

Centros de serviços compartilhados: um estudo sobre a metodologia de pesquisa utilizada em publicações de congressos brasileiros e periódicos internacionais.

Rodrigo Machado Corrêa (UNISINOS) - rodrigo.correa.002@acad.pucrs.br

Carlos Alberto Diehl (UNISINOS) - cd@unisinós.br

Clea Beatriz Macagnan (UNISINOS) - cad@superig.com.br

Resumo:

Com o aumento da competitividade no mercado e o conseqüente aumento dos padrões de exigência dos consumidores, intensificou-se a necessidade de ações estratégicas e operacionais visando a otimização do uso dos recursos disponíveis. Entre tais ações tem-se a criação dos centros de serviços compartilhados como uma alternativa em busca de maior eficiência no desempenho das atividades. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é analisar a metodologia de pesquisa empregada em publicações nacionais e em periódicos internacionais sobre o compartilhamento de serviços via criação de órgãos centralizadores de atividades. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de análise de conteúdo de artigos selecionados dessas publicações abrangendo o período de 1969 a 2009. A principal conclusão é que a caracterização da natureza e utilidade dos centros de serviços compartilhados como uma prática que viabilize maior eficiência e eficácia na execução das atividades de apoio é um tema pouco presente na literatura brasileira e internacional que trata de questões organizacionais. Outro fator que chama a atenção entre os artigos é a falta de uma seção específica que descreva os procedimentos metodológicos visando a possibilidade de replicação dos estudos, limitando em muito o potencial das contribuições passíveis de serem oferecidas e, por conseqüente, contribuições mais significativas para a evolução e aperfeiçoamento desse contemporâneo sistema de gestão. Quando identificado, a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso e a pesquisa documental são as tipologias metodológicas mais utilizadas.

Palavras-chave: *Centros de Serviços Compartilhados. Metodologia da Pesquisa. Congressos Brasileiros. Periódicos Internacionais.*

Área temática: *Ensino e Pesquisa na Gestão de Custo*

Centros de serviços compartilhados: um estudo sobre a metodologia de pesquisa utilizada em publicações de congressos brasileiros e periódicos internacionais

Resumo

Com o aumento da competitividade no mercado e o conseqüente aumento dos padrões de exigência dos consumidores, intensificou-se a necessidade de ações estratégicas e operacionais visando a otimização do uso dos recursos disponíveis. Entre tais ações tem-se a criação dos centros de serviços compartilhados como uma alternativa em busca de maior eficiência no desempenho das atividades. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é analisar a metodologia de pesquisa empregada em publicações nacionais e em periódicos internacionais sobre o compartilhamento de serviços via criação de órgãos centralizadores de atividades. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de análise de conteúdo de artigos selecionados dessas publicações abrangendo o período de 1969 a 2009. A principal conclusão é que a caracterização da natureza e utilidade dos centros de serviços compartilhados como uma prática que viabilize maior eficiência e eficácia na execução das atividades de apoio é um tema pouco presente na literatura brasileira e internacional que trata de questões organizacionais. Outro fator que chama a atenção entre os artigos é a falta de uma seção específica que descreva os procedimentos metodológicos visando a possibilidade de replicação dos estudos, limitando em muito o potencial das contribuições passíveis de serem oferecidas e, por conseguinte, contribuições mais significativas para a evolução e aperfeiçoamento desse contemporâneo sistema de gestão. Quando identificado, a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso e a pesquisa documental são as tipologias metodológicas mais utilizadas.

Palavras-chave: Centros de Serviços Compartilhados. Metodologia da Pesquisa. Congressos Brasileiros. Periódicos Internacionais.

Área Temática: Ensino e Pesquisa na Gestão de Custo

1 Introdução

As transformações no ambiente produtivo e o uso de tecnologia avançada de produção resultaram em um aumento proporcional significativo dos custos das atividades de apoio. A gestão eficiente dos recursos aplicados nessas atividades ganha maior relevância dentre os esforços desenvolvidos para obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Conforme destaca Pereira (2004), neste cenário de concorrência mais acirrada, as estratégias empresariais precisam ser elaboradas com profunda reflexão e análise de toda a cadeia de valor, priorizando a alocação eficiente dos recursos em atividades com maior potencial de retorno. Redesenhar o *modus operandi* de executar as atividades, no caso as de apoio, é uma forma de potencializar o alcance da eficiência planejada.

O compartilhamento de serviços, segundo pesquisa realizada por *Deloitte Touche Tohmatsu* (2007), constitui um movimento que vem sendo observado no mercado mundial desde a década de 1980, quando se iniciou a centralização de serviços de *back office*, associados às áreas financeira, de recursos humanos e de serviços no segmento de tecnologia da informação.

Além dos benefícios de redução de custos, a criação de um centro de serviços compartilhados (CSC) possibilita também à especialização da prestação de serviços, à escala de operações, à experiência em processos, além da padronização de atividades e tarefas. Com isso, a organização atinge uma excelência na prestação de serviços aos clientes internos e externos (CORRÊA e SOUZA, 2009, p. 2).

Os trabalhos que tratam de revisões de literatura podem ser desenvolvidos no mínimo com duas preocupações: (1) como respaldo teórico para dissertações, teses e projetos de pesquisa; (2) como um fim em si mesmas, efetuando um trabalho analítico e crítico no qual o revisor não só identifica, caracteriza e descreve os trabalhos encontrados, mas também julga seu valor e contribuição (ANTONELLO e GODOY, 2009, p. 269).

O objetivo do presente estudo está alinhado com as duas preocupações, pois, além do significativo embasamento teórico para uma futura pesquisa nessa temática, efetua-se um trabalho analítico e crítico dos trabalhos. É dessa forma que se chega ao objetivo do estudo, ou seja, analisar as principais características metodológicas dos estudos direcionados a explorar a criação e operacionalização dos centros de serviços compartilhados.

Estudos como este têm sido valorizados pela contribuição que podem proporcionar ao desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico, na medida em que: (1) compactam e comparam o conhecimento disperso em várias fontes; (2) identificam novas especializações e áreas de interesse; (3) direcionam esforços de pesquisas futuras; (4) constituem fonte de consulta tanto para pesquisadores experientes quanto para novatos; (5) dão suporte à busca bibliográfica; (6) informam sobre campos correlatos e áreas multidisciplinares; (7) oferecem *feedback* pela avaliação e crítica que fazem da produção analisada (NORONHA e FERREIRA, 2000 *apud* ANTONELLO e GODOY, 2009 p. 269).

Iniciativas de estudos semelhantes têm sido comum na literatura de gestão. Entre outros, tem-se o estudo apresentado por Diehl e Souza (2008) a respeito dos trabalhos sobre o custeio ABC apresentados nas edições dos Congressos Brasileiros de Custos (CBC), a análise da pesquisa em contabilidade do setor público desenvolvido por Reis *et al.* (2007) e baseado nos trabalhos apresentados em dois congressos da área (ENANPAD e Congresso USP), o trabalho de Callado e Araújo (2005) a respeito dos custos do agronegócio apresentados no CBC, e o estudo de Cardoso, Pereira e Guerreiro (2007) a respeito do perfil das pesquisas em contabilidade de custos apresentados nos congressos da ANPAD. Além desses há também o estudo de Borba e Souza (2007) que fez uma revisão de artigos publicados no exterior sobre governança corporativa e remuneração de executivos e o de Cunha, Correa e Beuren (2010), que analisaram assuntos de auditoria publicados nos periódicos nacionais e internacionais de contabilidade listados no Qualis/CAPES. Esse objetivo de avaliar a evolução dos aspectos quantitativos e qualitativos das pesquisas também tem sido observado em outras áreas de conhecimento. São alguns exemplos os estudos de Santos e Pereira (2007) na medicina e Galdino (2004) na comunicação.

O artigo está estruturado em cinco seções, iniciando com esta introdução. Na sequência é apresentado o conteúdo do referencial teórico e os aspectos metodológicos utilizados. Continua com a apresentação e análise dos dados e as conclusões do estudo. Por fim têm-se as referências utilizadas na pesquisa.

2 Referencial Teórico

Ao tratarem dos paradigmas de pesquisa, Collis e Hussey (2005) explicam que embora essa classificação não seja pacífica e unânime na literatura, há duas filosofias de pesquisa: a filosofia ou paradigma positivista e o paradigma ou filosofia fenomenológico.

As correntes positivistas, segundo Serapioni (2000), afirmam que os métodos qualitativos não apresentam resultados confiáveis, tendo em vista que os dados são plenos de significados e subjetividades. Por outra parte, os teóricos qualitativistas sustentam que os quantitativistas, na medida em que não se colocam no lugar do sujeito, não realizam investigações válidas.

No entanto, conforme Gunther (2006), a questão não é colocar a pesquisa qualitativa *versus* a pesquisa quantitativa, não é decidir-se pela pesquisa qualitativa ou pela pesquisa

quantitativa, visto que, segundo Collis e Hussey (2005), os paradigmas positivistas e fenomenológicos são dois extremos e poucas pessoas trabalhariam com a sua forma pura. A questão tem implicações de natureza prática, empírica e técnica (GUNTHER, 2006). Portanto, considerando os recursos materiais, temporais e pessoais, disponíveis para lidar com uma determinada pergunta científica, coloca-se para o pesquisador e para a sua equipe a tarefa de encontrar e usar uma abordagem teórico-metodológica que permita, num mínimo de tempo, chegar a um resultado que melhor contribua para a compreensão do fenômeno e para o avanço do bem-estar social (GUNTHER, 2006). O Quadro 1 apresenta as características mais importantes dos dois principais paradigmas, segundo Collis e Hussey (2005).

Paradigma Positivista	Paradigma Fenomenológico
Tende a produzir dados quantitativos	Tende a produzir dados qualitativos
Usa amostras grandes	Usa amostras pequenas
Interessa-se por testes de hipóteses	Interessa-se pela geração de teorias
Dados altamente específicos e precisos	Os dados são plenos de significados subjetivos
Localização artificial	Localização natural
Confiabilidade alta	Confiabilidade baixa
Validade baixa	Validade alta
Generaliza de amostra para população	Generaliza de um cenário para o outro

Quadro 1: Características dos dois principais paradigmas. Fonte: Collis e Hussey (2005, p. 61).

Quanto a sua natureza, a pesquisa pode ser básica ou aplicada. A pesquisa básica, ou fundamental, segundo Boaventura (2007), visa aumentar o conhecimento sobre o homem, a natureza e a própria humanidade. Já a pesquisa aplicada, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (SILVA, 2001).

Conforme Gil (2009), com relação aos seus objetivos é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos, quais sejam: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas. Collis e Hussey (2005) explicam que o objetivo do estudo descritivo é procurar padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese, tratando-se de uma pesquisa que visa encontrar informações sobre a questão ou o problema. Com relação à pesquisa descritiva, os mesmos autores a definem como um estudo que descreve o comportamento dos fenômenos, sendo utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão. Já a pesquisa explicativa “é a continuação da pesquisa descritiva”, visto que “o pesquisador vai além da descrição das características, analisando e explicando porque ou como os fatos estão acontecendo” (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 24). O Quadro 2 demonstra a classificação dos principais tipos de pesquisa. Collis e Hussey (2005) utilizam o termo analítica ou preditiva ao invés de explicativa.

Tipo de Pesquisa	Base de Classificação
Exploratória, Descritiva, Analítica ou Preditiva	Objetivo da Pesquisa
Quantitativa ou Qualitativa	Processo da Pesquisa
Dedutiva ou Indutiva	Lógica da Pesquisa
Aplicada ou Básica	Resultado da Pesquisa

Quadro 2: Classificação dos Principais Tipos de Pesquisa. Fonte: Collis e Hussey (2005, p. 23).

Na pesquisa dedutiva, os casos particulares são deduzidos a partir de inferências gerais identificadas como racionais e lógicas. Já um estudo com a característica indutiva, as inferências gerais são induzidas a partir dos casos particulares examinados empiricamente (COLLIS e HUSSEY, 2005)

Quanto ao método adotado pelo pesquisador, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Segundo Oliveira (2002), a diferença entre os métodos dá-se pelo fato de que o

método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias diferentes. Contudo, o próprio autor ressalta que vários autores não estabelecem distinção entre os métodos, visto que “a pesquisa moderna deve rejeitar como falsa dicotomia a separação entre estudos qualitativos e quantitativos ou entre ponto de vista estatístico e não estatístico” (GOODE e HATT, 1968 *apud* OLIVEIRA, 2002, p. 116), em virtude de que não existe importância com relação à precisão das medidas, uma vez que o que é medido continua a ser uma qualidade (OLIVEIRA, 2002).

Há também diversos tipos de metodologia de pesquisa. A Figura 1 apresenta, de acordo com o entendimento de Collis e Hussey (2005), algumas metodologias utilizadas nas ciências sociais, as quais se adequam mais a um paradigma. Salienta-se que os paradigmas são dois extremos e dificilmente um pesquisador trabalharia com suas formas puras.

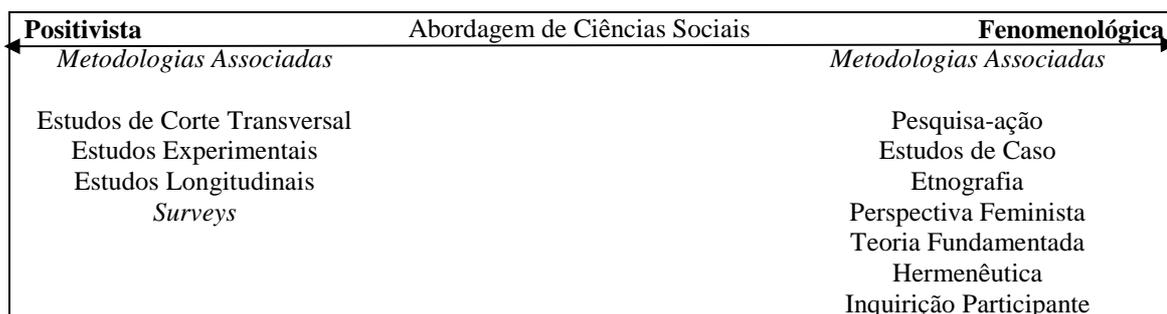


Figura 1: Suposições metodológicas dos principais paradigmas

Fonte: Collis e Hussey (2005, p. 66)

Além dessas metodologias, toda a ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos e uma pesquisa científica implica no levantamento de evidências, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas.

Marconi e Lakatos (2009) apresentam duas maneiras de levantamento de dados: a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica. A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Por outro lado, a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo.

Observa-se, portanto, conforme preconiza Giddens (2005) que ciência é o emprego de métodos sistemáticos de investigação empírica, de análise de dados do pensamento teórico e da avaliação lógica dos argumentos a fim de desenvolver um corpo de conhecimento a respeito de um tema.

3 Considerações metodológicas

3.1 Classificação da Pesquisa

Este estudo, na dimensão da sua natureza, classifica-se como um estudo descritivo, pois procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social e possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação (OLIVEIRA, 2002). Complementando, Boaventura (2007) enfatiza que pesquisas descritivas estão direcionadas a identificar e descrever as características de determinada população ou fenômeno. No caso deste estudo, o foco foi analisar a metodologia da pesquisa empregada nos artigos sobre os centros de serviços compartilhados.

Quanto à abordagem do problema (GIL, 1999) o estudo é qualitativo ou fenomenológico, consistente com a conceituação de Collis e Hussey (2005), pois não são utilizadas técnicas estatísticas na elucidação da problemática. Nas pesquisas qualitativas,

segundo Silva e Menezes (2001), o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave, o qual tende a analisar seus dados indutivamente. Também, segundo sua natureza, este estudo classifica-se como aplicado, pois objetiva agregar conhecimento sobre determinada temática no âmbito de sua adoção prática (SILVA, 2001).

Quanto ao tempo a pesquisa é longitudinal, pois a abordagem refere-se às publicações em periódicos internacionais e congressos nacionais sobre os centros de serviços compartilhados na dimensão de um determinado período, envolvendo os anos de 1969 a 2009. Ademais, é uma pesquisa bibliográfica cujas evidências foram coletadas tanto nas bases de dados *Academic Search Premier* e *Business Source Complete*, ambas disponíveis no EBSCOhost - plataforma universal de pesquisas - como nos seguintes congressos acadêmicos brasileiros: (1) Congresso de Controladoria e Contabilidade USP – Universidade de São Paulo, (2) Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad), (3) Congresso da AnpCont e (4) Congresso Brasileiro de Custos (CBC), promovido pela Associação Brasileira de Custos.

A *Academic Search Premier* é uma base de dados multidisciplinar que fornece textos completos de cerca de 4.650 publicações, incluindo textos completos de mais de 3.900 revistas especializadas analisadas por especialistas (EBSCOhost, 2009).

O *Business Source Complete*, de acordo com a plataforma EBSCOhost, é a mais completa base de dados acadêmica na área de negócios do mundo. Como parte da cobertura abrangente oferecida por esta base de dados, também estão incluídos os índices e resumos dos periódicos científicos acadêmicos mais importantes e publicados desde 1886, além das referências de mais de 1.300 periódicos científicos (EBSCOhost, 2009).

O Congresso de Contabilidade e Controladoria da USP tem contado com a participação de professores, pesquisadores, profissionais e alunos de todas as regiões do país, interessados na divulgação e avaliação dos seus estudos científicos. O evento tem se constituído em um espaço privilegiado para apresentação e discussão de conhecimentos na área (CONGRESSO DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA - CCC – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2009). Em 2010 ocorreu sua 10ª edição.

O Encontro da ANPAD – EnAnpad - realiza-se anualmente, no mês de setembro e é hoje o maior evento da comunidade científica e acadêmica de administração no país. É um grande incentivador da produção científica na área, sendo que nos últimos três anos, em cada evento, cerca de 3000 trabalhos nas diversas áreas temáticas foram submetidos à apreciação, dos quais, aproximadamente, 800 foram apresentados (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 2009). Em 2010 ocorre em sua XXXIV edição.

A Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – AnpCont - é uma associação sem fins lucrativos e partidária. A missão da entidade é ser a interlocutora dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis perante os agentes com os quais se relaciona, contribuindo para o fortalecimento do ensino e a pesquisa nas suas várias áreas (ANPCONT, 2009). A IV edição do evento ocorreu neste ano de 2010.

Por fim, o Congresso Brasileiro de Custos - CBC tem o respaldo de diversos profissionais e instituições, consolidado pela iniciativa e relevância dos temas abordados. Nele são apresentados os resultados de pesquisas, estudos e/ou proposições com importância para a área de custos. Assim como os demais, atualmente recebe a classificação mais elevada, A1, de acordo com os padrões estabelecidos pela CAPES (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CUSTOS - ABC, 2009). Em 2010 o evento ocorre em sua XVII edição.

A coleta de dados deu-se por meio de pesquisa na plataforma universal EBSCOhost e nos sítios dos congressos mencionados. O procedimento utilizado quanto à plataforma EBSCOhost, deu-se através das palavras-chave “*Shared Service*”, mediante modo de pesquisa booleano/frase, restringindo, através de limitadores especiais, publicações apenas em revistas

acadêmicas, número de laudas superior a 8 (oito), visto que o objetivo do estudo foi delimitar a base de dados somente por artigos científicos. Além disso, especificamente quanto ao tipo de publicação, utilizaram-se os seguintes critérios: *Academic Search Premier*, *Periodical*, e *Business Source Complete*, *Academic Journal*.

No total, com esses critérios, foram identificados 76 (setenta e seis) artigos. Refinando o processo de seleção, mediante a palavra *Shared Services (Management)*, termo do *Thesaurus*, identificou-se uma unidade de análise contando com 35 trabalhos. Através de uma leitura crítica nos textos, objetivando selecionar apenas artigos cujo tema abordava essa técnica de gestão, chegou-se a 15 artigos.

Com relação à sistemática de pesquisa aplicada na busca de artigos nos Congressos e Eventos, as palavras-chave empregadas foram: “Serviços Compartilhados”, “*Shared Services*”, “Centro de Serviços Compartilhados”.

A tabulação e análise dos dados pesquisados foi processada mediante uso do software Microsoft Excel®. Aliado a isso, foi processada a leitura crítica do texto a fim de compreender a metodologia da pesquisa aplicada e os processos metodológicos adotados em cada um dos estudos.

Os dados foram reunidos e apresentados na forma de tabelas e quadros, de modo a identificá-los de maneira mais objetiva. Isso é referendado por Calvo (2004), para o qual a tabela é um quadro que resume um conjunto de observações, cujo objetivo é o de produzir uma impressão mais rápida e viva do fenômeno em estudo.

4 Resultados

4.1 Número de Artigos, Ano de Publicação, Título, Autores e Origem dos Estudos

Com base nos critérios anteriormente discutidos, foram identificados 15 artigos publicados em periódicos estrangeiros. Merece destaque o fato de que essa delimitação tem 2001 como marco inicial, sob o aspecto longitudinal da amostra. Percebe-se que a partir do século XXI, em que o ambiente competitivo passou a exigir respostas cada vez mais rápidas das organizações para as demandas e necessidades do ambiente externo, a comunidade científica passou a interessar-se sobremaneira pela temática. Os artigos publicados em congressos somaram sete, cinco no CBC e dois na USP. Assim, no total geral chegou-se a 22 documentos. O quadro 3 apresenta as peculiaridades de cada estudo.

Ano de Publicação	Título do Estudo	Autor	Fonte
2001	The Role of Change Management in Establishing Shared Service Business Model at Air Products and Chemicals	LEGARE, T.L., BECHTEL, R.L.	Periódico
	Call Centre Companies and New Patterns of Organization	NORLING, P.	Periódico
2002	Serviços compartilhados – uma abordagem para a Redução das despesas administrativas	BAUM, M.S., ANTONIUK, P.D.	Congresso Brasileiro de Custos – CBC
2003	Garden Patch Foods: Analyzing the Purchasing-through-Payables Process,	DAVIS, C. E., DAVIS, E.B.	Periódico
2004	Pricing of shared computer services	BARON, O., BEYER, D., BITRAN, G.R.	Periódico
	Proposta metodológica de apuração de custos em serviços compartilhados	OLIVEIRA, J.S., PINTO, M.J.N., MENDONÇA, F.P., LANGRAFE, T.F.	Congresso Brasileiro de Custos – CBC
	Estudo de centro de serviços compartilhados: um enfoque da gestão estratégica para controlar custos e agregar valor à empresa	MARINHEIRO, J.A., IMONIANA, J.O.	Congresso Brasileiro de Custos - CBC
2005	Integrating Shared Services with the strategy and operations of MNE's	DAVIS, T.R.V.	Periódico

	Modelo de Gestão Estratégica de Custos, Baseado no ABC II, Aplicado ao “Shared Services” - Do Conhecimento do Processo (Fluxo) à Utilização da Informação de Custos	OLIVEIRA, J.S., MENDONÇA, F.P., LANGRAFE, T.F.	Congresso Brasileiro de Custos - CBC
	A Prática dos Serviços Compartilhados no Processo de Criação de Valor e a Aplicação do Balanced Scorecard como Instrumento de Gerenciamento da Performance em Estruturas de Suporte Administrativo	SILVA, J.A., SANTOS, N.M.B.F., SANTOS, R.B.	Congresso Brasileiro de Custos – CBC
2006	Modeling and HR Shared Service Center: Experience of an MNC in United Kingdom	COOKE, F.L.	Periódico
	Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement	ULBRICH, F.	Periódico
	Serviços Compartilhados: Estudo de Caso em uma Empresa de Vitaminas - a Área de Custos no Brasil e a Prestação de Serviços para Treze Países da América Latina	FARIA, A.C., GONÇALVES, M.A.	EnAnpad
	Designing governance for shared services organizations in the public service	GRANT, G., McKNIGHT, S., URUTHIRAPATHY, A., BROWN, A.	Periódico
2007	Effective strategies for internal outsourcing and off shoring of business services: An empirical investigation	AKSIN, O. Z., MASINI, A.	Periódico
	Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design	WANG, S., WANG, H.	Periódico
	Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS	REDMAN, T., SNAPE, E., WASS, J., HAMILTON, P.	Periódico
2008	Shared Services in Australian Local Government: A Case Study of the Queensland Local Government Association Model	DOLLERY, B., HALLAM, G., WALLIS, J.	Periódico
	Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Sector	WALSH, P., LOWNDS, M.M., NEWTON, C.J.	Periódico
	Simulation and animation for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements	JANSSEN M., JOHA, A., ZUURMOND, A.	Periódico
	O Conceito de Serviços Compartilhados como Fundamento para a Inovação dos Serviços Públicos Delegados no Brasil.	COSTA, T., DE ROLT, C.R., DIAS, J.S.	EnAnpad
2009	Shared Services in Australian Local Government: Rationale, Alternative Models and Empirical Evidence	DOLLERY, B., AKIMOV, A., BYRNES, J	Periódico
TOTAL ARTIGOS: 22			

Quadro 3: Características da Amostra. Fonte: EBSCOhost (2009), EnAnpad (2009), Anpcont (2009), ABC (2009) e Congresso USP Controladoria e Contabilidade)

Quanto aos autores dos artigos, denota-se que dois deles se destacam, já que buscaram aperfeiçoar seus estudos. Oliveira *et. al.* (2005), após o aprimoramento do artigo “Proposta metodológica de apuração de custos em serviços compartilhados”, publicado em 2004, buscaram em um estudo múltiplo de casos a solução para a problematização do tema, apresentado na pesquisa realizada em 2005.

Nesse artigo publicado na XXII edição do Congresso Brasileiro de Custos, apesar de declarado o uso do método de estudo múltiplo de casos, envolvendo oito empresas, isso não se configura no desenvolvimento do estudo, pois a ênfase continua sendo a alocação dos custos gerais dos CSC aos usuários mediante a aplicação do método baseado nas atividades – *ABC(Activity Based Costing)*.

Já Dolerery *et. al.* (2008) apresentaram um estudo de caso objetivando demonstrar a utilização dos *Shared Services* em uma unidade de governo local australiano (*Queensland*). E

o segundo estudo, no ano seguinte, procurou demonstrar, utilizando-se das evidências empíricas coletadas quando da primeira pesquisa, modelos alternativos para otimizar a redução de custos através dessa nova técnica de gestão.

Nas seções seguintes, segrega-se mais detalhadamente os documentos para estudar cada unidade de análise separadamente – Artigos de Congressos e de Periódicos.

4.2 Metodologia empregada nos artigos sobre CSC's nos congressos pesquisados

Observou-se que nos congressos da USP e da AnpCont não há ocorrências de textos abordando a temática proposta. O Encontro nacional da ANPAD discutiu apenas dois trabalhos. O Congresso Brasileiro de Custos, cinco publicações, é o evento com maior número de ocorrências. Mesmo diante de um assunto de relevante importância para a eficiente e eficaz gestão das organizações, não há um grande número de publicações sobre os Centros de Serviços Compartilhados em Congressos e Eventos nacionais. Pelo contrário, a pesquisa demonstra que existe uma inexpressiva quantidade. Fica evidente a quase nula importância dada ao tema pelos pesquisadores brasileiros. Diante de um número tão inexpressivo de artigos sobre CSC, não é possível analisar se ocorreu crescimento ou redução de publicações sobre o tema em âmbito nacional.

Os Quadros 4 e 5 apresentam a distribuição dos artigos constantes no Quadro 3 quanto aos paradigmas, tipos e metodologias da pesquisa, exceto quanto ao estudo apresentado por Costa *et. al* (2008) no EnAnpad, dada a sua indisponibilidade pública.

	2002	2004	2005	2006	Total
	(1)	(2)	(2)	(1)	(6)
Aplicada	1	2	2	1	6
Básica	0	0	0	0	0
Positivista	0	0	0	0	0
Fenomenológica	1	2	2	1	6
Dados Quantitativos	0	0	0	0	0
Dados Qualitativos	1	1	0	0	2
Dados Quanti-qualitativos	0	1	2	1	4

Quadro 4: Paradigma e Tipos de Pesquisa. Fonte: EnAnpad (2009), Anpcont (2009), ABC (2009) e CCC - USP (2009)

	2002	2004	2005	2006	Total
	(1)	(2)	(2)	(1)	(6)
Surveys	0	0	0	0	0
Pesquisa-ação	0	0	0	0	0
Estudo de Caso	1	0	2	1	4
Pesquisa Bibliográfica	1	2	2	1	6
Pesquisa Documental	1	2	2	1	6

Quadro 5: Metodologia da Pesquisa. Fonte: EnAnpad (2009), Anpcont (2009), ABC (2009) e CCC - USP (2009)

No Congresso Brasileiro de Custos, os três primeiros artigos publicados (um em 2002 e dois em 2004) não especificaram a metodologia utilizada, fato que é relevante no desenvolvimento de um estudo que pretende ser caracterizado como científico.

Após análise do artigo “Serviços compartilhados – uma abordagem para a Redução das despesas administrativas” (BAUM E ANTONIUK, 2002), verificou-se que os autores adotaram, mesmo que sem identificá-lo de forma explícita, o estudo de caso.

Os autores dos artigos de 2004 também não fazem qualquer referência aos procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento de seus trabalhos. O primeiro

tem um propósito menos expressivo do que uma proposta metodológica, visto que somente sugere algumas fórmulas para rateio das despesas gerais (*overhead*) de um CSC. O segundo, feita a análise de seu conteúdo, possibilita deduzir que se trata de uma revisão bibliográfica, com o intuito de destacar as vantagens da adoção de um sistema de CSC.

Não obstante os autores do primeiro artigo da edição de 2005 declararem o uso do método de estudo múltiplo de casos envolvendo oito empresas, isso não se configura no desenvolvimento do estudo. A alocação dos custos gerais dos CSC aos usuários mediante a aplicação do método baseado nas atividades continua sendo o propósito da pesquisa.

O segundo artigo apresentado em 2005 traz uma abordagem explícita sobre a metodologia utilizada, deixando claro que se trata de um estudo de caso único direcionado a analisar, com o uso do BSC, o processo de comunicação estratégica da mensuração do desempenho de um CSC implantado em uma indústria de bens de consumo imediato. Apesar de não trazer uma nova contribuição conceitual, tem um tratamento bastante estruturado para o alcance dos seus objetivos.

Em relação ao único artigo disponível nos anais do EnAnpad, dada a restrição já mencionada, faz-se as seguintes considerações: (1) foi empregado como metodologia de pesquisa, além da revisão bibliográfica, um estudo de caso em uma empresa multinacional de vitaminas animais e humanas; (2) os resultados da pesquisa, conforme os autores, mostraram que os serviços compartilhados buscam unir, em um mesmo local, processos de suporte das muitas unidades de negócios de uma corporação, para que possam ser focalizados os aspectos estratégicos da empresa, e também com o intuito de eliminar funções e atividades que, frequentemente, estão duplicadas na mesma. Esse conteúdo corrobora o entendimento dado por Faria e Gonçalves (2006).

Finalizando a análise dos Quadros 4 e 5, observa-se que a totalidade dos artigos são estudos aplicados, com predominância de evidências qualitativas. Além disso, trata-se de pesquisas que utilizam como procedimento técnico de coleta de dados a pesquisas documental e revisão bibliográfica

4.2.1 Obras específicas sobre centro de serviços compartilhados utilizadas nos artigos

Dentre o total dos seis artigos analisados foram contadas 107 obras utilizadas como referências. No entanto, somente nove, equivalente a 8,4%, são específicas sobre o tema CSC. Pode-se identificar que as pesquisas realizadas para desenvolvimento dos artigos não se deram em profundidade e abrangência necessárias para que contribuições mais robustas fossem oferecidas ao tema. Acrescente-se que das nove obras específicas três são nacionais, conforme apresentado no Quadro 6.

Obras	Ano
SABAG, P. Y. Os serviços compartilhados e a qualidade. In: Assembleia do Conselho Latino Americano de Escolas de Administração - CLADEA, 30, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, p. 689-696.	1995
ROBLES, J. A. Custos de serviços compartilhados. México: IMCP/INAM/IMC, Congresso Internacional de Costos FEA /USP.	1997
SCHULMAN, D.S. <i>Shared Services: Adding Value to the Business Units</i> . New York: Wiley.	1999
Schulman, D.S., Dunleavy, J.R., Harmer, M.J. and Lusk, J.S. <i>Shared Services</i> . São Paulo.	2001
SCHULMAN, D.S. et al. <i>Shared services: serviços compartilhados: agregando valor às unidades de negócios</i> . São Paulo: Makron Books.	2001
BERGERON, B. <i>Essentials of shared services</i> . EUA. York: John Wiley.	2002
JUSTINO, S.A. A prática dos Serviços Compartilhados na área administrativo-financeira empresarial: uma perspectiva de mudança. PUC-SP.	2002
BERGERON, B. <i>Essentials of shared services</i> . EUA. New York: John Wiley.	2002
SILVA, J. A. T. Estudo da estratégia de implementação e mensuração de desempenho de um centro de serviços compartilhados em indústria de bens de consumo imediato com a utilização do Balanced	2005

Scorecard. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). PUC-SP, São Paulo.

Quadro 6: Obras específicas sobre CSC usadas como referências em congressos no Brasil. Fonte: Associação Brasileira de Custos (2009)

O autor com maior número de obras específicas é Schulman (1999 e 2001). Conta com um ensaio solo e dois estudos acompanhados de outros pesquisadores. Representa, portanto, um terço das obras específicas elencadas na amostra em questão.

Conforme destacado anteriormente, para que houvesse proposições mais robustas e inovadoras, seria interessante pesquisar um leque maior de trabalhos científicos específicos, o que permitiria novas e diferentes abordagens.

4.3 Metodologia empregada nos artigos internacionais sobre CSC's

Constatou-se, por meio da análise de conteúdo, que apenas dois artigos indicaram uma seção específica para abordar os procedimentos metodológicos adotados. O primeiro, publicado no periódico *Human Resource Management*, em 2006, trata de um estudo de caso sobre a centralização das atividades transacionais na área de Recursos Humanos, via utilização de *Shared Service Center* em uma multinacional europeia do setor financeiro.

Em relação ao segundo trabalho, em 2007, publicado no mesmo periódico, no formato de estudos de casos múltiplos, fazendo uso principalmente de entrevistas semi-estruturadas, também versa sobre aplicação dos CSC's na área de RH. Neste estudo as unidades de análise são organizações ligadas ao segmento médico-hospitalar.

Cabe destacar que o periódico *Human Resource Management*, com sede em San Francisco, EUA, é o único dentro da amostra onde se verificou uma seção explícita para o tratamento da metodologia da pesquisa. Deduz-se que essa seja uma das exigências formais para a submissão de artigos. Os Quadros 7 e 8 apresentam a distribuição dos artigos internacionais quanto aos paradigmas, tipos e metodologias da pesquisa.

	2001 (2)	2003 (1)	2004 (1)	2005 (1)	2006 (3)	2007 (3)	2008 (3)	2009 (1)	Total (15)
Aplicada	2	1	1	1	3	3	3	1	15
Básica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Positivista	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fenomenológica	2	1	1	1	3	3	3	1	15
Dados Quantitativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dados Qualitativos	2	0	0	1	3	1	1	1	9
Dados Quanti-qualitativos	0	1	1	0	0	2	2	0	6

Quadro 7: Paradigma e Tipos de Pesquisa. Fonte: EBSCOhost (2009)

	2001 (1)	2003 (1)	2004 (1)	2005 (1)	2006 (3)	2007 (3)	2008 (3)	2009 (1)	Total (15)
<i>Surveys</i>	1	1	0	0	1	2	1	0	6
Pesquisa-ação	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estudo de Caso	1	1	1	1	1	1	2	0	8
Pesquisa Bibliográfica	2	1	1	1	2	3	3	1	14
Pesquisa Documental	0	1	0	0	1	2	2	1	7

Quadro 8: Metodologia da Pesquisa. Fonte: EBSCOhost (2009)

Para fins de análise das tabelas 8 e 9 utilizou-se a terminologia emanada da obra de Collis e Hussey (2005). Os resultados apontaram que 100% dos trabalhos são estudos aplicados e fenomenológicos, ou seja, qualitativos. Também é possível identificar que a revisão bibliográfica é um dos procedimentos técnicos com maior representatividade na amostra, corroborando a constatação de que o tema é incipiente, indicando a necessidade de maior fundamentação acadêmica como suporte de investigação.

Além disso, verificou-se que o estudo de caso também é utilizado com frequência na abordagem dessa temática, uma vez que mais de 50% das pesquisas fazem uso dessa estratégia de pesquisa. Infere-se que há uma relação entre o precoce estado da arte acerca do compartilhamentos de serviços e o elevado número de estudos de caso nessas pesquisas acadêmicas, pois, de acordo com Yin (2001), esse tipo de estudo é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2001).

4.3.1 Obras específicas sobre centro de serviços compartilhados utilizadas pelos autores

Dentre os 15 artigos analisados foram contadas 488 obras, no entanto, somente 28 delas, equivalente a 5,7%, são específicas sobre o tema CSC. Pode-se identificar que, analogamente à ocorrência de obras específicas nos congressos brasileiros analisados, não há, na revisão bibliográfica internacional, um expressivo número de obras específicas sobre o tema, sinalizando que o estudo sobre os CSC's prescinde de uma investigação de maior profundidade por parte do meio acadêmico.

Tal realidade pode indicar a necessidade de que sejam realizados mais estudos positivistas sobre o tema, a fim de que ocorra uma elevação na qualidade dos seus achados. O Quadro 9 demonstra as obras específicas coletadas entre os artigos que compuseram a amostra, classificados em escala crescente longitudinal.

GRIFFIN, A.; ADAMS, S. Shared services – a recipe for cost-cutting in hospitals. <i>Long Range Planning</i> , v.14, n.6, p.76–79.	1981
GUNN, R.W.; CARBERRY, D.P.; FRIGO, R.; BEHRENS, S. Shared services: major companies are re-engineering their accounting functions, <i>Management Accounting</i> , v.75, n.5, p.22-29.	1993
CROPANE, L.L.; BOOMS, B.H.; Shared service division: improving service to Baxter's internal customers. In: T.A. Swartz, D.E., Bowe and S.W. Brown (Eds) <i>Advances in Services Marketing and Management</i> , vol. 2, Greenwich, CN: JAI Press	1993
ULRICH, D. Shared services: from vogue to value. <i>Human Resource Planning</i> , v.18, n.3, p.12–23.	1995
FORST, Leland I. Fulfilling the strategic promise of shares services. <i>Strategy & Leadership</i> , v.25, n.1, p.30-34.	1997
SCHUMANN, J.; KEATING, P. Prevalent practices and trends in shared service centers. <i>Cost Management Update</i> , Institute of Management Accountants.	1997
AGUIRRE, D.; COUTO, V. Disher C.; NEILSON, G. Shared services: management fad or real value. Chicago: Booz-Allen & Hamilton Inc.	1998
SCHULMAN, D.S.; DUNLEAVY, J.R.; HARMER, M.J.; LUSK, J.S. Shared services: adding value to the business units. New York: John Wiley and Sons.	1999
REILLY, P. HR shared service and the realignment of HR. Institute for Employment Studies, Report, p. 368, july.	2000
CECIL, R.; Shared services moving beyond success, <i>Strategic Finance</i> , v.81 n.10, p. 64-68.	2000
FUNK, T.L. IMA produces strategic management accounting on shared services and two others. <i>Strategic Finance</i> , v.81 n.8, p.67-68	2000
QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. Shared services: mining for corporate gold. Harlow: Pearson Education.	2000
TRIPLETT, A.; SCHEUMANN, J., Managing shared services with ABM. <i>Strategic Finance</i> , v.81, n.8, p. 40-45.	2000
KAGELMANN, U. Shared services als alternative organizations form: am beispiel der finanzfunktion im multinationalen konzern, PhD thesis, Universita't Rostock, Deutscher Universita'ts-Verlag, Wiesbaden.	2000
FORST, L. Shared services grow up. <i>Journal of Business Strategy</i> , v.22, n.4, p. 13-15.	2001
LEGARE, T.L.; BETCHEL, R.L.; The role of change management in establishing a shared service business model at air products and chemicals. <i>Journal of Organizational Excellence</i> , v.20, n.2, p.33-48	2001
HOGG, J. Getting the most from an HR shared service centre. <i>Strategic HR Review</i> , v.2, n.4, p.32–35.	2003
REILLY, P.; WILLIAMS, T. How to get best value from HR: the shared services option. London: Ashgate Publishing Company.	2003
BERGERON, B. Essentials of shared services. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons	2003

A.T. KEARNEY. Success through shared services: from back-office functions to strategic drivers. Chicago: A. T. Kearney Inc.	2004
A.T. KEARNEY Shared services in government: turning private sector lessons into public sector best practices. Chicago: A. T. Kearney Inc.	2005
BARON, Opher; BEYER, Dirk; BITRAN, Gabriel R. Pricing of shared computer services, <i>Journal of Revenue and Pricing Management</i> , v.4, n.1, p. 54–65.	2005
JANSSEN, Marijn; JOHA, Anton. Motives for establishing shared service centers in public administrations. <i>International Journal of Information Management</i> , v.26, n.2, p.102–116.	2006
ULBRICH, F. Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. <i>Business Process Management Journal</i> , v.12, n.2, p.191-205.	2006
GRANT, G.; McKNIGHT, S.; URUTHIRAPATHY, A.; BROWN, A. Designing governance for shared service organizations in the public service. <i>Government Information Quarterly</i> , v.24, n.3, p.522-538.	2007
JANSSEN, Marijn; JOHA, Anton. Understanding IT governance for the operation of shared services in public service network. <i>International Journal of Networking and Virtual Organizations</i> , v.4, n.1, p.20-34.	2007
JANSSEN, Marijn; JOHA, Anton; WEERAKKODY, V. Exploring relationships of shared service arrangements in local government. <i>Transforming Government: People, Process & Policy</i> , v.1, n.3, p.271-284.	2007
JANSSEN, Marijn; JOHA, Anton. Emerging shared service organizations and the service oriented enterprise: critical management issues. <i>Strategic Outsourcing: An International Journal</i> , v.1, n.1, p.35-49.	2008

Quadro 9: Obras Específicas Sobre CSC Usadas como Referências em Periódicos Internacionais. Fonte: EBSCOhost (2009)

Conforme apresentado na Tabela 10, 36% das referências específicas utilizadas remetem-se aos seguintes autores: Forst, L (2 obras); Kearney, A.T. (2 obras); Reilly, P (1 obra); Reilly, P. e Williams, T. (1 obra); Janssen, M *et. al.* (4 obras), totalizando 10 obras entre as 28 referendadas. Assim, é possível supor que pesquisadores que atualmente pretendam realizar estudos acerca dessa temática muito provavelmente deverão valer-se dos autores supramencionados, a fim de sustentar o desenvolvimento teórico de suas pesquisas.

Ressalta-se que o rigor científico para publicações em periódicos é mais elevado, o que confere maior crédito aos seus autores. Não obstante, conforme Diehl e Souza (2008), os eventos científicos (congressos, palestras, seminários, painéis,) são oportunidades onde os autores expressam suas opiniões e, através dos contraditórios e complementares, contribuem para avanços no conhecimento do tema tratado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão geral que é possível extrair deste estudo é que a caracterização da natureza e utilidade dos centros de serviços compartilhados como uma prática que viabilize maior eficiência e eficácia na execução das atividades de apoio é um tema pouco presente na literatura brasileira e internacional que trata dessas questões organizacionais, considerando os números apresentados na seção 4. Observou-se, por outro lado, que há é um grande número de artigos não científicos sobre o tema.

O principal argumento para tal conclusão é a identificação de apenas sete artigos apresentados nas edições de Congressos Brasileiros que abordaram a temática e somente 15 publicados em periódicos abordando efetivamente os CSC. Dessa forma, não foi possível analisar se ocorreu crescimento ou redução de publicações sobre a temática em questão.

Outro aspecto relevante entre os artigos é a falta de uma seção metodológica específica nos artigos internacionais para descrever os procedimentos visando à possibilidade de replicação dos estudos, limitando em muito o potencial das contribuições passíveis de serem oferecidas. Conforme se pode observar, apenas dois artigos indicaram uma seção específica para abordar os procedimentos metodológicos adotados.

Observou-se, também, que a totalidade dos artigos são estudos aplicados, com predominância de evidências qualitativas. Além disso, tratavam-se de pesquisas que utilizaram como procedimento técnico de coleta de dados a pesquisas documental.

Ademais, foi possível identificar que a revisão bibliográfica é um dos procedimentos técnicos com maior representatividade na amostra, corroborando a constatação de que o tema é incipiente, indicando a necessidade de maior fundamentação acadêmica como suporte de investigação. No entanto, verificou-se que o estudo de caso também é utilizado com frequência na abordagem dessa temática, uma vez que mais de 50% das pesquisas fazem uso dessa estratégia de pesquisa.

Dentre o total dos seis artigos analisados e publicados em congressos brasileiros foram contadas 107 obras utilizadas como referências. Contudo, somente nove, equivalente a 8,4%, são específicas sobre o tema CSC. Quanto às obras referenciadas nos 15 artigos publicados em periódicos, foram contadas 488, entretanto somente 28 delas, equivalente a 5,7%, são específicas sobre o tema CSC. Infere-se que as pesquisas realizadas para desenvolvimento dos artigos não se deram em profundidade e abrangência necessárias para que contribuições mais robustas fossem oferecidas ao tema.

Diversos estudos podem ser feitos a partir desse tema. Os aspectos legais sobre a localização adequada para implantação dos CSC, o estabelecimento de preços de transferências, criação de métricas financeiras e não-financeiras para avaliação do desempenho dos CSC e estudo sobre a utilização desses centros nas esferas governamentais, como forma de gestão dos recursos públicos, são algumas das possíveis alternativas de pesquisa tanto em âmbito nacional quanto internacional.

Espera-se que os resultados deste estudo, retratando a acentuada falta de pesquisas nessa temática dos CSC, motive tanto os pesquisadores brasileiros quanto os estrangeiros a explorarem as diversas alternativas de pesquisa que aqui se descortinaram.

REFERÊNCIAS

ABC – Associação Brasileira de Custos. Objetivos. Disponível em: <http://www.abcustos.org.br/objetivos>. Acesso em: 13 nov. 2009.

ANPCONT - Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Matéria. Disponível em: <http://www.anpcont.com.br/site/materia.php?id=2>. Acesso em: 10 dez. 2009.

USP - CONGRESSO CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos42004/default.asp>. Acesso em: 10 dez. 2009.

ANTONELLO, Cláudia Simone; GODOY, Arilda Schimidt. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Rev. Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, pp. 266-281. São Paulo Jul/Set. 2009.

BAUM, Marcos Sebastião; ANTONIUK, Patrícia Dias. **Serviços compartilhados – uma abordagem para a redução das despesas administrativas**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, IX, 2002, São Paulo. Anais. São Paulo: ABC, 2002.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2007.

BORBA, J. A; SOUZA, F. C. Governança corporativa e remuneração de executivos: uma revisão de artigos publicados no exterior. **Contabilidade Vista & Revista**, v18, p35-48, 2007.

CALLADO, A. L. Cunha; ARAUJO, M. Almeida. **Perfil dos artigos sobre custos no agronegócio publicados nos anais do Congresso Brasileiro de Custos.** Custos e @gronegócio on line, v.1, n.1, p.42-61, jan/jun 2005.

CARDOSO, Lopes C.; PEREIRA, Carlos A.; GUERREIRO, R. **Perfil das pesquisas em contabilidade de custos apresentadas no EnANPAD no período de 1998 a 2003.** Revista de Informação Contemporânea, v. 11, n. 3, jul./set. 2007.

CALVO, M. C. M. **Estatística descritiva.** Florianópolis: UFSC, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORRÊA, Rodrigo Machado; SOUZA, Marcos Antonio. **Abordagens sobre os centros de serviços compartilhados em congressos brasileiros de custos no período de 1998 a 2008.** In: XVI Congresso Brasileiro de Custos, 2009, Fortaleza. Anais. Fortaleza: Associação Brasileira de Custos, 2009.

CUNHA, Paulo Roberto; CORREA, Débora Christiane; BEUREN, Ilse Maria. Assuntos de auditoria publicados nos periódicos nacionais e internacionais de contabilidade listados no Qualis CAPES. **Revista de informação contábil** (UFPE), v. 4, n. 1 p. 57-75, 2010.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Centro de Serviços Compartilhados: tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações.** 20p. 2007. Disponível em: http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2007/Pesquisa_CSCs.pdf. Acesso em 03 fev. 2010.

DIEHL, Carlos A.; SOUZA, Marcos A. Publicações sobre o custeio baseado em atividades (ABC) em congressos brasileiros de custos no Período de 1997 a 2006. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, v. 19, n. 4, p. 39-57, out./dez. 2008.

DOLLERY, B.; HALLAM, G.; WALLIS, J. Shared services in Australian Local Government: a case study of the Queensland Local Government Association Model. **Economic Papers**, v. 27, n. 4, p. 343-354, dec. 2008.

DOLLERY, B.; HALLAM, G. e WALLIS, J. Shared services in Australian Local Government: rationale, alternative models and empirical evidence. **The Australian Journal of Public Administration**, vol. 68, n. 2, pp. 208-219, Australia, Jun 2009.

EBSCOhost - EBSCO Information Services. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/selectdb?vid=1&hid=5&sid=415fbce0-735d-436f-bfc7-10f6ff9a6b14%40sessionmgr13>. Acesso em: 02 dez. 2009.

ENANPAD - Encontro da Anpad. Eventos. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/eventos.php>. Acesso em: 10 dez. 2009.

FARIA, A. C.; Gonçalves, M. A., 2006. **Serviços Compartilhados: Estudo de Caso em Uma Empresa de Vitaminas – A Área de Custos no Brasil e a Prestação de Serviços para Treze Países da América Latina;** Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD): Anais do XXX ENANPAD, 30, 1, ISBN: Português, Meio digital.

GALDINO, K. Publicação formal dos trabalhos apresentados em eventos: análise cienciométrica das comunicações apresentadas dos GT's do congresso brasileiro de ciências da comunicação. In: ENCONTRO NACIONAL DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XVI, 2004, Brasília. **Anais...** Brasília: INTERCOM, 2004. CD-ROM.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 4º Ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?** Psic.: Teor. e Pesq., v.22, n.2, p. 201-209, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, J. Souza; PINTO, M. J. Nunes; MENDONÇA, F. Pinto; LANGRAFE, T. Freitas. **Proposta metodológica de apuração de custos em serviços compartilhados**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XI, 2004, Porto Seguro. Anais. Porto Seguro: ABCustos, 2004.

OLIVEIRA, J.S.; MENDONÇA, F.P.; LANGRAFE, T.F. **Modelo de gestão estratégica de custos baseado no ABC II, aplicado ao *shared services*: do conhecimento do processo (fluxo) à utilização da informação de custos**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XII, 2005, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ABCustos, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PEREIRA, Neuri A. F. **Os impactos da implantação do centro de serviços compartilhados sobre os sistemas de controle: um estudo de caso**. Projeto de Dissertação de Mestrado em Administração – PUC-PR, Curitiba. 2004.

REIS, L. G.; SLOMSKI, V; PEREIRA, C. A.; MELLO, G. R. A pesquisa brasileira em contabilidade do setor público: uma análise após a implementação da lei de responsabilidade fiscal. **Revista de Informação Contábil**, v. 1, n.1, p.89-101, 2007.

SANTOS, E. F; PEREIRA, M. G. Qualidade dos resumos estruturados apresentados em congresso médico. **Revista da Associação Médica Brasileira**, v53, n4, p355-359, jul/ago 2007.

SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciênc. saúde coletiva** [online]. v.5, n.1, p. 187-192, 2000.

SILVA, Edna Lúcia. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.