: A Case Study of a Finance SSC. **Advanced Series in Management: Emerald Group Publishing Limited**, v. 13, p. 133-151, 2014.

HOWCROFT, D.; RICHARDSON, H. The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centres. **Work, Employment and Society**, v. 26, n. 1, p. 111-127, 2012.

JACOBS, K. Can shared services provide a quality HR service? **HR Magazine**. London: Mark Allen Group, June 23, 2014.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Issues in relationship management for obtaining the benefits of a shared service center. **Proceedings of the Sixth International Conference on Electronic Commerce**, New York, p. 219-228, 2004.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Motives for establishing shared service centers in public administrations. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 1, p. 102-115, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard** – A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KEUPER, F; LUEG, K. **Finance Bundling and finance transformation: shared services next level**. Wiesbaden/Germany: Springer Gabler, 2013.

KOTLARSKY, J.; OSHRI, I.; WILLCOCKS, L. P. **Shared services and outsourcing: a contemporary outlook**. 10th Global Sourcing Workshop 2016; Val d'Isère, France, February 16-19, 2016. Revised selected papers. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG, 2016.

LOFTI, S.; CASTRO, M. C.; GOMES, V. V. **Centro De Serviços Compartilhados: Principais Conceitos e Práticas**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2014. 24p.

MARTINS, V.; AMARAL, F. A Consolidação da Prática de Serviços Compartilhados. **eGesta**, v. 4, n. 1, p. 158-189, 2008.

MCIVOR, R.; MCCRAKEN, M.; MCHUGH, M. Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector. **European Management Journal**, v. 29, n. 6, p. 448-461, 2011.

OLIVEIRA, M. **Como fazer uma pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2010.

PORTER, M. **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

PORTULHAK, H.; ESPEJO, M. M. S. B.; GARCIAS, P. M.; MARTINS, D. B. Papéis, responsabilidades e desafios na implantação e na manutenção de Centro de Serviços Compartilhados. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 11, n. 22, p. 1-16, 2013.

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared Services: mining for corporate gold**. Harlow, Essex: Prentice Hall, 2000.

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

SCHOENHERR, T.; MODI, S.; BENTON, W.; CARTER, C.; CHOI, T.; LARSON, P.; LEENDERS, M.; MABERT, V.; NARASIMHAN, R.; WAGNER, S. Research opportunities in purchasing and supply management. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 16, p. 4556-4579, 2012.

SCHULMAN, D.; HARMER, M.; DUNLEAVY, J.; LUSK, J. **Shared Services: Adding Value to the Business Units**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

SCHULMAN, D. S.; DUNLEAVY, J. R.; HARMER, M. J.; LUSK, J. S. **Shared services: serviços compartilhados: agregando valor às unidades de negócios**. São Paulo: Makron, 2001. 280 p.

SCHULZ, V.; BRENNER, W. Characteristics of shared service centers. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 4, n. 3, p. 210-19, 2010.

SHULZ, V.; BRENER, W. Characteristic Shared Service Centers. **Transforming Government: People, Process and Police**, v. 4, n. 3, p. 210-219, 2010.

SICA, P.; RIBEIRO, J. **Análise da capacidade de uma central de atendimento de um centro de serviços compartilhados (CSC)**. 148f. 2010. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2010.

SILVA, E.; MENEZES, E. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, E.; PEREIRA, N. Centro de Serviços Compartilhados e a Gestão de Vínculos: Uma Análise Integrada. **Alcance**, v. 11, n. 1, p. 49-64, 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, G. A. S.; RAMOS, C. O.; BONANZA, V.; SILVA, L.; SILVA, M. B.; CAMARGO, L. C. C. Como se caracteriza a relação entre a gestão de pessoas no CSC (Centro de Serviços Compartilhados) e as políticas e estratégias da organização. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 5, n. 1, p. 743-765, 2014a.

SILVA, J.; BARRETO, S.; AZEVEDO FILHO, E.; HORA, H.; COSTA, H. Avaliação do Desempenho de Centro de Serviços Compartilhados: Um Estudo de Casos Múltiplos em Redes Varejistas. **Perspectivas Online: Exatas & Engenharia**, v. 4, n. 8, p. 15-30, 2014b.

SIMÕES, E.; MURILLO, M. Importância da Gestão de Compras para as Organizações. **Revista Científica Eletônica de Ciências Contábeis**, v. 2, n. 3, 2004.

SOUZA, M.; CORRÊA, R. Centros de Serviços Compartilhados: Publicações no Congresso Brasileiro de Custos (CBC) no Período de 1998 a 2008. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p. 73-105, 2011.

SOUZA, M. A.; ALMEIDA, L. B.; CORRÊA, R. M.; KRUGER, G. P.; SILVA, J. L. R. Centros de Serviços Compartilhados: Um Estudo sobre sua Adoção por Municípios da Região Sul do Brasil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 3, p. 131-152, 2016.

THOMAZ, A. R.; CRUZ, M. V. G. Centro de Serviços Compartilhados: a experiência do Estado de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Direito Municipal**, v. 15, n. 53, 2014.

TOMKINSON, R. **Shared services in local government: improving service delivery**. Hampshire: Gower Publishing, 2007.

UZEDA, H.; MONTEIRO, A. Gestão de tributos e governança corporativa no setor de petróleo: o caso da Petrobras. **Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 3, p. 466-486, 2014.

VALLADARES, L. Os dez mandamentos da observação participante. **Revista Brasileira de Ciências Sociais Online**, v. 22, n. 63, 2007.

VANALLE, R.; SALLES, J. Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística Brasileira. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 2, p. 237-250, 2011.

YANG, Y.; LI, W.; FENG, R.; XU, X. Study on Influencing Factors of Value Improving for Enterprise Groups' Finance Shared Service Central. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT, EDUCATION, INFORMATION AND CONTROL, 3, 2015. **Anais... MEICI**, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.