

SERVIÇOS COMPARTILHADOS PARA PEQUENAS EMPRESAS: AVALIAÇÃO DE UMA INICIATIVA EMPREENDEDORA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.

Milton Francesconi

Martinho Isnard Ribeiro De Almeida

Resumo

Este relato traz a experiência de um dos autores na prestação de serviços de execução de rotinas administrativas à micro e pequenas empresas (MPEs) e teve como objetivo identificar fatores limitantes e contributivos para a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) para pequenas empresas. Seguiu o método de direcionamento para pesquisa profissional, partindo do relato e obtendo na teoria, contribuições nos temas: marketing e venda de serviços; características das pequenas empresas; relações de confiança; terceirização e quarteirização; operações de CSC e; qualidade e nível de serviços. Foi aplicada pesquisa qualitativa a clientes e ex-clientes sobre esta prestação de serviços e outra quantitativa junto ao segmento de MPEs para identificar necessidades. Os resultados mostraram sua viabilidade, tendo obtido, dentre as conclusões, que: é necessário mudar a cultura da MPE para seu aceite; o pequeno empresário adere ao modelo se tiver confiança no prestador; existe uma dificuldade das MPEs a rotinas padronizadas; prefere-se que seu pagamento seja por um pacote mensal de serviços; por razões de confiança, as MPEs têm dificuldade em aceitar que o executante seja diferente do vendedor e; as pequenas empresas podem usufruir de processos integrados, a partir de parcerias entre prestadores de serviços complementares.



SERVIÇOS COMPARTILHADOS PARA PEQUENAS EMPRESAS: Avaliação de uma iniciativa empreendedora de prestação de serviços

Resumo

Este relato traz a experiência de um dos autores na prestação de serviços de execução de rotinas administrativas à micro e pequenas empresas (MPEs) e teve como objetivo identificar fatores limitantes e contributivos para a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) para pequenas empresas. Seguiu o método de direcionamento para pesquisa profissional, partindo do relato e obtendo na teoria, contribuições nos temas: *marketing* e venda de serviços; características das pequenas empresas; relações de confiança; terceirização e quarteirização; operações de CSC e; qualidade e nível de serviços. Foi aplicada pesquisa qualitativa a clientes e ex-clientes sobre esta prestação de serviços e outra quantitativa junto ao segmento de MPEs para identificar necessidades. Os resultados mostraram sua viabilidade, tendo obtido, dentre as conclusões, que: é necessário mudar a cultura da MPE para seu aceite; o pequeno empresário adere ao modelo se tiver confiança no prestador; existe uma dificuldade das MPEs a rotinas padronizadas; prefere-se que seu pagamento seja por um pacote mensal de serviços; por razões de confiança, as MPEs têm dificuldade em aceitar que o executante seja diferente do vendedor e; as pequenas empresas podem usufruir de processos integrados, a partir de parcerias entre prestadores de serviços complementares.

Palavras-chave: Terceirização, Rotinas administrativas, Centro de Serviços Compartilhados, Micro e pequena empresa, Empreendedorismo.

Abstract

This report brings the experience of the author in providing implementation services of administrative routines to micro and small enterprises and aimed to identify limiting and contributory factors for the establishment of a Shared Business Services for small companies. Followed the guidance method for professional research, from the report and getting in theory, contributions on topics: marketing and sales services; small business characteristics; trusts; outsourcing and fourth party services; Shared Business Services operations and; quality and level of services. It was applied qualitative research to clients and former clients on this service and other quantitative by the Micro and small Companies' sector to identify needs. The results have shown its viability and obtained, among the conclusions that: it is necessary to change the culture of the Micro and Small Company for its acceptance; the small business owner adheres to the model if there is trust in the provider; micro and small companies have a greater difficulty in welcoming standardized routines; it is preferred that the payment is a fixed monthly amount for a service package; for confidence reasons, Micro and Small Companies have difficulty accepting that the performer is different from the seller and; small businesses can take advantage of integrated processes through partnerships between complementary service providers.

Keywords: Outsourcing, Administrative routines, Shared Service Center, Micro and Small Business, Entrepreneurship.



1 Introdução

Muito do cotidiano das organizações é constituído pela execução rotineira de inúmeros processos de trabalho, engrenagens que movem o seu funcionamento de forma sistemática e integrada. Empresas de médio a grande porte constantemente se aprimoram para que esses processos de trabalho permeiem por sua estrutura organizacional, que sejam praticados com base em procedimentos padronizados, que estejam suportados por sistemas integrados, que sejam executados por pessoal capacitado e que mecanismos de controle e gestão permitam o seu monitoramento, sob um constante desafio de evolução e pressão por melhorias.

Sobre esta contínua busca pela eficiência operacional, importante contribuição advém do idealizado por Porter (1989), que em sua obra difundiu o conceito de cadeia de valor, rotulando como atividades primárias os processos relacionados ao negócio como: logística interna, e externa, operações, *marketing* & vendas e serviços e, como atividades de apoio, a soma dos outros processos administrativos, como infraestrutura da empresa, processos de recursos humanos, tecnologia e aquisições.

Esforços para excelência administrativa encontraram na conceituação da cadeia de valor um alicerce para a construção de novas práticas. As empresas detectaram, em passado recente, que as execuções fragmentadas pela organização destes processos de apoio, comuns em todas as empresas, poderiam ser otimizadas se tarefas repetitivas e presentes em vários setores de sua estrutura pudessem ser concentradas e trabalhadas em escala, com custo reduzido e a serviço da corporação. Emerge assim, a ideia da implantação de Centros de Serviços Compartilhados, conceituado por Schulman, Dunleavy, Harmer e Lusk (2001).

Intencionalmente, o panorama exposto até aqui excluiu um importante ator do cenário econômico, as micro e pequenas empresas (MPEs). Notadamente, em menor escala e complexidade, as atividades de apoio também estão presentes nestas organizações, onde rotinas administrativas como contas a pagar, faturamento, contas a receber, folha de pagamento, conciliações bancárias, fechamento contábil, entre outras, fazem parte do cotidiano dessas empresas. Análise sobre as MPEs se consolida ao serem consideradas peculiaridades do segmento, com carências nas dimensões de especialização, conhecimento, automação e estabelecimento de rotinas, entre outros fatores, e ainda contam com o envolvimento direto do sócio proprietário e/ou pessoas de sua confiança para a realização de tais tarefas, fatores nitidamente diferentes dos encontrados em grandes empresas.

Assim, de um lado têm-se os conceitos de eficiência em processos de apoio administrativo, testados, aprovados e difundidos em grandes corporações, e do outro, o mercado das micro e pequenas empresas, heterogêneo, distribuído, pleno de peculiaridades e consequentemente ineficiente nesses processos. O desafio passa a ser como propiciar a eficiência comprovada nas grandes corporações para as pequenas empresas, a partir de uma iniciativa de prestação de serviço para esse fim. Para tanto este relato se baseia no estudo de uma experiência prática vivenciada por um dos autores, em iniciativa de negócio familiar de prestação de serviços de execução de rotinas administrativas a MPEs.

Iniciado em 2004, o empreendimento denominado IDEALE Serviços nasceu a partir de crescentes demandas de consultoria em gestão e melhoria de processos administrativos recebidas pela empresa de um dos autores, de uma massa de clientes diferente das médias e grandes empresas que costumeiramente recorriam à consultoria externa. Após algumas iniciativas, foi constatado que as MPEs desejavam mais do que o resultado do trabalho consultivo, carecendo de recursos especializados para colocar em prática as melhorias indicadas e se tornar autônoma a executar suas rotinas em novo patamar de maturidade.

O negócio trouxe como proposta a prestação de serviços de execução de rotinas administrativas, tais como: contas a pagar, contas a receber, faturamento, tesouraria, conciliações, preparação e conferências de rotinas com assessoria contábil como tributos,



contabilização e processamento de folha de pagamento, arquivo, relacionamento com fornecedores, serviços de secretariado, entre outros, aplicado a profissionais liberais, pequenos comércios, empresas de serviços, escolas, restaurantes e demais empresas do segmento de MPes.

Os primeiros trabalhos foram demandas pontuais, executados em instalações próprias da IDEALE Serviços, o que dava o tom de que as atividades poderiam ser executadas remotamente, mas o serviço começou a tomar a forma tal qual é prestado atualmente, quando iniciaram as atuações no próprio estabelecimento do cliente, baseadas em alocações *part-time* de um especialista em diversas empresas clientes durante uma semana de trabalho.

Mantendo-se a divulgação através de network próprio, foram realizadas contratações por períodos mais longos, que nasceram, dentre outros motivos, pelas seguintes necessidades das empresas clientes: caos estabelecido nas rotinas administrativas da empresa, necessidade de organização em função de crescimento, problemas de saída do executante, constatação de fraudes e desfalques do apoio administrativo anterior, inexperiência do proprietário em rotinas de apoio ao negócio e desconhecimento de suas obrigações legais como empresário.

Seguindo esse comportamento e alternando períodos de alta e baixa demanda, os serviços foram vendidos e prestados a dezenas de empresas ao longo destes 12 anos de existência, com variações de tempo de contratação e escopo, sem nunca perder a essência de atender pequenos empreendimentos e ofertar serviços especializados em gestão administrativa. Esse desempenho possibilitou a geração de faturamentos recorrentes, com receita suficiente para a manutenção financeira da sócia-especialista nesse período.

O aparente sucesso do empreendimento foi marcado pela boa aceitação da proposta inovadora frente a um mercado carente de ofertas deste gênero e pela geração de relações contratuais duradouras, em função da confiança passada pela sócia-especialista e motivadas pelo excelente relacionamento pessoal, expertise e segurança transmitida na execução das tarefas, gerando um cômodo cenário de geração de renda para a especialista.

Entretanto, a iniciativa ficou aquém da expectativa inicial de atender o potencial do mercado de pequenas empresas oferecendo uma terceirização de serviços administrativos, com vistas a se tornar um Centro de Serviços Compartilhados para o segmento. Isto porque, ao longo do tempo, foi construída uma oferta moldada a este mercado que não permitiu escalabilidade, através da venda da alocação parcial da especialista para executar as rotinas no próprio cliente, aqui denominada personificação, que em poucas contratações esgotou a carga de trabalho disponível do único profissional dedicado. Além da baixa escala, outros fatores contribuíram para que o empreendimento não oferecesse o retorno desejado aos sócios/proprietários, tais como: as características das pequenas empresas com ligação direta com o proprietário; a questão da confiança em compartilhar assuntos financeiros com terceiros; a venda feita pelo próprio executante gerando expectativa de ser atendido pelo próprio e; a substituição do modelo de venda por serviço para a venda por alocação por tempo do profissional.

Tais componentes do problema do empreendimento, foram obtidos por meio de diagnóstico através da aplicação de uma ferramenta de exploração e identificação de problemas, o Diagrama de Causa-Efeito, concebido e difundido dentre as técnicas de qualidade total em Ishikawa (1993), conforme resultado apresentado na Ilustração 1, itens que embasaram a formulação da questão de pesquisa deste estudo.

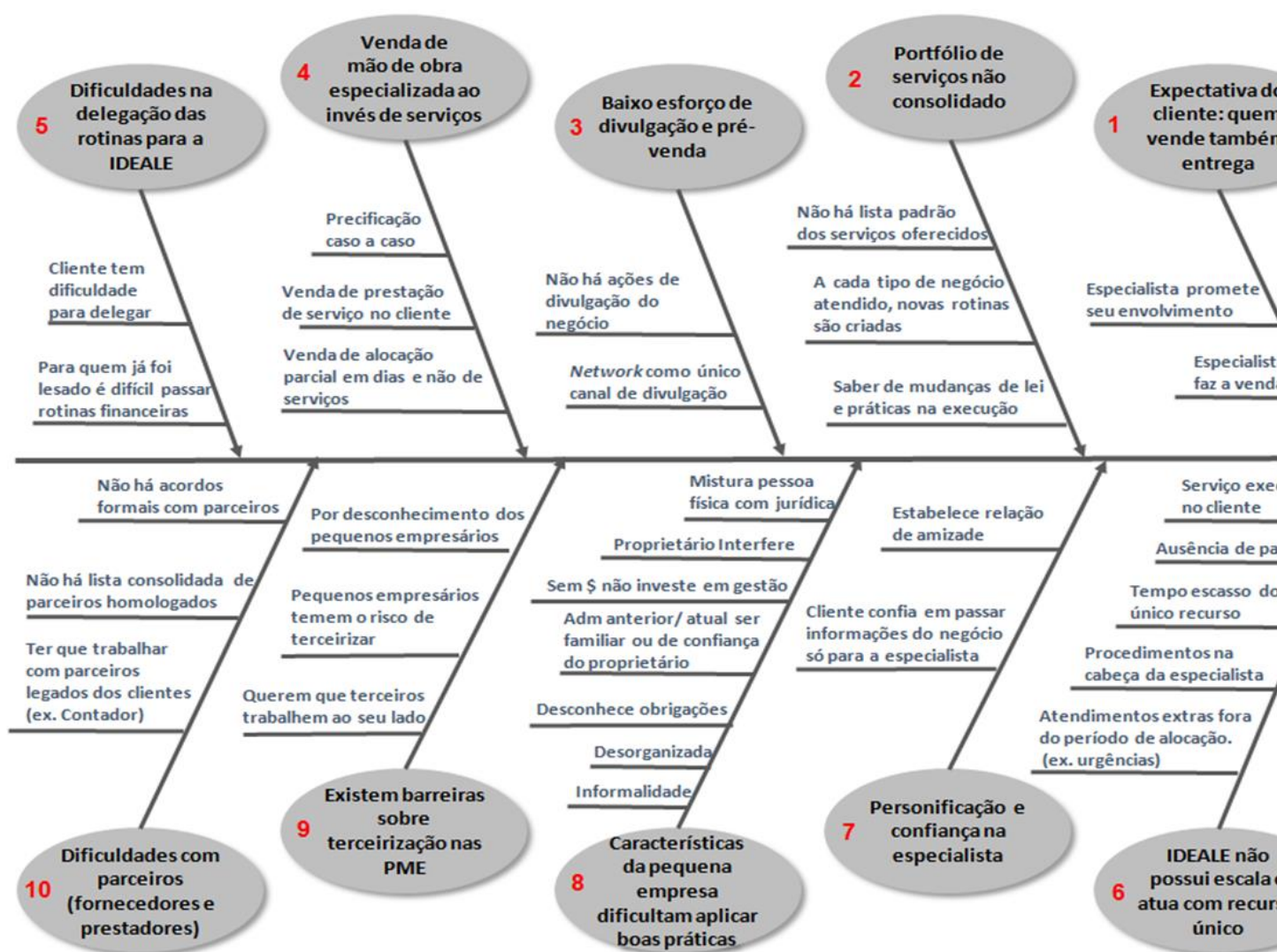


Ilustração 1 – Análise de Causa-Efeito: Fatores limitantes do crescimento

FONTE: Elaborado pelo autor.



O contexto e os problemas relatados, devidamente explorados e decompostos pela análise de Causa-Efeito, motivaram a realização deste estudo, que deve por sua vez buscar teorias da Administração e se amparar na aplicação de métodos de pesquisa para obter insumos para responder a questão de pesquisa: Quais os fatores que limitaram o crescimento do negócio IDEALE Serviços? Por conseguinte, o estudo possui como objetivo principal: Identificar fatores limitantes e contributivos para a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados para pequenas empresas. E como objetivos específicos, este estudo visa: identificar as principais áreas da teoria da administração que atendam ao objetivo principal; destacar os pontos a serem pesquisados ao relacionar prática e teoria; reconhecer pontos limitantes e contributivos junto a clientes e ex-clientes e; descobrir necessidades do segmento de MPEs com vistas à prestação de serviços terceirizados de rotinas administrativas.

A partir da contextualização do leitor ao tema, o relato da experiência do autor na condução de seu empreendimento, a identificação do problema e a declaração dos objetivos da pesquisa expostos nesta Introdução, o artigo segue em sua 2ª seção apresentando a fundamentação teórica, baseada numa visão sistêmica, respondendo os questionamentos extraídos da experiência, como base para suportar a execução das pesquisas de campo e a formulação das conclusões. Na seção 3 são abordados os procedimentos metodológicos adotados, orientados pelas macro etapas do Método de Direcionamento da Pesquisa Profissional, empregadas na fundamentação prática, por meio das análises e resultados da aplicação da pesquisa qualitativa com clientes e ex-clientes do empreendimento e da pesquisa quantitativa aplicada ao segmento de MPEs, descritas na seção 4. Por fim, a seção 5 traz os resultados e contribuições, por meio de reflexões e conclusões sobre cinco pilares conceituais: cliente, oferta, venda, operação e parcerias, respondendo aos questionamentos iniciais da pesquisa e pela apresentação de recomendações à prática e sugestões à teoria.

2 Referencial Teórico

A partir da análise dos elementos do problema do empreendimento (Figura 1), as seguintes áreas de conhecimento da administração foram exploradas no referencial teórico: *marketing* de serviços; vendas de serviços; características das pequenas empresas; relações de confiança; operações de CSC; qualidade e nível de serviço e; terceirização e quarteirização.

2.1 Marketing de Serviços

A pesquisa do referencial teórico encontra em Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p21) a definição de serviço como sendo:

Atividades econômicas em que uma parte oferece a outra. Geralmente baseados no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos.

Edgett e Parkinson (1993) e Hoffmann, Bateson, Ikeda e Campomar (2009) acrescentam suas principais características: a Heterogeneidade: pois um mesmo serviço pode não ser igual ao entregue para diferentes clientes; a Intangibilidade: por serem ações e não objetos; a Perecibilidade: pois não é possível estocar serviço e; a Inseparabilidade: que constata o fato de que sua produção e seu consumo coexistem no mesmo momento.

Por sua complexidade, a prestação de serviços carece da aplicação de diversos conceitos e Lovelock et al. (2011) aditam novos elementos aos clássicos 4 Ps de *marketing*,



conceituando os 7 Ps do Composto de *Marketing* de Serviços: elementos do produto; lugar (praça) e hora; preço; promoção e educação; processo; ambiente físico e; pessoas.

As referências do *marketing* de serviços ainda contribuem ao conceituarem o ciclo de interação entre o prestador e o cliente. Lovelock et al. (2011, p.47) sugerem o Modelo das 3 Fases do Consumo de Serviços, que se inicia pela necessidade e ações de pré-aquisição, passa pela avaliação de soluções, chega ao ápice na contratação, entrega e consumo do serviço e termina na fase de pós-encontro, momento da avaliação e de futuras intenções.

2.2 Venda de Serviços

Considerando o histórico da IDEALE Serviços em questões relacionadas à sua estratégia comercial, foram encontradas em Block (2004) fundamentações dando conta que a existência da comercialização do serviço de consultoria, oferta próxima à proposta do empreendimento, se dá a partir do momento em que o consultor se lança ao mercado. A consequência deste cenário é correr o risco da continuidade da aplicação das habilidades sem estruturar a consultoria como um negócio.

Ao tentar personalizar o serviço de consultoria a cada cliente, a promessa de resultados fica mais próxima de ser cumprida quando a pessoa que vende é a mesma que executa o serviço. Neste caso, o cliente, quando da contratação, sabe exatamente quem realizará o trabalho, refletindo na criação de vínculo e dificultando a aceitação de sua substituição (Block, 2004). Aqui, além das questões comerciais e de escala, o referencial econômico se faz presente e a diretriz de redução de custos se dá pela economia com os honorários da força de trabalho, possível através da adequação da mão de obra alocada, sendo necessário, para tanto, transformar as atividades em previsíveis, rotineiras e padronizadas, para que permitam essa substituição e sugere uma estrutura comumente encontrada em grandes consultorias, dividindo os que vendem o trabalho, os que gerenciam e os que executam (BLOCK, 2004).

2.3 Características das pequenas empresas

A caracterização passa pela identificação de quem é MPE e para tanto foi adotado o critério empregado pelo SEBRAE Nacional, encontrado em SEBRAE (2014), adotando como referência o valor de faturamento bruto anual, resultando na seguinte classificação: Empreendedor Individual (EI): até R\$ 60 mil; Microempresa: até R\$ 360 mil; Empresa de Pequeno Porte: entre R\$ R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões e; Pequeno Produtor Rural: pessoas físicas que explorem atividades agrícolas e/ou pecuárias que faturem até R\$ 3, 6 milhões.

Os empreendimentos classificados como MPE possuem características próprias que as diferem de grandes empresas. Em IBGE (2003) estudo identificou algumas características gerais similares entre estas empresas, tais como: vínculo financeiro entre a empresa e o proprietário; baixo capital; apoio de familiares na condução do negócio; centralização das decisões; práticas contábeis inadequadas e ausência de administração especializada.

2.4 Relações de Confiança

Covey (2008, p. 5) expressa de forma direta que “confiança significa ter certeza de que a pessoa não esconde nada e é sincera”. A confiança é depositada, na mesma proporção, em duas qualidades do outro: no caráter, presente em qualquer circunstância e que engloba integridade, motivo e intenção e também na competência, dependente da situação, que inclui conhecimentos, habilidades, antecedentes e realizações (COVEY, 2008).

Em seu estudo, Zanini (2007) aponta as dimensões de tempo e frequência das relações como fatores influenciadores da formação da confiança e acrescenta que estas relações se baseiam em informações da questão presente e nas experiências passadas entre os indivíduos, que projetam futuros comportamentos, prevendo e assumindo riscos de qualquer ordem.



2.5 Operações de CSC

Centro de Serviços Compartilhados (CSC), em inglês *Shared Business Service* (SBS) é conceituado como:

A concentração dos recursos da empresa atuando com atividades, difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa. (SCHULMAN et al., 2001, p. 9)

A implementação de estruturas de CSCs tem forte aceitação em grandes corporações desde os anos 80, num movimento de retirada de serviços das unidades de negócio, deixando-as focadas em suas atividades fim, levando elementos de finanças, TI e recursos humanos, tais como rotinas de contas a pagar, escrita fiscal, contabilidade, tesouraria, folha de pagamento, contas a receber, entre outras, para uma entidade interna centralizadora e prestadora desses serviços às demais unidades de negócio da organização (SCHULMAN et al., 2001).

Para atender o processamento dessas e de outras rotinas administrativas, segundo Quinn et al. (2000), o CSC pode ser implementado em quatro diferentes modelos: básico, *marketplace*, *marketplace* avançado e empresa independente. Dentre estas tipificações, esta pesquisa se interessa no modelo denominado Empresa Independente, quando o CSC transcende as fronteiras da organização e passa a ofertar ao mercado um conjunto de serviços, ocorrendo a estruturação de um negócio (Souza e Correa, 2010). Empresas que nascem para atender a esse movimento de transferência da execução dos processos de dentro das organizações para prestadores de serviços externos, notoriamente de terceirização, recebem o rótulo de *Business Process Outsourcing* (BPO) (CLICK; DUENING, 2004).

2.6 Qualidade e Nível de Serviço

Para alguns tipos de serviços é possível preestabelecer a qualidade exigida, por meio da aplicação de um mecanismo denominado Acordo do Nível de Serviço ou *Service Level Agreement* (SLA). Para Sturm, Morris e Jander (2001), o SLA é um contrato celebrado entre a empresa cliente e a empresa prestadora do serviço, que tem como objetivos: calibrar os instrumentos de medida; estabelecer as expectativas; definir os níveis mínimos aceitáveis; firmar as condições recusáveis do serviço e; descrever a compensação ao cliente se o prestador não cumprir o prometido, tornando-se uma referência às expectativas do cliente.

Sturm et al. (2001, p. 55) completam que “um acordo de nível de serviço bem redigido definirá não apenas as expectativas, mas também definirá um conjunto de indicadores aceitáveis e mutuamente acordados de qualidade de serviços”,

2.7 Terceirização e Quarteirização

Para ancorar as definições sobre terceirização, foi revisitado o conceito de cadeia de valor onde Porter (1989) define as atividades de apoio, como aquelas que suportam o negócio principal da empresa, envolvendo infraestrutura, recursos humanos, tecnologia, finanças e aquisições, distinguindo-as das relacionadas à entrega de valor ao cliente final.

E assim, sobre terceirização, Leiria e Saratt (1995) defendem que as atividades que não fazem parte dos principais processos da cadeia de valor de um negócio, são passíveis de delegação à execução por outras entidades. Para Polonio (2000, p. 97) terceirização é “um processo de gestão empresarial consistente na transferência para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) de serviços que originalmente seriam executados dentro da própria empresa”.

Complementar a estas definições, Mello (1995, p. 12) define que “o termo Quarteirização é usado para caracterizar um processo no qual uma empresa atribui a uma outra o gerenciamento de seus serviços terceirizados”.



3 Metodologia

Esta pesquisa foi construída com base no “Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica” (BIANCOLINO et al, 2012) e sua estrutura de pesquisa destaca a experiência prática que o pesquisador traz para a Academia, invertendo o ponto de partida da pesquisa, colocando holofotes no problema trazido da realidade e como a pesquisa poderá agregar soluções.

Segundo Krakauer et al. (2015), o trabalho surge de um tema pertencente à vivência prática do pesquisador e entra para a pesquisa por meio da análise dos fatos e descrição da sua experiência. Segue para a reflexão do pesquisador sobre a experiência, a fim de delimitar o escopo do problema e os objetivos da pesquisa. Chega à etapa de geração do conhecimento, quando são obtidos os referenciais teóricos para explicar, justificar e contribuir com a prática. De posse das perspectivas prática e teórica e do entendimento de seu relacionamento, o trabalho de pesquisa segue pela exploração do tema no ambiente externo, por meio da coleta de informações junto aos agentes envolvidos, com vistas a complementar o entendimento e evoluir na solução do problema. Esta culmina na contribuição teórico-prática da pesquisa por meio da formulação de um plano de intervenção com as constatações do estudo e as recomendações à prática. Entretanto, aí interrompe-se o ciclo, dado que a aplicação do plano na prática não cabe no escopo de atuação do pesquisador neste momento.

O presente estudo foi classificado como exploratório-descritivo, ao traçar como objetivos lograr maior familiaridade com o problema, visando facilitar seu entendimento e aproximar-se do conhecimento da realidade (GIL, 1987). O objetivo da pesquisa orientou a sequência do estudo, com a adoção de pesquisa qualitativa, seguida de pesquisa quantitativa, norteando a formulação de suas estratégias e a aplicação de respectivas técnicas.

3.1 Metodologia para Pesquisa Qualitativa

Da classificação como uma pesquisa com objetivo exploratório-descritivo, a porção exploratória advém principalmente da aplicação de pesquisa de abordagem qualitativa, junto a clientes e ex-clientes da IDEALE Serviços, adotando o levantamento como estratégia de pesquisa. Para Martins e Theóphilo (2009) é atributo da estratégia o planejamento e a estruturação da pesquisa, determinando os meios de investigação e de análise das informações.

Aplicando tais definições, a escolha do levantamento como estratégia desta pesquisa remeteu à adoção das seguintes técnicas: a) entrevistas semi-estruturadas, com base em roteiro previamente elaborado junto a uma amostra não probabilística composta por proprietários de 4 empresas clientes e outras 4 ex-clientes do empreendimento; b) em alguns momentos da entrevista, foram aplicadas dinâmicas com uso de recursos visuais, com emprego de fichas e painéis coloridos para facilitar a interação e a coleta das informações e; c) após todas as coletas, os áudios das gravações das entrevistas foram transcritos e sobre este material foi aplicado o método de análise qualitativa de conteúdo, permitindo a catalogação de referências e a categorização deste conteúdo, culminando nas análises e resultados.

3.2 Metodologia para Pesquisa Quantitativa

A orientação exploratório-descritiva que se mantém para toda a pesquisa se utiliza de pesquisa quantitativa para cumprir seu papel de explorar quais as necessidades do segmento de pequenas empresas quanto à execução de rotinas administrativas e colher percepções sobre a oferta de prestação de serviços terceirizados para tal fim. Ao chegar até este segmento, cumpre também seu objetivo descritivo ao obter características e comportamentos de



empresários e suas respectivas empresas quanto ao tema de pesquisa, utilizando-se, para tanto, do levantamento como estratégia de pesquisa, similar ao empregado na pesquisa qualitativa.

Para sua condução foram adotadas as seguintes técnicas: a) aplicação de questionário eletrônico como técnica para a coleta de dados, junto a uma amostra não probabilística do mercado de MPEs, selecionada por conveniência do pesquisador; b) execução de uma etapa intermediária de preparação dos dados coletados e; c) da submissão aos seguintes procedimentos, para sua avaliação quantitativa: tabelas de frequência; gráficos de barras, setores (pizza), medidas de posição ou tendência central e percentis.

4 Análises e Resultados

Esta seção apresenta análises e resultados da aplicação das pesquisas qualitativa com clientes e ex-clientes do empreendimento e quantitativa junto ao segmento de MPEs.

4.1 Resultados da Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa atendeu ao 3º objetivo específico do estudo, reconhecendo pontos limitantes e contributivos do empreendimento junto a clientes e ex-clientes. Como resultado da aplicação da análise de conteúdo sobre a transcrição do áudio das 8 entrevistas, foram catalogadas 208 referências, obtendo um total de 160 nós, que foram consolidados em 5 grandes categorias: perfil do proprietário, às experiências no ciclo de relacionamento com a IDEALE Serviços em diferentes períodos: na pré-contratação, durante a prestação de serviços e na pós-contratação (ex-clientes) e às impressões sobre a oferta dos serviços de terceirização das rotinas administrativas. O Quadro 1 traz os principais resultados obtidos nas 5 dimensões.

Quadro 1 – Qualitativa – Principais resultados

Dim..	Principais Resultados	Explicações e Citações
Perfil do Proprietário	Proprietário conhece as obrigações da empresa	Empresa K: <i>“Eu pago o que a Contadora me manda e acredito que essa seja minha obrigação. Agora se estou pagando certo ou errado, eu estou na mão da Contadora e se tem alguma outra coisa eu desconheço”</i> .
	Proprietário conhece a execução das rotinas	Empresa A: <i>“Eu tenho um conhecimento bom, só que realmente é o tipo de coisa que particularmente não tenho tanta habilidade.</i>
Antes da IDEALE	Proprietários executavam as rotinas administrativas	Em 7 das 8 empresas entrevistadas, o proprietário participava da execução das tarefas administrativas. Empresas I, K e M: <i>“Sempre foi centralizado em mim”, “Total, mão na massa total!” e “Eu aqui faço tudo”</i> .
	Reposição de mão-de-obra como motivação para contratar IDEALE	Em 4 situações, a motivação foi a reposição de mão-de-obra ou a contratação de profissional com perfil diferenciado.
	Todos chegaram a IDEALE p/ network	Empresa M: <i>“além da necessidade tem que ter a confiança e claro que a indicação traz a confiabilidade”</i> .
Com a IDEALE	Modelo de trabalho: alocação da especialista na empresa	Em 6 das 8 empresas houve a alocação parcial da especialista para a atuação nas instalações do cliente, sendo observado na empresa P: <i>“...por enquanto está legal, uma vez por semana está ótimo”</i> .
	Participação da IDEALE nas	Participação da IDEALE na execução por grupo de rotinas: rotina de Administração de Pessoal (RAP) = 21%; Rotinas Contábeis/ Fiscais



	rotinas	(RCF) = 42%; Rotinas Financeiras (RF) = 42%; Rotinas com Fornecedores (RFOR) = 40%; Rotinas de Serviços Gerais (RSG) = 8% e Rotinas de Secretaria e Suporte (RSS) = 33%.
	Sobre a participação da empresa e do contador	Assessoria Contábil participa apenas nas rotinas RCF e RAP.s 6% foi o menor envolvimento das empresas, percebido nas rotinas RCF.
	Aplicabilidade às empresas entrevistadas	Com 50%, Serviços Gerais (RSG) é a categoria que obteve maior índice de não aplicabilidade
	Confiança na especialista (confiança foi o termo mais catalogado)	A empresa P abordou confiança como credibilidade: “no caso da IDEALE Serviços é diferente porque mexe nos meus números, então se eu não conhecesse eu seria extremamente cuidadosa”. Já a empresa I, confiança teve significado de competência: “ela é uma pessoa em que você pode confiar 100% em termos de que deixar na mão dela, ela vai fazer”.
	Benefício: liberar o tempo do proprietário	Em 6 das 8 empresas ganho de tempo como benefício. Empresa N: “O tempo que eu gastaria com estas atividades foi passado para o negócio (core)”.
Pós IDEALE	Motivos do término da contratação	Mudança da empresa de cidade, restrições financeiras e a concepção nova estrutura interna foram os motivos alegados.
	Legado – deixou a organização	Empresa I: “Acredito na organização, tanto que mantenho até hoje a forma de organizar, ainda está tudo da forma que ela concebeu”.
Opiniões sobre o novo modelo	Aceitam novo modelo com imposição de algumas condições	Ter equipe treinada, cobertura por seguro contra eventuais fraudes, controles de documentos, troca eletrônica de informações e que a sócia-especialista seja alçada à posição de supervisora dessa equipe, visando garantir a qualidade da entrega.
	Opiniões sobre os serviços a terceirizar	70% de aceitação de rotinas ao modelo; menor interesse à categoria de rotinas de Serviços Gerais, com 50% de não aplicabilidade; atender processamento de rotinas de aplicação exclusiva ao seu negócio, Todas as rotinas tiveram maior aceitação à terceirização fora das instalações, com execução pela IDEALE Serviços ou pela assessoria contábil.
	Maior interesse em terceirizar	Rotinas das categorias: Contábil/fiscal com 96%, Financeiro com 77% e Relacionamento com fornecedores e prestadores com 75%.

FONTE: Elaborado pelo autor.

4.2 Resultados da Pesquisa Quantitativa

A pesquisa quantitativa atendeu ao 4º objetivo específico do estudo ao descobrir necessidades do segmento de MPEs com vistas à prestação de serviços terceirizados de rotinas administrativas. A amostra de 200 questionários válidos contou a participação de 74% de microempresas ou empresas de pequeno porte; 9% de microempreendedores individuais e 17% de empresas de médio porte I e II.

Quando perguntados sobre o seu envolvimento com rotinas administrativas, 37% dos proprietários de MPEs, indicaram estarem na linha de execução das rotinas administrativas, 33,5%, na supervisão direta da execução, em contraponto com a atuação como planejador com 11,5% e 12% na delegação da execução. Em complemento, resultados reforçaram o papel operacional dos pequenos empresários, onde 21% deles gastam em média até 1 hora do seu dia com tarefas administrativas, 29% de 1 a 2 horas, 28% de 2 a 4 horas, 12,5% acima de 4 horas e apenas 5% afirmaram não se ocuparem com as rotinas administrativas.



Pela média dos 6 grupos de rotinas analisados, 93,7% das atividades são executadas durante o expediente comercial, sendo que para as Rotinas Financeiras (RF) pouco mais de 10% das empresas afirmaram executá-las à noite, fora do expediente comercial.

Ao analisar onde atualmente são executadas as rotinas administrativas, as dos grupos RF, RFOR, RSG e RSS são executadas, predominantemente, na própria empresa, enquanto que 76% das atividades do grupo RCF são executadas no escritório do prestador de serviços contábeis, que também recebe as rotinas RAP, porém dividindo a carga de trabalho proporcionalmente com a própria empresa. Demais locais, como residências dos proprietários ou familiares/pessoas de confiança, são pouco utilizados, exceção feita à execução de rotinas financeiras na residência do proprietário com 21% de participação, possivelmente para atuações fora do expediente e/ou estruturas de home office.

A Tabela 1 traz a opinião das empresas quanto a intenção de terceirizar ou não cada rotina administrativa com opiniões comparadas a de clientes e ex-clientes entrevistados, obtidas na pesquisa qualitativa.

Tabela 1 - Opiniões clientes/ ex-clientes versus mercado MPEs sobre novo modelo.

Grupos de rotinas	Rotina administrativa	Aceita terceirizar		Não aceita terceirizar		Número de elementos que a rotina se aplica	
		Quantitativa - Mercado	Qualitativa - Clientes e ex-clientes	Quantitativa - Mercado	Qualitativa - Clientes e ex-clientes	Quantitativa - Mercado	Qualitativa - Clientes e ex-clientes
Financeiro	Contas a pagar	40,0%	88%	60,0%	13%	190	5
	Tesouraria/ bancos	28,9%	75%	71,1%	25%	190	5
	Faturamento e cobrança	55,3%	86%	44,7%	14%	188	6
	Contas a receber	46,3%	75%	53,7%	25%	190	8
	Conciliações	56,6%	83%	43,4%	17%	182	7
	Informações gerenciais	44,0%	88%	56,0%	13%	191	8
Contábil/ fiscal	Fechamento contábil/ fiscal	89,2%	100%	10,8%	0%	194	8
	Pré e pós - contábil	86,8%	100%	13,2%	0%	189	6
	Certidões	91,0%	100%	9,0%	0%	188	8
Administração de pessoal/ RH	Folha de pagamento	92,8%	100%	7,2%	0%	125	7
	Administração de pessoal	81,7%	92%	18,3%	8%	126	8
	Benefícios	80,2%	60%	19,8%	40%	121	8
Fornecedores e prestadores	Compras e estoque	35,4%	57%	64,6%	43%	147	7
	Prestadores de serviços	38,0%	100%	62,0%	0%	158	7
	Contratos	37,7%	100%	62,3%	0%	154	7
Serviços gerais	Patrimônio	54,0%	80%	46,0%	20%	100	3
	Frota	50,0%	100%	50,0%	0%	68	4
	Obras	58,2%	67%	41,8%	33%	98	5
Secretaria/ suporte administrativo	Secretariado	52,2%	71%	47,8%	29%	138	8
	Suporte comercial	47,9%	57%	52,1%	43%	142	7
	Arquivo	57,2%	88%	42,8%	13%	145	7

FONTE: Elaborado pelo autor.

Por fim, ao serem indagados sobre qual seria o melhor modelo de pagamento para a prestação de serviços terceirizados de execução de rotinas administrativas, o modelo “Por um valor fixo de um pacote (cesta) de serviços” foi o preferido por 59% dos respondentes, seguido de “Por um valor fixo de horas de serviços prestados no mês” com 22% das respostas e “Por cada serviço executado – cobrança avulsa” com 17%.



5 Conclusões e Considerações Finais

A presente pesquisa atendeu ao seu objetivo ao identificar fatores limitantes e contributivos para a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados para micro e pequenas empresas. Para tanto as conclusões se basearam no relato da experiência, no referencial teórico, nos resultados das pesquisas junto a clientes, ex-clientes e ao mercado, que culminaram na identificação de limitações e contribuições à prática distribuídos em cinco pilares conceituais: o Cliente, a Oferta, as Parcerias, a Venda e a Operação; em contribuições à teoria e sobre as limitações do estudo.

5.1 Contribuições à prática

Sobre o pilar Cliente, achados teóricos deram conta que os proprietários de MPEs se envolvem diretamente em todos os temas relacionados ao seu negócio, comprovado na pesquisa com o mercado que apontou que 70,5% destes se envolvem na execução das rotinas administrativas e pelo tempo desta dedicação diária, onde 29% apontou entre 1 a 2 horas e 28% de 2 a 4 horas. Consequentemente, o ganho de tempo do proprietário deve ser o benefício a ser enaltecido na terceirização das rotinas administrativas, conforme opiniões de clientes, contundentes em exaltar a liberação de seu tempo para atuação no negócio, exemplificado em: *“livrar meu tempo eu acho que foi a grande coisa”* e *“sobrou tempo pra cuidar do que eu sei...eu indo para as lojas traz muito mais resultados do que no escritório”*.

Todavia, em muitas MPEs pairam dúvidas sobre a terceirização. Referências teóricas sugerem transferir a terceiros atividades não relacionadas ao negócio, visão estratégica pouco presente no pensamento do pequeno empresário, salvo exceções como um dos clientes atuais dos serviços, que apontou: *“Uso a terceirização porque não quero ter este serviço na empresa”*. Contra as incertezas, como impactos trabalhistas, fiscais e de confidencialidade, compete às iniciativas empreendedoras dessa área promoverem uma mudança cultural junto ao mercado, disseminando boas práticas de terceirização, evidenciando seus benefícios estratégicos e garantindo segurança jurídica e operacional aos seus clientes.

Outro importante fator limitante da terceirização das rotinas administrativas é a confiança. Observações da experiência prática, evidenciaram que os empresários só se tornaram clientes por previamente conhecerem o profissional que executaria o trabalho. Quando se tornaram clientes, as informações financeiras foram compartilhadas somente após o estreitamento do relacionamento, alinhados com a teoria que mostrou a confiança ligada ao caráter e à competência e construída em níveis no transcorrer do tempo, confirmado em citações de clientes: *“Se eu não conhecesse eu não compraria”* e *“o que espero do serviço prestado é a competência e a confiança que para mim são duas coisas que andam juntas”*.

Para o pilar Oferta, as conclusões foram construídas sobre os 7Ps do Composto de Marketing de Serviços, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Considerações sobre os elementos do Composto de Marketing de Serviços.

Elemento	Conclusões e contribuições para a Prática
Produto	O autor sugere adotar como portfólio de ofertas todas as rotinas administrativas pertencentes às seguintes categorias de rotinas: Financeiras (RF); Contábeis/Fiscais (RCF); Administração de Pessoal (RAP); Fornecedores (RFOR) e; Suporte e Secretariado (RSS). Resultados da pesquisa com o mercado apontaram para baixa terceirização às rotinas RF e RFOR, vistas como de caráter confidencial e estratégico. Porém, nas opiniões de clientes e ex-clientes, as intenções de terceirização apresentaram substancial aumento em 20 das 21 rotinas pesquisadas, como o caso de contas a pagar passando de 40% para 88% e tesouraria, de 28,9%, para 75% favorável à terceirização para clientes e ex-clientes. Tal comportamento traz indícios de que quem passa pela experiência dos serviços, passa a confiar mais, tornando-se mais favorável à terceirização.



Preço	A recomendação segue os resultados da pesquisa junto ao mercado de MPE, em que 59% dos respondentes preferiu a precificação por um valor fixo de um pacote (cesta) de serviços, pagos mensalmente, opinião similar a 5 dos 8 clientes e ex-clientes entrevistados. Ambos os resultados consideraram a comercialização para o modelo de trabalho com execução externa dos serviços, permitindo cobranças avulsas para excedentes do pacote e atendimento a serviços especiais sob demanda.
Promoção e educação	No relato da prática foi utilizado <i>network</i> dos sócios como único canal de divulgação. A fala de ex-cliente “Foi a indicação? Sim, senão eu nem sabia que existia”, leva a recomendar ações de divulgação para criação da cultura e disseminação do conceito deste negócio inovador, face ao desconhecimento deste tipo de oferta no mercado.
Processo	Efeito de uma operação centralizada será a padronização da execução das rotinas aplicada às diferentes empresas clientes. O autor recomenda a massificação de melhores práticas aos clientes que aderirem, porém devem ser respeitadas as particularidades de cada ramo de atividade, criando tratativas diferenciadas para processos ligados a cada negócio.
Pessoas	Remete às conclusões formuladas para a operação, com a criação de uma equipe treinada na execução dos processos padronizados e que pelo menos um dos sócios e/ou especialista assuma o papel de supervisão da operação.
Praça e ambiente físico	As rotinas deverão ser ofertadas no modelo centralizado nas instalações do prestador, mas também poderão ter execução na própria empresa, para que não se percam demandas em que o cliente não concorde em externalizar a execução.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Sobre as Parcerias, a modalidade de prestação de serviços de rotinas administrativas pode ser vista como um ponto focal (um *hub*) para o tratamento de assuntos, providências e demandas por soluções com outros profissionais, empresas prestadoras e fornecedores, carecendo da formação de uma rede de parcerias, que no referencial teórico, adere às definições de *quarteirização*, nas quais se recomenda a adoção das seguintes práticas de gestão: qualificação e seleção do parceiro, estabelecimento de contratos com cláusulas protetoras contra riscos trabalhistas e fiscais, que se firmem acordos de confidencialidade e que se institua mecanismos de controle da qualidade dos serviços da rede de parceiros.

Pesquisas apontaram forte interesse para terceirização das rotinas de processamento da folha de pagamento com 86,7% no mercado e 90% entre os clientes e ex-clientes e para fechamento contábil/fiscal com 81% no mercado e 100% entre clientes e ex-clientes, reforçando a situação atual já terceirizada com assessorias contábeis. Estes percentuais são fortes indicativos para que um BPO de rotinas administrativas construa parcerias com assessorias contábeis para que pela execução de serviços complementares possam estabelecer ofertas conjuntas, aumentando o portfólio e levando ao cliente a possibilidade de recebimento de serviços já integrados e o relacionamento com um único prestador de serviços.

Para conclusões sobre a pilar conceitual Venda foram usados como referência os estágios do ciclo de decisão do cliente preconizado no referencial teórico, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Considerações sobre os estágios do ciclo de decisão de compra.

Estágio	Conclusões e contribuições para a prática
Primeiro Estágio: pré-compra	Em pesquisa sobre o motivador da contratação da IDEALE predominou a necessidade de reposição de mão de obra dedicada às tarefas administrativas. Nessa etapa, o estímulo veio exclusivamente pelo <i>network</i> , com indicação a pessoas do relacionamento dos sócios, prática encontrada tanto nos registros do relato da experiência quanto em todas as respostas dos entrevistados, e que recomenda-se seja aprimorada e aplicada a qualquer outra iniciativa de prestação de serviços. Fica a recomendação que a esse canal de venda sejam acrescentadas ações de divulgação do negócio, conforme exposto anteriormente. Ainda no estágio do ciclo de avaliação de alternativas, não foram encontrados indícios de concorrências e alternativas à contratação desse tipo de serviço, tendo sido relatado em entrevistas que os clientes optariam pela contratação de um funcionário como solução.



Segundo Estágio: consumo	Etapa na qual se concretiza a venda e se realiza a prestação do serviço. Aqui se detectou como maior fator limitante do crescimento da empresa IDEALE Serviços o fato de que quem vendeu também se incumbiu de conduzir a entrega dos serviços em 100% dos contratos, e tratando as entregas caso-a-caso, Tal prática restringiu a escalabilidade do negócio e contrariou achados teóricos que apontam em primeiro lugar que se evite a personalização, algo que exige um profissional especializado, distante da ideia de se ter serviços padronizados que permitam a sua execução por mão de obra de menor custo. Como consequência dessa prática, pode-se adotar a segregação de funções, com a venda e manutenção do relacionamento B2B sendo feita por um especialista de forma pessoal, e a execução por uma equipe treinada, evitando-se vínculos que dificultem substituições e permitindo replicação do modelo em vendas a outros clientes.
Terceiro Estágio: pós-compra	Recomenda-se a implantação de uma sistemática de controle e gestão dos níveis de serviços (SLA) estabelecidos para a execução de cada rotina administrativa. Rituais periódicos de apresentação destes indicadores visam garantir a qualidade e a satisfação pós entregas.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Sobre o pilar conceitual Operação, referenciais teóricos pesquisados apontaram que qualquer iniciativa de prestação deste tipo de serviços deve adotar um modelo de CSC do tipo empresa independente ou BPO, a partir da concepção de uma ‘fábrica’ de serviços, com a estruturação de uma operação com infraestrutura física e tecnológica adequadas, com sistemas de apoio, com processos padronizados, com instrumentos de controle operacional, com equipe treinada e rede de parceiros ativa, o que viabilizará o processamento das rotinas administrativas captadas dos clientes de forma serializada e uniformizada.

Um modelo como este, pré-formatado a grandes corporações carece de adaptações para atender as especificidades do segmento de MPEs. Pesquisa com potenciais clientes teve resultados favoráveis à terceirização, com equilíbrio em torno de 40% entre o interesse em terceirizar e o que deve ser executado pela própria empresa. No entanto, quase a metade deste percentual permite execução por prestadores, desde que as rotinas sejam executadas em sua empresa, demanda que não pode ser desconsiderada, o que levou a concluir que nem todas as rotinas deverão ser atendidas fora da empresa cliente, originando a recomendação de aplicação de uma variante ao modelo, uma operação híbrida mesclando execuções centralizadas no formato CSC para aquelas de alto volume e baixa criticidade de confidencialidade, com outras restritas e pontuais para atendimento na sede do cliente.

Preocupação com a competência não deve ter o caráter da personificação, que na empresa avaliada aparece dirigida à sócia-especialista e deve se transferir para a relação empresa-empresa, quando da proposta do modelo de prestação de serviços com execução externa. Com esta mudança será necessária a adoção de mecanismos de controle da qualidade e um dos meios sugeridos é o estabelecimento de acordos de nível de serviço (SLAs), como tentativa de oferecer um instrumento de mensuração da qualidade das entregas aos clientes, que se agrega aos instrumentos de formalização da contratação.

5.2 Contribuições à teoria

Além das contribuições práticas, a pesquisa foi capaz também de aportar contribuições à teoria, ao ter cruzado dimensões de conhecimento distintas, que ao serem acopladas, trouxeram à tona pequenas lacunas, exploráveis em futuras pesquisas. A recomendação de uma operação de CSC se deu a partir de modelos empregados, com sucesso, a grandes corporações, não tendo sido encontradas referências teóricas que tenham acompanhado a aplicação da modalidade BPO para MPEs, a não ser de forma parcial, através da atual prática das assessorias contábeis, sendo legado deste trabalho a aproximação das particularidades desse segmento às definições de operações CSC para grandes corporações, como a



característica multitrotina. Outra potencial contribuição advém da aproximação das características das MPEs aos conceitos de confiança aplicados às relações de trabalho que encontram nesta pesquisa discussão sobre as dimensões de confiança nas relações entre MPEs e entre estas e prestadores de serviços.

Esta pesquisa também aportou pequenas contribuições no campo dos procedimentos metodológicos, ao desenhar orientações sobre o método de direcionamento para pesquisa profissional, caracteristicamente destinado a estudos de Mestrados Profissionais. Na construção deste método algumas ferramentas foram concebidas como a dinâmica com uso de recursos visuais (fichas e painéis), técnica que pode ser explorada em futuros estudos.

5.3 Limitações

A presente pesquisa apresentou como limitações, questões relacionadas à aplicabilidade de técnicas metodológicas, como a montagem da amostra para a pesquisa qualitativa, quando não foi aplicado sorteio para definição da amostra a ser entrevistada, havendo interferência direta do pesquisador e a definição da amostragem não probabilística para aplicação da pesquisa quantitativa, o que não permitiu que seus resultados fossem extrapolados para a população. O envolvimento direto do pesquisador pode ter interferido no processo de coleta de informações junto a clientes e ex-clientes, face ao conhecimento prévio dos entrevistados e assim, a proximidade com o problema prático pode ter acarretado um viés de julgamento nas análises e na formulação de conclusões desta pesquisa. E por fim, o fato deste estudo ter trilhado um método de direcionamento de pesquisa diferenciado, bem como terem sido adotadas algumas técnicas não sacramentadas até então, pode ter fragilizado parte do seu conteúdo, mesmo que não tenha interferido nos resultados finais, mas tais debilidades podem ter sido imperceptíveis aos olhos do pesquisador.

Referências

- BIANCOLINO, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. **Revista Gestão e Projetos**, 3(2), 294-307.
- BLOCK, Peter. **Consultoria, o desafio da liberdade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- CLICK, Rick L.; DUENING, Thomas N. **Business Process Outsourcing: the Competitive Advantage**. Hoboken - New Jersey - USA: John Wiley & Sons, 2004.
- COVEY, Stephen R. **O poder da confiança: o elemento que faz toda a diferença**. São Paulo: Franklin Covey-Campus-Elsevier, 2008.
- EDGETT, Scott; PARKINSON, Stephen. *Marketing for Service Industries - A Review*. **The Service Industries Journal**, v. 13, p. 3, 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- HOFFMANN, Douglas K.; BATESON, John. E. G.; IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Princípios de marketing de serviços**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.



KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro; MARQUES, Jane Aparecida; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Mestrado Profissional em Administração: diretrizes na elaboração de projetos. In: ENANPAD - XXXIX ENCONTRO DA ANPAD, 13 a 16/12/2015.

LEIRIA, Jeronimo Souto; SARATT, Newton. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. São Paulo: Gente, 1995.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 7 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, Cesar Gomes. Quarteirização: um novo modismo gerencial. In: **Revista de Administração de Empresas – RAE Light**. São Paulo: n. 1, v. 35, p. 12-6, 1995.

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização**: aspectos legais, trabalhistas e tributários. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, Barbara; COOKE, Robert; KRIS, Andrew. **Shared Services: mining for Corporate Gold**. New York: Prentice Hall, 2000.

SCHULMAN, Donniel S.; DUNLEAVY, John R.; HARMER, Martin J.; LUSK, James S. **Shared Services**: agregando valor às unidades de negócio. São Paulo: Makron Books, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **A Evolução das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de 2009 a 2012**. SEBRAE: Brasília, 2014.

SOUZA, Marcos Antonio; CORREA, Rodrigo Machado. Centros de serviços compartilhados: publicações no Congresso Brasileiro de Custos (CBC) no período de 1998 a 2008. **Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte: n. 1, v. 22, p. 73-105, 2010.

STURM, Rick; MORRIS, Wayne; JANDER, Mary. **Service Level Agreement**: fundamentos do gerenciamento do nível de serviços. Rio de Janeiro: SAMS e Campus, 2001.

ZANINI, Marco Tulio. **Confiança**: o principal ativo intangível de uma empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.