

## RESUMO

O presente artigo tem caráter tecnológico e seu objetivo é descrever uma experiência real na implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) em um Grupo Econômico (GE) com mais de setenta anos e em plena expansão de suas atividades no mercado de materiais de construção. Em apenas três anos, o faturamento do GE saltou de R\$ 500 milhões para R\$ 1 bilhão e passou a contar com cinco unidades de negócios (UNs) onde cada unidade era uma empresa independente com suas próprias estruturas, políticas, sistemas e controles internos que operavam de forma autônoma o que gerava redundância de funções e estrutura em toda a organização. O objetivo central do CSC foi consolidar em único local, as atividades administrativas, financeiras e de contabilidade das cinco empresas do GE, ao invés de tê-las duplicadas na sua estrutura, para que houvesse uma padronização das políticas, processos e controles internos. Com o total engajamento da alta administração, foi designada a área de controles internos como responsável pela implantação do projeto. As principais fases foram a padronização e atualização das políticas e procedimentos para todas as UNs, revisão das estruturas operacionais e administrativas e pôr fim a centralização destas atividades em um único local. Como contribuição à prática empresarial, este artigo aborda as ações e etapas necessárias para implantar o CSC bem como os passos percorridos neste projeto envolvendo os erros e acertos além dos benefícios auferidos com a padronização das políticas o que resultou em agilidade na tomada de decisão e na redução de custos em função da eliminação de redundâncias de estruturas administrativas nas unidades de negócios do GE.

**Palavras chaves:** Controles internos, centro de serviços compartilhados, padronização e políticas.

## ABSTRACT

This article is nature technological and has objective to describe a real experience in the Shared Services Center deployment (CSC) in an Economic Group (GE) with more than seventy years and expanding activities in the building materials market. In three years, GE revenue growth from R\$ 500 million to R\$ 1 billion and now has five business units (BUs) where each unit was an independent company with own structures, policies, systems and internal controls, that operated in insolation and generates functions redundancy and structure throughout the organization. The CSC central objective was to consolidate in a unique location, activities from administrative, financial and accounting instead of duplicates for all group with objective to standardization of internal policies, processes and controls. With the full engagement of senior management, it was delegated internal controls area to be responsible for deploying the CSC or which was done in phases. Main phases were the standardization policies and updating policies and procedures for all BUs, a review of administrative structures and centralization of these activities in once place. As a contribution to business practice, this article discusses the actions and steps required to implement the CSC, as well as the steps taken in this project that involves errors and successes beyond the benefits gained from policy standardization or results in agility, making decision and cost reduction in the function of replacing administrative redundancies into GE and business units.

**Keywords:** Internal controls, shared service center, standardization and policies.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente Artigo tem caráter tecnológico e seu objetivo é descrever uma experiência real, ocorrida entre os anos de 2011 a 2017, na implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) em um Grupo Econômico (GE) que atua no mercado de materiais de construção, com ações negociadas na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (B3) e integrante do Novo Mercado, nível máximo de governança corporativa da B3. A implantação do CSC resultou na concentração de algumas funções nas atividades administrativas e financeiras na organização e passou a fornecer serviços de qualidade de forma mais eficiente e eficaz possível, com adição de valor a toda a organização.

O GE era formado por unidades de negócios distintas, onde cada unidade detinha atividades de apoio e operavam de forma autônoma, com redundância das funções em toda empresa. O propósito do GE foi consolidar em um único local, todas as atividades administrativas, financeiras e de contabilidade, ao invés de tê-los duplicados ao longo de toda a estrutura. Cada unidade de negócio era mantida por uma controlada, ou seja, uma empresa independente.

O objetivo do GE vai em linha com a definição de Pereira (2004), onde o CSC é o aglomerado das atividades de suporte de organização em uma unidade prestadora de serviços que desonera as Unidades de Negócios (UNs) destas responsabilidades e as liberam para atuarem em suas atividades foco.

A principal motivação para implantar o CSC, foi a centralização das atividades administrativas e financeiras de todas as unidades de negócios, o que resultou no aperfeiçoamento dos controles internos do GE. O conceito de controles internos compreende o plano de organização e os conjuntos coordenados dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, além de verificar a exatidão e a fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela Administração (American Institute of Certified Public Accountants by Attie, 1998).

As motivações para implantação do CSC no GE foram de encontro com o estudo da Deloitte (2007), por meio de pesquisa realizada em organizações, e os principais motivadores eram: redução de custos (81%), melhoria nos processos (71%), melhoria dos níveis de serviço (42%), aumento dos controles (29%), estratégias de aquisições e fusões de novos negócios (27%), implementação do *Enterprise Resource Planning* (ERP) único (24%) e acurácia na obtenção das informações (22%).

O GE citado foi fundado na década de 40 e teve uma importante contribuição no desenvolvimento do país, oferecendo seus produtos, tanto no mercado interno quanto no mercado externo, alcançando um faturamento bruto na ordem de R\$ 500 milhões no final do ano de 2007, com apenas duas unidades de negócios. Em 2008, por meio do seu planejamento estratégico, o GE criou o Programa Estruturado de Expansão e Diversificação (PEED) com o objetivo de atingir um faturamento de R\$ 1 bilhão em até quatro anos. Com os investimentos realizados, o GE alcançou o seu objetivo com um ano de antecedência e passou a faturar R\$ 1 bilhão em 2011, porém com um portfólio diversificado e com cinco unidades de negócios, uma para cada mercado de atuação, antes eram dois. Por sua vez, cada unidade de negócio atuava com suas próprias estruturas, políticas e controles internos em função da rápida expansão em um curto espaço de tempo.

Pereira (2004), cita os cinco motivadores da implantação de um CSC: diferenciação das competências centrais das atividades de apoio da organização, redução dos custos, aumento da confiança e da consistência das informações, aumento do nível de qualidade e aumento da possibilidade de crescimento e mudança na organização.

Já para Martins & Amaral (2008), o tema é pouco conhecido e muitas empresas brasileiras ainda não implantaram o CSC por desconhecimento dessa ferramenta. Isso demonstra que há uma oportunidade de consolidação desta solução para aperfeiçoar o sistema de controles internos e redução de custos nas organizações empresariais. A questão central desse artigo é: **Como implantar o CSC de tal forma que traga padronização das políticas, processos e controles internos?** A implantação do CSC foi liderada por um dos autores deste artigo tecnológico e também contou com depoimento de pessoas chaves que participaram do projeto.

Com o intuito de responder à questão central, o artigo foi estruturado para apresentar no tópico 2 o referencial teórico relacionado as práticas de gestão para a implantação do CSC; no tópico 3 o contexto e situação problema apresentado no GE; no tópico 4 a análise da intervenção adotada e no tópico 5 a conclusão e as contribuições para implantação do CSC à pratica empresarial.

O objetivo desse relato é destacar as ações necessárias para implantar o CSC, as dificuldades e benefícios de implantação em um cenário de processos, políticas, estruturas e controles internos descentralizados e desatualizados. Em essência os métodos utilizados promoveram ganhos na execução das atividades, trouxeram atualizações e padronizações das políticas internas, ganhos na eficiência, mitigação de riscos, qualidade nos processos e redução de custos em função da eliminação de redundâncias de estruturas administrativas nas unidades de negócios do GE.

## **2. CONTEXTO E SITUAÇÃO PROBLEMA**

O contexto no qual se insere o GE neste presente artigo tecnológico é o mercado de materiais de construção. Fundado na década de 40, com ações negociadas na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (B3) e integrante do Novo Mercado, nível máximo de governança corporativa, a empresa teve uma importante contribuição no desenvolvimento do país, oferecendo seus produtos, tanto no mercado interno quanto no mercado externo, alcançando um faturamento bruto na ordem de R\$ 500 milhões no final do ano de 2007, com apenas duas unidades de negócios (UNs).

A estrutura organizacional em 2007 era composta pela controladora e duas unidades de negócios (UNs), denominadas de Delta e Lambda. Já havia, deste então, uma duplicidade de estruturas próprias, políticas e controles internos distintos, sendo tais políticas criadas há décadas.

O GE acreditava que para crescer era preciso diversificar e inovar seus negócios. Em outras palavras, era necessário, em um mercado dominado por empresas monoproduto, como o brasileiro, tornar-se a primeira companhia diversificada e multiproduto. Para viabilizar essa estratégia, criou no final de 2007, o PEED com o objetivo de atingir o faturamento anual R\$ 1 bilhão em até quatro anos e diversificar o seu portfólio para ser uma indústria provedora de

produtos para a construção civil. O quadro n.º 1 apresenta as ações executadas bem como as realizações e os impactos nas estruturas no GE ocasionadas pelo PEED.

<b>Quadro n.º 1</b>		
<b>Programa estruturado de expansão e diversificação – PEED do GE</b>		
<b>Ação</b>	<b>Realização</b>	<b>Impacto na estrutura</b>
Aumentar as atuais capacidades de produção para as duas UN.	Aumento de 60% da capacidade da UN Delta e 25% na UN Lambda.	Não houveram alterações relevantes nas estruturas.
Incluir novos produtos em seu portfólio utilizando capacidade de terceiros.	Entrada em um novo mercado de atuação por meio de Parcerias Nacionais (PN) e Internacionais (PI).	A parceria com PI resultou na criação de uma (JV), onde o GE passou a ter participação majoritária.
Adquirir empresas do mercado de materiais de construção.	Aquisição de empresa líder em seu mercado de atuação com mais cinco fábricas em cidades distintas às já existentes.	Esta empresa já era estruturada com seu próprio sistema ERP, equipes, políticas e controles internos.
Construir novas fábricas para produção de novos produtos e matéria-prima.	Construção de duas novas fábricas, sendo uma delas destinada a <i>Joint-Venture (JV)</i> em regiões onde não havia presença do GE.	Por força do acordo de acionistas da JV, as estruturas, políticas e controles internos eram independentes.

Fonte: dos autores

O resultado das ações do PEED permitiu o GE alcançar o seu objetivo com um ano de antecedência, porém agora com um portfólio diversificado. Neste momento, a estrutura organizacional do GE passou a ser composta por sua controladora e cinco UNs, atuando em distintos mercados.

Em meio ao crescimento exponencial, em um curto espaço de tempo, e a falta de interesse dos gestores em relação as políticas, procedimentos e controles internos, os quais estavam desatualizados, o GE se deparou com problemas operacionais, bem como riscos que poderiam comprometer as ações do PEED. Tais riscos identificados pelos gestores, nas UNs, foram: distintas alçadas de aprovação para pagamentos, sistemas de pagamentos apartados, diferentes critérios para concessão de limites de créditos, captação e aplicação de recursos de forma independente, falta de padronização e gerenciamento dos contratos com fornecedores, controles internos ineficientes e manuais, ineficiência e descentralização nas atividades de compras e sistemas não integrados.

Também foi identificado que os analistas das áreas financeira e administrativa, executavam suas atividades de forma descentralizadas e com conhecimentos pautados em processos e procedimentos criados há décadas ou muitas das vezes por conhecimento próprio sobre a atividade, mas que não haviam processos e procedimentos escritos.

Segundo Pinto (2009), os processos internos precisaram ser analisados e revistos para projetar melhores modelos de negócios, consolidar os serviços não estratégicos e permitir o foco nas competências centrais de seus funcionários.

Apesar de ter práticas, políticas, sistemas e estruturas operacionais distintas entre as UNs e controladora, o corpo diretivo era único, responsável por dirigir todo o GE. A direção era composta pelo seu Diretor Presidente seguido pelas Diretorias: Administrativa e Financeira, Industrial, Comercial, Recursos Humanos e Relações com Investidores e muitas das vezes os diretores se deparavam com os seguintes dilemas: Qual política seguir? Qual é a mais eficiente em termos de controle? Esta política é válida para a qual UN? Se a rotina para determinado item é a mesma para todas as UNs, por que há procedimentos e políticas distintas?

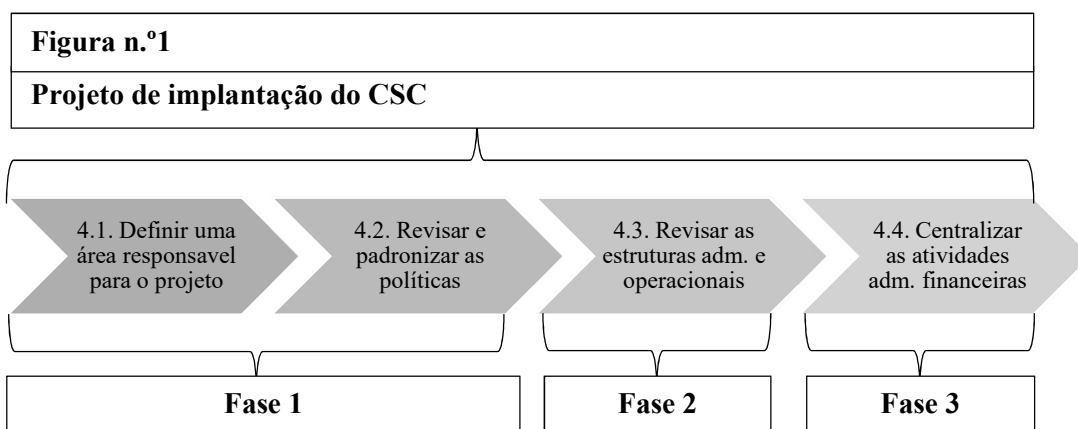
Adicionalmente a estes pontos, não havia uma segregação de atividades entre fábricas e matriz onde muitas as vezes fábricas e matriz exerciam a mesma atividade de forma independente o que evidenciava uma falta de padronização e responsabilidade de função. Diante desse fato, os diretores se questionavam: Por que não ter esta atividade em um único local? Poderia ter ganhos de sinergia e qualidade com esta centralização?

Como consequência dessa descentralização, duplicação e desconhecimento sobre as atividades geravam atrasos na tomada de decisão e custos extras em função das distintas estruturas dentro da organização.

Surgiu então a intervenção com a motivação principal, em um primeiro momento, revisar, unificar e padronizar as políticas de todas as UNs para que as atividades fossem pautadas por procedimentos atualizados, resultando no fortalecimento dos controles internos da organização, seguido da revisão dos procedimentos operacionais e administrativos para avaliar as atividades entre fábricas e matriz para posteriormente centralizar todas as atividades administrativas e financeiras com o foco de implantar o CSC. A liderança deste projeto foi conduzida por um dos autores deste artigo.

### 3. ANÁLISE DA INTERVENÇÃO ADOTADA

Este tópico apresenta as intervenções adotadas no GE para solucionar as situações descritas no tópico anterior. O GE priorizou a implantação de cada fase como se fosse um projeto distinto desde o seu planejamento até a implementação, conforme figura n.º1.



Fonte: dos autores

Na fase 1 foi definida uma área para ser a responsável pela condução do projeto e, posteriormente, para dar início aos trabalhos onde revisou, atualizou e padronizou as políticas

para todas as UNs, com o objetivo de fortalecer o sistema de controles internos. Na fase 2 foi revisado as estruturas operacionais e administrativas com o intuito de reduzir os custos em função da eliminação das redundâncias de estruturas. Na fase 3 foi centralizado as atividades administrativas e financeiras das UNs em um único local para se obter agilidade na tomada de decisão e redução de custos.

### 3.1. Definir uma área responsável para o projeto

O *Chief Executive Office* (CEO) ou Diretor Presidente (dependendo do tipo de organização) designou a área de Organizações e Métodos (O&M) e nomeou um gerente corporativo para liderar esta área e conduzir o projeto de centralização das atividades administrativas e financeiras. O líder identificou a necessidade de reestruturar a área de O&M a qual compreendia a substituição de colaboradores, criação de novos postos de trabalho, redefinição do escopo e mudança hierárquica. Essa proposta foi apresentada ao CEO e posteriormente na reunião de diretoria.

O CEO defendeu a necessidade de mudança da hierarquia da área de O&M, passando do *Chief Financial Officer* (CFO) ou Diretor Financeiro (dependendo do tipo de organização) para o CEO a qual foi aprovada na reunião de diretoria. Essa mudança de diretoria foi necessária para que houvesse um choque na liderança e identificasse uma mudança de cultura na organização. A partir deste momento, o CEO concedeu total autonomia para o gerente corporativo, que também acumulava outras funções, o qual foi designado para gerenciar, liderar e concluir o projeto.

O gerente corporativo redefiniu o escopo da área e reestruturou a equipe. A redefinição do escopo passou pela mudança de nome da área, de O&M para Controles Internos em linha com o conceito de controles internos da American Institute of Certified Public Accountants by Attie (1998) que compreende o plano de organização e os conjuntos coordenados dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, além de verificar a exatidão e a fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela Administração.

No quadro n.º 2 é apresentado a composição da área antes da reestruturação da equipe. Notasse que cada UN possuía sua própria estrutura de Controles Internos com atuação descentralizada e autônoma.

<b>Quadro n.º 2</b>		
<b>Composição da área de Controles Internos antes da reestruturação</b>		
<b>Unidade de negócio</b>	<b>Estrutura da área</b>	<b>Respondia para:</b>
UN Delta	2 analistas	CFO do GE
UN Lambda	1 analista	Diretor Local
UN Beta	1 analista	Diretor Superintendente
UN Alfa	-	-
UN Gama	-	-

Fonte: dos autores

Para reestruturar a área, foram necessárias a substituição e a contratação de novos colaboradores. A equipe da UN Delta também passou a atuar para as UNs Alfa e Gama, já pensando na centralização das atividades em um único local, neste caso na matriz do GE. Os analistas das UNs Lambda e Beta ficaram locados em suas próprias unidades em função da localização geográfica, mas se subordinando ao gerente corporativo, conforme demonstrado no quadro n.º 3.

<b>Quadro n.º 3</b>		
<b>Composição da área de Controles Internos após a reestruturação</b>		
<b>Unidade de negócio</b>	<b>Estrutura da área</b>	<b>Respondia para</b>
UNs Delta, Alfa e Gama	1 gerente corporativo	CEO do GE
	1 coordenador 2 analistas	Gerente corporativo
UN Lambda	1 analista	Gerente corporativo
UN Beta	1 analista	Gerente corporativo

Fonte: dos autores

Com a equipe reestruturada, a área de controles internos fez um planejamento de revisar e criar novas políticas para as UNs existentes, com exceções das particularidades de cada negócio, e por último deixou uma matriz de procedimentos preparada para fazer uma implantação rápida caso fossem adquiridas novas empresas. Este planejamento resultou no projeto de revisão, padronização e atualização das políticas para todas UNs.

“O apoio da diretoria e presidência do GE foi fundamental para o andamento e a conclusão do projeto”. (Coordenador da área de Controles Internos).

### **3.2. Revisão e padronização das políticas**

O processo de revisão, atualização e padronização foi iniciado pela UN Delta, seguido pelas UNs Lambda, Alfa, Beta e por último, Gama. Houve um momento do projeto que os procedimentos de todas UNs estavam sendo atualizados simultaneamente, porém cada uma em um estágio diferente, com exceção da UN Gama, que não estava em operação naquele momento. Isso só foi possível em função de ter um analista de controles internos locado nas unidades Lambda e Beta com maior distância geográfica da matriz.

Esta foi a conclusão da primeira fase do projeto que levou em conta as particularidades de cada UN antes de padronizá-los. Desta forma, os procedimentos estariam alinhados com as políticas corporativas do GE.

#### **3.2.1. Atualização dos procedimentos e criação de novos**

O processo de atualização dos procedimentos foi iniciado pela UN Delta que contava com trinta e nove procedimentos envolvendo as áreas de recursos humanos, comercial, jurídico, administrativo, financeiro e industrial. Tais procedimentos eram disponibilizados aos colaboradores no portal da intranet. Culturalmente, a organização tinha colaboradores com tempo de casa superior a quinze anos, executando a mesma função. A área de controles internos

identificou que isso poderia ser um fator crucial para o êxito do projeto, em função de possível resistência dos colaboradores ao ter que sair da zona de conforto.

Para afastar esta eventual resistência por parte dos colaboradores, eles foram envolvidos no processo de atualização desde o início. Isso serviu como um fator de motivação, pois os envolvidos naquele processo estavam opinando para a formatação do novo procedimento que envolvia a sua atividade e que resultou em uma alta aderência destes colaboradores entre a execução da atividade com o procedimento escrito.

Para exemplificar o processo de atualização dos procedimentos, o primeiro passo foi identificar as áreas envolvidas e nomear usuários chaves, os quais seriam os responsáveis por demonstrar o procedimento atual, como deveria ser o novo procedimento e treinar os demais colaboradores da área. No passo seguinte, os usuários chaves de cada área relatavam, em um documento, os pontos de melhorias e as sugestões. Desta forma, a área de controles internos avaliava, se tais sugestões eram válidas ou não, respeitando a segurança da informação, a mitigação de riscos e a segregação de função.

Após a formatação do novo procedimento, o gerente corporativo da área de controles internos discutia com o CEO as sugestões recebidas e como ficaria os novos procedimentos. Os procedimentos eram reescritos em conjunto com as áreas e aprovado por todos os envolvidos, em seguida era definida uma data para a entrada em vigor.

Além das atualizações dos procedimentos, em alguns casos haviam a necessidade de criar novos, pois algumas atividades não estavam suportadas por políticas e procedimentos. A área de controles internos com o intuito de sempre promover eficiência operacional, evitar fraudes e melhorar os procedimentos também motivava a sua criação quando entendia que os atuais não eram suficientes. A área de controle internos atuava como principal motivador dos colaboradores para obter uma alta aderência às novas políticas e procedimentos. Dentre vários procedimentos criados citamos o de “ferramenta de trabalho” que também ajudou a exemplificar a metodologia de criação dos demais. Também foram criados outros procedimentos com base nos relatórios de recomendação de controles internos dos auditores internos e independentes.

Com os procedimentos atualizados, foi alterada a política de integração dos novos colaboradores do GE, que passaram a receber um treinamento antes de iniciar suas atividades laborais. Ao término, o novo colaborador se declarava formalmente que estava apto a exercer suas funções segundo as políticas e procedimentos do GE.

Para as demais unidades havia o desafio da localização geográfica, pois funcionavam de forma independente e autônoma, sendo que uma delas estava a aproximadamente dois mil quilômetros da matriz e contavam com suas próprias diretorias. Para superar a questão geográfica foi alocado um analista sênior em cada unidade para que ele pudesse ser o ponto focal entre a área de controles internos e as UNs.

Para as unidades onde não havia procedimentos formalmente aprovados, a área de controles internos decidiu juntamente com a diretoria que seriam implantados os procedimentos já padronizados nas unidades Alfa, Beta e Gama. A UN Beta, empresa recém adquirida pelo GE, utilizava o sistema TOTVS e as demais unidades utilizavam o SAP. Devido as particularidades do processo da UN Beta, foi definido que esta continuaria utilizando o sistema



TOTVS mas que fossem realizadas as parametrizações necessárias para que os procedimentos e políticas permanecessem padronizados perante todas UNs do GE.

A dinâmica de atualização dos procedimentos para as demais unidades foi a mesma adotada na UN Delta. Além disso, o analista desta unidade, semanalmente, reportava ao gerente corporativo o status do projeto e efetuava as correções, se necessário.

### ***3.2.2. Padronização dos procedimentos***

Como a implantação de novos procedimentos ocorreu de forma paralela entre as UNs, a principal motivação dessa etapa era verificar se os novos procedimentos estavam sendo seguidos de forma padronizada nas unidades. Para que essa etapa alcançasse o sucesso, foi necessário respeitar as particularidades de cada UN entrando em comum acordo de qual procedimento se adaptaria melhor.

A área de controles internos tinha a responsabilidade de intermediar com os gestores das UNs e decidir quais procedimentos se adaptariam melhor e se havia a necessidade de alterações. Para ilustrar e exemplificar essa etapa do processo, vamos utilizar como exemplo o procedimento de concessão de limites de créditos à clientes entre duas unidades.

Este procedimento já estava validado na UN Delta e pré-validado na UN Lambda, porém em uma unidade se concedia o crédito mediante análise das demonstrações financeiras e histórico de pagamentos, já na outra UN o crédito era concedido somente pelo histórico de pagamento.

Para a padronização do procedimento de concessão de limite crédito à clientes, chegou-se à conclusão de que era necessário fazer uma análise das demonstrações financeiras, além do histórico de pagamento. Neste caso não foi necessário alterar o procedimento da UN Delta, somente o da UN Lambda a qual também passou a utilizar esse procedimento.

Para se adaptar ao novo procedimento, a UN Lambda passou a contar com a aprovação do CFO e do CEO para determinadas faixas de valores, antes era exigido apenas a aprovação do diretor da área. Portanto, houve uma maior segregação das funções e consequentemente o risco de eventuais perdas financeiras foi minimizado.

Posteriormente, um dos problemas identificados, foi que a UN que recebia o novo procedimento, não estava preparada para absorver tal demanda, quer seja por número de colaboradores ou conhecimento da equipe. Portanto, a diretoria determinou, após sugestão da área de controles internos, que a área financeira da UN Delta, já estruturada, auxiliasse as demais unidades. Por uma questão de delimitação de escopo, não vamos relatar os demais procedimentos pois foram análogos a este.

### ***3.2.3. Manutenção dos procedimentos atualizados***

Após a implantação dos procedimentos nas UNs, a área de controles internos criou um canal de comunicação com as áreas do GE para o recebimento de críticas e sugestões visando a melhoria contínua nos procedimentos.

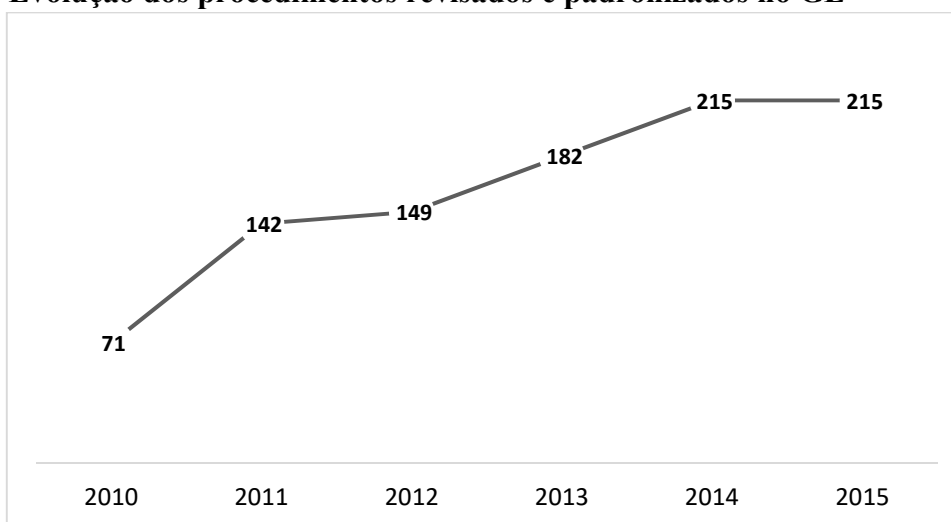
A área de controles internos promoveu encontros presenciais para esclarecimentos de eventuais dúvidas sobre os procedimentos de cada área, tanto na matriz quanto nas unidades fabris. O resultado foi satisfatório e os colaboradores demonstravam plena satisfação em ter suas atividades pautadas por políticas e procedimentos atualizados.

As unidades fabris guiavam suas atividades através do Manual de Procedimento Operacional de Fábrica, contendo procedimentos administrativos elaborado há mais de 20 anos. Após uma análise minuciosa deste manual, a área de controles internos o substituiu por seis procedimentos administrativos, sendo: administração financeira e análise fiscal; contas a pagar e contabilidade; custos e gestão; estocagem, carregamento e expedição; almoxarifado e controle de estoques. Assim todos os seus procedimentos estavam pautados em “normas administrativas padronizadas” e implantadas em todas as UNs do GE, no âmbito administrativo e fabril.

Com início no ano de 2011 e término em 2014, a área de controles internos revisou e padronizou os procedimentos do GE, em todas UNs, o que proporcionou ganho de qualidade na informação gerada e as operações passaram a ser pautadas por políticas e procedimentos atualizados. O ano de 2015 serviu para ser um período de maturação de todo o trabalho realizado nos últimos quatro anos. No total, houve um acréscimo de 71 para 215 procedimentos para o GE, conforme aponta o gráfico n.º 1.

“A efetiva participação dos colaboradores de diversas áreas foi fundamental para esta importante conquista do GE”. (Gerente corporativo do projeto).

**Gráfico n.º 1**  
**Evolução dos procedimentos revisados e padronizados no GE**



Fonte: dos autores

### **3.3. Revisar as estruturas administrativas e operacionais**

Com os procedimentos atualizados e padronizados em todas as UNs, a área de controles internos iniciou a revisão das estruturas operacionais e administrativas. O principal foco era preparar as pessoas e atividades e estruturar a matriz para absorver a nova demanda com base no CSC.

Para o desenvolvimento dessa tarefa, a área de controles internos contou com uma equipe multidisciplinar, onde fizeram parte o gerente de controladoria e financeiro. Após o planejamento, foi definido que seria aplicado questionários para identificar as atividades exercidas pelos colaboradores e posteriormente validado pelos seus gestores. Após essa etapa, a área de controles internos agendou entrevistas com os colaboradores que haviam respondido o questionário, em busca de esclarecimentos sobre as atividades. Também foram realizadas visitas às UNs com o mesmo objetivo.

Os questionários foram aplicados para todas as áreas da empresa, exceto as áreas produtiva, manutenção, estocagem e carregamento. O motivo pelo qual não foram aplicados questionários a essas áreas, é porque uma consultoria especializada na área de produção conduzia este trabalho com outro escopo. Os diretores e gerentes também não responderam ao questionário por uma questão de escopo.

Por fim, com base em dados médios quantitativos de 2008 e 2009 foram elaborados KPI's para determinar o benchmark entre as unidades e áreas corporativas. Esses KPI's serviram como referência e comparativo entre as fabricas e áreas corporativas, com o principal intuito de identificar ineficiência dentro dos processos. Foi utilizado como critério de classificação a quantidade de toneladas de produto movimentada e peças faturadas, como mostra o quadro n.º 4.

<b>Quadro n.º 4</b>					
<b>Dimensão das unidades pela média mensal de 2013</b>					
<b>Critério para padronização</b>	<b>Fábrica 1 (FB1)</b>	<b>Fábrica 2 (FB2)</b>	<b>Fábrica 3 (FB3)</b>	<b>Fábrica 4 (FB4)</b>	<b>Fábrica 5 (FB5)</b>
Tonelada movimentada	21.714	21.147	15.023	15.382	12.082
Peças faturadas	12.111	11.480	22.033	9.402	815

Fonte: dos autores

Após mapear, através de indicadores a eficiência entre as fabricas, a próxima etapa foi criar indicadores para medir a eficiência dos colaboradores. Os dados para medida de referência dos colaboradores foram extraídos do próprio sistema SAP do GE. A etapa seguinte foi a verificação *in loco* das divergências encontradas entre os dados definidos como *benchmark versus* a situação real do chão de fábrica e áreas corporativas. Após a análise dos dados, a área de controles internos fazia alguma correção, se necessário.

Para fins de delimitação, vamos detalhar apenas a aplicação na área de compras como exemplo. Para as demais áreas o procedimento foi análogo. O primeiro passo foi a obtenção das informações quantitativas da área, de acordo com o escopo do trabalho, conforme detalhado no quadro n.º 5.

<b>Quadro n.º 5</b>			
<b>Área de compras da UN Delta - KPI's - Média mensal por comprador</b>			
	<b>2013</b>	<b>Benchmark (2008 e 2009)</b>	<b>Diferença</b>
Equipe da área	16	12	4
Requisições	111	177	-66
Pedidos de compras	28	52	-24
Itens comprados	245	566	-321

Fonte: dos autores

Com base nos KPIs da área de compras é possível notar na coluna diferença, conforme quadro n.º 5, que havia uma ineficiência por colaborador quando comparada ao *benchmark* (média mensal de 2008 e 2009), pois eram realizados menos requisições, pedidos de compras e itens comprados com uma equipe de quatro colaboradores a mais.

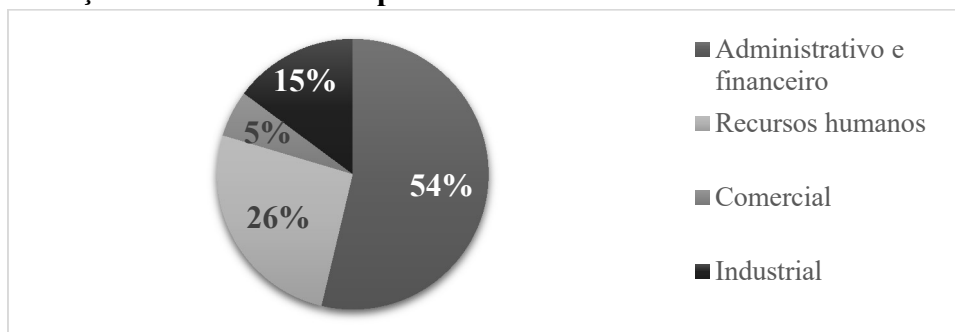
Após analisar os questionários preenchidos pelos colaboradores da área de compras foi identificado que havia um significativo número de fornecedores de outras cidades ou estados que atendiam às fábricas nos processos de aquisição de materiais e serviços, sendo que estes processos eram atendidos, em sua maior parte, pela matriz. Como não haviam dados quantitativos nos questionários, foi necessário ir *in loco* para entrevistar os colaboradores e fazer a comprovação do fato e da mensuração quantitativa e concluiu que menos de 30% era comprado pela equipe local e que o restante era comprado pela equipe de compras de outra cidade ou estado. A maior parte desta compra era realizada pela equipe da matriz. Portanto, havia uma sobreposição de atividades entre as unidades e não havia uma centralização para maximizar o resultado via poder de barganha. Neste momento, começou a análise de separação das atividades operacionais e analíticas com o objetivo de adequar as fábricas e criar a equipe necessária, automatizando o máximo possível as atividades mecânicas e centralizando as compras de grandes volumes na matriz.

A automatização ocorreu via implantação do portal “Mercado Eletrônico” e seu objetivo era trazer agilidade nas atividades de compras. Através dessa plataforma, os fornecedores se cadastravam eletronicamente disponibilizando as informações do seu estoque e preços. O Portal também trouxe uma grande agilidade para o desenvolvimento de novos fornecedores ao disponibilizar KPIs de atendimento e pontualidade.

Com o intuito de cada vez mais centralizar as atividades em um único local, a matriz passou a ser responsável por efetuar aquisições de matéria prima, principais insumos de produção e itens não existentes nas praças onde estão localizadas as fábricas para todo o GE, com o intuito de simplificar a estrutura de compras das fábricas, cujo objetivo era a redução de custo devido ao poder de barganha, agilidade no processo, desenvolvimento de novos fornecedores e acordos comerciais em nível nacional. Os demais insumos, continuaram a serem adquiridos pelas fábricas via mercado eletrônico. Como consequência do ganho obtido em termos de qualidade mediante alocação correta das atividades fabris, matriz e automatização de atividades foi possível também reduzir o quadro de colaboradores de 16 para 11.

Essa mesma intervenção adotada na área de compras também foi aplicada nas áreas de controle de qualidade, engenharia, logística, serviços gerais, novos negócios, recursos humanos, segurança e medicina do trabalho, comercial, marketing, administração de vendas, serviço de atendimento ao cliente - SAC, controladoria, contabilidade, tributário, financeiro, tecnologia da informação, jurídico, administrativo, almoxarifado, faturamento, expedição e estocagem nesta UN. Por delimitação de escopo deste artigo, não foi abordado área por área e sim apenas um resumo da redução de mão-de-obra decorrente das redundâncias que havia na estrutura de compras. Posteriormente, este mesmo trabalho foi aplicado as demais unidades.

**Gráfico n.º 2**  
**Redução de colaboradores por área**



Fonte: dos autores

Com a identificação das atividades de cada área, a área de controles internos alocou corretamente os recursos para as atividades operacionais, analíticas e sistêmicas que resultou em clareza de objetivo na execução de cada atividade entre fábricas e matriz. Como resultado secundário, houve redução do quadro de colaboradores na ordem de 4% sendo as principais áreas administrativa e financeira e recursos humanos, conforme apresentado no gráfico n.º 2, corroborando com o estudo apresentado pela Deloitte (2007) onde os maiores ganhos de sinergias estão nas áreas administrativas.

“A implantação do CSC resultou em uma maior interação entre fábricas e matriz, mas em contrapartida as fábricas ficaram dependentes da matriz para as suas decisões” (Gerente Financeiro do GE).

### **3.4. Centralização das atividades administrativas**

A conclusão das etapas anteriores de padronizar as políticas para todas as UNs e revisar as estruturas administrativas e operacionais foram fundamentais para iniciar a centralização das atividades administrativas e financeiras desta UN. Por delimitação do escopo de trabalho, não vamos detalhar a centralização das atividades de todas as UNs do GE, pois além de ocorrerem em momentos distintos o processo de centralização é análogo ao outro, com exceção da UN Beta devido ao fato desta empresa usar outro sistema operacional das demais empresas do GE. Por esta razão, vamos detalhar a centralização das atividades desta UN como exemplo deste artigo.

#### **3.4.1. O projeto**

A principal motivação para implantação do CSC nesta UN foi a redução de custos para melhorar o resultado operacional e usar o saldo de imposto de renda (IRPJ) diferido oriundo de prejuízos fiscais acumulados. O ativo fiscal diferido oriundo de prejuízos fiscais de IRPJ deve ser reconhecido, total ou parcialmente, desde que a entidade tenha histórico de rentabilidade, acompanhado da expectativa fundamentada dessa rentabilidade pelo prazo que considere o limite máximo de compensação permitido (Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC 32).

A proposta de implantação, juntamente com outras ações, foi apresentada ao Conselho de Administração do GE e aprovada. A diretoria administrativa financeira definiu um grupo multidisciplinar para liderar e implantar o CSC nesta UN. O grupo era composto pelas gerências corporativas das áreas de controles internos, tecnologia da informação, financeiro e controladoria.

Segundo NGI (2019) há duas formas de se implantar o CSC. A primeira forma é um projeto de implantação liderado por colaboradores internos e a segunda forma é o projeto ser conduzido por consultoria especializada. O meio utilizado para implantar o CSC no GE foi da estrutura interna liderada pelo grupo multidisciplinar. Ainda assim, a Lófti, Castro, & Gomes (2014) explicam que a abordagem para a implantação do CSC pode ser introspectiva com o objetivo de reduzir custos ou extrovertida com foco de orientar o cliente de acordo com as dimensões transacional e transformacional, conforme quadro n.º 6.

<b>Quadro n.º 6</b>		
<b>Abordagens e dimensões para implantar do CSC</b>		
	<b>Dimensão Transacional</b>	<b>Dimensão transformacional</b>
<b>Abordagem introspectiva: redução de custos</b>	Foco nas atividades rotineiras da organização: economias de escala.	Padronização das atividades com atenção principal deveria ser atender às exigências qualitativas do serviço prestado.
<b>Abordagem extrovertida: orientação ao cliente</b>	Atendimento aos diferentes clientes pela melhoria dos processos, internos e não no atendimento às exigências desses clientes.	Foco no atendimento das demandas dos clientes: serviços focados na qualidade proposta e maior proximidade entre CSC e cliente.

Fonte: Lófti, Castro, & Gomes (2014)

A escolha foi a abordagem introspectiva e delimitou-se a três formas indicadas para a implantação do CSC. O quadro n.º 7 aborda as formas segundo (NGI:2019).

<b>Quadro n.º 7</b>	
<b>Formas de implantação do CSC</b>	
<b>Por processos</b>	Com muita calma e planejamento, a implantação de cada processo é feita de forma progressiva.
<b>Big Bang</b>	Sem expandir muito, a operação do Centro de Serviços Compartilhados é efetuada em uma só vez.
<b>Por piloto</b>	Geralmente todo projeto tem um 'piloto' para testes iniciais. Neste caso não é diferente. Depois do acompanhamento de um piloto em um local só, os outros são implementados de uma só vez.

Fonte: Adaptado de (NGI:2019)

Como já mencionado anteriormente nesse artigo, o foco principal da implantação do CSC no GE foi a redução de custos que coincide com a abordagem introspectiva para obter sinergias com a economia de escala e a forma de implantação utilizada foi um mix entre o modelo por processo e piloto. A razão de utilizar estas duas formas foi por causa da estrutura organizacional do GE ser composto por cinco controladas, uma para cada mercado de atuação.

A implantação se deu para cada controlada, uma de cada vez, até concluir as cinco. Portanto, podemos inferir que a implantação foi progressiva, por empresa e não por processo.

### **3.4.2. Unificação do sistema operacional**

No caso do GE a aquisição de empresas fez parte de uma das estratégias para crescimento, conforme detalhado anteriormente. Por se tratar de uma aquisição, esta UN utilizava o sistema operacional TOTVS enquanto a controladora e as demais empresas do GE utilizavam o SAP.

Sem entrar no mérito de qual sistema operacional era mais oneroso ou mais prático em termos de utilização, o GE consolidou o sistema SAP para todas as suas unidades quando tinha apenas dois mercados de atuação. Para implantar o CSC um dos fatores essenciais, além da padronização das políticas, foi a padronização do sistema operacional. A utilização de um único sistema permitiu o GE racionalizar as atividades em busca dos ganhos de sinergias.

Implantar um sistema requer investimento e dedicação integral de uma equipe multidisciplinar além do período de instabilidade do sistema. O SAP foi implantado nas unidades Delta e Lambda em 1999. Para a UN Alfa, joint-venture com grupo internacional, o GE contratou uma consultoria especializada além da própria equipe de TI na implantação do SAP nesta UN e levou cerca de dezoito meses para concluir a implantação. Para a UN Gama, construção de uma nova UN, com o conhecimento adquirido do projeto anterior, não foi necessário contratar consultoria externa e a equipe de TI própria implantou o SAP nesta unidade no prazo de doze meses.

Em função do GE já operar com o SAP nas outras UNs, com as políticas e procedimentos já atualizados para esta UN, além do conhecimento adquirido pela própria equipe de TI em implantações anteriores, a técnica adotada foi a de criação de “*Company Code*” para implantação do sistema SAP nesta UN. A definição de company code de acordo com a SAP (2019) é a criação de uma matriz de empresa para um determinado GE onde é possível gerenciar a contabilidade de várias empresas independentes simultaneamente, configurando várias empresas em um cliente. Portanto, neste momento, com as políticas e processos unificados para todas as UNs o SAP foi tombado para esta UN a partir de uma determinada data em substituição ao sistema TOTVS em um prazo de oito meses e sem o apoio de consultoria externa.

Além do SAP, outros sistemas também foram implantados nesta UN, como é o caso do sistema de processamento da folha de pagamento e o sistema tributário. São sistemas com total integração com o SAP. Um estudo da PWC (2017) revela que 56% de todos os seus clientes operam com um único sistema pois é essencial para alcançar alto nível de padronização e fluxos consistentes.

### **3.4.3. Definição das áreas administrativas para serem centralizadas**

Após padronizar as políticas e implantar um único sistema operacional para as UNs, foi possível centralizar as atividades das áreas administrativas. Para essa UN foi determinado que

as áreas de contabilidade, financeiro, tributário, suprimentos, tecnologia da informação, recursos humanos, controladoria, marketing e novos negócios, teriam suas atividades centralizadas na matriz do GE, portanto, tais atividades não seriam mais executadas nesta UN e sim de forma centralizada eliminando a redundância que havia na UN.

No quadro n.º 8 é apresentado a redução de colaboradores que resultou da centralização de atividades.

<b>Quadro n.º 8</b>				
<b>Estrutura de colaboradores por área antes e depois da centralização das atividades</b>				
<b>Área</b>	<b>Antes</b>	<b>Após</b>	<b>Matriz (*)</b>	<b>Total da redução</b>
Financeiro	7	0	1	(6)
Contabilidade e tributário	8	1	1	(6)
Suprimentos	5	1	0	(4)
Serviços gerais	6	1	0	(5)
Tecnologia da informação	4	1	0	(3)
Recursos humanos	6	1	1	(4)
Controladoria	1	1	0	(0)
Marketing – SAC	8	3	0	(5)
Novos negócios	1	0	0	(1)
<b>Totais</b>	<b>46</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>(34)</b>

Fonte: dos autores

Com a centralização das atividades, a UN saiu de quarenta e seis colaboradores para nove e na matriz (\*) foram admitidos mais três colaboradores para absorver a nova demanda desta UN. Portanto, a centralização trouxe uma redução de trinta e quatro colaboradores e isso foi possível, devido o mesmo analista que processava os pagamentos das unidades Delta e Lambda, também processou a processar os pagamentos desta UN. Esta redução de 73% de colaboradores, vai de encontro com a pesquisa da Deloitte (2019) onde apenas 3% das empresas que implantaram o CSC tiveram uma redução superior a 40% no número de colaboradores.

Importante frisar que a redução de colaboradores só deverá ocorrer quando houver estabilização do sistema após a implantação. Dependendo da área, como por exemplo, tecnologia da informação, a redução deverá ocorrer gradativamente, assim caso ocorra algum problema, que o mesmo seja corrigido o mais breve possível. As outras áreas não foram consideradas inicialmente por uma questão de delimitação de escopo de implantação do CSC no GE.

“A implantação do CSC foi importante para agilizar a tomada de decisão, pois padronizou os processos, procedimentos e aumentou os controles da empresa” (Gerente Financeiro do GE).

#### **3.4.4. Gerenciamento de mudança**

O gerenciamento de mudança ou como é normalmente conhecido o *change management*, termo em inglês, foi imprescindível para a implantação do CSC no GE. Segundo Prosci (2019), o gerenciamento de mudanças é a disciplina que orienta como preparamos,



equipamos e apoiamos os indivíduos a adotarem com sucesso as mudanças, a fim de gerar sucesso e resultados organizacionais.

Este foi o maior erro que o grupo multidisciplinar cometeu durante o processo de implantação do CSC nesta UN. O grupo julgou que não era necessário ter um colaborador dedicado para o gerenciamento de mudança naquele momento. Com o projeto em andamento, os colaboradores desta UN perceberam que suas funções, poderiam deixar de existir e nesse momento começaram as principais dificuldades, pois os colaboradores, deixaram de cumprir suas rotinas diárias, ocasionando um grande conflito com a UN.

Para resolver este problema, foi instituído a figura do gerenciamento de mudança e um colaborador da área de recursos humanos passou a conduzir o gerenciamento de conflitos entre os colaboradores e o GE. Esta falha inicial não trouxe reflexos para o projeto e nem para a UN, pois a correção foi feita rapidamente.

“A definição de um profissional para atuar como gerenciador de conflitos, mesmo no meio do projeto, foi primordial para resolução dos problemas que surgiam”. (Gerente Corporativo do Projeto)

#### **3.4.5. Acordo de nível de serviço**

Ao implantar um CSC, a UN centralizadora das atividades deverá firmar um acordo ditando as regras dos serviços que serão executados pelos colaboradores, a qual as UNs passarão a usufruir desses serviços. Com isso, é possível medir a qualidade do serviço prestado pela unidade centralizadora bem como delimitar os tipos de serviços que serão executados. De acordo com Ferreira (2010) o CSC é uma forma de organização em que se estabelece uma operação de serviços para funcionar dentro de uma visão cliente-fornecedor, com contratos formais de prestação de serviço. Cordeiro (2009) defende que é um acordo formal entre o cliente e o prestador de serviço, cujo objetivo é definir claramente qual é o nível de serviço desejado.

O grupo multidisciplinar entendeu que naquele primeiro momento não havia necessidade de firmar um contrato com as unidades, em função da recente implantação, revisão e padronização das políticas e procedimentos nas UNs.

#### **3.4.6. Investimento e retorno do projeto**

Como todo projeto, é necessário fazer um estudo de viabilidade, com o intuito de identificar os ganhos que esse projeto trouxe ao GE. No caso do GE, a implantação do CSC iniciou-se com a definição de uma área específica para executar o projeto. Como segundo passo, as políticas e procedimentos foram revisados e padronizados para todas as UNs. O terceiro passo foi a revisão das atividades administrativas e operacionais segregando as atividades entre fábricas e matriz. E o quarto e último passo foi a centralização das atividades em um único local. O valor investido não foi revelado, por se tratar de um projeto que teve início em 2011 e foi concluído em 2017 e válido para todas as UNs.

Segundo o estudo da Deloitte (2019), 80% das empresas que implantaram o CSC tiveram o retorno do investimento dentro dos três primeiros anos sendo que 50% destas

empresas já atingiram o ponto de equilíbrio dentro do segundo ano. O retorno do investimento do GE coincide com os dados apontados no estudo da Deloitte.

#### 4. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES À PRÁTICA EMPRESARIAL

Este artigo tecnológico teve como principal objetivo relatar o processo de implantação do CSC em um grupo econômico. Embora o tema CSC esteja presente no Brasil desde o início dos anos 2000, a ferramenta ainda é bem desconhecida e pouco explorada pelas empresas, mesmo com um bom referencial teórico disponível. Após pesquisas realizadas, foi constatado que é comum encontrar empresas brasileiras de grande porte e consolidadas no mercado com processos manuais, atividades descentralizadas, redundâncias de estruturas e excesso de burocracia.

No caso GE, as políticas, processos e atividades foram atualizadas e padronizadas com critérios bem definidos pela área responsável designada pela alta administração para conduzir o projeto. A padronização dos processos permitiu que o sistema operacional fosse unificado em uma única solução. O apoio do CEO foi um fator primordial para o êxito do projeto.

O modelo de implantação do CSC adotado pelo GE foi a abordagem introspectiva onde as redundâncias de estruturas foram eliminadas com a centralização das atividades administrativas e financeiras em um único local obtendo maior agilidade, confiabilidade e segurança na obtenção das informações geradas pelo sistema.

O quadro n.º 9 oferece as demais organizações empresariais uma síntese do processo de implantação do CSC e responde à pergunta de pesquisa em dez passos “Como implantar o CSC de tal forma que traga padronização das políticas, processos e controles internos”? Também em forma de resumo foi relatada as respostas para cada etapa de implantação do GE.

<b>Quadro n.º 9</b>	
<b>Passo a passo para implantar o CSC no GE</b>	
<b>Etapas</b>	<b>O que foi definido no GE</b>
1) definir um membro da alta administração para ser o padrinho do projeto	CEO
2) designar uma área para implantar o projeto	Área de controles internos
3) revisar e padronizar as políticas internas da organização	Políticas padronizada para todas as unidades
4) revisar as estruturas operacionais e administrativas de todas as unidades	Redefinição das atividades entre fábricas e matriz
5) definir quais áreas serão centralizadas em um único local	Áreas administrativa e financeira
6) definir a abordagem e dimensão para a implantação do CSC	Abordagem introspectiva com foco na redução de custos
7) definir a forma de implantação	Mix entre as formas de processo e piloto
8) implantar área de gerenciamento de mudanças	Devido a uma correção de rota foi posteriormente implantada
9) padronizar o sistema operacional	Definido o SAP como sistema padrão
10) firmar acordos de nível de serviços	Não implantado neste momento

Fonte: dos autores

Conforme mencionado no quadro n.º 9, foi preciso fazer uma correção de rota para a implantação da área de gerenciamento de mudanças. Inicialmente o gerente corporativo entendeu que não havia necessidade, mas a realidade se mostrou diferente fazendo com que fosse implantado esta área no meio do processo para que houvesse êxito nas resoluções de conflitos entre os colaboradores, principalmente aqueles cujas atividades estavam sendo centralizadas. Quanto ao acordo de nível de serviço entre as áreas solicitantes do serviço e a área centralizadora, o GE não se preocupou inicialmente com a sua formalização. Após o tempo de estabilidade da centralização dos serviços é fundamental a criação deste acordo entre as partes para que seja medido e aperfeiçoado a prestação de serviço em termos de qualidade e prazo.

O artigo possui limitação quanto a abordagem, dimensão e forma de implantação do CSC no GE. Os autores apresentam sugestões de estudos futuros tendo por base a forma de abordagem extrovertida (com foco de orientação ao cliente), a dimensão transformacional e a forma de *big bang*. Uma outra sugestão é a elaboração de um estudo de caso de empresa de outros segmentos, como por exemplo o segmento de serviços, o que geraria uma grande contribuição à prática empresarial.

## REFERÊNCIAS

American Institute of Certified Public Accountants. **Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit**. Statement on Auditing Standards (SAS) n° 5, 1998.

Bergeron, B. **Essentials of Shared Services**. New Tersey: John Wiley & Sons, 2003.  
Blog da NG informática. Disponível em <https://www.ngi.com.br/novidades/centro-servicos-compartilhados-implantacao/>. Acesso em 11/10/2019.

Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC 32. Tributação sobre o Lucro. Disponível em <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=63>. Acesso em 17/10/2019.

Cordeiro, Adérito Aguiar. **Service Level Agreement (SLA)**. Em rede de longa distância. São Paulo. 2009. Disponível em < <http://fateczl.edu.br/TCC/2009-1/tcc-01.pdf>> Acesso em fev. 2014.

Deloitte Touche Tohmatsu. **2019 Global Shared Services Survey Report Executive Summary – 11th biennial edition**.

Deloitte Touche Tohmatsu. **Centros de Serviços Compartilhados: Tendências em um Modelo de Gestão cada vez mais Comum nas Organizações**. Apresentação 2007.

Ferreira, C. **Centros de Serviços Compartilhados como Instrumento de Gestão Regional no Setor Público**. São Caetano do Sul: 2010. 119 f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2010.

Lófti, S., Castro, M. C., & gomes, V. V. (2014). Centro de Serviços Compartilhados: Principais Conceitos e Práticas. **Fundação Dom Cabral**. Recuperado de

<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20FDC%202014/Art1401%20Centro%20de%20Serviços%20compartilhados>.

Martins, Vicente De Paula; Amaral, Francisco Piedade, 2008. **A Consolidação da Prática de Serviços Compartilhados**.

Pinto, José Agostinho de Sousa. **Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados**. Dissertação para obtenção do título de mestre em Sistemas de Informação. Departamento de Sistemas de Informação, Escola de Engenharia. Universidade do Minho – Portugal, 2009.

Prosci Inc. Disponível em <https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management>. Acesso em 12/10/2019.

PWC. **Serviços Compartilhados: Sucesso Multiplicado**. Apresentação 2017.

Santos, W. **Centro de Serviços Compartilhados: Um Estudo de Caso Corporativo com Ênfase em Modelos de Custeio**. UFRJ. Rio de Janeiro. 2009. (Dissertação de Mestrado).

SAP Corporation. Disponível em

<https://help.sap.com/viewer/6a49d1604ffc4b908f9f78fba3824187/6.17.17/en-US/3a27d153c9684608e1000000a174cb4.html>. Acesso em 12/10/2019.

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.