

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HULYÁN ANZOATEGUI GUAJARDO CUEVAS

CENTROS DE SERVIÇO COMPARTILHADO: VANTAGENS COMPETITIVAS
LOCAIS NA ESCOLHA DE UMA CIDADE PARA INSTALAÇÃO

CURITIBA

2023

HULYÁN ANZOATEGUI GUAJARDO CUEVAS

CENTROS DE SERVIÇO COMPARTILHADO: VANTAGENS COMPETITIVAS
LOCAIS NA ESCOLHA DE UMA CIDADE PARA INSTALAÇÃO

Artigo apresentado ao curso de especialização
MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal do
Paraná, como requisito parcial à obtenção do título
de especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA

2023

Centros De Serviço Compartilhado: Vantagens competitivas locais na escolha de uma cidade para instalação

Hulyãn Anzoategui

RESUMO

O objeto de estudo deste artigo é como a escolha de determinadas cidades/estados/nações para a implementação de Centros de Serviços Compartilhados (SSC) é feita. A metodologia é uma coleta de informação via entrevista com gestores responsáveis pela expansão de SSCs de pelo menos uma empresa global. Por fim, análise dos diferenciais competitivos que algumas cidades e países possuem em relação a outros, tendo como base um contexto político-econômico, social, cultural e qual o impacto na tomada de decisão.

Palavras-chave: Centro de Serviço Compartilhado. Vantagem Competitiva. Estratégia. Gestão.

ABSTRACT

The study object of this article is the decision-making that leads large companies to choose certain cities, states, and countries to install Shared Service Centers (SSC). The methodology is the information collected by interviews with managers responsible for SSCs expansion of at least one global company. Finally, the impact on the decision-making process when we look at competitive differentials that some cities and countries have against others, based on a political-economic, social, and cultural context.

Keywords: Shared Services Center. Competitive Advantage. Strategy. Management.

1 INTRODUÇÃO

O Centro de Serviço Compartilhado (SSC) tem por foco a adoção de uma estratégia colaborativa com ênfase em atividades suporte para empresas. O objetivo é aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar nível de serviço para os clientes internos da própria empresa (BERGERON, 2003). Note que diferentemente de terceirizações mais padronizadas como as utilizadas nos anos de 1980, o SSC tem um objetivo, expertise e continuidade como principais diferenciais.

Já em 2015, 95% das empresas da Forbes 500 contavam com a atuação de SSCs. Notem que o catálogo da Forbes é constituído pelas mais diversas empresas e diversos setores da economia global. O que certamente todas possuem em comum é a busca pela eficiência dos seus processos e recursos financeiros. Em um ambiente altamente competitivo e com fontes financeiras cada dia mais escassas, uma saída para diversas companhias foi a busca de expansão de processos em empresas que sejam especialistas nas áreas que não sejam a área core da companhia que está terceirizando uma determinada função.

Obviamente o desenvolvimento de eficácia não é algo novo por si, tampouco a utilização da expansão como uma maneira de melhorar os métodos de trabalho, mas com o advento da internet, novas possibilidades se abriram ao longo das últimas duas décadas. O que antes era realizado apenas em grandes centros, agora podem ser feitos em basicamente qualquer lugar do planeta.

Essa busca visa atender diferentes demandas das empresas. Por exemplo, setores automotivos tendem a terceirizar áreas como logística de peças, setores de qualidade, Recursos Humanos. Outras tantas empresas terceirizam parte fiscal, legal, financeira entre diversas outras que não são o objeto fim da empresa. Isso permite uma tendencia de uso eficiente da energia da empresa no que realmente importa para ela.

Podendo este processo de terceirização ser feito de duas maneiras mais macros: quando a área que está sendo terceirizada estará diretamente ligada à empresa, por exemplo um setor de qualidade da empresa de automotivos, mas que exerce seu trabalho dentro da própria fábrica; ou uma empresa cujo a especialidade atende as demandas sem precisar estar localmente ligada a companhia contratante. Este é o foco principal deste artigo, abordar este segmento. Notem que dentro ainda

deste escopo de companhias que não estão dentro do espaço, diversos fatores influenciarão de acordo com as diretrizes de quem planeja este processo.

Neste contexto ainda, podemos inserir a última pandemia global, de COVID-19, que trouxe um abrupto interrompimento das relações comerciais. O que antes era necessário um lugar físico, agora pode ser realizado de maneira ainda mais remota. Esta mudança das relações de trabalho também tem impacto em como grandes empresas lidam com as expansões.

Percebam que em um ambiente que mesmo antes desta última pandemia já era deveras incerto e com relações comerciais onde as variáveis só aumentam, há uma troca de prioridades por parte de uma parcela de funcionários ao redor do mundo que passam a não aceitar determinados modelos de negócio que exijam grandes níveis de rigidez e de excesso de monitoramento. Modelos antiquados tendem a ser mais rejeitados por profissionais que buscam equilíbrio entre pessoal e suas aspirações de carreira.

Tendo em mente que excelentes profissionais buscam empresas que sejam modernas inclusive em como realizam negócios, a tomada de decisão entra com mais perguntas necessárias: Quais processos podem ser enviados a outras localidades? Qual o melhor modelo a ser utilizado? Uma vez definido o modelo, como implementar? Qual local correto? Quais devem ser os critérios para um novo centro seja criado? Quais as principais barreiras econômico-sociais? Estas perguntas são bastante comuns em qualquer processo de expansão e são ainda mais difíceis de responder quando se trata de um novo canal em um novo país, que por muitas vezes pode ser em um continente com culturas completamente diferentes do país de origem.

Por se tratar de um trabalho com objetivo na escolha de um país/estado/cidade para a implementação de um SSC, esta será a pergunta que buscarei responder: Quais as vantagens competitivas que uma cidade possui para atrair a escolha de instalação de Centro de Serviço Compartilhado.

A base deste estudo parte da vivência do autor entre 2019 e 2023 na atuação em um Centro de Serviço Compartilhado, localizado na Cidade de Curitiba, PR – Brasil, e dá análise da expansão de SSCs, assim como as escolhas de diversas empresas na hora de expandir dentro deste modelo de negócio.

A necessidade de abordar esse tema é justamente para compreender fatores não tão explícitos quando falamos em processos de expansão e como identificar

pontos que podem passar despercebidos em levantamentos demográficos ou avaliação por empresas especializadas. Ao decidir remover parte das suas atividades internas, a empresa escolhe primeiramente compartilhar determinadas informações, assim como renunciar ao controle total daquele setor. Notem que o controle não deixa de existir, ele apenas deixa de 100% executado pela companhia. Como esta decisão envolve fatores econômicos, de confidencialidade e eventualmente até de direcionamento, abordar o processo decisório é também compreender como avaliar com uma base de informações satisfatória para uma tomada de decisão eficiente, coerente e com o menor risco possível.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Michael Porter afirma em “Vantagem Competitiva das Nações”, que a prosperidade nacional não é algo herdado e sim construído. Não é algo que emana dos dotes naturais de um país, de sua força de trabalho, das taxas de juros ou do valor da moeda, como insistem os economistas clássicos.

A competitividade de um país depende da capacidade da sua indústria de inovar e melhorar. As empresas conquistam uma posição de vantagem em relação aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios. Elas se beneficiam da existência de rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes.

Logo podemos associar que neste processo de escolha precisamos levar estes fatores em conta. E essa dissociação aos modelos clássicos de leitura de mercado

Para Porter ainda, nenhum país pode ser competitivo em todos os setores, com isso, determinadas regiões serão mais propensas a determinadas áreas de atuação e esse também é um ponto a ser considerado na equação.

Além da tradicional terceirização, o aumento de SSC se deve pelo valor agregado e dos potenciais ganhos econômicos e de novas competências (Gospel & Sako, 2010). Outro ponto importante é que a criação de um SSC que ainda responde para a companhia mas em uma outra localidade, mantém a capacidade da empresa de manter suas habilidades internas sem depender da expertise de terceiros (Gospel & Sako, 2010).

Então se para Porter uma nação será mais competitiva se tiver um mercado interno progressista e exigente, e para Gospel & Sako a busca por uma estrutura mais eficiente pode levar a criação de SSCs em localidades cujo custo seja mais competitivo, notem que existirá uma relação futura aqui. Os ambientes que melhor absorverem as demandas com um determinado grau de eficiência, poderão competir com centros mais desenvolvidos e tornarem seu diferencial competitivo exatamente esta entrega de alta qualidade.

Também para Porter uma nação não poderá ser competitiva em todas frentes de mercado, com isso, teremos diversificação nos polos de atendimento. Nesta conexão aqui, podemos perceber que já 2010, o alcance de internet de qualidade tornava possível que a maior parte das atividades auxiliares fossem realizadas de maneira não presente na empresa Matriz, pós pandemia de Covid 19, esse processo é ainda mais notável.

Aqui hostaria de apresentar um certo paradoxo: segundo Manuel Castells, em *A Sociedade em Rede*, 2001, o papel importante desenvolvido pelos governos dentro da construção da sociedade do conhecimento em detrimento da sociedade industrial foi de suma importância para elevar os Estados Unidos da América como potência tecnológica e retirar a União das Republicas Socialistas Soviéticas como um dos grandes players tecnologicamente falando. O paradoxo se dá exatamente pelo contraponto de não apenas ter o mercado como incentivador e desenvolvedor mas sim contar com o investimento governamental, como coloca Porter. Inevitavelmente há de se colocar em conjuntura que o período em que se é analisado o desenvolvimento da sociedade de conhecimento, com início no fim da década de 1960 e início dos anos 70. Porter avalia o mercado já a partir dos anos 80, com isso há uma certa conexão em como o início pode ter sido fomentado pelos governos, mas a estabilidade e a ampliação desse desenvolvimento se deu quase que internamente em cada estado-nação.

Essa conexão sobre os investimentos e desenvolvimento tecnológicos são importantes, isto porque leva a um cenário já amplamente debatido, mas que teve um forte crescimento na década de 1980 que foi a terceirização. Que conseqüentemente nos levou ao período atual sobre os SSCs.

Em 2016, publicado na ELSEVIER, Richter & Brühl apresentam um artigo com a revisão histórica sobre as pesquisas, livros e artigos relacionados sobre o que já foi escrito sobre Centros de Serviço Compartilhados. Um dos pontos levantados é que a

já havia naquela momento um grande número de artigos e estudos realizados sobre o tema, que de fato eram valiosos para que empresas pudessem compreender o parte do processo e questões relevantes ao tema, todavia, não era possível criar uma teoria generalista pois se trata de um tema que tem muitas especificidades dentro das unidades de negócio.

Este é um ponto importante para o desenvolvimento deste artigo, pois coloca um ponto ainda não abordado que é a especificidade como um fator também a ser levado em consideração aos tomadores de decisão.

3 METODOLOGIA

Na primeira parte deste artigo foi apresentado os conceitos de um SSC, assim como um recorte da utilização deste método, as iniciativas que levam as empresas a buscar essa saída e como mudanças impactantes mudaram o cenário nos últimos três anos devido a pandemia global.

Já no segundo tópico, exploramos quais os objetivos assim como a relevância de estudar as vantagens competitivas dentro das organizações. Os aspectos que precisam ser considerados dentro da proposta de expansão e as definições para que a escolha de uma região seja feita da maneira com menor risco possível.

O ponto principal para o desenvolvimento do artigo será a entrevista com diretor LATAM de uma área que utiliza SSC como meio de ser mais eficiente assim como uma revisão de alguns artigos que sejam pertinentes a discussão. A ótica será sobre aspectos que Michael Porter aborda como vantagens competitivas, mas não só das empresas como também das nações.

Para fins de confidencialidade, os nomes das empresas que são comparadas neste estudo assim como o diretor que concedeu a entrevista serão omitidos dentro dos comentários finais. Apenas dados públicos como nome das cidades, estados ou países serão mantidos.

A entrevista com o Gestor ocorreu no dia seis de março de dois mil e vinte e três, teve uma hora de duração com os seguintes tópicos: Tempo de atuação com SSCs; Comparativo com outros meios de terceirização; Principais mudanças na última década dentro do cenário de utilização de SSCs; Principais motivos pela busca deste tipo de serviço; Como fazer uma análise quais setores devem ser enviados a um SSC e como a empresa pode fazer determinadas escolhas; Impacto de fatores

socioculturais; Quais estruturas são fundamentais e quais podem ser desconsideradas no processo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A entrevista com o diretor Latam de um Centro de Serviço Compartilhado trouxe diversos insights sobre como as estruturas podem ser distribuídas de maneiras distintas. Uma terceirização clássica, onde uma parte das atividades vai para outra empresa. Um SSC que seja apenas em outro país mas ainda responda matriz com o intuito de aproveitar possíveis conhecimentos e uma mão de obra mais barata. Ou um caso específico, como o de uma empresa que trabalha através da prestação de serviços, com um determinado padrão, atendendo diversas empresas e com um propósito. Este ponto relaciona indiretamente com a colocação de Gospel & Sako, 2010, que é adquirir novas competências. Como a parceria com um SSC que já possui um propósito, poderá alterar outras áreas dentro da própria companhia, já que ela será exposta a novos procedimentos e medidas de eficiência.

Esse é um tema que acaba sendo recorrente na entrevista, possuir um propósito. Uma diferença para o que foi demonstrado na literatura revisada dentro deste artigo. Não há menção de Porter sobre um propósito. Há sim o intuito de garantir um melhor atendimento e como os padrões de concorrência podem sim elevar essa qualidade, mas uma finalidade? E essa é uma das grandes defesas do entrevistado. A entrega de uma qualidade dentro do serviço contratado, que não sofre grandes pressões por políticas internas da empresa contratante, garantindo a qualidade no serviço final.

Notem que essa é também uma grande diferença em relação a uma terceirização como as que ocorrem dentro de fábricas, como as do setor automotivo, onde há uma terceirização, porém as pressões da companhia contratante são tão grandes que quase não há autonomia para que a empresa parceira atue dentro das suas diretrizes.

Enquanto para Gospel & Sako, 2010, um SSC que esconda a matriz é importante para manter a sinergia dentro da empresa, há algo que diverge com o pensamento do diretor: Muita proximidade com a empresa contratante trará mais interferências, exatamente por ser, muitas vezes, uma empresa dominante naquele ambiente, irá buscar que as atividades sejam feitas dentro dos padrões já praticados.

Ao responder a muitos chefes e a muitas pressões, inevitavelmente a empresa contratada não irá entregar o que se propõe a fazer, e perde seu propósito, perdendo inclusive a possibilidade de ter um diferencial.

Algo tratado por Porter sobre a competitividade que uma determinada região pode trazer é também abordado pelo entrevistado, que são os fatores de concorrência e infraestrutura. Ter uma boa infraestrutura no que tange a formação de um determinado tipo de profissional, que atenda as demandas da empresa, ou de várias empresas, tornará o ambiente atrativo. Todavia, segundo o entrevistado, existem pontos que precisam ser explorados além de dados demográficos. Há a necessidade de ir a campo e compreender se os dados que são fornecidos estão de acordo com a realidade. Se não há um ponto fora da curva que puxe a métrica toda para cima, mas a realidade cotidiana acaba por ser muito distinta do que previamente levantado.

Aqui mora outro contraste, que é a avaliação regional. Nem sempre um grande centro terá a mão de obra, dentro dos valores necessários, para tornar o empreendimento lucrativo. Quanto maior centro, provavelmente será maior a concorrência e maior o custo da hora-homem, cita o entrevistado. Além de fatores que hoje são mais intangíveis, mas que dentro da literatura clássica não há uma abordagem específica. Como por exemplo, como quantificar a qualidade de vida, dentro de um grande centro com a capacidade de atrair e reter bons talentos em uma empresa como SSC, e com um custo atrativo. Com isso sair de centros, pelo menos parcialmente, já estabelecidos, torna a busca mais complexa.

Aqui já podemos ver o efeito colocado por Manuel Castells, em a Sociedade em Rede, de 2001 tomando mais forma. Com investimentos feitos por áreas governamentais em educação, infraestrutura, mobilidade, conectividade, propicia a uma determinada localidade a mão de obra necessária para um SSC. Saindo de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento. Notem que caminha de maneira a completar a ideia de Porter sobre o a competitividade local criar o ambiente. Com esses investimentos, há uma atração de empresas que buscam por essa mão de obra qualificada, e com as estruturas feitas de maneira correta, correlaciona a um dos fatores mais importantes citados pelo diretor: continuidade. Dentro de um processo de utilização de um SSC, a previsibilidade, que é construída com a criação e aperfeiçoamento dos processos, anda lado a lado com a continuidade. As atividades não são interrompidas por turnover, implementação de sistema e até mesmo por instabilidades sócio-políticas.

Há aqui uma co-participação das responsabilidades entre a empresa contratante e o SSC. Ao entregar essa continuidade, os riscos para quem contrata os serviços é reduzido, aumentando a disposição para se dedicar ao foco da companhia. Esse ponto é algo que só pode ser notado em períodos primariamente disruptivos. Dentro de uma normalidade, não há como perceber que uma continuidade e previsibilidade são tão importantes para uma empresa, mas em períodos de crise, nota-se o valor desta “normalidade”, comenta o entrevistado.

Com esses pontos, há certamente lacunas que devem ser analisadas nesta escolha de local, como por exemplo, não só a estrutura de cidade, estado, país no que tange a mão de obra, mas também em relação a desastres naturais, relação de animosidade que possa causar guerras, entre outros grandes interruptores da normalidade. Como diretor de um SSC, há que considerar inclusive a probabilidade do imponderável em situações normais, para que haja uma melhor resposta em casos extremos. Como o centro entrega solução, precisamos estar prontos para apresentar estas soluções.

Fatores esses que irão influenciar na capacidade de felicidade dos colaboradores, o que conseqüentemente irá afetar não só desempenho ao realizar as atividade, mas também na capacidade de não perder um bom colaborador. Notem quem essas colocações vão muito de encontro a se complementar, assim como os embasamentos de Porter, Castels, Gospel & Sako. A construção, escolha e diferencial passa por mais fatores combinados do que necessariamente um ponto isolado.

5 CONCLUSÃO

O processo de tomada de decisão é absurdamente complexo e com variáveis que nem sempre estavam à vista inicialmente. Fatores econômico-sociais são deveras importantes no estudo inicial, mas não fornecem os dados completos. Escolher um país que seja estável politicamente, mas que também tenha baixos riscos de desastres naturais, custos baixos, atendam a demanda exigida pela companhia. Notem que apenas em um parágrafo listei cinco macro fatores que são facilmente desdobrados em meses de pesquisa.

Um país que tenha uma certa estabilidade político-econômica certamente estará na frente, isto porque empresas buscam amplamente redução de riscos e instabilidade pode ter um custo muito alto. Um mercado que seja exigente e puxe a

qualidade para cima, terá vantagem. Como já citado anteriormente, Porter afirma que um mercado exigente irá “obrigar” as empresas a buscarem modernidade, inovação e novas maneiras de atender o público. Com isso, o desenvolvimento do mercado acontecerá de uma maneira mais acirrada. Oferta de mão de obra qualificada, outra vantagem que anda praticamente de mãos dadas com o mercado mais exigente. A mão de obra tenderá a ser mais qualificada em um ambiente mais exigente. Claro que isso não é uma regra, mas a tendência é de que mercados que possuam um maior desenvolvimento, inclusive investirão mais em qualificação da mão de obra. Encontrar centros econômicos que proporcionem qualidade de vida e conseqüentemente uma melhor entrega, outro diferencial. Este último mais subjetivo, mas cada vez mais há uma gama de trabalhadores que já não querem mais passar quatro horas do seu dia presos no transporte de ida e volta dos seus trabalhos. Notem que para esse processo de redemocratização dos trabalhos, ofertas como as de trabalhos remotos e/ou híbridos, tornam um diferencial para que empresas saiam dos grandes centros onde o stress do dia a dia é muito mais alto.

Mas para que isso aconteça, levantamento de dados sociodemográficos contemplam parte do processo, mas há também análise local de competitividade, compreensão das demandas da empresa contratante assim como uma investigação de adaptabilidade de mercado. Se o trabalho for complexo, uma cidade precisa prover profissionais capacitados, com uma boa quantidade e que estejam dispostos a fazer o que seja necessário. Se os profissionais daquela região não atendem a essas demandas, deve-se repensar a estratégia.

Para trabalho que exijam menos adaptabilidade e sejam menos complexos, a busca por uma quantidade de profissionais que estejam dispostos a atuar neste ramo deve ser mais fácil, proporcionando mais alternativas. Aqui fatores como custo e disponibilidade de mão de obra, continuidade e pouco impacto de efeitos naturais terão uma parcela maior na tomada de decisão.

Do lado dos países/estados/cidades há que se trabalhar em planejamento. Os investimentos em educação no Brasil feitos nas últimas décadas, que permitiram o ingresso de mais pessoas no mercado de trabalho com ensino superior, auxiliaram para pudéssemos absorver trabalhos com uma complexidade maior. O investimento para que uma cidade como Curitiba tenha crescido de maneira ordenada e facilite o bem-estar social, ainda que haja inúmeros fatores que precisam ser melhorados, também auxilia nesta colheita de frutos.

Não há uma fórmula para o processo como um todo, mas há vários passos a serem considerados e que precisam ser levados aos tomadores de decisão com uma quantidade efetiva de informação. No lado dos gestores de cidades, há de se compreender que investimentos de longo prazo em educação, desenvolvimento urbano, tecnologia e competitividade de mercado, trarão resultados como os de desenvolvimento econômico-social para a região.

REFERÊNCIAS

BARROS, Evandro Vieira de. **A matriz energética mundial e a competitividade das nações: base de uma nova geopolítica**. In: ENGEVISTA, v. 9, n. 1, p. 47-56, junho 2007.

BERGERON, BRYAN. **Essentials of shared services**. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2003. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=kqAtfejnhkC&oi=fnd&pg=PR7&dq=BERGERON,+B.,+2003,+Essentials+of+shared+services.+John+Wiley+and+Sons,+Inc.,+Hoboken,+New+Jersey.&ots=ko7ybrp6Cx&sig=t-bleQ57Vh-O86NQIKIJ_doXj7M#v=onepage&q&f=false Acesso em: março/2023

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede** - Volume 1. Tradução por: Roneide Venâncio Majer. 8 ed. Paz e Terra: [s.l.], 2010.

GOSPEL, Howard; SAKO, Mari. The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. In: **Industrial and Corporate Change**, Volume 19, Issue 5, p.1367–1396, 2010. Disponível em: <[HTTPS://DOI.ORG/10.1093/ICC/DTQ002](https://doi.org/10.1093/icc/dtq002)> Acesso em: março/2023

LIMA, Jean Santos. **A Vantagem Competitiva das Nações no Limiar da 4a Revolução Industrial: A Importância da Economia do Conhecimento, da Sinergia entre Indústria e Serviços, e da Política Internacional**. Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Relações Internacionais da Universidade de Brasília, UNB: Brasília, 2020.

LITTLE, Arthur D. Executive Roundtable: Shared Services. The transformation challenge to realize benefits from shared services. IN: **The Transformation Challenge**. Disponível em: <https://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/24_07_2015_Arthur_D_Little_Roundtable_Shared_Services_Summary.pdf> Acesso em: março/2023

LUCCI, Elian Alabi. **A Era Pós-Industrial, a Sociedade do Conhecimento e a Educação para o Pensar**. Notas de conferência para alunos e professores de ensino médio em diversos estados do Brasil). Editora Saraiva, [s.d.]. Disponível em:

<[HTTP://WWW.PROFCORDELLA.COM.BR/UNISANTA/TEXTOS/EMP31_A ERA POS INDUSTRIAL.HTM](http://www.profcordella.com.br/unisanta/textos/emp31_a_era_pos_industrial.htm)> Acesso em: março/2023

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Tradução por: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Páginas 167- 208.

RICHTER, Philipp Clemens, BRHUL, ROLF. Shared service center research: A review of the past, present, and future. In: European Management Journal. Volume 35, p. 26-38, 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237316300950?via%3Dihub>> Acesso em: março/2023.

SAKO, Mari. Outsourcing versus shared services. In: **Communications of the ACM**. Volume 53, Issue, p 27–29, 2010. Disponível em: <[HTTPS://DOI.ORG/10.1145/1785414.1785427](https://doi.org/10.1145/1785414.1785427)> Acesso em: março/2023

WILLIAMSON, Oliver E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: the UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS JOURNALS. **American Journal of Sociology**. Volume 87, Number 3, p. 548–577,1981. Disponível em: <<https://doi.org/10.1086/227496>> Acesso em: março/2023